

SMART WORKING PER LA PA



veloce | leggero | agile

MODULO 3

Lezione 2



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

Sommario

Come valutare l'impatto dello Smart Working su processi e attività	2
Valutare l'efficacia dello smart working: misurare attività e processi	2
Le dimensioni degli indicatori	4
Le regole di massima per la scelta degli indicatori	6
Problemi nella definizione dei KPI	7
I requisiti degli indicatori	7

Come valutare l'impatto dello Smart Working su processi e attività

Fabio Bocchi, Associate Partner P4I

L'obiettivo di questa video-lezione è duplice: da una parte, condividere un approccio per identificare alcuni indicatori e, dall'altra, misurare l'impatto dello Smart Working su processi e attività lavorative.

L'impatto di un progetto di Smart Working può essere misurato da tre prospettive differenti:

1. L'impatto su **aspetti generali**, come ad esempio l'ambiente, la riduzione di CO2 e l'eventuale miglioramento del rapporto tra spazi di lavoro e il numero di dipendenti di un ente.
2. L'impatto sulle **persone**, misurando aspetti come la qualità della vita, la soddisfazione sul lavoro, il clima aziendale, la collaborazione fra i membri di un'unità organizzativa e fra diverse unità organizzative.
3. L'impatto sulle **attività e processi**, valutando la produttività ed efficienza, la qualità del servizio erogato, i tempi di erogazione del servizio e l'innovazione dei processi organizzativi o dei servizi agli utenti.

Per valutare l'efficacia di un progetto di Smart Working è necessario misurare le attività e i processi di un'amministrazione con l'obiettivo di verificare se durante l'attuazione dello Smart Working le prestazioni organizzative migliorano, peggiorano, o rimangono inalterate. Tuttavia, questo non significa che le prime due classi di indicatori non siano importanti.

Valutare l'efficacia dello smart working: misurare attività e processi

Facciamo ora un passo indietro e riprendiamo alcuni concetti di base che costituiscono il linguaggio comune da cui partire.

Con il termine **attività**, si intende un insieme omogeneo di compiti realizzato all'interno di una stessa unità organizzativa e caratterizzato da un output chiaramente identificabile. Un esempio di attività per l'amministrazione può essere un servizio come l'erogazione di un beneficio, il rilascio di un'autorizzazione o la produzione di un atto normativo o amministrativo. Le attività sono inoltre caratterizzate da un input, ossia da risorse utilizzate per realizzare effettivamente un output. Queste risorse possono includere risorse umane, finanziarie o strumentali.

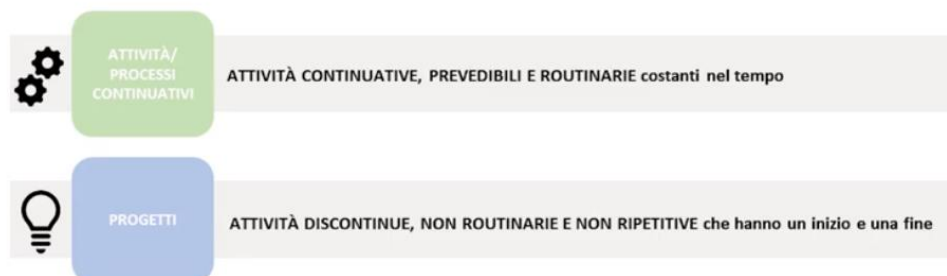
Con il termine **processo**, invece, si intende una sequenza organizzata di attività finalizzate alla creazione di un output effettivamente richiesto da un utente, interno o esterno, che può attraversare anche più unità organizzative.

Un maggior focus su attività e processi consente di:

- Misurare l'**efficacia del servizio finale** all'utente, come ad esempio i tempi di erogazione di un servizio, la qualità percepita in termini di soddisfazione rispetto alla cortesia del personale, alla gentilezza, ecc;
- Misurare l'**efficienza o la produttività del** processo nel suo complesso e delle singole attività che lo compongono, mettendo eventualmente in relazione l'efficienza con l'efficacia.

