



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**

Modelli e strumenti attuativi del lavoro agile

Un caso di eccellenza: l'esperienza della Provincia di Trento

Martedì 19 novembre 2024, ore 9.00-13.00 e 14.00-18.00 (4° modulo)

Docente

Stefania Allegretti

Punto di partenza: analisi demografica

4202 unità personale di ruolo (dati al 31.12.2022)



Età media

49,67 anni



Genere

46% maschi

54% femmine



Figure apicali

69 dirigenti

189 direttori



Orario

79% tempo pieno

21% part-time

Programma

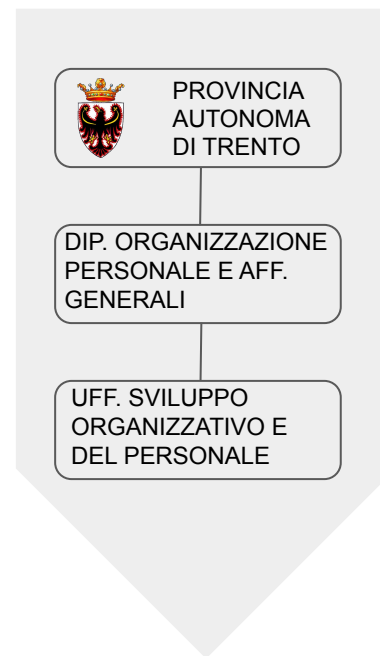
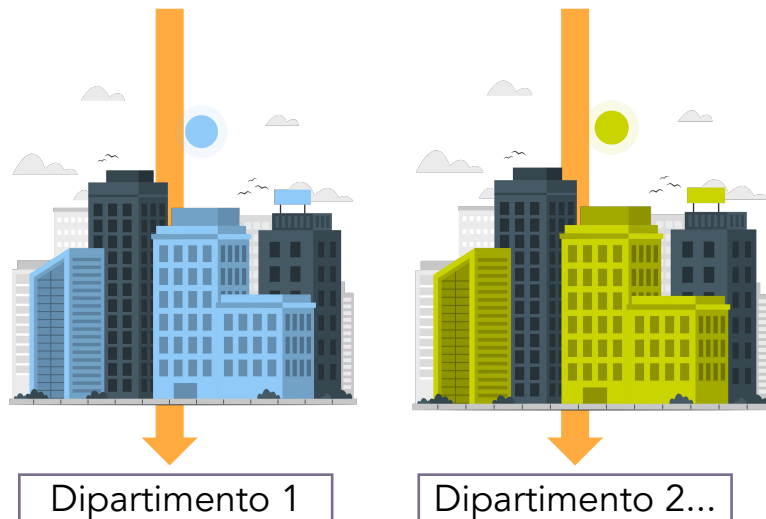
- *Mission e vision*
- *Mappatura dei processi lavorativi*
- *KPI processi e progetti*
- *Rendicontazione*

Performance management

- dare obiettivi e monitorarli significa dare un *sense making* all'operato delle proprie colleghe, ossia creare uno spazio in cui le persone vedono che possono influenzare il loro futuro
- da momento isolato e sporadico
 - a processo *on going* continuo



Dall'organizzazione burocratica e a silos



...all'organizzazione aziendale "agile"

1

PROCESSI CORE

2

PROCESSI TRASVERSALI

3

PROGETTI

Cosa abbiamo fatto

Step

- Mission e vision
- Distinzione tra attività da processi e attività da progetti
- Mappatura e analisi dei processi (processi core o trasversali)
- Creazione dei team
- Designazione del Process owner e del Project manager per ogni team

Dalla declaratoria



Competenze e funzioni

L'Ufficio sviluppo organizzativo e del personale:

- cura l'ottimizzazione dei processi di funzionamento delle strutture provinciali anche per quanto riguarda la collaborazione con le strutture competenti per la loro digitalizzazione
- formula proposte per l'organizzazione e l'articolazione delle strutture provinciali e per la definizione del piano dei fabbisogni di personale, sulla base di analisi organizzative
- cura l'attività di pianificazione concernente la formazione e l'aggiornamento del personale e ne programma l'attuazione, anche a mezzo di soggetti terzi
- collabora alla definizione dei piani di sviluppo del capitale umano e all'implementazione degli stessi, ivi comprese le politiche connesse all'age management e al lavoro a distanza
- cura la definizione strategica dei sistemi informativi delle risorse umane dell'organizzazione e funge da centro di competenza per la raccolta, il monitoraggio e la sistematizzazione dei dati in materia di risorse umane
- coordina le strutture provinciali per la definizione delle attività e dei parametri da rilevare e per la raccolta e inserimento nel sistema informativo del controllo di gestione dei dati preventivi e consuntivi, fornendo supporto ove necessario
- collabora al raccordo fra controllo di gestione, valutazione della prestazione e della posizione della dirigenza, pianificazione strategica e programmazione generale delle attività dell'Amministrazione
- formula proposte per la definizione della metodologia di valutazione della prestazione e della posizione del personale dirigente, direttore e di valutazione della prestazione del personale dell'area non dirigenziale del Comparto Autonomie locali
- collabora alla progettazione e gestione dei processi comunicativi interni ed esterni all'Amministrazione
- cura gli adempimenti connessi alle rilevazioni di people satisfaction, customer satisfaction e benessere organizzativo e adotta le conseguenti misure

alla mission e vision



La mission è definita come il fine ultimo di un'organizzazione, il motivo per il quale l'organizzazione esiste

Mission

Vision

La vision corrisponde a una proiezione dell'organizzazione nel futuro

alla mission e vision



- Garantire formazione continua e tempestiva.
- Supportare le strutture nella raccolta ed elaborazione dati per il controllo di gestione.
- Effettuare elaborazioni statistiche.
- Effettuare interventi di assistenza dal punto di vista informatico.
- Svolgere colloqui di inserimento lavorativo e motivazionale.
- Analisi, indagini, assessment e piani per garantire l'efficienza e il benessere organizzativo.

Mission

Vision

La formazione rappresenta uno strumento di sviluppo e motivazione continua dei dipendenti per promuovere una vita lavorativa lunga, sana e produttiva.

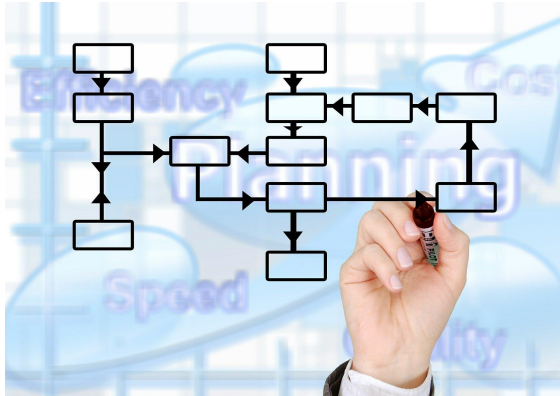
Il controllo di gestione è a supporto dell'attività manageriale di dirigenti e direttori per una corretta pianificazione e controllo delle risorse impiegate e del valore creato in relazione alla strategia dichiarata come strumento di miglioramento continuo delle attività ordinarie.

Mettere in campo azioni per affiancare le persone nello sviluppo del loro potenziale.

