



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Formazione Maggioli

Programma INPS Valore PA – Bando 2023

Corso di 1° livello online

**Il lavoro agile nella Pubblica Amministrazione: approcci giuridici e manageriali,
strumenti e competenze per una gestione sostenibile**

La valutazione della performance nello smart working

Martedì 26 novembre 2024, ore 9.00-13.00 e 14.00-17.00 (5° modulo)

Docente

Luca Mazzara

I punti chiavi della discussione

- La misurazione della *performance* organizzativa: le variabili da considerare.
- La progettazione di un *set* di indicatori di *performance*: le relazioni con le strategie dell'Ente.
- La *performance* individuale: come misurarla per migliorarla nel tempo?
- La valutazione delle competenze nei sistemi di valutazione della *performance* individuale.

La misurazione e la valutazione della performance organizzativa: linee guida

La performance organizzativa: cosa misurare e come?

Performance organizzativa - Riferimenti normativi

- DLgs 150/2009 - norme di principio per le AA. LL.:
- art. 3 cc. 2 e 4 **“Principi Generali”**
art. 4 **“Ciclo di gestione della performance”**
art. 5 c. 2 **“Obiettivi e Indicatori”**
art. 7 c. 1 **“S.M.I.Va.P organizzativa e individuale”**
- art. 9 c. 1 lett. a), b) e c) e c. 2 lett. a) e b) **“valutazione della performance individuale”**

Performance organizzativa

“Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti...” (DLgs 150/2009 art. 3 c. 2)

La performance organizzativa (art. 8 DLgs 150/2009)

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- a) l'**attuazione delle politiche** attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- b) l'**attuazione di piani e programmi**, ovvero la **misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi**, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

La performance organizzativa (art. 8 DLgs 150/2009)

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

.....

- c) la **rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi** anche attraverso modalità interattive;
- d) la **modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze** professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

La performance organizzativa (art. 8 DLgs 150/2009)

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

- e) lo **sviluppo quali/quantitativo delle relazioni con cittadini**, soggetti interessati, utenti e destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'**efficienza nell'impiego delle risorse**, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'**ottimizzazione dei tempi dei procedimenti** amministrativi;
- g) la **qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi** erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di **promozione delle pari opportunità**.

Performance organizzativa: una check list metodologica

a) l'**attuazione delle politiche** attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività

Si parla di **strategia!**

- Abbiamo avviato un processo di ***pianificazione strategica***? E' stato previsto un *piano strategico* per il futuro?
- Sono state espresse nell'ente le ***linee strategiche d'esercizio***?
- Sono state **annualizzate** le ***Linee Programmatiche di Mandato***?
- Gli obiettivi sono esplicitamente correlati ai programmi/progetti inclusi nel **PIAO** e nel **DUP**?

Cosa intendiamo per pianificazione strategica?

“La pianificazione strategica costituisce un deliberato approccio disciplinato finalizzato alla formulazione di rilevanti decisioni ed azioni correlate che permeano e guidano ciò che una data organizzazione è, cosa fa e perché lo fa” (Bryson 2011).

“La pianificazione strategica può essere considerata come una modalità di conoscenza in termini di ausilio ai leader politici e ai dirigenti per comprendere cosa fare, come e perché” (Bryson, Crosby & Bryson 2009).

Quale significato attribuire alla pianificazione strategica del territorio?

- La pianificazione strategica rappresenta un *modo di pensare, di agire e di apprendere* sia da parte dell'ente locale che di tutti gli stakeholders esterni
- Solitamente fornisce un quadro comprensivo attraverso la focalizzazione di un grande “**scenario**”, indispensabile per poter guidare decisioni di ampio respiro, per collocare risorse e determinare positivi effetti di “impatto” sui comportamenti degli attori che vivono ed operano su un determinato ambito contesto territoriale

Quale significato attribuire alla pianificazione strategica del territorio?

- A tal fine, la pianificazione strategica si basa spesso su *visioni* ed immagini particolarmente “evocative” ed attrattive nei confronti del proprio contesto territoriale con l’intento di creare “**valore pubblico**”
- La creazione di valore pubblico non può prescindere da un coinvolgimento di ampie fasce di stakeholders a livello locale da parte dell’ente territoriale che è chiamato ad esercitare un’azione di **cabina di regia** dello sviluppo economico-sociale

Quale significato attribuire alla pianificazione strategica del territorio?

Governare un territorio in quanto “eletti” (Regioni, Province, Comuni) non è mai sinonimo di attrazione della totalità delle preferenze dei cittadini residenti....dal coinvolgimento e dall'ascolto di esigenze percepite quali critiche e rilevanti da un'ampia parte della propria collettività possono infatti scaturire importanti ***riflessioni ed azioni strategiche e soluzioni organizzative*** molto più aderenti ai problemi nevralgici che affliggono i nostri territori

Cosa intendiamo per pianificazione strategica?

- Costituisce una insostituibile guida per assumere **decisioni di ampio respiro** e allocare conseguentemente le risorse
- La pianificazione strategica comporta il ricorso a concetti, procedure e modelli in grado di aiutare le amministrazioni pubbliche a migliorare il conseguimento delle rispettive mission, delle visioni ed alla creazione di **valore pubblico**
- La pianificazione strategica in sintesi rappresenta una modalità di **pensiero**, di **azione** e di costante **apprendimento** rispetto alle dinamiche territoriali

Le determinanti delle scelte politiche

- Le politiche pubbliche *correnti* consistono nel realizzare **progetti pubblici**: il policy maker deve decidere *quale* progetto è da preferire tra le varie alternative valutando contestualmente sia i livelli di **efficienza** da dover garantire che quelli di **equità** da voler perseguire, tenendo ovviamente in considerazione le **istanze** provenienti dal territorio e le **priorità** politiche così come espresse dal programma di mandato

Attraverso un processo di pianificazione strategica le amministrazioni possono...

- Documentare ed interrogarsi circa gli *scenari ambientali* nei quale si trovano ad operare ed esplorare i fattori e i trend che influenzano ciò che esse realizzano e il modo attraverso il quale sviluppino i propri ruoli istituzionali
- Permettere di chiarire e segmentare le *istanze strategiche* o i **cambiamenti** che l'amministrazione deve affrontare.

Attraverso un processo di pianificazione strategica le amministrazioni possono...

- Identificare gli **obiettivi strategici** dell'amministrazione e articolare una ***vision*** alla quale orientare i comportamenti
- Sviluppare strategie per conseguire i propri programmi di mandato e raggiungere le rispettive **mission** con l'intento di creare ***valore pubblico***
- Agganciare il pensiero strategico alla **programmazione operativa**

Perché ricorrere alla pianificazione strategica?

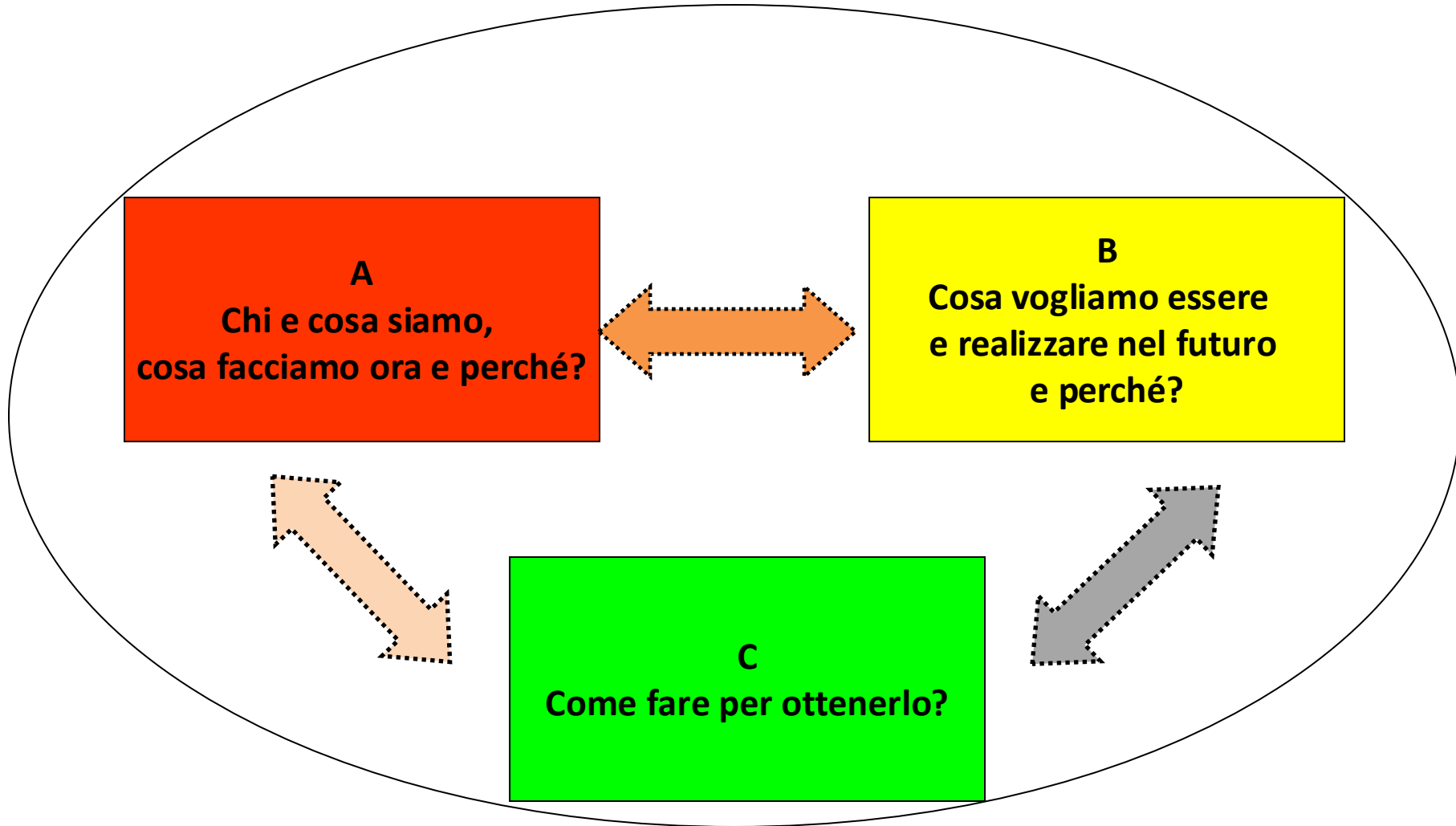
- Gli **scenari** prospettici stanno mutando rapidamente e le variabili da dover governare crescono, incrementando la complessità amministrativa e gestionale
- Le **risorse finanziarie** costituiscono per buona parte delle Amministrazioni locali un vero e proprio limite allo sviluppo degli investimenti (anche se alcuni canali di finanziamento non sembrano essere stati intrapresi con decisione e piena consapevolezza)

