



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO



PROGETTO VELA

B2 New:
indicazioni per gestioni ciclo della performance



Lavorare per obiettivi nel lavoro a distanza: come formulare un obiettivo in maniera efficace

Definire un obiettivo significa determinare un traguardo da raggiungere

Quali caratteristiche deve avere?

S
M
A
R
T

SPECIFICO

MISURABILE

AMBIZIOSO

RAGGIUNGIBILE

TEMPORALMENTE DEFINITO

Lavorare per obiettivi nel lavoro a distanza: cosa serve

- 1) Mappatura dei processi lavorativi
- 2) Definizione e assegnazione ai singoli delle attività da svolgere in modalità a distanza
- 3) Collegamento ad ogni attività con obiettivi individuali e di gruppo
- 4) Creazione indicatori di performance
- 5) Sistema di comunicazione tra responsabili e dipendenti
- 6) Sistema di monitoraggio obiettivi e risultati attesi
- 7) Piattaforme tecnologiche per guidare le persone nella realizzazione degli obiettivi assegnati (ad es. Timesheet per la rilevazione del tempo, cioè per registrare tutto ciò che viene fatto durante la giornata lavorativa)
- 8) Sistema di programmazione



Mappatura dei processi lavorativi

La mappatura dei processi comprende l'insieme delle tecniche impiegate per identificare e rappresentare le componenti dei processi

La rappresentazione riguarda:

- 1) Input
- 2) Attività e relazioni
- 3) Output
- 4) Punti di decisione ed alternative
- 5) Unità organizzative

Identificazione delle componenti del processo

- 1) Nome del processo
- 2) Definizione dei confini del processo
- 3) Individuazione degli obiettivi del processo
- 4) Identificazione dei punti di contatto con altri processi
- 5) Identificazione degli attori del processo
- 6) Identificazione degli stakeholders del processo
- 7) Ricognizione della lista delle attività
- 8) Definire chi svolge le attività



Definizione e assegnazione ai singoli delle attività da svolgere in modalità a distanza

Nella mappatura dei processi si definiscono le attività da svolgere

Pertanto anche le attività da svolgere in lavoro a distanza sono definite nei singoli processi e devono **sempre** essere esplicitate

Nel caso di lavoro strutturato:

- riportate sulla scheda di adesione e utili ai fini del punteggio della graduatoria

Nel caso dei lavoratori agili:

- concordate ogni volta con il diretto responsabile



Individuazione delle attività espletabili in modalità smart working

INDICATORI OGGETTIVI

- *Contatto con l'utenza non previsto e/o efficace con strumenti telematici*
- *Frequenza contatto con colleghi non alta e/o efficace con strumenti telematici*
- *Obiettivo da realizzare definito e misurato*
- *Grado di standardizzazione del processo lavorativo*
- *Grado di digitalizzazione dei documenti, dei processi comunicativi e decisionali*
- *Grado di ricorrenza di situazioni organizzative aventi carattere di urgenza nella gestione dei processi risolvibili solo in sede*

INDICATORI SOGGETTIVI

- *Capacità di lavorare in autonomia*
- *Capacità di gestione del tempo*
- *Capacità/Competenze informatiche*

Esempio di scheda attività in lavoro a distanza

SCHEDA FIRMATA DAL RESPONSABILE

Dati del dipendente	
Nome e Cognome	Matricola
Struttura di appartenenza e Ufficio di appartenenza	

ATTIVITA' IN LAVORO A DISTANZA

inserire V=vero F=Falso nelle caselle o attribuire un punteggio che identifica:
bassa telelavorabilità
media telelavorabilità
alta telelavorabilità

		INDICATORI OGGETTIVI						INDICATORI SOGGETTIVI		
PROCESSO LAVORATIVO DI RIFERIMENTO	DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA'	Contatto con l'utenza non previsto e/o efficace con strumenti telematici	Frequenza contatto con colleghi non alta e/o efficace con strumenti telematici	Obiettivo da realizzare definito e misurato	Grado di standardizzazione del processo lavorativo	Grado di digitalizzazione e dei documenti, dei processi comunicativi e decisionali	Grado di ricorrenza di situazioni organizzative aventi carattere di urgenza nella gestione dei processi risolvibili solo in sede	Capacità di lavorare in autonomia	Capacità di gestione del tempo	Capacità/Competenze informatiche
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FIRMA DEL DIRIGENTE

Collegamento ad ogni attività con obiettivi individuali e di gruppo

In che modo?

