



Agenzia Formazione Orientamento Lavoro di Monza e Brianza

Piano delle Performance

Anno 2013

Approvato con verbale di determinazione dell'amministratore unico n. 20 del 30/06/2013

Sommario

Introduzione.....	3
Struttura del Piano delle performance	4
Unità di analisi: i processi	5
Indicatori sensibili: costo del processo e gradimento.....	7
Attuazione delle strategie	8
Elenco dei processi.....	9
Caratteristiche dell'ambiente esterno	10
Caratteristiche dell'ambiente interno: il budgeting	11
Caratteristiche dell'ambiente interno: l'organizzazione.....	12

Allegati:

A- La pesatura degli obiettivi – criteri

B- Schede obiettivi strategici e obiettivi di processo

Introduzione

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

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

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

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

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

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

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

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

L'anno 2012 è stato il primo anno di sperimentazione dello strumento Piano delle Performance. Durante questo primo anno di utilizzo è stato possibile rendersi conto delle criticità del Piano e dei punti da migliorare.

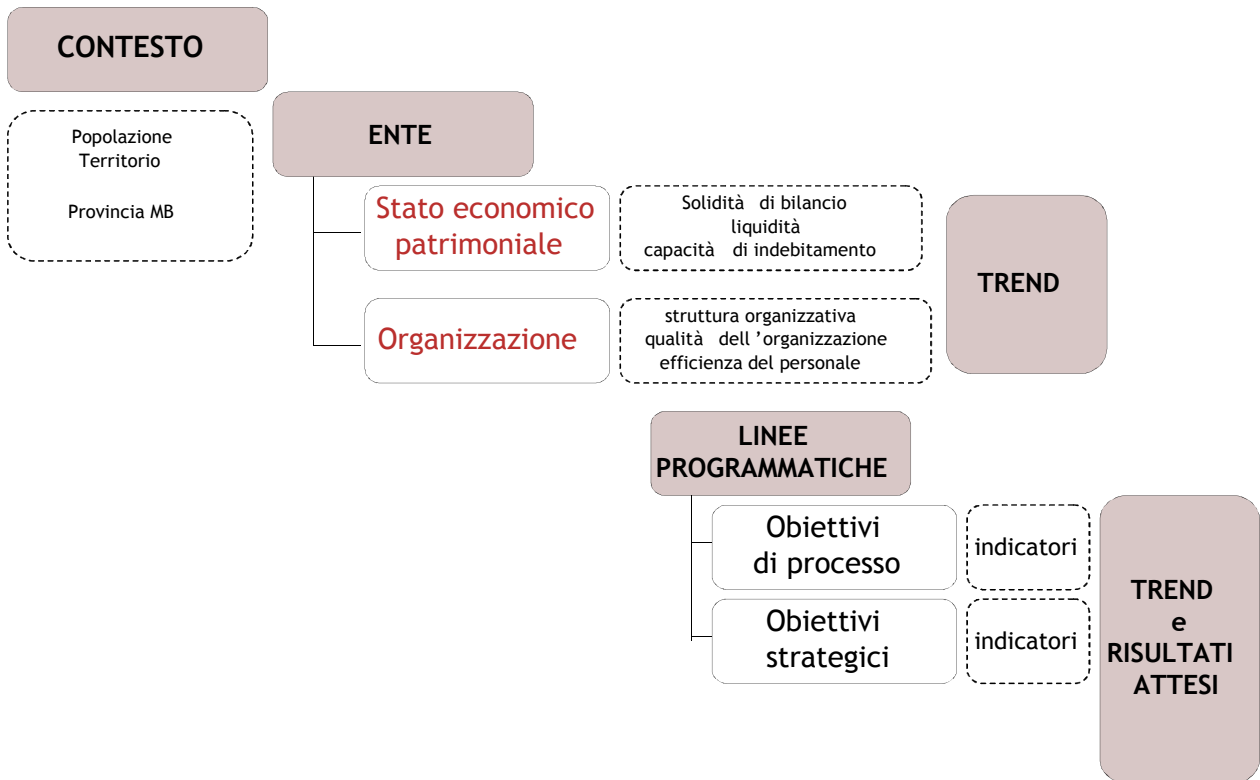
Con verbale di determinazione n. 5 del 28/02/2013 l'Amministratore Unico ne ha approvato il consuntivo, dopo che la direzione generale ha presentato al Nucleo di Valutazione i risultati della gestione e del conseguimento degli obiettivi individuati con il piano programma ed il piano delle performance 2012. Il Nucleo di Valutazione ha valutato positivamente la metodologia utilizzata, verificando lo stato di realizzazione degli indicatori collegati agli obiettivi, il loro grado di raggiungimento e conseguentemente il grado di raggiungimento dei progetti di miglioramento.

