

realizzazione di un determinato prodotto;

- a valutazione esterna (mediante questionari), che evidenziano il rapporto fra tempo medio di procedura "atteso" dal destinatario (utente) e tempo medio di procedura effettivamente impiegato per la realizzazione di un determinato prodotto;

• **Indicatori di adeguatezza (quantità effettiva/quantità attese):**

- a valutazione interna, che evidenziano il rapporto fra quantità realizzate e quantità "domandate" di un determinato prodotto in un dato periodo;

- a valutazione esterna (mediante questionari), che evidenziano il rapporto fra quantità realizzate e quantità attese (richieste + richiedibili) di un determinato prodotto in un dato periodo.

Gli indicatori di adeguatezza a valutazione interna evidenziano il **grado di soddisfacimento** della domanda "effettiva" di una data attività, l'**andamento della giacenza** e degli "arretrati".

Gli indicatori di adeguatezza a valutazione esterna evidenziano il grado di **soddisfacimento della domanda totale** di un dato prodotto.

• **Indicatori di accuratezza (accuratezza effettiva/accuratezza attesa):**

l'implementazione organica e completa di quanto prospettato consente, da un lato l'utilizzo dello strumento per il controllo e lo sviluppo strategico della componente organizzativa generale e dall'altro, la gestione e il controllo del ciclo delle performance, per singolo dipendente, fornendo spunti per il miglioramento delle competenze e occasioni di motivazione e di responsabilizzazione dei singoli.



Tutti gli indicatori possono essere stratificati per prodotto, reparto, dipartimento, area geografica ecc. Secondo lo schema di scalabilità previsto (*costruzione ad albero del tipo bottom up*) il sistema consente di ricavare informazioni aggregate ai diversi livelli organizzativi, fino all'unità centrale di riferimento ovvero all'intero Ente.

L'obiettivo finale è quello di **aiutare dirigenti e enti controllori a comprendere e misurare i risultati raggiunti, il grado di produttività e di qualità sia dal punto di vista delle prestazioni e servizi erogati ai cittadini, sia dal lato dei costi di gestione per l'Ente in questione.** Nel dettaglio, quindi, le varie componenti della proposta consentiranno di:

- **condividere obiettivi e criteri** di valutazione con le risorse;
- **monitorare le prestazioni** e le performance;
- **differenziare le retribuzioni** in base ai risultati;
- **gestire** la politica degli **incentivi economici**;
- **progettare** avanzamenti di **carriera**;
- **monitorare l'assenteismo** e assenze per malattia;
- individuare **carenze di organico**;
- individuare le **eccedenze** e gestire la mobilità;
- progettare e pianificare lo **sviluppo organizzativo**;
- definire una **corretta allocazione delle risorse** rispetto effettive competenze e risultati raggiunti;
- Individuare e diffondere la **"Best Practice"**.

NTG rappresenta uno strumento **efficace, immediato, economico e standardizzato** con il quale **coordinare e supervisionare** in maniera centralizzata, il processo di **spending review** ed il sistematico **monitoraggio dei risultati**, al fine di **ridurre gli sprechi e ottimizzare l'utilizzo delle risorse.**



Roma  
Via degli Scialoja, 3 00196  
tel. (+39) 06 3230983  
fax (+39) 06 32500658  
fondazione@lab-pa.com  
www.lab-pa.com



## SPENDING REVIEW

### Nuove Tecniche Gestionali NTG Newman: uno strumento innovativo per la valutazione dei carichi di lavoro, per l'organizzazione, per la crescita della produttività

Nel 2011 la spesa pubblica ha raggiunto oltre il **50% del PIL**. Il costo dei dipendenti pubblici è pari all' **11,1%** del PIL (2.849 € pro capite).

#### INCREMENTO PRODUTTIVITA' 1998-2008

GERMANIA	+22%
FRANCIA	+18%
ITALIA	+3%

La **produttività** del settore pubblico ha registrato nel 2011 una **crescita pari a zero** e per il 2012 ci sarà un' ulteriore **diminuzione**. Oltre a mettere in evidenza l'importanza del settore Pubblico nel nostro Paese, i dati, sottolineano l'urgenza di una **radicale riorganizzazione** della Pubblica Amministrazione mirata ad ottenere un significativo **aumento delle performance (produttività e qualità)** e del monitoraggio della stessa attraverso adeguati **strumenti di controllo**. Solo perseguendo questa strada sarà possibile **competere** con le sfide in atto e **ristabilire gli equilibri** richiesti dall'Europa e dal Paese nella gestione delle finanze pubbliche. **Quantificazione, valutazione e monitoraggio della produttività** del lavoro e di quella economica vanno perseguiti attraverso **tecniche** di misurazione **standardizzate**, una forte semplificazione metodologica ed operativa, nonché adeguati strumenti informatici. La metodologia **Newman-NTG** è stata studiata proprio per rispondere a tali esigenze del comparto pubblico, consentendo **interventi mirati per la riduzione degli sprechi** previsti dalla **spending review**, evitando i famigerati **"tagli orizzontali"**.