Perché ricorrere alla pianificazione strategica?

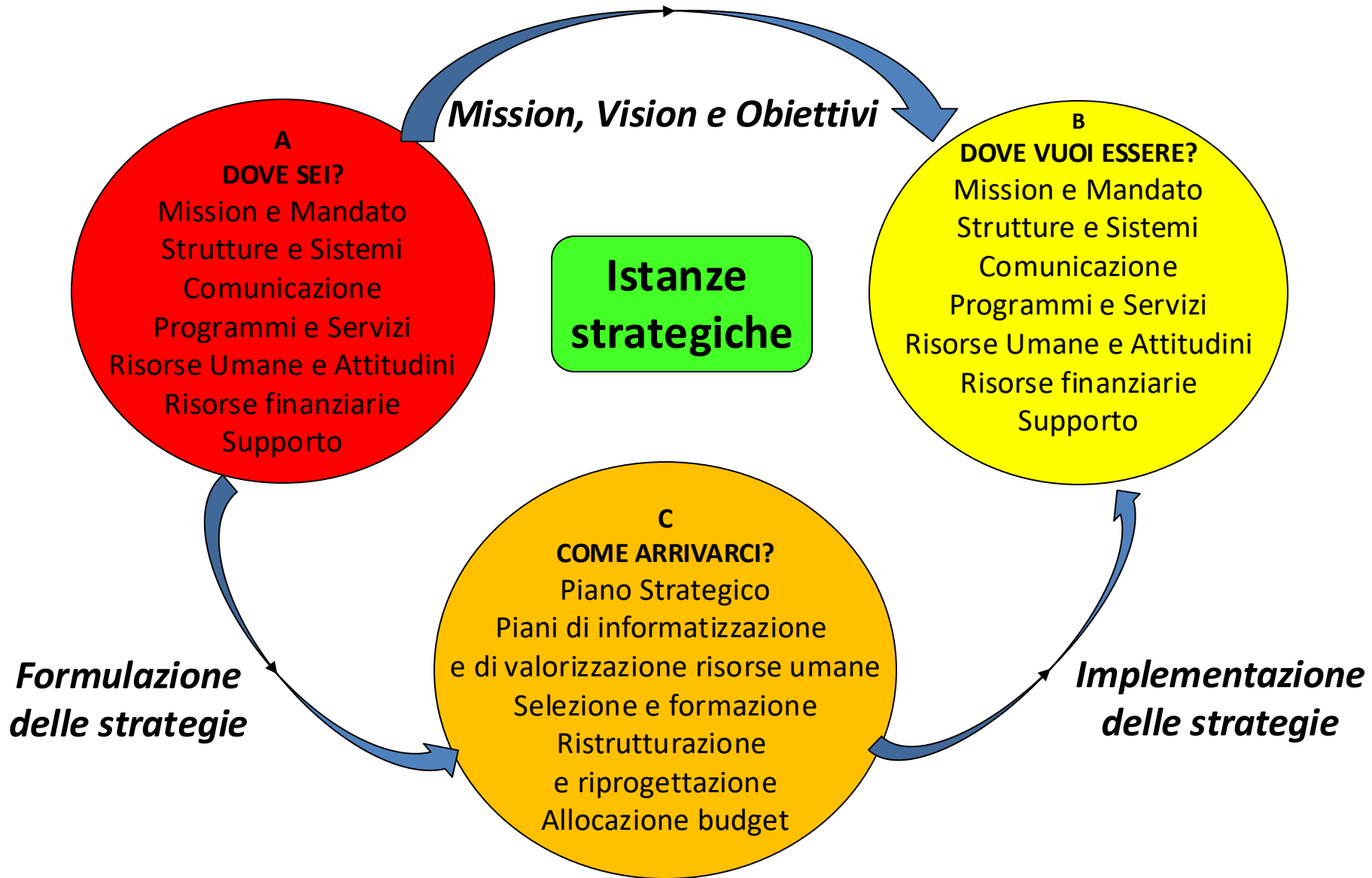
- Sta crescendo contestualmente la domanda di nuovi e più qualificati **servizi**, specie richiesti nell'ambito del settore sociale
- Finora la “cultura” dominante delle nostre amministrazioni era caratterizzata da:
 - Forte “campanilismo” a livello locale;
 - Conseguente visione delle problematiche da risolvere “circoscritte” ai tradizionali ambiti geografici di confine;
 - Esclusivo “attaccamento” all'identità del territorio di appartenenza;
 - Discreta “conflittualità” con alcuni degli stakeholder locali;
 - Scarsa o assente “collaborazione” con altre amministrazioni pubbliche geograficamente limitrofe;
 - Comunicazione sociale garantita *solamente* nei periodi di avvicinamento a nuove elezioni.

**La pianificazione strategica nel contesto italiano è essenziale per affrontare la crescente complessità ambientale e la domanda dinamica di nuovi servizi da garantire in un contesto di scarse disponibilità finanziarie prospettiche, scenario oramai caratterizzante buona parte dei nostri territori viste anche le modeste dimensioni della maggioranza di enti locali italiani
(5.900 enti circa con meno di 5.000 abitanti)**

Le fasi circolari della pianificazione strategica (ABC)



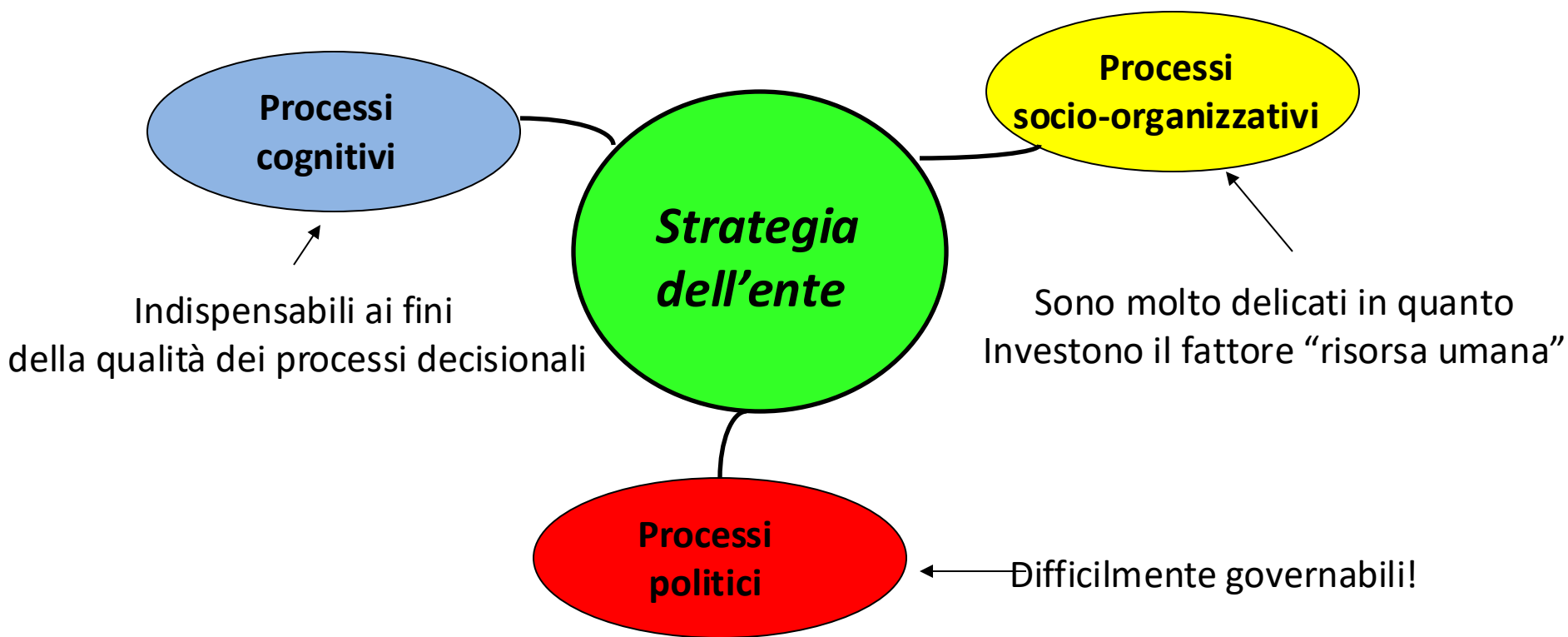
Il processo circolare della Pianificazione Strategica