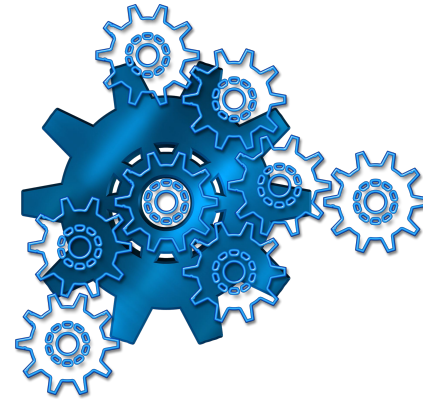
Distinzione tra attività da processi e attività da progetti

ATTIVITÀ

PROCESSO



PROGETTO



Mappatura dei processi lavorativi

Processi core

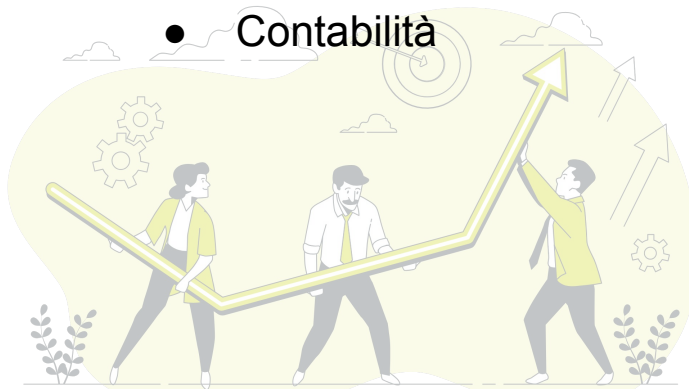


- Formazione
- Controllo di gestione
- Gestione/selezione personale

Processi trasversali



- Segreteria
- Attività informatica
- Contabilità



Manuale USOP



Manuale Ufficio sviluppo organizzativo e del personale

Direttrice Stefania Allegretti
marzo 2023 - Versione 02

SOMMARIO

Declaratoria	2
Mission	4
Vision	4
Persone	4
Organigramma	5
Referenti Dipartimentali:	5
PITte:	5
Capitoli bilancio:	6
Trattamenti privacy:	6
Attività ordinaria svolta	8
Mappatura dei processi lavorativi	8
FORMAZIONE	8
ANALISI E SVILUPPO ORGANIZZATIVO	14
CONTROLLO DI GESTIONE	18
SUPPORTO ICT	19
SEGRETARIA	21
CONTABILITÀ	21
ATTIVITÀ MAPPATA ANTICORRUZIONE	22
KPI delle aree di attività	22
FORMAZIONE	22
STATISTICHE ed ELABORAZIONI	23
SVILUPPO DEL PERSONALE	23
CONTROLLO DI GESTIONE	24
SUPPORTO ICT	25
SEGRETARIA	25
CONTABILITÀ	25
Miglioramenti attuati in merito all'attività ordinaria	26
FORMAZIONE	26
Raccolta dati formazione	26
Docenze	26
Processo approvazione piano di formazione	27
Circolare	27
SUPPORTO ICT	27
RCE (Repository Collaboratori Esterni)	27
Database dati informatici	28

Google form richieste supporto informatico	29
CONTROLLO DI GESTIONE	29
Meet mensile CdG/TrentinoDigitale/Dexit	29
Google form abilitazioni Controllo di gestione	30
Servizio di tutoraggio per dirigenti/direttori e referenti di CdG	30
Onboarding	30
Piattaforma	31
Valutazione capisquadra	31
Normative, documenti ufficiali e sitografia	32
Roadmap processi attività ordinaria USOP	33

Definizione dei progetti/obiettivi strategici



Documenti programmatici (Programma di Sviluppo Provinciale della XIV legislatura)



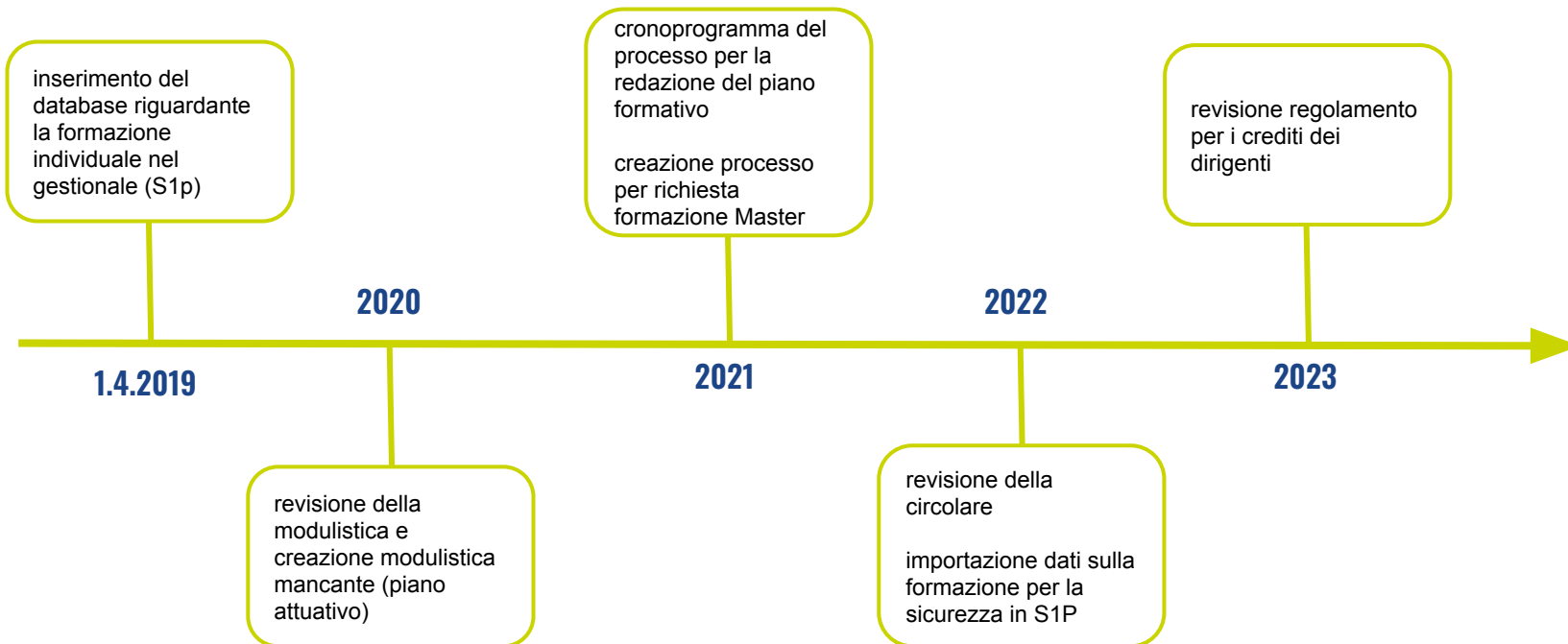
Miglioramento continuo dei processi

Progetti



- Team Progetto 1
- Team Progetto 2
- Team Progetto 3
- ...

Miglioramento continuo dei processi: la formazione



Assegnazione dei ruoli: assegnazione di attività alle persone e costituzione dei team di progetti

Dipendenti	Attività core			Attività trasversali			Progetti		
	Formazione	Controllo di gestione	Sviluppo/ gestione del personale	Segreteria	Attività informatica	Contabilità	Progetto1	Progetto2	Progetto3
Anna									
Ingrid									
Matteo									
Giada									
Mariarosa									
Michela									
Susanna									



Team su processi



Team su progetti

Definizione dei PO e PM

Attività core

Attività trasversali

Progetti

Dipendenti	Attività core			Attività trasversali			Progetti		
	Formazione	Controllo di gestione	Sviluppo/gestione del personale	Segreteria	Attività informatica	Contabilità	Progetto1	Progetto2	Progetto3
Anna									
Ingrid									
Matteo									
Giada									
Mariarosa									
Michela									
Susanna									



Direttore d'ufficio

Legenda



PO process owner



PM project manager

Analisi dei processi secondo la metodologia Lean



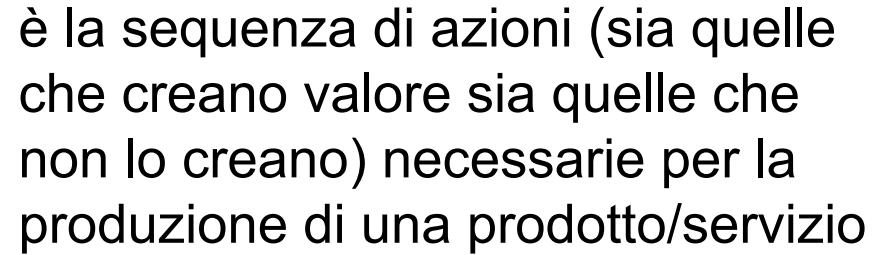
I principi base sono:

- valore
- flusso
- spreco
- Processo di miglioramento continuo

Valore



viene definito dall'utente finale. I processi possono essere a valore o non a valore. Tutto ciò che non è a valore è uno spreco



Spreco (muda)



Sovraproduzione



Sprechi di tempo



Lavoro in attesa



Difetti



Movimenti



Trasporti



Competenze male
impiegate



Disturbi



Sprechi di processo



Sprechi di
informazione e
comunicazione

è qualsiasi utilizzo di
“risorse” che non aggiunga
valore a quanto viene fatto
per soddisfare l'utente

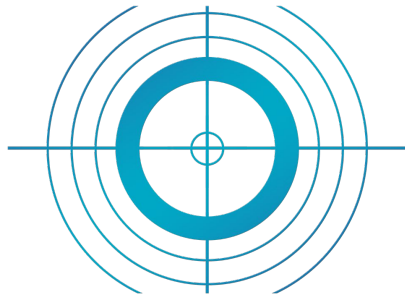
PMC processo di miglioramento continuo



è l'impegno a migliorare in modo costante tutti i processi e i flussi di valore

Esempio processo rivisto

Onboarding (as is)



Far trovare le postazioni di lavoro pronte ai neoassunti già dal primo giorno, comprensive di PC, telefono e software.

Onboarding (to be)

Ipotesi struttura temporale della fase

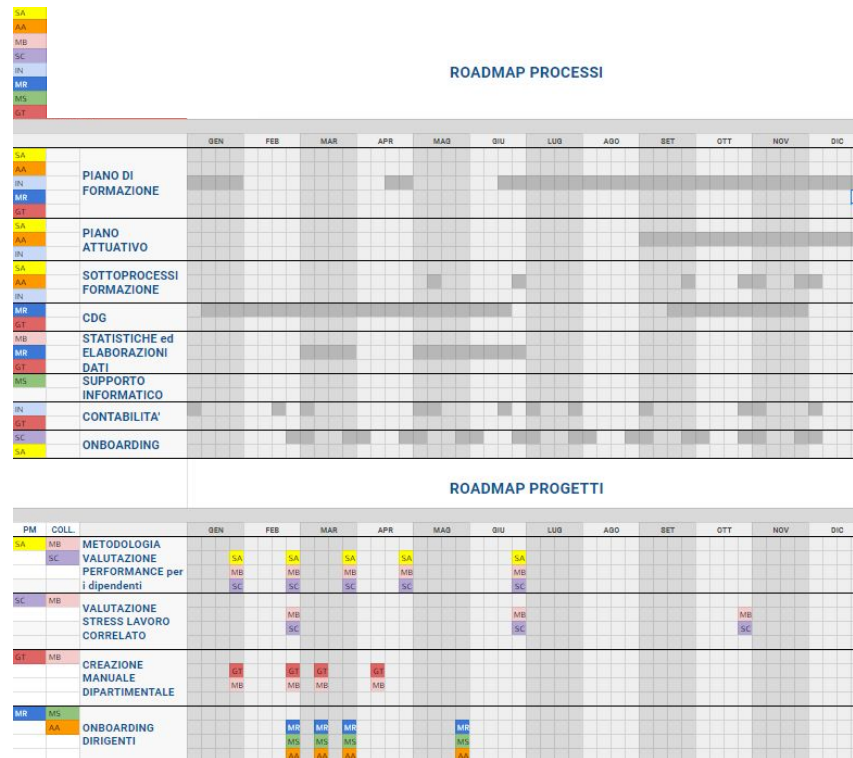


Processi e progetti USOP

ORDINARIA	STATISTICHE UFFICIALI (Conto annuale, quesiti Corte dei Conti, dati family Audit...)	Responsabile	Michela	non da PDG
		Team	Michela	non da PDG
	AREA FORMAZIONE (TSM, FORMAZIONE INDIVIDUALE ...)	Responsabile	Ingrid	non da PDG
		Team	Anna	non da PDG
		Team	Marionessa	non da PDG
		Team	Stefania	non da PDG
	AREA CONTROLLO DI GESTIONE	Responsabile	Marionessa	non da PDG
		Team	Giada	non da PDG
	AREA ICT - ATTIVITA' DI SUPPORTO	Responsabile	Matteo	non da PDG
		Team	Anna	non da PDG
	AREA CONTABILE (compresa l'attività trasversale Sul Ser. Per il personale)	Responsabile	Ingrid	non da PDG
		Team	Giada	non da PDG
	ONBOARDING	Responsabile	Susanna	non da PDG
	COLLOQUI	Responsabile	Susanna	non da PDG

Attività ordinaria e progettuale
con obiettivi e ruoli

ATTIVITÀ E OBIETTIVI USOP 2023			
TIPO ATTIVITÀ	PROGETTO	RUOLO	COLLEGA
PROGETTUALE	METODOLOGIA VALUTAZIONE PERFORMANCE per i dipendenti	PM	Stefania
		Team	Michela
		Team	Susanna
	VALUTAZIONE STRESS LAVORO CORRELATO	PM	Susanna
		Team	Michela
	CREAZIONE MANUALE DIPARTIMENTALE	PM	Giada
		Team	Michela
	ONBOARDING DIRIGENTI	PM	Marionessa
		Team	Anna
		Team	Matteo
	ONBOARDING DIRIGENTI modulistica	PM	Marionessa
		Team	Anna
		Team	Matteo
	DIRIGENTI credit	PM	Marionessa
		Team	Anna
		Team	Matteo
	PROGETTO CFL OPERAI	PM	Susanna
		Team	Stefania
	ONBOARDING DIPENDENTI (MONITORAGGIO)	PM	Susanna
		Team	Stefania
		Team	Matteo
	ONBOARDING DIPENDENTI (IN UTILIZZO DALLA SCUOLA)	PM	Stefania
		Team	Matteo
	DISEGNARE UN CICLO DI VITA DEL DIPENDENTE	PM	Susanna
		Team	Michela
		Team	Marionessa
	DOMANDA ONLINE DEL PART TIME	PM	Michela
		Team	Marionessa
		Team	Matteo
	MODULISTICA PER SPORTELLO	PM	Michela
		Team	Marionessa
		Team	Matteo
	progetto formativo ad hoc ROTAZIONE DIR ANTICORRUZIONE	PM	Stefania
		Team	Susanna
		Team	Giada
		PM	Stefania
	PROGETTO COMPETENZE	Team	Susanna
		Team	Matteo



KPI processi

Non si può migliorare ciò che non si misura

- Un sistema di misura delle performance comprende:
- Gli indicatori di performance
 - Dimensioni di prestazione
 - Indicatori
 - Valori attuali
 - Target
- Un'architettura
 - Livello di dettaglio nella scomposizione da macroprocesso a processo, fase, attività, ...
- Strumenti e processo di misura e controllo
 - Strumenti, modalità e frequenza di rilevazione
 - Sistema di feedback e reporting
 - Legame con azioni correttive



