



CONSULENZA | FORMAZIONE | RICERCA
via Donatello, 9 - Milano | www.farepa.it | info@farepa.it

Lavoro agile, obiettivi e sistema di indicatori

Milano, 29 aprile 2021

Luca Bisio – *Partner farePA S.r.l., professore di Economia e gestione delle imprese presso l'Università degli Studi Milano-Bicocca, componente di Nuclei ed OIV*
([Iwww.farepa.it](http://www.farepa.it); I.bisio@farepa.it)



N.	Argomento	Pag.
1	Lavoro agile e performance	3
2	Punti di riferimento per la definizione di obiettivi e indicatori	5
3	Quali obiettivi e indicatori per il lavoro agile	9
3.1	Gli obiettivi	14
3.2	Gli indicatori	26



1. Lavoro agile e performance





Il Lavoro agile impatta su due elementi essenziali della performance



Obiettivi e indicatori



Comportamenti organizzativi



2. Punti di riferimento per la definizione di obiettivi e indicatori



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**

- ✓ **Linee guida per la gestione integrata del ciclo della performance (ANVUR 2015)**
- ✓ **Linee Guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance n. 2/17 (§. 4.2)**
- ✓ **Linee Guida per il Piano della performance n. 1/17 (Appendice 1)**
- ✓ **Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance (2020)**



Obiettivo



Risultato atteso verso il quale **indirizzare le attività** e **coordinare le risorse** nella gestione dei processi di erogazione di un determinato servizio, relativamente all'anno di riferimento per la programmazione



Indicatore



Per indicatore si intende una grandezza, indistintamente un valore assoluto o un rapporto, espressa sotto forma di un numero volto a favorire la rappresentazione di un fenomeno relativo alla gestione aziendale e meritevole d'attenzione da parte di stakeholder interni (amministratori, management) o esterni (cittadini, associazioni, altri enti, ecc.).

Fonte: Delibera CIVIT 112/10

3. Quali obiettivi e indicatori per il lavoro agile





**I servizi erogati/attività gestibili in LA
sono definiti a monte**

Esempio di classificazione di servizi erogati/attività «agilabili»

	Attività	Dettaglio e scansione procedure	Presenza = non remotizzabile LA = remotizzabile; parzialmente = non in toto o comunque con prospettive di remotizzazione da verificare nel M/LT	
Servizi al pubblico	Circolazione	circolazione volumi	presenza	
		gestione prenotazioni per consultazione/studio	presenza	
	Servizi interbibliotecari	Prestito interbibliotecario		presenza *
		DD		presenza *
		DD-Nilde		presenza *
	Reference e servizi informativi	reference strutturato, anche online e sincrono		parzialmente
		Servizio informativo via mail		LA
		Chiedi al bibliotecario		LA
	Formazione degli utenti	studio ed elaborazione materiali		LA
		erogazione corsi/incontri online		LA
		aggiornamento dei formatori, anche per es. su modalità DaD, riunioni		LA
		riunioni gdl corsi coord da CP, coordinamento per date ecc.		LA
		attività gdl User Education		LA
		produzione materiali User Education		LA

Quali servizi erogati/attività dobbiamo considerare nel PILA?

PILA

➔ Gestibili unicamente in presenza



➔ Gestibili completamente in LA



➔ Gestibili parzialmente in LA



Attività → Obiettivo → Indicatore





3.1 Gli obiettivi



Caratteristiche degli obiettivi



- **Specifici:** che **esplicitino il risultato** da raggiungere, in termini di quantità e qualità, indicandone il destinatario;
- **Misurabili:** il cui **risultato** da raggiungere sia **quantificabile**;
- **Realizzabili:** il cui raggiungimento **non sia al di là delle possibilità e delle risorse disponibili** al singolo dipendente;
- **Rilevanti:** che siano **coerenti e pertinenti rispetto agli obiettivi**, alle priorità e alle strategie dell'**unità organizzativa** di cui si fa parte;
- **Con una scadenza:** **riferibili ad un arco temporale** determinato.



Art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09

Requisiti degli obiettivi:

- **rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni** della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'amministrazione;
- **specifici e misurabili** in termini concreti e chiari;
- **significativo miglioramento della qualità dei servizi** e degli interventi;
- riferibili ad un **arco temporale determinato**;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da **standard** definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da benchmarking;
- confrontabili con le **tendenze della produttività** con riferimento, ove possibile, almeno **al triennio precedente**;
- **correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili**

La posizione della Corte dei conti



Obiettivi, indicatori e target quali presupposto per la distribuzione della premialità

«L'erogazione del compenso aggiuntivo è, quindi, subordinata alla sussistenza di determinati presupposti, non altrimenti surrogabili:

- i) l'assegnazione da parte del Direttore Generale, ex ante, anno per anno, ai singoli direttori, di specifici obiettivi da raggiungere;
- ii) l'accertamento ex post dei risultati di gestione ottenuti da ciascuno di essi;
- iii) la fissazione di parametri per la misurazione dei risultati medesimi».