Viene introdotta una **classificazione** delle attività per arrivare alla individuazione di

indicatori qualitativi e quantitativi
delle attività svolte in lavoro a distanza



**Processo di
riferimento**

Attività

***Macro
Area***

Obiettivo

Indicatore

Macro Aree individuate

TEMPO

QUANTITA'

QUALITA'



ORGANIZZAZIONE

Obiettivi definiti per ogni Macro area



TEMPO

*Obiettivi
temporali*

QUANTITA'

*Obiettivi
quantitativi*

QUALITA'

*Obiettivi
qualitativi*

ORGANIZZAZIONE

*Obiettivi
organizzativi*

Creazione indicatori di performance



Ad ogni attività è associata una Macro area, un obiettivo ed un indicatore di performance

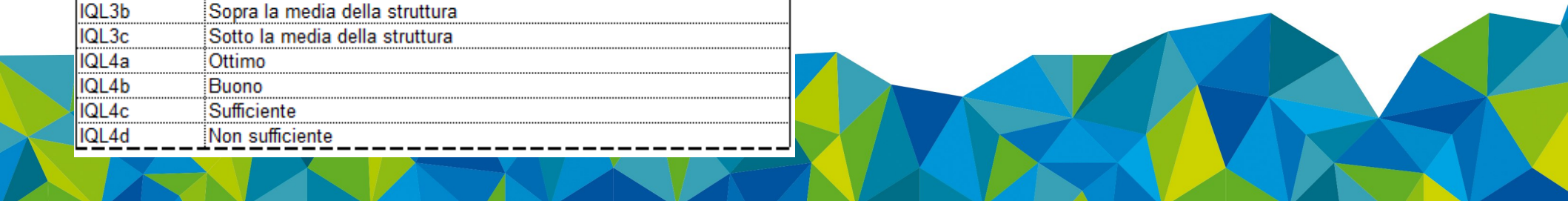


Codice Macroaree	Macro aree
T	TEMPO
Codice obiettivo	Obiettivi
OT1	Realizzazione_attività_entro_la_scadenza_prefissata
OT2	Aggiornamento_costante_delle_attività
OT3	Riduzione_tempi_svolgimento_attività
OT4	Pianificazione_temporale_delle_attività
Codice indicatore	Indicatori
IT1	Rispetto dei tempi
IT2	Indicazione del termine temporale (specificato nell'attività)
codice valore indicatore	Valore dell'indicatore
IT1a	Rispettati
IT1b	Non rispettati
IT1c	Rispettati in parte
IT2a	Indicazione temporale rispettata
IT2b	Indicazione temporale non rispettata

TEMPO



Codice Macroaree	Macro aree
QL	QUALITA'
Codice obiettivo	Obiettivi
OQL1	Mantenimento___Miglioramento_standard_di_servizio
OQL2	Corretta e puntuale gestione del processo
OQL3	Garanzia di continuità nel lavoro
OQL4	Miglioramento efficacia informativa__interna_ed_esterna
OQL5	Maggiore precisione_
Codice indicatore	Indicatori
IQL1	Livello qualitativo raggiunto
IQL2	Conformità output a quanto concordato
IQL3	Velocità di realizzazione
IQL4	Livello soddisfazione dell'utente (customer satisfaction)
codice valore indicatore	Valore dell'indicatore
IQL1a	Ottimo
IQL1b	Buono
IQL1c	Sufficiente
IQL1d	Non sufficiente
IQL2a	Conforme
IQL2b	Non conforme
IQL2c	Conforme in parte
IQL3a	In media alla struttura
IQL3b	Sopra la media della struttura
IQL3c	Sotto la media della struttura
IQL4a	Ottimo
IQL4b	Buono
IQL4c	Sufficiente
IQL4d	Non sufficiente