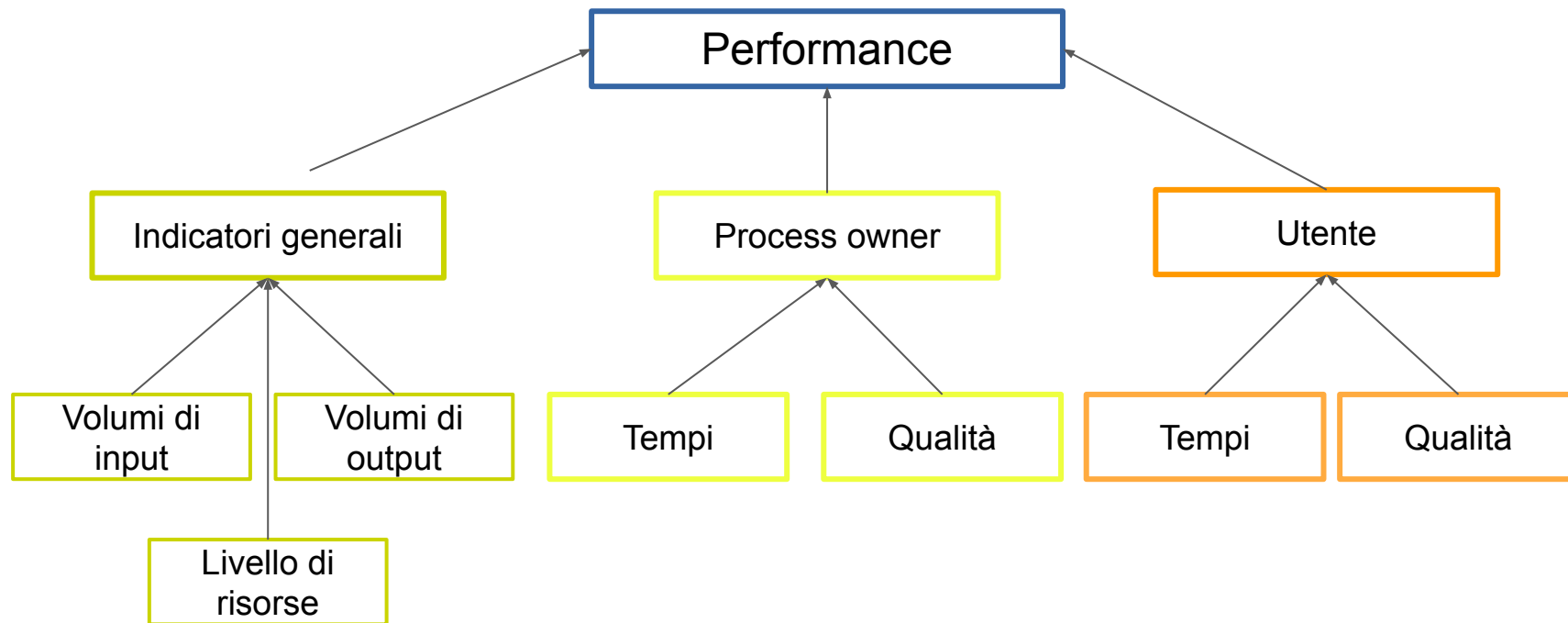
KPI

KPI: un indicatore chiave di prestazione (KPI - Key Performance Indicators) è un valore misurabile che dimostra l'efficacia con cui un'organizzazione sta raggiungendo i propri obiettivi principali

Obiettivi: rappresentano i traguardi che un'attività si propone di raggiungere (ad esempio aumento produttività, riduzione dei metri percorsi, riduzione dei difetti, ecc.)



Misurare la performance



Processo di definizione dei KPI

2020

timesheet



2022

- analisi processi ufficio
- KPI per attività ordinarie
- rilevazione dati con file manuale non reperibili con strumenti informatici



2023

- KPI processi:
 - elaborazione KPI mensili
 - raccolta dati utente finale
- KPI progetti

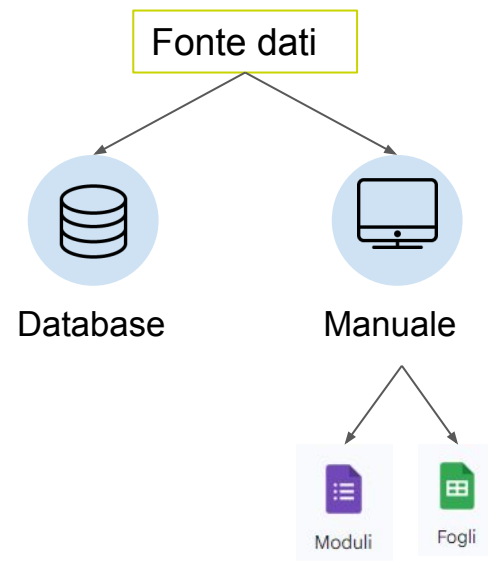


2024

- compilazione A REGIME
- standardizzazione attività progetti
- revisione attività ordinarie

Fonte dati per alimentare KPI

Processo	Attività	input	output	database
CONTROLLO DI GESTIONE	Report e referti	n. richieste	n. referti/report	manuale
CONTROLLO DI GESTIONE	Gestione raccolta dati semestrale	n.email	n.strutture controllate	manuale
CONTROLLO DI GESTIONE	Supporto utenti	n. richieste	n. richieste evase	manuale
CONTROLLO DI GESTIONE	Nuove strutture o modifiche	n.delibere	n.strutture nuove/modificate	manuale
CONTROLLO DI GESTIONE	Nuove attività o modifiche	n. richieste	n. attività nuove/modificate	manuale
ONBOARDING	Onboarding	n.giornate programmate	n.giornate svolte	manuale
SEGRETERIA	Giornate	n.giornate richieste	n. giornate svolte	manuale
STATISTICHE ED ELABORAZIONE DATI	Elaborazioni	n. richieste	n. elaborazioni	manuale
SUPPORTO IT	Supporto concorsi	n. richieste supporto concorsi	n. procedure concorsuali supportate	manuale
SUPPORTO IT	Attività obbligatorie di legge	n. richieste	n. richieste evase	manuale
SUPPORTO IT	Supporto utenti	n. richieste	n. richieste evase	manuale
SVILUPPO PERSONALE	Colloqui	n. richieste	n. colloqui effettuati	manuale
CONTABILITA'	Liquidazioni	n. fatture	n. liquidazioni	SAP
CONTROLLO DI GESTIONE	IMAC	n. richieste	n. richieste evase	PiTre
FORMAZIONE	Autorizzazioni (individuale, su misura, linguistica e Master)	n. richieste	n. autorizzazioni/diniego	PiTre/file esistenti
FORMAZIONE	Calcolo crediti dirigenti	n.certificati	n. certificati inseriti in S1P	S1P
SUPPORTO IT	IMAC	n. richieste	n. richieste evase	PiTre



Esempio raccolta dati da database...

Banche dati esistenti

- utilizzo dati **S1P(gestionale del personale)**→ estrazione dati in excel (numero di autorizzazioni, data ricezione, data invio...)
- collegamento con attività e indicatore **controllo di gestione**→i dati raccolti per i KPI sono utilizzati per la compilazione del consuntivo annuale

attività/processo CdG	indicatore numerico primo livello CdG
03.01.41.D319.Formazione individuale	N.autorizzazioni

KPI
indicatore generale
volume output

..elaborazione

Protocollo approvazione	Data protocollo	Data approvazione	mese	tempo attraversamento
D319/2022/424747	09/06/2022	15/06/2022	=TESTO(C3;"mmmm")	=SE(B3=0;0;(DAYS(C3;B3)))
D319/2021/942251	22/12/2021	29/12/2021	=TESTO(C4;"mmmm")	=SE(B4=0;0;(DAYS(C4;B4)))
D319/2022/442856	13/06/2022	22/06/2022	=TESTO(C5;"mmmm")	=SE(B5=0;0;(DAYS(C5;B5)))
D319/2022/409590	03/06/2022	09/06/2022	=TESTO(C6;"mmmm")	=SE(B6=0;0;(DAYS(C6;B6)))
D319/2022/82136	31/01/2022	02/02/2022	=TESTO(C7;"mmmm")	=SE(B7=0;0;(DAYS(C7;B7)))
D319/2022/576018	18/08/2022	19/08/2022	=TESTO(C8;"mmmm")	=SE(B8=0;0;(DAYS(C8;B8)))



mese	COUNTA di Protocollo approvazione	AVERAGE di tempo attraversamento
marzo	12	7
maggio	14	6
luglio	2	5
giugno	21	7
gennaio	14	3
febbraio	17	5
dicembre	1	7
aprile	8	8
agosto	1	1
Totale	90	6

dato per CdG



Esempio raccolta dati manuale mediante google form

Richiesta assistenza

Tramite la compilazione di questo modulo verrà immediatamente inoltrata una richiesta di assistenza al personale incaricato

[Cambia account](#)

Il nome e la foto associati al tuo Account Google verranno registrati quando caricherai i file e invierai questo modulo. Solo l'indirizzo email che inserisci fa parte della risposta. Tutti i file caricati verranno condivisi all'esterno dell'organizzazione a cui appartengono.