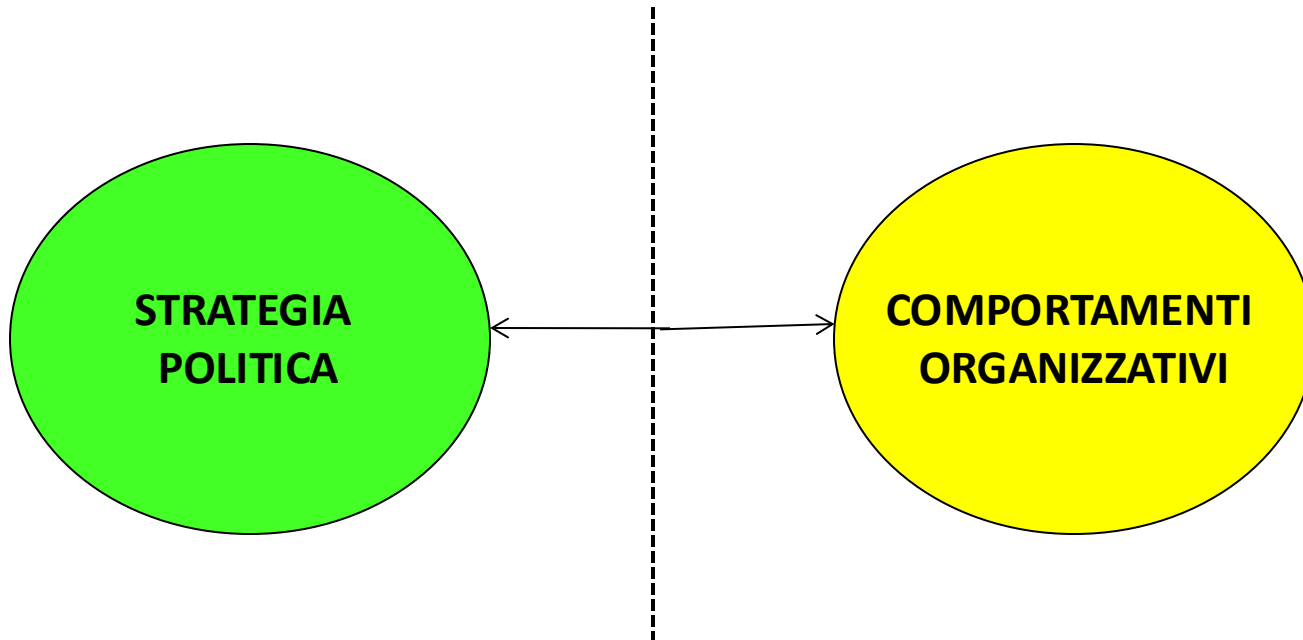
Quale definizione di strategia assumere per la Pubblica Amministrazione?

<<una serie di **scelte** destinate ad influenzare in via **sistematica**, secondo una logica di **medio-lungo periodo**, l'orientamento di una determinata area vasta, in termini di **percorsi di sviluppo** dell'Amministrazione, in coerenza con il variegato **sistema di vincoli e di opportunità** che il tessuto locale potrà **sostenere** in un percorso prospettico>> (L.Mazzara, Il piano strategico nell'ente locale, Ipsoa, Milano, 2006).

I processi che concorrono alla formazione della strategia dell'ente



Le relazioni *dinamiche* tra strategia e struttura



Le relazioni *dinamiche* tra strategia e struttura



Performance organizzativa: una check list metodologica

b) l'attuazione di piani e programmi, la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi

Si parla di **obiettivi**!

- Gli obiettivi sono esplicitamente correlati ai programmi/progetti rispettivamente inclusi in primis nel **PIAO (I sezione: Piano delle performance)**, nella Sezione **Ses** (obiettivi strategici) e nella Sezione **Seo** (obiettivi operativi) del **DUP**?
- Gli obiettivi rispondono alle caratteristiche previste all'art. 5 c. 2 DLgs 150/2009, cioè sono S.M.A.R.T.?

Performance organizzativa: una check list metodologica

c) la **rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi**

Si parla di **customer satisfaction!**

- Nell'ente vengono realizzate “sistematiche” indagini di *customer satisfaction*? E con quali frequenze temporali?
- Disponiamo comunque di informazioni sulla soddisfazione del destinatario dei servizi erogati?
- Viene sfruttata la tecnologia digitale disponibile per comunicare in modo biunivoco con i destinatari dei servizi che rendiamo?

La misurazione della customer satisfaction

- Impostare un sistema di misurazione della **customer satisfaction** in un ente pubblico è cruciale per migliorare la qualità dei servizi offerti, aumentare la trasparenza e soddisfare meglio le esigenze dei cittadini.
- Un sistema ben strutturato fornisce indicazioni utili per intervenire su criticità, ottimizzare risorse e orientare le politiche pubbliche verso una maggiore efficienza.

Passaggi per impostare un sistema di misurazione della customer satisfaction

1. Definizione degli obiettivi del sistema

Prima di tutto, è essenziale chiarire perché si vuole misurare la soddisfazione degli utenti. Gli obiettivi possono includere:

- Migliorare la qualità dei servizi erogati.
- Rilevare “criticità” e problemi percepiti dagli utenti.
- Monitorare i progressi nel tempo in termini di soddisfazione.
- Rendere più trasparente l’operato dell’amministrazione pubblica.

Esempio: Un comune potrebbe voler misurare la soddisfazione degli utenti nei confronti del servizio di rilascio di documenti, per comprendere l'efficienza dei tempi di attesa e l'accessibilità delle informazioni.

Passaggi per impostare un sistema di misurazione della customer satisfaction

2. Identificazione delle aree da monitorare

È importante decidere **quali servizi pubblici** saranno oggetto di misurazione della soddisfazione. Possono essere coinvolti diversi settori dell'ente, come:

- Servizi demografici (rilascio di documenti, stato civile).
- Servizi scolastici (asili, scuole comunali).
- Servizi sociali (assistenza, sostegno alle famiglie).
- Servizi urbanistici (permessi di costruzione, gestione del territorio).
- Servizi di trasporto pubblico o gestione di eventi pubblici.

Esempio: Un ente pubblico potrebbe iniziare dalla misurazione della soddisfazione relativa ai servizi online, come la prenotazione di appuntamenti o la richiesta di certificati, per poi estendere il sistema agli altri servizi offerti.

Passaggi per impostare un sistema di misurazione della customer satisfaction

3. Definizione degli indicatori di customer satisfaction

Gli indicatori devono essere semplici, comprensibili e rilevanti per l'utente. Gli indicatori più comuni per la misurazione della soddisfazione dei cittadini includono:

- **Tempestività:** Tempi di risposta e di attesa per la fornitura dei servizi.
- **Accessibilità:** Facilità di accesso ai servizi, sia fisici sia online.
- **Cortesie e disponibilità del personale:** Come il personale ha gestito le richieste.
- **Qualità dell'informazione fornita:** Chiarezza e completezza delle informazioni.

Passaggi per impostare un sistema di misurazione della customer satisfaction

3. Definizione degli indicatori di customer satisfaction

- **Esperienza complessiva:** Soddisfazione generale per il servizio ricevuto.
- **Efficienza:** Capacità dell'ente di risolvere rapidamente e in modo efficace le richieste dei cittadini.

Esempio: Per un servizio di sportello, si potrebbero misurare il tempo di attesa medio, la percezione della disponibilità del personale e la facilità di accesso all'informazione.

Passaggi per impostare un sistema di misurazione della customer satisfaction

4. Modalità di somministrazione del questionario

- È essenziale scegliere le modalità più efficaci per somministrare il questionario. Alcune opzioni includono:
- **Sondaggi online:** Tramite il sito web dell'ente, una piattaforma dedicata, o attraverso l'invio di link via email/SMS ai cittadini che utilizzano i servizi.
- **Questionari cartacei:** Distribuiti presso gli sportelli o gli uffici fisici.

Passaggi per impostare un sistema di misurazione della customer satisfaction

4. Modalità di somministrazione del questionario

- **Chioschi interattivi:** Posizionati in punti strategici (come uffici comunali o centri per servizi) per permettere agli utenti di esprimere rapidamente la propria opinione subito dopo aver ricevuto il servizio.
- **App mobili:** Utilizzo di un'app dedicata che permetta ai cittadini di esprimere la loro opinione in tempo reale.

Esempio: Un comune potrebbe distribuire il questionario online dopo che un cittadino ha usufruito del servizio di prenotazione appuntamenti tramite il portale comunale.

Passaggi per impostare un sistema di misurazione della customer satisfaction

5. Raccolta e analisi dei dati

Una volta raccolti i dati, è necessario elaborarli per ottenere informazioni utili. Le analisi possono essere fatte a diversi livelli:

- **Analisi quantitativa:** Valutazione dei punteggi medi per ciascun indicatore e identificazione delle aree con punteggi più bassi, che indicano insoddisfazione.
- **Analisi qualitativa:** Lettura e interpretazione delle risposte aperte per ottenere suggerimenti specifici dai cittadini e individuare possibili azioni correttive.

