



**COMUNE DI MELPIGNANO**

*Provincia di LECCE*



**PIANO DELLE PERFORMANCE  
TRIENNIO 2021 – 2023**

**SEZIONE  
PIANO ORGANIZZATIVO  
DEL LAVORO AGILE**

**Approvato con deliberazione della Giunta Comunale n. 141 del 11 agosto 2021**

## 1. Premessa e quadro normativo

Il D.L. 19 maggio 2020, n. 34, recante *Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da COVID- 19*, convertito con modificazioni con Legge 17 luglio 2020 n.77, ha disposto all'art. 263 co. 4-bis che *Entro il 31 gennaio di ciascun anno, le amministrazioni pubbliche redigono, sentite le organizzazioni sindacali, il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), quale sezione del documento di cui all'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. Il POLA individua le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene, garantendo che gli stessi non subiscano penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e definisce, altresì, le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative. In caso di mancata adozione del POLA, il lavoro agile si applica almeno al 30 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano.*

Il presente documento - in applicazione dell'art. 263 co. 4-bis del D.L. 19 maggio 2020, n. 34 di modifica dell'art.14 della Legge 7 agosto 2015, n.124 - costituisce il PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE (POLA) del Comune di Melpignano, quale sezione del documento di cui all'art.10, co. 1, lett. a), del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150.

Il presente piano sarà oggetto di costante revisione a fronte di modifiche o integrazione della disciplina del lavoro agile nelle amministrazioni pubbliche sia a livello normativo che contrattuale.

La Legge 7 agosto 2015, n.124, recante *Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche* (c.d. "Riforma Madia"), ha per la prima volta introdotto la tematica del lavoro agile nella pubblica amministrazione. L'art. 14, rubricato come *Promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro nelle amministrazioni pubbliche* stabilisce che *le amministrazioni, (...) adottano misure organizzative volte a fissare obiettivi annuali per l'attuazione del telelavoro e per la sperimentazione, anche al fine di tutelare le cure parentali, di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa che permettano, entro tre anni, ad almeno il 10 per cento dei dipendenti, ove lo richiedano, di avvalersi di tali modalità, (...).*

Lo sviluppo di strumenti innovativi destinati alla promozione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro ha condotto all'emanazione della Legge 22 maggio 2017, n.81, recante *Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l'articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato*. Al suo interno è prevista una specifica disciplina per il lavoro agile, di cui all'art. 18 viene fornita una prima – e tuttora valida - definizione normativa, descrivendo il lavoro agile quale *modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa.*

Lo stesso articolo prevede l'applicazione di questo strumento anche al pubblico impiego: secondo il comma 3 infatti *le disposizioni del presente capo si applicano, in quanto compatibili, anche nei rapporti di lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, secondo le direttive emanate anche ai sensi dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124.*

In questa linea si muove la direttiva del Ministro per la Semplificazione e la pubblica Amministrazione n. 3 del 3 luglio 2017, recante *Indirizzi per l'attuazione dei commi 1 e 2 dell'articolo 14 della legge 7 agosto 2015, n. 124 e linee guida contenenti regole inerenti all'organizzazione del lavoro finalizzate a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti*. Le linee guida per la prima volta evidenziano non solo i vantaggi per i lavoratori rispetto alla conciliazione

vita-lavoro e le cure parentali, ma anche le potenzialità dello strumento dirette ad un incremento della produttività: si parla infatti di *nuove modalità di organizzazione del lavoro basate sull'utilizzo della flessibilità lavorativa, sulla valutazione per obiettivi e la rilevazione dei bisogni del personale dipendente, anche alla luce delle esigenze di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*. Le linee guida hanno fissato come obiettivo quantitativo il raggiungimento, nell'arco di un triennio, di una quota di almeno il 10% del personale in grado, su richiesta, di lavorare da remoto.

Questo obiettivo si è concretizzato in misura decisamente inferiore: solo poche amministrazioni medio-grandi hanno messo in atto effettivi percorsi di sviluppo dello smart working, in forma sperimentale. Tuttavia, a marzo 2020 la situazione emergenziale connessa all'epidemia da COVID-19, ha imposto il lavoro da remoto come misura necessaria per limitare le situazioni di potenziali contagio nel mondo del lavoro, anche pubblico. Con la legislazione di urgenza del periodo di allarme sanitario alle disposizioni esistenti si è dato corso a una forte accelerazione del lavoro agile, mediante:

1. Individuazione del lavoro agile come una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni (e anzi come modalità principale fino a ottobre 2020), al fine di limitare la presenza del personale negli uffici per assicurare esclusivamente le attività che si ritengono indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, prescindendo dagli accordi individuali e dagli obblighi informativi di cui alla Legge 22 maggio 2017, n. 81 e anche utilizzando strumenti informatici nella disponibilità del dipendente qualora non siano forniti dall'amministrazione (Art 87, commi 1 e 2, del D.L. 18 del 17 marzo 2020 e successive modificazioni e integrazioni);
2. Introduzione del POLA, piano finalizzato ad individuare le modalità attuative del lavoro agile prevedendo, per le attività che possono essere svolte in modalità agile, con la prescrizione che almeno il 60 per cento dei dipendenti possa avvalersene: il piano definisce le misure organizzative, i requisiti tecnologici, i percorsi formativi del personale, anche dirigenziale, e gli strumenti di rilevazione e di verifica periodica dei risultati conseguiti, anche in termini di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa, della digitalizzazione dei processi, nonché della qualità dei servizi erogati, anche coinvolgendo i cittadini, sia individualmente, sia nelle loro forme associative". (Art. 263, co. 4-bis del D.L. 34 del 19 maggio 2020);
3. Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020, redatto allo scopo di fornire un quadro ricognitivo organico della disciplina sul lavoro agile nell'emergenza, stabilire specifiche modalità organizzative e fissare criteri ai quali attenersi per garantire la necessaria flessibilità del lavoro pubblico e per lo svolgimento del lavoro in modalità agile.
4. Decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 9 dicembre 2020, con cui si approvano le linee guida per la redazione del POLA.

## **2. Livelli di attuazione e di sviluppo del lavoro agile**

L'emergenza sanitaria che ha caratterizzato l'anno 2020 ha imposto l'adozione di misure straordinarie per consentire lo svolgimento delle attività lavorative da remoto, attuando le previsioni normative, citate in premessa, che avevano introdotto il lavoro agile "emergenziale" nella pubblica amministrazione. A partire dal marzo 2020 sono stati adottati numerosi provvedimenti per attuare il dettato normativo straordinario.

In esecuzione della normativa di urgenza (Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 1 marzo e del 11 marzo, nonché art. 87 del D.L. 17 marzo 2020, n. 18) sono state individuate le *attività indifferibili e che richiedono necessariamente la presenza sul luogo di lavoro, anche in ragione della gestione dell'emergenza.*

Il personale è stato ripartito tra gli addetti ai servizi indifferibili e urgenti e quelli autorizzati al lavoro agile, nei mesi da marzo del 2020:

Tenendo conto che gli addetti che prestano attività necessariamente in presenza sono la maggiore parte, i dipendenti che possono essere adibiti allo smart working sono di misura ridotta e pertanto è stato autorizzato a tale modalità una ridotta percentuale della platea potenziale.

L'assegnazione al lavoro agile è stata resa possibile ed efficace dai presupposti inerenti l'infrastruttura informatica.

### 3. Modalità attuative

Secondo le Linee guida per la redazione del POLA, l'amministrazione deve procedere a un'analisi preliminare del suo stato di salute, al fine di individuare eventuali elementi critici che possono ostacolare l'implementazione del lavoro agile in tutta o in parte della struttura, oltre che di eventuali fattori abilitanti che potrebbero favorirne il successo. In particolare, devono essere valutate:

#### SALUTE ORGANIZZATIVA: MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ “REMOTIZZABILI”

L'art. 263 del D.L. 34 del 19 maggio 2020 definisce un nuovo standard quantitativo per l'impiego del personale pubblico in lavoro agile durante il periodo emergenziale, tuttora in corso: le pubbliche amministrazioni applicano il lavoro agile al 50 per cento del personale impiegato nelle attività che possono essere svolte in tale modalità e comunque a condizione che l'erogazione dei servizi rivolti a cittadini ed imprese avvenga con regolarità, continuità ed efficienza, nonché nel rigoroso rispetto dei tempi previsti dalla normativa vigente.

A tale fine, in esecuzione del Decreto ministeriale 19 ottobre 2020, il Comune di Melpignano ha adottato con deliberazione della Giunta Comunale la *Mappatura delle attività e dei processi di lavoro da svolgere in smart working*.

Su tali servizi e funzioni, le rilevazioni effettuate hanno evidenziato che, rispetto alle linee di attività censite nell'Ente:

- alcune presentano un elevato grado di svolgimento efficace da remoto;
- altre presentano uno svolgimento almeno parzialmente possibile da remoto;
- altre ancora non possono essere svolte da remoto o presentano un grado di *remotizzabilità* molto limitato.

