



Agenzia Formazione Orientamento Lavoro di Monza e Brianza

Piano delle Performance

Anno 2017

Approvato con verbale di determinazione dell'Amministratore Unico n. 2017/11

Sommario

Introduzione	3
Struttura del Piano delle performance	6
Unità di analisi: i processi	7
Indicatori sensibili: Efficacia, Efficienza e Qualità	9
Attuazione delle strategie	10
Elenco dei processi	11
Caratteristiche dell'ambiente esterno	14
Caratteristiche dell'ambiente interno: il budgeting.....	15
Caratteristiche dell'ambiente interno: l'organizzazione.....	16

Allegati:

A) - La pesatura degli obiettivi – criteri

B) -Schede obiettivi strategici e obiettivi di processo

Introduzione

Il Piano delle performance si propone come uno strumento catalizzatore dell'intero processo di miglioramento della nostra organizzazione e si fonda sul principio che risultati eccellenti relativi alla performance organizzativa, ai cittadini/clienti, al personale e alla società, si ottengono attraverso una leadership che guidi le strategie e la pianificazione, il personale, le partnership, le risorse e i processi.

Il modello considera l'organizzazione da diversi punti di vista contemporaneamente, secondo l'approccio olistico di analisi delle performance organizzative.

L'uso efficace del modello dovrebbe, nel tempo, condurre verso un ulteriore sviluppo di questo tipo di cultura e modo di pensare all'interno dell'organizzazione.

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

Lo strumento 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 economiche, umane e strumentali;
- 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.

La predisposizione del piano è iniziata nel 2011, con i seguenti obiettivi:

- ricondurre tutte le attività ad una visione complessiva e sistemica;
- individuare i punti di debolezza della performance organizzativa;
- realizzare processi di coinvolgimento e delega delle responsabilità che motivano il personale e rafforzano le competenze esistenti;
- perseguire, attraverso azioni pianificate e basate su evidenze empiriche, il miglioramento continuo della gestione;
- utilizzare un supporto informativo già ampiamente sperimentato ed applicato in numerosi enti dell'Amministrazione Pubblica italiana

Il Piano delle Performance negli anni

L'anno 2012 è stato il primo anno di sperimentazione dello strumento. Nel 2013 si è provveduto ad effettuare alcune azioni correttive, con l'obiettivo di rendere più aderente alla realtà aziendale il collegamento tra obiettivi di processo e i relativi indicatori (si veda il format a pag. 5). Lo strumento è andato a regime nel 2014.

Nel 2015 si segnala che, tra gli obiettivi strategici, quello di maggiore rilevanza per complessità, impatto interno/esterno e impegno previsto di risorse umane e finanziarie è stato quello che ha previsto lo sviluppo di un piano di fattibilità che ha avuto l'obiettivo di ricercare ed analizzare soluzioni innovative in grado di raccordare un nuovo modello di politiche attive del lavoro e della formazione con la domanda di servizi di welfare espressa dal territorio.

Tale obiettivo si è inserito all'interno di una riflessione maturata nel corso del 2015 – tutt'ora in corso - sia a livello istituzionale sia all'interno della stessa Afol, anche alla luce del:

- mantenimento in capo alle Province delle funzioni fondamentali e non fondamentali riallocate presso la Regione ai sensi del Pdl n.223 , nonché delle funzioni trasversali e di quelle che seguono il percorso previsto dalla Circolare Madia;
- emanazione dei decreti in attuazione della Legge 10 dicembre 2014, n. 183 con particolare riferimento al riordino degli ammortizzatori sociali, dei servizi per il lavoro e politiche attive, delle tipologie contrattuali, alla semplificazione e razionalizzazione degli adempimenti amministrativi, al contratto a tempo indeterminato a tutele crescenti e infine alle misure sociali per il sostegno alle cure parentali;
- approvazione della Legge Regionale n. 30 del. 5 ottobre 2015 "Qualità, innovazione ed internazionalizzazione nei sistemi di istruzione, formazione e lavoro in Regione Lombardia";
- avvio del POR 2014-2020, incentrato su quattro assi prioritari:

La struttura del Piano Performance 2016 , composta da 21 processi con relativi obiettivi e 8 obiettivi strategici, ha recepito le principali modifiche contenute nei dispositivi normativi sopra elencati e, ad oggi, rispetto alla struttura Piano Performance 2015 ha individuato /rinominato i principali processi a cui fanno capo i servizi e le principali linee operative oggetto della gestione.

Il Piano delle Performance 2017

Il Piano Performance 2017 riprende e consolida alcuni obiettivi importanti e ne avvia di nuovi. In merito all'azione di consolidamento si segnala:

- lo sviluppo del nuovo servizio di analisi del mercato del lavoro che, dopo la fase di start up iniziato nel 2016, darà vista ad un sistema di reportistica strutturato e costituirà uno dei cardini di sviluppo delle azioni di rete di marketing territoriale;
- la prosecuzione delle azioni legate allo sviluppo del benessere organizzativo/welfare aziendale;
- l'implementazione del "sistema workflow" , inteso come sviluppo del progetto "PA DIGITALE";
- la conclusione dell'importante azione svolta in questi anni sulla revisione/implementazione del sistema di reportistica per unità organizzativa e di servizio ;
- la conclusione del processo di riorganizzazione dell'ufficio risorse umane con la revisione di nuovi strumenti procedure e processi in grado di supportare l'organizzazione, lo sviluppo e l'adeguamento delle competenze in linea con il processo di riorganizzazione della dotazione organica;
- l'implementazione di modalità organizzative/gestionali dei CFP che facilitino la realizzazione e la valorizzazione del sistema duale all'interno del DDIF.

L'avvio di nuovi obiettivi fa prevalentemente riferimento a:

- lo sviluppo di modalità innovative per l'erogazione di alcuni servizi per l'impiego particolarmente impattanti sulla gestione valorizzando i servizi e semplificandone le procedure;
- il progetto "Registro elettronico" che avrà l'obiettivo di organizzare le risorse strumentali e definire i contesti didattici per la sperimentazione del registro elettronico e della successiva attivazione nelle prime annualità dell'anno formativo 2017/18 dei 3 CFP;
- L'elaborazione di un sistema di pianificazione e programmazione delle attività dell'area tecnica.

Il Piano risulta così strutturato:

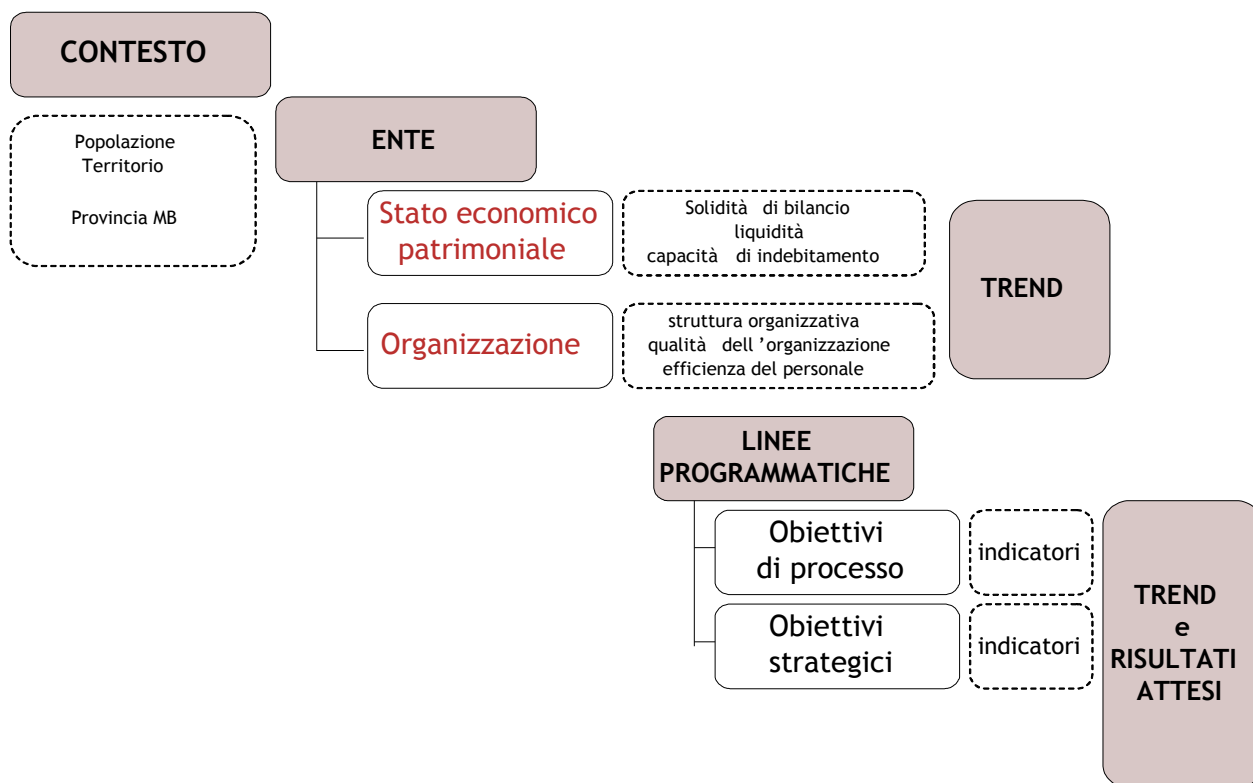
- n. 1 obiettivo strategico condiviso fra area lavoro, area formazione, area amministrativa e ICT sul benessere organizzativo e welfare aziendale (n. 22);
- n. 5 obiettivi strategici specifici per area lavoro, area formazione, area amministrativa , ICT e tecnica in linea con quanto esposto nel documento “Piano Programma 2017” (n.23 ,25 , 28,29,30);
- n. 1 obiettivo strategico condiviso fra area lavoro e ICT (n.24);
- n. 1 obiettivo strategico condiviso fra area lavoro, area formazione, area amministrativa, area ICT e area tecnica su “Pa Digitale” (n.27);
- n. 1 obiettivo strategico condiviso fra area formazione, area ICT e area tecnica (n.26).

Con specifico riferimento ai processi, si segnalano alcune revisioni importanti:

- l’attribuzione di quota parte della responsabilità di alcuni processi in capo alle posizioni organizzative con l’obiettivo di delegare il consolidamento delle attività e dei processi in capo ai responsabili di unità organizzativa/funzione;
- Il rafforzamento del processo 10 “Compliance”;
- l’attribuzione del processo 11 in capo al Responsabile Area Tecnica;
- l’attribuzione del processo 21 “Servizi di rete - marketing territoriale- in capo ai direttori area lavoro e formazione;
- l’affiancamento della funzione programmazione a quella di controllo di gestione nel processo 12.

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.

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

Infine l'analisi degli obiettivi strategici, collegati con gli obiettivi istituzionali gestiti (processi).

Unità di analisi: i processi

I **21** 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.

Come si vede dal modello di scheda, ad ogni processo è assegnato un obiettivo, suddiviso in fasi di realizzazione. Ad ogni obiettivo è attribuito un peso, che varia in considerazione del minore/maggiore collegamento ad uno o più obiettivi strategici ed al relativo peso di questi ultimi.

DIRETTORE		AREA		ANNO	2015
				PESO	
OBIETTIVO DI PROCESSO N.					
<i>Descrizione dell'obiettivo</i>					
FASI DI REALIZZAZIONE					
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS					

Il processo è misurato attraverso indici di tipo quantitativo, temporale, economico e qualitativo. I valori inseriti per il triennio precedente, combinati tra loro danno vita a indicatori che permettono di ipotizzare il verosimile andamento per l'anno in corso.

Indici								
	2013	2014	2015	media triennio precedente	Atteso nell'anno	Raggiunto nell'anno	Raggiunto nell'anno /Triennio precedente	Raggiunto nell'anno/ Atteso nell'anno
Indici di Quantità								
Indici di Tempo								
Indici di Economicità								
Indici di Qualità								

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

Analisi del risultato					
INDICATORI DI PERFORMANCE	Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scostamento	ESITO
Indicatori di Efficacia					
Indicatori di Efficacia temporale					
Indicatori di Efficienza Economica					
Indicatori di Qualità					
Analisi del risultato					
Analisi degli scostamenti					
Cause		Verifica Intermedia: __ / __ / __		Verifica Finale: __ / __ / __	
		Val. raggiunto fase 1		Val. raggiunto fase 1	
Effetti		Rispetto tempi fase 1		Rispetto tempi fase 1	
		Val. raggiunto fase 2		Val. raggiunto fase 2	
Analisi degli scostamenti		Rispetto tempi fase 2		Rispetto tempi fase 2	
Intrapresi		Val. raggiunto fase 3		Val. raggiunto fase 3	
		Rispetto tempi fase 3		Rispetto tempi fase 3	
Da attivare		Val. raggiunto fase 4		Val. raggiunto fase 4	
		Rispetto tempi fase 4		Rispetto tempi fase 4	
Commento:					

Indicatori sensibili: Efficacia, Efficienza e Qualità

La difficile situazione economica nazionale e locale, la crescente richiesta da parte dei cittadini e in generale degli stakeholder, di servizi pubblici o di pubblica utilità sempre più efficienti e di qualità, impongono una sistematica e continua attenzione ai costi di produzione dei servizi e alla loro qualità e una capacità da parte del soggetto pubblico o del soggetto gestore di legittimare la sua azione.

A tal proposito il set di indicatori definito nel piano performance di AFOL, come illustrato nella scheda della pagina precedente, è composto da:

- Indicatori di efficacia;
- Indicatori di efficienza temporale ed economica;
- Indicatori di qualità.

Per quanto riguarda gli indicatori di efficienza economica finalizzati a misurare il grado di economicità dei processi, sono così determinati:

- 1 Ricavo di processo:** laddove determinabile;
- 2 Costo del personale dipendente:** unità operative impegnate nel processo per ore effettive di utilizzo;
- 3 Costi del personale non dipendente (occasional, P.IVA, ...):** con lo stesso criterio di imputazione del precedente;
- 4 Altri costi indiretti imputati:** tutti i costi diretti e indiretti diversi dal costo del personale dipendente e non (utenze, acquisti, altre spese) attribuiti ai singoli processi secondo un criterio proporzionale che mette in relazione i pesi dei processi tra le singole aree e il peso del singolo processo all'interno delle stesse rispetto alle unità operative impiegate.

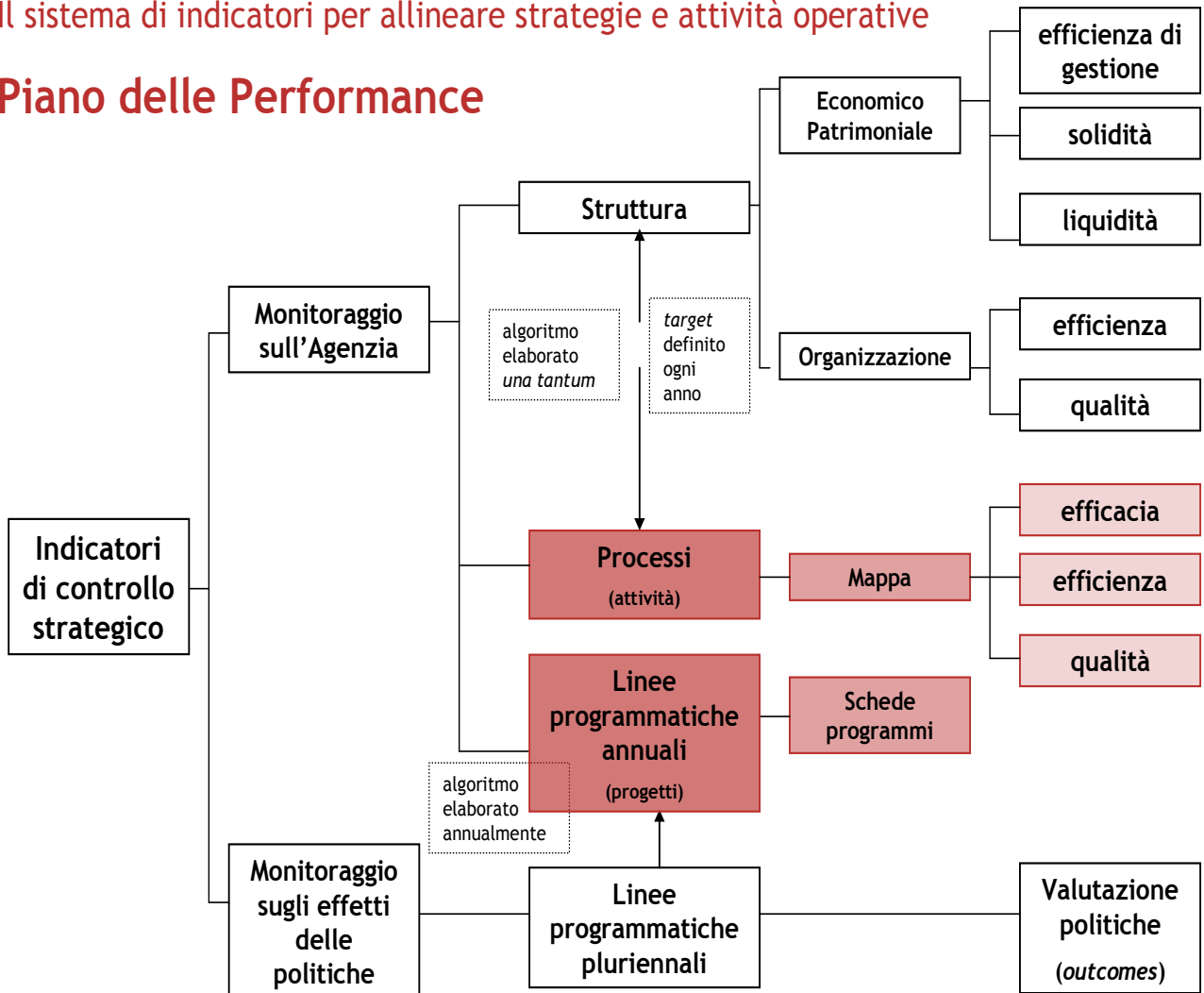
Per quanto riguarda gli indicatori di qualità AFOL, in quanto Ente accreditato, è tenuta al rispetto dei principi contenuti nella certificazione UNI EN ISO 9001:2008.

Inoltre, in un'ottica di forte orientamento all'utenza, l'Agenzia svolge in modo sistematico e rigoroso indagini di rilevazione sulla qualità dei servizi erogati al fine di conoscere il reale grado di soddisfazione dei suoi stakeholder.

Attuazione delle strategie

Il sistema di indicatori per allineare strategie e attività operative

Piano delle Performance



Elenco dei processi e degli obiettivi strategici

	PO	numero	DESCRIZIONE OBIETTIVO	TIPO
BARBAR A RIVA	STEFANIA CROCI	1A	Contratto di servizio - D. Lgs 150/15	P
BARBAR A RIVA	GIANPAOLO TORCHIO	1B	Contratto di servizio - D. Lgs 150/15	P
BARBAR A RIVA	SILVIA GABBIONETA	2A	Politica attiva - DUL/Garanzia Giovani	P
BARBAR A RIVA	STEFANIA CROCI	2B	Politica attiva - DUL/Garanzia Giovani	P
BARBAR A RIVA	SILVIA GABBIONETA	3A	Altre misure /servizi politica attiva del lavoro	P
BARBAR A RIVA	STEFANIA CROCI	3B	Altre misure /servizi politica attiva del lavoro	P
BARBAR A RIVA	SILVIA GABBIONETA	4A	Welfare-lavoro	P
BARBAR A RIVA	A. VINCENZO LONGO	4B	Welfare-formazione	P
BARBAR A RIVA	STEFANIA CROCI	5A	Orientamento e sostegno disagio	P
BARBAR A RIVA	A. VINCENZO LONGO	5B	Orientamento e sostegno disagio	P
BARBAR A RIVA	A. VINCENZO LONGO	6A	DDIF obbligo formativo e progetti attività didattica	P
BARBAR A RIVA	C.PASQUINI	6B	DDIF obbligo formativo e progetti attività didattica	P
BARBAR A RIVA	G.TOGNOCCHI	6C	DDIF obbligo formativo e progetti attività didattica	P
BARBAR A RIVA	A. VINCENZO LONGO	7A	Apprendistato	P
BARBAR A RIVA	C.PASQUINI	7B	Apprendistato	P
BARBAR A RIVA	G.TOGNOCCHI	7C	Apprendistato	P
BARBAR A RIVA	A. VINCENZO LONGO	8	Formazione continua, permanente e abilitante	P
BARBAR A RIVA	A. VINCENZO LONGO	9A	Formazione specialistica e alta formazione	P
BARBAR A RIVA	A.BUSNELLI	9B	Formazione specialistica e alta formazione	P
BARBAR A RIVA	GIUSEPPE LONGO	10	Compliance	P
BARBAR A RIVA	HANY MAKHOUL	11	Acquisti - gare d'appalto - contratti	P
BARBAR A RIVA	VINCENZO FLAUTO	12A	Programmazione e controllo	P
BARBAR A RIVA	MONICA MILANESI	12B	Programmazione e controllo	P
BARBAR A RIVA	VINCENZO FLAUTO	13	Contabilità ed economato	P
BARBAR A RIVA	VINCENZO FLAUTO	14	Rendicontazione servizi e progetti	P

BARBAR A RIVA	MONICA MILANESI	15	Risorse Umane	P
BARBAR A RIVA	HANY MAKHOUL	16	Gestione del patrimonio immobiliare e mobiliare	P
BARBAR A RIVA	GIUSEPPE LONGO	17	Servizi informativi, disaster recovery e sicurezza informatica	P
BARBAR A RIVA	GIUSEPPE LONGO	18	Qualità	P
BARBAR A RIVA	HANY MAKHOUL	19	Sicurezza	P
BARBAR A RIVA	GIUSEPPE LONGO	20	Comunicazione	P
BARBAR A RIVA	STEFANIA CROCI	21A	Servizi di rete -marketing territoriale -	P
BARBAR A RIVA	A. VINCENZO LONGO	21B	Servizi di rete -marketing territoriale -	P
BARBAR A RIVA	GIUSEPPE LONGO	22A	Benessere organizzativo/welfare aziendale	S
BARBAR A RIVA	MONICA MILANESI	22B	Benessere organizzativo/welfare aziendale	S
BARBAR A RIVA	A. VINCENZO LONGO	22C	Benessere organizzativo/welfare aziendale	S
BARBAR A RIVA	STEFANIA CROCI	22D	Benessere organizzativo/welfare aziendale	S
BARBAR A RIVA	STEFANIA CROCI	23	Sviluppare modalità innovative per l'erogazione di alcuni servizi per l'impiego particolarmente impattanti sulla gestione valorizzando i servizi e semplificandone le procedure	S
BARBAR A RIVA	STEFANIA CROCI	24A	Sviluppare il nuovo servizio di analisi del mercato del lavoro: produrre e diffondere sul territorio informazioni sull'andamento evolutivo attuale del sistema occupazionale ne suoi aspetti dinamici e strutturali.	S
BARBAR A RIVA	GIUSEPPE LONGO	24B	Sviluppare il nuovo servizio di analisi del mercato del lavoro: produrre e diffondere sul territorio informazioni sull'andamento evolutivo attuale del sistema occupazionale ne suoi aspetti dinamici e strutturali.	S
BARBAR A RIVA	A. VINCENZO LONGO	25	Sistema duale: implementare modalità organizzative/gestionali dei cfp che facilitino la realizzazione e la valorizzazione del sistema duale all'interno del ddif .	S
BARBAR A RIVA	A. VINCENZO LONGO	26A	Organizzare le risorse strumentali e definire i costesti didattici pr la sperimentazione del registro elettronico e della successiva attivazione nelle prime annualità dell'anno formativo 2017/18 dei 3 CFP	S
BARBAR A RIVA	GIUSEPPE LONGO	26B	Organizzare le risorse strumentali e definire i costesti didattici pr la sperimentazione del registro elettronico e della successiva attivazione nelle prime annualità dell'anno formativo 2017/18 dei 3 CFP / AREA ICT	S
BARBAR A RIVA	HANY MAKHOUL	26C	Organizzare le risorse strumentali e definire i costesti didattici pr la sperimentazione del registro elettronico e della successiva attivazione nelle prime annualità dell'anno formativo 2017/18 dei 3 CFP / AREA TECNICA	S
BARBAR A RIVA	GIUSEPPE LONGO	27A	PA DIGITALE: COORDINAMENTO PROGETTO	S

BARBAR A RIVA	A. VINCENZO LONGO	27B	PA DIGITALE: workflow iscrizioni ddif e tirocini	S
BARBAR A RIVA	MONICA MILANESI	27C	PA DIGITALE: sviluppo workflow area amministrazione/finanza/controllo -bilancio/controllo analogo e rendicontazione. Per area risorse umane: contratti e piano della formazione.	S
BARBAR A RIVA	STEFANIA CROCI	27D	PA DIGITALE: workflow accesso agli atti e gestione del servizio tirocini	S
BARBAR A RIVA	HANY MAKHOUL	27E	PA DIGITALE: workflow accesso agli atti e gestione del servizio tirocini	S
BARBAR A RIVA	MONICA MILANESI	28	Migliorare l'attuale sistema di reporting per unità organizzativa con specifico riferimento a:1) report trimestrale scostamenti 2) reporting di servizio completo area lavoro 3) implementazione reporting di servizio completo area formazione 4) proporre sistema reporting ict e area tecnica	S
BARBAR A RIVA	MONICA MILANESI	29	Implementare nuovi strumenti, procedure e processi in grado di supportare l'organizzazione, lo sviluppo e l'adeguamento delle competenze in linea con il processo di riorganizzazione della dotazione organica	S
BARBAR A RIVA	HANY MAKHOUL	30	Elaborare un sistema di pianificazione e programmazione delle attività dell'area tecnica	S

Caratteristiche dell'ambiente esterno

				ANNO	2017
CARATTERISTICHE DEL TERRITORIO PROVINCIALE DI RIFERIMENTO					
Popolazione					
Descrizione		2014	2015	2016	2017
Popolazione residente al 31/12		862.684	864.557	864.557	866.076
di cui popolazione straniera		65.792	74.212	74.212	74.065
Popolazione per fasce d'età ISTAT					
		2014	2015	2016	2017
Popolazione in età scuola dell'obbligo	7-14 anni	66.358	66.358	67.233	67.842
Popolazione in forza lavoro	15-29 anni	121.190	121.190	121.081	121.081
Popolazione in età adulta	30-65 anni	438.223	438.223	436.675	436.675
Popolazione per fasce d'età Stakeholders					
		2014	2015	2016	2017
Utenza per Orientamento	11 - 18 anni	63.968	63.968	64.759	65.505
Minori	0-18 anni	156.685	156.685	156.703	156.711
Giovani	15-25 anni	78.246	78.246	78.592	78.592
Territorio					
Superficie in Km^q					405,49
Comuni					55
Tessuto produttivo (dati RPP Provincia Monza e Brianza, fonte: Elaborazione Ufficio Studi della Camera di Commercio di Monza e Brianza su dati Registro Imprese)					
Imprese		2014	2015	2016	2017
Imprese attive		65.498,00	63.338,00	63.338,00	72.263,00
<i>Imprese artigianali (fonte Elaborazione Studi CCIAA Monza Brianza)</i>		<i>23.803,00</i>	<i>22.525,00</i>	<i>22.525,00</i>	<i>22.525,00</i>
Agricoltura, silvicoltura, pesca		1.000,00	915,00	915,00	965,00
Industria		23.153,00	23.315,00	23.315,00	23.315,00
<i>di cui attività manifatturiere</i>		<i>10.214,00</i>	<i>9.211,00</i>	<i>9.211,00</i>	<i>9.211,00</i>
Costruzioni		12.801,00	12.045,00	12.045,00	12.045,00
Servizi		40.281,00	40.970,00	40.970,00	40.970,00
<i>di cui commercio all'ingrosso e al dettaglio</i>		<i>16.752,00</i>	<i>16.285,00</i>	<i>16.285,00</i>	<i>16.285,00</i>
<i>di cui riparazione di autoveicoli</i>		<i>4.145,00</i>		<i>4.174,00</i>	<i>4.174,00</i>
<i>di cui Trasporto e magazzinaggio</i>		<i>1.985,00</i>	<i>1.784,00</i>	<i>1.784,00</i>	<i>1.784,00</i>
<i>di cui Attività dei servizi alloggio e ristorazione</i>		<i>2.942,00</i>	<i>3.368,00</i>	<i>3.368,00</i>	<i>3.368,00</i>
<i>di cui Servizi di informazione e Comunicazione</i>		<i>1.758,00</i>	<i>1.854,00</i>	<i>1.854,00</i>	<i>1.854,00</i>
<i>di cui Attività finanziarie e assicurative</i>		<i>1.616,00</i>	<i>1.768,00</i>	<i>1.768,00</i>	<i>1.768,00</i>
<i>di cui Attività immobiliari</i>		<i>5.914,00</i>	<i>5.682,00</i>	<i>5.682,00</i>	<i>5.682,00</i>
<i>di cui Attività professionali, scientifiche e tecniche</i>		<i>3.060,00</i>	<i>3.001,00</i>	<i>3.001,00</i>	<i>3.001,00</i>
<i>di cui Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</i>		<i>2.109,00</i>	<i>2.727,00</i>	<i>2.727,00</i>	<i>2.727,00</i>
<i>di cui altre attività di servizio</i>					
Imprese n.c.		884,00	30,00	30,00	30,00
N° posti occupati in aziende			221.562,00	221.562,00	221.562,00
N° nuove aziende			4.795,00	4.795,00	4.795,00
N° aziende chiuse			4.187,00	4.187,00	
N° aziende insediate					
N° aziende insediabili					
	Tot. Aziende	65.498,00	63.338,00	63.338,00	72.263,00

