

Piano Organizzativo del Lavoro Agile

Programmazione del lavoro agile e delle sue modalità di attuazione e sviluppo

PARTE 1

LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

La CCIAA di Palermo ed Enna già negli anni passati aveva sviluppato attività di sostegno al lavoro agile adottando un accordo per il telelavoro per i dipendenti della CCIAA di Palermo e, d'intesa con le OOSS, definendo il Regolamento "per la disciplina del telelavoro a domicilio" contenente in un unico testo tutti gli aspetti organizzativi, amministrativi, giuridici e tecnologici relativi allo svolgimento di progetti di telelavoro domiciliare, in conformità alle vigenti disposizioni legislative e contrattuali, in particolare Legge n. 191/1998, D.P.R. n.70/1999, Accordo Quadro Nazionale sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni del 23 marzo 2000, art. 79 e l'allegato F del CCRL 2002/2005 del comparto non dirigenziale della Regione Siciliana.

L'introduzione del telelavoro, avvenuta in via sperimentale proprio nel 2011, ha permesso l'avvio di un processo di trasformazione dell'organizzazione tradizionale, ossia ristrutturare l'attività lavorativa del personale interessato intervenendo negli aspetti di disagio e creando un ambiente positivo in grado di incentivare al massimo la produzione lavorativa.

Con il profilarsi dell'emergenza epidemiologica da Covid-19, il lavoro agile è diventato uno strumento funzionale al contenimento del contagio e di tutela della salute e dell'integrità dei dipendenti e conseguentemente il Segretario Generale con propria determinazione del n° 46 del 11 marzo 2020, ha avviato per la prima volta le attività previste dall'art. 35 del vigente CCRL comparto non dirigenziale autorizzando il personale camerale che ne abbia fatto richiesta e non sia preposto ad attività diretta con il pubblico o che necessita la presenza in loco, allo smart working.

La Segreteria Generale conseguentemente ha predisposto tutti gli atti amministrativi propedeutici all'attivazione dello smart working e in particolare:

- Ha avviato le necessarie azioni tecniche, incaricando la società Infocamere (società informatica del sistema camerale), per assicurare il corretto svolgimento delle attività camerali anche da remoto;
- Ha predisposto un regolamento per interno per la corretta gestione amministrativa dello smart working;
- Ha predisposto dei modelli di domanda a partecipare e dei format di contratti;
- Ha predisposto degli schemi di pianificazione delle attività settimanali e dei report giornalieri di monitoraggio;
- Formazione al personale
- Ha predisposto l'informativa per la sicurezza e la salute dei lavoratori;
- Ha adottato tutte le misure di priorità e tutela dei lavoratori fragili.

Lo Smart Working, con l'avanzare dell'emergenza sanitaria e in osservanza delle norme contenute nei diversi Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri, è diventato il principale metodo di lavoro dei dipendenti camerali e tutto il personale, ad esclusione di quello preposto ad attività diretta con il pubblico o che necessita la presenza in loco, è stato posto in attività di smart working da svolgersi in remoto dalle rispettive abitazioni e con i mezzi informatici e tecnologici a loro disposizione (collegamento a internet, pc, telefoni cellulari, tablet, ecc).

Le giornate operate da remoto nel 2020 sono le seguenti:

GIORNATE DI SMART WORKING 2020 CCIAA PAEN													
n.	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	GG	In Pensione	
300000	0	0	0	0	4	3	0	0	0	0	7		
100257	4	20	20	16	19	11	20	16	20	19	165		
100187	0	0	0	12	13	14	16	17	21	20	113		
100264	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	28/01/2020	
100271	13	21	20	21	20	2	16	16	21	12	162		
100258	4	21	20	21	21	6	22	22	21	9	167		
100272	11	21	20	20	20	0	16	17	20	18	163		
106005	4	11	10	11	12	4	10	16	18	14	110		
106006	0	0	0	0	0	0	0	2	17	17	36		
106007	6	17	14	15	10	12	19	19	18	16	146		
100273													
106008	8	21	20	21	22	11	19	21	20	15	178		
100063	0	16	19	21	14	0	0	0	16	21	107		
106009	12	19	14	12	12	6	8	14	20	9	126		
100274	6	21	20	20	20	10	20	21	21	19	178		
100252	0	0	20	21	22	8	19	22	21	21	154		
100229	0	0	0	1	7	7	4	2	2	0	23	31/12/2020	
100269	7	21	20	19	20	8	22	22	21	20	180		
100073	7	21	20	21	18	7	17	22	20	21	174		
106010	7	20	13	13	8	17	10	9	8	5	110		
106011	0	14	10	8	8	6	6	9	8	5	74		
100190	1	8	7	8	9	6	11	11	13	9	83		
100020	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1		
106037	12	21	20	21	21	21	22	21	21	15	195		
106012	10	20	17	13	19	0	11	10	11	12	123		
100276	0	1	8	6	5	2	3	17	16	6	64		
100267	8	19	19	19	18	8	18	15	20	18	162		
106013	0	21	12	13	10	5	14	16	16	16	123		
100265	12	18	18	15	5	0	16	11	16	16	127		
100277	3	12	13	11	10	4	5	7	8	6	79		
106014	3	14	12	12	10	7	9	10	13	12	102		
106015	3	12	12	13	9	10	10	10	21	21	121		
100086	1	10	4	0	0	0	0	0	0	0	15	19/11/2020	
106016	10	21	20	18	21	17	14	19	21	17	178		
106017	2	21	20	17	7	13	18	15	17	12	142		
100339	0	9	13	9	9	5	8	10	9	10	82		
100251	11	21	14	15	21	1	21	22	18	18	162		
100273	11	21	19	17	8	16	12	17	21	19	161		
106018	11	20	15	9	7	9	6	9	11	3	100		
100303													
100278	0	15	12	13	8	5	12	10	13	9	97		
106019	9	21	18	20	21	10	20	22	20	17	178		
106020	11	21	20	12	18	5	18	12	20	12	149		
100253	0	0	0	4	10	5	11	9	9	1	49		
100262	4	21	19	14	13	4	8	14	17	10	124		
100254	5	21	18	20	11	15	19	14	15	13	151		
100083	5	16	19	21	22	7	19	18	12	1	140	31/12/2020	
106023	7	18	19	17	20	5	15	14	21	20	156		
106021	1	19	19	18	14	9	6	9	9	11	115		
106022	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
100268	10	12	16	8	17	8	12	12	16	11	122		
100081	6	21	20	21	21	11	22	17	10	14	163	31/12/2020	
106024	0	2	5	0	0	0	0	0	0	3	10		
100256													
106025	1	21	20	21	20	6	19	16	21	16	161		
100263	6	21	19	21	20	4	21	17	21	19	169		
106026	10	21	20	15	11	3	6	2	8	7	103		
106027	8	9	12	10	7	2	8	11	15	10	92		
106028	1	16	9	10	9	8	6	7	6	2	74		
106029	8	17	17	14	8	20	15	10	14	17	140		
106030	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
106031	7	20	19	15	12	10	13	13	19	10	138		
100244	2	21	20	21	21	15	19	22	21	18	180		
100261	12	20	18	17	11	4	17	18	19	17	153		
106032	3	10	10	9	8	0	1	0	0	0	41		
106033	11	18	12	3	4	14	8	9	2	2	83		
100260	7	19	16	17	20	21	12	10	20	19	161		
106034	11	21	20	20	12	13	9	18	21	13	158		
100222	0	9	20	21	22	6	21	20	20	19	158		
106035	11	21	20	17	15	8	14	20	19	13	158		
106036	12	21	20	10	0	3	3	15	19	13	116		
100259	0	20	20	20	18	8	22	19	21	16	164		
200032	6	21	5	0	0	0	0	0	6	0	38		
200035	0	15	13	0	0	0	0	0	0	0	28		
200043	0	18	19	20	9	13	0	0	10	4	93		
200069	5	21	0	0	0	0	0	0	0	0	26		
200038												01/02/2020	
200044	2	21	18	20	0	0	0	0	0	0	61		
200023	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
200063	7	21	15	3	5	4	8	9	17	14	103		
200036	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
200039	7	21	20	1	0	0	0	0	18	19	86		
200033	0	0	0	0	0	0	0	0	11	1	12		
200037	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
200046	0	0	5	0	10	4	12	9	6	3	49		
200073	3	21	18	18	5	0	0	0	9	0	74		
200076	0	3	13	5	6	2	0	0	11	9	49		
200077	6	21	11	13	21	8	21	20	20	20	161		
200078	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
200079	10	21	19	20	19	14	0	0	21	19	143		
200080	0	6	17	19	19	10	17	19	18	16	141		
200081	0	11	9	0	0	0	0	0	5	0	25		
200099	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
200100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
	382	1163	1075	962	877	506	838	853	1061	845	8592		
	19	83	87	75	70	34	38	39	84	64	593		
0	0	401	1246	1162	1037	947	540	876	922	1145	909	9185	
TOTALE GIORNATE												9185	