#### 4. Condizioni abilitanti

##### INDICATORI DI SALUTE ORGANIZZATIVA

Relativamente alla adeguatezza dell'organizzazione dell'ente rispetto all'introduzione del lavoro agile si possono censire i seguenti indicatori di *salute organizzativa*:

Indicatore
Assenza/presenza di un sistema di programmazione per obiettivi (annuali, infra annuali, mensili) e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi)
Assenza/presenza di un coordinamento organizzativo del lavoro agile
Assenza/presenza di un help desk informatico dedicato
Assenza/presenza di un monitoraggio del lavoro agile

##### SALUTE PROFESSIONALE

L'implementazione del lavoro agile richiede in via preliminare l'acquisizione o il potenziamento di competenze professionali specifiche: in primo luogo, la capacità di programmazione e assegnazione degli obiettivi, di coordinamento e monitoraggio dei risultati, di lavoro in team, ma anche di competenze digitali specifiche espresse dal personale operante in smart working.

Più in generale, va intesa come *salute professionale*, riferita al lavoro agile, l'adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'ente rispetto a quelli necessari.

##### INDICATORI DI SALUTE PROFESSIONALE

Indicatore
Competenze direzionali (capacità di programmazione e di adozione di approccio per obiettivi e/o per progetti e/o per processi per coordinare i collaboratori)
Competenze organizzative (capacità di lavorare per obiettivi, per progetti, per processi, capacità di autorganizzarsi)
Competenze digitali (capacità di utilizzare le tecnologie necessarie per il consolidamento di uno smart working efficace)

##### SALUTE DIGITALE: REQUISITI TECNOLOGICI

L'infrastruttura tecnologica e telematica dell'ente deve essere in grado di garantire con efficacia e sicurezza lo svolgimento del lavoro tanto da remoto quanto in presenza. Alcune dotazioni di natura tecnica costituiscono infatti presupposti imprescindibili per la concreta attuazione di un lavoro agile pienamente efficace, poiché deve consentito al più ampio numero possibile di operatori di accedere alla rete aziendale e ai sistemi applicativi presso qualunque postazione di lavoro, anche fuori dalla sede dell'amministrazione.

Di seguito si riporta la situazione in essere rispetto agli elementi maggiormente rilevanti inerenti l'infrastruttura informatica:

- disponibilità di accessi sicuri dall'esterno agli applicativi e ai dati di interesse per l'esecuzione del lavoro, con l'utilizzo di opportune tecniche di criptazione dati e VPN;
- funzioni applicative di *conservazione* dei dati/prodotti intermedi del proprio lavoro per i dipendenti che lavorino dall'esterno;
- disponibilità di applicativi software che permettano alla lavoratrice o al lavoratore nell'ottica del

- lavoro per flussi profilazione degli utenti, con gestione dei ruoli e delle abilitazioni;
- tracciatura degli accessi ai sistemi e agli applicativi;
  - disponibilità di documenti in formato digitale grazie al protocollo.

#### INDICATORI DI SALUTE DIGITALE

Indicatore
N. PC a disposizione per lavoro agile
% lavoratori dotati di dispositivi e traffico dati (messi a disposizione dell'ente, personali)
Assenza/presenza di un sistema VPN
Assenza/presenza di una intranet
Assenza/presenza di sistemi di collaboration (es. documenti in cloud)
% Applicativi consultabili in da remoto (n° di applicativi consultabili da remoto sul totale degli applicativi presenti)
% Banche dati consultabili da remoto (n° di banche dati consultabili da remoto sul totale delle banche presenti)
% Utilizzo firma digitale tra i lavoratori
% Processi digitalizzati (n. di processi digitalizzati sul totale dei processi digitalizzabili)
% Servizi digitalizzati (n° di servizi digitalizzati sul totale dei servizi digitalizzabili)

#### SALUTE ECONOMICO - FINANZIARIA

Lo sviluppo della nuova modalità lavorativa non può non essere accompagnato da un programma di investimento, pur nell'ambito delle risorse finanziarie disponibili a legislazione vigente. Si riporta di seguito una valutazione dei costi e degli investimenti, oltre che delle relative fonti di copertura economica e finanziaria, derivanti da investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile, per investimenti in digitalizzazione di procedure amministrative e di processi, di modalità di erogazione dei servizi, da formazione sulle competenze direzionali, organizzative e digitali, nonché delle relative risorse iscritte in bilancio

