

# PIANO DELLE PERFORMANCE ANNO 2012

**Approvato con verbale dell'amministratore unico n. 18 del 14/09/2012**

## Sommario

Introduzione.....	3
Struttura del Piano delle performance .....	4
Unità di analisi: i processi .....	5
Indicatori sensibili: costo del processo e gradimento.....	6
Attuazione delle strategie .....	7
Elenco dei processi.....	8
Caratteristiche dell'ambiente esterno .....	9
Caratteristiche dell'ambiente interno: il budgeting .....	10

Allegato 1 – L'organizzazione

Allegato 2 – Processi

Allegato 3 – Schede obiettivi strategici  
Schede obiettivi di processo

## Introduzione

Il Piano delle performance è un documento di programmazione e comunicazione previsto dal Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi di AFOL Monza e Brianza agli artt. 18 e 19, per esplicitare concretamente il ciclo di gestione delle performance.

È un documento di carattere programmatico in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono esplicitati gli obiettivi, gli indicatori ed i target su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance.

Questo documento risponde alla necessità di individuare, misurare e valutare la performance dell'Agenzia, affinché sia perseguita una costante tensione al miglioramento, il tutto in un'ottica di massima diffusione dei contenuti nel rispetto del principio di trasparenza.

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi di sviluppo, strategici e di processo che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito.

AFOL Monza e Brianza considera il Piano delle Performance una preziosa opportunità di analisi e crescita interna della struttura e quindi di compartecipazione della cittadinanza.

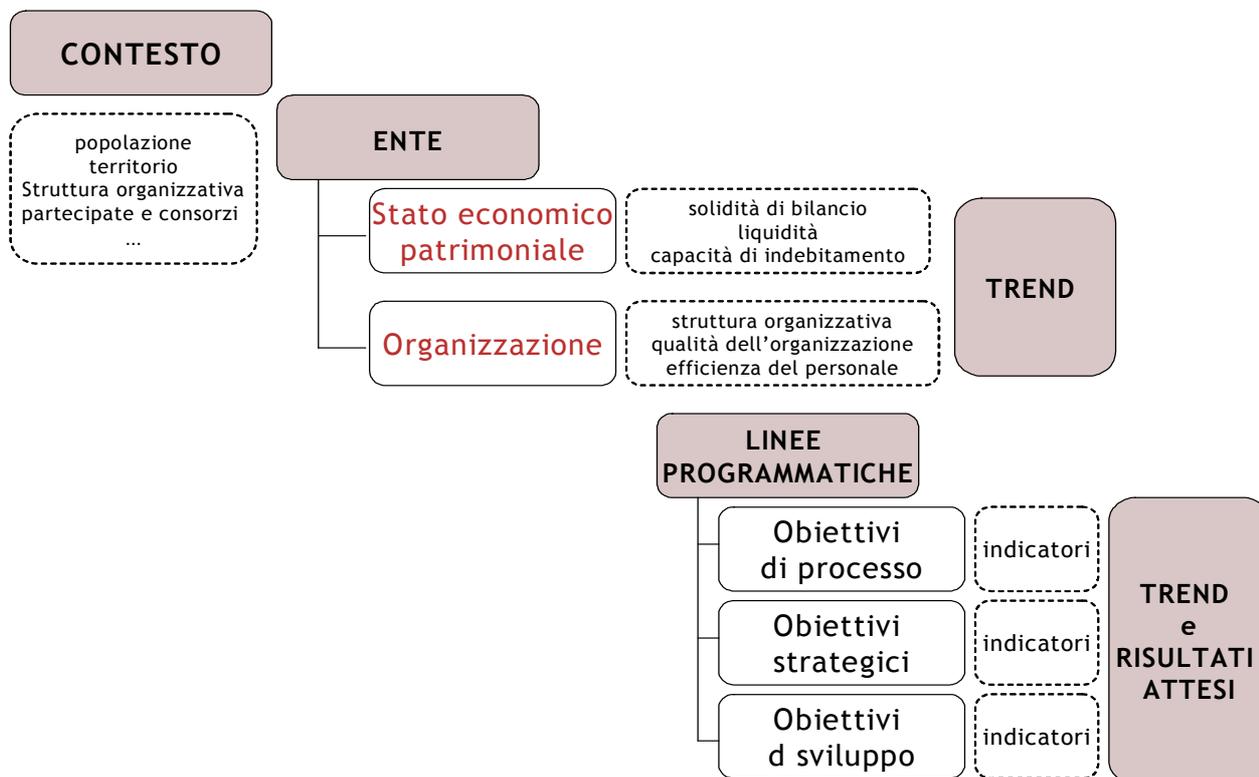
I lavori sono iniziati nel 2011, con i seguenti obiettivi:

- la realizzazione di un Piano delle performance coerente alla struttura organizzativa Agenzia;
- lo studio di indicatori significativi della reale attività svolta, effettivamente misurabili e coerenti alle disposizioni normative (CCNL enti locali, adottato da AFOL per i propri lavoratori);
- l'utilizzo di un supporto informativo già ampiamente sperimentato ed applicato in numerosi enti dell'Amministrazione Pubblica italiana.