PARTE 2

MODALITA' ATTUATIVE

In considerazione delle modalità anomale con cui si è dato avvio al ricorso intensivo al lavoro agile, quale misura volta a consentire di limitare la presenza del personale negli Uffici ai soli casi in cui la presenza fisica fosse indispensabile per lo svolgimento delle attività strettamente funzionali alla gestione dell'emergenza e di quelle indifferibili, l'Amministrazione e i dipendenti si sono trovati, dunque, ad affrontare una sorta di stress test sul campo, esposto al rischio, tuttavia, di produrre risultati fuorvianti. La percezione delle reali potenzialità e criticità del lavoro agile, infatti, poteva facilmente risultare compromessa in considerazione del fatto che l'Amministrazione non era preparata ad adottare questa misura e che i dipendenti non erano abituati al lavoro da casa, da gestire peraltro contestualmente ad una quotidianità personale e familiare.

L'esperienza maturata durante il 2020 ha portato ai seguenti riscontri:

L'Ente ha manifestato i seguenti benefici:

- Miglioramento della performance dei dipendenti e aumento della produttività
- Razionalizzazione nell'uso delle risorse
- Abbattimento dei costi di struttura
- Leva per una più ampia trasformazione digitale della PA
- Riduzione del tasso di assenteismo

E le seguenti difficoltà:

- Approvvigionamento software e hardware per l'utilizzo da remoto

I Dipendenti hanno rilevato i seguenti benefici:

- Nessun costo di trasferimento casa-lavoro e lavoro-casa
- Tempi di viaggio annullati
- Maggiore tempo da dedicare alla famiglia
- Facilità nel gestire più attività durante il giorno

E le seguenti difficoltà:

- Necessità di allestire un ambiente dedicato al lavoro
- Reperimento di tecnologie adeguate al lavoro che si svolge (pc, tablet, scanner, stampante, software)
- Difficoltà nel separare vita privata e professionale (familiari che entrano ed escono dalla stanza, interruzioni, rumori)

- Diminuzione dei rapporti interpersonali

Per il prossimo futuro la CCIAA vuole fare tesoro delle esperienze maturate durante il lockdown e trasformarle in nuovi modelli lavorativi, capaci di aumentare le prestazioni verso i cittadini e le imprese, migliorando allo stesso tempo il livello di responsabilità, fiducia e competenza del personale.

In tal senso l'Ente si propone di operare su:

- attività, processi di lavoro e modelli organizzativi a supporto, accelerando sulla semplificazione e la dematerializzazione di atti e documenti, anche per favorire la transizione digitale della PA;
- competenze informatiche dei dipendenti, da diffondere a tutti i livelli, per facilitare l'utilizzo di software e piattaforme di interscambio e comunicazione;
- competenze relazionali e capacità di gestione da remoto, perché lavorare a distanza richiede abilità diverse e aggiuntive.

La precaria situazione finanziaria dell'Ente non permette adesso di prevedere nuove spese per dotazioni strumentali e materiali adeguate, hardware e software, che in molti casi si sono rivelate insufficienti a supportare lo smart working.

Si prevede il mantenimento in Smart Working di almeno il 60 per cento dei dipendenti, dotati di propria attrezzatura informatica, impegnati in attività che possono essere svolte in modalità agile.