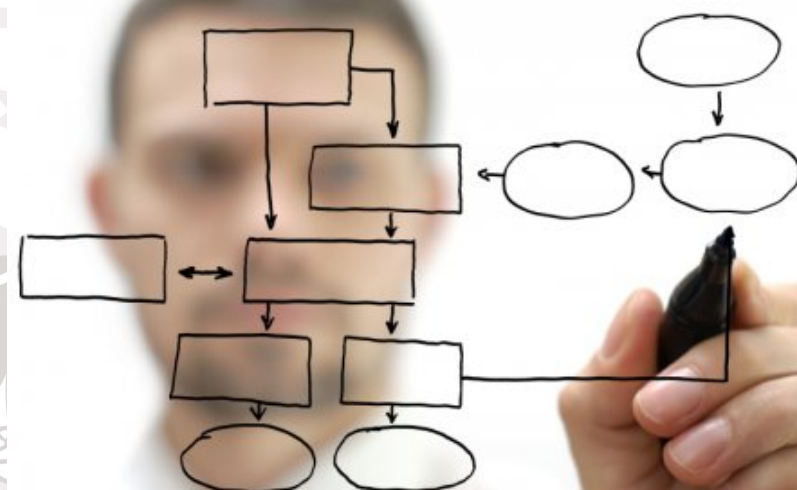


Codice Macroaree	Macro aree
QN	QUANTITA'
Codice obiettivo	Obiettivi
OQN1	Incremento_del_lavoro_svolto
OQN2	Riduzione degli errori
Codice indicatore	Indicatori
IQN1	Quantità di output realizzato
IQN2	Percentuale realizzazione attività
IQN3	Numero di controlli necessari
IQN4	Numero di pratiche arretrate rimaste
IQN5	Numero errori segnalati
codice valore indicatore	Valore dell'indicatore
IQN1a	In media alla struttura
IQN1b	Sopra la media della struttura
IQN1c	Sotto la media della struttura
IQN2a	Meno del 50%
IQN2b	Fino al 75 %
IQN2c	Fino al 90%
IQN2d	100%
IQN3a	Aumentato
IQN3b	Diminuito
IQN3c	Invariato
IQN4a	Aumentato
IQN4b	Diminuito
IQN4c	Invariato
IQN5a	Aumentato
IQN5b	Diminuito
IQN5c	Invariato

QUANTITA'



ORGANIZZAZIONE



Codice Macroaree	Macro aree
0	ORGANIZZAZIONE
Codice obiettivo	Obiettivi
001	Incremento_del_livello_di_digitalizzazione_e_di_de_materializzazione
002	Semplificazione_delle_procedure
003	Ampliamento_e_sviluppo_di_conoscenze_competenze
Codice indicatore	Indicatori
IO1	Livello di digitalizzazione raggiunto
IO2	Numero di procedure e/o processi semplificati
IO3	Livello di flessibilità operativa raggiunto
IO4	Livello di capacità di condivisione e lavoro in team
IO5	Livello di autonomia operativa
codice valore indicatore	Valore dell'indicatore
IO1a	Aumentato
IO1b	Diminuito
IO1c	Invariato
IO2a	Nessuno
IO2b	Più di uno
IO2c	Più di tre
IO2d	Più di cinque
IO3a	Aumentato
IO3b	Diminuito
IO3c	Invariato
IO4a	Aumentato
IO4b	Diminuito
IO4c	Invariato
IO5a	Aumentato
IO5b	Diminuito
IO5c	Invariato

Comunicazione degli obiettivi definiti e degli indicatori

Le attività indicate e concordate nella scheda di adesione vengono codificate e COMUNICATE da parte del responsabile secondo le macroaree definite, come l'esempio:

Struttura di riferimento

			SCHEDA DI RICHIESTA DEL DIPENDENTE CONCORDATA E		CODIFICA IN BASE ALLE MACROAREE DEFINITE				VALORE DELL'INDICATORE DA INSERIRE DA PARTE DEL RESPONSABILE
MATR.	COGNOME	NOME	PROCESSO LAVORATIVO DI RIFERIMENTO	ATTIVITA'	MACROAREE PROGETTO TELEPAT	OBIETTIVO STANDARDIZZA TO PROGETTO TELEPAT	codice indicatore	INDICATORE STANDARDIZZA TO PROGETTO TELEPAT	
kkkk	kkkk	kkkk	XXXXXXXX	XXXXXXXX	TEMPO	Pianificazione temporale delle attività	IIT1	Rispetto dei tempi	
			XXXXXXXX	XXXXXXXX	QUALITA'	Miglioramento efficacia informativa (interna ed esterna)	IIQL4	Livello soddisfazione dell'utente (customer satisfaction)	
			XXXXXXXX	XXXXXXXX	TEMPO	Realizzazione attività entro la scadenza prefissata	IIT1	Rispetto dei tempi	

Sistema di monitoraggio obiettivi e risultati attesi

Secondo delle scadenze determinate (una o due volte l'anno) il responsabile monitora l'andamento degli indicatori dandone sempre comunicazione al lavoratore a distanza

Il valore dell'indicatore può risultare determinante per il proseguimento dell'attività in lavoro a distanza o per il lavoro a distanza stesso



Piattaforme tecnologiche per guidare le persone nella realizzazione degli obiettivi assegnati (ad es. Timesheet per la rilevazione del tempo, cioè per registrare tutto ciò che viene fatto durante la giornata lavorativa)



Sistema di programmazione



Punti di attenzione e criticità