Passaggi per impostare un sistema di misurazione della customer satisfaction

5. Raccolta e analisi dei dati

- **Segmentazione:** Suddividere i dati per tipologia di utente (es. giovani, anziani, famiglie) o per tipologia di servizio per identificare problemi specifici.

Esempio: Un'analisi potrebbe rivelare che i cittadini sono molto soddisfatti della cortesia del personale, ma che c'è insoddisfazione per i lunghi tempi di attesa presso gli sportelli.

Passaggi per impostare un sistema di misurazione della customer satisfaction

6. Feedback e comunicazione con i cittadini

Un aspetto importante è **restituire i risultati** ai cittadini, dimostrando che il loro feedback è stato ascoltato e che sono state prese delle azioni concrete. Questo aumenta la fiducia e incoraggia i cittadini a partecipare nuovamente in futuro.

- **Report pubblico:** Pubblicare un report con i risultati principali e le azioni intraprese per migliorare i servizi.

Passaggi per impostare un sistema di misurazione della customer satisfaction

6. Feedback e comunicazione con i cittadini

- **Comunicazioni mirate:** Inviare email o messaggi ai partecipanti per informarli delle misure adottate in base al loro feedback.

Esempio: Un ente potrebbe comunicare che, a seguito dei feedback ricevuti, sono stati aggiunti nuovi sportelli per ridurre i tempi di attesa o sono state migliorate le procedure online per richiedere documenti.

Passaggi per impostare un sistema di misurazione della customer satisfaction

8. Piano di miglioramento continuo

Il sistema di misurazione della customer satisfaction deve essere integrato in un processo di **miglioramento continuo**. Questo significa che i risultati devono essere utilizzati per pianificare interventi e monitorare se i cambiamenti implementati hanno avuto un impatto positivo sulla soddisfazione.

- **Pianificazione delle azioni correttive:** Individuare le aree critiche e definire azioni specifiche per migliorare i servizi.
- **Monitoraggio:** Ripetere periodicamente la misurazione della soddisfazione per verificare l'efficacia delle azioni intraprese.

Passaggi per impostare un sistema di misurazione della customer satisfaction

8. Piano di miglioramento continuo

Esempio: Se l'analisi dei dati mostra insoddisfazione per i tempi di attesa, l'ente potrebbe migliorare il sistema di prenotazione online o assumere più personale per ridurre i tempi. Dopo sei mesi, l'ente dovrebbe rifare il sondaggio per verificare se la misura ha portato a un miglioramento.

Performance organizzativa: una check list metodologica

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze

Si parla di **miglioramento organizzativo!**

- Vengono esperite programmate e puntuali azioni di miglioramento?
- Sono aggiornate costantemente le competenze dei responsabili apicali e dei rispettivi collaboratori?
- Vi è un costante orientamento della capacità di programmare da parte dei dirigenti/responsabili apicali?

La riprogettazione dei processi aziendali nella PA: porsi i giusti interrogativi...

*Se vuoi ottenere
qualcosa che non hai
mai avuto, devi fare
qualcosa che non hai
mai fatto»*

*"Solo gli uomini
più saggi e i più
stupidi non
cambiano mai"
(Confucio)*

....per abbracciare le attuali sfide



Business Process Reengineering (BPR)

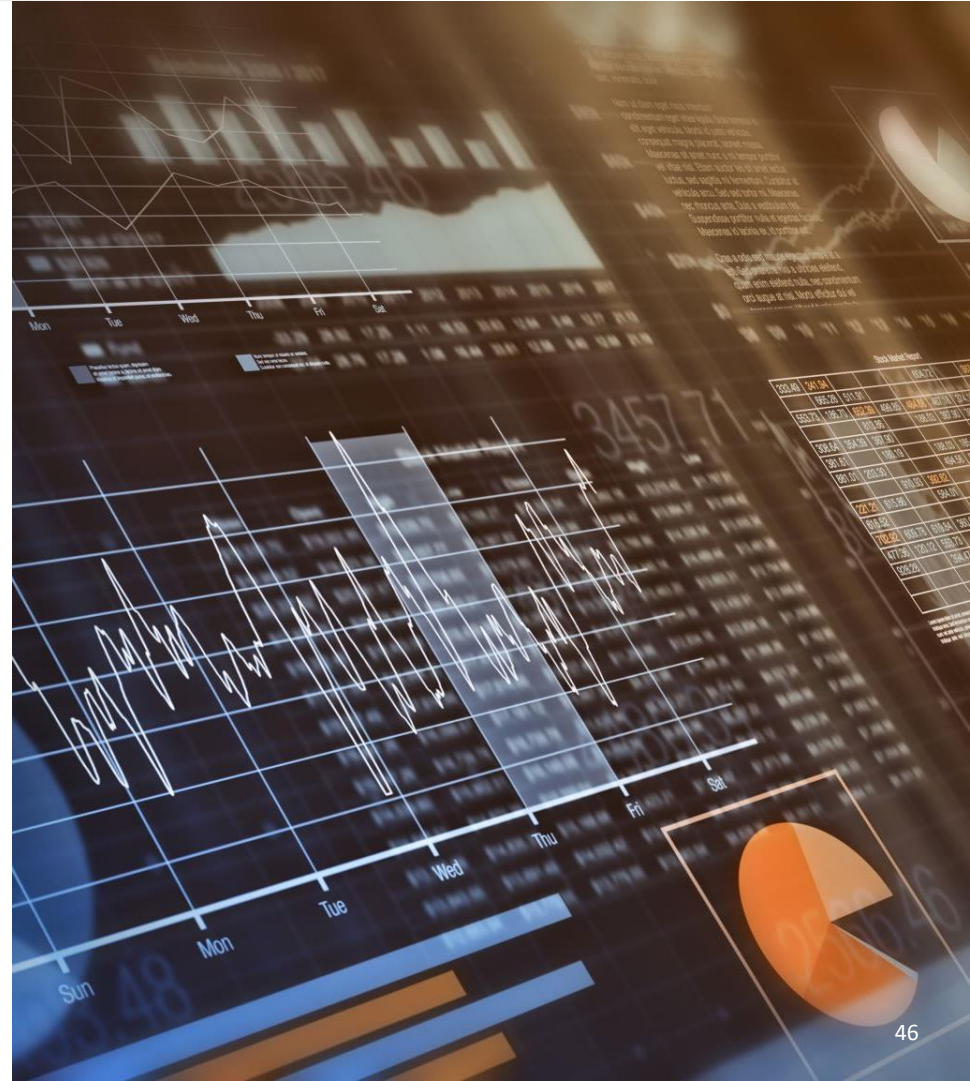
- Il Business Process Reengineering (BPR) può essere tradotto come «reingegnerizzazione dei processi» e consiste nell'**analisi e nella riprogettazione dei flussi di lavoro all'interno di un'organizzazione e anche tra aziende diverse, al fine di ottimizzare i processi end-to-end e automatizzare le attività senza valore aggiunto.**

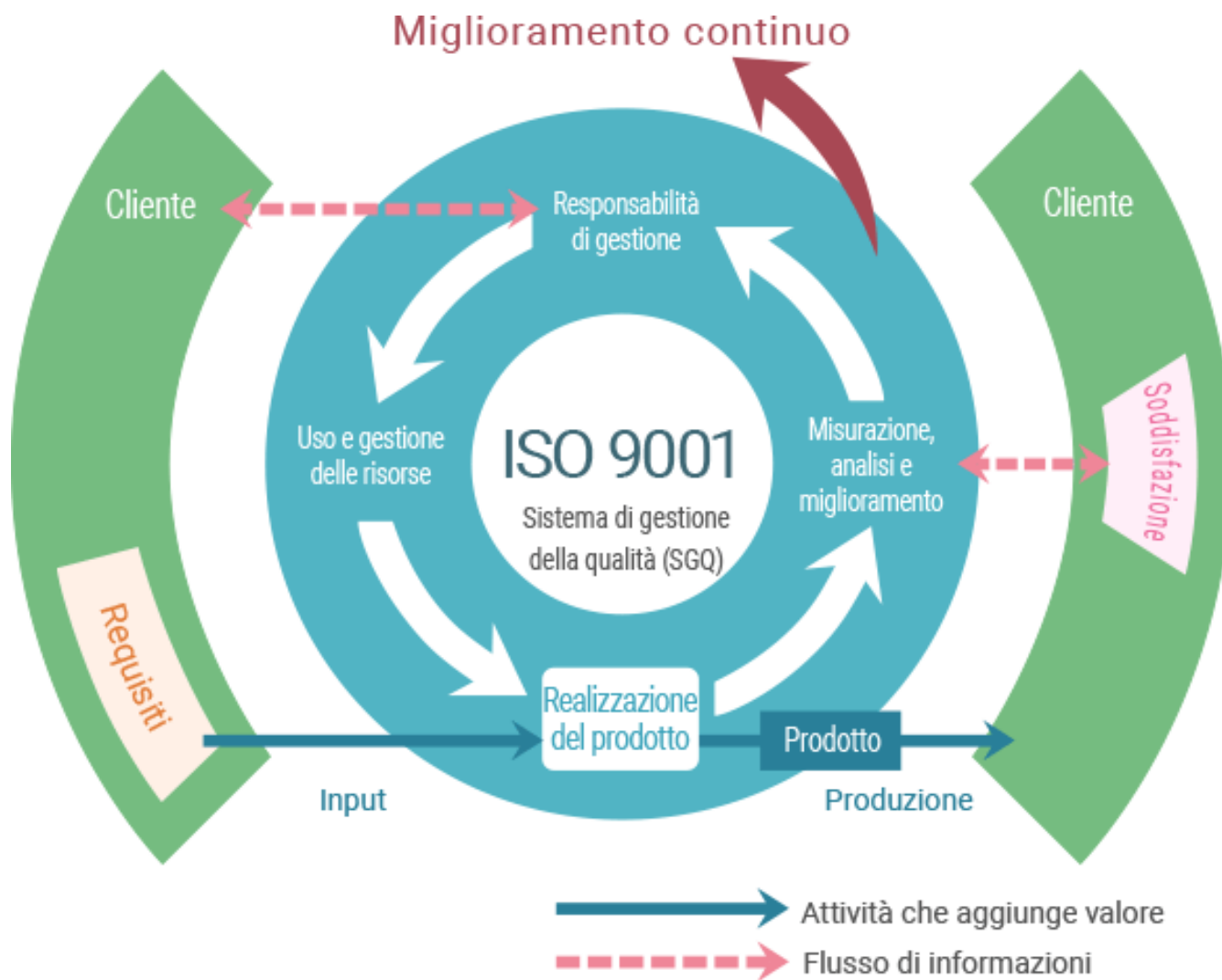
Business Process Reengineering (BPR)