Corte dei conti – Sezione giurisdizionale per la regione Lazio: sentenza 6 febbraio 2018, n. 71.

Tipologie di obiettivi



Obiettivi più legati al rispetto di **standard** dei servizi erogati



Obiettivi **progettuali**



Standard dei servizi erogati



Standard



È il valore della performance attesa, che l'ente fissa e si impegna a garantire in ogni caso agli utenti, correlato ad un indicatore di un servizio erogato

N.B.

I servizi erogati sono relativamente stabili

Attività supporto tutoraggio studenti, attività esercitativa e tesi: un esempio

Obiettivo

Supporto alla gestione dei laboratori da remoto attraverso la partecipazione alle esercitazioni

Indicatore quantitativo

✓ **Tasso di partecipazione alle esercitazioni:** esercitazioni seguite/esercitazioni svolte nel periodo di riferimento = 85%

Indicatore qualitativo

✓ **Puntualità e chiarezza** del supporto tecnico e scientifico fornito

Tempistica

Da selezionare dal menu a tendina: **frequenza semestrale**

Attività Supporto all'attività degli Organi della struttura: un esempio

Obiettivo

Partecipazione a tutte le sedute telematiche degli Organi di Governo della struttura in qualità di Segretario Verbalizzante, redazione e invio del relativo verbale

Indicatore quantitativo

✓ **Tempestività della redazione del relativo verbale** (entro 15 gg dalla seduta)

Indicatore qualitativo

✓ **Accuratezza e completezza delle verbalizzazioni**

Tempistica

Da selezionare dal menu a tendina: **mensile**

Rimborso spese di missione: un esempio

Obiettivo

Gestione del processo di acquisizione della documentazione e rimborso delle missioni attraverso l'evasione delle richieste pervenute in maniera completa nel mese di riferimento entro il giorno X del mese successivo

Indicatore quantitativo

✓ **Tasso di evasione delle richieste = richieste evase/richieste pervenute (90%)**

Indicatore qualitativo

✓ **Correttezza e completezza degli atti prodotti ai fini dell'evasione della pratica**

Tempistica

Da selezionare dal menu a tendina: **mensile**



Target



È il valore della performance attesa correlato ad un indicatore di un obiettivo progettuale



N.B.

Gli obiettivi progettuali non sono ripetitivi nel tempo

Attività gestione del lavoro agile per il personale TAB di Ateneo: un esempio

Obiettivo



Progettazione e implementazione del nuovo progetto di lavoro agile per tutto il personale attraverso le seguenti fasi: 1) predisposizione del progetto di procedura informatica per la raccolta delle richieste; 2) redazione e approvazione del POLA; 3) presentazione del progetto agli stakeholder interni di riferimento; 4) produzione del materiale informativo e della pagina dedicata sul portale di Ateneo; 5) calendarizzazione del percorso di formazione per il personale; 6) attivazione del servizio di helpdesk dedicato; 7) conclusione della fase di test e operatività della procedura; 8) raccolta ed elaborazione delle richieste; 9) monitoraggio dei risultati; 10) redazione del nuovo POLA

Indicatore quantitativo



- ✓ **Rispetto cronoprogramma** (raggiungimento della fase x entro y mesi dall'avvio del progetto)
- ✓ **Tempestività media di evasione delle richieste** (entro x gg dal pervenire della richiesta)

Indicatore qualitativo



- ✓ **semplicità della procedura informatica e chiarezza della documentazione**

Tempistica



Da selezionare dal menu a tendina: **annuale**

Attività formazione: un esempio

Obiettivo

Sviluppo di competenze in materia di privacy, funzionali all'ottimizzazione delle azioni di comunicazione via newsletter

Indicatore quantitativo

- ✓ N. ore di corso effettuate/n. ore di corso previste (min 80% presenza);
- ✓ Diffusione ai colleghi delle competenze acquisite, mediante la tenuta di un corso interno di 2 ore.
- ✓ Superamento test, ove previsto.