Caratteristiche dell'ambiente interno: il budgeting

	Anno	2017		
STRUTTURA - DATI ECONOMICI				
BALANCED SCORECARD				
	2014	2015	2016	2017
Ricavi totali	€ 7.722.988	€ 8.177.848	€ 7.806.805	€ 8.114.485
Costi di produzione	€ 4.315.487	€ 4.713.267	€ 4.444.149	€ 4.417.117
Margine industriale	€ 3.407.502	€ 3.464.581	€ 3.362.656	€ 3.697.368
Costi commerciali	€ 15.138	€ 25.944	€ 36.433	€ 30.277
Costi amministrativi vigenti	€ 2.929.538	€ 3.066.026	€ 3.153.015	€ 3.246.222
Risultato prima di oneri finanziari e fiscali (EBIT)	€ 462.826	€ 372.611	€ 173.208	€ 420.869
Altri Oneri finanziari e di gestione	-€ 10.536	€ 234.662	€ 173.208	€ 302.794
Reddito netto	€ 473.362	€ 137.949	€ -	€ 118.075
INDICI ANALISI DI BILANCIO				
INDICI ECONOMICI				
Descrizione	2014	2015	2016	2017
R.O.E. (r.n. su p.n.)	89,45%	20,00%		
R.O.E. normalizzato	89,13%	34,00%		
R.O.I. (r.o.su cap.inv. gest.car.)	11,05%	7,00%		
R.O.NA. (r.n. su cap.inv. netto)	98,32%	17,00%		
R.O.S. (r.o. su ricavi)	5,99%	5,00%		
E.B.I.T.D.A.	8,95%	8,00%		
INDICI FINANZIARI				
Indicatori	2014	2015	2016	2017
Margine di struttura	€ 289.627,00	-€ 19.115,00		
Margine di tesoreria	€ 736.175,00	€ 569.221,00		
Capitale circolante netto	-€ 231.491,79	-€ 73.644,00		
Rigidità impieghi	1,70	1,55		
Elasticità impieghi	0,80	0,79		
Indebitamento	-0,52	-0,06		
Solidità patrimoniale	3,87	3,25		
Quoz.disponibilità (Acid test)	1,36	1,22		
Posizione fin.netta a breve	€ 967.666,76	€ 642.865,00		
Cash Flow	€ 432.293,34	-€ 324.801,00		
INDICI DI PRODUTTIVITA'				
Indicatori	2014	2015	2016	2017
Organico aziendale	116	140	166	172
Ricavi procapite	€ 66.577,49	€ 58.413,20	€ 47.028,95	€ 47.177,24
Val.agg.oper. Procapite (MOL)	€ 29.375,01	€ 24.747,01	€ 20.256,96	€ 21.496,32
Costo del lavoro procapite	€ 46.044,08	€ 40.261,86	€ 35.086,04	€ 33.460,92

Caratteristiche dell'ambiente interno: l'organizzazione

				ANNO	2017
STRUTTURA - ORGANIZZAZIONE					
Personale in servizio					
Descrizione	2014	2015	2016	2017	
Dirigenti (unità operative)	1	1	1	1	
Posizioni Organizzative (unità operative)	11	11	11	11	
Dipendenti (unità operative)	98	122	132	129	
Totale unità operative in servizio	110	134	144	150	
Totale dipendenti in servizio (teste)	116	140	166	172	
Età media del personale					
Descrizione	2014	2015	2016	2017	
Dirigenti	47	48	49	50	
Posizioni Organizzative	52	53	54	45	
Dipendenti	43	45	46	45	
Totale Età Media	48	49	50	47	
Analisi di Genere					
Descrizione	2014	2015	2016	2017	
% Dirigenti donne sul totale dei Dirigenti	100%	100%	100%	100%	
% PO donne sul totale delle PO	25%	27%	27%	54%	
% donne occupate sul totale del personale	58%	57%	57%	56%	
% donne assunte a tempo determinato su totale dipendenti assunti	43%	60%	60%	66%	
Indici di assenza					
Descrizione	2014	2015	2016	2017	
Malattia + Ferie + Altro	19,82%	19,68%	19,72%	19%	
Malattia + Altro	5,71%	5,81%	5,95%	5%	
Indici per la spesa del Personale					
Descrizione	2014	2015	2016	2017	
Spesa complessiva per il personale	€ 5.341.113	€ 5.636.660	€ 5.824.283	€ 5.755.279	
Spesa per la formazione (impegnato)	€ 25.490	€ 35.490	€ 35.490	€ 30.000	
Spesa per la formazione (effettuata)	€ 27.178	€ 27.573	€ 35.490	€ 30.000	
SPESA PER IL PERSONALE					
Descrizione	2014	2015	2016	2017	
1. Costo personale su spesa corrente				78%	
Spesa complessiva personale	83%	73%	72%	78%	
Spese Correnti					
2. Costo medio del personale				38.368,52	
Spesa complessiva personale	€ 48.401,57	€ 42.064,63	€ 42.064,63	€ 38.368,52	
Numero dipendenti					
5. Rapporto dirigenti su dipendenti				12,73	
Numero dipendenti	9,94	12,09	17,43	12,73	
Numero dirigenti					
6. Rapporto P.O. su dipendenti				11,73	
Numero dipendenti	8,94	11,09	11,09	11,73	
Numero Posizioni Organizzative					
7. Capacità di spesa su formazione				100,00%	
Spesa per formazione impegnata	106,62%	77,69%	77,69%	100,00%	
Spesa per formazione prevista					
8. Spesa media formazione				200,00	
Spesa per formazione	€ 246,29	€ 205,77	€ 205,77	€ 200,00	
Numero dipendenti					
9. Costo formazione su spesa personale				0,52%	
Spesa per formazione	0,51%	0,49%	0,49%	0,52%	
Spesa complessiva personale					

LA PESATURA DEGLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE ANNO 2017

Approvato con verbale del Nucleo di Valutazione n. 2 del 22/02/2017

LA PESATURA DEGLI OBIETTIVI – CRITERI

Gli obiettivi del Piano delle Performance sono sottoposti alla valutazione della rilevanza e alla conseguente assegnazione di un **peso** in ragione dei seguenti criteri:

- pertinenza e coerenza con le **strategie perseguite dall’Agenzia**;
- pertinenza e coerenza con la **mission istituzionale**;
- coerenza con i **bisogni della collettività di riferimento**, ricavati dagli strumenti di analisi disponibili;
- capacità di determinare un significativo **miglioramento della qualità** dei servizi erogati e degli interventi;
- idoneità a mantenere standard adeguati in condizioni critiche, determinate, congiuntamente o separatamente, dalla riduzione delle risorse disponibili, dalla rapida variazione o trasformazione dei fabbisogni espressi dalla comunità o da altre circostanze non prevedibili ovvero non governabili dall’unità amministrativa incaricata del presidio delle funzioni o dei servizi.

La rilevanza (peso) degli obiettivi ha impatto nella valutazione individuale, dal momento che ogni soggetto valutato ottiene un indice di complessità determinato dal numero di obiettivi assegnati e dal peso di ciascuno di essi.

Per un migliore codice di lettura si possono classificare gli obiettivi nel seguente modo:

- **Obiettivi di sviluppo**: contribuiscono alla performance dell’Agenzia e alla performance organizzativa, ma non concorrono necessariamente alla performance individuale in quanto l’incentivazione collegata è normata dalla legge;
- **Obiettivi strategici**: ricondotti alla programmazione dell’Agenzia, utili per la valutazione della performance di Agenzia, organizzativa ed individuale;
- **Obiettivi di processo**: rappresentano l’attività istituzionale dell’Agenzia, volta al miglioramento dell’efficienza e all’incremento della soddisfazione dell’utenza, utili per la valutazione della performance, di Agenzia, organizzativa ed individuale.

Gli indicatori di misura utilizzati nella pesatura degli obiettivi, come stabilito dal Sistema integrato di valutazione dell’Agenzia, sono:

- ✓ **Strategicità**: correlazione agli indirizzi fondamentali di governo dell’Agenzia;
- ✓ **Complessità**: interfunzionalità/ grado di realizzabilità;
- ✓ **Impatto esterno e/o interno**: miglioramento per gli stakeholder;
- ✓ **Economicità**: efficienza economica;
- ✓

Per ogni fattore è assegnata una classificazione, Alta – Media – Bassa, alla quale corrisponderanno i valori 5- 3- 1 per ciascun fattore, ad eccezione del fattore “Complessità” che prevede una scale di valori 3 – 2 – 1.

Per ogni obiettivo, pertanto, il peso oscillerà tra 375 punti e 1 punto.

Esempio:

DIRIGENTE	PO	numero	DESCRIZIONE OBIETTIVO	TIPO	STRATEGICITA'	COMPLESSITA'	IMPATTO INTERNO O ESTERNO	ECONOMICITA'	PESO DELL'OBIETTIVO	INDICE DI COMPLESSITA'
									6534	100,00%
BARBARA RIVA	STEFANIA CROCI	1	Contratto di servizio - D. Lgs 150/15	P	A	M	A	A	250	4,23%

La penultima colonna indica il peso assegnato all'obiettivo: $5 \times 2 \times 5 \times 5 = 250$ punti.

Il dato percentuale nell'ultima colonna rappresenta l'indice di complessità relativo, inteso come valore percentuale del singolo obiettivo, rapportato alla somma dei pesi assegnati complessivamente, nel 2015 pari a 7337 punti totali.

LA PESATURA DEGLI OBIETTIVI – GLI OBIETTIVI 2017

Nel 2017, il Piano delle Performance dell’Agenzia è composto da 30 obiettivi, 21 di tipo “Processo” e 9 “Strategici”.

	PO	numero	DESCRIZIONE OBIETTIVO	TIPO	STRATEGICITA'	COMPLESSITA'	IMPATTO INTERNO O ESTERNO	ECONOMICITA'	PESO DELL'OBIETTIVO	INDICE DI COMPLESSITA' OBIETTIVO /TOT. OBIETTIVI
									6534	100,00%
BARBARA RIVA	STEFANIA CROCI	1A	Contratto di servizio - D. Lgs 150/15	P	A	M	M	A	150	2,30%
BARBARA RIVA	GIANPAOLO TORCHIO	1B	Contratto di servizio - D. Lgs 150/15	P	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	SILVIA GABBIONETA	2A	Politica attiva - DUL/Garanzia Giovani	P	A	M	M	A	150	2,30%
BARBARA RIVA	STEFANIA CROCI	2B	Politica attiva - DUL/Garanzia Giovani	P	M	M	M	A	90	1,38%
BARBARA RIVA	SILVIA GABBIONETA	3A	Altre misure /servizi politica attiva del lavoro	P	A	M	M	A	150	2,30%
BARBARA RIVA	STEFANIA CROCI	3B	Altre misure /servizi politica attiva del lavoro	P	M	M	M	A	90	1,38%
BARBARA RIVA	SILVIA GABBIONETA	4A	Welfare-lavoro	P	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	A. VINCENZO LONGO	4B	Welfare-formazione	P	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	STEFANIA CROCI	5A	Orientamento e sostegno disagio	P	M	B	A	M	45	0,69%
BARBARA RIVA	A. VINCENZO LONGO	5B	Orientamento e sostegno disagio	P	M	B	A	M	45	0,69%
BARBARA RIVA	A. VINCENZO LONGO	6A	DDIF obbligo formativo e progetti attività didattica	P	A	M	M	A	150	2,30%
BARBARA RIVA	C.PASQUINI	6B	DDIF obbligo formativo e progetti attività didattica	P	M	M	M	A	90	1,38%
BARBARA RIVA	G.TOGNOCCHI	6C	DDIF obbligo formativo e progetti attività didattica	P	M	M	M	A	90	1,38%
BARBARA RIVA	A. VINCENZO LONGO	7A	Apprendistato	P	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	C.PASQUINI	7B	Apprendistato	P	A	M	M	M	90	1,38%

BARBARA RIVA	G.TOGNOCCHI	7C	Apprendistato	P	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	A. VINCENZO LONGO	8	Formazione continua, permanente e abilitante	P	M	A	A	A	225	3,44%
BARBARA RIVA	A. VINCENZO LONGO	9A	Formazione specialistica e alta formazione	P	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	A.BUSNELLI	9B	Formazione specialistica e alta formazione	P	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	GIUSEPPE LONGO	10	Compliance	P	M	M	A	A	150	2,30%
BARBARA RIVA	HANY MAKHOUL	11	Acquisti - gare d'appalto - contratti	P	M	M	A	A	150	2,30%
BARBARA RIVA	VINCENZO FLAUTO	12A	Programmazione e controllo	P	A	M	A	M	150	2,30%
BARBARA RIVA	MONICA MILANESI	12B	Programmazione e controllo	P	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	VINCENZO FLAUTO	13	Contabilità ed economato	P	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	VINCENZO FLAUTO	14	Rendicontazione servizi e progetti	P	A	A	M	M	135	2,07%
BARBARA RIVA	MONICA MILANESI	15	Risorse Umane	P	A	A	M	A	225	3,44%
BARBARA RIVA	HANY MAKHOUL	16	Gestione del patrimonio immobiliare e mobiliare	P	M	A	A	M	135	2,07%
BARBARA RIVA	GIUSEPPE LONGO	17	Servizi informativi, disaster recovery e sicurezza informatica	P	A	M	M	A	150	2,30%
BARBARA RIVA	GIUSEPPE LONGO	18	Qualità	P	M	M	M	M	54	0,83%
BARBARA RIVA	HANY MAKHOUL	19	Sicurezza	P	M	A	A	M	135	2,07%
BARBARA RIVA	GIUSEPPE LONGO	20	Comunicazione	P	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	STEFANIA CROCI	21A	Servizi di rete -marketing territoriale -	P	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	A. VINCENZO LONGO	21B	Servizi di rete -marketing territoriale -	P	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	GIUSEPPE LONGO	22A	Benessere organizzativo/welfare aziendale	S	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	MONICA MILANESI	22B	Benessere organizzativo/welfare aziendale	S	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	A. VINCENZO LONGO	22C	Benessere organizzativo/welfare aziendale	S	A	M	M	M	90	1,38%

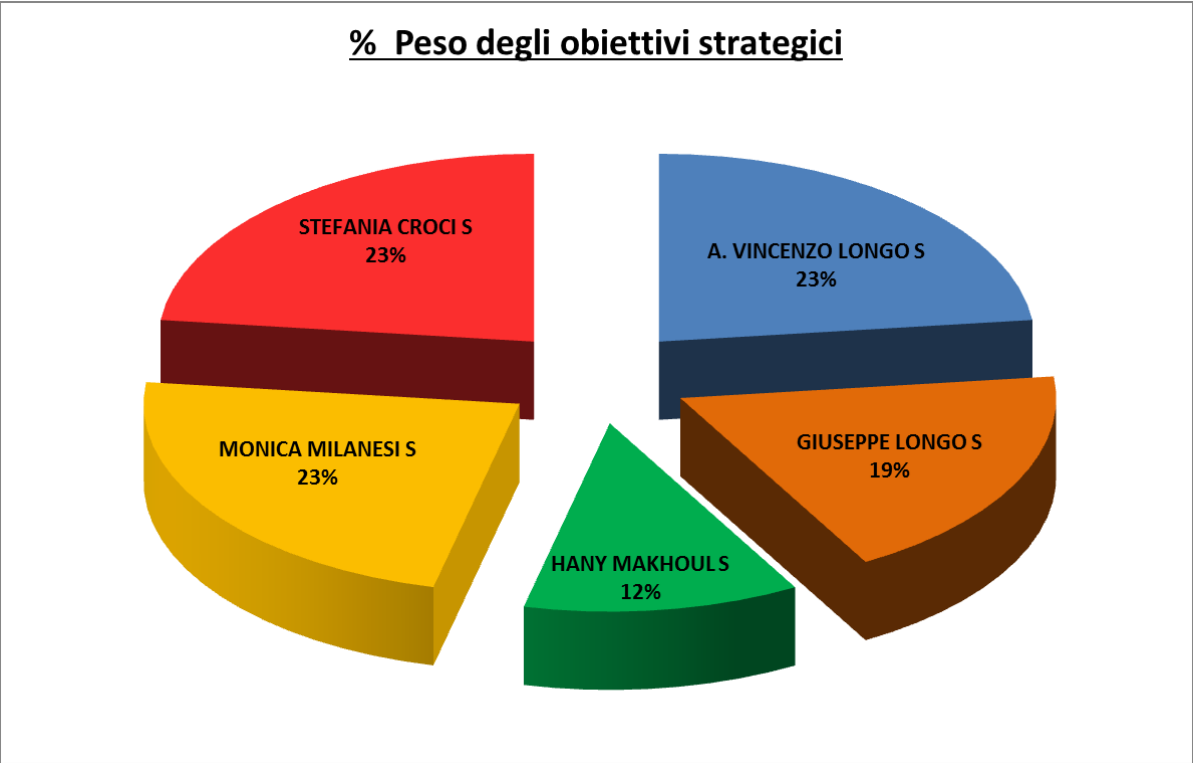
BARBARA RIVA	STEFANIA CROCI	22D	Benessere organizzativo/welfare aziendale	S	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	STEFANIA CROCI	23	Sviluppare modalità innovative per l'erogazione di alcuni servizi per l'impiego particolarmente impattanti sulla gestione valorizzando i servizi e semplificandone le procedure	S	A	A	M	A	225	3,44%
BARBARA RIVA	STEFANIA CROCI	24A	Sviluppare il nuovo servizio di analisi del mercato del lavoro: produrre e diffondere sul territorio informazioni sull'andamento evolutivo attuale del sistema occupazionale ne suoi aspetti dinamici e strutturali.	S	A	M	A	M	150	2,30%
BARBARA RIVA	GIUSEPPE LONGO	24B	Sviluppare il nuovo servizio di analisi del mercato del lavoro: produrre e diffondere sul territorio informazioni sull'andamento evolutivo attuale del sistema occupazionale ne suoi aspetti dinamici e strutturali.	S	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	A. VINCENZO LONGO	25	Sistema duale: implementare modalità organizzative/gestionali dei cfp che facilitino la realizzazione e la valorizzazione del sistema duale all'interno del ddif .	S	A	A	M	A	225	3,44%
BARBARA RIVA	A. VINCENZO LONGO	26A	Organizzare le risorse strumentali e definire i costesti didattici pr la sperimentazione del registro elettronico e della successiva attivazione nelle prime annualità dell'anno formativo 2017/18 dei 3 CFP	S	A	M	A	M	150	2,30%
BARBARA RIVA	GIUSEPPE LONGO	26B	Organizzare le risorse strumentali e definire i costesti didattici pr la sperimentazione del registro elettronico e della successiva attivazione nelle prime annualità dell'anno formativo 2017/18 dei 3 CFP / AREA ICT	S	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	HANY MAKHOUL	26C	Organizzare le risorse strumentali e definire i costesti didattici pr la sperimentazione del registro elettronico e della successiva attivazione nelle prime annualità dell'anno formativo 2017/18 dei 3 CFP / AREA TECNICA	S	A	M	M	M	90	1,38%
BARBARA RIVA	GIUSEPPE LONGO	27A	PA DIGITALE: COORDINAMENTO PROGETTO	S	A	A	A	M	225	3,44%
BARBARA RIVA	A. VINCENZO	27B	PA DIGITALE: workflow iscrizioni	S	A	M	A	M	150	2,30%

RIVA	LONGO		ddif e tirocini								
BARBARA RIVA	MONICA MILANESI	27C	PA DIGITALE: sviluppo workflow area amministrazione/finanza/controllo - bilancio/controllo analogo e rendicontazione. Per area risorse umane: contratti e piano della formazione.	S	A	M	A	M	150	2,30%	
BARBARA RIVA	STEFANIA CROCI	27D	PA DIGITALE: workflow accesso agli atti e gestione del servizio tirocini	S	A	M	A	M	150	2,30%	
BARBARA RIVA	HANY MAKHOUL	27E	PA DIGITALE: workflow accesso agli atti e gestione del servizio tirocini	S	A	M	A	M	150	2,30%	
BARBARA RIVA	MONICA MILANESI	28	Migliorare l'attuale sistema di reporting per unità organizzativa con specifico riferimento a:1) report trimestrale scostamenti 2) reporting di servizio completo area lavoro 3) implementazione reporting di servizio completo area formazione 4) proporre sistema reporting ict e area tecnica	S	A	M	A	M	150	2,30%	
BARBARA RIVA	MONICA MILANESI	29	Implementare nuovi strumenti, procedure e processi in grado di supportare l'organizzazione, lo sviluppo e l'adeguamento delle competenze in linea con il processo di riorganizzazione della dotazione organica	S	A	A	M	A	225	3,44%	
BARBARA RIVA	HANY MAKHOUL	30	Elaborare un sistema di pianificazione e programmazione delle attività dell'area tecnica	S	A	A	M	A	225	3,44%	

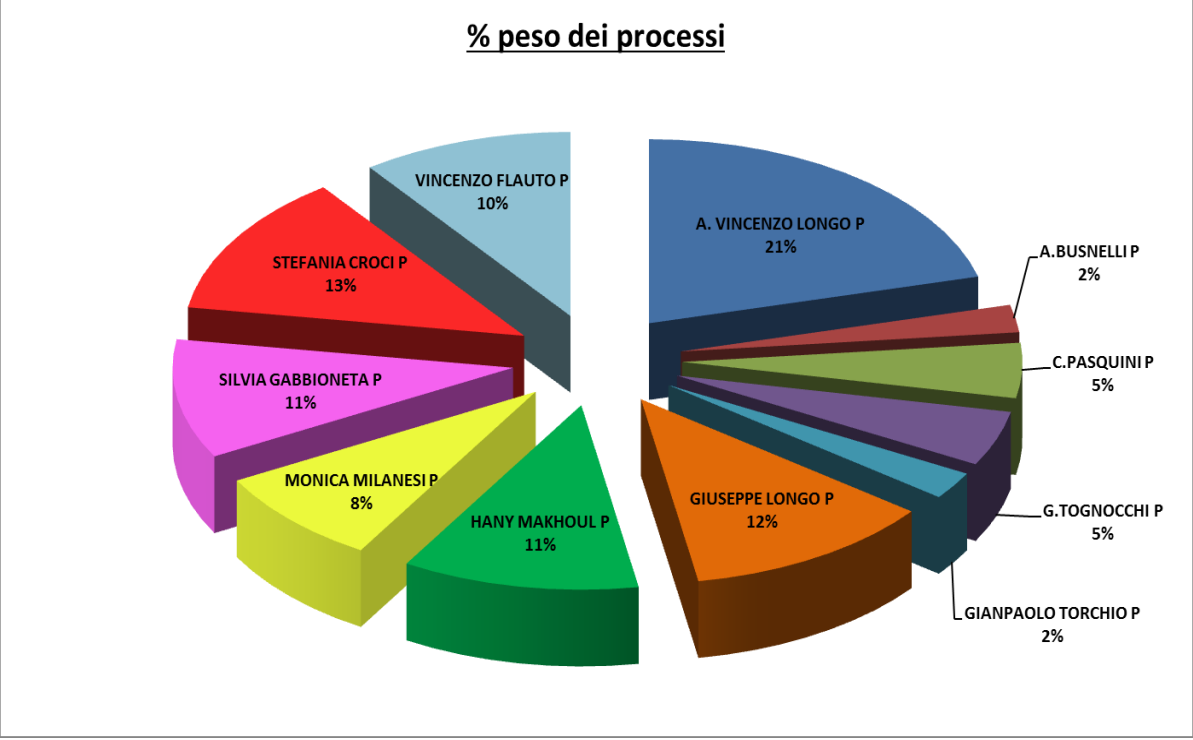
Gli obiettivi strategici e i processi sopra riportati, rispettivamente n. 22, 24, 26 e 27 (S) e n. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9 e 21 (P) sono di tipo "trasversale", cioè suddivisi per aree, per cui la relativa pesatura è riportata tante volte quante sono le DA e le PO coinvolte nel relativo raggiungimento, anche differenziando la relativa pesatura in funzione degli effettivi apporti quali/quantitativi al relativo conseguimento.

Per questo motivo, il numero totale di obiettivi/processi riportato nelle seguenti tabelle è di 30 per un peso complessivo assegnato di 6534 punti.

Obiettivi strategici: ripartizione percentuale peso degli obiettivi strategici



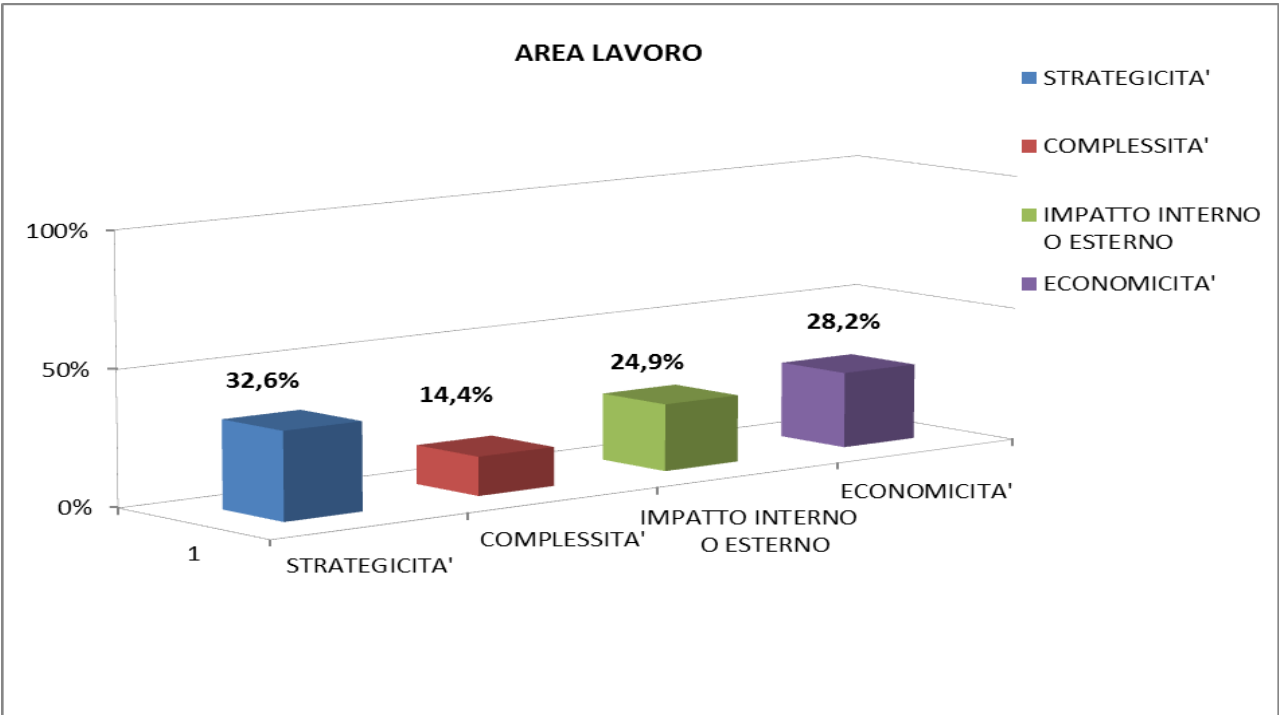
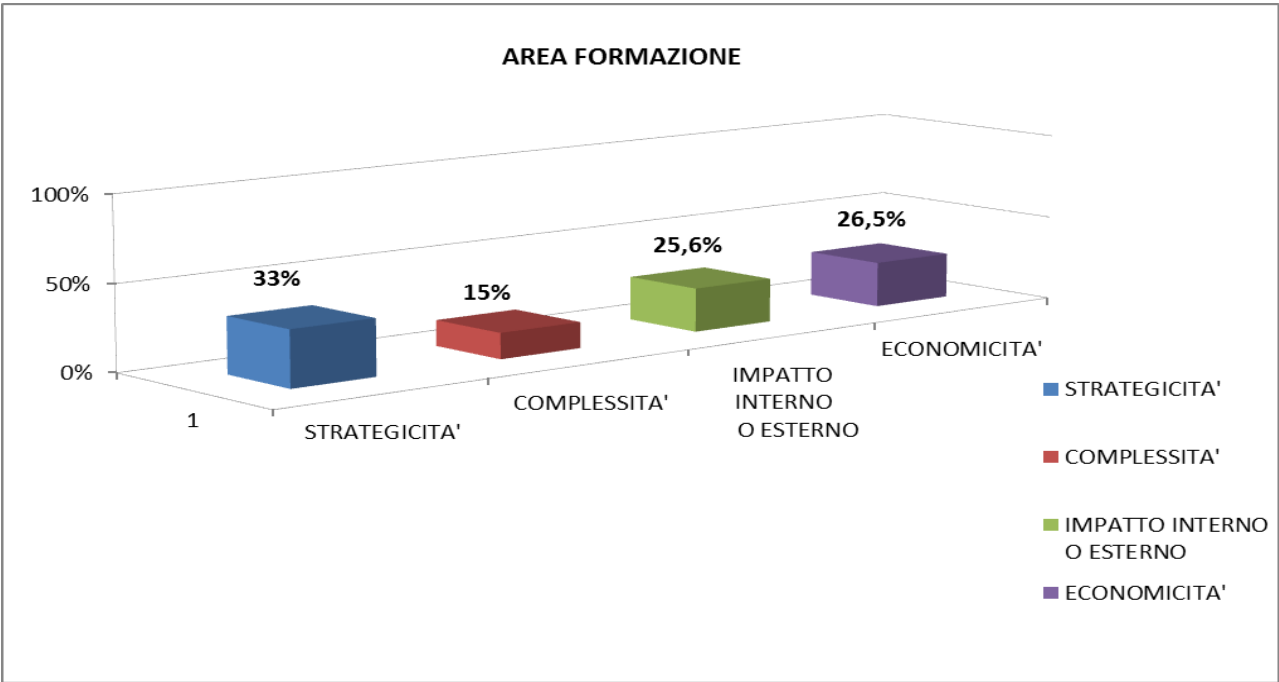
Processi: ripartizione percentuale peso dei processi