Nell'ottica dello sviluppo futuro del lavoro flessibile si prevede, ove condiviso dalle altre CCIAA isolane, la possibilità di dedicare spazi di lavoro da utilizzare in co-working solidale da mettere a disposizione dei dipendenti delle altre CCIAA.

Mappatura delle attività che possono essere svolte in modalità di lavoro agile

AREA- UFFICIO	Grado di digitalizzazione	Criticità	Interventi
Risorse Umane	5	3	Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici
Bilancio Finanza Approvvigionamento e gestione beni	5	3	Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici
Statistica Marchi Brevetti Prezzi	5	2	Attività in presenza per lo sportello. Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici

Metrologia legale	1	1	Attività in presenza
Mediazione Conciliazione Arbitrato Usi e Consuetudini Internazionalizzazione	5	2	Attività in presenza per sportello e sedute. Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici Trasferimento chiamate
Sanzioni	5	3	Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici Trasferimento chiamate
Protesti	5	3	Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici Trasferimento chiamate
Diritto Annuale	5	2	Attività in presenza per lo sportello. Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici Trasferimento chiamate
Commerciali e Promozione	5	2	Attività in presenza per sportello e attività. Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici Trasferimento chiamate
Smistamento Pratiche Registro Imprese, Società, Gestione Archivio cartaceo R.I.	5	2	Attività in presenza per lo sportello. Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici Trasferimento chiamate
Deposito Bilanci Elenco Soci Bollatura Libri,	5	2	Attività in presenza per lo sportello.

Registri Formulari			Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici Trasferimento chiamate
REA Ditte individuali Cancellazioni società Rilascio Certificazioni	5	2	Attività in presenza per lo sportello. Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici Trasferimento chiamate
Albi Attività Verificative	5	2	Attività in presenza per lo sportello. Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici Trasferimento chiamate
A.I.A. Cancellazione d'Ufficio Cancellazione ditte individuali R.I.	5	2	Attività in presenza per lo sportello. Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici Trasferimento chiamate
Listini Uffici Territoriali	5	3	Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici
Conservatore	5	2	Attività in presenza per le attività. Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici Trasferimento chiamate
Segreteria	5	2	Attività in presenza per le attività. Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici

			<i>Trasferimento chiamate</i>
<i>Protocollo</i>	<i>5</i>	<i>3</i>	<i>Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici</i>
<i>Centralino</i>	<i>5</i>	<i>3</i>	<i>Fornitura collegamento VPN a Gedoc e programmi Infocamere specifici</i> <i>Trasferimento chiamate</i>

*Legenda: Grado di digitalizzazione (5 Ottimo – 4 Buono – 3 Sufficiente – 2 Mediocre – 1 Scarso)
Criticità (3 Poche – 2 Accettabili - 1 Molte)*

Piano Formativo differenziato per dirigenti e personale

Nell’ambito dell’Iniziativa di sistema “Sviluppo e potenziamento delle professionalità camerali - 4^a annualità” - la Camera ha aderito a un percorso di autoformazione, organizzato da Unioncamere Nazionale, che prevedeva la somministrazione al personale camerale di pillole formative riguardanti la Linea formativa 2 – Smart working o distance working?

Le pillole si caratterizzavano quali brevi video focalizzati su tematiche specifiche, in grado di offrire sia spunti di riflessione ed indicazioni concrete che interventi finalizzati ad aumentare il grado di confidenza con le infrastrutture tecnologiche necessarie ad un efficace lavoro a distanza.

In particolare per In particolare, la Linea 2 si proponeva i seguenti obiettivi:

- accompagnare i dipendenti camerali nel prendere confidenza con le nuove modalità di lavoro richieste;
- supportarli nell'individuazione di una differente organizzazione di tempi e spazi di lavoro;
- acquisire consapevolezza di come stiano cambiando i comportamenti necessari all’efficace espressione delle competenze professionali;
- sostenere le persone nell’affrontare il cambiamento e l’incertezza facendo ricorso alle risorse personali ed agendo comportamenti resilienti.