- Quale genesi? Il concetto di BPR fu introdotto per la prima volta alla fine del 1990 da Michael Hammer e James Champy (*Reengineering Corporation: a manifesto for business revolution*, Crown Books, 1993, ed it: Hammer M., Champy J., *Ripensare l'azienda*, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1994) che suggerirono i principi alla base del concetto di reingegnerizzazione rispettivamente per snellire i processi di lavoro e ottenere, in tal modo, livelli significativi di miglioramento rispettivamente:
 - della **qualità**;
 - del **time management** aziendale;
 - della **velocità di svolgimento** delle singole attività e della **redditività**.

Business Process Reengineering (BPR)

- ingegnerizzare i singoli processi si traduce in una **trasformazione dell'intero sistema esistente** affinché possa realizzare miglioramenti della qualità in termini di funzionamento, capacità del sistema, funzionalità, performance, costi, pianificazione o gestione dei rischi.
- Invece di organizzare un'azienda per funzioni come, ad esempio, la produzione, la contabilità, il marketing, ecc. e concentrarsi sulle mansioni che ogni funzione svolge, Hammer e Champy suggeriscono che dovremmo guardare i **processi nel complesso** alla luce dell'approccio per processi che costituisce uno dei requisiti minimi per la certificazione della qualità (**ISO9001**).





Focus del BPR

- E' importante che, in un'ottica di ritorno sull'investimento, l'attenzione del BPR venga posta sul **miglioramento del sistema esistente e non su una nuova progettazione da zero.**
- Anche quelle che sembrano essere solamente delle piccole modifiche nei processi, infatti, possono avere effetti incredibili sulla redditività e produttività di un'organizzazione, sull'erogazione dei servizi e sulla soddisfazione dell'utenza e anche solo l'atto di documentare meglio i processi comporta miglioramenti notevoli a livello di efficienza organizzativa.

BPR per il cambiamento organizzativo

- Il BPR è uno strumento per il miglioramento che si presta alquanto utile per tutte quelle organizzazioni che vogliono diventare più efficienti e moderne perché è in grado di trasformarle, influenzandone direttamente le **prestazioni**.
- Incoraggia l'**empowerment dei dipendenti**, il **team building**, la **qualità**, il **cambiamento organizzativo** e l'**attenzione al cliente/utente**. I migliori programmi di cambiamento organizzativo, del resto, sono quelli che **integrano le iniziative della qualità e la reingegnerizzazione** e, in questo senso, la BPR è davvero perfetta se calata in un ambiente dove si voglia implementare davvero la qualità perché si tratta di una riprogettazione rapida e radicale dei processi strategici, ai fini di ottimizzare il **flusso di lavoro** e la **produttività** di un'organizzazione.
- I cambiamenti che avvengono durante il BPR sono rapidi e drastici perché ha come obiettivo quello di eliminare i vecchi processi per aprire la strada a quelli nuovi.
- Quando si vuole cambiare, per avere un risultato di qualità bisogna prestare attenzione a tre fattori:
 - i processi (**BPR**);
 - la tecnologia (**BPM** o Business Process Management)
 - le persone.

BPR: i principi di base

- La reingegnerizzazione dei processi si basa sul fatto che **bisogna organizzarli pensando ai RISULTATI, non ai compiti (!?)**.
- Per applicare la metodologia BPR occorre identificare tutti i processi all'interno di un'organizzazione e assegnare loro una «priorità» in base all'urgenza di una riprogettazione. Successivamente occorre concentrarsi su una serie di attività:
 - integrazione dell'attività di elaborazione delle informazioni con il lavoro che porta a produrre queste informazioni. Le informazioni vanno "catturate" una sola volta e direttamente alla fonte;
 - gestione centralizzata delle risorse anche se sono allocate tra i diversi processi;
 - collegamento delle attività parallele che si trovano all'interno del flusso di lavoro in modo da ottimizzarle, invece che pensare in un secondo tempo all'integrazione dei loro risultati;
 - spostamento del momento in cui si prendono le decisioni sul processo a quando il lavoro viene eseguito dalle persone. Saranno proprio gli operatori a decidere come operare, in modo che il controllo venga spostato all'interno del processo

BPR: i principi di base

- I principali fattori sui quali bisogna lavorare per dedicarsi al BPR sono la formazione dei team che lavoreranno sul progetto, un impegno reale e basato su una profonda convinzione e la creazione della fiducia tra le parti, considerando che il fulcro di ogni organizzazione sono le **persone** e i **processi**.
- Se i collaboratori sono ben motivati e lavorano duro per perseguire gli obiettivi a loro affidati ma i processi aziendali sono nebulosi e non ben definiti, le prestazioni dell'azienda resteranno molto al di sotto della sufficienza.
- **Lo strumento del Business Process Reengineering è la chiave per trasformare il modo in cui le persone lavorano.**

***Fase 1: identificazione oggetto di
reingegnerizzazione»***

- 1. identificare l'ambito e i livelli di intervento*
- 2. delineare il contesto strategico*
- 3. fissare gli obiettivi strategici*

**FASI BPR
NELLA PA**

***Fase 3 "riprogettazione dei
processi"***

- 7. disegnare le alternative di
riprogettazione*
- 8. progettare il sistema di
monitoraggio e controllo*
- 9. preparare la gestione del
cambiamento organizzativo*
- 10. sperimentare e correggere
le ipotesi di riprogettazione*

***Fase 2 "diagnosi delle
criticità e delle priorità"***

- 4. ricostruire la mappa dei
processi reali*
- 5. definire le metriche della
prestazione complessiva di
processo*
- 6. misurare i gap tra obiettivi
strategici e situazione attuale*

Le fasi del BPR

La metodologia BPR può essere applicata seguendo queste fasi:

- riunire un team di persone che si occupino di riprogettare il processo;
- illustrare lo scopo del lavoro, la vision e gli obiettivi che devono essere definiti e misurabili;
- definire i comportamenti che consentano all'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi;
- una volta che gli obiettivi sono chiari, tutti i processi vanno studiati tramite una mappatura "as-is", ovvero come appare prima dell'intervento di BPR. Vanno identificati i punti dei processi che non funzionano bene per capire come migliorarli.

Come si interviene su un processo per reingegnerizzarlo?

Al fine di riprogettare il flusso di un processo si può procedere in diversi modi poiché non esistono regole fisse applicabili a tutti i casi specifici. Generalmente, il voler seguire un approccio BPR comporta le seguenti attività:

- eliminare le attività che non aggiungono valore a un prodotto o a un servizio;
- razionalizzare le attività primarie, eliminando i colli di bottiglia;
- fornire maggiore flessibilità e adattabilità a un processo, con il tentativo di gestire il più possibile le eccezioni alle regole;
- prevenire il verificarsi di errori e ridondanze, garantendo informazioni accurate e ottenendo un coinvolgimento tempestivo degli utenti finali del servizio;
- imparare dalle migliori pratiche, imitando soluzioni che si sono rivelate efficaci in situazioni analoghe;
- inserire o rafforzare il controllo sulle attività standard;
- ridurre la documentazione cartacea

Obiettivi del BPR

- tracciare cosa succede effettivamente durante un processo;
- assumere il punto di vista di un *osservatore esterno* che osserva il modo in cui un processo è stato eseguito e determina i possibili *miglioramenti* che devono essere apportati per rendere il processo più *efficace* ed *efficiente*;
- definire i *processi desiderati* e come dovrebbero essere eseguiti;
- stabilire *regole, linee guida* e *modelli di comportamento* che, se seguiti, portano alla performance desiderata per il processo;
- fornire spiegazioni sulla logica dei processi illustrandone le motivazioni sottostanti;
- esplorare e valutare diversi possibili risultati sulla base di argomenti razionali;
- stabilire un legame esplicito tra i processi e i requisiti che devono soddisfare

Potenziati vantaggi derivanti dal BPR

- Tra i vantaggi offerti dal BPR rispetto a una nuova progettazione partendo da zero di un sistema di processi ricordiamo i *costi inferiori*, i *minori rischi* perché la BPR si basa:
 - sul miglioramento incrementale dei sistemi (e non sulla sostituzione radicale dei sistemi nel complesso);
 - la possibilità di poter eseguire il lavoro in più fasi, quando sono disponibili le risorse necessarie e un migliore utilizzo del personale esistente perché le competenze disponibili possono essere mantenute e ampliate per accogliere nuove competenze durante il lavoro di reingegnerizzazione, evolvendosi con l'evolversi del sistema.
 - riduzione dei costi
 - diminuzione dei tempi di esecuzione
 - miglioramento della qualità

Vantaggi derivanti dal BPR

- Eliminando attività e rimodulando procedure, valutando ogni singolo dipendente nelle performance «costi» e «tempi» finiscono col ridursi riducono. Riorganizzare in team di lavoro riduce il bisogno di avere supervisori o livelli gerarchici nell'organigramma aziendale, migliora la gestione dei flussi informativi, elimina a priori la possibilità di errori commessi nei passaggi vari.
- In un'organizzazione con i processi reingegnerizzati, la qualità migliora perché si eliminano le criticità dovute alla *frammentazione* del lavoro, e ciò spinge il personale ad assumersi maggiori responsabilità sul loro operato.
- La qualità migliora perché è possibile misurare le performance in base ai key performance indicator (kpi) stabiliti.
- In sintesi, il BPR aiuta l'organizzazione ad aumentare contestualmente l'efficacia e l'efficienza in un colpo solo

BPR e cambiamento organizzativo: quali relazioni?