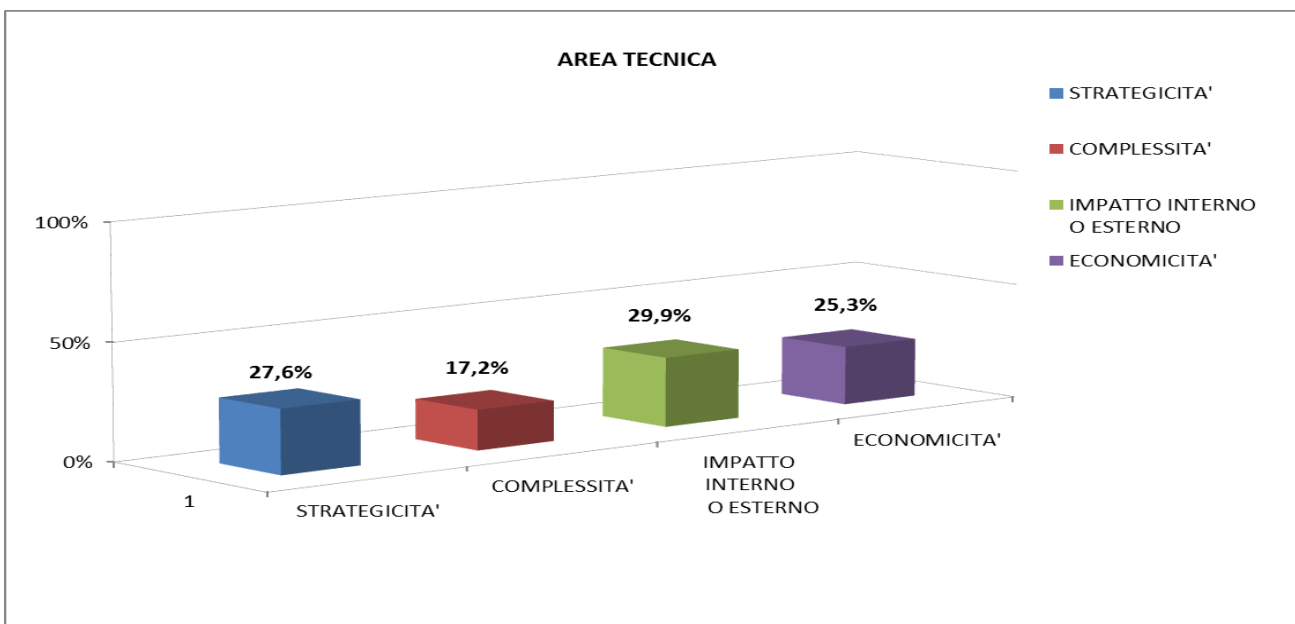
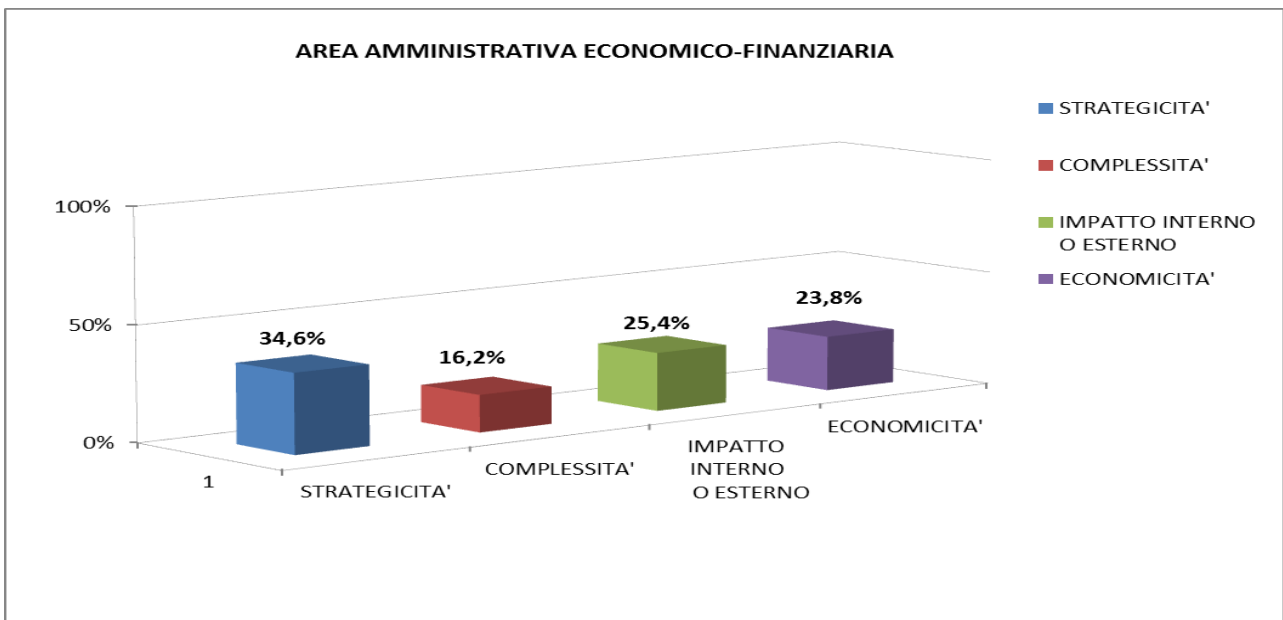
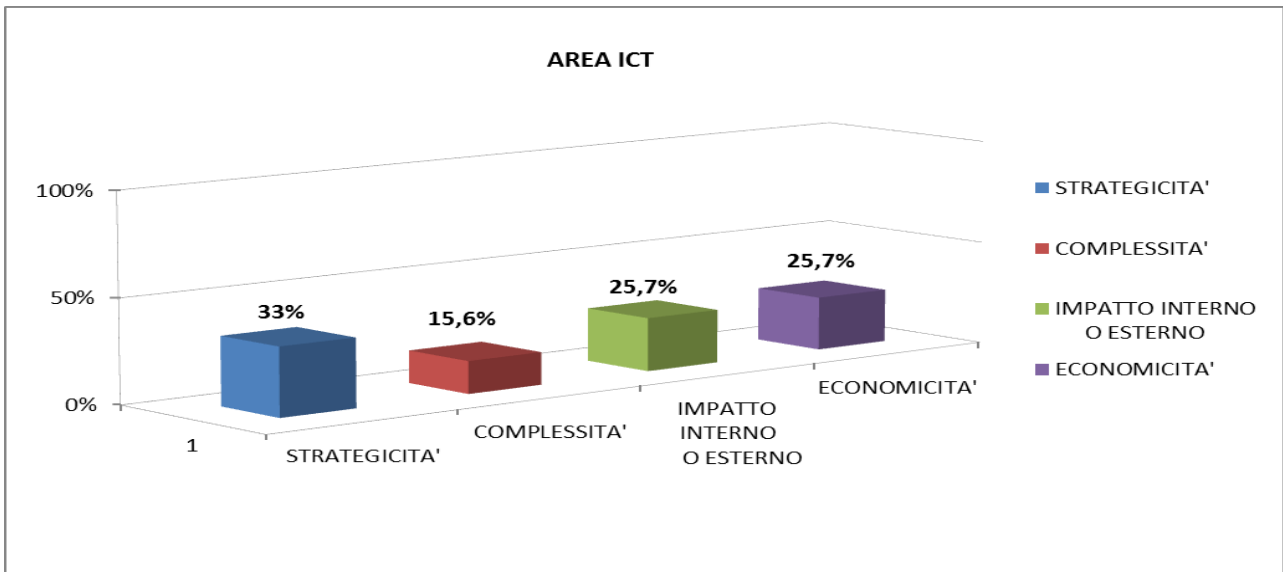


Quadro sinottico del peso degli obiettivi e dell'indice di complessità degli obiettivi di area sul totale degli obiettivi del piano.

PO	TIPO	PESO DELL'OBIETTIVO	Somma di PESO DELL'OBIETTIVO	Somma di INDICE DI COMPLESSITA'
A. VINCENZO LONGO	P	45	45	0,70%
		90	360	5,64%
		150	150	2,35%
		225	225	3,52%
	P Totale		780	12,22%
	S	90	90	1,41%
		150	300	4,70%
225		225	3,52%	
S Totale		615	9,63%	
A.BUSNELLI	P	90	90	1,41%
	P Totale		90	1,41%
C.PASQUINI	P	90	180	2,82%
	P Totale		180	2,82%
G.TOGNOCCHI	P	90	180	2,82%
	P Totale		180	2,82%
GIANPAOLO TORCHIO	P	90	90	1,41%
	P Totale		90	1,41%
GIUSEPPE LONGO	P	54	54	0,85%
		90	90	1,41%
		150	300	4,70%
	P Totale		444	6,95%
	S	90	270	4,23%
		225	225	3,52%
S Totale		495	7,75%	
HANY MAKHOUL	P	135	270	4,23%
		150	150	2,35%
	P Totale		420	6,58%
	S	90	90	1,41%
225		225	3,52%	
S Totale		315	4,93%	
MONICA MILANESI	P	90	90	1,41%
		225	225	3,52%
		P Totale		315
	S	90	90	1,41%
		150	300	4,70%
225	225	3,52%		
S Totale		615	9,63%	
SILVIA GABBIONETA	P	90	90	1,41%
		150	300	4,70%
	P Totale		390	6,11%
STEFANIA CROCI	P	45	45	0,70%
		90	270	4,23%
		150	150	2,35%
	P Totale		465	7,28%
	S	90	90	1,41%
		150	300	4,70%
225		225	3,52%	
S Totale		615	9,63%	
VINCENZO FLAUTO	P	90	90	1,41%
		135	135	2,11%
		150	150	2,35%
	P Totale		375	5,87%

Percentuale del peso degli indicatori di strategicità, complessità, impatto interno e/o esterno ed economicità per area degli obiettivi strategici e dei processi.





SCHEDE OBIETTIVI STRATEGICI E OBIETTIVI DI PROCESSO

OBIETTIVO STRATEGICO INTERSETTORIALE

DIRETTORE / TITOLARE PO		AREA/UNITA' OPERATIVA		COLLEGAMENTO CON LINEE STRATEGICHE								
TRASVERSALE		DIREZIONE GENERALE		Piano Programma 2017								
Titolo Obiettivo strategico:		22 - Benessere organizzativo/welfare aziendale.										
descrizione obiettivo		Il presente obiettivo mira ad identificare: 1) le informazioni e le conoscenze da acquisire sull'opinione che i dipendenti hanno del proprio posto di lavoro nella prospettiva di migliorarne l'efficienza, l'efficacia e la qualità dei servizi valorizzando il ruolo centrale del lavoratore. L'obiettivo è inserito nel Piano della Performance al fine di rilevare il collegamento con i processi aziendali, con il CUG e con il Piano delle azioni positive e intraprendere azioni comuni di conoscenza e miglioramento del clima organizzativo. Le risultanze delle azioni compiute e in corso di compimento costituiranno una prima base per un percorso di analisi mirante a definire le fasi iniziali per l'elaborazione di un piano di welfare aziendale										
Descrizione delle fasi di attuazione:												
1	Analisi della popolazione aziendale presente nella dotazione organica (relazione dg al 08/11/16)	6	Somministrazione del questionario "Analisi dei fabbisogni di welfare aziendale"									
2	Analisi delle risultanze emerse dai questionari 2016 : n. 2 questionari 1) Sistema di misurazione delle performance 2) Valutazione del superiore gerarchico"	7	Analisi delle risultanze questionario "Analisi dei fabbisogni welfare aziendale"									
3	Analisi delle risultanze emerse dall'indagine sullo stress correlato											
4	Erogazione e analisi delle risultanze dei nuovi questionari 2017: n. 3 questionari 1) Benessere organizzativo, 1) Sistema di misurazione delle performance 2) Valutazione del superiore gerarchico"											
5	Elaborazione del piano delle azioni positive 2017/19											
INDICI DI RISULTATO												
Indici Generali (SI/NO)			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.							
Riunione organizzazione attività obiettivo 2017 (dg, staff RU)			almeno 1		NON RAGGIUNTO							
Report risultanze questionario benessere organizzativo 2016			SI		NON RAGGIUNTO							
Report risultanze questionario stress correlato			SI		NON RAGGIUNTO							
Riunioni Direzione Generale, cug, ufficio ru e rinnovo cug			almeno 2		NON RAGGIUNTO							
Elaborazione piano delle azioni positive 2017/19			SI		NON RAGGIUNTO							
Organizzazione somministrazione questionario "Analisi dei fabbisogni welfare aziendale"			almeno 1		NON RAGGIUNTO							
Report risultanze "Analisi dei fabbisogni di welfare aziendale"			SI		NON RAGGIUNTO							
Monitoraggio stato avanzamento (2 odg comitato direzione)			2 odg com dir.		NON RAGGIUNTO							
Indici di Efficacia			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.							
N. incontri per la raccolta dei dati			3		-100%							
compilazione schede questionari			media > 70%		-100%							
Elaborazione report risultanze			1		-100%							
Indici di Tempo			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.							
Incontri definizione piano attività			entro marzo		#VALORE!							
Rilevazioni questionari (tra aprile e settembre)			SI		#VALORE!							
Elaborazione report analisi dei fabbisogni welfare aziendale			ottobre /novembre		#VALORE!							
Rispetto del cronoprogramma			> 80%		-100%							
Indici di Economicità			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.							
costo obiettivo			€ 42.695,53		-100%							
Indici di Qualità			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.							
% strumenti rilevazione analisi (es. questionari)			> 70%		-100%							
Grado di diffusione dei risultati/piano comunicazione			> 95%		-100%							
% media del rispetto dei tempi di procedimento			> 80		-100%							
CRONOPROGRAMMA												
FASI E TEMPI	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017						VERIFICA INTERMEDIA AL 31/12/2017						
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						
VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017						VERIFICA INTERMEDIA AL 31/12/2017						
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						
Analisi degli scostamenti						Analisi degli scostamenti						
Cause						Cause						
Effetti	Somministrazione e analisi questionari previsti per il primo trimestre 2017					Effetti						
Provvedimenti correttivi						Provvedimenti correttivi						
Intrapresi						Intrapresi						
Da attivare						Da attivare						
PERSONALE DIRIGENZIALE COINVOLTO NELL'OBIETTIVO												
Cat.	Cognome e Nome		% Partecipazione su tempo	Costo orario	n° ore dedicate	Costo della risorsa						
DG	Riva Barbara		15%	€ 65,66	248,40	€ 16.308,76						
DA	Longo Giuseppe		5%	€ 39,98	82,80	€ 3.310,55						
RUO	Tognocchi Giorgio		5%	€ 35,28	82,80	€ 2.921,40						
RUO	Pasquini Cristina		5%	€ 29,05	82,80	€ 2.405,34						
RUO	Romano Antonella		5%	€ 23,86	82,80	€ 1.975,87						
RUO	Gabbioneta Silvia		5%	€ 27,00	82,80	€ 2.235,60						
DA	Monica Milanese x staff ru		5%	€ 28,66	82,80	€ 2.373,05						
DA	Longo Angelo		5%	€ 42,04	82,80	€ 3.481,32						
TC	Hany Makhoul		5%	€ 20,84	331,20	€ 0,00						
DA	Crosi Stefania		5%	€ 39,17	82,80	€ 3.243,64						
10						€ 38.255,53						
COSTO DELLE RISORSE INTERNE												
RISORSE AGGIUNTIVE UTILIZZATE												
Tipologia		Descrizione								Costo		
costi generali		altri costi sostenuti per il raggiungimento dell'obiettivo								€ 4.440,00		
COSTO COMPLESSIVO DELLE RISORSE AGGIUNTIVE											€ 4.440,00	
COSTO COMPLESSIVO DELL'OBIETTIVO											€ 42.695,53	

OBIETTIVO STRATEGICO

DIRETTORE / TITOLARE PO	AREA/UNITA' OPERATIVA	COLLEGAMENTO CON LINEE STRATEGICHE
Stefania Croci	Area Lavoro	Piano Programma 2017

Titolo Obiettivo:	23 - Sviluppare modalita' innovative per l'erogazione di alcuni servizi per l'impiego particolarmente impattanti sulla gestione valorizzando i servizi e semplificandone le procedure
--------------------------	--

Descrizione Obiettivo:	A) Sviluppare modalita' innovative per l'erogazione di alcuni servizi per l'impiego particolarmente impattanti sulla gestione, valorizzando i servizi e semplificandone le procedure . Sviluppare sistemi informativi di monitoraggio e gestione che mirano all'efficiamento delle delle attivita' di back office: 1) TS elettronici in dotazione ad ogni operatore CPI , 2) procedura Sintesi per estrazioni massive COB per Accesso agli atti (previo protocollo Provincia MB), 3) implementazione Joshua4 per tracciabilita' PAL RL per ogni TUTOR. B) Valorizzare servizi per le imprese: offrire un nuovo servizio gestione tirocini di che preveda l'erogazione di servizi integrati lavoro/formazione/consulenza alle imprese e il concorso spese da parte del Soggetto Ospitante (in assenza di dispositivi di finanziamento a copertura delle stesse)
-------------------------------	--

Descrizione delle fasi di attuazione:			
1	Analisi di fattibilita' delle implementazioni ICT (Vanoglio, Sintesi, Joshua)	4	Introduzione nuovo servizio per le imprese: Tirocini integrati lavoro/formazione/consulenza
2	Fase di sperimentazione obiettivo 1) 2) e 3)	5	
3	Attivazione delle nuove modalita' operative	6	

INDICATORI DI RISULTATO				
Indici di Quantita'		ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
Implementazioni sistemi informativi		2		-100%
Attivazione di nuove modalita' operative		3		-100%
Valorizzazione servizio B) - tirocini - fatturazione		€ 50.000,00		-100%
Valorizzazione servizio A1): TS elettronici - efficientamento ore 36 operatori x 1TS/mese cad x - 4h x 21€		€ 36.288,00		-100%
Valorizzazione servizio A2): Estrazioni massive COB - efficientamento - 10 min x nr 2000 lavoratori x 21€		€ 7.000,00		-100%
Valorizzazione servizio A3): Tracciabilita' PAL efficientamento ore - 700 utenti - 30 min x 21€		€ 7.350,00		-100%
Indici di Tempo		ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
rispetto del cronoprogramma (raggiunto > 80%)		> 80%		-100%
Indici di Economicita'		ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
costo obiettivo		€ 32.241,57		-100%
Indici di Qualita'		ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
customer utenti		> 80%		-80,00%

CRONOPROGRAMMA												
FASI E TEMPI	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
1												
2												
3												
4												
5												

VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017				VERIFICA FINALE AL 31/12/2017			
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %				MEDIA VALORE RAGGIUNTO %			
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %				MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %			
VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017				VERIFICA FINALE AL 31/12/2017			
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %				MEDIA VALORE RAGGIUNTO %			
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %				MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %			

Analisi degli scostamenti		Analisi degli scostamenti	
Cause		Cause	
Effetti		Effetti	
Provvedimenti correttivi		Provvedimenti correttivi	
Intrapresi		Intrapresi	
Da attivare		Da attivare	

PERSONALE DIRIGENZIALE COINVOLTO NELL'OBIETTIVO					
Cat.	Cognome e Nome	% Partecipazione su tempo annuo	Costo orario	n° ore dedicate	Costo della risorsa
DA	Croci Stefania	15%	€ 39,17	248,40	€ 9.730,91
RUO	Gabbioneta Silvia	15%	€ 27,00	248,40	€ 6.706,80
RUO	Romano Antonella	15%	€ 23,86	248,40	€ 5.927,60
DG	Riva Barbara	5%	€ 65,66	82,80	€ 5.436,25
4	COSTO DELLE RISORSE INTERNE				€ 27.801,57

RISORSE AGGIUNTIVE UTILIZZATE		
Tipologia	Descrizione	Costo
costi generali	altri costi sostenuti per il raggiungimento dell'obiettivo	€ 4.440,00
COSTO COMPLESSIVO DELLE RISORSE A GGIUNTIVE		€ 4.440,00
COSTO COMPLESSIVO DELL'OBIETTIVO		€ 32.241,57

OBIETTIVO STRATEGICO

DIRETTORE / TITOLARE PO		AREA/UNITA' OPERATIVA		COLLEGAMENTO CON LINEE STRATEGICHE								
Trasversale		Area Lavoro/ICT		Piano Programma 2017								
Titolo Obiettivo:		24 - Sviluppare il nuovo servizio di analisi dati del mercato del lavoro										
Descrizione Obiettivo:		In continuità con quanto realizzato nell'anno 2016, saranno attivati servizi finalizzati alla produzione di un rapporto sul MdL - Provincia MB attraverso adeguati strumenti di rilevazione dei fenomeni										
Descrizione delle fasi di attuazione:												
1	Ipotesi di fattibilità: ipotesi economica-finanziaria ed operativa	5	Convegno pubblico per la presentazione del "Rapporto MdL della Provincia di Monza e della Brianza"									
2	Identificazione fornitore esterno qualificato per la realizzazione del matching banche dati e analisi dati e attivazione procedure di affidamento	6	Identificazione di focus da approfondire									
3	Raccolta dati storici (2010 -2016) utili all'analisi evolutiva: fonti amministrative e statistiche	7										
4	Realizzazione del "Rapporto MdL della Provincia di Monza e della Brianza"	8										
INDICATORI DI RISULTATO												
Indici di Quantità			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.							
Banche dati (fonti) statistiche/amministrative esaminate			7		-100%							
Storicità dati (anni)			7		-100%							
Sotto-tematiche specifiche approfondite (es. Target giovani, ammortizzatori sociali, offerta formativa..)			3		-100%							
Livelli territoriali di confronto (Circoscrizione, Provincia, Regione...)			2		-100%							
Indici di Tempo			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.							
rispetto del cronoprogramma (raggiunto > 80%)			> 80%	0%	-100%							
Indici di Economicità			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.							
costo obiettivo			€ 24.145,28		-100%							
Indici di Qualità			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.							
Miglioramento dell'affidabilità dei dati e efficienza nella produzione dei Report			> 80%		-100%							
CRONOPROGRAMMA												
FASI E TEMPI	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
1												
2												
3												
4												
5												
6												
VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017						VERIFICA FINALE AL 31/12/2017						
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						
VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017						VERIFICA FINALE AL 31/12/2017						
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						
Analisi degli scostamenti/note						Analisi degli scostamenti						
Intrapresi						Intrapresi						
Da attivare						Da attivare						
Provvedimenti correttivi						Provvedimenti correttivi						
Intrapresi						Intrapresi						
Da attivare						Da attivare						
PERSONALE DIRIGENZIALE COINVOLTO NELL'OBIETTIVO												
Cat.	Cognome e Nome		% Partecipazione su tempo annuo	Costo orario	n° ore dedicate	Costo della risorsa						
DA	Croci Stefania		10%	39,17	165,60	€ 6.487,28						
DA	Longo G.		5%	39,98	82,80	€ 3.310,55						
RUO	Gabbioneta Silvia		10%	27,00	165,60	€ 4.471,20						
DG	Riva Barbara		5%	65,66	82,80	€ 5.436,25						
4	COSTO DELLE RISORSE INTERNE					€ 19.705,28						
RISORSE AGGIUNTIVE UTILIZZATE												
Tipologia		Descrizione				Costo						
costi generali		altri costi sostenuti per il raggiungimento dell'obiettivo				€ 4.440,00						
COSTO COMPLESSIVO DELLE RISORSE AGGIUNTIVE						€ 4.440,00						
COSTO COMPLESSIVO DELL'OBIETTIVO						€ 24.145,28						

OBIETTIVO STRATEGICO

DIRETTORE / TITOLARE PO		AREA/UNITA' OPERATIVA		COLLEGAMENTO CON LINEE STRATEGICHE								
Trasversale		Area Formazione/ICT/Tecnica		Piano Programma 2017								
Titolo Obiettivo:		25 - Sistema duale: implementare modalità organizzative/gestionali dei cfp che facilitino la realizzazione e la valorizzazione del sistema duale all'interno del ddif.										
Descrizione Obiettivo:		Avviare e consolidare azioni sperimentali di sviluppo e rafforzamento del "sistema duale" attraverso il potenziamento dell'alternanza scuola-lavoro nell'ambito dei percorsi di Istruzione e Formazione Professionale regionale, facilitando le reciproche transizioni tra sistema di IeFP e mondo del lavoro. Attivazione di percorsi formativi modulari individualizzati con forte personalizzazione e destrutturazione temporale-organizzativa, allo scopo di raggiungere la qualifica di IeFP, in attuazione delle DGR 4872/2016 e DGR 5354/2016										
Descrizione delle fasi di attuazione:												
1	Avvio e realizzazione del progetto "Dual Mec"	5	Sperimentazione di esperienze di alternanza scuola-lavoro									
2	Comunicazione con le aziende di settori chiave per i nostri CFP	6	Definizione e applicazione di modelli di monitoraggio, verifica e controllo dei processi									
3	Accordi con aziende per apprendistato 1° livello	7										
4	Sperimentazione di esperienze di apprendistato di 1° livello	8										
INDICATORI DI RISULTATO												
Indici di Quantità				ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.						
N. Aziende coinvolte nell'indagine progetto "Dual Mec"				5		-100%						
N. Scuole coinvolte nell'indagine e nella formazione progetto "Dual Mec"				5		-100%						
N. Eventi				1		-100%						
N. allievi con dote dispersione				50		-100%						
n. allievi in sperimentazione apprendistato 1° livello				20		-100%						
n. aziende coinvolte per l'informativa				50		-100%						
n. sperimentazioni di alternanza scuola-lavoro				40		-100%						
Indici di Tempo				ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.						
rispetto del cronoprogramma (raggiunto > 80%)				> 80%		-100%						
Indici di Economicità				ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.						
costo obiettivo				€ 36.746,08		-100%						
Indici di Qualità				ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.						
Customer satisfaction (soddisfacente > 3)				3,5		-100,0%						
CRONOPROGRAMMA												
FASI E TEMPI	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
1												
2												
3												
4												
5												
6												
VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017				VERIFICA FINALE AL 31/12/2017								
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %				MEDIA VALORE RAGGIUNTO %								
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %				MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %								
VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017				VERIFICA FINALE AL 31/12/2017								
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %				MEDIA VALORE RAGGIUNTO %								
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %				MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %								
Analisi degli scostamenti/Note				Analisi degli scostamenti								
Cause				Cause								
Effetti				Effetti								
Provvedimenti correttivi				Provvedimenti correttivi								
Intrapresi				Intrapresi								
Da attivare				Da attivare								
PERSONALE DIRIGENZIALE COINVOLTI NELL'OBIETTIVO												
Cat.	Cognome e Nome		% Partecipazione su tempo annuo	Costo orario	n° ore dedicate	Costo della risorsa						
DG	Riva Barbara		5%	€ 69,44	82,80	€ 5.749,63						
DA	Longo Angelo		8%	€ 43,36	124,20	€ 5.385,31						
ICT	Longo Giuseppe		5%	€ 41,11	82,80	€ 3.403,91						
AT	Hany Makhoul		5%	€ 20,84	82,80	€ 1.725,55						
RUO	Pasquini Cristina		15%	€ 29,05	248,40	€ 7.216,02						
RUO	Tognocchi Giorgio		15%	€ 35,53	248,40	€ 8.825,65						
6	COSTO DELLE RISORSE INTERNE						€ 32.306,08					
RISORSE AGGIUNTIVE UTILIZZATE												
Tipologia		Descrizione				Costo						
costi generali		altri costi sostenuti per il raggiungimento dell'obiettivo				€ 4.440,00						
COSTO COMPLESSIVO DELLE RISORSE AGGIUNTIVE						€ 4.440,00						
COSTO COMPLESSIVO DELL'OBIETTIVO						€ 36.746,08						

OBIETTIVO STRATEGICO

DIRETTORE / TITOLARE PO	AREA/UNITA' OPERATIVA	COLLEGAMENTO CON LINEE STRATEGICHE
Angelo Vincenzo Longo	Area Formazione	Piano Programma 2017

Titolo Obiettivo: **26 - Organizzare le risorse strumentali e definire i contesti didattici per la sperimentazione del registro elettronico e della successiva attivazione nelle prime annualità dell'anno formativo 2017/18 dei tre cfp di afol.**

Descrizione Obiettivo: Consolidare i processi di trasformazione della didattica tradizionale, in un sistema di rete territoriale con le scuole, anche attraverso l'adozione dei registri online per la registrazione degli eventi (presenze, ritardi, note, etc.), la valutazione degli alunni attraverso le 'pagelle elettroniche', e la comunicazione con le rispettive famiglie. Indispensabile, per questo scopo, è il potenziamento delle infrastrutture di rete dei CFP e degli strumenti didattici, oltre alla formazione hi-tech degli insegnanti e all'adozione di e-book.