#### INDICATORI DI SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA

Indicatore
Costi per formazione delle competenze direzionali, organizzative e digitali funzionali al lavoro agile
Investimenti in supporti hardware e infrastrutture digitali funzionali al lavoro agile
Investimenti in digitalizzazione di processi progetti, e modalità erogazione dei servizi

## 5. Sistema di misurazione e valutazione della performance

Il nuovo paradigma organizzativo del lavoro agile richiede un affinamento dei sistemi di valutazione, finalizzato alla puntuale verifica dei risultati raggiunti a fronte di obiettivi prefissati e concordati

Poiché il lavoro agile si svolge per fasi, cicli, obiettivi senza precisi vincoli spazio-temporali della prestazione, risulta infatti necessario che la valutazione della performance sia collegata al riscontro del raggiungimento dei risultati della prestazione lavorativa, più che alla verifica del lavoro quotidianamente svolto, o attraverso il numero delle ore lavorate.

L'analisi della performance nel nuovo contesto del lavoro agile deve prendere in esame tre principali direttrici all'interno del *Sistema di misurazione e valutazione della performance* (SMIVAP), e renderle coerenti con le diverse modalità di esecuzione della prestazione lavorativa proprie dal lavoro agile:

1. indicatori di attività, riferiti allo stato di implementazione del lavoro agile nell'Amministrazione;
2. performance organizzativa, cioè i *traguardi* che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire;
3. performance individuale, cioè il contributo diretto del lavoratore nel conseguimento degli obiettivi assegnati sia a livello di struttura che individuali, nonché i comportamenti agiti dal lavoratore nell'erogazione della sua prestazione, sia in presenza che in lavoro agile.

Partendo dal vigente *Sistema di misurazione e valutazione della performance* del Comune di Melpignano, saranno introdotti i seguenti indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile, della performance organizzativa e di quella individuale (cfr. Linee Guida sul P.O.L.A. - dicembre 2020):

### INDICATORI DI ATTIVITÀ

Dimensioni	Indicatori sullo stato di implementazione del lavoro agile
Quantità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Lavoratori agili effettivi / lavoratori agili potenziali</li> <li>• % Giornate lavoro agile / giornate lavorative totali</li> </ul>
Qualità percepita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % Dirigenti/posizioni organizzative soddisfatte del lavoro agile dei propri collaboratori</li> <li>• % Dipendenti in lavoro agile soddisfatti               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) soddisfazione per genere: % donne soddisfatte % uomini soddisfatti</li> <li>b) soddisfazione per età: % dipendenti sopra i 60 anni soddisfatti; % dipendenti sopra i 50 anni soddisfatti; ecc.</li> <li>c) soddisfazione per situazione familiare: % dipendenti con genitori anziani, soddisfatti; % dipendenti con figli, soddisfatti; ecc.</li> </ol> </li> </ul>

### PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Dimensioni		Indicatori di performance organizzativa
Efficienza	Produttiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuzione assenze (es. [Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X - Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1]/Giorni di assenza/giorni lavorabili mese A anno X-1 )</li> <li>• Aumento produttività (es. quantità di pratiche</li> </ul>

		ordinarie lavorate/servizi erogati per ufficio, unità organizzativa, etc.)
	Economica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione di costi rapportati all'output del servizio considerato (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; , ecc.)</li> </ul>
	Temporale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie</li> </ul>
Efficacia	Quantitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quantità erogata (es. n. pratiche, n. processi, n. servizi; % servizi full digital offerti dalla PA si veda circ. 2/2019 DFP- 3.2); % comunicazioni tramite domicili digitali, si veda circ. 2/2019 DFP- 3.4)</li> <li>Quantità fruita (es. n. utenti serviti)</li> </ul>
	Qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualità erogata (es. standard di qualità dei servizi erogati in modalità agile, come i tempi di erogazione)</li> <li>Qualità percepita (es. % customer satisfaction di utenti serviti da dipendenti in lavoro agile)</li> </ul>
Economicità	Riflesso economico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione di costi (es. utenze / anno; stampe / anno; straordinario / anno; ecc.)</li> </ul>
	Riflesso patrimoniale	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi (es. minori ammortamenti e quindi minore perdita di valore del patrimonio)</li> </ul>