Il BPR fa parte dei tre pilastri del cambiamento organizzativo identificati da Daniel Morris e Joel Brandon ("*Ripensare il business*", Sperling & Kupfer 1996) che comprendono:

- la definizione dello ***scenario desiderato*** e abbracciare un ***orientamento a medio-lungo termine***;
- L'utilizzo di metodi tradizionali del ***project management (PM)*** per implementare il cambiamento;
- ***la reingegnerizzazione dei processi (BPR)*** per consentire il cambiamento

Il cambiamento organizzativo nei processi di riorganizzazione della PA



La determinazione del valore

VALORE=

- Risposte ai fabbisogni dell'utenza
- Idoneità della prestazione
- Varianti minime
- Integrità del processo
- Eliminazione degli sprechi
- Miglioramento continuo

QUALITA'

X

- Supporto all'utenza
- Assistenza tecnica
- Supporto alla procedura/servizio
- Flessibilità verso l'utenza

SERVIZIO

- Progettazione e ingegnerizzazione
- Trasformazione
- Assicurazione della qualità
- Distribuzione
- Amministrazione
- Scorte
- Materiali impiegati

COSTO

X

Tempi di risposta:
 -dal'ideazione alla realizzazione
 -dalla domanda alla risposta all'utenza
 Lead time:
 -progettazione-
 trasformazione-
 erogazione

TEMPO DI CICLO

-erogazione

Performance organizzativa: una check list metodologica

- E) lo sviluppo quali/quantitativo delle relazioni con i cittadini
 - Si parla della **comunità locale di riferimento!**
- Viene curata l'informazione a 360° in modo intellegibile nei confronti dell'intera Comunità locale?
- Sono rispettati gli obblighi di trasparenza nella *ratio* e nella lettera?

Performance organizzativa: una check list metodologica

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse e l'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti

Si parla di **tempo** e **denaro**!

- Vengono previsti obiettivi concreti di compressione di spesa attraverso ricercate misure di **efficienza**? E obiettivi di incremento di entrata attraverso maggiori proventi?
- Vengono inclusi obiettivi concreti di miglioramento o mantenimento dei servizi a risorse calanti (ricerca di **incremento nella produttività**?)

Performance organizzativa: una check list metodologica

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati

- Si parla del “**core business**” dell’ente!
- Si conoscono e sono oggetto di valutazione gli aspetti quali-quantitativi dei servizi oggetto di erogazione?
- Vi è nell’ente una tensione finalizzata al **monitoraggio della qualità e quantità** dei servizi erogati?
- Relativamente ai dati che raccogliamo, si è in grado di disporre di serie storiche almeno “triennali” e vengono utilizzare per comprendere la gestione e migliorarla nel tempo?
- Abbiamo mai pensato ad avviare un’analisi preventiva circa le cause dell’eventuale **disservizio**?

Performance organizzativa: una check list metodologica

f) la promozione delle pari opportunità

Si parla di un principio fondamentale e ineludibile!

- Sono previsti nell'ente obiettivi di promozione delle **pari opportunità**?
- Sono perseguite costantemente all'interno dell'Ente e comunicate periodicamente nei rapporti con la Comunità locale?

Relazione sulla Performance: come deve essere configurata?

- Un documento semplice e strutturato...
- “... che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i **risultati organizzativi e individuali raggiunti** rispetto ai singoli **obiettivi programmati** ed alle **risorse**, con rilevazione degli **eventuali scostamenti**, e il **bilancio di genere realizzato** “ (DLgs 150/2009 art. 10 c. 1 lett. B)

Modello di Relazione sulla performance

- Deve risultare rispettoso dei principi del Titolo II e coerente con le indicazioni dell'art. 8 DLgs 150/2009
-
- Pensato per la sua applicazione, per un'immediata comprensione (intellegibilità) e soprattutto a basso costo applicativo

La progettazione di un *set* di indicatori di *performance*: le relazioni con le strategie dell'Ente

La progettazione di indicatori di performance (KPI)

- Progettare un set di **indicatori di performance** (Key Performance Indicators, KPI) per un ente locale richiede un approccio strategico che allinei gli indicatori con gli obiettivi generali e specifici dell'ente. Questo processo consente di monitorare e valutare in modo continuo l'efficienza e l'efficacia delle attività svolte, contribuendo al miglioramento delle performance organizzative e individuali.

1. Allineamento con le strategie dell'ente

- **Partire dagli obiettivi strategici:** La prima fase nella progettazione degli indicatori di performance consiste nell'identificare gli obiettivi strategici dell'ente. Questi obiettivi devono derivare dalle politiche e dai piani a lungo termine dell'ente locale, che possono riguardare l'erogazione di servizi pubblici, la gestione delle risorse, lo sviluppo economico e sociale, la sostenibilità ambientale, ecc.
- **Cosa fare:** Assicurarsi che gli indicatori di performance siano strettamente collegati agli obiettivi strategici, in modo che possano misurare i progressi verso tali obiettivi. Ogni obiettivo strategico dovrebbe avere uno o più indicatori associati.

1. Allineamento con le strategie dell'ente

- **Perché è importante:** Gli indicatori che non sono in linea con le strategie dell'ente rischiano di fornire informazioni irrilevanti o di distrarre dai reali obiettivi da perseguire.

Esempio: Se un ente locale ha come obiettivo strategico la riduzione dei tempi di risposta per la gestione delle pratiche amministrative, un indicatore chiave potrebbe essere il **tempo medio di gestione delle pratiche**.

2. Definizione di KPI SMART

I KPI devono essere definiti secondo il principio SMART:

- **Specifici:** Devono essere chiari e riferiti a una specifica area operativa o strategica.
- **Misurabili:** Devono poter essere misurati in termini quantitativi o qualitativi.
- **Achievable (raggiungibili):** Devono essere realistici e proporzionati alle risorse disponibili.

2. Definizione di KPI SMART

I KPI devono essere definiti secondo il principio SMART:

- **Rilevanti:** Devono essere strettamente collegati agli obiettivi strategici.
- **Temporizzati:** Devono avere una scadenza entro la quale la performance può essere misurata.

Esempio: Un obiettivo di miglioramento dell'efficienza energetica potrebbe tradursi in un KPI che misura la **riduzione del consumo energetico (in percentuale)** entro un anno, specificando l'area interessata (es. edifici pubblici).

3. Individuazione delle aree di performance

Gli indicatori di performance devono coprire tutte le principali aree operative e strategiche dell'ente. Le aree principali possono includere:

- **Erogazione dei servizi:** Misurare la qualità, l'efficienza e l'efficacia dei servizi pubblici erogati ai cittadini.
- **Gestione finanziaria:** Valutare la sostenibilità finanziaria, l'efficienza nell'allocazione delle risorse e il controllo dei costi.
- **Sostenibilità ambientale:** Monitorare l'impatto ambientale delle attività dell'ente e i progressi verso gli obiettivi di sostenibilità.

3. Individuazione delle aree di performance

- **Capitale umano:** Misurare la soddisfazione e lo sviluppo delle competenze del personale.
- **Innovazione e digitalizzazione:** Monitorare il progresso nella trasformazione digitale e nell'introduzione di nuove tecnologie.

Esempio: Un ente che ha come obiettivo strategico il miglioramento della digitalizzazione dei servizi potrebbe adottare un KPI come il **numero di servizi digitalizzati** entro un determinato periodo.

4. Tipologie di KPI

È utile includere diverse tipologie di KPI per coprire vari aspetti della performance:

- **KPI di efficienza:** Misurano il rapporto tra risorse utilizzate e risultati ottenuti.

Esempio: Costo medio per pratica amministrativa completata.

- **KPI di efficacia:** Misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Esempio: Percentuale di cittadini soddisfatti del servizio di assistenza sociale.

4. Tipologie di KPI

- **KPI di efficacia:** Misurano il grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Esempio: Percentuale di cittadini soddisfatti del servizio di assistenza sociale.

- **KPI di qualità:** Valutano il livello di qualità del servizio erogato.

Esempio: Numero di reclami per ogni 1.000 utenti del servizio.