Descrizione delle fasi di attuazione:			
1	analisi fabbisogno, definizione progetto e progettazione impianto cablaggio / infrastruttura elettrico e dati	6	Promuovere azioni di rete per la formazione del personale docente delle scuole
2	realizzazione impianto cablaggio /infrastruttura	7	Sperimentazione dell'uso del registro elettronico per ciascuna sede.
3	Acquisizione e installazione hardware per la postazione Docente	8	Adozione del registro didattico elettronico nei tre CFP
4	Organizzazione della gestione logistica e patrimoniale delle attrezzature	9	
5	Formazione docenti su software per la compilazione dei registri.	10	

INDICATORI DI RISULTATO			
Indici di Quantità	ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
Progetto Impianto cablaggio (Si=1, No=0)	1		-100%
Realizzazione progetto cablaggio infrastrutturale (Si=1, No=0)	1		-100%
Installazione hardware per la postazione docente (Si=1, No=0)	1		-100%
Predisposizione documenti di organizzazione delle attività (Si=1, No=0)	2		-100%
N. docenti coinvolti nell'uso del registro elettronico	12		-100%
N. di aule attrezzate per la realizzazione della didattica digitale	10		-100%
N. Classe che adottano stabilmente il registro elettronico	10		-100%
Indici di Tempo	ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
rispetto del cronoprogramma (raggiunto > 80%)	> 80%	100%	RAGGIUNTO
Indici di Economicità	ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
costo obiettivo	€ 26.199,84		-100%
Indici di Qualità	ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
Presenza dei dati a registro nel gestionale Vanoglio (Si=1, No=0)	1		-100,0%

FASI E TEMPI	CRONOPROGRAMMA											
	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
1												
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												

VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017		VERIFICA FINALE AL 31/12/2017	
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %		MEDIA VALORE RAGGIUNTO %	
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %		MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %	
VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017		VERIFICA FINALE AL 31/12/2017	
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %		MEDIA VALORE RAGGIUNTO %	
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %		MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %	
Analisi degli scostamenti/note		Analisi degli scostamenti	
Cause		Cause	
Effetti		Effetti	
Provvedimenti correttivi		Provvedimenti correttivi	
Intrapresi		Intrapresi	
Da attivare		Da attivare	

PERSONALE DIRIGENZIALE COINVOLTI NELL'OBIETTIVO					
Cat.	Cognome e Nome	% Partecipazione su tempo annuo	Costo orario	n° ore dedicate	Costo della risorsa
DG	Riva Barbara	5%	€ 69,44	82,80	€ 5.749,63
DA	Longo Angelo	5%	€ 43,36	82,80	€ 3.590,21
TC	Hany Makhoul	5%	€ 20,84	82,80	€ 1.725,55
RUO	Pasquini Cristina	10%	€ 29,05	165,60	€ 4.810,68
RUO	G. Longo	10%	€ 35,53	165,60	€ 5.883,77
5	COSTO DELLE RISORSE INTERNE				€ 21.759,84
RISORSE AGGIUNTIVE UTILIZZATE					
Tipologia	Descrizione				Costo
costi generali	altri costi sostenuti per il raggiungimento dell'obiettivo				€ 4.440,00
COSTO COMPLESSIVO DELLE RISORSE AGGIUNTIVE					€ 4.440,00
COSTO COMPLESSIVO DELL'OBIETTIVO					€ 26.199,84

OBIETTIVO STRATEGICO

DIRETTORE / TITOLARE PO	AREA/UNITA' OPERATIVA	COLLEGAMENTO CON LINEE STRATEGICHE
Trasversale	DG, Area Lavoro, Formazione, ICT	Piano Programma 2017
Titolo Obiettivo:	27 - PA DIGITALE	
Descrizione Obiettivo:	Coordinare le azioni in materia di innovazione e promuovere le tecnologie digitali a supporto dei servizi erogati, con azioni mirate a stimolare l'innovazione e a favorire lo sviluppo della digitalizzazione attraverso la condivisione delle informazioni e relativa dematerializzazione	

Descrizione delle fasi di attuazione:

1	Coordinamento progetto	Analisi e sviluppo workflow
2	Formazione	
3	Implementazione di verbali e determine	
4	Implementazione amministrazione trasparente	
5	Gestione centralizzata PEC	

INDICATORI DI RISULTATO

Indici di Quantità	ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
Nr. Ore di formazione	80		-100%
Nr. Flussi Analizzati	12		NON RAGGIUNTO
Nr. Implementati	8		NON RAGGIUNTO
Nr. Caselle PEC Centralizzate e gestite	6		NON RAGGIUNTO
Nr. Caselle PEC Centralizzate e gestite	7		NON RAGGIUNTO
Attivazione nuove sezioni portale Amm. collegate a Docsuite (Si=1, No=0)	1		NON RAGGIUNTO
Versamento documenti per la conservazione a norma (Si=1, No=0)	1		NON RAGGIUNTO
Indici di Tempo	ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
rispetto del cronoprogramma (raggiunto > 80%)	> 80%		NON RAGGIUNTO
Indici di Economicità	ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
costo obiettivo	€ 32.216,45		-100%
Indici di Qualità	ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.
Customer satisfaction formazione (soddisfacente > 3)			

CRONOPROGRAMMA

FASI E TEMPI	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
1												
2												
3												
4												
5												
6												
VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017						VERIFICA FINALE AL 31/12/2017						
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						
VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017						VERIFICA FINALE AL 31/12/2017						
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						

Analisi degli scostamenti		Analisi degli scostamenti	
Cause		Cause	
Effetti		Effetti	
Provvedimenti correttivi		Provvedimenti correttivi	
Intrapresi		Intrapresi	
Da attivare		Da attivare	

PERSONALE DIRIGENZIALE COINVOLTO NELL'OBIETTIVO

Cat.	Cognome e Nome	% Partecipazione su tempo annuo	Costo orario	n° ore dedicate	Costo della risorsa
DG	Riva Barbara	5%	€ 65,66	82,80	€ 5.436,25
ICT	Longo G.	20%	€ 39,98	331,20	€ 13.242,19
DA	Longo A.	5%	€ 42,04	82,80	€ 3.481,32
DA	Croci Stefania	5%	€ 39,17	82,80	€ 3.243,64
DA	Milanesi Monica	5%	€ 28,66	82,80	€ 2.373,05
5	COSTO DELLE RISORSE INTERNE				€ 27.776,45

RISORSE AGGIUNTIVE UTILIZZATE

Tipologia	Descrizione	Costo
costi generali	altri costi sostenuti per il raggiungimento dell'obiettivo	€ 4.440,00
Software house Vecomp	sviluppo sistema software	€ 0,00
COSTO COMPLESSIVO DELLE RISORSE AGGIUNTIVE		€ 4.440,00
COSTO COMPLESSIVO DELL'OBIETTIVO		€ 32.216,45

OBIETTIVO STRATEGICO												
DIRETTORE / TITOLARE PO		AREA/UNITA' OPERATIVA					COLLEGAMENTO CON LINEE STRATEGICHE					
Milanesi Monica		Direzione Amministrativa, Finanziaria e RU					Piano Programma 2017					
Titolo Obiettivo:		28 - Migliorare l'attuale sistema di reporting aziendale										
Descrizione Obiettivo:		Migliorare l'attuale sistema di reporting aziendale operando su: - migliorare il report trimestrale evidenziando i risultati di periodi infraannuali e i risultati di pari periodi di diverse annualità per comparazione risultati. (secondo semestre). - completare il reporting di servizio dell'area lavoro - implementare il report della formazione partendo dal report ore lavoro - supportare ict e area tecnica nella definizione dei nuovi report di settore										
Descrizione delle fasi di attuazione:												
1	Completare il reporting di servizio dell'area lavoro sui servizi					5						
2	Implementare il report della formazione partendo dal report ore lavoro per il monitoraggio del piano cattedra e altri servizi della formazione					6						
3	Supportare ict e area tecnica nella definizione dei nuovi report di settore					7						
4	migliorare il report trimestrale evidenziando i risultati di periodi infraannuali e i risultati di pari periodi di diverse annualità per comparazione risultati					8						
INDICATORI DI RISULTATO												
Indici di Quantità						ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.				
Schema di reporting per area lavoro						Si		NON RAGGIUNTO				
Schema di reporting ore personale formazione						Si		NON RAGGIUNTO				
Supporto alla predisposizione di reportistica verso ICT per la gestione delle risorse a budget Supporto alla predisposizione di reportistica verso i Direttori d'Area per la gestione dei Contratti / Gare d'appalto in scadenza						Si		NON RAGGIUNTO				
Schema di reporting per area con cruscotti di sintesi						Si		NON RAGGIUNTO				
Indici di Tempo						ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.				
rispetto del cronoprogramma (raggiunto > 80%)						> 80%		NON RAGGIUNTO				
Indici di Economicità						ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.				
costo obiettivo						€ 37.879,36		-100%				
Indici di Qualità						ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.				
Valutazione Direzioni di Area su qualità reporting buono > 90%						> 90%		NON RAGGIUNTO				
CRONOPROGRAMMA												
FASI E TEMPI	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
1												
2												
3												
4												
5												
VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017						VERIFICA FINALE AL 31/12/2017						
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						
VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017						VERIFICA FINALE AL 31/12/2017						
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						
Analisi degli scostamenti/Note						Analisi degli scostamenti						
Cause						Cause						
Effetti						Effetti						
Provvedimenti correttivi						Provvedimenti correttivi						
Intrapresi						Intrapresi						
Da attivare						Da attivare						
PERSONALE DIRIGENZIALE COINVOLTO NELL'OBIETTIVO												
Cat.	Cognome e Nome				% Partecipazione su tempo annuo	Costo orario	n° ore dedicate	Costo della risorsa				
DG	Riva Barbara				5%	€ 65,66	82,80	€ 5.436,25				
CDS	Flauto Vincenzo				30%	€ 23,14	496,80	€ 11.495,95				
DA	Milanesi Monica				10%	€ 28,66	165,60	€ 4.746,10				
ICT	Longo Giuseppe				5%	€ 39,98	82,80	€ 3.310,55				
DA	Longo Angelo				5%	€ 42,04	82,80	€ 3.481,32				
AT	Hany Makhoul				5%	€ 20,84	82,80	€ 1.725,55				
DA	Croci Stefania				5%	€ 39,17	82,80	€ 3.243,64				
7	COSTO DELLE RISORSE INTERNE										€ 33.439,36	
RISORSE AGGIUNTIVE UTILIZZATE												
Tipologia		Descrizione								Costo		
costi generali		altri costi sostenuti per il raggiungimento dell'obiettivo								€ 4.440,00		
Software house		sviluppo sistema software								€ 0,00		
COSTO COMPLESSIVO DELLE RISORSE AGGIUNTIVE										€ 4.440,00		
COSTO COMPLESSIVO DELL'OBIETTIVO										€ 37.879,36		

OBIETTIVO STRATEGICO

DIRETTORE / TITOLARE PO		AREA/UNITA' OPERATIVA		COLLEGAMENTO CON LINEE STRATEGICHE								
Milanesi Monica		Direzione Amministrativa, Finanziaria e RU		Piano Programma 2017								
Titolo Obiettivo:		29 - Implementare nuovi strumenti, procedure e processi in grado supportare l'organizzazione, lo sviluppo e l'adeguamento delle competenze in linea con il processo di riorganizzazione della dotazione organica										
Descrizione Obiettivo:		- Inserimento nuova risorsa - Elaborazione mansionario con aree - coordinamento piano fabbisogno risorse umane espresso dalle aree - Formazione del personale - Organizzazione percorso hr business partner - Lavora con noi su Joshua										
Descrizione delle fasi di attuazione:												
1	Analisi della dotazione organica aziendale e implementazione fabbisogno 2017 (Fase 1)	5	Implementare flusso e training risorsa hr su area benessere/welfare: piano azioni positive, benessere organizzativo, welfare aziendale, relazioni sindacali. (fase 5)									
2	Elaborazione mansionario con supporto aree (fase 2)	6	Implementare flusso e training risorsa hr su piano formazione (Fase 3)									
3	Organizzazione ufficio HR 2017: fabbisogno risorse, training, formazione (fase 3)	7	Lavora con noi su Joshua (fase 6)									
4	Implementazione nuovi strumenti di supporto: servizio "lavora con noi", kit gestione personale e settaggi, reportistica ore piano cattedra, reporting KPI HR (Fase 4)	8										
INDICATORI DI RISULTATO												
Indici di Quantità		ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.								
Budget del fabbisogno personale e monitoraggio infraannuale		SI		NON RAGGIUNTO								
Ridefinizione di ruoli e mansioni (PO prima e seconda fascia entro giugno - Altro personale entro fine anno)		SI		NON RAGGIUNTO								
Rotazione interna delle mansioni (redistribuzione delle responsabilità sulle attività e rotazione interna attività gestione piano della formazione (nuova		SI		NON RAGGIUNTO								
Sviluppo reporting trimestrale KPI HR (identificazione dei KPI HR, monitoraggio trimestrale, report verso aree)		SI		NON RAGGIUNTO								
Supporto all'elaborazione piano delle azioni positive 2017/19 e Supporto alla redazione e somministrazione del questionario "Analisi dei fabbisogni welfare aziendale"		SI		NON RAGGIUNTO								
Gestione Candidature a mezzo Joshua		SI		NON RAGGIUNTO								
Indici di Tempo		ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.								
rispetto del cronoprogramma (raggiunto > 80%)		> 80%		NON RAGGIUNTO								
Indici di Economicità		ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.								
costo obiettivo		€	27.997,40	-100%								
Indici di Qualità		ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.								
valutazione del risultato complessivo dell'obiettivo > 90%		> 90%		NON RAGGIUNTO								
CRONOPROGRAMMA												
FASI E TEMPI	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
1												
2												
3												
4												
5												
6												
VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017						VERIFICA FINALE AL 31/12/2017						
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						
VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017						VERIFICA FINALE AL 31/12/2017						
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						
Analisi degli scostamenti						Analisi degli scostamenti						
Cause						Cause						
Effetti						Effetti						
Provvedimenti correttivi						Provvedimenti correttivi						
Intrapresi						Intrapresi						
Da attivare						Da attivare						
PERSONALE DIRIGENZIALE COINVOLTO NELL'OBIETTIVO												
Cat.	Cognome e Nome		% Partecipazione su tempo annuo	Costo orario	n° ore dedicate	Costo della risorsa						
DG	Riva Barbara		5%	€ 65,66	82,80	€ 5.436,25						
DA	Crocì Stefania		5%	€ 39,17	82,80	€ 3.243,64						
DA	Longo Angelo		8%	€ 43,36	124,20	€ 5.385,31						
DA	Milanesi Monica		20%	€ 28,66	331,20	€ 9.492,19						
4	COSTO DELLE RISORSE INTERNE											
RISORSE AGGIUNTIVE UTILIZZATE												
Tipologia		Descrizione								Costo		
costi generali		altri costi sostenuti per il raggiungimento dell'obiettivo								€ 4.440,00		
costi consulenziali		Supporto consulenziale										
COSTO COMPLESSIVO DELLE RISORSE AGGIUNTIVE											€ 4.440,00	
COSTO COMPLESSIVO DELL'OBIETTIVO											€ 27.997,40	

OBIETTIVO STRATEGICO

DIRETTORE / TITOLARE PO		AREA/UNITA' OPERATIVA		COLLEGAMENTO CON LINEE STRATEGICHE								
Hany Makhoul		Direzione Area Tecnica		Piano Programma 2017								
Titolo Obiettivo:		30 - Elaborare un sistema di pianificazione e programmazione delle attività dell'area tecnica										
Descrizione Obiettivo:		A) Review del Processo e relativo Report per il monitoraggio di tutte le attività della Funzione Acquisti B) Implementazione di un modello di gestione dei beni di consumo (tracciabilità del magazzino gestionale) C) Rilascio del processo di gestione e di monitoraggio dell'Inventario.										
Descrizione delle fasi di attuazione:												
1	Analisi del modello organizzativo/gestionale dei Processi oggetto di analisi (AS IS)	5	Rilascio e Monitoraggio Prestazioni									
2	Disegno del Modello dei Processi Target (Flow Chart To Be)	6										
3	Individuazione dei Fattori Critici di Successo e Vincoli	7										
4	Pianificazione e Preparazione dell'implementazione del nuovo Modello (Tempi ed Impiego Risorse)	8										
INDICATORI DI RISULTATO												
Indici di Quantità			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.							
Frequenza del Report di Monitoraggio			4		NON RAGGIUNTO							
Predisposizione di Reportistica verso i Direttori d'Area per la gestione dei Contratti / Gare d'appalto in scadenza			12		NON RAGGIUNTO							
Indici di Tempo			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.							
rispetto del cronoprogramma (raggiunto > 80%)			> 80%		NON RAGGIUNTO							
Attivazione del processo di rinnovi contratti "non opzionali" almeno 6 settimane - 10 settimane prima della scadenza (per evitare discontinuità)			≥ 85%		NON RAGGIUNTO							
Indici di Economicità			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.							
costo obiettivo			€ 15.052,91		-100%							
Indici di Qualità			ATTESO	RAGGIUNTO	Scost.							
valutazione del risultato complessivo dell'obiettivo > 90%			> 90%		NON RAGGIUNTO							
N° Gare progettate correttamente (portate a termine senza errori di forma o contenuto)			≥ 85%		NON RAGGIUNTO							
CRONOPROGRAMMA												
FASI E TEMPI	Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre
1												
2												
3												
4												
5												
6												
VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017						VERIFICA FINALE AL 31/12/2017						
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						
VERIFICA INTERMEDIA AL 30/06/2017						VERIFICA FINALE AL 31/12/2017						
MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						MEDIA VALORE RAGGIUNTO %						
MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						MEDIA RISPETTO DEI TEMPI %						
Analisi degli scostamenti						Analisi degli scostamenti						
Cause						Cause						
Effetti						Effetti						
Provvedimenti correttivi						Provvedimenti correttivi						
Intrapresi						Intrapresi						
Da attivare						Da attivare						
PERSONALE DIRIGENZIALE COINVOLTO NELL'OBIETTIVO												
Cat.	Cognome e Nome		% Partecipazione su tempo annuo	Costo orario	n° ore dedicate	Costo della risorsa						
DG	Riva Barbara		5%	€ 65,66	82,80	€ 5.436,25						
TC	Hany Makhoul		15%	€ 20,84	248,40	€ 5.176,66						
2	COSTO DELLE RISORSE INTERNE										€ 10.612,91	
RISORSE AGGIUNTIVE UTILIZZATE												
Tipologia		Descrizione								Costo		
costi generali		altri costi sostenuti per il raggiungimento dell'obiettivo								€ 4.440,00		
costi consulenziali		Supporto consulenziale										
COSTO COMPLESSIVO DELLE RISORSE AGGIUNTIVE										€ 4.440,00		
COSTO COMPLESSIVO DELL'OBIETTIVO										€ 15.052,91		

DIRETTORE :	Stefania Croci	AREA :	DIREZIONE AREA LAVORO	ANNO	2017				
OBIETTIVO DI PROCESSO 1									
Contratto di Servizio - D.Lgs. 150/15									
FASI DI REALIZZAZIONE									
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile				
1	Garantire l'erogazione dei servizi amministrativi e informativi previsti dal Contratto di servizio.	Erogazione di servizi amministrativi-informativi	Ottemperanza delle funzioni amministrative in affidamento dalla Provincia	gen - dic	Croci/Gabbioneta/Romano				
2	Garantire la gestione del servizio Eures	Gestione Sportello Eures	Informazione ed assistenza individuale o di gruppo ad almeno 1000 utenti.	gen - dic	Croci/Gabbioneta/Romano				
		Raccordo con Eures Advisors Europei	Supporto ad almeno 5 selezioni in raccordo con gli altri servizi Eures	gen - dic	Croci/Gabbioneta/Romano				
3	Supportare il servizio occupazione disabili e l'attività di gestione del Piano LIFT	Fornitura di competenze specifiche	Ottemperanza degli obblighi previsti dal capitolato di appalto con Provincia di MB	gen - dic	Croci/Gabbioneta/Romano				
<i>Cittadini, comuni, CPI, associazioni di categoria, mondo imprenditoriale ed economico</i>									
Indici									
		2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno/triennio prec	Raggiunto nell'anno/Atteso nell'anno
Indici di Quantità									
n. dipendenti coinvolti nel processo *									
N. CPI		4	4	4	4	4	4	-100,00%	-100,00%
popolazione in età lavorativa (da Istat)		559.413	557.756	556.312	557.827	557.756	557.756	-0,01%	0,00%
h apertura al pubblico CPI alla settimana		30	30	30	30	30	30	-100,00%	-100,00%
DID (dichiarazione disponibilità lavoro) - Brianza		26.840	26.547	22.828	25.405	22.000	22.000	-100,00%	-100,00%
di cui DID (dichiarazione disponibilità lavoro) su GEFO con supporto AFOL		nd	nd	9.198	9.198	9.200	9.200	-100,00%	-100,00%
n. patti di servizio AFOL MB		nd	nd	15.080	15.080	17.000	17.000	-100,00%	-100,00%
n. patti di servizio AFOL MB attivati		nd	nd	8.549	8.549	8.500	8.500	-100,00%	-100,00%
di cui n. patti di servizio con AFOL come soggetto erogatore PAL		nd	nd	8.244	8.244	8.000	8.000	-100,00%	-100,00%
n. richieste ASDI		nd	nd	55	55	50	50	-100,00%	-100,00%
n. azioni di verifica della condizionalità		nd	nd	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
n. segnalazioni effettuate all'INPS Condizionalità		nd	nd	0	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!
n. certificazioni amministrative rilasciate		nd	nd	10.182	10.182	6.000	6.000	-100,00%	-100,00%
Rilascio Certificato iscrizione liste mobilità L.223/91		2.941	2.239	1.052	2.077	2.077	2.077	-100,00%	-100,00%
Collocamento mirato disabili L. 68/99 - pratiche		2.045	2.078	1.716	1.946	1.700	1.700	-100,00%	-100,00%
Accesso al lavoro nella PA art. 16 L. 56/87 - richieste		28	12	4	15	4	4	-100,00%	-100,00%
Accesso al lavoro nella PA art. 16 L. 56/87 - candidati		332	133	147	204	120	120	-100,00%	-100,00%
Chiamata su presenti art. 7 comma 5 151 ex art. 9 - richieste		22	17	24	21	24	24	-100,00%	-100,00%
Chiamata su presenti art. 7 comma 5 151 ex art. 9 - candidati		281	315	447	348	440	440	-100,00%	-100,00%
Nr. Pratica convalida dimissioni (servizio attivo fino a marzo)		1.859	1.746	394	1.333	0	0	-100,00%	-100,00%
Nr pratiche accesso agli atti		1.576	2.260	2.431	2.089	2.000	2.000	-100,00%	-100,00%
N. Utenti servizio EURES		51	375	1.586	671	1.000	1.000	-100,00%	-100,00%
TOTALE servizi - amministrativi	#VALORE!	#VALORE!	35.757	36.652	29.010	0	0	-100,00%	-100,00%
n. Ore Servizio occupazione disabili		1.742	1.898	1.656	1.765	1.656	1.656	-100,00%	-100,00%
n. ore Attività di supporto alla gestione del Piano LIFT			950	3.312	3.312	3.312	3.312	-100,00%	-100,00%
Indici di Tempo									
tempo medio di evasione della pratica a sportello		rispetto normativa	rispetto normativa	rispetto normativa	rispetto normativa	rispetto normativa	rispetto normativa	#VALORE!	#VALORE!
Indici di Economicità									
		Consuntivo	Consuntivo	Preventivo	Media triennio	Atteso	Consuntivo		
Costo processo *		€ 758.667,39	€ 657.524,41	€ 944.599,78	€ 786.930,53	€ 938.048,11	€ -	-100,00%	-100,00%
Costo personale dipendente		€ 443.428,72	€ 433.105,87	€ 685.528,78	€ 520.687,79	€ 681.853,79		-100,00%	-100,00%
Costo collaboratori e PIVA					€ -			#DIV/0!	#DIV/0!
Altri costi indiretti imputati		€ 315.238,67	€ 224.418,54	€ 259.071,00	€ 266.242,74	€ 256.194,32		-100,00%	-100,00%
Indici di Qualità									
% gradimento del servizio (cittadini)		7,38	7,61	7,63	7,54	7,60		-100,00%	-100,00%
% gradimento del servizio (imprese)		7,50	7,73	7,90	7,71	7,71		-100,00%	-100,00%
INDICATORI DI PERFORMANCE									
Indicatori di Efficacia					Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
% Centri Impiego (N. CPI /popolazione pop. in età lavorativa (da Istat))					0,0007%	0,0007%	0,0007%	0,00	OK
Tasso accessibilità (n. h apertura al pubblico CPI/h settimanali)					83,33%	83,33%	0,00%	-0,83	NOOK
% Servizi amministrativi CPI (N. Servizi amministrativi CPI /popolazione in età lavorativa)					6,57%	5,20%	0,00%	-0,05	NOOK
% Tasso di copertura territoriale (% patti di servizio AFOL) (Numero patti di servizio effettuati da AFOL/Numero patti di servizio Brianza)					57%	50%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficacia temporale									
tempo medio di evasione della pratica					rispetto normativa	rispetto normativa	rispetto normativa	#VALORE!	OK
Indicatori di Efficienza Economica									
Costo medio processo (costo processo/utenti)					€ 21,47	€ 32,34	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità									
% gradimento del servizio (cittadini)					7,54	7,60	0,00	-7,60	NOOK
Analisi del risultato									
Analisi degli scostamenti									
Cause					Verifica Intermedia: 30/06/2017		Verifica Finale:31/12/2017		Valutazione NV
					Val. raggiunto fase 1		Val. raggiunto fase 1		media valori
Effetti					Rispetto tempi fase 1		Rispetto tempi fase 1		
					Val. raggiunto fase 2		Val. raggiunto fase 2		
Provvedimenti correttivi									
Intrapresi					Rispetto tempi fase 2		Rispetto tempi fase 2		
					Val. raggiunto fase 3a		Val. raggiunto fase 3a		media tempi
Da attivare					Rispetto tempi fase 3a		Rispetto tempi fase 3a		
					Val. raggiunto fase 3b		Val. raggiunto fase 3b		
					Rispetto tempi fase 3b		Rispetto tempi fase 3b		
					Val. raggiunto fase 4		Val. raggiunto fase 4		
				Rispetto tempi fase 4		Rispetto tempi fase 4			

DIRETTORE :		Stefania Croci		AREA :		DIREZIONE AREA LAVORO		ANNO		2017	
PO:		Sivia Gabbioneta						PESO			
OBBIETTIVO DI PROCESSO 2											
Politica attiva - DUL / Garanzia Giovani											
FASI DI REALIZZAZIONE											
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase				valore atteso	tempi	responsabile			
1	Sostenere i cittadini nel reinserimento nel mercato del lavoro attraverso azioni di supporto alla ricollocazione e strumenti di politica attiva del lavoro.	Attivazione di percorsi dotati integrati formazione lavoro				> 40% DUL con percorso di formazione	gen - dic	Croci/Gabbioneta/Romano			
		Proseguire nella presa in carico di utenti appartenenti alla fascia di alta intensità di aiuto (3 e 3plus)				almeno 200	gen - dic	Croci/Gabbioneta/Romano			
2	Garantire la partecipazione al dispositivo Garanzia Giovani	Offrire la gamma dei servizi previsti dal Programma Garanzia Giovani in relazione ai fabbisogni espressi dall'utenza				Presa in carico > 90% dei richiedenti	gen - dic	Croci/Gabbioneta/Romano			
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS											
<i>Cittadini, imprese, associazioni di categoria e sindacati</i>											
Indici											
		2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno / triennio prec	Raggiunto nell'anno / Atteso nell'anno		
Indici di Quantità											
n. dipendenti coinvolti nel processo *											
n. Dote Unica (prenotazione)											
n. Dote unica con percorso di formazione											
n. Dote unica con percorso di formazione AFOL											
n. Dote unica fascia 3 + 3 plus											
n. Dote unica con SIL											
n. Dote unica senza SIL											
n. Dote unica con Autoimprenditorialità											
n. Dote unica concluse nell'anno											
n. Doti Garanzia Giovani (prenotazione)											
n. Doti Garanzia Giovani con percorso di formazione											
n. Doti Garanzia Giovani con percorso di formazione AFOL											
n. Doti Garanzia Giovani concluse positivamente nell'anno											
n. Utenti presi in carico con dote (Totali)											
N. ore previste Dote (prenotate)											
N. ore erogate Dote											
Servizio tirocini											
N. tirocini richiesti											
N. tirocini sospesi/interrotti											
N. tirocini conclusi											
N. aziende ospitanti / tirocinanti											
N. tirocini attivati											
di cui N. Tirocini attivati su specifici progetti											
di cui N. Tirocini attivati con DUL											
di cui N. Tirocini attivati con concorso spese											
di cui N. Tirocini attivati con GG (con bonus)											
Servizio IDO Dote Unica e Garanzia Giovani											
IDO - N. aziende beneficiarie - anno competenza											
IDO - Richieste trattate - anno di competenza + invase anno precedenti											
IDO - Posti di lavoro offerti - anno competenza + invase anno precedenti											
IDO - Richieste evase											
IDO - Candidature/CV segnalati											
IDO - nr colloqui effettuati											
IDO - esiti non pervenuti di segnalazione											
N. SIL di durata superiore a 180 GG a seguito di percorso DUL											
N. SIL parziali a seguito di percorso DUL concluso											
N. Utenti che hanno iniziato un'attività autonoma											
N. SIL di durata superiore a 180 GG a seguito di percorso Garanzia											
N. SIL IDO relativi ad utenti che non hanno partecipato a percorsi di											
N. lavoratori socialmente utili (LSU) e di pubblica utilità (LPU)											
richiesti											
contattati											
segnalati											
Indici di Tempo											
nr. Richieste ido evase nei termini pattuiti con azienda											
Puntualità Tirocini in funzione richiesta azienda (gg. Attivazione)											
Indici di Economicità											
Consuntivo											
Ricavo processo *											
Costo processo *											
Costo personale dipendente											
Costo collaboratori e PIVA											
Altri costi indiretti imputati											
Indici di Qualità											
% gradimento del servizio (cittadini)											
% gradimento del servizio (imprese)											
INDICATORI DI PERFORMANCE											
Indicatori di Efficacia											
Tasso reinserimento GG (n. SIL Garanzia Giovani + Tirocini Garanzia Giovani / n. percorsi GG conclusi nell'anno)											
Tasso reinserimento DUL (n. SIL+SIL Parziali+tirocini DUL/n. percorsi DUL conclusi nell'anno)											
Tasso di offerta LSU (nr. Segnalazioni/nr. Profili richiesti)											
Tasso di presa in carico soggetti ad alta intensità di aiuto (nr. Doti fascia 3 e 3 plus/nr. Doti attivate)											
Indicatori di Efficacia temporale											
Puntualità IDO in funzione richiesta azienda											
Puntualità Tirocini in funzione richiesta azienda (gg. Attivazione)											
Indicatori di Efficienza Economica											
Tasso di copertura servizio (ricavi/costo)											
Costo medio processo (costo processo/ utenti)											
Indicatori di Qualità											
tasso evasione richieste tirocini (numero tirocini attivati/tirocini richiesti)											
tasso conformità IDO (numero idoneità/colloqui sostenuti)											
tasso evasione richieste IDO (Tasso di risposta) (numero richieste evase/trattate)											
gradimento del servizio (da 1 a 10 -imprese)											
Analisi del risultato											
Analisi degli scostamenti											
Cause											
Effetti											
Provvedimenti correttivi											
Intrapresi											
Da attivare											
						Verifica Intermedia: 30/06/2017		Verifica Finale: 31/12/2017		Valutazione IV	
						Val. raggiunto fase 1a		Val. raggiunto fase 1a		media valori	
						Rispetto tempi fase 1a		Rispetto tempi fase 1a			
						Val. raggiunto fase 1b		Val. raggiunto fase 1b			
						Rispetto tempi fase 1b		Rispetto tempi fase 1b			
						Val. raggiunto fase 2		Val. raggiunto fase 2		media tempi	
						Rispetto tempi fase 2		Rispetto tempi fase 2			