Appare quindi evidente che la volontà del lavoro intrapreso è stata quella di dare forma ad uno strumento che permetta di coniugare sia l'analisi dei processi per guidare l'agire della struttura, sia l'apporto delle risorse umane anche al fine della loro valutazione che consenta di misurare l'effettiva realizzazione della programmazione strategico-operativa.

## Struttura del Piano delle performance

Il Piano elaborato si articola secondo questo schema:



Il Piano delle performance è composto da una prima parte relativa all'ambiente esterno dell'Agenzia, dove si troveranno quindi pochi ed essenziali dati che servono a dare un'idea della popolazione, della sua struttura, delle peculiarità del territorio e della viabilità.

A seguire una seconda parte specifica per quello che potremmo definire l'ambiente interno, quindi le risorse economiche-finanziarie l'Agenzia gestisce e una mappatura delle risorse umane di cui dispone.

Infine l'analisi degli obiettivi istituzionali gestiti (processi) e il collegamento agli obiettivi strategici e di sviluppo.

## Unità di analisi: i processi

I 22 processi mappati di AFOL MB rappresentano la sistematizzazione dell'attività istituzionale dell'Agenzia, sono quindi un insieme di atti, attività e procedimenti omogenei rivolti a specifici soggetti.

Utilizzare i processi come unità di analisi ha un duplice vantaggio: obbliga a focalizzarsi sui servizi offerti, sugli *output*, ponendo l'attenzione verso l'esterno e, proprio per questo motivo, permette di rendere efficienti i processi di lavoro superando la parcellizzazione del processo in servizi e quindi l'identità tra questi e la struttura.

Ogni processo può essere, e sovente lo è, il risultato congiunto del lavoro di diversi uffici, servizi, aree: essere consapevoli di questo fenomeno consente di attuare politiche volte all'efficienza organizzativa ed economica.

	ANNO	2012
Obiettivo di processo Misurazione della performance di risultato		
Area Servizio/Ufficio	DIREZIONE AREA LAVORO CPI	
<b>PROCESSO 1</b>		
Servizi al lavoro amministrativi e certificativi		
<b>FINALITA' (Mandato Istituzionale)</b>		
Garantire ai cittadini l'adempimento dei Servizi dell'Impiego		
<b>MISSIONE/VISIONE</b>		
Garantire l'erogazione di servizi per l'impiego come servizi di informazione, orientamento, matching, collocamento ordinario e sostegno nella gestione delle crisi per un concreto aiuto alle organizzazioni e quindi alla collettività, previsti dal Contratto di servizio		
<b>STAKEHOLDERS (Analisi delle aspettative e dell'ambiente)</b>		
<i>Cittadini, comuni, CPI, associazioni di categoria, mondo imprenditoriale ed economico</i>		

Per ogni processo sono stati individuati una serie di indici di tipo quantitativo, temporale, economico e qualitativo per il triennio 2009-2010-2011 che combinati tra loro danno vita a indicatori che permettono di ipotizzare il verosimile andamento per l'anno in corso.

Il valore atteso degli indicatori rappresenta l'impegno dell'Agenzia e della struttura di mantenere o migliorare nell'anno alcuni indicatori

INDICATORI DI PERFORMANCE	Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata
<b>Indicatori di Efficacia</b>			
<b>% Centri Impiego</b> (N. CPI /popolazione pop. in età lavorativa (da Istat))	0,0007%	0,0007%	
<b>Tasso accessibilità</b> (n. h apertura sportelli/h settimanali)	83,33%	83,33%	
<b>% iscritti servizi amministrativi CPI</b> (N. iscritti servizi amministrativi CPI /popolazione in età lavorativa)	4,23%	4,59%	
<b>Indicatori di Efficacia temporale</b>			
<b>tempo medio di evasione della pratica</b>	immediato	immediato	
<b>Indicatori di Efficienza Economica</b>			
<b>Costo pro-capite utenti *</b> (costo processo/ n. utenti)	€ 34,97	€ 31,05	
<b>Costo pro-capite *</b> (costo processo/ popolazione)	€ 0,93	€ 0,89	
<b>Indicatori di Qualità</b>			
<b>Tasso conformità</b> ((totale evase-segnalazioni)/totale evase)	99,99%	99,99%	
<b>% gradimento del servizio (cittadini)</b>	7,93	8,00	

## Indicatori sensibili: costo del processo e gradimento

La difficile situazione economica nazionale e locale, unita alle crescenti esigenze in termini di bisogni, rendono indispensabile una particolare attenzione ai costi e alla qualità dei servizi erogati.