- **KPI di impatto:** Misurano gli effetti a lungo termine delle attività dell'ente.

Esempio: Riduzione del tasso di inquinamento locale a seguito di interventi di sostenibilità.

- **KPI di sostenibilità:** Valutano il contributo dell'ente agli obiettivi di sostenibilità.

- **Esempio:** Percentuale di raccolta differenziata raggiunta nel territorio comunale.

5. Misurazione e monitoraggio continuo

- **Implementazione di un sistema di monitoraggio:** Gli indicatori di performance devono essere costantemente monitorati attraverso un sistema di reporting. Questo può includere l'uso di software di gestione delle performance, cruscotti operativi o relazioni periodiche.
- **Perché è importante:** Il monitoraggio regolare permette di verificare i progressi verso il raggiungimento degli obiettivi strategici e di apportare modifiche tempestive se si identificano criticità.
- **Esempio:** Per un KPI relativo alla **riduzione dei costi operativi**, il monitoraggio potrebbe avvenire trimestralmente, con la possibilità di correggere eventuali sforamenti rispetto ai budget previsti.

6. Relazione tra KPI e strategie dell'ente

- Gli indicatori di performance fungono da collegamento diretto tra l'attività operativa e le strategie generali dell'ente. In questo modo, i KPI consentono:
- **La traduzione degli obiettivi strategici in azioni operative:** Ogni obiettivo strategico viene declinato in obiettivi operativi, i quali vengono monitorati attraverso KPI specifici. Questo permette ai dirigenti e agli amministratori di verificare in tempo reale se le strategie dell'ente stanno funzionando.
- **Il monitoraggio dell'implementazione delle politiche:** I KPI misurano il successo delle politiche attuate dall'ente locale e ne mostrano l'impatto sui cittadini e sulla comunità.
- **La valutazione e il miglioramento continuo:** Gli indicatori di performance offrono un feedback costante su come migliorare i processi operativi per raggiungere meglio gli obiettivi strategici.
- **Esempio:** Se l'obiettivo strategico di un ente è **migliorare la trasparenza amministrativa**, un KPI rilevante potrebbe essere il **tempo di pubblicazione delle delibere** o il **numero di accessi al portale online dedicato alla trasparenza**.

7. Revisione e adattamento degli indicatori

- **Cosa fare:** È fondamentale rivedere periodicamente il set di indicatori per garantire che rimangano allineati con le strategie dell'ente, soprattutto in un contesto mutevole come quello degli enti locali. Gli obiettivi strategici possono evolvere, e di conseguenza anche i KPI dovrebbero essere aggiornati.
- **Perché è importante:** Indicatori che erano rilevanti in una fase strategica potrebbero non esserlo più con il tempo, pertanto è necessario un processo di revisione che consenta di aggiornare gli strumenti di misurazione.
- **Come farlo:** Stabilire incontri annuali per rivedere le performance rispetto ai KPI e valutare se aggiungere o eliminare alcuni indicatori sulla base dei nuovi piani strategici dell'ente.

Progettazione indicatori di performance: requisiti

- Progettare un set di indicatori di performance richiede un forte allineamento con le strategie dell'ente, al fine di monitorare i progressi e valutare l'efficacia delle attività operative.
- Questo processo garantisce che le risorse siano allocate in modo efficiente e che gli obiettivi strategici siano tradotti in risultati concreti.
- Un set di KPI ben progettato non solo aiuta a gestire e migliorare le performance, ma fornisce anche un quadro chiaro e misurabile per la governance e la trasparenza dell'ente locale.

**La *performance* individuale:
come misurarla per
migliorarla nel tempo?**

Misurare la performance individuale

- La **misurazione della performance individuale** in un ente è essenziale per garantire il miglioramento continuo delle competenze e della produttività dei dipendenti, allineando il loro contributo agli obiettivi strategici dell'organizzazione.
- Un sistema di misurazione ben strutturato non solo valuta il rendimento attuale, ma fornisce anche **strumenti** per il **miglioramento** futuro.

1. Definizione chiara di obiettivi e competenze

- **Obiettivi chiari e misurabili:** Per valutare la performance individuale, è essenziale che ogni dipendente abbia chiari obiettivi di lavoro. Questi obiettivi devono essere specifici, misurabili, raggiungibili, pertinenti e temporizzati (SMART).
- **Competenze richieste per il ruolo:** Oltre agli obiettivi operativi, è importante che vengano definite le competenze (tecniche e comportamentali) necessarie per il ruolo del dipendente. Le competenze possono includere conoscenze specifiche, capacità di risolvere problemi, gestione del tempo, comunicazione, leadership, ecc.

1. Definizione chiara di obiettivi e competenze

- **Allineamento con gli obiettivi dell'ente:** Gli obiettivi individuali devono essere coerenti con gli obiettivi generali dell'ente locale, in modo che il contributo del singolo sia funzionale alla realizzazione delle strategie organizzative.

Esempio: Se l'ente locale ha come obiettivo la riduzione dei tempi di erogazione dei servizi, un obiettivo individuale per un responsabile amministrativo potrebbe essere ridurre i tempi di gestione delle pratiche di autorizzazione del 10% in sei mesi.

2. Strumenti e metodologie di misurazione della performance individuale

a) Valutazione annuale o semestrale

Un sistema tradizionale di valutazione prevede incontri periodici (annuali o semestrali) tra il dipendente e il suo responsabile per valutare i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi prefissati.

Cosa valutare:

- **Obiettivi raggiunti:** Quali obiettivi operativi sono stati realizzati e in che misura.
- **Comportamenti e competenze:** Come il dipendente ha utilizzato le proprie competenze nel corso dell'anno (es. capacità di lavorare in team, problem solving, ecc.).

2. Strumenti e metodologie di misurazione della performance individuale

- **Aree di miglioramento:** Identificare eventuali lacune da colmare e competenze da sviluppare.

NB: : Questo sistema fornisce un quadro completo delle prestazioni del dipendente, basandosi su risultati concreti e osservazioni dirette.

2. Strumenti e metodologie di misurazione della performance individuale

- **b) Valutazione continua**
- Un approccio più dinamico prevede valutazioni frequenti e continue della performance, con feedback periodico (es. mensile o trimestrale). Questo approccio aiuta a correggere le deviazioni e a supportare il dipendente in tempo reale.
- **Come implementarla:**
 - Incontri frequenti tra supervisore e dipendente per discutere lo stato di avanzamento dei progetti.
 - Revisione costante degli obiettivi per adattarli a eventuali cambiamenti operativi o strategici.
 - Feedback costante sulle competenze e sul comportamento professionale.
- **Perché migliora la performance:** Il feedback continuo consente un rapido adattamento e garantisce che i problemi siano affrontati prima che diventino critici.

2. Strumenti e metodologie di misurazione della performance individuale

- **c) Valutazione a 360 gradi**
- Questo sistema di valutazione prevede il coinvolgimento di diverse persone che interagiscono con il dipendente, inclusi colleghi, superiori, subordinati e, in alcuni casi, utenti esterni.
- **Cosa valutare:**
 - **Feedback da più prospettive:** Le competenze del dipendente vengono valutate da più punti di vista, offrendo una valutazione più completa e imparziale.
- **Esempio:** Un responsabile di servizio potrebbe essere valutato non solo dal proprio dirigente, ma anche dal suo team, dai colleghi di altri dipartimenti e dai cittadini che beneficiano dei suoi servizi.
- **Vantaggio:** Questa valutazione può identificare punti di forza e di debolezza che il supervisore potrebbe non osservare direttamente.

3. Indicatori di performance individuale

La performance individuale può essere misurata tramite **indicatori** che quantificano i *risultati* e i *comportamenti*. Gli indicatori devono essere specifici per il ruolo e per gli obiettivi assegnati al dipendente.

- **Indicatori di output:** Misurano la quantità di lavoro prodotto.

Esempio: Numero di pratiche amministrative completate in un mese.

- **Indicatori di qualità:** Valutano l'accuratezza e l'efficacia del lavoro svolto.

Esempio: Percentuale di errori nelle pratiche amministrative completate.

3. Indicatori di performance individuale

- **Indicatori di efficienza:** Misurano la capacità di raggiungere gli obiettivi con il minimo impiego di risorse.

Esempio: Tempo medio per completare una pratica rispetto a un benchmark stabilito.

3. Indicatori di performance individuale

- **Indicatori di comportamento:** Valutano aspetti relazionali e comportamentali (soft skills).

Esempio: Capacità di lavorare in team, capacità di risolvere problemi, abilità comunicative.

- **Indicatori di soddisfazione:** Possono essere raccolti attraverso questionari rivolti ai cittadini o agli utenti del servizio.

Esempio: Livello di soddisfazione degli utenti per il servizio erogato.

4. Feedback e coaching per migliorare la performance

La **fornitura di feedback** è un passaggio fondamentale per migliorare la performance nel tempo. Il feedback deve essere:

- **Specifico:** Concentrarsi su situazioni concrete e comportamenti osservati.
- **Costruttivo:** Evidenziare non solo i problemi, ma anche le possibili soluzioni o miglioramenti.
- **Frequente:** Non deve limitarsi alla valutazione annuale, ma essere continuo per permettere aggiustamenti in corso d'opera.

4. Feedback e coaching per migliorare la performance

Coaching e mentoring possono essere utilizzati per supportare il dipendente nel suo sviluppo professionale:

- **Coaching:** Aiuta il dipendente a sviluppare competenze specifiche attraverso un approccio strutturato e mirato.
- **Mentoring:** Consente al dipendente di apprendere da figure più esperte, migliorando competenze comportamentali e professionali.