DIRETTORE :	Stefania Croci	AREA :	DIREZIONE AREA LAVORO	ANNO	2017				
PO:	Silvia Gabbioneta			PESO					
OBIETTIVO DI PROCESSO 3									
Altre misure / servizi di PAL									
FASI DI REALIZZAZIONE									
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile				
1	Favorire la ricollocazione e riqualificazione di lavoratori coinvolti in processi di crisi aziendale attraverso l'attivazione di reti territoriali	Consolidare la rete territoriale per la gestione delle crisi occupazionali	1 accordo di rete	gen- giu	Croci/Gabbioneta/Romano				
2	Sostenere le persone con disabilità nell'inserimento/reinserimento nel mercato del lavoro attraverso azioni di supporto alla ricollocazione e strumenti di politica attiva del lavoro.	Garantire l'attività di raccordo, valutazione e supervisione rendicontazione dei progetti presentati nell'ambito delle Azioni di sistema a rilevanza regionale	2 progetti	gen-dic	Croci/Gabbioneta/Romano				
		Azioni di sistema politica attiva per persone con disabilità	Partecipazione e/o realizzazione di almeno 1 progetto	gen-dic	Croci/Gabbioneta/Romano				
3	Garantire l'offerta di servizi di politica attiva del lavoro agli utenti in obbligo di attivazione derivante dal Patto di Servizio Personalizzato	Realizzazione di Job Club	50 edizioni	gen-dic	Croci/Gabbioneta/Romano				
		Partecipare a progetti che prevedano il finanziamento di Job Club	1	gen-dic	Croci/Gabbioneta/Romano				
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS									
<i>Cittadini, imprese, associazioni di categoria e sindacati</i>									
Indici									
		2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno / triennio prec	Raggiunto nell'anno / Atteso nell'anno
Indici di Quantità									
n. dipendenti coinvolti nel processo *									
JOB Club (autofinanziati) - nr. edizioni realizzate		10	10	6	9	5		-100,00%	-100,00%
JOB Club (autofinanziati) - nr. utenti coinvolti				982	982	300		-100,00%	-100,00%
JOB Club (finanziati) - nr. edizioni realizzate						45			
JOB Club (finanziati) - nr. utenti coinvolti						675			
CRISI AZIENDALI									
nr. Utenti Crisi aziendali coinvolti in PAL		237	237	30	168	80		-100,00%	-100,00%
nr. Aziende di provenienza		96	96	26	73	35		-100,00%	-100,00%
nr. Partner coinvolti		14	14	12	13	12		-100,00%	-100,00%
nr. Percorsi conclusi						40		#DIV/0!	-100,00%
N. SIL a risultato		nd	nd	0	0	5		#DIV/0!	-100,00%
N. SIL parziali dei percorsi conclusi		nd	nd	0	0	7		#DIV/0!	-100,00%
SERVIZI DI PAL PER DISABILI									
N. Accoglienza per selezioni utenti DUL Disabilità		nd	nd	270	270	50		-100,00%	-100,00%
N. utenti coinvolti processo match/valutazione del potenziale (Acc. utenti per rinvio al partner)		443	443	435	440	450		-100,00%	-100,00%
N. utenti coinvolti processo match/valutazione potenziale (AFOL MB)		38	38	53	43	50		-100,00%	-100,00%
N. utenti coinvolti Dote crisi aziendali - Sostegno - Inserimento		0	0	0	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!
N. utenti presi in carico DUL Disabilità		nd	nd	26	26	10		-100,00%	-100,00%
N. Azioni di sistema (presentate/gestite)		4	4	3	4	3		-100,00%	-100,00%
n. Utenti presi in carico (Totali)		718	718	1.796	1.929	1.615	0	-100,00%	-100,00%
TOTALE PROGETTI									
N. progetti a Bando Totali di PAL presentati/partecipati		nd	nd	7	7	4		-100,00%	-100,00%
N. progetti a Bando Totali approvati PAL		nd	nd	5	5	4		-100,00%	-100,00%
N. progetti di rete gestiti		nd	nd	4	4	7		-100,00%	-100,00%
di cui N. progetti con ruolo capifila		nd	nd	2	2	4		-100,00%	-100,00%
N. tavoli tecnici di coordinamento svolti		nd	nd	10	10	10		-100,00%	-100,00%
Indici di Tempo									
N. ore previste (crisi aziendali)		nd	nd	377,00	377	487		-100,00%	-100,00%
N. ore erogate (crisi aziendali)		nd	nd	90,00	90	387		-100,00%	-100,00%
N. ore previste LIFT (servizi)		4.097	4.019	6.266,00	4.794	5.900		-100,00%	-100,00%
N. ore erogate LIFT (servizi)		4.097	4.019	4.975,00	4.364	5.300		-100,00%	-100,00%
Ore di apertura servizi IDO Disabili/Totale apertura CPI		41%	50%	50,38%	47%	50,38%		-100,00%	-100,00%
Tempi di comunicazione a Direzione Amministrativa di:									
1. comunicazione data di approvazione e avvio progetto (mod. 7302) e caricamento dati su Sistema Informativo		5	5	5,00	5	5		-100,00%	-100,00%
2. conclusione formale progetto e chiusura su SI		10	10	10,00	10	10		-100,00%	-100,00%
Indici di Economicità									
Ricavo processo *		€ 1.260.178	€ 1.538.553	€ 450.000	€ 1.082.910	€ 763.867		-100,00%	-100,00%
Costo processo *		€ 725.313	€ 1.274.962	€ 541.178	€ 847.151	€ 355.464	€ -	-100,00%	-100,00%
Costo personale dipendente		€ 246.597	€ 302.379	€ 149.972	€ 232.983	€ 133.608		-100,00%	-100,00%
Costo collaboratori e PIVA		€ 311.969	€ 553.366	€ 75.400	€ 313.578	€ 169.691		-100,00%	-100,00%
Altri costi indiretti imputati		€ 166.747	€ 419.217	€ 315.806	€ 300.590	€ 52.164		-100,00%	-100,00%
Importo totale finanziamento richiesto su progetto		€ 1.260.550	€ 1.538.553	€ 450.000	€ 487.856	€ 763.867		-100,00%	#DIV/0!
Indici di Qualità									
Gradimento del servizio (Utente da 1 a 10)			7,38	7,63	7,51	7,60	7,63	1,67%	0,39%
INDICATORI DI PERFORMANCE					Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
Indicatori di Efficacia									
% Tasso di Reinserimento Crisi aziendali (n. SIL + SIL Parziali/n. utenti percorso concluso)					#DIV/0!	30%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Efficacia nella progettazione dei servizi al lavoro (ISO > 65%)					71,43%	100,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Capacità realizzativa (ISO > 65%) (importi finanziati / importi richiesti)					221,97%	100,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficacia temporale									
Tasso di frequenza temporale Crisi aziendali (n. ore frequentate servizi dotati/n. ore previste PIP)					23,87%	79,47%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Tasso di frequenza temporale Disabilità (n. ore frequentate servizi dotati/n. ore previste PIP)					91,02%	89,83%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Comunicazione data di approvazione e avvio progetto (mod. 7302) e caricamento dati su Sistema Informativo					5,00	5,00	0,00	-500,00%	OK
Conclusione formale progetto e chiusura su SI					10,00	10,00	0,00	-1000,00%	OK
Indicatori di Efficienza Economica									
Tasso di copertura servizio (ricavi/costo)					128%	215%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Ricavo medio processo (ricavo processo/ utenti)					€ 561,29	€ 472,98	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo medio processo (costo processo/ utenti)					€ 439,09	€ 220,10	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità									
Gradimento del servizio (Utente da 1 a 10)					7,51	7,60	7,63	2%	OK
Analisi del risultato									
Analisi degli scostamenti									
Cause		Verifica Intermedia: 30/06/2017		Verifica Finale: 31/12/2017		Valutazione NV			
		Val. raggiunto fase 1	Rispetto tempi fase 1	Val. raggiunto fase 1	Rispetto tempi fase 1	media valori			
Effetti		Val. raggiunto fase 2	Rispetto tempi fase 2	Val. raggiunto fase 2	Rispetto tempi fase 2				
		Val. raggiunto fase 2	Rispetto tempi fase 2	Val. raggiunto fase 2	Rispetto tempi fase 2				
Provvedimenti correttivi									
Intrapresi									
Da attivare									

DIRETTORE :	Stefania Croci	AREA :	DIREZIONE AREA LAVORO	ANNO	2017					
DIRETTORE :	Angelo Longo	AREA :	DIREZIONE AREA FORMAZIONE	PESO						
OBBIETTIVO DI PROCESSO 4										
Welfare Lavoro e Formazione										
FASI DI REALIZZAZIONE										
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile					
1	Offerta di servizi al lavoro in un'ottica di sempre maggiore prossimità, capillarità territoriale	Sportelli Lavoro-servizi al lavoro di base rivolti ai cittadini dei singoli comuni, alle imprese e ai detenuti	Più di 18 Sportelli Lavoro	gen-dic	Croci/Gabbioneta/Romano					
2	Sperimentazione di progetti di raccordo Pal/Welfare anche in collaborazione con gli Ambiti territoriali	Progettualità specifiche concordate con il Comune o l'Ambito di riferimento	Realizzazione di almeno 4 progetti	gen-dic	Croci/Gabbioneta/Romano					
3	Welfare conciliazione: consolidamento e ampliamento della rete dei servizi integrati famiglia-lavoro, promozione della cultura della conciliazione famiglia-lavoro	Partecipazione attiva al tavolo territoriale Conciliazione e sensibilizzazione del territorio	Sottoscrizione del nuovo accordo del Tavolo di Conciliazione Partecipazione ad 1 progetto	gen-dic	Croci/Gabbioneta/Romano					
<i>Cittadini, imprese, associazioni di categoria e sindacati</i>										
Indici										
		2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno / triennio prec	Raggiunto nell'anno / Atteso nell'anno	
Indici di Quantità										
n. dipendenti coinvolti nel processo *										
N. Comuni della Brianza		3,42	1,04	6,10	3,52	5,3		-100,00%	-100,00%	
N. Sportelli Lavoro (Comuni e Carcere)		55	55	55	55	55		-100,00%	-100,00%	
SPORTELLI TERRITORIALI										
N. utenti		13	15	21	16	18		-100,00%	-100,00%	
Nr accessi		1.706	2.155	2.478	2.113	2.000		-100,00%	-100,00%	
Orari apertura complessiva annua Sportelli Lavoro		2.006	3.635	4.433	3.358	3.500		-100,00%	-100,00%	
n. gruppi servizi raccordo welfare / PAL		3.310	4.680	5.462	4.484	4.500		-100,00%	-100,00%	
N. utenti beneficiari dei servizi di raccordo Welfare / PAL		nd	nd	3,00	3	17		-100,00%	-100,00%	
N. ore erogazione previste seminari welfare conciliazione (ora/alievo)		nd	204	95	150	80		-100,00%	-100,00%	
N. ore frequenza seminari welfare conciliazione (ore/alievo)		nd	529	708	619	80		-100,00%	-100,00%	
N. partecipazioni al tavolo territoriale Conciliazione		nd	492	614	553	60		-100,00%	-100,00%	
Numero progetti di Welfare / lavoro / formazione presentati		16	15	15	15	10		-100,00%	-100,00%	
Numero progetti di Welfare / lavoro / formazione approvati		nd	nd	3	3	2		-100,00%	-100,00%	
Indici di Tempo										
N. progetti di welfare / lavoro formazione presentati nei termini temporali pattuiti		nd	8,00	3,00	5,50	2,00		-100,00%	-100,00%	
Tempi di comunicazione a Direzione Amministrativa di:										
1. comunicazione dati di approvazione e avvio progetto (mod. 7302) e caricamento dati su Sistema Informativo		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00		-100,00%	-100,00%	
2. conclusione formale progetto e chiusura su SI		10,00	10,00	10,00	10,00	10,00		-100,00%	-100,00%	
Indici di Economicità										
Ricavo di processo *		nd	nd	€ 120.000,0	€ 120.000,0	€ 241.128,0		-100,00%	-100,00%	
Costo processo *		€ 193.638,4	€ 70.098,7	€ 252.673,8	€ 172.137,0	€ 253.665,0	€ -	-100,00%	-100,00%	
Costo personale dipendente		€ 111.967,1	€ 57.692,7	€ 167.986,9	€ 112.548,9	€ 147.246,4		-100,00%	-100,00%	
Costo collaboratori e PIVA		€ 5.533,1	€ 20.000,0	€ 20.000,0	€ 8.511,0	€ 50.468,1		-100,00%	-100,00%	
Altri costi indiretti imputati		€ 76.138,2	€ 12.406,0	€ 64.686,9	€ 51.077,0	€ 55.950,5		-100,00%	-100,00%	
Indici di Qualità										
Progetti elaborati ma non presentati nei termini concordati		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		#DIV/0!	#DIV/0!	
Progetti elaborati e presentati nei termini concordati		3,00	8,00	3,00	4,67	2,00		-100,00%	-100,00%	
Risultati customer AFOL cittadini		7,38	7,61	7,63	7,62	7,60		-100,00%	-100,00%	
INDICATORI DI PERFORMANCE						Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
Indicatori di Efficacia										
tasso di realizzazione progetti (n. progetti realizzati/n. progetti presentati)						100%	100%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
tasso di capillarità sportelli Comunali (n. Comuni sportelli attivati/n. Comuni Brianza)						30%	33%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficacia temporale										
tasso di frequenza temporale (n. ore frequentate formazione conciliazione/n. ore previste)						89,41%	75,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficienza Economica										
Costo medio processo (Costo processo/n. utenti beneficiari dei servizi di welfare lavoro/formazione)						€ 1.151,42	€ 3.170,81	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità										
Customer utenti						7,62	7,60	0,00	-100,00%	NOOK
Analisi del risultato										
Analisi degli scostamenti										
Cause						Verifica Intermedia:30/06/2017		Verifica Finale: 31/12/2017		Valutazione NV
Effetti						Val. raggiunto fase 1		Val. raggiunto fase 1		media valori
						Rispetto tempi fase 1		Rispetto tempi fase 1		
Provvedimenti correttivi						Val. raggiunto fase 2		Val. raggiunto fase 2		media tempi
						Rispetto tempi fase 2		Rispetto tempi fase 2		
Intrapresi						Val. raggiunto fase 3		Val. raggiunto fase 3		media tempi
						Rispetto tempi fase 3		Rispetto tempi fase 3		
Da attivare										

DIRETTORE :	Stefania Croci	AREA :	DIREZIONE AREA LAVORO	ANNO	2017					
DIRETTORE :	Angelo Longo	AREA :	DIREZIONE AREA FORMAZIONE	PESO						
OBIETTIVO DI PROCESSO 5										
Orientamento e sostegno al disagio										
FASI DI REALIZZAZIONE										
fase	descrizione fase obiettivo	attività / indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile					
1	Organizzazione Campus	Organizzazione stand Organizzazione workshop	1 2	febbraio-marzo	Stefania Croci/Angelo Longo					
2	Assicurare interventi di orientamento in rete con i principali attori del territorio	Consolidare la rete territoriale e implementare i servizi di orientamento previsti	5 Interventi nelle scuole (Area formazione) Consolidamento delle competenze degli operatori e sperimentazione del video curriculum nelle Scuole Superiori di secondo grado	gen-dic	Stefania Croci/Angelo Longo					
3	Consolidare l'esperienza di Afol MB nell'erogazione dei servizi di rete volti a favorire la riduzione del disagio sociale	Partecipare a progetti di rete per fronteggiare il disagio sociale	3 progetti	gen-dic	Croci/Gabbioneta/Romano					
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS										
<i>Giovani e adulti nelle fasi di scelta e passaggio, istituzioni scolastiche e formative, università, enti locali, aziende</i>										
Indici										
		2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno / triennio prec	Raggiunto nell'anno / Atteso nell'anno	
Indici di Quantità										
n. dipendenti coinvolti nel processo *										
		3	1	5	3	5		-100,00%	-100,00%	
Popolazione scolastica riferimento										
		63.968	63.968	64.579	64.172	64.579		-100,00%	-100,00%	
	n. iniziative di orientamento organizzate direttamente (Area Lavoro)		6	2	4	1		-100,00%	-100,00%	
	n. iniziative di orientamento presso scuole medie e superiori (Area Lavoro)			0	0	1		#DIV/0!	-100,00%	
	n. gruppi di orientamento e sostegno al disagio (Area Lavoro)	nd	nd	53	53	22		-100,00%	-100,00%	
	n. soggetti coinvolti nelle iniziative di orientamento (Area Lavoro)	1.720	1.727	1.564	1.670	500		-100,00%	-100,00%	
	n. iniziative di orientamento in rete (progetti specifici lavoro)	3	1	1	2	1		-100,00%	-100,00%	
	n. iniziative di orientamento organizzate direttamente (Area Formazione)	7	18	9	11	11		-100,00%	-100,00%	
	n. iniziative di orientamento presso scuole medie e superiori Area Formazione)	27	14	19	20	20		-100,00%	-100,00%	
	n. soggetti coinvolti nelle iniziative di orientamento (Area Formazione)	1.720	1.324	2.392	1.812	2.000		-100,00%	-100,00%	
	n. iniziative di orientamento in rete (progetti specifici formazione)	2	2	3	2	5		-100,00%	-100,00%	
	n. giornate di formazione personale interno lavoro	2	8	7	6	3		-100,00%	-100,00%	
	n. partner coinvolti nelle azioni di orientamento (lavoro)			19	19	19		-100,00%	-100,00%	
	n. punti polifunzionali attivati sul territorio (lavoro)			5	5	5		-100,00%	-100,00%	
	n. partecipazioni a tavoli di lavoro territoriali sull'orientamento (lavoro)	6	1	4	4	3		-100,00%	-100,00%	
	Totale iniziative orientamento	42	42	35	40	40		-100,00%	-100,00%	
Indici di Tempo										
	Copertura settimanale per colloqui specifici sportello orientamento	6	0	4	3	1		-100,00%	-100,00%	
Indici di Economicità										
		Consuntivo	Consuntivo	Preventivo	Media triennio	Atteso	Consuntivo			
	Ricavo di processo *				#DIV/0!	€ 70.000		-100,00%	-100,00%	
	Costo processo *	€ 105.142	€ 72.713	€ 136.471	€ 104.775	€ 178.024	€ -	-100,00%	-100,00%	
	Costo personale dipendente area lavoro	€ 70.080	€ 60.188	€ 18.268	€ 49.512	€ 21.330,07		-100,00%	-100,00%	
	Costo personale dipendente area formazione		€ -	€ 103.517	€ 51.759	€ 109.046,08		-100,00%	-100,00%	
	Costo collaboratori e PIVA	€ 778		€ 6.600	€ 3.689	€ 6.000		-100,00%	-100,00%	
	Altri costi indiretti imputati	€ 34.284	€ 12.525	€ 8.086	€ 18.299	€ 41.647		-100,00%	-100,00%	
Indici di Qualità										
	Risultato indagine di customer formazione interna		9,80	9,00	9,40	9,00		-100,00%	-100,00%	
	Risultato indagine di customer interventi esterni		8,92	nd	8,92	7,60		-100,00%	-100,00%	
INDICATORI DI PERFORMANCE						Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
Indicatori di Efficacia										
Copertura iniziative di orientamento (utenti coinvolti/popolazione di riferimento)						2,60%	0,77%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Incidenza attività svolte in rete (iniziative in rete/iniziate totali)						10,08%	15,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficacia temporale										
Copertura settimanale per colloqui specifici sportello orientamento						3,33	1,00	0,00	-1,00	NOOK
Indicatori di Efficienza Economica										
Costo medio processo (costo processo/ utenti)						€ 62,73	€ 356,05	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Tasso di copertura servizio (ricavi/costo)						#DIV/0!	39%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità										
Indagine di gradimento interventi di orientamento						8,92	7,60	7,63	0,03	OK
Analisi del risultato										
Analisi degli scostamenti						Verifica Intermedia: 30/06/2017		Verifica Finale: 31/12/2017		Valutazione NV
Cause						Val. raggiunto fase 1a		Val. raggiunto fase 1a		media valori
Effetti						Rispetto tempi fase 1a		Rispetto tempi fase 1a		
						Val. raggiunto fase 2		Val. raggiunto fase 2		
Provvedimenti correttivi						Rispetto tempi fase 2		Rispetto tempi fase 2		media tempi
Intrapresi										
Da attivare										
Commento:										

DIRETTORE :	Angelo Longo	AREA :	DIREZIONE AREA FORMAZIONE		ANNO	2017				
PO:	Pasquini Cristina		CFP Seregno		PESO					
PO:	Tognocchi Giorgio		CFP Meda							
OBIETTIVO DI PROCESSO 7										
Apprendistato										
FASI DI REALIZZAZIONE										
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile					
1	Nell'ambito degli accordi di rete territoriale per l'apprendistato erogare l'offerta formativa pubblica: - finalizzata all'acquisizione delle competenze di base e trasversali, erogata in osservanza degli standard regionali, e rivolta agli apprendisti assunti ai sensi dell'art. 4 del dlgs 167/2011 (Testo Unico dell'Apprendistato); - di servizi integrati rivolti agli apprendisti assunti ai sensi della vigente normativa (art. 7 del dlgs 167/2011); - di azioni in grado di favorire la diffusione, in raccordo con Area Lavoro.	Ampliamento della rete territoriale	24 partner nella rete	dic	TOGNOCCI GIORGIO (CFP TERRAGNI) PASQUINI CRISTINA (CFP PERTINI)					
		Attività di formazione/informazione operatori	1 incontro di condivisione con operatori	sett.	TOGNOCCI GIORGIO (CFP TERRAGNI) PASQUINI CRISTINA (CFP PERTINI)					
		Erogazione dei servizi formativi	realizzazione di 22 corsi	entro dic	TOGNOCCI GIORGIO (CFP TERRAGNI) PASQUINI CRISTINA (CFP PERTINI)					
		Avvio di accordi per attività di consulenza/informazione per le aziende	2 accordi	dic	TOGNOCCI GIORGIO (CFP TERRAGNI) PASQUINI CRISTINA (CFP PERTINI)					
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS										
<i>Giovani fino a 29 anni, associazioni di categoria, mondo imprenditoriale ed economico</i>										
Indici										
		2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno / triennio prec	Raggiunto nell'anno/ Atteso nell'anno	
Indici di Quantità										
n. dipendenti coinvolti nel processo *		1	1	2	1	5		-100,00%	-100,00%	
popolazione di riferimento 18 - 29 anni		121.190,00	121.081,00	121.081,00	121.117,33			-100,00%	#DIV/0!	
N. iscritti corsi di apprendistato		206	215	136	186	170		-100,00%	-100,00%	
N. corsi		19	21	20	20	15		-100,00%	-100,00%	
N. settori		5	5	5	5	5		-100,00%	-100,00%	
N. sinistri aperti per infortuni docenti/allievi				0	0,00	0		#DIV/0!	#DIV/0!	
Indici di Tempo										
N. ore erogate complessivamente		760,00	840,00	1.091,00	897,00	600		-100,00%	-100,00%	
N. ore presenza allievi		7038,5	7122	4898	6.352,83	6800		-100,00%	-100,00%	
Indici di Economicità										
		Consuntivo	Consuntivo	Preventivo	Media triennio	Atteso	Consuntivo			
Ricavo processo *		€ 103.560,00	€ 89.497,00	€ 70.000,00	€ 87.685,67	€ 141.000,00		-100,00%	-100,00%	
Costo processo *		€ 74.341,62	€ 67.975,84	€ 67.320,97	€ 69.879,47	€ 58.895,07	€ -	-100,00%	-100,00%	
Costo personale dipendente		€ 35.882,98	€ 28.525,36	€ 45.286,75	€ 36.565,03	€ 42.804,05		-100,00%	-100,00%	
Costo collaboratori e PIVA		€ 16.196,02	€ 24.778,00	€ 5.000,00	€ 15.324,67			-100,00%	#DIV/0!	
Altri costi indiretti imputati		€ 22.262,62	€ 14.672,48	€ 17.034,21	€ 17.989,77	€ 16.091,02		-100,00%	-100,00%	
								#DIV/0!	#DIV/0!	
Indici di Qualità										
Risultato indagine di customer		3,90	3,90	3,90	3,90			-100,00%	#DIV/0!	
INDICATORI DI PERFORMANCE						Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
Indicatori di Efficacia										
Settori coperti						5,00	5,00	0,00	-500,00%	NOOK
Indicatori di Efficacia temporale										
N. ore apprendistato						897,00	600,00	0,00	-600,00	NOOK
Indicatori di Efficienza Economica										
Tasso di copertura servizio (ricavi/costo)						125%	239%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Ricavo medio processo (ricavo processo/ iscritti)						€ 472,27	€ 829,41	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo medio processo (costo processo/ iscritti)						€ 376,37	€ 346,44	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo orario unitario docenza (costo docenza/totale ore formazione erogate)						€ 57,85	€ 71,34	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo orario unitario allievi (costo processo/totale ore presenza allievi)						€ 11,00	€ 8,66	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità										
Indagini di gradimento						3,90	0,00	0,00	0,00	OK
Analisi del risultato										
Analisi degli scostamenti										
Cause		Verifica Intermedia: 30/06/2017		Verifica Finale: 31/12/2017		Valutazione IV				
		Val. raggiunto fase 11		Val. raggiunto fase 11		media valori				
Effetti		Rispetto tempi fase 11		Rispetto tempi fase 11						
		Val. raggiunto fase 12		Val. raggiunto fase 12						
Provvedimenti correttivi										
		Rispetto tempi fase 12		Rispetto tempi fase 12						
Intrapresi		Val. raggiunto fase 13		Val. raggiunto fase 13		media tempi				
		Rispetto tempi fase 13		Rispetto tempi fase 13						
Da attivare		Val. raggiunto fase 14		Val. raggiunto fase 14						
		Rispetto tempi fase 14		Rispetto tempi fase 14						
Commento:										

DIRETTORE :	Angelo Longo	AREA :	DIREZIONE AREA FORMAZIONE	ANNO	2017					
PO:	Pasquini Cristina		CFP Seregno	PESO						
PO:	Tognocchi Giorgio		CFP Meda							
OBIETTIVO DI PROCESSO 8										
Formazione continua, permanente e abilitante										
FASE DI REALIZZAZIONE										
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile					
1	Realizzare l'incrocio tra i bisogni formativi degli utenti e la capacità progettuale e di erogazione da parte dei CFP, per determinare un alto livello di variabilità nella proposta formativa.	Definizione, integrazione, modifica e pubblicazione del Catalogo corsi	realizzazione catalogo corsi	sett.	TOGNOCCI GIORGIO (CFP TERRAGNI) PASQUINI CRISTINA (CFP PERTINI)					
2	Costruire i contesti organizzativi che facilitino l'immediatezza di risposta allo stimolo e la flessibilità nella determinazione delle figure professionali interessate.	Rilevazione dei bisogni formativi	Verbal/relazioni/accordi di partenariato	gen-dic	TOGNOCCI GIORGIO (CFP TERRAGNI) PASQUINI CRISTINA (CFP PERTINI)					
3	Avviare presso il CFP di Concorezzo Azioni formative specialistiche e abilitanti, soprattutto nel campo dell'ICT e delle Energie Rinnovabili.	Erogazione servizi formativi	2 corsi di formazione	dic	ANGELO LONGO					
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS										
<i>adulti in età lavorativa, associazioni di categoria, mondo imprenditoriale ed economico</i>										
Indici										
	2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno / triennio prec	Raggiunto nell'anno / Atteso nell'anno		
Indici di Quantità										
n. dipendenti coinvolti nel processo *	3	3	6	4	5		-100,00%	-100,00%		
N. iscritti corsi di formazione permanente	739	1.283	1.186	1.069,33	1.140		-100,00%	-100,00%		
N. corsi formazione permanente	54	112	72	79,33	70		-100,00%	-100,00%		
N. Iscritti con finanziamento dote lavoro	644	889	716	749,67	1.100		-100,00%	-100,00%		
N. settori	8	8	8	8,00	10		-100,00%	-100,00%		
N. abbandoni	32	130	63	75,00	60		-100,00%	-100,00%		
N. iscritti corsi di formazione abilitante	29	10	59	32,67	20		-100,00%	-100,00%		
N. corsi formazione abilitante	2	1	3	2,00	3		-100,00%	-100,00%		
N. iscritti con finanziamento dote	0	0	0	0,00	0		#DIV/0!	#DIV/0!		
N. ritiri	0	0	10	3,33	2		-100,00%	-100,00%		
N. ammessi agli esami		10	49	29,50	18		-100,00%	-100,00%		
N. promossi agli esami		10	49	29,50	18		-100,00%	-100,00%		
N. imprese coinvolte	0	32	31	31,50	47		-100,00%	-100,00%		
N. iscritti formazione Continua	0	263	216	239,50	316		-100,00%	-100,00%		
N. progetti a Bando Totali partecipati	1	6	4	3,67	5		-100,00%	-100,00%		
N. progetti a Bando Totali approvati	1	6	4	3,67	4		-100,00%	-100,00%		
Indici di Tempo										
Totale ore formazione erogate (docenza)	2.908,00	5.667,00	4.360,00	4.311,67	4.500,00		-100,00%	-100,00%		
Totale ore presenza allievi	31.768,33	51.323,58	56.400,01	46.497,31	58.000,00		-100,00%	-100,00%		
Indici di Economicità										
	Consuntivo	Consuntivo	Preventivo	Media triennio	Atteso	Consuntivo				
Ricavo processo *	€ 437.624,00	€ 520.255,28	€ 565.000,00	€ 507.626,43	€ 540.000,00		-100,00%	-100,00%		
Costo processo *	€ 301.317,70	€ 377.588,13	€ 362.178,03	€ 347.027,96	€ 295.989,67	€ -	-100,00%	-100,00%		
Costo personale dipendente	€ 97.147,19	€ 88.337,41	€ 180.268,64	€ 121.917,75	€ 163.829,95		-100,00%	-100,00%		
Costo collaboratori e PIVA	€ 139.608,92	€ 251.317,00	€ 123.799,00	€ 171.574,97	€ 78.102,30		-100,00%	-100,00%		
Altri costi indiretti imputati	€ 64.561,59	€ 37.933,73	€ 58.110,39	€ 53.535,24	€ 54.057,42		-100,00%	-100,00%		
Iscritti con finanziamento dote lavoro	644	893	716	751			-100,00%	#DIV/0!		
Importo complessivo Doti finanziate	€ 349.475,46	€ 525.189,60	€ 625.552,45	€ 500.072,50	€ 540.000,00		-100,00%	-100,00%		
Indici di Qualità										
Progetti elaborati ma non presentati nei termini di scadenza Bando	0	0	0	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!		
INDICATORI DI PERFORMANCE						Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
Indicatori di Efficacia										
Capacità di motivazione nei confronti dei partecipanti (abbandoni/iscritti)						7,01%	5,26%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Efficacia del processo di apprendimento (promossi/ammessi)						100,00%	100,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Efficacia nella progettazione dei servizi formativi (ISO > 65%)						100,00%	80,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
						#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficacia temporale										
Capacità di realizzazione dei progetti formativi (ore presenza/ore erogate docenza)						10,78	12,89	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficienza Economica										
Tasso di copertura servizio (ricavi/costo)						146%	182%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Ricavo obiettivo (ricavo processo / iscritti)						€ 460,64	€ 465,52	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo medio processo (costo processo/ iscritti)						€ 314,91	€ 255,16	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo orario unitario docenza (costo docenza/totale ore formazione erogate)						€ 68,07	€ 53,76	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo orario unitario allievi (costo processo/totale ore presenza allievi)						€ 7,46	€ 5,10	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità										
Progetti elaborati ma non presentati nei termini di scadenza Bando						0	0	0	0	OK
Analisi del risultato										
Analisi degli scostamenti										
Cause						Verifica Intermedia: 30/6/2017	Verifica Finale: 31/12/2017	Valutazione IV		
Effetti						Val. raggiunto fase 11	Val. raggiunto fase 11	media valori		
						Rispetto tempi fase 11	Rispetto tempi fase 11			
						Val. raggiunto fase 12	Val. raggiunto fase 12			
						Rispetto tempi fase 12	Rispetto tempi fase 12			
Intrapresi						Val. raggiunto fase 13	Val. raggiunto fase 13	media tempi		
Da attivare						Rispetto tempi fase 13	Rispetto tempi fase 13			