Indicatore qualitativo

- ✓ sviluppo di competenze relative alle metodiche di acquisizione di banche dati e redazione di informative privacy

Tempistica

Da selezionare dal menu a tendina: **semestrale**

NB: nelle note della tempistica indicare il periodo di conclusione del corso

3.2 Gli indicatori



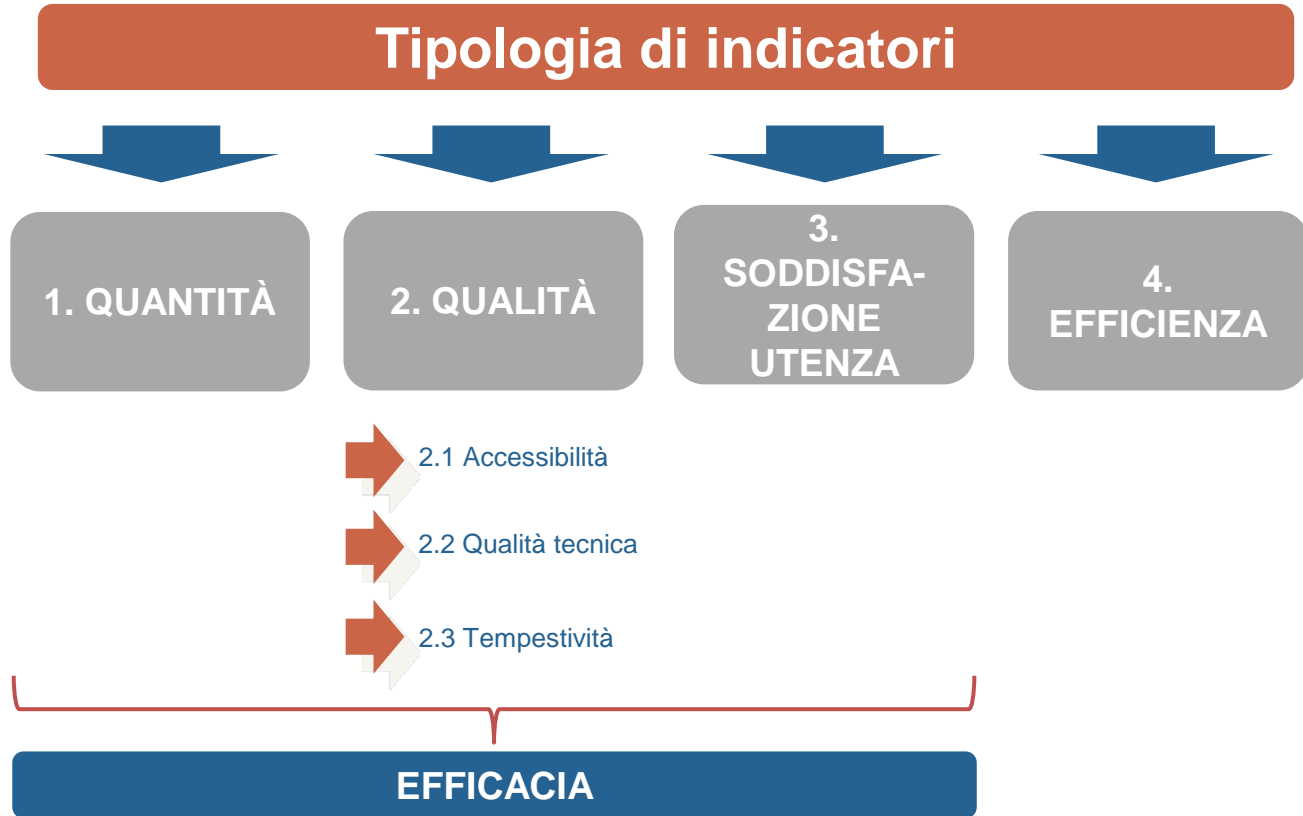
Tipologie di indicatori



➔ **Quantitativi:** misurano **profili di efficacia** (rapporto obiettivo/risultato) e di **efficienza** (rapporto risorse impiegate/risultato)

➔ **Qualitativi:** elementi che **integrano le informazioni quantitative** rilevate descrivendo aspetti non quantificabili ma utili alla comprensione del risultato atteso ed, ex post, conseguito

Classificazione degli indicatori



Classificazione degli indicatori quantitativi - esempi

Tipologia di indicatori		Esempio	
Efficacia	<i>Quantità</i>	- N. Pratiche evase/N. pratiche ricevute	
	<i>Qualità</i>	Accessibilità	Orario di apertura. N. punti di accesso del servizio
		Qualità tecnica	N. errori nelle pratiche trattate N. di non conformità nella gestione di una procedura di qualità
		Tempestività	Risposta ai quesiti entro __ gg
		Qualità percepita	Risultati della customer satisfaction
Efficienza		Riduzione del costo di gestione di un servizio del __%	

Partner, consulente e formatore - farePA

www.farepa.it
l.bisio@farepa.it

- Consulente e formatore dal 1987;
- Componente di **Organismi e Nuclei di valutazione**;
- Esperto di **programmazione, contabilità e controllo** nella PA;
- Già consulente della **Corte dei conti**.
- **Collaboro con:**