5. Piani di sviluppo individuali

A seguito della valutazione delle performance, è utile creare **piani di sviluppo individuali** (PDI) per ogni dipendente. Questi piani includono:

- **Obiettivi di miglioramento:** Aree in cui il dipendente deve migliorare, basate sui risultati della valutazione.
- **Formazione e sviluppo:** Identificare le opportunità di formazione (corsi, workshop, seminari) per sviluppare nuove competenze o migliorare quelle esistenti.
- **Supporto da parte del management:** Il supervisore deve fornire risorse e sostegno per aiutare il dipendente a raggiungere i suoi obiettivi di sviluppo.

Esempio: Se un dipendente ha mostrato carenze nella gestione del tempo, il piano di sviluppo potrebbe includere un corso di time management e un programma di coaching.

6. Incentivi e riconoscimenti

- Il miglioramento della performance individuale può essere sostenuto attraverso **incentivi** e **riconoscimenti** che premiano il raggiungimento degli obiettivi. Gli incentivi possono essere sia finanziari (premi, bonus) sia non finanziari (riconoscimenti pubblici, opportunità di sviluppo di carriera).

Esempio: Un sistema di premi annuali per i dipendenti che hanno raggiunto o superato gli obiettivi prefissati può motivare il personale a mantenere alte prestazioni.

7. Monitoraggio continuo e revisione

Per garantire il miglioramento continuo, è fondamentale che la misurazione della performance sia parte di un processo **continuo**:

- **Revisione periodica:** La performance individuale deve essere rivista regolarmente per monitorare i progressi e fare eventuali aggiustamenti.
- **Adattamento degli obiettivi:** Gli obiettivi possono essere modificati in corso d'opera in base ai cambiamenti nelle esigenze operative o strategiche dell'ente.

Misurazione performance individuale=miglioramento continuo

- Misurare la performance individuale in un ente locale richiede un sistema ben strutturato che valuti sia i risultati operativi sia le competenze comportamentali.
- Il processo deve essere orientato al miglioramento continuo, con l'obiettivo di far crescere le capacità dei dipendenti e allineare il loro contributo agli obiettivi strategici dell'organizzazione.
- Feedback frequenti, coaching e piani di sviluppo individuali sono strumenti chiave per garantire il miglioramento della performance nel tempo.

**La valutazione delle
competenze nei sistemi di
valutazione della
performance individuale.**

Valutazione delle competenze

- La **valutazione delle competenze** è una componente cruciale nei sistemi di valutazione della performance individuale, in quanto permette di misurare non solo i risultati ottenuti, ma anche le capacità e i comportamenti messi in campo dai dipendenti per raggiungere tali risultati. Nei contesti degli enti locali, la valutazione delle competenze aiuta a migliorare l'efficacia delle risorse umane, promuovendo il miglioramento continuo e l'allineamento delle competenze individuali con le esigenze dell'organizzazione.

1. Che cosa si intende per competenze?

- Le competenze sono l'insieme di conoscenze, abilità, atteggiamenti e comportamenti che un dipendente deve possedere e mettere in pratica per svolgere il proprio ruolo in maniera efficace. In un ente locale, le competenze possono includere sia aspetti tecnici (es. competenze legali, finanziarie) sia comportamentali (es. capacità di comunicazione, leadership, gestione del tempo).

Tipologie di competenze

Le competenze possono essere classificate in due categorie principali:

- **Competenze tecniche (hard skills):** Conoscenze specifiche necessarie per svolgere determinati compiti o attività. Esempi includono la gestione del bilancio, l'elaborazione di pratiche amministrative, l'uso di software specifici, ecc.
- **Competenze trasversali (soft skills):** Atteggiamenti e comportamenti che influenzano l'efficacia nel contesto lavorativo. Esempi includono la capacità di lavorare in team, la gestione dello stress, l'orientamento al risultato, la capacità decisionale, ecc.

2. Obiettivi della valutazione delle competenze

- **Identificare i punti di forza e di debolezza:** Permette di evidenziare le competenze nelle quali un dipendente eccelle e quelle che richiedono miglioramento.
- **Allineare le competenze alle esigenze dell'ente locale:** Valutare se le competenze individuali rispondono alle esigenze dell'ente e se i dipendenti sono in grado di contribuire efficacemente agli obiettivi organizzativi.

2. Obiettivi della valutazione delle competenze

- **Promuovere lo sviluppo professionale:** Identificare le aree di miglioramento consente di pianificare percorsi formativi o di sviluppo che migliorino le competenze dei dipendenti.
- **Favorire una gestione meritocratica:** La valutazione delle competenze consente di premiare i dipendenti più meritevoli, sia attraverso progressioni di carriera che con riconoscimenti specifici.

Espetti da considerare nella progettazione di un sistema delle competenze

a) Definizione del modello di competenze

- **Cosa fare:** Creare un modello di competenze, ossia un elenco strutturato delle competenze richieste per ogni ruolo o posizione all'interno dell'ente. Questo modello deve essere coerente con la missione e gli obiettivi strategici dell'organizzazione.

Esempio: Un dirigente potrebbe avere competenze richieste come "capacità decisionale", "gestione del budget" e "leadership", mentre un impiegato amministrativo potrebbe avere competenze come "precisione nella gestione delle pratiche" e "uso di software amministrativi".

b) Autovalutazione e valutazione dei superiori

- **Cosa fare:** Incorporare sia l'autovalutazione del dipendente che la valutazione da parte del responsabile diretto. In questo modo, si confrontano la percezione del dipendente e quella del superiore rispetto alle competenze possedute.
- **Perché è importante:** L'autovalutazione permette al dipendente di riflettere sulle proprie capacità, mentre la valutazione del superiore fornisce una visione esterna e più obiettiva.

c) Griglie di valutazione e indicatori

- **Cosa fare:** Utilizzare griglie di valutazione che attribuiscano punteggi alle competenze valutate, spesso con una scala numerica (es. da 1 a 5), associata a descrittori che illustrano diversi livelli di competenza (da "insufficiente" a "eccellente").
- **Perché è importante:** Gli indicatori di valutazione oggettivi consentono di standardizzare il processo, riducendo il rischio di soggettività nelle valutazioni.

Esempio di griglia: Una scala da 1 (non competente) a 5 (competenza eccellente), dove 3 rappresenta un livello di competenza adeguato per il ruolo e 5 rappresenta un livello di eccellenza.

d) Feedback strutturato

- **Cosa fare:** Fornire al dipendente un feedback chiaro e dettagliato sulla valutazione delle sue competenze, evidenziando le aree di miglioramento e proponendo piani di sviluppo o formazione.
- **Perché è importante:** Il feedback continuo è essenziale per aiutare i dipendenti a capire come possono migliorare e quali azioni intraprendere per sviluppare ulteriormente le loro competenze.
- **Come migliora la performance:** Un feedback mirato permette ai dipendenti di sapere cosa devono fare per progredire e come il loro contributo è percepito.

e) Piani di sviluppo individuali

- **Cosa fare:** A seguito della valutazione delle competenze, definire piani di sviluppo personalizzati per ogni dipendente, con obiettivi di formazione, coaching o mentoring per migliorare le competenze carenti.
- **Perché è importante:** L'apprendimento continuo e il miglioramento delle competenze non solo aumentano la capacità del dipendente di affrontare le sfide quotidiane, ma preparano anche l'ente locale a essere più resiliente e adattabile.

Esempio: Se un dipendente ha mostrato carenze nella gestione del tempo, il piano di sviluppo potrebbe includere corsi di time management e incontri periodici con un coach.

4. Strumenti per la valutazione delle competenze

Per misurare le competenze in modo accurato e oggettivo, è utile adottare diversi strumenti, come:

- **Questionari di valutazione:** Griglie con domande specifiche per valutare diverse competenze attraverso l'autovalutazione e la valutazione da parte del responsabile.
- **Valutazione a 360 gradi:** Coinvolge colleghi, collaboratori, superiori e, in alcuni casi, anche cittadini o utenti, per ottenere una valutazione completa delle competenze del dipendente.
- **Assessment center:** Utilizzo di simulazioni, casi studio e prove pratiche per valutare le competenze in contesti lavorativi reali o simulati.
- **Software di gestione delle competenze:** Piattaforme digitali che tracciano lo sviluppo delle competenze nel tempo e facilitano la creazione di report di valutazione.

5. Come migliorare la performance attraverso la valutazione delle competenze

La valutazione delle competenze non è un fine, ma un mezzo per migliorare la performance individuale e collettiva. Ecco alcune strategie per migliorare le competenze e, di conseguenza, la performance:

- **Formazione continua:** Offrire corsi di aggiornamento, workshop e seminari che affrontano le competenze carenti o che sviluppano nuove abilità.
- **Coaching e mentoring:** Fornire supporto individuale attraverso programmi di coaching per aiutare i dipendenti a migliorare le loro capacità e a ottenere una crescita personale e professionale.

5. Come migliorare la performance attraverso la valutazione delle competenze

- **Esperienze sul campo:** Promuovere l'apprendimento on-the-job, assegnando ai dipendenti progetti sfidanti che li costringano a sviluppare nuove competenze.
- **Rotazione dei ruoli:** Offrire opportunità di mobilità interna o rotazione dei ruoli per espandere il set di competenze dei dipendenti, consentendo loro di acquisire esperienza in diverse aree operative.