L’attività formativa è stata effettuata in maniera differenziata per i dirigenti, posizioni organizzative, funzionari e in particolare si è seguito il seguente schema:

1. Introduzione al remote working: facciamo chiarezza	Destinatari Tutto il personale camerale
2. Come sopravvivere al remote working	
3. Lavorare in team virtuali	
4. Gestire riunioni a distanza	
5. Lo stress: il nemico in agguato	

6. Smart leadership	Destinatari Dirigenti, responsabili UO, posizioni organizzative
7. Intelligenza emotiva.	

PARTE 3

SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE

Dirigenti, posizioni organizzative, funzionari:

Ruolo fondamentale in questa particolare azione assumono sicuramente gli amministrativi di vertice, ivi compresi i dipendenti con funzioni direttive che organizzano il lavoro dei preposti e l'erogazione dei servizi flessibilizzando al meglio l'orario di lavoro.

Soprattutto, sono chiamati a modificare le interlocuzioni con i cittadini, utilizzando una modalità «programmata», cioè mediante appuntamento o soluzioni digitali.

I Funzionari direttivi inoltre, quali vertici apicali del comparto non dirigenziale, hanno l'importante compito di supportare, in assenza di dirigenti, la direzione generale svolgendo costanti e continue azioni di diretta collaborazione e redigendo proposte di modalità operative alternative alla presenza fisica nonché segnalando i nominativi del personale preposto che (stabilmente o in rotazione), può ragionevolmente ed efficacemente operare in modalità di smart working.

Gli amministrativi di vertice hanno anche il compito di monitorare il lavoro agile e i risultati performanti del personale preposto.

Organismi indipendenti di valutazione (OIV):

L'ente si avvale dell'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV), che coadiuva la Giunta nell'attività di valutazione e controllo strategico, nell'ambito del Ciclo della performance.

L'organismo ha un ruolo importante nel monitoraggio e nell'implementazione degli indicatori di performance connessi al lavoro agile. La definizione degli indicatori che l'amministrazione utilizza per programmare, misurare, valutare e rendicontare la performance è un'attività di importanza cruciale e ciò può essere ancora più rilevante quando si deve implementare il lavoro agile, superando il paradigma del controllo sulla prestazione in favore della valutazione dei risultati. Così come per gli indicatori definiti nel Piano della performance, anche per quanto riguarda il POLA, il ruolo dell'OIV è fondamentale non solo ai fini della valutazione della performance organizzativa, ma anche per verificare che la definizione degli indicatori sia il risultato di un confronto tra i decisori apicali e tutti i soggetti coinvolti nel processo e per fornire indicazioni sull'adeguatezza metodologica degli indicatori stessi.

Infocamere:

La società ha il compito di gestire nell'interesse e per conto delle Camere di commercio un sistema informatico, in materia di lavoro agile assume un ruolo basilare per la digitalizzazione e il collegamento delle postazioni al sistema camerale.

Si riporta nella successiva tabella lo sviluppo del ciclo della performance con le novità derivanti dal POLA

ANNO 2021							
	ENTRO 31 GENNAIO	30GG DAL PIANO	ENTRO 30 APRILE	ENTRO 30 GIUGNO	ENTRO 15 SETTEMBRE	DOPO VALIDAZIONE	ENTRO 30 NOVEMBRE
ENTE	ADOZIONE PIANO DELLA PERFORMANCE E POLA - CICLO 2021			ADOZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE - CICLO 2020		DISTRIBUZIONE PREMI 2020	
OIV		MONITORAGGIO - CICLO 2021	RELAZIONE FUNZIONAMENTO CICLO 2020		VALIDAZIONE RELAZIONE SULLA PERFORMANCE 2020		MONITORAGGIO PREMIALITA' 2020
NOVITA'	POLA + INDICATORI LAVORO AGILE + MODIFICA SMVP	MONITORAGGIO - LAVORO AGILE		SVILUPPO INDICATORI LAVORO AGILE	VALIDAZIONE LAVORO AGILE	VALUTAZIONE LAVORO AGILE	

PARTE 4

PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE

L'Amministrazione, dovendo programmare l'attuazione del presente documento, intende definire i livelli attesi degli indicatori scelti per misurare le condizioni abilitanti, lo stato di implementazione, i contributi alla performance organizzativa e, infine, gli impatti attesi. E ciò, lungo i tre step del programma di sviluppo: fase di avvio, fase di sviluppo intermedio, fase di sviluppo avanzato.