#### PERFORMANCE INDIVIDUALE E COMPORTAMENTI

	Indicatori di performance individuale
Risultati	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efficacia quantitativa: n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine (sia con riferimento ad attività ordinaria che a progetti specifici che possono o meno essere collegati a obiettivi di performance organizzativa riportati nel <i>Piano della Performance</i>); n. di pratiche in lavoro agile/n. pratiche totali, n. utenti serviti in lavoro agile/ n. utenti serviti, n. task portati a termine in lavoro agile/ n. task totali</li> <li>Efficacia qualitativa: qualità del lavoro svolto (valutazione da parte del superiore o rilevazioni di customer satisfaction sia esterne che interne) nel complesso e con riferimento agli output del lavoro agile, se possibile</li> <li>Efficienza produttiva: n. di pratiche, n. utenti serviti, n. di task portati a termine in rapporto alle risorse oppure al tempo dedicato</li> <li>Efficienza temporale: tempi di completamento pratiche/servizi/task, rispetto scadenze; tempi di completamento pratiche/servizi in lavoro agile</li> </ul>

	Comportamenti da osservare	
	Dirigente/Funziionario Responsabile	Dipendente
Responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> <li>• revisione dei processi e dei modelli di lavoro dell'unità organizzativa (UO), anche in ordine alle modalità di erogazione dei servizi, in funzione di un approccio agile all'organizzazione</li> <li>• definizione e comunicazione degli obiettivi di UO e degli obiettivi individuali ai dipendenti</li> <li>• monitoraggio dello stato avanzamento delle attività di UO e del singolo dipendente</li> <li>• feed-back al gruppo sull'andamento delle performance di gruppo e di UO</li> <li>• feed-back frequenti ai dipendenti sull'andamento delle loro performance</li> <li>• gestione equilibrata del gruppo ibrido non creando disparità tra lavoratori agili e non capacità di delega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• capacità di auto organizzare i tempi di lavoro</li> <li>• flessibilità nello svolgimento dei compiti assegnati e nelle modalità di rapportarsi ai colleghi orientamento all'utenza</li> <li>• puntualità nel rispetto degli impegni presi</li> <li>• rispetto delle regole/procedure previste</li> <li>• evasione delle e-mail al massimo entro n. x giornate lavorative</li> <li>• presenza on line in fasce orarie di contattabilità da concordare in funzione delle esigenze, variabili, dell'ufficio</li> <li>• disponibilità a condividere con una certa frequenza lo stato avanzamento di lavori relativi a obiettivi/task assegnati</li> <li>• disponibilità a condividere le informazioni necessarie con tutti i membri del gruppo</li> </ul>

## 6. Programma di sviluppo del lavoro agile

Lo sviluppo del lavoro agile è programmato nella sua attuazione dall'Amministrazione, tramite il POLA, in termini progressivi e graduali, tenendo conto del grado di sviluppo legato ad eventuali sperimentazioni pregresse, alle dimensioni dell'ente e alle specificità organizzative.

In questa sezione del Piano l'amministrazione definisce gli obiettivi e gli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile, facendo riferimento alle modalità attuative e nelle condizioni abilitanti descritte sinteticamente nelle sezioni precedenti. 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 deve giungere ad una fase di sviluppo avanzato in cui devono essere monitorate tutte le dimensioni indicate.

La programmazione potrà essere oggetto di revisione annuale *a scorrimento*, in relazione ai mutamenti intervenuti e al grado di progressiva realizzazione degli obiettivi programmati.

Dimensioni	Obiettivi
Attuazione Lavoro agile	
	Indicatori quantitativi
	% lavoratori agili effettivi
	% Giornate lavoro agile
	Indicatori qualitativi Livello di soddisfazione sul lavoro agile di dirigenti/posizioni organizzative e dipendenti, articolato per genere, per età, per stato di famiglia, ecc.

Dimensioni	Obiettivi
Performance organizzative	
	Economicità
	Riflesso economico: Riduzione costi
	Riflesso patrimoniale: Minor consumo di patrimonio a seguito della razionalizzazione degli spazi
	Efficienza
	Produttiva: Diminuzione assenze, Aumento produttività
	Economica: Riduzione di costi per output di servizio
	Temporale: Riduzione dei tempi di lavorazione di pratiche ordinarie
	Efficacia
	Quantitativa: Quantità erogata, Quantità fruita
	Qualitativa: Qualità erogata, Qualità percepita

Dimensioni	Obiettivi
------------	-----------

Impatti	Impatti esterni
	Sociale: per gli utenti, per i lavoratori
	Ambientale: per la collettività
	Economico: per i lavoratori
	Impatti esterni
	Miglioramento/Peggioramento salute organizzativa
	Miglioramento/Peggioramento salute professionale
	Miglioramento/Peggioramento salute economico-finanziaria
	Miglioramento/Peggioramento salute digitale