* Indica una domanda obbligatoria

Email *

Il tuo indirizzo email

Ufficio di appartenenza *

Scegli

Richiesta abilitazioni Controllo di Gestione

Completare questa parte con i dati della Struttura richiedente

[Cambia account](#)

* Indica una domanda obbligatoria

Email *

☐ Registra mariarosa.raffaelli@provincia.tn.it come email da includere all'invio della mia risposta

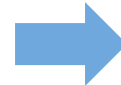
Nome Dipartimento *

La tua risposta

Codice Struttura *

es. S007

La tua risposta



- risposta all'interessato/a
- tabella riepilogativa

...elaborazione

Informazioni cronologiche	Matri- co- la	Co- dic- e PC	Cognome e Nome	Descrizione del problema	U- ffi- ci- o	Operatore	Sta- to tick- et	Data Chiusura - appoggio	Data chiusura task	Tempo di attraversa- mento	Note del referente
18/05/2022 15.23				Installazione DASM per denunce contributive giornalisti e richiesta possibilità installazione BO.	Ufficio	Matteo Sevegnani		Da completare	FALSO	-44.700	
25/07/2022 8.47.4				Il telefono dell'archivio Presenti, porta vicino al distributore bibite, non funziona - Sollecito	Settori	Matteo Sevegnani		Da completare	FALSO	-44.767	
25/07/2022 15.58				Assenza icona connessione	Ufficio	Matteo Sevegnani		Da completare	FALSO	-44.768	
01/08/2022 10.51				Non mi funziona il microfono. Durante i meet non mi sentono. La settimana scorsa funzionavano	Ufficio	Matteo Sevegnani		Da completare	FALSO	-44.774	
11/08/2022 11.07.				PROBLEMI DEL MONITOR PC	Ufficio	Matteo Sevegnani	IN L.	Da completare	FALSO	-44.784	Passato il monitor nuovo di Michela E
18/08/2022 10.31				aggiornamento PDF compatibile	Ufficio						
18/08/2022 10.56				non mi funzionano le cuffie	Ufficio						
18/08/2022 11.59.				problema docking station , valutazione possibile sostituzione	Ufficio						
23/08/2022 7.25.1				richiedo aggiornamento in quanto al mattino all'avvio il Pc non carica la tastiera e il mouse a giorni al Ufficio							
23/08/2022 8.25.4				Richiesta URGENTE per conto della Segreteria del Personale.							
24/08/2022 10.49				TOGLIERE dal ruolo S007SEG - Segreteria Servizio per il Personale gli utenti PR42625 Poponcini N Settori							
29/08/2022 13.52				Buongiorno, stamattina abbiamo chiuso il ticket per il problema alla Docking station, la tastiera e il m Ufficio							
				Buongiorno, il problema riguarda Modulo giuridico: ho provato ad entrare con la password che ho se Ufficio							



attività	KPI
Supporto utenti	N. interventi, Tempo attraversamento



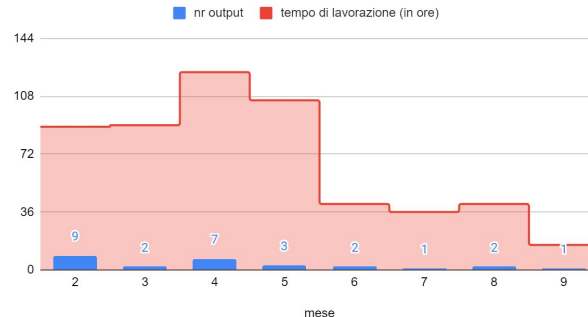
Esempio raccolta dati manuale mediante google sheet

Creazione database KPI manuale

- esempio file per compilazione database KPI manuale

<i>responsabile</i>	<i>tipo attività</i>	<i>breve descrizione</i>	<i>richiedente</i>	<i>nr input</i>	<i>data input</i>	<i>nr output</i>	<i>data output</i>	<i>impegno in ore</i>
Viola Rossi	elaborazioni per attività interne	Comunicazioni obbligatorie ZZ	ABC	1	1/1/2023	1	5/1/2023	6

- dati che otteniamo:
 - tempi di attraversamento (data output - data input)
 - tempo di lavorazione (impegno in ore)
 - nr input/output
 - stagionalità/carico lavoro



KPI progetti

Fasi del progetto

1

Capire

Definire e pianificare il progetto.

Attività

Individuare le persone da coinvolgere
Organizzare le attività

2

Immaginare

Brainstorming

Attività

Mappare i contenuti
Ideare il progetto di massima

3

Creare

Condividere con eventuali fornitori o ulteriori portatori di interesse

Attività

Realizzare il progetto

4

Validare

Fase test

Attività

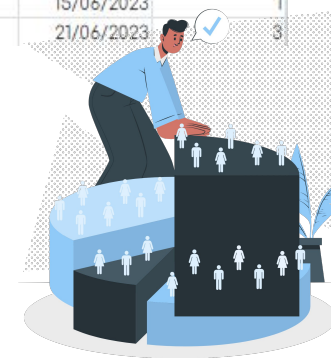
Fase rilascio prodotto finale
Monitoraggio



- apporto del singolo all'interno del team
- tot. ore dedicate al progetto da parte del team

Rendicontazione progetti

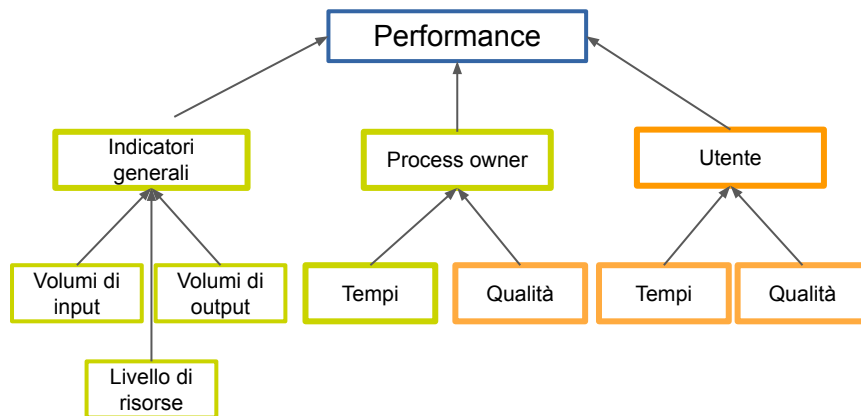
Progetto	Fase (tab. 2)	Persona	Tipo attività	Data	Tempo (tab.1)
10.Offboarding	4.Validare	Matteo	Incontro con responsabile progetto	12/06/2023	0,5
16.Progetto competenze	2.Immaginare	Mariarosa	Riunione con consulenti	09/06/2023	4
13.Onboarding dirigenti	3.Creare	Mariarosa	Preparazione riunione + riunione	13/06/2023	2
20.Gender equality plan (GEP)	2.Immaginare	Mariarosa	Layout progetto	14/06/2023	1,5
10.Offboarding	3.Creare	Matteo	Bizagi + Slide	14/06/2023	1
10.Offboarding	3.Creare	Matteo	Slide	15/06/2023	0,5
10.Offboarding	4.Validare	Matteo	Riunione con Allegretti e Comper	15/06/2023	1
1.Certificazione agile	3.Creare	Michela	Riunione con Agenzia della coesione	21/06/2023	3



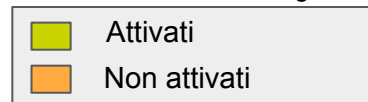
Considerazioni KPI prototipo

Dati che otteniamo:

- tempi di attraversamento
- tempo di lavorazione
- stagionalità/carico di lavoro
- tempo dedicato a ciascuna attività
- dati utilizzabili per la valutazione
- dati subito disponibili per le raccolte semestrali CdG
- spunti di miglioramento dei processi



Legenda



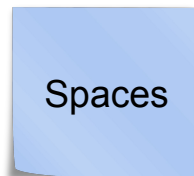
In sintesi...