DIRETTORE :	Angelo Longo	AREA :	DIREZIONE AREA FORMAZIONE		ANNO	2017			
PO:	Busnelli Alberto		CFP Meda		PESO				
OBIETTIVO DI PROCESSO 9									
Formazione specialistica e alta formazione									
FASI DI REALIZZAZIONE									
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile				
1	Sostenere ed incrementare il livello qualitativo del corso di restauro inserito nel Programma Lombardia Eccellente, intensificando gli adeguamenti alla normativa vigente in tema di Conservazione di Beni Culturali, le collaborazioni con le soprintendenze locali e i cantieri oggetto di intervento restaurativo.	Revisione del piano degli studi e formulazione del calendario accademico	realizzazione calendario accademico	sett.	ALBERTO BUSNELLI				
2		accordi, convenzioni, autorizzazioni per interventi di restauro	5 accordi per interventi di restauro	dic	ALBERTO BUSNELLI				
3	Assumere un ruolo attivo all'interno del Distretto Culturale Evoluto nello sviluppo della linea strategica formazione soprattutto legata alla Conservazione preventiva e programmata di beni culturali. Partecipare al Tavolo di Coordinamento Tematico Formazione stimolando una riflessione e un confronto continuo sulle esigenze di formazione del territorio, avviare un ruolo di coordinamento e gestione delle attività formative del Distretto.	formazione del catalogo corsi DCE	realizzazione e pubblicazione catalogo corsi DCE	sett.	ALBERTO BUSNELLI				
		accreditamento sede Palazzo Arese Borromeo Cesano Maderno	accreditamento sede Palazzo Arese Borromeo Cesano Maderno	giu	ALBERTO BUSNELLI				
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS									
<i>adulti in età lavorativa, associazioni di categoria, mondo imprenditoriale ed economico</i>									
Indici									
		2013/2014	2014/2015	2015/2016	media triennio prec	Atteso nell'anno 2016/2017	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno / triennio prec	Raggiunto nell'anno/ Atteso nell'anno
Indici di Quantità									
n. dipendenti coinvolti nel processo *									
		1	2	3	2	3		-100,00%	-100,00%
	N. iscritti ai corsi	121	258	18	132,33	18		-100,00%	-100,00%
	N. corsi	8	11	4	7,67	3		-100,00%	-100,00%
	N. frequentanti	117	226	24	122,33	18		-100,00%	-100,00%
	N. ammessi	98	199	23	106,67	16		-100,00%	-100,00%
	N. abbandoni	4	32	2	12,67	2		-100,00%	-100,00%
	N. promossi	98	189	23	103,33	16		-100,00%	-100,00%
	N. partners istituzionali e privati coinvolti	13	30	8	17,00	3		-100,00%	-100,00%
	N. progetti di restauro approvati	3	3	10	5,33	1		-100,00%	-100,00%
	N. cantieri attivati	5	5	8	6,00	3		-100,00%	-100,00%
Indici di Tempo									
	N. ore erogate - teoriche	2.607,00	2.695,00	2.350,00	2550,67	1.710,00		-100,00%	-100,00%
	N. ore erogate - pratiche su cantiere	350,00	275,00	635,00	420,00	1.140,00		-100,00%	-100,00%
	N. ore totali	2.957,00	2.970,00	2.985,00	2970,67	2.850,00		-100,00%	-100,00%
Indici di Economicità									
		Consuntivo	Consuntivo	Preventivo	Media triennio	Atteso	Consuntivo		
	Ricavo processo *	€ 143.276,60	€ 109.088,94	€ 127.000,00	€ 126.455,18	€ 200.000,00		-100,00%	-100,00%
	Costo processo *	€ 221.887,77	€ 238.666,28	€ 229.806,19	€ 230.120,08	€ 229.887,03	€ -	-100,00%	-100,00%
	Costo personale dipendente	€ 61.782,39	€ 86.012,14	€ 122.090,89	€ 89.961,81	€ 107.284,31		-100,00%	-100,00%
	Costo collaboratori e PIVA	€ 134.726,00	€ 113.603,00	€ 73.000,00	€ 107.109,67	€ 90.000,00		-100,00%	-100,00%
	Altri costi indiretti imputati	€ 25.379,38	€ 29.599,48	€ 34.715,30	€ 29.898,05	€ 32.602,73		-100,00%	-100,00%
Indici di Qualità									
	N. occupati dopo 12 mesi dalla conclusione del corso							#DIV/0!	#DIV/0!
	Esito Indagine di gradimento corsi erogati	3,8	3,8	4,3	4,0			-100,00%	#DIV/0!
								#DIV/0!	#DIV/0!
INDICATORI DI PERFORMANCE					Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
Indicatori di Efficacia									
Tasso di Successo interno (n° promossi/n° iscritti)					78%	89%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Tasso di Successo esterno (n° occupati/n° iscritti)					0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Tasso di Capacità di tenuta					9,57%	11,11%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Networking (n° di soggetti del territorio con cui sono stati sottoscritti protocolli formalizzati o convenzioni attive/n° totale alunni a fine anno)					21,41%	38,89%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficacia temporale									
Ore erogate totali teoria/cantiere					2.970,67	2.850,00	0,00	-100%	NOOK
Ore erogate cantiere/ore totali erogate					14,14%	40,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficienza Economica									
Tasso di copertura servizio (ricavi/costo)					55%	87%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Ricavo medio unitario (ricavo processo/ iscritti)					€ 1.033,69	€ 11.111,11	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo medio unitario (costo processo/ iscritti)					€ 1.881,09	€ 12.771,50	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo orario di docenza * (costo processo/ n° ore di docenza erogate)					€ 66,34	€ 69,22	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità									
Indagine di gradimento corsi erogati					3,97	0,00	0,00	0,00	OK
Analisi del risultato									
Analisi degli scostamenti									
Cause					Verifica Intermedia: 30/06/2017	Verifica Finale: 31/12/2017	Valutazione IV		
Effetti					Val. raggiunto fase 1	Val. raggiunto fase 1	media valori		
					Rispetto tempi fase 1	Rispetto tempi fase 1			
					Val. raggiunto fase 2	Val. raggiunto fase 2			
					Rispetto tempi fase 2	Rispetto tempi fase 2			
					Val. raggiunto fase 3.1	Val. raggiunto fase 3.1	media tempi		
					Rispetto tempi fase 3.1	Rispetto tempi fase 3.1			
					Val. raggiunto fase 3.2	Val. raggiunto fase 3.2			
					Rispetto tempi fase 3.2	Rispetto tempi fase 3.2			
Intrapresi									
Da attivare									
Commento:									

DIRETTORE :		Barbara Riva		AREA :	TRASVERSALE		ANNO	2017	
PESO									
OBIEETTIVO DI PROCESSO 10									
Compliance: Prevenzione della corruzione e trasparenza									
Adottare le misure di prevenzioni idonee a ridurre la probabilità che si verifichi o aumenti il rischio di corruzione nell'ente e a favorire la trasparenza dei suoi processi									
FASI DI REALIZZAZIONE									
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile				
1	Aggiornamento, Verifiche e Report PTPC e PTT	Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e PTT Relazione Annuale PTPC Griglia di attestazione Trasparenza Amministrativa Intestazione DV	Esito positivo delle relazioni e attestazioni Aggiornamento del PTPC e PTT	annuale	RPC				
2	Pianificazione attività annuali e Monitoraggio sull'attuazione del piano	Pianificazione Attività Annuali Incontri con ODV e Compliance 231/01 Monitoraggio Scheda Compliance sul Piano Performance	Piano delle attività Integrazione con d.lgs. 231/2001 Esito Positivo Piano Performance	annuale	COV/RPC				
3	Analisi, Mappatura e monitoraggio dei rischi su processi e procedimenti	Mappare, misurare e monitorare i rischi sui processi Analisi dei rischi specifici valutazione livello di rischio dei processi/procedimenti	Aggiornamento della mappa dei rischi Monitoraggio dei livelli di rischio e probabilità Mappatura dei procedimenti amministrativi e verifica dei tempi di evasione	annuale	DAMRPOODV				
4	Garantire modalità di gestione delle risorse umane e finanziarie idonee a impedire la commisione di reati	Definire e adottare procedure per l'attuazione delle decisioni aziendali in relazione al rischio di fenomeni contuttivi. Implementare flussi informativi per automatizzare le procedure di gestione delle risorse umane e finanziarie	Redazione e/o aggiornamento di Procedure di gestione, Aggiornamento Regolamenti aziendali Ingegnerizzazione dei flussi amministrativi e dei livelli di competenza/verifica Implementazione corsi di formazione	annuale	DAMODV/RPC				
5	Favorire una cultura della legalità e della trasparenza	Organizzare corsi di formazione/informazione interni Progettare e realizzare iniziative di coinvolgimento degli stakeholders Incontri con i responsabili di UD/Processo	Riunioni con responsabili esterne e di processo e procedimenti Incontri verso di stakeholder	annuale	DAMRPC				
6	Raccogliere, elaborare e pubblicare in forma chiara e corretta tutti i dati e i documenti prescritti dalla legge	Pubblicazione su intranet e sito web	Completezza e facilità di consultazione dei dati - compliance normativa basata 100%	annuale	RPORTDAM				
7	Ristrutturare, aggiornare il sito istituzionale coerentemente con le prescrizioni/indicazioni di ANAC	Creazione di raccolte di documenti e aree tematiche Raccordo con i documenti conservati in Docsuite Raccordo con il gestionale aziendale	Amministrazione Trasparente in linea con le indicazioni/prescrizioni normative - compliance normativa basata 100%	annuale	RPORTDAM				
8	Redigere il regolamento per l'accesso agli atti	Riunioni con i referenti Redazione del regolamento	Regolamento per l'accesso agli atti	annuale	DAMODV/RPC				
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS									
Direzione / Organi istituzionali									
Indici									
Indici di Quantità									
		2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno /Triennio prec	Raggiunto nell'anno/ Atteso nell'anno
n. dipendenti coinvolti nel processo *									
N. unità operative totali dell'Agenzia		1	0	0	1	1		-100,00%	-100,00%
Relazione Responsabile Anticorruzione/ Griglia di attestazione Anticorruzione (1=SI, 0=NO)		98	122	145	122	150		-100,00%	-100,00%
Relazione Responsabile/Trasparenza/ Griglia di attestazione Trasparenza (1=SI, 0=NO)				1	1	1		-100,00%	-100,00%
Relazione ODV/NDV Trasparenza (1=SI, 0=NO)		2	2	2	2	2		-100,00%	-100,00%
Nr. AudR ODV						4		#DIV/0!	-100,00%
Creazione piano attività Prevenzione Corruzione e Trasparenza (1=SI, 0=NO)						1		#DIV/0!	NON RAGGIUNTO
Mappatura e Monitoraggio e gestione dei rischi PC e D.Lgs. 231 (1=SI, 0=NO)		1	1	1	1	1		-100,00%	NON RAGGIUNTO
Monitoraggio Tempi procedurali (1=SI, 0=NO)		1	1	1	1	1		-100,00%	NON RAGGIUNTO
Rilevazione flussi informativi (1=SI, 0=NO)		1	1	1	1	1		-100,00%	NON RAGGIUNTO
Aggiornamento regolamenti (1=SI, 0=NO)					#DIV/0!	1		#DIV/0!	NON RAGGIUNTO
Adozione del codice di comportamento e sanzionatorio				1		1		-100,00%	NON RAGGIUNTO
Nr. flussi documentali Ingegnerizzati					#DIV/0!	10		#DIV/0!	NON RAGGIUNTO
Nr. Azioni di sensibilizzazione e diffusione della Trasparenza e della Legalità (inteme ed esterne)		2	4	2	3	2		-100,00%	NON RAGGIUNTO
N. richieste di accesso documentale					#DIV/0!	2.000		#DIV/0!	-100,00%
N. richieste di accesso documentale evase					#DIV/0!	1.970		#DIV/0!	-100,00%
N. richieste di accesso agli atti per i quali è prevista la pubblicazione (Accesso Civico e generalizzato)		0	3	2	2	2		-100,00%	NON RAGGIUNTO
N. richieste di accesso agli atti per i quali è prevista la pubblicazione evase (Accesso Civico e generalizzato)		0	0	3	1	3		-100,00%	NON RAGGIUNTO
N. ore formazione erogate a dipendenti su trasparenza e legalità		321	560	846	576	850		-100,00%	NON RAGGIUNTO
N. ore formazione erogate a responsabili/referenti/apicali Prevenzione/Trasparenza/231		27	8	274	103	150		-100,00%	NON RAGGIUNTO
Indici di Tempo									
Rispetto dei tempi medi procedurali / Rilevazione griglia		100%	100%	100%	100%	100%		-100,00%	-100,00%
Tempo medio evasione richiesta accesso agli atti		30	10	0	13	0		-100,00%	#DIV/0!
Tempo medio di evasione risposta segnalazioni inviate a responsabile anti corruzione		0	10	0	3	0		-100,00%	#DIV/0!
Tempo medio pubblicazione determinazioni AU/DG (giorni)		1	1	1	1	1		-100,00%	-100,00%
Indici di Economicità									
		Consuntivo	Consuntivo	Preventivo	Media triennio	Atteso	Consuntivo		
Costo processo *		€ 54.468,53	€ 50.462,30	€ 24.394,66	€ 24.394,66	€ 39.343,28	€ -	-100,00%	-100,00%
Costo personale dipendente		€ 41.195,18	€ 45.690,76	€ 20.082,20	€ 20.082,20	€ 31.981,37		-100,00%	-100,00%
Costo collaboratori e PVA								#DIV/0!	#DIV/0!
Altri costi indiretti imputati		€ 13.273,35	€ 4.771,54	€ 4.312,46	€ 4.312,46	€ 7.361,91		-100,00%	-100,00%
Indici di Qualità									
N. casi di illecito segnalati da dipendenti		0	0	0	0,00	0,00		#DIV/0!	#DIV/0!
N. casi di illecito segnalati da cittadini		0	0	0	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!
Compliance normativa del sito AFOL rispetto al PTTI (monitoraggio bussola)		80%	100%	100%	1	100%		-100,00%	-100,00%
Monitoraggio positivo organo controllo interno su obblighi trasparenza		100%	100%	100%	1	100%		-100,00%	-100,00%
Analisi del risultato									
INDICATORI DI PERFORMANCE					Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
Indicatori di Efficacia									
% personale (N. unità operative del processo/ N. unità operative totali dell'ente)					0,48%	0,47%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficacia temporale									
Tempo medio evasione richiesta accesso agli atti					1,00	1,00	0,00	-100,00%	OK
Tempo medio di evasione risposta segnalazioni inviate a responsabile anti corruzione					13,33	0,00	0,00	#DIV/0!	OK
Tempo medio pubblicazione determinazioni AU/DG					3,33	0,00	0,00	#DIV/0!	OK
Indicatori di Efficienza Economica									
Costo medio processo (costo processo/unità operative totali dell'ente)					€ 200,43	€ 262,29	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità									
Relazione positiva Responsabile Anticorruzione							0,00	#DIV/0!	RA GIUNTO
Formazione (n. ore formazione erogate/ore formazione previste da piano)					#DIV/0!	0,99	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Analisi del risultato									
Analisi degli scostamenti									
					Verifica Intermedia: 30/06/2017		Verifica Finale: 31/12/2017		Valutazione NV
Cause									media valori
Effetti									
Provvedimenti correttivi									
Intrapresi									media tempi
Da attivare									

DIRETTORE :	Barbara Riva	AREA :	DIREZIONE TECNICA - GARE E APPALTI			ANNO	2017		
PO:	Hany Makhoul					PESO			
OBIETTIVO DI PROCESSO 11									
Acquisti - gare d'appalto - contratti									
FASE DI REALIZZAZIONE									
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile				
1	Processare	Inserimento delle RDA nel gestionale	Compilare correttamente tutti i campi dell'RDA nel sistema	immediato	Aree / U.O.				
2	Ricezione e valutazione delle richieste di acquisto da parte degli uffici	Verificare la completezza e la coerenza degli elementi contenuti nella RDA a sistema	processare quelle correttamente compilate rigettare quelle incomplete	1 gg	Nancy Consoli Roberta Mussolin				
3	Selezione del fornitore e della modalità di acquisto	- Valutare tipologia servizio/bene da acquistare - Selezionare il canale di acquisto più idoneo - Selezionare i fornitori - Aggiornare l'Albo fornitori - Valutazione offerte insieme all'area richiedente	ordine a buon fine Mercati elettronici ordine a buon fine aff. Diretti/indagini di mercato	20 gg 10 gg	Nancy Consoli Roberta Mussolin U.O.				
4	Gestione degli Impegni di spesa e immissione ordinativo nell'applicativo	- Acquisire n. CIG - Richiedere DURC - Inserire ordinativo e impegno nell'applicativo	CIG acquisito e inserito a sistema richiesta DURC evasa Impegno registrato nell'applicativo	1 gg	Nancy Consoli Roberta Mussolin				
5	Gestione bolle/fatture	verificare corrispondenza documenti di accompagnamento con ordinativo e fattura e invio alla contabilità	corrispondenza tra elementi ordinativo e elementi fatturazione	1 gg	Nancy Consoli Roberta Mussolin U.O.				
6	Monitoraggio e controllo degli impegni	- verificare residui - verificare impegni non evasi - verificare la capienza degli impegni	- chiusura di tutti gli impegni evasi ma con residui - richiedere fatture per attività eseguite ma non fatturate - controllo livello stanziamento sugli impegni	mensile	Nadia Scramoncin Roberta Mussolin				
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS									
<i>Direzioni, società fornitrice di beni e servizi, Centrale Regionale Acquisti</i>									
Indici									
		2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno /triennio prec	Raggiunto nell'anno/ Atteso nell'anno
Indici di Quantità									
n. dipendenti coinvolti nel processo *		2	2	2	2	2,0		-100,00%	-100,00%
n. Unità Operative Agenzia		98	122	145	122	150		-100,00%	-100,00%
N. impegni complessivi		487	507	460	485	480		-100,00%	-100,00%
N. AFFIDAMENTO DIRETTO IN ADESIONE AD ACCORDO QUADRO/CONVENZIONE		221	244	55	173	65		-100,00%	-100,00%
N. AFFIDAMENTO IN ECONOMIA - AFFIDAMENTO DIRETTO		150	207	275	211	270		-100,00%	-100,00%
N. AFFIDAMENTO IN ECONOMIA - COTTIMO FIDUCIARIO		44	56	130	77	130		-100,00%	-100,00%
N. DURC richiesti			675	582	629	600		-100,00%	-100,00%
N. RDA materiale ricevute			307	260	284	275		-100,00%	-100,00%
N. RDA acquisti beni e servizi			267	189	228	200		-100,00%	-100,00%
N. RDA manutenzioni ordinarie/straordinarie			40	71	56	80		-100,00%	-100,00%
Indici di Tempo									
Tempo medio acquisti su richieste da uffici mercato elettronici		20,00	20,00	20,00	20,00	30,00		-100,00%	-100,00%
Tempo medio acquisti su richieste da uffici aff. Diretti/previa indagine di mercato		10,00	10,00	10,00	10,00	20,00		-100,00%	-100,00%
Tempo medio di consegna ad uffici su loro richiesta		1,00	1,00	1,00	1,00	3,00		-100,00%	-100,00%
Indici di Economicità									
		Consuntivo	Consuntivo	Preventivo	Media triennio	Atteso	Consuntivo		
Costo processo *		€ 89.458,29	€ 72.539,87	€ 83.473,53	€ 81.823,90	€ 74.133,34	€ -	-100,00%	-100,00%
Costo personale dipendente		€ 68.377,09	€ 54.646,61	€ 60.294,06	€ 61.105,92	€ 52.047,62		-100,00%	-100,00%
Costo collaboratori e PIVA				€ -	€ -			#DIV/0!	#DIV/0!
Altri costi indiretti imputati		€ 21.081,20	€ 17.893,27	€ 23.179,47	€ 20.717,98	€ 22.085,72		-100,00%	-100,00%
Costo complessivo premi assicurativi		€ 50.494,70	€ 57.559,88	€ 60.000,00	€ 56.018,19	€ 56.438,00		-100,00%	-100,00%
Valore affidamenti		€ 2.165.509,13	€ 2.143.015,19	€ 2.200.000,00	€ 2.169.508,11	€ 1.840.000,00		-100,00%	-100,00%
Valore affidamenti mercati elettronici/appalti/previa indagine di mercato		€ 1.650.471,00	€ 1.967.408,93	€ 1.980.000,00	€ 2.169.508,11	€ 1.840.000,00		-100,00%	-100,00%
Indici di Qualità									
n. verifiche mensili effettuate		12	12	12	12	12		-100,00%	-100,00%
ore di formazione specifica		nd	16	16	nd			#VALORE!	#DIV/0!
Analisi del risultato									
INDICATORI DI PERFORMANCE					Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
Indicatori di Efficacia									
% personale * (n. dipendenti coinvolti nel processo/n. dipendenti)					1,53%	1,30%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
% personale addetto gare * (n. dipendenti coinvolti nel processo/ n. procedimenti)					0,13%	0,26%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
% affidamenti Consip/Mepa/Altri mercati elettronici (n. affidamenti Consip_Mepa/tot. Affidamenti)					35,76%	13,54%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficacia temporale									
Tempo medio stipula contratto (gg lavorativi) (dall'aggiudicazione definitiva alla firma del contratto/ordinativo)					20,00	30,00	0,00	-30,00	OK
Indicatori di Efficienza Economica									
Costo medio processo (costo processo / n. servizi - uffici)					€ 672,27	€ 494,22	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Valore complessivo premi assicurativi					€ 56.018,19	€ 56.438,00	€ -	-€ 56.438,00	OK
Valore affidamenti mercati elettronici/Valore affidamenti					100,00%	100,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità									
Qualità della gestione manutentiva patrimoniale (n. richieste ordini di manutenzione da aree / n. tot. ordini)					19,58%	29,09%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Analisi del risultato									
Analisi degli scostamenti					Verifica Intermedia: 30/06/2017		Verifica Finale: 31/12/2017		Valutazione NV
Cause					Val. raggiunto fase 1		Val. raggiunto fase 1		media valori
Effetti					Rispetto tempi fase 1		Rispetto tempi fase 1		
Provvedimenti correttivi					Val. raggiunto fase 2		Val. raggiunto fase 2		
Intrapresi	- Verifica ed aggiornamento mensile del piano / scadenziario gare e contratti, - pianificazione coordinamento attività avvio pratiche gare e contratti - verifica mensile del budget/impegni e analisi scostamenti				Rispetto tempi fase 2		Rispetto tempi fase 2		
					Val. raggiunto fase 3		Val. raggiunto fase 3		
					Rispetto tempi fase 3		Rispetto tempi fase 3		media tempi
					Val. raggiunto fase 4		Val. raggiunto fase 4		
Da attivare	1) disegno di flow chart processo d'acquisto da dematerializzare 2) Aggiornamento della procedura gara e acquisti secondo lo schema della qualità				Rispetto tempi fase 4		Rispetto tempi fase 4		
					Val. raggiunto fase 5		Val. raggiunto fase 5		
					Rispetto tempi fase 5		Rispetto tempi fase 5		
					Val. raggiunto fase 6		Val. raggiunto fase 5		
					Rispetto tempi fase 6		Rispetto tempi fase 5		

DIRETTORE :		Monica Milanesi	AREA :	DIREZIONE AMMINISTRATIVA - CONTROLLO DI GESTIONE	ANNO	2017	PESO		
PO:		Vincenzo Flauto	OBIETTIVO DI PROCESSO 12						
Assicurare che le risorse economiche ed i fattori produttivi a disposizione dell'azienda siano impiegati in modo efficace ed efficiente coerentemente agli obiettivi prestabiliti.									
FASI DI REALIZZAZIONE									
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile				
1	Supportare la direzione generale nella fase di pianificazione	- Assicurare che gli obiettivi siano chiaramente identificati ed assegnati in congiunzione con le risorse umane, finanziarie e materiali necessarie al loro conseguimento a dei soggetti ai quali viene attribuita la responsabilità di raggiungerli - Assicurare che gli obiettivi siano espressi in forma di risultati attesi - Mantenere il piano degli indicatori	Predisposizione Piano programma Predisposizione Piano Performance	sett./ott. ott./dic	Vincenzo Flauto				
2	Supportare la direzione amministrativa nella fase di programmazione	Supportare il direttore Finanziario nella predisposizione del budget funzionali di area e nella predisposizione del bilancio di previsione annuale e triennale	Budget funzionali previsionali di area Budget generale annuale e triennale	ott./nov	Vincenzo Flauto				
3	Monitoraggio e controllo	- Verificare la regolare redazione delle scritture contabili di base - Elaborare report di periodo di natura economica-finanziaria - Elaborare report stato avanzamento obiettivi	Report economici-finanziari per CDC Report stato avanzamento obiettivi	trimestre semestre	Vincenzo Flauto				
4	Supportare la direzione generale nella fase di consuntivazione	- Supportare la Direzione generale e il Nucleo di valutazione nelle attività di consuntivazione legate al piano degli obiettivi - Supportare il direttore finanziario nella predisposizione del bilancio di esercizio e nella stesura delle relative relazioni di fine anno	Piano Performance Bilancio consuntivo Relazione al bilancio consuntivo	marzo	Vincenzo Flauto				
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS									
Amministratori, Direzioni, Provincia MB									
Indici									
	2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno /triennio prec	Raggiunto nell'anno/ Atteso nell'anno	
Indici di Quantità									
n. Unità Operative del processo	1	1	1	1	0,55		-100,00%	-100,00%	
n. Unità Operative Agenzia	98	122	145	122	150		-100,00%	-100,00%	
N. obiettivi modificati	0	0	0	0	1		#DIV/0!	-100,00%	
N. obiettivi programmati (ob. Strategic) 25 ob. di processo	9	10	9	9	10		-100,00%	-100,00%	
Piano performance 2017 (si = 1; no = 0)	1	1	1	1	1		-100,00%	-100,00%	
n. report CdG	19	18	18	18	18		-100,00%	-100,00%	
n. attività di auditing interne		4	4	4	4		-100,00%	-100,00%	
sistema di reporting RDA/ACQUISTI/IMPEGNI		1	2	2	1		-100,00%	NON RAGGIUNTO	
Revisione e manutenzione schede processo	1	1	1	1	1		-100,00%	NON RAGGIUNTO	
Indici di Tempo									
GG ritardo sull'attuazione delle fasi di programmazione e controllo	0	0	0	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!	
Indici di Economicità									
	Consuntivo	Consuntivo	Consuntivo	Media triennio	Atteso	Consuntivo			
Costo processo *	€ 34.557	€ 32.432	€ 30.964	€ 32.651	€ 38.731	€ -	-100,00%	-100,00%	
Costo personale dipendente	€ 26.749	€ 25.872	€ 25.358	€ 25.993	€ 21.993		-100,00%	-100,00%	
Costo collaboratori e PIVA	€ -			€ -	€ 10.954		#DIV/0!	-100,00%	
Altri costi indiretti imputati	€ 7.808	€ 6.561	€ 5.606	€ 6.658	€ 5.784		-100,00%	-100,00%	
Indici di Qualità									
Tasso medio di raggiungimento obiettivi programmati (raggiunto > 80%)	100%	100%	100%	100%	100%		-100,00%	-100,00%	
ore di formazione specifica	24	24	0	16	24		-100,00%	-100,00%	
INDICATORI DI PERFORMANCE				Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO	
Indicatori di Efficacia									
% personale * (n. dipendenti coinvolti nel processo/n. dipendenti)				0,43%	0,37%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Capacità programmatore (obiettivi modificati/ obiettivi programmati)				0,00%	10,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Predisposizione Piano delle performance				100,00%	100,00%	0,00%	-1,00	NOOK	
Indicatori di Efficacia temporale									
GG ritardo sull'attuazione delle fasi di programmazione e controllo				0,00	0,00	0,00	0,00	OK	
Indicatori di Efficienza Economica									
Costo medio processo (costo processo / dipendenti)				€ 268,26	€ 258,04	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Costo medio attività (costo processo/ n. attività realizzate)				€ 1.138,99	€ 1.139,16	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Indicatori di Qualità									
Tasso medio di raggiungimento obiettivi programmati				100%	100%	0%	-100%	NOOK	
Analisi del risultato									
Analisi degli scostamenti				Verifica Intermedia: 30 / 06 / 2017	Verifica Finale: 31/12/2017	Valutazione IV			
Cause				Val. raggiunto fase 1	Val. raggiunto fase 1	media valori			
Effetti				Rispetto tempi fase 1 Val. raggiunto fase 2	Rispetto tempi fase 1 Val. raggiunto fase 2				
Provvedimenti correttivi									
Intrapresi				Val. raggiunto fase 3 Rispetto tempi fase 3	Val. raggiunto fase 3 Rispetto tempi fase 3	media tempi			
Da attivare	Supportare la contabilità nella presa in carico di: - contabilizzazione delle operazioni di piccola cassa su base mensile - contabilizzazione di mandati e reversali ai fini della riconciliazione di banca su base mensile - contabilizzazione F24 su base mensile Per le attività specifiche del CDG invece: Formazione in materia fiscale da programmare revisione report budget disegno di 2 flow chart di processo da dematerializzare verificare gestione processo pagamenti ai fini della segregation of duty Aggiornamento regolamento del controllo di gestione secondo gli standard della qualità			Val. raggiunto fase 4 Rispetto tempi fase 4	Val. raggiunto fase 4 Rispetto tempi fase 4				