Infine, con il termine **progetto** si intende un insieme di attività temporanee, rivolte al raggiungimento di un obiettivo molto preciso. È uno sforzo complessivo, che ha un inizio e una fine, ed è un'iniziativa originale e non ripetitiva. Ciascun progetto ha un inizio, una durata e una conclusione pianificati, prevede delle attività da svolgere, delle risorse da impiegare, delle specifiche responsabilità, dei costi preventivi e consuntivi, dei tempi preventivati ed effettivi e, infine, ha un output con specifiche ben definite e un output effettivo.

Tipologie di attività



In sintesi, bisogna individuare all'interno della propria unità organizzativa quali sono le modalità di lavoro prevalenti, distinguendo tra attività e processi continuativi, (ovvero attività continuative prevedibili, routinarie e costanti nel tempo), oppure se l'unità organizzativa è caratterizzata da progetti (ovvero attività discontinue, non routinarie e non ripetitive, che hanno un inizio e una fine). In tal senso, il set di indicatori per la misurazione della performance organizzativa potrà essere diverso se si tratta di un processo o di un progetto.

Le dimensioni degli indicatori

Andando più nel dettaglio degli indicatori, le dimensioni degli indicatori da utilizzare per la misurazione di una performance organizzativa si possono dividere in diverse categorie, quali:

- Gli indicatori generici, che indicano lo stato delle risorse di un'amministrazione, a livello quantitativo e qualitativo;
- Gli indicatori di efficienza e produttività;
- Gli indicatori legati al tempo di erogazione di un servizio;
- Gli indicatori di qualità del servizio;
- Gli indicatori di innovazione.

Gli **indicatori generici** misurano la quantità e la qualità delle risorse dell'Amministrazione. In questo senso, è possibile identificare tre aree principali, quali:

1. Le risorse umane, ovvero il numero di dipendenti, la qualità di queste persone in termini di competenze, capacità, ecc;
2. Le risorse economico-finanziarie, ad esempio il valore delle risorse del debito, ecc;
3. Le risorse strumentali, ad esempio gli spazi, il numero di computer, l'adeguatezza del software, l'ergonomia del luogo di lavoro, ecc.

Nella misurazione di un progetto di Smart Working gli indicatori generici non sono essenziali, anche se ci forniscono un'idea di come è costituita la nostra area.

Per quanto riguarda gli **indicatori di efficienza e produttività**, per efficienza e produttività intendiamo la capacità di utilizzare in modo sostenibile le risorse in input, all'interno del processo di produzione ed erogazione di un servizio (cioè in output). In altri termini, è la capacità di produrre beni e servizi, minimizzando i tempi o le risorse impiegate. Un indicatore di efficienza relativo ad un processo continuativo è, ad esempio, il numero di pratiche processate da una persona in un giorno. Un indicatore di efficienza relativo ad attività progettuali è il rapporto fra le ore pianificate e quelle effettivamente spese per la realizzazione del progetto.

Gli **indicatori di tempo** esprimono invece l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative temporali e alle necessità degli utenti, siano essi interni o esterni. Le misure di tempo riguardano la puntualità e la tempestività nel fornire un output, ma anche il tempo di introduzione di un nuovo servizio. Un indicatore di tempo, relativo a un processo continuativo, è ad esempio il numero di pratiche erogate nei tempi previsti, rispetto al totale delle pratiche gestite. Un esempio di indicatore di tempo relativo alle attività progettuali è il rapporto fra la data di consegna prevista e quella effettiva.

Per quanto riguarda gli **indicatori di qualità**, essi esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative qualitative e alle necessità degli utenti, interni ed esterni. Si dividono in qualità percepita e qualità effettivamente erogata. La qualità percepita riguarda, ad esempio, l'accessibilità del servizio,

l'estetica, l'immagine, la disponibilità, la cortesia del personale, la pulizia o l'ordine. In genere, si misura attraverso delle indagini di soddisfazione, interviste o focus group. Le misure di qualità effettivamente erogata (qualità effettiva) si riferiscono, invece, alla correttezza dell'output erogato e alla affidabilità del servizio. Un esempio di indicatore di qualità effettiva relativo ad un processo continuativo è il numero di pratiche corrette rispetto al totale delle pratiche gestite. Un indicatore di qualità effettiva, relativo ad un'attività progettuale è, ad esempio, la rispondenza dell'output del progetto rispetto a quello atteso, ovvero descritto dalle specifiche progettuali.