- Definizione degli obiettivi
- Condivisione degli obiettivi con tutti i colleghi dell'ufficio e definizione dei team e PM
- Colloquio inizio anno per la definizione del piano formativo e di sviluppo individuale e assegnazione obiettivi

-  Reportistica
-  Riunione mensile con tutti i colleghi dell'ufficio
-  Riunione periodica con i PM
-  Colloqui periodici individuali
-  Utilizzo GANTT per attività ordinaria e di progetto

STRUMENTO	UTILITÀ	FINE per il Performance management
KEEP/TASK o SPACES (strumenti GSuite)	Consente di ASSEGNARE COMPITI	Assegnare, Monitoraggio
COLLOQUIO	Momento di COMUNICAZIONE manager-collaboratore	Monitoraggio, feedback, valutazione, sviluppo del personale
GANTT (GSuite)	Consente di assegnare le attività ai collaboratori monitorando i tempi di esecuzione e fine progetti	Pianificazione, Assegnazione e Monitoraggio

Keep + calendar e Spaces



Nota condivisa con te: "preparare slide per formazione 14.10"

Posta in arrivo ✕

Stefania Allegretti (via Google Keep) ven 1 ott, 10:45 (4 giorni fa) ☆ ↶ ⋮

Stefania (stefania.allegretti@provincia.tn.it) ha condiviso una nota con te.

preparare slide per formazione 14.10

Apri in Keep

Google Keep Prendi nota delle tue idee, ovunque tu sia.

CALENDARIO Gio, 7 ott

Oggi < >

GMT+02

08:00

09:00

10:00 verifica slide, 10:15

11:00

← USOP 8 membri • Limitato 🔍 📷 Thread

Chat File Attività

Titolo	Data	Assegnatario
Aggiungi attività		
☐ cronoprogramma del progetto ciclo di vita del dipendente	gio 27 lug	

Colloquio

- colloquio a inizio anno per la definizione del piano formativo e di sviluppo individuale e assegnazione obiettivi
- incontri periodici per stati di avanzamento progetti/attività



SCOPO

- Attribuire lavori (ordinari o progetti) ai team
- Distribuzione delle attività sui singoli lavoratori
- Monitoraggio svolgimento attività secondo i tempi previsti

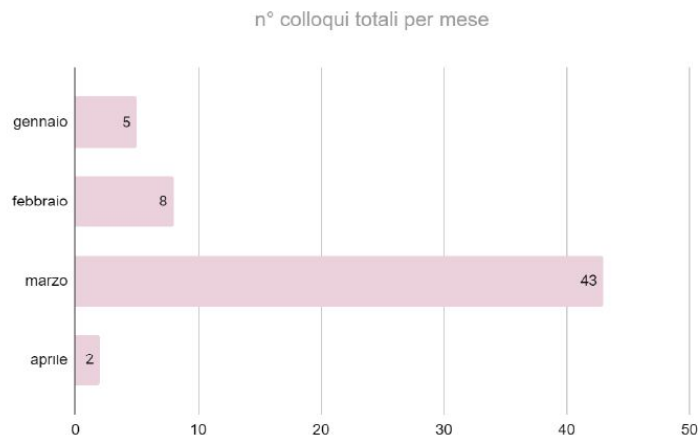


TITOLO DEL PROGETTO	ORARIO DI LAVORO	UFFICIO	SVILUPPO ORGANIZZATIVO E DEL PERSONALE
PROJECT MANAGER	ELISABETTA ROSSI	TEAM	Elisabetta, Sofia, Caterina
		DATA FINE PROGETTO	31/12/2021

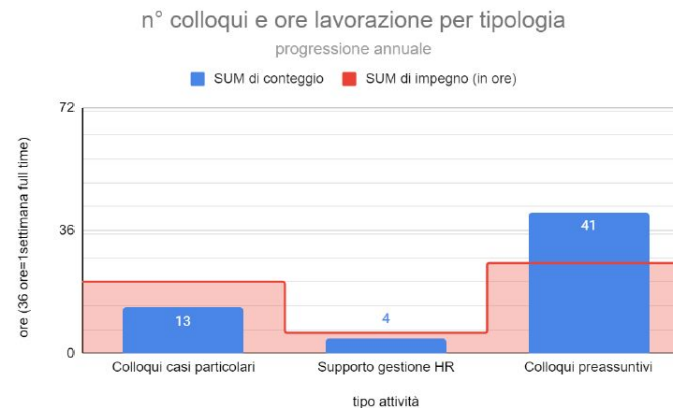
[illegible]