DIRETTORE :	Monica Mianesi	AREA :	DIREZIONE AMMINISTRATIVA - CONTABILITA'	ANNO	2017					
PO:	Vincenzo Flauto			PESO						
OBIETTIVO DI PROCESSO 13										
Assicurare la rilevazione puntuale dei fatti di gestione esterna entro il 25esimo giorno del mese successivo di fatturazione										
FASE DI REALIZZAZIONE										
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile					
1	Registrazione e tenuta della relativa documentazione di ogni movimento contabile.	Redigere le scritture contabili di base e tenuta dei relativi registri	Controllo corrispondenza documenti di accompagnamento/fattura Tenuta della prima nota di cassa Contabilizzazione fatture fornitori Registrazione cedolini personale Tenuta registri iva	mensile	Nadia Scramoncin					
2	Gestione delle entrate e dei pagamenti	- verificare la ragione del credito e la sussistenza di un idoneo titolo giuridico, individuare il debitore, quantificare la somma da incassare ed emettere reversale - verificare la documentazione necessaria a comprovare il diritto del creditore, a seguito del riscontro operato sulla regolarità della fornitura o della prestazione e sulla rispondenza della stessa ai requisiti quantitativi e qualitativi, ai termini ed alle condizioni pattuite.	Reversale/Mandato sottoscritti dal responsabile ammuvo o se a doppia firma da chi ha potere di firma contenente: a) l'indicazione del creditore/debitore; b) l'ammontare della somma da riscuotere/pagare; c) la causale; d) l'indicazione del conto del piano dei conti f) la codifica; g) il numero progressivo; h) l'esercizio finanziario e la data di emissione. contabilizzazione su base mensile	mensile	Nadia Scramoncin					
3	Gestione degli adempimenti fiscali e previdenziali	F24 Oneri tributari e previdenziali F24 Ritenute Irpef professionisti F24 INPS visite fiscali	Pagamento oneri tributari e previdenziali nei tempi previsti dalla legge e relativa contabilizzazione	mensile	Nadia Scramoncin					
4	Analisi dei saldi di stato patrimoniale ed economico	Verificare attraverso le chiusure mensili la regolare tenuta delle scritture contabili di base	Libro giornale, libro cespiti, registri iva correttamente tenuti	mensile	Nadia Scramoncin Flauto Vincenzo					
5	Manutenzione del regolamento di contabilità	Assicurare l'allineamento delle procedure operative a quelle del regolamento di contabilità utilizzando gli standard della qualità	Regolamento di contabilità aggiornato	annuale	Nadia Scramoncin Flauto Vincenzo					
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS										
<i>Direzione, fornitori di beni e servizi</i>										
Indici										
	2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno /triennio prec	Raggiunto nell'anno/ Atteso nell'anno		
Indici di Quantità										
n. Unità Operative del processo	1	1	1	1	1,0		-100,00%	-100,00%		
n. Unità Operative Agenzia	98	122	145	122	150		-100,00%	-100,00%		
n. fatture attive (erogazione di servizi)	567	473	576	539	575		-100,00%	-100,00%		
n. fatture passive di acquisto beni e servizi	949	956	1.050	985	1.000		-100,00%	-100,00%		
n. registrazioni collaborazioni prof./occ.li	2.181	2.576	453	1.737	450		-100,00%	-100,00%		
n. mandati emessi	945	1.026	1.096	1.022	1.000		-100,00%	-100,00%		
n. reversali emesse	376	426	419	407	410		-100,00%	-100,00%		
n. accertamenti registrati	175	186	109	157	115		-100,00%	-100,00%		
n. righe Pnota registrate	8.847			8.847	8.500		-100,00%	-100,00%		
n. revisioni intermedie da parte di organi di revisione	4	4	4	4	4		-100,00%	-100,00%		
Chiusure Mensili Economiche	12	12	12	12	12		-100,00%	-100,00%		
ECONOMATO										
n. acquisti tramite cassa economale	94	69	50	71	90		-100,00%	-100,00%		
Indici di Tempo										
% di rispetto delle tempistiche stabilite dalla programmazione dell'Agenzia e dalla normativa nazionale	100%	100%	100%	100%	100%		-100,00%	-100,00%		
tempo medio liquidazione fatture	51,00	51,00	56,00	52,67	56,00		-100,00%	-100,00%		
N. gg ritardo pagamento oneri tributari e previdenziali	0	37	0	12	0		-100,00%	#DIV/0!		
N. versanti in sospeso da oltre 60 gg	0	0	0	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!		
N. beneficiari in sospeso da oltre 30 gg	0	0	0	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!		
N. provvisori in entrata da regolarizzare da oltre 60 gg	0	0	0	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!		
N. provvisori di uscita da regolarizzare da oltre 30 gg	0	0	0	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!		
Tempi medi per emissioni reversali a copertura	5,78	5	2	4	5		-100,00%	-100,00%		
Tempi medi per emissioni mandati a copertura	2,85	3	2	3	5		-100,00%	-100,00%		
Indici di Economicità										
	Consuntivo	Consuntivo	Preventivo	Media triennio	Atteso	Consuntivo				
Costo processo *	€ 54.069	€ 47.088	€ 44.156	€ 48.437	€ 52.421	€ -	-100,00%	-100,00%		
Costo personale dipendente	€ 36.556	€ 35.278	€ 32.512	€ 34.782	€ 27.904		-100,00%	-100,00%		
Costo collaboratori e PIVA	€ 1.273	€ -	€ -	€ 636	€ 14.000		-100,00%	-100,00%		
Altri costi indiretti imputati	€ 16.240	€ 11.810	€ 11.644	€ 13.231	€ 10.517		-100,00%	-100,00%		
Indici di Qualità										
Esito attività di revisione ad opera del revisore (positivo=1; negativo=0)	1	1	1	1	1		-100,00%	-100,00%		
ore di formazione specifica		24	0	12	4		-100,00%	-100,00%		
INDICATORI DI PERFORMANCE						Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
Indicatori di Efficacia										
% personale * (n. dipendenti coinvolti nel processo/n. dipendenti)						0,85%	0,67%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficacia temporale										
Tempo medio pareri regolarità contabile						0,00	0,00	0,00	0,00	OK
% di rispetto delle tempistiche stabilite dalla programmazione dell'Ente e dalla normativa nazionale						100%	100%	0%	-100,00%	OK
Indicatori di Efficienza Economica										
Costo medio processo (costo complessivo processo/ dipendenti AFOL)						€ 397,96	€ 349,47	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità										
Tasso medio di raggiungimento esito positivo revisioni contabili						1	1	0	-1	OK
Analisi del risultato										
Analisi degli scostamenti										
Cause						Verifica Intermedia: 30/06/2017	Verifica Finale: 31/12/2017	Valutazione NV		
Effetti						Val. raggiunto fase 1	Val. raggiunto fase 1	media valori		
						Rispetto tempi fase 1	Rispetto tempi fase 1			
						Val. raggiunto fase 2	Val. raggiunto fase 2			
						Rispetto tempi fase 2	Rispetto tempi fase 2			
Intrapresi	Presenza in carico della gestione/verifica degli impegni in raccordo con l'area acquisti ai fini della verifica mensile del budget					Val. raggiunto fase 3	Val. raggiunto fase 3	media tempi		
						Rispetto tempi fase 3	Rispetto tempi fase 3			
Da attivare	1) Nel corso dell'anno occorrerà procedere autonomamente alla contabilizzazione di: - contabilizzazione delle operazioni di piccola cassa su base mensile - contabilizzazione di mandati e reversali ai fini della riconciliazione di banca su base mensile - contabilizzazione F24 su base mensile					Val. raggiunto fase 4	Val. raggiunto fase 4			
	2) Aggiornamento regolamento di contabilità secondo gli standard della qualità									
	3) Formazione specifica: in parte attività on the job con studio giuliano (Fazzini)					Rispetto tempi fase 4	Rispetto tempi fase 4			

DIRETTORE :	Monica Milanesi	AREA :	TRASVERSALE - RENDICONTAZIONE	ANNO	2017					
PO:	Vincenzo Flauto			PESO						
OBIETTIVO DI PROCESSO 14										
Assicurare la corretta rendicontazione e gestione amministrativa dei progetti assegnati in affidamento concessorio nel rispetto dei principi, delle procedure e delle condizioni previste										
FASI DI REALIZZAZIONE										
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile					
1	Supporto alle direzioni di area nella predisposizione dei budget di progetto ai fini della partecipazione ai bandi	Verificare la coerenza budget progetto predisposto da aree	budget approvati	Tempi previsti da bando	Leonella Palladin					
2	Processamento dati di progetto nel gestionale	Inserire in gest i budget di progetto Verificare che le aree abbiano inserito i progetti approvati all'interno dell'applicativo aziendale	progetti e relativi budget inseriti nell'applicativo	Tempi previsti procedure interne	Aree Leonella Palladini					
3	Monitoraggio e controllo intermedi	Verificare lo stato avanzamento progetti Elaborazione a richiesta report intermedi per le direzioni di area	report intermedi	trimestrali semestrali	Leonella Palladini Vincenzo Flauto					
4	Rendicontazione progetti a bando	- Predisporre tutta la documentazione probatoria necessaria per la richiesta di liquidazione - Inserire i dati relativi ai giustificativi di spesa e ai giustificativi di pagamento negli applicativi - Caricare in formato elettronico la documentazione di spesa e pagamento - Conservare la documentazione - Richiedere liquidazione	chiusura amministrativa progetto richiesta di finanziamento corretta archiviazione documentazione	Tempi previsti da bando	Leonella Palladini Claudia Cairi					
5	Rendicontazione dote unica lavoro e formazione	- Aprire in Siage/Gefo la domanda di liquidazione per ogni CPI - Chiedere ai CPI i documenti da allegare alla domanda di liquidazione se sono presenti servizi di inserimento lavorativo e servizi di autoimprenditorialità, e controllo dei documenti ricevuti - Caricare in formato elettronico il file excel in gest - Firmare digitalmente i documenti ed allegarli alla domanda di liquidazione - Richiedere liquidazione - Aggiornare il file di excel inserendo i dati della nota ti debito	caricamento dati in gest richiesta di finanziamento corretta archiviazione documentazione	Tempi previsti da bando	Claudia Cairi					
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS										
<i>Direzioni, Personale delle Segreterie, Amministrazione e Direttore</i>										
Indici										
	2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno/triennio prec	Raggiunto nell'anno/Atteso nell'anno		
Indici di Quantità										
n. Unità Operative del processo	2	2	2,8	2	2,8		-100,00%	-100,00%		
n. Unità Operative Agenzia	98	122	145	122	150		-100,00%	-100,00%		
n. progetti rendicontati Area Lavoro (competenza)	12	15	11	13	2		-100,00%	-100,00%		
n. progetti rendicontati Area Formazione (competenza)	18	16	0	11	2		-100,00%	-100,00%		
n. altre rendicontazioni a dote(Doti Lavoro e Formazione, Crisi, Disabili, DDIF)	2.676	2.778	1.537	2.330	1.500		-100,00%	-100,00%		
Indici di Tempo										
% Rispetto delle scadenze di rendicontazione	100%	100%	100%	100%	100%		-100,00%	-100,00%		
Avvio attività di rendicontazione da formale comunicazione chiusura attività	60	60	60	60	60		-100,00%	-100,00%		
Indici di Economicità										
	Consuntivo	Consuntivo	Preventivo	Media triennio	Atteso	Consuntivo				
Costo processo *	€ 96.981	€ 74.071	€ 125.258	€ 98.770	€ 104.471	€ -	-100,00%	-100,00%		
Costo personale dipendente	€ 60.722	€ 56.178	€ 95.071	€ 70.657	€ 54.499		-100,00%	-100,00%		
Costo collaboratori e PIVA	€ 8.151			€ 8.151	€ 31.568		-100,00%	-100,00%		
Altri costi indiretti imputati	€ 28.108	€ 17.893	€ 30.187	€ 25.396	€ 18.405		-100,00%	-100,00%		
Importo finanziato concesso su progetto a rendicontazione	€ 835.731	€ 2.862.200	€ 2.500.342	€ 2.066.091	€ 2.650.801		-100,00%	-100,00%		
Importo totale finanziamento richiesto su progetto a rendicontazione	€ 835.731	€ 2.933.613	€ 2.536.049	€ 2.101.798	€ 2.650.801		-100,00%	-100,00%		
Valore decurtazioni su progetti rendicontati	€ -	€ 71.413	€ 35.707	€ 35.707	€ -		-100,00%	#DIV/0!		
Indici di Qualità										
N. rendicontazioni soggette a revisione	4,00	3,00	3,00	3,33	3		-100,00%	-100,00%		
Esito attività di revisione ad opera del revisore (positivo=1; negativo=0)	1	1	1	1	1		-100,00%	-100,00%		
Totale rendicontazioni	30	31	30	30,33	30		-100,00%	-100,00%		
Ore di formazione specifica		24	0	12,00	40		-100,00%	-100,00%		
INDICATORI DI PERFORMANCE						Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
Indicatori di Efficacia										
% personale * (n. dipendenti coinvolti nel processo/n. dipendenti)						1,62%	1,83%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficacia temporale										
% Rispetto delle scadenze di rendicontazione						100%	100%	0%	-1,00	NOOK
Avvio attività di rendicontazione da formale comunicazione chiusura attività						60,00	60,00	0,00	-60,00	OK
Indicatori di Efficienza Economica										
Finanziamento pro-capite (importo totale finanziamenti ricevuti/n. dipendenti)						€ 16.975,06	€ 17.672,01	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo medio processo (costo complessivo processo/ dipendenti AFOL)						€ 811,50	€ 696,48	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
% Finanziamenti (Finanziamenti Introitati/Finanziamenti rendicontati)						101,73%	100,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità										
Tasso di affidabilità rendicontazione (Valore decurtazione su totale finanziamenti)						-€ 0	€ -	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Analisi del risultato										
Analisi degli scostamenti										
Cause						Verifica Intermedia: 30/06/2017		Verifica Finale: 31/12/2017		Valutazione IV
Effetti						Val. raggiunto fase 1		Val. raggiunto fase 1		media valori
						Rispetto tempi fase 1		Rispetto tempi fase 1		
Provedimenti correttivi						Val. raggiunto fase 2		Val. raggiunto fase 2		
						Rispetto tempi fase 2		Rispetto tempi fase 2		
Intrapresi						Val. raggiunto fase 3		Val. raggiunto fase 3		media tempi
						Rispetto tempi fase 3		Rispetto tempi fase 3		
Da attivare	Scadenziario Rendicontazioni (Leonella) Rotazione interna delle mansioni (redistribuzione delle responsabilità sulle attività e rotazione interna attività rendicontative conseguente all'ingresso di nuova risorsa) Organizzare monitoraggi intermedi su FPA Energia, Plus e LIFT (Leonella e Claudia con supporto Vincenzo) Fatturazione dei servizi a rendicontazione nei tempi e secondo le procedure interne di contabilità e monitoraggio dei servizi rendicontati e non fatturati (Leonella e Claudia) Procedura attività di rendicontazione secondo gli standard della qualità (Leonella e Claudia) Formazione su strumenti di lavoro e regole di rendicontazione (PA digitale, Gest Vanoglio, altro)					Val. raggiunto fase 4		Val. raggiunto fase 4		
						Rispetto tempi fase 4		Rispetto tempi fase 4		
						Val. raggiunto fase 5		Val. raggiunto fase 5		
						Rispetto tempi fase 5		Rispetto tempi fase 5		

DIRETTORE :		Monica Mianesi	AREA :		DIREZIONE AMMINISTRATIVA - PERSONALE	ANNO	2017						
PO :							PESO						
OBIETTIVO DI PROCESSO 15													
Servizi di supporto interno: gestire le risorse umane e l'organizzazione													
fase	descrizione fase obiettivo	FAST DI REALIZZAZIONE		valore atteso	tempi	responsabile							
1	Garantire una corretta gestione dei processi di selezione del personale in azienda nel rispetto dei tempi previsti e della normativa vigente	<ul style="list-style-type: none"> Recutare e selezionare attraverso l'esplicitamento di bandi di selezione pubblica e attraverso elenco pubblico Supportare i candidati per informazioni/documentazione Rispondere con il consulente paghe e contributi per la gestione degli aspetti di normativa del lavoro Redigere i contratti e la modulistica accessoria Gestione documentale PA 		<ul style="list-style-type: none"> Espletamento dei bandi di selezione nei tempi previsti Assunzione del personale vincitore nei termini previsti e nel rispetto della normativa vigente. Contratti sottoscritti nel rispetto della legge determine gestite in docufile 	definiti nei bandi	Lucilia Perosin Laura Castello Giovanna Maoret							
2	Garantire la corretta gestione degli aspetti amministrativi del personale	<ul style="list-style-type: none"> Gestire il programma delle timbrature (assenze varie, ecc) Trasmettere al consulente paghe e contributi i dati per elaborazione cedolini Gestire gli aspetti fiscali e contributivi del personale 		<ul style="list-style-type: none"> Invio della documentazione completa di tutti i dati richiesti nel rispetto dei tempi concordati con il fornitore 	mensile	Lucilia Perosin Giuseppina Maffucci Giovanna Maoret Laura Castello							
3	Garantire la corretta applicazione degli accordi contrattuali e gestione del Fondo Aziendale	<ul style="list-style-type: none"> Predisporre le circolari applicative del contratto decentrato Dare attuazione alle regole contenute nel Vademecum del personale Predisporre gli atti a supporto della gestione del fondo Supporto alle relazioni sindacali piano performance individuali Vademecum personale 		<ul style="list-style-type: none"> Circolari sono redatte nel rispetto delle normative vigenti e dei regolamenti interni e nei tempi previsti Assicurare efficace supporto al personale in tema di vademecum Gli atti predisposti sul fondo sono redatti nel rispetto delle normative vigenti e redatti nei tempi previsti Considerare schede performances 	annuale	Lucilia Perosin Giuseppina Maffucci Giovanna Maoret							
4	Gestione del Piano della Formazione Aziendale Reportistica di area	<ul style="list-style-type: none"> Supportare le Aree nella definizione del Piano della Formazione Gestione dei calendari e gruppi classe Rilascio attestazioni Gestione della banca dati del personale Attività di reporting su ore e costo PAP, controllo analogo e w ellare 		Tempi previsti dalle Direzioni	annuale	Giovanna Maoret Laura Castello							
- Dipendenti e aspiranti tali, collaboratori esterni, sindacati e direzione													
Indici													
		2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno /triennio prec	Raggiunto nell'anno/				
Indici di Quantità													
n. Unità Operative del processo		3	3	3	3	3,8		-100,00%	-100,00%				
n. Unità Operative Agenzia		98	122	145	122	150		-100,00%	-100,00%				
Organizzazione													
N. dipendenti T. IND		44	127	129	100	129		#DIV/0!	#DIV/0!				
N. dipendenti T. DET		60	1	46	36	46		-100,00%	-100,00%				
Personale con anzianità aziendale > 3 anni				91	91	94		-100,00%	-100,00%				
N. dipendenti assunti nel periodo				58	58	46		-100,00%	-100,00%				
N. dipendenti usciti nel periodo				9	9	46		-100,00%	-100,00%				
N. altre forme contrattuali assunti nel periodo				101	101	100		-100,00%	-100,00%				
N. altre forme contrattuali usciti nel periodo				100	100	100		-100,00%	-100,00%				
Monte ore teorico compreso ferie		151.081	303.263	303.263	227.172	303.263		-100,00%	-100,00%				
Monte ore teorico (al netto ferie)		128.581	268.039	268.039	198.310	268.039		-100,00%	-100,00%				
Ore effettivamente lavorate		105.321	207.490	207.490	156.406	207.500		-100,00%	-100,00%				
Giorni di ferie effettivamente consumate			2.588	3.572	3.080	3.500		-100,00%	-100,00%				
Ore di assenza compreso ferie		43.962	42.483	42.483	43.223	42.000		-100,00%	-100,00%				
Ore di assenza altro		23.260	6.640	6.640	14.950	6.000		-100,00%	-100,00%				
GG di malattia a carico AFOL		923	794	794	859	790		-100,00%	-100,00%				
N. ore straordinario		1.802	2.047	3.400	2.416	3.000		-100,00%	-100,00%				
N. ore formazione corso programmate				616	616	700		-100,00%	-100,00%				
N. ore di formazione/informazione/addestramento programmate per dipendente		609	2.973	12.640	5.407	3.500		-100,00%	-100,00%				
N. ore di formazione/informazione/addestramento effettuate		2.973	2.362	3.160	2.832	3.500		-100,00%	-100,00%				
N. cedolini complessivi (dipendenti, amministratori, Co.Co.Co.)		2.300	2.663	2.644	2.536	2.700		-100,00%	-100,00%				
N. certificazioni rilasciate (certificati di servizio, autorizzazioni a incarichi esterni)		441	460	349	417	350		-100,00%	-100,00%				
Piano della formazione (n. corsi organizzati)			51	69	60	70		-100,00%	NON RAGGIUNTO				
Indici di Tempo													
Tempo medio rilascio certificazioni		2	2	2	2	2		-100,00%	-100,00%				
Tempo medio stipula contratti di collaborazione (occ./prof.li)		2	3	3	3	3		-100,00%	-100,00%				
Tempo medio stipula contratti di collaborazione a progetto		2	3	3	3	3		-100,00%	-100,00%				
Indici di Economicità		Consuntivo	Consuntivo	Preventivo	Media triennio	Atteso	Consuntivo						
Costo processo *		€ 182.485,16	€ 150.716,53	€ 173.359,08	€ 168.853,59	€ 194.751,02	€ -	-100,00%	-100,00%				
Costo personale dipendente		€ 129.056	€ 119.105	€ 136.703	€ 128.288	€ 155.312		-100,00%	-100,00%				
Costo collaboratori e PIVA		€ 1.273	€ -	€ -	€ 424	€ -		-100,00%	#DIV/0!				
Altri costi indiretti imputati		€ 52.156	€ 31.611	€ 36.656	€ 40.141	€ 39.439		-100,00%	-100,00%				
Spesa per la formazione (impegnata)		€ 25.490	€ 35.490	€ 35.490	€ 32.157	€ 30.000		-100,00%	-100,00%				
Spesa per la formazione (effettiva)		€ 27.178	€ 24.146	€ 35.490	€ 28.938	€ 30.000		-100,00%	-100,00%				
Spesa complessiva personale		€ 5.341.113	€ 5.537.676	€ 5.219.914	€ 5.366.234	€ 5.847.509		-100,00%	-100,00%				
N. cedolini		2.300	2.663	2.812	2.592	2.700		-100,00%	-100,00%				
Costo malattia a carico AFOL			57.633	45.395	51.514	45.395		-100,00%	-100,00%				
Indici di Qualità													
N. dirigenti		1	1	1	1	1		-100,00%	-100,00%				
N. posizioni organizzative		11	11	11	11	11		-100,00%	-100,00%				
ore di formazione specifica (vedere Piano della Formazione)				24	24	60		-100,00%	-100,00%				
INDICATORI DI PERFORMANCE								Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scot	ESITO	
Indicatori di Efficacia													
% personale *								2,42%	2,50%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
(n. dipendenti coinvolti nel processo/n. dipendenti)													
% ore straordinarie (ore straordinarie/ monte ore dovuto)								1,22%	1,12%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Indicatori di Efficacia temporale													
Tasso di turnover del personale complessivo (entrati/usciti nel periodo / organico medio periodo)								55,05%	61,33%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Tasso di turnover del personale negativo (usciti nel periodo / organico medio periodo)								7,39%	30,67%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Tasso di turnover del personale positivo (entrati nel periodo / organico medio)								47,65%	30,67%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Tasso di compensazione turnover del personale (entrati nel periodo / usciti nel periodo)								644,44%	100,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Tasso generale di stabilità all'anno n (personale con anzianità aziendale > 3 / organico all'anno n - 3)								91,00%	53,71%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Indicatori di Efficienza Economica													
Costo unitario di processo * (costo processo/ volumi produzione)								€ 52,43	€ 58,27	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Costo medio processo (costo processo/ dipendenti)								€ 1.387,31	€ 1.298,34	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Capacità di utilizzo personale AFOL (ore effettivamente lavorate/ monte teorico al netto delle ferie)								79%	77%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Tasso assenza al netto delle ferie (ore assenza altro/ monte ore teorico al netto delle ferie)								8%	2%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Tasso assenza medio (ore assenza complessive/ monte ore teorico complessivo)								19%	14%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Incidenza costo malattia a carico AFOL (costo della malattia/spesa personale)								1%	1%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Capacità di spesa su formazione * (spesa formazione impegnata/spesa formazione stanziata)								90%	100%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Spesa media formazione (spesa formazione/ dipendenti)								€ 264,20	€ 200,00	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Costo formazione su spesa personale (spesa formazione/spesa complessiva personale)								0,54%	0,51%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Indicatori di Qualità													
Tasso di efficienza (n. dirigenti/ n. dipendenti)								0,82%	0,67%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
Analisi del risultato													
Cause								Verifica Intermedia: 30/06/2017		Verifica Finale: 31/12/2017		Valutazione IM	
Effetti								Val. raggiunto fase 1		Val. raggiunto fase 1		media valori	
Provedimenti correttivi								Val. raggiunto fase 2		Val. raggiunto fase 2			
Intrapresi								Val. raggiunto fase 3		Val. raggiunto fase 3		media tempi	
Da attivare								Val. raggiunto fase 4		Val. raggiunto fase 4			
Commento:								Respetto tempi fase 4		Respetto tempi fase 4			

DIRETTORE :	Barbara Riva		AREA :	DIREZIONE GENERALE - MANUTENZIONI			ANNO	2017	
PO:	Hany Makhoul				PESO				
OBIETTIVO DI PROCESSO 16									
Gestire il patrimonio immobiliare assegnato in comodato dalla Provincia e da altri Enti e progettare e gestire interventi di manutenzione ordinaria									
FASE DI REALIZZAZIONE									
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase			valore atteso	tempi	responsabile		
1	Garantire una corretta gestione del patrimonio immobiliare ricevuto in comodato d'uso dalla Provincia MB e da altri Enti pubblici	Rilevazione e gestione dei fabbisogni manutentivi degli immobili			Piano delle manutenzioni aggiornato	Sopralluoghi periodici Segnalazioni dalle U.O.	Makhoul/Canzi		
2	Garantire una corretta gestione del patrimonio mobiliare	Rilevazione e gestione dei fabbisogni manutentivi delle attrezzature di laboratorio diversi dagli adempimenti legati alla sicurezza			Piano delle manutenzioni aggiornato	Sopralluoghi periodici Segnalazioni dalle U.O.	Canzi		
3	Garantire assistenza agli interventi di manutenzioni d'urgenza	Sopralluoghi al fine di constatare l'esistenza dell'emergenza pianificare gli interventi conseguenti prendere contatti con i fornitori raccordandosi con l'ufficio acquisti seguire il buon esito dei lavori			Risoluzione delle emergenze nel minor tempo possibile	prima possibile	Canzi/Makhoul		
4	Garantire supporto e assistenza tecnico/amm.va alle U.O.	Supporto e assistenza alla definizione e alla gestione degli aspetti amministrativi/tecnici e finanziari legati agli interventi di manutenzione e/o progetti			Efficacia delle attività di assistenza	a richiesta	Makhoul		
5	Gestione delle attività di investimento e progetti	Stesura di progetti o relazioni Collaborare con professionisti esterni Curare l'esecutività dei progetti Curare rapporti con la PA per l'avvio delle pratiche amm.va			Gestione dei progetti nei tempi e nei modi previsti dalla legge e dai tempi della programmazione interna	secondo i tempi della programmazione a richiesta	Makhoul		
6	Gestione magazzino e inventario beni	Alimentazione del magazzino gestionale \ inventario e riproduzione di reportistica			accuratezza della reportistica	periodicità trimestrale	Canzi / Aree/U.O.		
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS									
Direzioni e fruitori dei beni									
Indici									
		2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno /triennio prec	Raggiunto nell'anno/ Atteso nell'anno
Indici di Quantità									
n. Unità Operative del processo		0,6	0,9	0,9	0,8	1,2		-100,00%	-100,00%
n. Unità Operative Agenzia		98	122	145	121,71	150		-100,00%	-100,00%
N. manutenzioni ordinarie effettuate		110	90	71	90,33	90		-100,00%	-100,00%
N. manutenzioni ordinarie programmate		57	57	57	57,00	60		-100,00%	-100,00%
N. richieste intervento d'urgenza		30	30	20	26,67	20		-100,00%	-100,00%
N. richieste intervento evase		140	35	20	65,00	20		-100,00%	-100,00%
N. manutenzioni straordinarie effettuate		2	5	5	4,00	10		-100,00%	-100,00%
N. Sedi Operative Agenzia		8	8	8	8,00	5		-100,00%	-100,00%
n. aule, laboratori e strutture locabili/convenzionabili a terzi		20	30	30	26,67	30		-100,00%	-100,00%
n. autorizzazioni/convenzioni rilasciate		5	10	10	8,33	10		-100,00%	-100,00%
n. richieste autorizzazioni/convenzioni pervenute		5	10	6	7,00	10		-100,00%	-100,00%
Piano delle manutenzioni aggiornato (1=si; 0=no)		1	1	1	1,00	1		-100,00%	-100,00%
N. progetti adeguamento/ampliamento immobili/impianti		2	3	5	3,33	2		-100,00%	-100,00%
N. pratiche presentate alla PA/Enti locali		5	3	4	4,00	1		-100,00%	-100,00%
N. sopralluoghi tecnici + informazione		140	150	85	125,00	90		-100,00%	-100,00%
Indici di Tempo									
Tempo medio di intervento su segnalazione		10	3	3,00	5,33	5,00		-100,00%	-100,00%
Indici di Economicità									
Costo processo *		€ 35.113,37	€ 33.405,70	€ 37.686,38	€ 35.401,82	€ 50.744,59	€ -	-100,00%	-100,00%
Costo personale dipendente		€ 25.743,95	€ 22.669,74	€ 28.198,97	€ 25.537,55	€ 34.969,08		-100,00%	-100,00%
Costo collaboratori e PIVA					€ -			#DIV/0!	#DIV/0!
Altri costi indiretti imputati		€ 9.369,42	€ 10.735,96	€ 9.487,41	€ 9.864,26	€ 15.775,51		-100,00%	-100,00%
spesa sostenuta per manutenzioni ordinarie/straordinarie		€ 84.353,67	€ 136.685,41	€ 136.685,41	€ 136.685,41	€ 141.050,00		-100,00%	-100,00%
spesa stanziata manutenzioni ordinarie		€ 75.678,00	€ 89.341,00	€ 89.341,00	€ 89.341,00	€ 141.050,00		-100,00%	-100,00%
Mq patrimonio		€ 10.800	€ 10.800	€ 10.800	€ 10.800	€ 10.800		-100,00%	-100,00%
Introiti da locazioni		€ 23.937,00	€ 39.242,00	€ 39.242,00	€ 39.242,00	€ 6.000,00		-100,00%	-100,00%
Indici di Qualità									
n. interventi effettuati		118,00	120,00	110,00	116,00	130,00		-100,00%	-100,00%
INDICATORI DI PERFORMANCE					Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
Indicatori di Efficacia									
% personale * (n. dipendenti coinvolti nel processo/n. dipendenti)					0,65%	0,80%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Stato di conservazione del patrimonio (manutenzioni ordinarie effettuate/manutenzioni ordinarie programmate)					158,48%	150,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Efficacia del processo (n. richieste intervento evase/ n. richieste intervento pervenute)					243,75%	100,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
% Autorizzazioni rilasciate (n. autorizzazioni rilasciate/ n. richieste pervenute)					119,05%	100,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficacia temporale									
Tempo medio di intervento su segnalazione					5,33	5,00	0,00	-5,00%	OK
Indicatori di Efficienza Economica									
% risorse destinate alla manutenzione ordinaria (spesa sostenuta per manutenzioni ordinarie/spesa stanziata manutenzioni ordinarie)					152,99%	100,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo medio manutenzione ordinaria al mq (importo manutenzioni ordinarie / mq patrimonio)					€ 12,66	€ 13,06	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo medio processo (costo processo/ dipendenti)					€ 290,86	€ 338,30	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità									
n. interventi effettuati					116,00	130,00	0,00	-130	NOOK
Analisi del risultato									
Analisi degli scostamenti									
Cause		Verifica Intermedia: 30/06/2017			Verifica Finale: 31/12/2017			Valutazione IV	
		Val. raggiunto fase 1			Val. raggiunto fase 1			media valori	
Effetti		Rispetto tempi fase 1			Rispetto tempi fase 1				
		Val. raggiunto fase 2			Val. raggiunto fase 2				
Intrapresi	digitalizzazione inventario, magazzino gestionale ed indicizzazione dell'archivio cartaceo	Rispetto tempi fase 2			Rispetto tempi fase 2				
		Val. raggiunto fase 3			Val. raggiunto fase 3			media tempi	
Da attivare		Rispetto tempi fase 3			Rispetto tempi fase 3				
		Val. raggiunto fase 4			Val. raggiunto fase 4				
		Rispetto tempi fase 4			Rispetto tempi fase 4				
		Val. raggiunto fase 5			Val. raggiunto fase 5				
		Rispetto tempi fase 5			Rispetto tempi fase 5				