A partire dal 2013 si è lavorato sulle possibilità di perfezionamento dell'efficacia del Piano, considerato come documento in divenire, oggetto di revisioni che lo rendano sempre più leggibile e aderente alla nostra realtà aziendale.

In particolare si è deciso di modificare la struttura della scheda processo (si veda il format a pag. 5) e di evidenziare il collegamento tra gli obiettivi di processi e gli obiettivi strategici.

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

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

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

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	2013
				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								
	2010	2011	2012	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 Costo								
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	

Indicatori sensibili: costo del processo e gradimento

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

Per questo motivo Afol Monza e Brianza prosegue nel corso del 2013 a svolgere delle indagini di gradimento specifiche, coerentemente alle procedure previste dal Sistema qualità aziendale certificato UNI EN ISO 9001:2008, monitorando presso gli *stakeholder* il loro grado di percezione di qualità per taluni dei servizi erogati.

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

I costi dei processi sono stati individuati considerando queste voci:

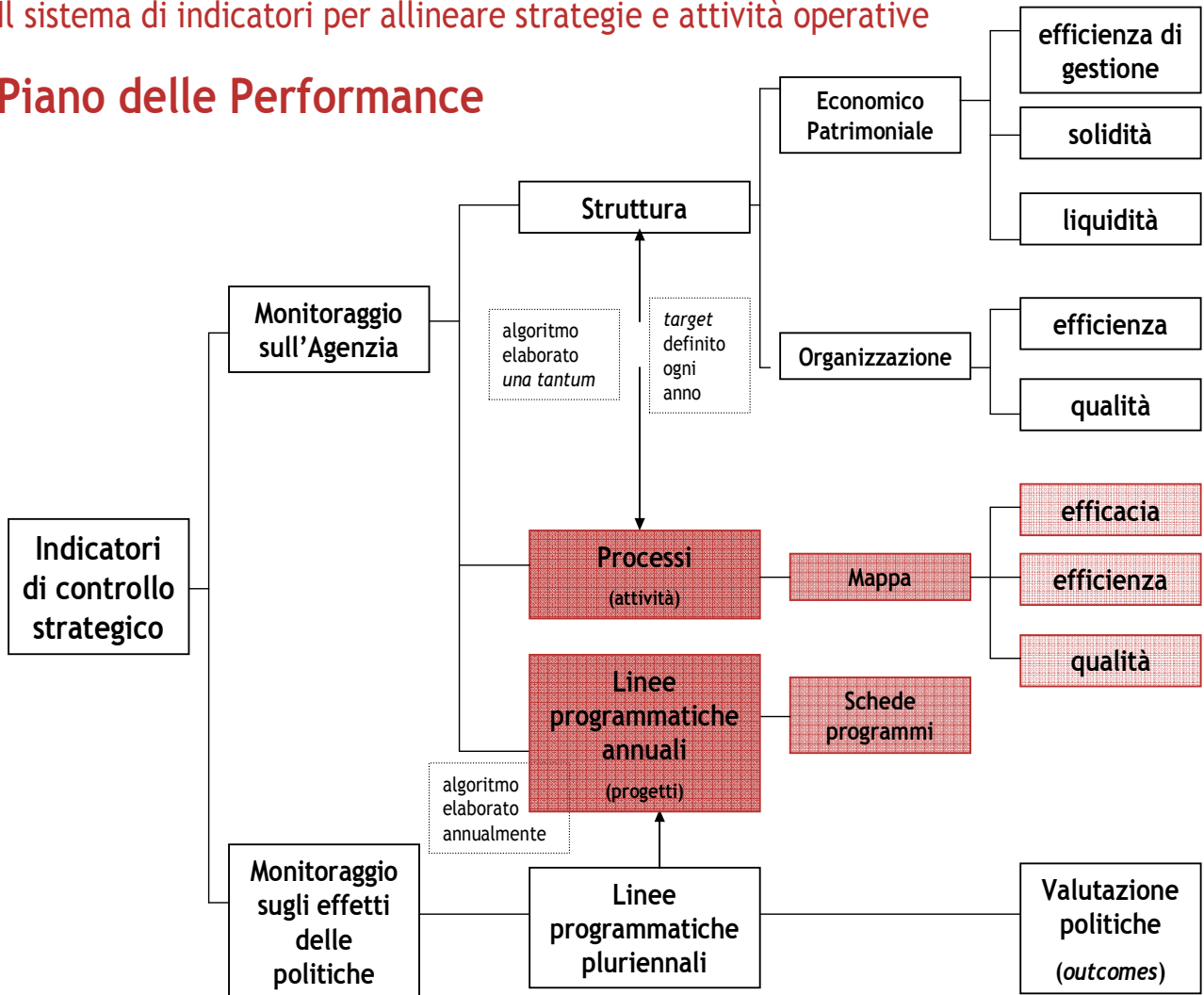
- 1. costo del personale dipendente** (unità operative) impegnate nel processo in modo tale da imputare nei diversi processi tutto il personale e saturarlo come occupazione al 100%;
- 2. costi dei collaboratori e delle P.IVA:** spese per prestazioni attivate nel processo;
- 3. costi indiretti imputati:**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

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

Attuazione delle strategie

Il sistema di indicatori per allineare strategie e attività operative

Piano delle Performance



Elenco dei processi

N.	PROCESSO
1	SERVIZI AL LAVORO – Garantire i servizi al lavoro amministrativi e certificativi