Fase rendicontazione mensile

Numero ore impegno lavorativo per processo/mese

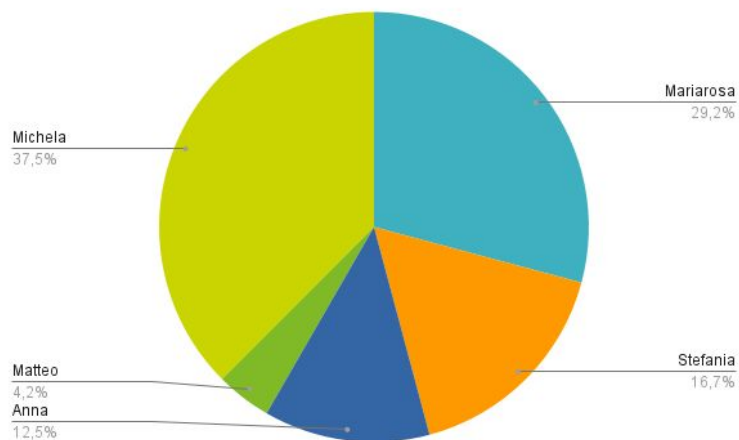


Rapporto tra il tempo dedicato e il numero di output

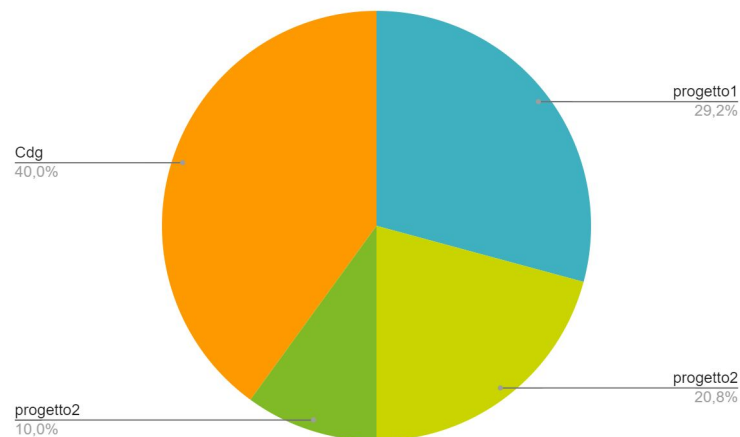


Fase rendicontazione annuale

Tempo dedicato al progetto da parte del team



Tempo dedicato da un dipendente a processi e progetti



Fase rendicontazione mensile su gruppo di lavoro per attività ordinaria

Attività_ordinaria

52

ore totali



1,4

in settimane per 1 FTE



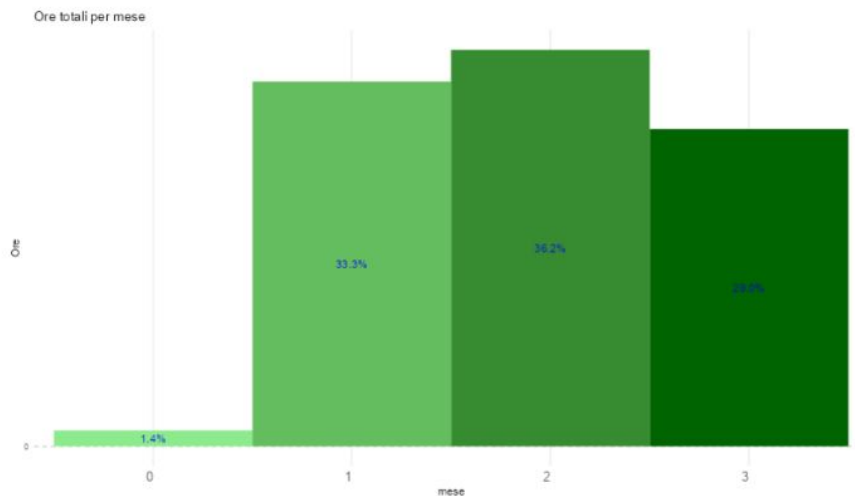
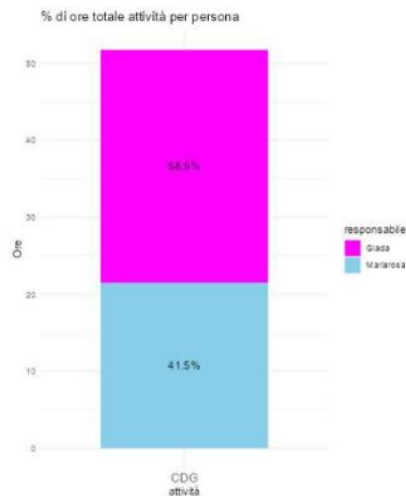
2

persone



92

n.attività ordinarie

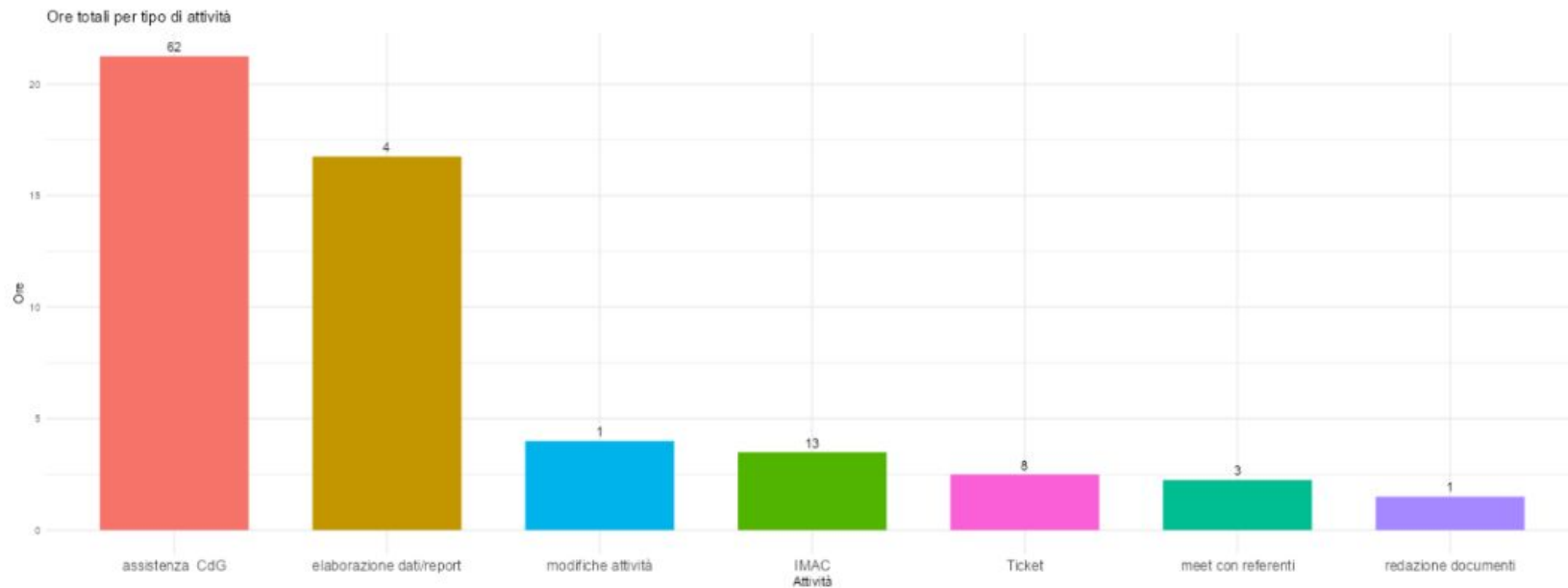


7

n.tipi_attività



Tipologia di attività ordinaria



Fase rendicontazione mensile per gruppo di lavoro su progetti

Progetto

52

ore totali



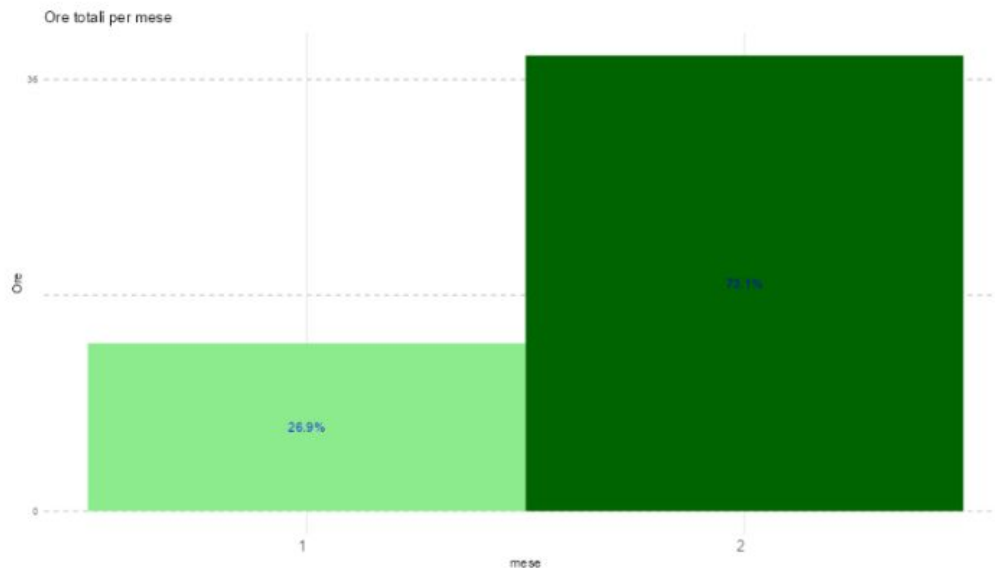
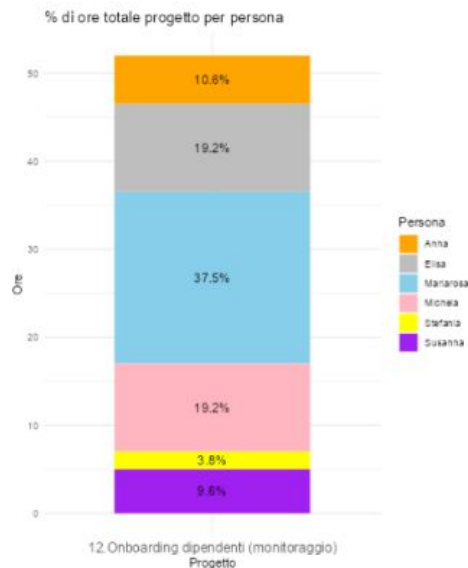
1,4