#### Il progetto NTG

La proposta **NTG** messa a punto, nasce dalla stretta collaborazione tra la **Newman**, società fondata dal **Dott. Emidio Valentini**, studioso ed esperto di chiara fama, autore di diverse pubblicazioni sui sistemi di valutazione ed organizzazione di enti pubblici, la **GMG**, Società di consulenza di direzione con rilevanti esperienze nella progettazione ed implementazione di Sistemi di Controllo, ed altri importanti Partner, tra i quali la **software house TechnoSoft Srl** e la **Fondazione Lab PA - Laboratorio per la pubblica amministrazione**. La soluzione proposta è un **insieme coordinato di tecniche di analisi organizzativa e soluzioni gestionali informatizzate** che, attraverso l'**applicazione di una metodologia** e l' utilizzo di

un software dedicato dalle elevate funzionalità, denominato **Newman-NTG**, consente la misurazione, il monitoraggio ed il miglioramento continuo delle **Performance**.



#### Obiettivi ed Elementi chiave

Obiettivo principale che si propone **NTG** è quello di mettere a disposizione degli Enti una metodologia **standard** per misurare le **performance** sia in termini **quantitativi** che in termini **qualitativi**, di consentire **confronti di produttività** tra strutture omogenee (comuni, province, ospedali ecc.), di favorire l'**individuazione** dei **fabbisogni** organici standard, di consentire il **costante monitoraggio** nel tempo degli indicatori di performance.

Gli **elementi chiave dell'iniziativa** sono quindi :

- ✓ **Standardizzazione** nella misurazione delle performance a livello nazionale;
- ✓ **Individuazione carenze/eccedenze** di organico ;
- ✓ **Migliore allocazione e monitoraggio** dei costi;
- ✓ Utilizzo di **indicatori standard** per piani di carriera e incentivi in base ai risultati;
- ✓ Contenimento **dell'assenteismo**;
- ✓ **Monitoraggio** delle prestazioni e delle performance.

La metodologia consente quindi l'individuazione delle **fonti di spreco** e la successiva **correzione e liberazione di risorse finanziarie** utilizzabili per



erogare maggiori servizi in maniera più efficiente.

Per ogni intervento sono previste attività di:

- **Diagnosi e Consulenza Organizzativa**, con mappatura dei processi e prodotti/servizi e valutazione della dotazione organica e dei carichi di lavoro individuali e di struttura;
- **Individuazione degli Indicatori di Performance** ('contenitori') idonei alla misurazione della performance nella specifica realtà;
- Installazione e settaggio del sistema **NTG** per singola realtà in base alle risultanze di diagnosi organizzativa, mappatura processi e indicatori;
- **Docenza ed assistenza nell'uso delle tecniche di gestione**, sia in aula che on line;
- **Rilascio della reportistica**, con tutta la documentazione necessaria: metodologia, software applicativo e sito on line;
- **Affiancamento** per la fase di start up;
- **Manutenzione** del sistema di reporting;
- **Rilevazioni periodiche**, attraverso adeguati indicatori, della produttività, dei livelli di servizio e dei relativi costi.

#### L'approccio metodologico

Il sistema **NTG** è imperniato sulla diffusione di **nuove tecniche gestionali** poggiate su soluzioni informatizzate (**NTG**) che consentono la misurazione degli indicatori necessari. Le **componenti base** del processo di miglioramento sono:

- **Valutazione** dei carichi di lavoro;
- **Piano delle performance** per la misurazione dei risultati standard attesi;
- **Rafforzamento** delle responsabilità dirigenziali e delle posizioni organizzative;
- Selettività di un **Sistema premiante**;
- Adozione di **Sistemi informatizzati** di misurazione delle Performance **applicabile a tutti i dipendenti**;
- **Razionalizzazione** procedure amministrative ed operative.

La **misurazione delle performance** avviene attraverso la costruzione di due tipologie indicatori:

- **Indicatori di produttività**
- **Indicatori di qualità.**

E' proprio sulla base dei valori assunti da tali indicatori che saranno **pianificati** prima e **sviluppati** poi, **piani d'azione** volti a **incrementare le performance** sia da un punto di vista **quantitativo**:

- produrre di più;
- produrre con minori risorse umane;
- produrre a minori costi;

PRODUTTIVITA'	QUALITA'
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ produrre di più</li><li>▪ produrre con <b>minori risorse</b></li><li>▪ produrre a <b>minori costi</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ produrre <b>adeguatamente</b></li><li>▪ produrre <b>prima</b></li><li>▪ produrre <b>meglio</b></li></ul>

sia da un punto di vista **qualitativo**:

- produrre adeguatamente
- produrre prima
- produrre meglio.

E' solo attraverso l'utilizzo di un software:

- Completo** che consente di calcolare i vari **indicatori di performance**, a livello di posizione di lavoro, reparto, direzione, intero **Ente**;
- Flessibile** e **adattabile** a diversi contesti organizzativi;
- Capace** di dare una **valutazione oggettiva** dei risultati;

che è possibile ottenere una misurazione delle performance, indispensabile per **analizzare** e **verificare** gli **scostamenti nel tempo**, individuare **piani d'intervento** volti ad eliminare le **inefficienze** e gli **sprechi**, sviluppare **modelli organizzativi** sempre più performanti, individuare e diffondere le **"Best Practice"**.