2	SERVIZI AL LAVORO – Realizzare l’incontro domanda-offerta e tirocini
3	SERVIZI AL LAVORO – Progettare azioni di politica attiva del lavoro
4	SERVIZI AL LAVORO – Gestire le crisi aziendali
5	SERVIZI PER L'ORIENTAMENTO
6	SERVIZI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE – Erogare corsi in DDIF, compresi progetti specifici non ricorrenti come Learning Week
7	SERVIZI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE – Apprendistato
8	SERVIZI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE – Formazione permanente e abilitante
9	SERVIZI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE – Formazione continua
10	SERVIZI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE – Formazione specialistica e alta formazione
11	SEGRETERIA E SUPPORTO ALLA DIREZIONE STRATEGICA – Gestire la segreteria dell’Agenzia e supportare il processo di applicazione D.lgs. 231
12	SERVIZI AMMINISTRATIVI – Servizi di supporto interno: gestire il ciclo degli acquisti e le fasi operative a supporto di gare d’appalto e contratti
13	SERVIZI AMMINISTRATIVI – Mettere a disposizione della dirigenza le informazioni richieste nei tempi previsti dal ciclo di programmazione e controllo e fornire supporto ad ogni eventuale altra richiesta dovesse giungere alle direzioni
14	SERVIZI AMMINISTRATIVI – Assicurare la rilevazione puntuale dei fatti di gestione esterna entro il 25esimo giorno del mese successivo di fatturazione
15	SERVIZI AMMINISTRATIVI – Assicurare la corretta rendicontazione e gestione amministrativa dei progetti assegnati in affidamento concessorio nel rispetto dei principi, delle procedure e delle condizioni previste
16	SERVIZI AMMINISTRATIVI – Servizi di supporto interno: gestire le risorse umane e l’organizzazione
17	SERVIZI AMMINISTRATIVI – Gestire il patrimonio immobiliare assegnato dalla Provincia e progettare e gestire interventi di manutenzione ordinaria
18	SERVIZI CSI – Sviluppare e gestire i servizi informativi
19	SERVIZI CSI – Gestire il sistema Qualità
20	SERVIZI CSI – Gestire la Sicurezza secondo i criteri del D.lgs. 81/2008
21	SERVIZI CSI – Gestire la comunicazione istituzionale
22	ALTRI SERVIZI – Contratto integrativo Provincia MB