Per questo motivo Afol Monza e Brianza prosegue nel corso del 2012 a svolgere delle indagini di gradimento specifiche, coerentemente alle procedure previste dal Sistema qualità aziendale certificato UNI EN ISO 9001:2008, monitorando presso gli *stakeholder* il loro grado di percezione di qualità per taluni dei servizi erogati.

L'Agenzia si è impegnata a monitorare, ed intervenire quando necessario, i costi relativi ai processi.

I costi dei processi sono stati individuati considerando queste voci:

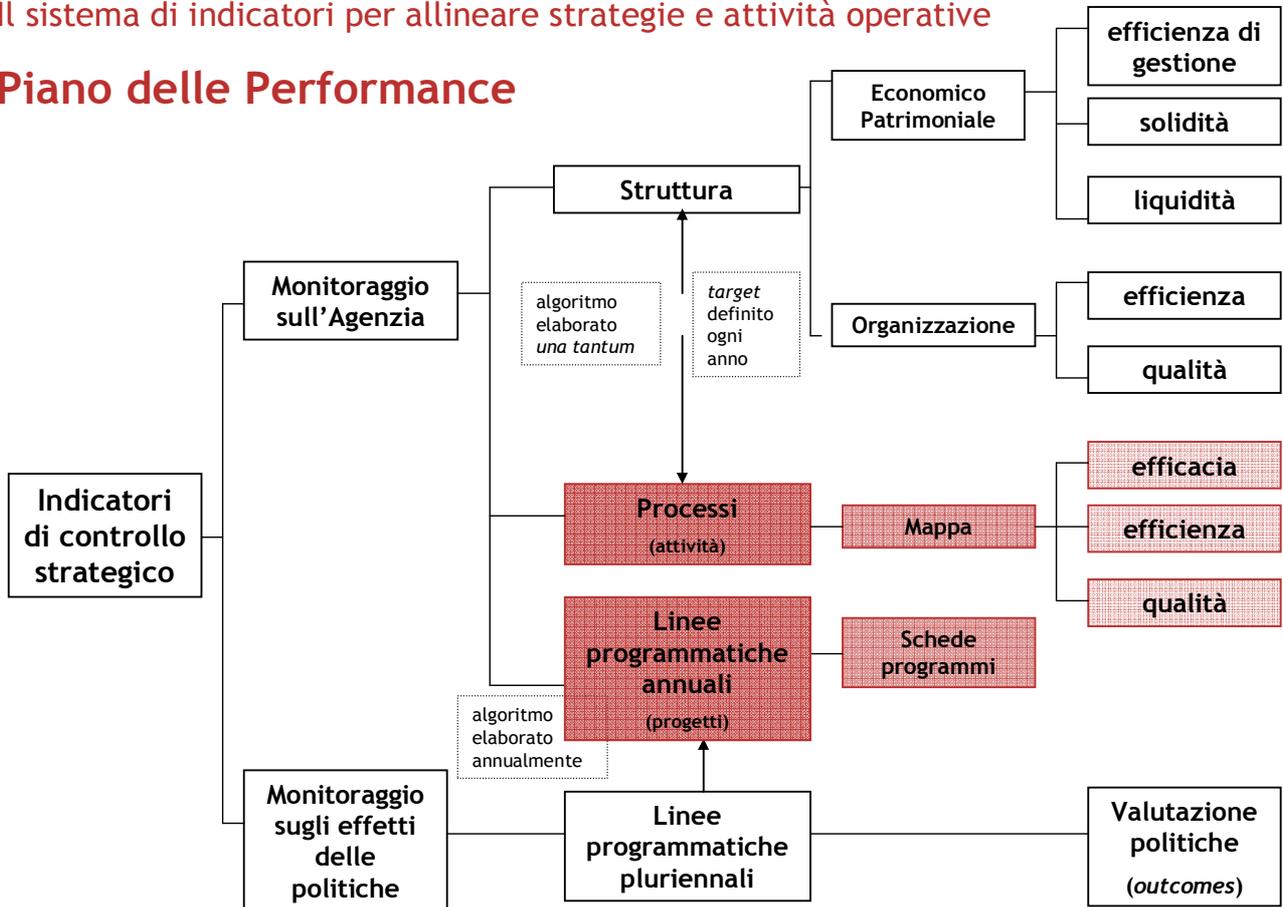
- 1. costo del personale dipendente** (unità operative) impegnate nel processo in modo tale da imputare nei diversi processi tutto il personale e saturarlo come occupazione al 100%;
- 2. costi dei collaboratori e delle P.IVA:** spese per prestazioni attivate nel processo;
- 3. costi indiretti imputati:** gli ulteriori costi non del personale (utenze, acquisti, altre spese) secondo il criterio di ribaltamento proporzionale ai costi per personale (dipendente e non) suddiviso per processi.