DIRETTORE :	GIUSEPPE LONGO			AREA :	DIREZIONE ICT - SISTEMI INFORMATIVI		ANNO	2017	
PO:							PESO		
OBIETTIVO DI PROCESSO 17									
Servizi informativi, Disaster Recovery e sicurezza informatica									
FASI DI REALIZZAZIONE									
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase			valore atteso	tempi	responsabile		
1	Raccolta, schedulazione e attuazione degli interventi di manutenzione	Attuazione degli interventi			SI	Gen/Dic	G.Longo		
2	Monitoraggio, mantenimento e sviluppo della rete LAN Aziendale	Controllo e settaggio degli apparati di rete			SI	Gen/Dic	G.Longo		
3	Monitoraggio, upgrade tuning dei server e implementazione dei servizi servizi informatici e telefonici	Tuning e Reinstallazione dei server			SI	Gen/Dic	G.Longo		
4	Reinstallazione laboratori didattici	Re-Installazione PC dei laboratori didattici			SI	Sett/Ott/Gen	G.Longo		
5	Documento Programmatico sicurezza e disaster recovery	Predisposizione DPS e sviluppo delle politiche di DR			SI	Sett/Ott/Gen	G.Longo		
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS									
Uffici, Direzioni, sedi CPI e CFP, Laboratori									
Indici									
		2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno / triennio prec	Raggiunto nell'anno / Atteso nell'anno
Indici di Quantità									
n. Unità Operative del processo									
		2	2	2	2	2,1		-100,00%	-100,00%
n. Unità Operative Agenzia									
		98	122	145	122	150		-100,00%	-100,00%
N. PC Totali									
		453	403	378	411	395		-100,00%	-100,00%
N. PC - didattici									
		316	226	230	257	237		-100,00%	-100,00%
N. PC - amministrazione									
		137	177	148	154	158		-100,00%	-100,00%
N. server (virtuali e fisici)									
		35	39	43	39	43		-100,00%	-100,00%
N. apparati rete									
		68	91	100	86	105		-100,00%	-100,00%
N. firewall									
		11	11	11	11	11		-100,00%	-100,00%
N. linee dati									
		9	9	10	9	10		-100,00%	-100,00%
N. linee telefoniche/fax									
		26	26	26	26	26		-100,00%	-100,00%
N. telefoni/fax									
		118	123	127	123	127		-100,00%	-100,00%
N. centralini telefonici									
		6	7	7	7	7		-100,00%	-100,00%
N. stampanti/periferiche									
		49	85	31	55	31		-100,00%	-100,00%
N. totale interventi									
		6.069,00	4.664,00	5.563,00	5.432,00	4.850,00		-100,00%	-100,00%
N. interventi risolti all'interno									
		6.045,00	4.629,00	5.529,00	5.401,00	4.800,00		-100,00%	-100,00%
N. interventi straordinari									
		24	35	34	31	50		-100,00%	-100,00%
Documento Programmatico Sicurezza - politiche di DR (SI=1, No=0)									
		1	1	1	1	1		-100,00%	-100,00%
Indici di Tempo									
Tempo medio di Intervento (risoluzione guasti) (ore)									
		8	8	8	8	8		-100,00%	-100,00%
Indici di Economicità									
		Consuntivo	Consuntivo	Consuntivo	Media triennio	Atteso	Consuntivo		
Costo processo *									
		€ 107.532,34	€ 76.347,72	€ 73.785,11	€ 85.888,39	€ 98.479,73	€ -	-100,00%	-100,00%
Costo personale dipendente									
		€ 71.509,31	€ 52.012,88	€ 49.579,05	€ 57.700,41	€ 53.458,01		-100,00%	-100,00%
Costo collaboratori e PIVA									
		€ 4.167,00	€ -	€ 4.800,00	€ 2.989,00	€ 22.936,00		-100,00%	-100,00%
Altri costi indiretti imputati									
		€ 31.856,03	€ 24.334,84	€ 19.406,07	€ 25.198,98	€ 22.085,72		-100,00%	-100,00%
Totale costo canoni manutenzione software									
		€ 22.147,20	€ 35.449,15	€ 35.449,15	€ 31.015,17	€ 22.726,99		-100,00%	-100,00%
N. applicativi									
		2	2	4	3	4		-100,00%	-100,00%
Totale costo canoni manutenzione hardware									
		€ 26.856,40	€ 12.126,32	€ 12.126,32	€ 17.036,35	€ 14.293,00		-100,00%	-100,00%
Totale costi utenze telefoniche									
		€ 49.627,18	€ 60.313,00	€ 60.313,00	€ 56.751,06	€ 54.731,86		-100,00%	-100,00%
Totale costo canoni manutenzione stampanti/periferiche									
		€ 10.654,43	€ 12.303,51	€ 12.303,51	€ 11.753,82	€ 10.975,00		-100,00%	-100,00%
Indici di Qualità									
Autonomia di Intervento Operativo									
		90,00%	90,00%	90,00%	90,00%			-100,00%	#DIV/0!
INDICATORI DI PERFORMANCE									
					Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
Indicatori di Efficacia									
Tasso sviluppo (n. postazioni hardware (pc)/N. unità operative totali dell'Agenzia)									
					127%	105%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Tasso sviluppo (n. server (virtuali e fisici)/ N. unità operative totali dell'Agenzia)									
					32%	29%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
% personale * (n. dipendenti coinvolti nel processo/n. dipendenti)									
					2%	1%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficacia temporale									
Tempo medio di risoluzione guasti/malfunzionamenti									
					8,00	8,00	0,00	-8,00	OK
Indicatori di Efficienza Economica									
Costo medio postazione (costo complessivo processo/ n. postazioni totali)									
					€ 208,80	€ 249,32	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo medio processo (costo processo/ dipendenti)									
					€ 705,66	€ 656,53	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo canoni di manutenzioni sw (totale costo canoni manutenzione software/ n. applicativi)									
					€ 11.630,69	€ 5.681,75	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo canoni di manutenzioni hw (totale costo canoni manutenzione hardware/ n. postazioni totali)									
					€ 41,42	€ 36,18	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo medio telefonico (costi utenze/n. telefoni, fax, cellulari)									
					€ 462,64	€ 430,96	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità									
Autonomia di intervento operativo (n. interventi risolti all'interno/ n. totale interventi)									
					99,43%	98,97%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Analisi del risultato									
Analisi degli scostamenti									
Cause					Verifica Intermedia: 30/06/2017	Verifica Finale: 31/12/2017			Valutazione IV
					Val. raggiunto fase 1	Val. raggiunto fase 1			media valori
Effetti					Rispetto tempi fase 1	Rispetto tempi fase 1			
					Val. raggiunto fase 2	Val. raggiunto fase 2			
Provvedimenti correttivi									
					Rispetto tempi fase 2	Rispetto tempi fase 2			
					Val. raggiunto fase 3	Val. raggiunto fase 3			media tempi
Intrapresi					Rispetto tempi fase 3	Rispetto tempi fase 3			
					Val. raggiunto fase 4	Val. raggiunto fase 4			
Da attivare					Rispetto tempi fase 4	Rispetto tempi fase 4			

DIRETTORE :	GIUSEPPE LONGO			AREA :	DIREZIONE ICT - QUALITA'			ANNO	2017
PO:								PESO	
OBIETTIVO DI PROCESSO 18									
Gestire il Sistema Qualità									
FASI DI REALIZZAZIONE									
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase			valore atteso	tempi	responsabile		
1	Monitoraggio e supporto alle attività aziendali inerenti le procedure e i processi certificati	verifica			SI	Gen/Dic	G.Longo		
2	Audit interni ed esterni	verifica			almeno 7 Audit Interni e Esterni	Gen/Dic (sett. Certif.)	G.Longo		
3	Gestione documentazione	Aggiornamento Procedure e modelli			Aggiornamento documentazione	Gen/Dic	G.Longo		
4	Azioni correttive e di non conformità	gestione AC e NC			Evasione	Gen/Dic	G.Longo		
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS									
Uffici, Direzioni, sedi CPI e CFP									
Indici									
		2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno /triennio prec	Raggiunto nell'anno / Atteso nell'anno
Indici di Quantità									
n. Unità Operative del processo		0,1	0,1	0,2	0,1	0,2		-100,00%	-100,00%
n. Unità Operative Agenzia		98	122	145	122	150		-100,00%	-100,00%
N. non conformità rilevate		0	0	0	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!
N. non conformità concluse		0	0	0	0	0		#DIV/0!	#DIV/0!
N. azioni correttive/preventive rilevate		5	2	5	4	3		-100,00%	-100,00%
N. azioni correttive/preventive concluse		5	2	5	4	3		-100,00%	-100,00%
Procedure qualità in vigore		18	18	18	18	18		-100,00%	-100,00%
Procedure o modelli qualità introdotte o revisionate		12	36	10	19	5		-100,00%	-100,00%
N. audit interni programmati		6	6	6	6	6		-100,00%	-100,00%
N. audit interni eseguiti		15	15	15	15	10		-100,00%	-100,00%
N. questionari CS elaborati		1.479	1.161	1.919	1.520	1.200		-100,00%	-100,00%
Indici di Tempo									
VII programmate		7	7	7	7	7		-100,00%	-100,00%
VII effettuate		7	9	9	8	9			
Tempo medio di risoluzione delle segnalazioni		20	20	20	20	20		-100,00%	-100,00%
Indici di Economicità									
		Consuntivo	Consuntivo	Preventivo	Media triennio	Atteso	Consuntivo		
Costo processo *		€ 11.115,79	€ 10.193,76	€ 16.053,52	€ 12.454,36	€ 21.976,01	€ -	-100,00%	-100,00%
Costo personale dipendente		€ 7.175,22	€ 6.621,88	€ 12.057,35	€ 8.618,15	€ 17.493,60		-100,00%	-100,00%
Costo collaboratori e PIVA		€ 2.379,00	€ 2.379,00	€ 2.379,00	€ 2.379,00	€ 2.379,00		-100,00%	-100,00%
Altri costi indiretti imputati		€ 1.561,57	€ 1.192,88	€ 1.617,17	€ 1.457,21	€ 2.103,40		-100,00%	-100,00%
Indici di Qualità									
% raggiungimento obiettivi qualità annuali		100,00%	100,00%	100,00%	100%	100,00%		-100,00%	-100,00%
Positivo superamento verifica sorveglianza/rivalutazione		SI	SI	SI	SI	SI		#VALORE!	NON RAGGIUNTO
INDICATORI DI PERFORMANCE									
					Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
Indicatori di Efficacia									
%le positiva attuazione trattamenti NC - AC/AP (n. NC, AC, AP concluse/n. NC, AC, AP rilevate)					1,00	1,00	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Aggiornamento documentale (procedure in vigore/procedure introdotte o revisionate)					1,07	0,28	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Esecuzione audit (audit eseguiti/audit programmati)					250,00%	166,67%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficacia temporale									
Rispetto della programmazione delle VII					119%	129%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Tempo medio di risoluzione delle segnalazioni					20,00	20	0	-20,00	OK
Indicatori di Efficienza Economica									
Costo medio processo (costo processo/ n. dipendenti)					€ 102,33	€ 146,51	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità									
% raggiungimento obiettivi qualità annuali					100,00%	100,00%	0,00%	-100,00%	NOOK
Positivo superamento verifica sorveglianza/rivalutazione					SI	SI	0,00%	#VALORE!	NOOK
Analisi del risultato									
Analisi degli scostamenti									
Cause					Verifica Intermedia: 30/06/2017	Verifica Finale: 31/12/2017	Valutazione IV		
Effetti					Val. raggiunto fase 1	Val. raggiunto fase 1	media valori		
					Rispetto tempi fase 1	Rispetto tempi fase 1			
					Val. raggiunto fase 2	Val. raggiunto fase 2			
					Rispetto tempi fase 2	Rispetto tempi fase 2			
Intrapresi					Val. raggiunto fase 3	Val. raggiunto fase 3	media tempi		
					Rispetto tempi fase 3	Rispetto tempi fase 3			
Da attivare					Val. raggiunto fase 4	Val. raggiunto fase 4			
					Rispetto tempi fase 4	Rispetto tempi fase 4			
Commenti:									

DIRETTORE :		BARBARA RIVA		AREA : DIREZIONE GENERALE - SICUREZZA		ANNO	2017		
PO:		Hany Makhoul				PESO			
OBIETTIVO DI PROCESSO 19									
Gestire la Sicurezza secondo i criteri D.Lgs 81/2008									
FASI DI REALIZZAZIONE									
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile				
1	Analisi dei rischi dei processi aziendali	Stesura e/o aggiornamento del DVR all'evoluzione delle strutture e degli impianti in collaborazione con medico competente e consultazione RLS	DVR aggiornato	in occasione di modifiche del processo produttivo o dell'organizzazione del lavoro significative ai fini della salute e della sicurezza dei lavoratori, in relazione al grado di evoluzione della	Hany/RSFP MC RLS				
2	Formazione, informazione e addestramento	- trasferire ai lavoratori ed agli altri soggetti del sistema di prevenzione e protezione aziendale conoscenze e procedure utili alla acquisizione di competenze per lo svolgimento in sicurezza dei rispettivi compiti in azienda e alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi; - fornire conoscenze utili alla identificazione, alla riduzione e alla gestione dei rischi in ambiente di lavoro; - attività dirette a fare apprendere ai lavoratori l'uso corretto di attrezzature, macchine, impianti, sostanze, dispositivi, anche di protezione individuale, e le procedure di lavoro.	Gestire l'attuazione del piano Organizzare il calendario dei corsi in coordinamento con le aree Monitoraggio della realizzazione del piano Personale adeguatamente formato	piano della formazione obbligatoria annuale	Hany/RSFP Roberta				
3	Monitoraggio degli eventi di incidenti/infortuni occorsi in azienda e causati dal mancato rispetto delle norme di sicurezza	Rilevazione infortuni/incidenti analisi delle cause attivazione azioni mitigatrici e correttive	Riduzione infortuni sul lavoro causati dal mancato rispetto delle norme di sicurezza sul lavoro	trimestrale	Hany/RSFP RLS				
4	Garantire il rispetto delle norme a tutela della salute dei lavoratori	Planificare e gestire l'attuazione del piano sanitario aziendale in collaborazione con il medico competente	Gestire l'attuazione del piano Curare i rapporti con il medico competente Organizzare il calendario delle visite mediche nel rispetto del piano sanitario Monitoraggio del budget	scadenze previste	Hany/RSFP RLS Roberta				
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS									
Uffici, Direzioni, sedi CPI e CFP, utenti, corpo docente e allievi									
Indici									
		2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno /triennio prec	Raggiunto nell'anno/ Atteso nell'anno
Indici di Quantità									
n. Unità Operative del processo		1	1	1	1	1		-100,00%	-100,00%
n. Unità Operative Agenzia		98	122	145	121,71	150,00		-100,00%	-100,00%
N. Sedi Operative Agenzia		8	8	8	8	8		-100,00%	-100,00%
N. simulazioni di emergenza svolte		3	3	3	3	3		-100,00%	-100,00%
N. DUVRI - POS emessi		3	10	10	8	5		-100,00%	-100,00%
N. interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria su macchine effettuate		160	90	90	113	90		-100,00%	-100,00%
N. interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria su macchine programmati/necessari		100	90	90	93	90		-100,00%	-100,00%
N. pratiche gestite		5	5	3	7	1		-100,00%	-100,00%
N. ore di formazione/informazione/addestramento effettuate		887	812	600	766	900		-100,00%	-100,00%
N. ore di formazione/informazione/addestramento programmate		950	887	600	812	900		-100,00%	-100,00%
N. sopralluoghi tecnici + informazione		20	120	85	75	70		-100,00%	-100,00%
Piano di sorveglianza sanitaria aggiornato (1=si; 0=no)		1	1	1	1	1		-100,00%	-100,00%
N. visite di idoneità/controllo effettuate (dipendenti + alunni dal 2016)		67	5	150	74	65		-100,00%	-100,00%
N. visite di idoneità/controllo previste (dipendenti + alunni dal 2016)		62	60	150	91	65		-100,00%	-100,00%
Indici di Tempo									
Rilascio DUVRI da richiesta		5	4	5	4,67	5,00		-100,00%	-100,00%
Indici di Economicità									
		Consuntivo	Consuntivo	Preventivo	Media triennio	Atteso	Consuntivo		
Costo processo *		€ 69.375,28	€ 65.395,51	€ 32.880,86	€ 55.883,88	€ 45.474,78	€ -	-100,00%	-100,00%
Costo personale dipendente		€ 50.011,81	€ 51.438,76	€ 26.196,55	€ 42.549,04	€ 39.690,43		-100,00%	-100,00%
Costo collaboratori e PIVA					€ -			#DIV/0!	#DIV/0!
Altri costi indiretti imputati		€ 19.363,47	€ 13.956,75	€ 6.684,31	€ 13.334,84	€ 5.784,35		-100,00%	-100,00%
Indici di Qualità									
N. incidenti/infortuni riconducibili al mancato rispetto delle norme di sicurezza		0,00	0,00	0,00	0,00	0		#DIV/0!	#DIV/0!
Laboratori: n. macchine totali		67,00	67,00	67,00	67,00	67		-100,00%	-100,00%
Laboratori: n. macchine mantenute a norma		59,00	59,00	67,00	63,00	67		-100,00%	-100,00%
Analisi del risultato									
INDICATORI DI PERFORMANCE					Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
Indicatori di Efficacia									
Manutenzione macchine (interventi effettuati/interventi programmati o necessari)					121,43%	100,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Efficacia formazione (formazione effettuate/programmata o necessaria)					94,34%	100,00%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficacia temporale									
Rilascio DUVRI da richiesta					4,67	5,00	0,00	-500%	OK
Indicatori di Efficienza Economica									
Costo medio processo (costo processo/ n. dipendenti)					€ 459,14	€ 303,17	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo medio pratica					€ 8.597,52	€ 45.474,78	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità									
N. incidenti/infortuni riconducibili al mancato rispetto delle norme di sicurezza					0,00	0,00	0,00	0,00	OK
Laboratori: monitoraggio mantenimento a norma delle macchine					94%	100%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Analisi del risultato									
Analisi degli scostamenti									
Cause					Verifica Intermedia: 30/06/2017		Verifica Finale: 31/12/2017		Valutazione NV
									media valori
Effetti					Rispetto tempi fase 1		Rispetto tempi fase 1		
					Val. raggiunto fase 2		Val. raggiunto fase 2		
Provvedimenti correttivi					Rispetto tempi fase 2		Rispetto tempi fase 2		
Intrapresi					Val. raggiunto fase 3		Val. raggiunto fase 3		media tempi
					Rispetto tempi fase 3		Rispetto tempi fase 3		
Da attivare					Val. raggiunto fase 4		Val. raggiunto fase 4		
					Rispetto tempi fase 4		Rispetto tempi fase 4		
Commento:					Val. raggiunto fase 5		Val. raggiunto fase 5		
					Rispetto tempi fase 5		Rispetto tempi fase 5		

DIRETTORE :	Giuseppe Longo		AREA :	DIREZIONE ICT - COMUNICAZIONE		ANNO	2017		
PO:						PESO			
OBIETTIVO DI PROCESSO 20									
Gestire la comunicazione istituzionale									
FASI DI REALIZZAZIONE									
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase			valore atteso	tempi	responsabile		
1	Gestione e coordinamento della comunicazione interna ed esterna	Azioni di informazione			In incremento	Gen/Dic	G.Longo		
2	Sviluppo, gestione e aggiornamento del sito aziendale Internet e Intranet	Azioni di aggiornamento			In incremento	Gen/Dic	G.Longo		
3	Realizzazione di documentazione informativa e grafica	Realizzazione documenti			SI	Gen/Dic	G.Longo		
4	Gestione del database degli stakeholder	Controllo e incremento dei record			In incremento	Gen/Dic	G.Longo		
DESTINATARI \ STAKEHOLDERS									
Utenti, Enti Territoriali, Agenzia stessa									
Indici									
		2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno /triennio prec	Raggiunto nell'anno/ Atteso nell'anno
Indici di Quantità									
n. Unità Operative del processo		1	1	1	1	1,3		-100,00%	-100,00%
n. Unità Operative Agenzia		98	122	145	121,71	150,00		-100,00%	-100,00%
N. imprese attive		63.236,00	63.236,00	63.236,00	63.236,00	72.263,00		-100,00%	-100,00%
N. comunicati stampa		12,00	17,00	8,00	12,33	80,00		-100,00%	-100,00%
N. conferenza stampa		4,00	4,00	2,00	3,33	2,00		-100,00%	-100,00%
N. iniziative di informazione/sensibilizzazione (News, post, CS, NWL)		58,00	127,00	293,00	159,33	250,00		-100,00%	-100,00%
N. seminari, open day		14,00	12,00	30,00	18,67	25,00		-100,00%	-100,00%
N. partecipanti a seminari e open day		506,00	1.244,00	720,00	823,33	500,00		-100,00%	-100,00%
Redazione Bilancio Sociale		No	No	Si	Si	si		#VALORE!	NON RAGGIUNTO
N. Carta dei Servizi		Si	Si	Si	Si	si		#VALORE!	NON RAGGIUNTO
N. indirizzi in data base newsletter		10.426,00	11.238,00	11.029,00	10.897,67	11.000,00		-100,00%	-100,00%
N. newsletter inviate		40,00	55,00	88,00	61,00	70,00		-100,00%	-100,00%
N. visite sito		126.200,00	109.351,00	173.189,00	136.246,67	150.000,00		-100,00%	-100,00%
N. pubblicazioni Sito		391,00	938,00	936,00	755,00	800,00		-100,00%	-100,00%
N. Articoli riguardanti Afol		41,00	59,00	37,00	45,67	30,00		-100,00%	-100,00%
N. sinistri aperti per infortuni personale				0	0,00	0		#DIV/0!	#DIV/0!
Indici di Tempo									
Media gg uscita newsletter		6,64	4,15	7,70	6,16	5,21		#DIV/0!	#DIV/0!
Indici di Economicità									
		Consuntivo	Consuntivo	Preventivo	Media triennio	Atteso	Consuntivo		
Costo del processo*		€ 51.477,41	€ 48.413,02	€ 55.522,65	€ 51.804,36	€ 72.002,95	€ -	-100,00%	-100,00%
Costo personale dipendente		€ 34.300,14	€ 35.291,29	€ 41.507,16	€ 37.032,86	€ 44.080,83		-100,00%	-100,00%
Costo collaboratori e PIVA					€ -	€ 14.250,00		#DIV/0!	-100,00%
Altri costi indiretti imputati		€ 17.177,27	€ 13.121,73	€ 14.015,49	€ 14.771,50	€ 13.672,11		-100,00%	-100,00%
Indici di Qualità									
Incremento accessi sito		11,25%	-15,41%	0,00%	-1,39%	-15,46%		#DIV/0!	#DIV/0!
INDICATORI DI PERFORMANCE					Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
Indicatori di Efficacia									
% aggiornamento Sito istituzionale (n. pubblicazioni/mese)					62,92	66,67	0,00	-100%	NOOK
Indicatori di Efficacia temporale									
Media gg uscita newsletter					6,16	5,21	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Efficienza Economica									
Costo medio processo (costo processo/ n. dipendenti)					€ 425,63	€ 480,02	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Costo medio attività (costo del processo/n attività svolte)					€ 49,09	€ 57,28	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità									
% incremento accessi sito web annuo					-1,39%	-15,46%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Analisi del risultato									
Analisi degli scostamenti									
Cause		Verifica Intermedia: 30/06 /2017		Verifica Finale: 31 /12 /2017		Valutazione NV			
Effetti		Val. raggiunto fase 1		Val. raggiunto fase 1		media valori			
		Rispetto tempi fase 1		Rispetto tempi fase 1					
Provedimenti correttivi		Val. raggiunto fase 2		Val. raggiunto fase 2		media tempi			
		Rispetto tempi fase 2		Rispetto tempi fase 2					
Intrapresi		Val. raggiunto fase 3		Val. raggiunto fase 3		media tempi			
		Rispetto tempi fase 3		Rispetto tempi fase 3					
Da attivare		Val. raggiunto fase 4		Val. raggiunto fase 4		media tempi			
		Rispetto tempi fase 4		Rispetto tempi fase 4					
Commento:									

DIRETTORE :	Stefania Croci	AREA :	DIREZIONE AREA LAVORO	ANNO	2017					
DIRETTORE :	Angebo Longo	AREA :	DIREZIONE AREA FORMAZIONE	PESO						
OBIETTIVO DI PROCESSO 21										
Servizi di rete e marketing territoriale										
FASI DI REALIZZAZIONE										
fase	descrizione fase obiettivo	attività/indicatore specifico di fase	valore atteso	tempi	responsabile					
1	Coordinamento con comuni e stakeholders territoriali	incontri	almeno 2	richiesti dal d.p.	riva / prov.mb					
2	consolidamento servizi di rete	approvazione accordi e partecipazioni ad essi	>10% rispetto anno precedente	richiesti dal d.p.	Monica Milanese					
3	monitoraggio in itinere servizi erogati	convocazioni riunioni ed elaborazione report	almeno 1 report quadrimestre	richiesti dal progetto	riva/prov.mb/longo/croci/flauto					
4	realizzazione attività di divulgazione e comunicazione pubblica	materiali prodotti e conferenze stampa	x ogni evento	richiesti dal progetto	prov mb comunicazione /af/ol comunicazione					
5	gestione degli aspetti economici e finanziari	misurazione dei costi dei servizi offerti e relativa richiesta di liquidazione	scostamento tra preventivo e consuntivo < al 5	quadrimestrale	vincenzo flauto					
Utenti, Enti Territoriali, Agenzia stessa										
Indici										
		2014	2015	2016	media triennio prec	Atteso nell'anno	Raggiunto al 31 dicembre	Raggiunto nell'anno /triennio prec	Raggiunto nell'anno/ Atteso nell'anno	
Indici di Quantità										
n. Unità Operative del processo										
				5	5	5		-100,00%	-100,00%	
n. Unità Operative Agenzia										
		98	122	145	122	150,00		-100,00%	-100,00%	
N. imprese attive										
		63.236	63.236	63.236	63.236	72.263		-100,00%	-100,00%	
	n. incontri istituzionali							#DIV/0!	#DIV/0!	
	n. enti aderenti							#DIV/0!	#DIV/0!	
	n. report di monitoraggio			4	4	4		-100,00%	-100,00%	
	n. attività e manifestazioni							#DIV/0!	#DIV/0!	
	n. eventi comunicazione			4	4	4		-100,00%	-100,00%	
	customer realizzate				#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!	
					#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!	
					#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!	
					#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!	
					#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!	
					#DIV/0!	90%		#DIV/0!	-100,00%	
Indici di Tempo										
	Rispetto delle tempistiche pianificate			100%	100%	100%		-100,00%	-100,00%	
Indici di Economicità										
		Consuntivo	Consuntivo	Preventivo	Media triennio	Atteso	Consuntivo			
	Ricavi di processo*			€ 167.705,00	€ 167.705,00	€ 200.000,00				
	Costo del processo*			€ 167.705,00	€ 167.705,00	€ 240.184,15	€ -	-100,00%	-100,00%	
	Costo personale dipendente			€ 167.705,00	€ 167.705,00	€ 155.184		-100,00%	-100,00%	
	Costo collaboratori e PIVA					€ 85.000		#DIV/0!	-100,00%	
	Altri costi indiretti imputati							#DIV/0!	#DIV/0!	
Indici di Qualità										
	valutazione customer >90%				0,00%	90,00%		#DIV/0!	-100,00%	
INDICATORI DI PERFORMANCE						Media triennio precedente	Performance attesa	Performance realizzata	Scost	ESITO
Indicatori di Efficacia										
	tasso di realizzazione dei servizi (programmati/realizzati)					#DIV/0!	>80%	0,00	#VALORE!	#VALORE!
Indicatori di Efficacia temporale										
	% Rispetto tempistiche pianificate					100%	100%	0%	-100%	NOOK
Indicatori di Efficienza Economica										
	Tasso di copertura servizio (ricavi/costo)					100%	83%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Indicatori di Qualità										
	customer raccolte					0,00%	90,00%	0,00%	-90,00%	NOOK
Analisi del risultato										
Analisi degli scostamenti										
Cause						Verifica Intermedia: 30/06 /2017		Verifica Finale: 31 /12 /2017		Valutazione M
						Val. raggiunto fase 1		Val. raggiunto fase 1		media valori
Effetti						Rispetto tempi fase 1		Rispetto tempi fase 1		
						Val. raggiunto fase 2		Val. raggiunto fase 2		
Provvedimenti correttivi						Rispetto tempi fase 2		Rispetto tempi fase 2		
Intrapresi						Val. raggiunto fase 3		Val. raggiunto fase 3		media tempi
						Rispetto tempi fase 3		Rispetto tempi fase 3		
Da attivare						Val. raggiunto fase 4		Val. raggiunto fase 4		
						Rispetto tempi fase 4		Rispetto tempi fase 4		
Commento:										