Caratteristiche dell'ambiente esterno

				ANNO	2013
CARATTERISTICHE DEL TERRITORIO PROVINCIALE DI RIFERIMENTO					
Popolazione					
Descrizione		2010	2011	2012	2013
Popolazione residente al 31/12		852.063	859.561	867.125	874.756
di cui popolazione straniera		57.660	58.167	58.679	59.195
Popolazione per fasce d'età ISTAT		2010	2011	2012	2013
Popolazione in età prescolare	0-6 anni				
Popolazione in età scuola dell'obbligo	7-14 anni				
Popolazione in forza lavoro	15-29 anni				
Popolazione in età adulta	30-65 anni				
Popolazione in età senile	oltre 65 anni				
Popolazione per fasce d'età Stakeholders		2010	2011	2012	2013
Prima infanzia	0-3 anni				
Utenza scolastica	4-13 anni				
Utenza per Orientamento	11 - 18 anni	52.000	52.700	55.437	
Minori	0-18 anni				
Giovani	15-25 anni				
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		2010	2011	2012	2013
Imprese attive		63.696,00	64.142,00	64.591,00	65.043,00
<i>Imprese artigianali (fonte Orientamento)</i>		<i>23.149,00</i>	<i>23.311,00</i>	<i>23.474,00</i>	<i>23.638,00</i>
Agricoltura, silvicoltura, pesca		972,00	979,00	986,00	993,00
Industria		22.515,00	22.673,00	22.832,00	22.992,00
<i>di cui attività manifatturiere</i>		<i>9.932,00</i>	<i>10.002,00</i>	<i>10.072,00</i>	<i>10.143,00</i>
Costruzioni		12.449,00	12.536,00	12.624,00	12.712,00
Servizi		39.173,00	39.447,00	39.723,00	40.001,00
<i>di cui commercio all'ingrosso e al dettaglio</i>		<i>16.291,00</i>	<i>16.405,00</i>	<i>16.520,00</i>	<i>16.636,00</i>
<i>di cui riparazione di autoveicoli</i>		<i>4.031,00</i>	<i>4.059,00</i>	<i>4.087,00</i>	<i>4.116,00</i>
<i>di cui Trasporto e magazzinaggio</i>		<i>1.929,00</i>	<i>1.943,00</i>	<i>1.957,00</i>	<i>1.971,00</i>
<i>di cui Attività dei servizi alloggio e ristorazione</i>		<i>2.862,00</i>	<i>2.882,00</i>	<i>2.902,00</i>	<i>2.922,00</i>
<i>di cui Servizi di informazione e Comunicazione</i>		<i>1.710,00</i>	<i>1.722,00</i>	<i>1.734,00</i>	<i>1.746,00</i>
<i>di cui Attività finanziarie e assicurative</i>		<i>1.572,00</i>	<i>1.583,00</i>	<i>1.594,00</i>	<i>1.605,00</i>
<i>di cui Attività immobiliari</i>		<i>5.751,00</i>	<i>5.791,00</i>	<i>5.832,00</i>	<i>5.873,00</i>
<i>di cui Attività professionali, scientifiche e tecniche</i>		<i>2.976,00</i>	<i>2.997,00</i>	<i>3.018,00</i>	<i>3.039,00</i>
<i>di cui Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese</i>		<i>2.051,00</i>	<i>2.065,00</i>	<i>2.079,00</i>	<i>2.094,00</i>
Imprese n.c.		860,00	866,00	872,00	878,00
N° posti occupati in aziende					
N° nuove aziende					
N° aziende chiuse					
N° aziende insediate					
N° aziende insediabili					
	Tot. Aziende		64.142,00	64.591,00	65.043,00