L'obiettivo è tener controllati i costi dei processi, per rendere efficiente la gestione economica dell'Agenzia.

## Attuazione delle strategie

Il sistema di indicatori per allineare strategie e attività operative

### Piano delle Performance



## Elenco dei processi

N.	PROCESSO	AREA ORGANIZZATIVA
<b>1</b>	SERVIZI AL LAVORO - Servizi al lavoro amministrativi e certificativi	Direzione area lavoro
<b>2</b>	SERVIZI AL LAVORO - Incontro domanda-offerta e tirocini	Direzione area lavoro
<b>3</b>	SERVIZI AL LAVORO - Progetti di politica attiva del lavoro+prg	Direzione area lavoro
<b>4</b>	SERVIZI AL LAVORO - Gestione crisi aziendali+prg	Direzione area lavoro
<b>5</b>	SERVIZI PER L'ORIENTAMENTO	Direzione orientamento
<b>6</b>	CENTRO FORMAZIONE PROFESSIONALE - DDIF obbligo formativo+prg	Direzione formazione
<b>7</b>	CENTRO FORMAZIONE PROFESSIONALE - Apprendistato	Direzione formazione
<b>8</b>	CENTRO FORMAZIONE PROFESSIONALE - Formazione continua+prg	Direzione formazione
<b>9</b>	CENTRO FORMAZIONE PROFESSIONALE - Formazione alle aziende	Direzione formazione
<b>10</b>	CENTRO FORMAZIONE PROFESSIONALE - Eccellenza e Restauro (post diploma)	Direzione formazione
<b>11</b>	SEGRETERIA E SUPPORTO ALLA DIREZIONE STRATEGICA - Segreteria e l. 231	Segreteria direzione
<b>12</b>	DIREZIONE AMMINISTRATIVA - Contratti	Direzione amministrativa
<b>13</b>	DIREZIONE AMMINISTRATIVA - CdG	Direzione amministrativa
<b>14</b>	DIREZIONE AMMINISTRATIVA - Contabilità ed economato	Direzione amministrativa
<b>15</b>	DIREZIONE AMMINISTRATIVA - Rendicontazione progetti	Direzione amministrativa
<b>16</b>	DIREZIONE AMMINISTRATIVA - Gestione delle risorse umane	Direzione amministrativa
<b>17</b>	DIREZIONE AMMINISTRATIVA - Gestione patrimonio affidato e manutenzioni	Direzione amministrativa
<b>18</b>	DIREZIONE CSI - Servizi informativi	Direzione CSI
<b>19</b>	DIREZIONE CSI - Qualità	Direzione CSI
<b>20</b>	DIREZIONE CSI - Sicurezza	Direzione CSI
<b>21</b>	DIREZIONE CSI - Comunicazione	Direzione CSI
<b>22</b>	ALTRI SERVIZI E PROGETTI (LSU, TERRITORIALI ECC.)	Trasversale



## Caratteristiche dell'ambiente interno: il budgeting

<b>STRUTTURA - DATI ECONOMICI</b>				
<b>BALANCED SCORECARD</b>				
	2009	2010	2011	2012
Ricavi totali	€ 5.313.716,88	€ 7.116.652,36	€ 7.254.068,00	€ 7.601.247,00
Costi di produzione	€ 1.083.864,37	€ 2.712.827,18	€ 2.596.652,00	€ 2.640.773,00
Margine industriale	€ 4.229.852,51	€ 4.403.825,18	€ 4.657.416,00	€ 4.960.474,00
Costi commerciali	€ 30.254,94	€ 40.759,91	€ 63.102,00	€ 17.500,00
Costi amministrativi vigenti	€ 3.928.144,93	€ 4.029.034,63	€ 4.179.514,00	€ 4.942.974,00
Risultato ante oneri finanziari (EBIT)	€ 271.452,64	€ 334.030,64	€ 317.883,00	€ 266.586,00
Oneri finanziari	€ 220.284,63	€ 331.893,70	€ 314.546,00	€ 266.586,00
<b>Reddito netto</b>	<b>€ 51.168,01</b>	<b>€ 2.136,94</b>	<b>€ 3.338,00</b>	<b>€ -</b>