Le tecniche di **analisi delle posizioni, del monitoraggio costante dei risultati e delle prestazioni**, consentono di mettere a punto **sistemi gestionali** delle risorse umane e, più nello specifico, di sviluppare un **sistema premiante** costituito da **piani retributivi e di formazione**.

I principi su cui è basata la costruzione di tali sistemi gestionali, in coerenza con le direttive di **spending review**, sono riconducibili ai concetti di:

- **razionalizzazione organizzativa**;
- **sviluppo delle risorse**;
- **competitività esterna**;
- **incentivazione**.

La metodologia **NTG Lab** è già stata utilizzata in diversi Comuni d'Italia, e attraverso opportune **personalizzazioni**, consente di costruire un sistema in grado di assolvere alle prescrizioni previste dalla **spending review**.



#### I contenuti del Progetto

Il sistema come già detto è interamente **adattabile** alle diverse realtà e può essere implementato nelle ASL come presso dei Comuni, piccoli o di grandi dimensioni, o altri Enti pubblici, grazie a principi altamente standardizzati e all'assistenza professionale dei nostri consulenti di organizzazione.

La metodologia si compone di una serie di moduli, da implementarsi nel corso di ciascun intervento, la cui logica di implementazione segue una sequenza standard come esposta di seguito:

- Progettazione del database mediante **ingegnerizzazione** e **tipizzazione standardizzata** (sistema ad albero): il sistema **NTG** utilizza il concetto di "contenitori" come strumento di quantificazione, tipizzazione e monitoraggio della "produzione" nell'attività amministrativa e nei servizi, cioè in quelle situazioni in cui le procedure relative sono non molto complesse ma difficilmente tempificabili nelle loro componenti. La possibilità di tipizzazione consente di **dare una sufficiente validazione statistica agli scostamenti percentuali delle variazioni di produzione** e quindi rendere significativo il monitoraggio del cosa produrre, non nei valori assoluti, ma negli scostamenti.

Ai fini di una corretta **validità del monitoraggio**, assume quindi un ruolo essenziale **la chiara e rigorosa tipizzazione dei contenitori**, cioè la non discutibilità delle definizioni adottate per tipizzare;

- Individuazione Indicatori di Produttività**;

- Progettazione ed **attuazione del monitoraggio gestionale** che comprende:

- analisi, calcolo, monitoraggio e valutazione della produzione e dei prodotti;
- monitoraggio e valutazione dei processi;
- analisi, calcolo, monitoraggio dei costi (della produzione, dei prodotti e dei processi);
- misura, monitoraggio e valutazione delle performance in termini di produttività e qualità.

IV. Definizione di un **tableau de bord** con analisi degli indicatori e relativi scostamenti: analisi, progettazione e **miglioramento** dei processi sulla base della valutazione e degli obiettivi dell' Ente per ottenere un **miglioramento delle performance** e delle decisioni gestionali.

- Determinazione dei fabbisogni organici e costi standard.

#### La Progettazione del modello e la costruzione degli indicatori

Dopo un' accurata analisi iniziale organizzativa basata su:

- **Mappatura** della struttura organizzativa e delle posizioni di lavoro (**PIANO DELLE STRUTTURE**);
- **Individuazione** delle risorse umane (**PIANO DELLE RISORSE**);
- **Individuazione** delle attività Istituzionali di supporto e quantificazione dei relativi prodotti (**PIANO DELLE ATTIVITA'**);
- **Individuazione** dei costi dell' amministrazione (**PIANO DEI COSTI**);

l'implementazione del modello procede con una valutazione di una prima ripartizione dei carichi di lavoro tra le diverse posizioni lavorative (matrice posizioni lavoro/attività e matrice posizioni lavoro/risorse umane).

Successivamente l'analisi dei dati e il monitoraggio delle performance gestionali realizzati con l'utilizzo delle **Nuove Tecniche Gestionali NTG** consente di calcolare i seguenti **indicatori di produttività e qualità**:

#### I. INDICATORI DI PRODUTTIVITA':

- **Produttività del lavoro (calcolata per struttura o per attività)**. Evidenziano il **rapporto fra la quantità di produzione realizzata e la quantità di risorse umane utilizzate**, nella unità organizzativa di riferimento, in un dato periodo di tempo.
- **Produttività economica (costi per settore/fabbisogni organici)**. Sono degli indicatori di costo che evidenziano il **rapporto fra i costi totali e la quantità di produzione realizzata**, nella unità organizzativa di riferimento, in un dato periodo di tempo.

#### II. INDICATORI DI QUALITA':

- **Indicatori di tempestività (tempo atteso/tempo effettivo)**:  
- a **valutazione interna**, che evidenziano il rapporto fra tempo medio di procedura previsto e tempo medio di procedura effettivamente impiegato per la