Nell'arco di un triennio, l'amministrazione vuole giungere ad una fase di sviluppo avanzato che permetta un corretto monitoraggio di tutte le dimensioni indicate nel POLA.

Si riportano a seguire gli indicatori individuati:

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE	SALUTE ORGANIZZATIVA						
	Creazione di un Coordinamento organizzativo del lavoro agile	SI/NO	NO	SI	SI	SI	
	Benessere organizzativo - Aumento produttività	RELAZIONE RESPONSABILE	NO	SI	SI	SI	
	Adeguamento sistema di misurazione e monitoraggio	SI/NO	NO	SI	SI	SI	
	Help desk informatico	SI/NO	SI	SI	SI	SI	
	SALUTE PROFESSIONALE						
	Formazione Dirigenti e Funzionari	Livello	Base	Intermedio	Avanzato	Avanzato	
	Formazione Personale	Livello	Base	Intermedio	Avanzato	Avanzato	
	SALUTE DIGITALE						
	Sistema VPN	SI/NO	SI	SI	SI	SI	
	Accesso a intranet	SI/NO	SI	SI	SI	SI	
	Utilizzo applicativi da remoto	SI/NO	SI	SI	SI	SI	
	Utilizzo banche dati	SI/NO	SI	SI	SI	SI	
	Utilizzo firma digitale	SI/NO	SI	SI	SI	SI	
	SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA						
	Investimenti formazione	COSTI	Statistica	>2020	>2021	>2022	
	Investimenti hardware e software	COSTI	Statistica	>2020	>2021	>2022	
	Investimenti digitalizzazione	COSTI	Statistica	>2020	>2021	>2022	
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
ATTUAZIONE LAVORO AGILE	QUANTITA'						
	Incremento lavoro agile	PERCENTUALE	<i>nq</i>	60%	60%	60%	
QUALITA'							
Soddisfazione per genere	PERCENTUALE	<i>nq</i>	D > 80%	D > 80%	D >80%		
Soddisfazione per età	PERCENTUALE	<i>nq</i>	Ultra 60 > 80%	Ultra 60 > 80%	Ultra 60 > 80%		
Soddisfazione totale	PERCENTUALE	<i>nq</i>	80%	80%	80%		
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
PERFORMANCE ORGANIZZATIVE	ECONOMICITÀ						
	Riduzione spesa cancelleria e utenze	COSTI	Statistica	<2020	<2021	<2022	
	Riduzione spese varie del personale (es. buoni pasto, straordinario, ecc.)	COSTI	Statistica	<2020	<2021	<2022	
	EFFICIENZA						
	Diminuzione assenze	GIORNI DI ASSENZA/GIORNI LAVORATI	Statistica	<2020	<2021	<2022	
	EFFICACIA						
Miglioramento Standard	Relazione Responsabili	Statistica	SI	SI	SI		
NOTE							

DIMENSIONI	OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
IMPATTI	IMPATTO SOCIALE						
	Minori code agli sportelli – incremento appuntamenti	RELAZIONE RESPONSABILI	nq	Si	Si	Si	
	IMPATTO AMBIENTALE						
	Riduzione quantità Stampe	Statistica	Statistica	Statistica	Statistica	Statistica	Statistica
	Riduzione Emissioni Co2	Statistica	Statistica	Statistica	Statistica	Statistica	Statistica
	Minore spazio fisico utilizzato negli Uffici	Statistica	Statistica	Statistica	Statistica	Statistica	Statistica
	IMPATTO ECONOMICO						
	Miglioramento salute economico-finanziaria	% obiettivi raggiunti	Statistica	60%	70%	80%	
IMPATTI INTERNI							
Miglioramento salute organizzativa, professionale, digitale	% obiettivi raggiunti	Statistica	60%	70%	80%		
NOTE							