Infine, gli **indicatori di innovazione** misurano la capacità di un ente di migliorare i propri processi organizzativi, o di introdurre nuovi servizi, per rispondere in maniera adattiva al costante mutamento di modelli di consumo, aspetti demografici e condizioni ambientali. Esempi di indicatori di innovazione relativi ad un processo continuativo possono essere il numero di miglioramenti generati oppure il numero di iniziative proposte. Un indicatore di innovazione relativo ad attività progettuali è, ad esempio, il numero di caratteristiche innovative di un nuovo servizio rispetto a quello in essere.

Le regole di massima per la scelta degli indicatori

Quali sono quindi le regole di massima per la scelta degli indicatori all'interno di una unità organizzativa? Il modo più facile per definire questo set di indicatori è quello di rispondere alle seguenti domande:

- Quali sono le modalità di lavoro della mia area?
- Sono più di tipo continuativo o sono più di tipo discontinuo o un mix dei due?
- Quali sono i principali processi e le attività della mia area?
- Qual è lo scopo primario di ciascun processo ed attività?
- Come posso sapere se sto raggiungendo un obiettivo?
- Qual è il miglior indicatore che mostra se stiamo avendo successo, oppure ci fa capire che è necessario agire?
- Posso misurarlo facilmente, i dati sono disponibili?

Problemi nella definizione dei KPI

È inoltre importante tener presente che nella definizione degli indicatori ci sono una serie di problematiche a cui bisogna prestare attenzione. Potrebbero esserci:

- troppi indicatori oppure indicatori troppo costosi da monitorare;
- informazioni difficili da raccogliere o che ci forniscono delle misure approssimative;
- una raccolta dati senza un controllo o una scarsa diffusione a livello organizzativo, ovvero sono degli strumenti di controllo per il management, ma non servono per coinvolgere le persone nella gestione quotidiana.

I requisiti degli indicatori

La definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per misurare i propri processi e attività è critica. Ciascun indicatore utilizzato deve possedere i seguenti requisiti:

- **Tempestività e frequenza:** intesa come la capacità di fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori. Vi possono essere indicatori estremamente interessanti i cui valori, però, sono resi disponibili solo con un certo ritardo rispetto al periodo al quale si riferiscono e questo li rende spesso inutilizzabili;
- **Misurabilità:** intesa come la capacità dell'indicatore di essere quantificabile secondo una procedura oggettiva, basata su fonti affidabili e attendibili. È dunque fortemente sconsigliato, ad esempio, l'utilizzo di indicatori basati su giudizi qualitativi espressi dal personale stesso. Più in generale, l'affidabilità delle fonti interne, quindi legate a sistemi informativi strutturati, o a fonti esterne, quali le fonti ufficiali, è centrale per la misurabilità. Le autodichiarazioni, per esempio, poco rispondono a questo requisito.

In sintesi, per quanto riguarda la misurazione dell'impatto di un progetto di Smart Working su processi ed attività dell'amministrazione è utile ricordare che:

- nell'implementare lo Smart Working, con la rimodulazione di spazi e modalità di collaborazione e comunicazione fra le persone, è lecito aspettarsi un miglioramento delle prestazioni di un'amministrazione;
- è tuttavia necessario misurare questo impatto in modo oggettivo e quantitativo, attraverso la definizione di un set di indicatori puntuale, per verificare se durante l'attuazione dello Smart Working le prestazioni organizzative di un ente migliorano, peggiorano o rimangono inalterate;
- l'individuazione degli indicatori corretti può essere più semplice in unità organizzative dove il lavoro è di tipo continuativo e le attività e i processi sono ripetitivi;
- il set di indicatori da individuare deve far riferimento alle categorie di indicatori discusse, quali produttività ed efficienza, qualità erogata e percepita, tempi di erogazione di un servizio e innovazione dei processi.

Va infine precisato che non bisogna implementare un sistema di indicatori per misurare le attività svolte da remoto, ma si tratta di misurare le attività, i processi e i progetti e verificare se durante l'attuazione dello Smart Working si ha o meno un impatto sulle prestazioni organizzative. Diventa importante misurare e monitorare queste attività e processi sempre, senza distinguere tra le attività svolte in presenza o da remoto.