in settimane per una persona



6

persone



Fase rendicontazione mensile per persona su progetti

Persona

66

ore totali



1,8

settimane per progetti

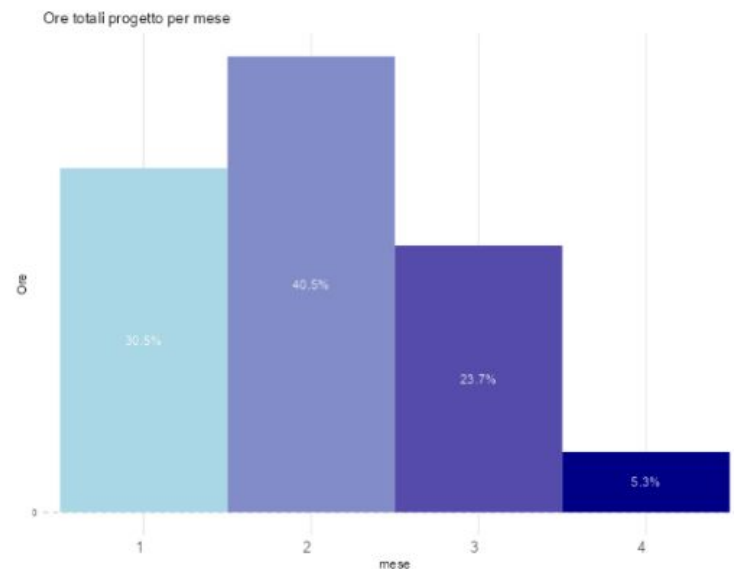
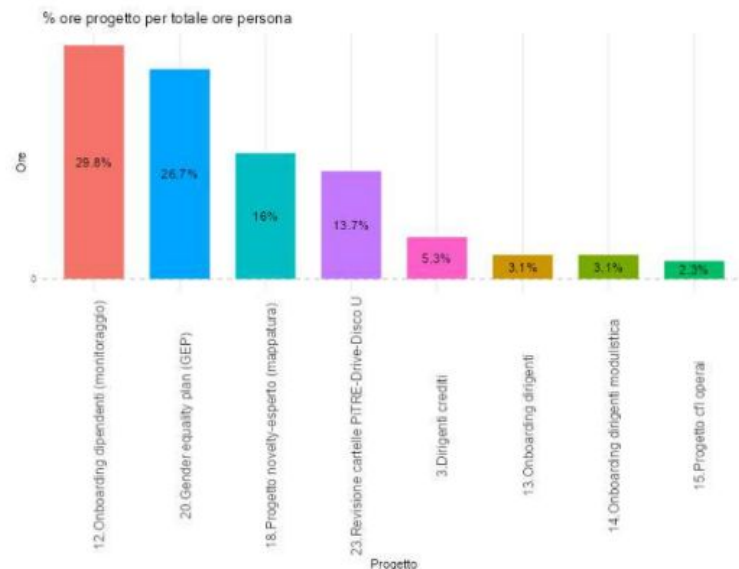


8

progetti



Error: oggetto 'totali_effettive' non trovato





MANAGER



DIPENDENTI

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)

#nextgenerationitalia

INNOVAZIONE

- reclutamento capitale umano per il ricambio generazionale
- percorsi di valorizzazione della professionalità acquisita
- **rafforzamento del ruolo, delle competenze**
- **percorsi di formazione manageriali ad hoc**
- assessment personalizzato delle competenze



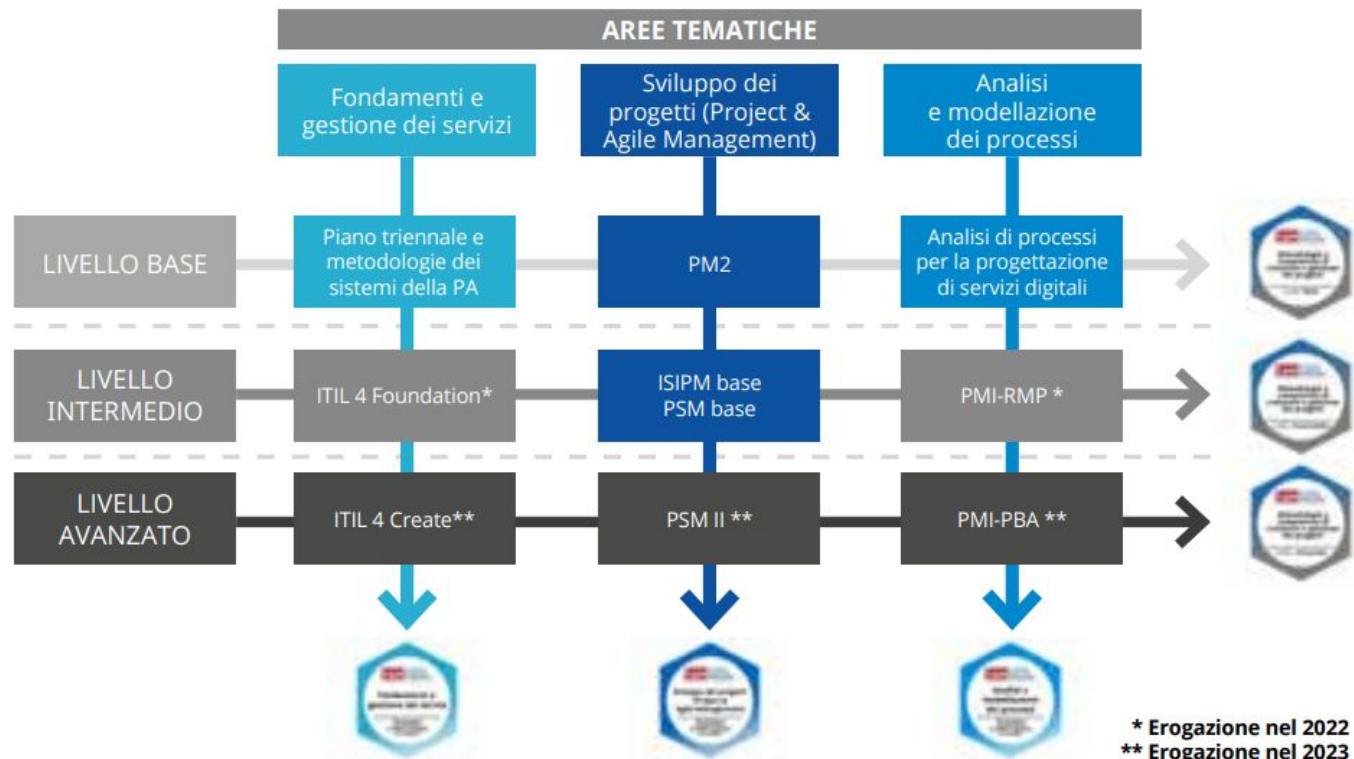
Percorsi formativi innovativi

METODOLOGIE E COMPETENZE PER **PROCESSI** E **PROGETTI**

-  Obiettivo: approfondire la conoscenza necessaria per chi deve ideare, definire e gestire progetti a livelli diversi di complessità; definire metodologia per revisione processi
-  Percorso: tre anni, copre tre aree di competenza: fondamenti e gestione dei servizi, sviluppo dei progetti (project & agile management), analisi e modellazione dei processi. Per ciascuna area di competenza è proposto un modulo base, intermedio e avanzato
-  Certificazione: qualifica il singolo, incide sulla reputazione delle strutture, rafforza le competenze strategiche e lo sviluppo professionale



Creazione e gestione dei progetti e processi





Ben fatto
è meglio che
ben detto!

Benjamin Franklin