Caratteristiche dell'ambiente interno: il budgeting

	Anno			2013
STRUTTURA - DATI ECONOMICI				
BALANCED SCORECARD				
	2010	2011	2012	2013
Ricavi totali	€ 7.116.652,36	€ 7.254.068,00	€ 7.639.878,00	€ 7.628.924,00
Costi di produzione	€ 2.712.827,18	€ 2.596.652,00	€ 4.029.745,00	€ 4.583.634,00
Margine industriale	€ 4.403.825,18	€ 4.657.416,00	€ 3.610.133,00	€ 3.045.290,00
Costi commerciali	€ 40.759,91	€ 63.102,00	€ 12.545,00	€ 27.500,00
Costi amministrativi vigenti	€ 4.029.034,63	€ 4.279.597,00	€ 3.365.442,00	€ 2.642.472,00
Risultato prima di oneri finanziari e fiscali (EBIT)	€ 334.030,64	€ 314.717,00	€ 232.146,00	€ 375.318,00
Altri Oneri finanziari e di gestione	€ 331.893,70	€ 311.379,00	€ 67.241,00	€ 102.084,00
Reddito netto	€ 2.136,94	€ 3.338,00	€ 164.905,00	€ 273.234,00

Caratteristiche dell'ambiente interno: l'organizzazione

				ANNO	2013
STRUTTURA - ORGANIZZAZIONE					
Personale in servizio					
Descrizione	2010	2011	2012	2013	
Dirigenti (unità operative)	1,00	1,00	1,00	1,00	
Posizioni Organizzative (unità operative)	8,00	11,00	11,00	11,00	
Dipendenti (unità operative)	96,00	94,00	97,00	97,00	
Totale unità operative in servizio	105,00	106,00	109,00	109,00	
Totale dipendenti in servizio (teste)					
Età media del personale					
Descrizione	2010	2011	2012	2013	
Dirigenti	52,00	53,00	45,00	50,00	
Posizioni Organizzative	49,73	49,75	49,75	49,74	
Dipendenti	43,06	42,37	44,00	43,14	
Totale Età Media	144,79	145,12	138,75	47,63	
Analisi di Genere					
Descrizione	2010	2011	2012	2013	
% Dirigenti donne sul totale dei Dirigenti	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
% PO donne sul totale delle PO	36,36%	33,33%	33,33%	33,33%	
% donne occupate sul totale del personale	52,04%	55,14%	54,12%	54,12%	
% donne assunte a tempo determinato su totale dipendenti assunti	23,46%	34,57%	35,77%	35,77%	
Indici di assenza					
Descrizione	2010	2011	2012	2013	
Malattia + Ferie + Altro	0,00%	18,00%	26,22%	26,22%	
Malattia + Altro	0,00%	9,63%	9,63%	9,63%	
Indici per la spesa del Personale					
Descrizione	2010	2011	2012	2013	
Spesa complessiva per il personale	€ 3.203.840,00	€ 3.677.075,00	€ 3.712.052,00	€ 5.772.832,69	
Spesa per la formazione (stanziato)	€ 40.742,00	€ 48.971,00	€ 34.033,00	€ 47.463,00	
Spesa per la formazione (impegnato)	€ 40.742,00	€ 48.971,00	€ 34.033,00	€ 47.463,00	