

# **AUTOMOBILE CLUB ENNA**

## **PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE**

Riferimenti normativi: Art. 14 Legge n. 124 del 2015; Art. 18 della Legge n. 81 del 2017; Direttiva del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione n. 3 del 2017; Art. 263 del DL n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla Legge n. 77 del 2020 e ss.mm.ii.; Direttive del Ministero della Pubblica Amministrazione - Dipartimento della funzione pubblica.

**Adottato con Delibera del Consiglio Direttivo n. 14/21 del 31 Marzo 2021**

## PIANO ORGANIZZATIVO DEL LAVORO AGILE

### PREMESSE

L'Automobile Club Enna, di seguito anche definito AC,

- è riconosciuto, ai sensi dei DPR. n. 665/1977 e n. 244/1978 (emanati in attuazione della legge n. 70/1975), “ente necessario ai fini dello sviluppo economico, civile, culturale e democratico del Paese”;
- è inserito nella categoria degli “enti preposti a servizi di pubblico interesse”, nella quale la citata legge n. 70/1975 ha ricondotto anche l'Ente federante ACI;
- ha struttura associativa e non è ricompreso nell'elenco delle amministrazioni pubbliche inserite nel conto economico consolidato dello Stato redatto annualmente dall'Istat, dato che non riceve contributi diretti da parte dello Stato e si finanzia attraverso le quote versate dai Soci e il corrispettivo pagato dagli utenti all'atto dell'erogazione dei servizi resi alla generalità dei cittadini;
- l'art. 2 comma 2bis del D.L. n. 101/2013, convertito dalla Legge n. 125/2013, come da ultimo modificato dall'art. 50 comma 3 bis del D.L. n. 124/2019, convertito dalla legge n. 157/2019 riconosce margini di autonomia organizzativa all'ACI ed agli AC quali Enti a base associativa, relativamente all'applicazione delle disposizioni di cui al citato D.lgs. n. 150/2009 e s.m.i.;
- intende assicurare la presenza capillare sul territorio attraverso l'attività degli uffici di sede e delle delegazioni, nella convinzione che si debba offrire la massima possibilità ai cittadini di fruire dei servizi offerti attraverso il contatto diretto, pur nella consapevolezza che logiche di concentrazione e remotizzazione assicurerebbero minori costi, anche in considerazione del fatto che i cittadini/consumatori hanno dimostrato negli anni il loro bisogno di poter contare su un contatto fisico, su un ascolto attento e su un servizio personalizzato anche da parte delle aziende tipicamente votate al profitto, ed è quindi ancor più doveroso che queste caratteristiche siano garantite dal servizio pubblico e dall' AC in particolare.

## MAPPATURA DELLE ATTIVITÀ CHE POSSONO ESSERE SVOLTE IN MODALITÀ AGILE

Si definisce "*smartabile*" un'attività che può essere svolta in modalità agile, verificandosi tutte le seguenti condizioni:

- il dipendente può lavorare organizzandosi autonomamente e rispondendo responsabilmente dei risultati;
- è garantita la regolarità dell'erogazione dei servizi resi al cliente interno/esterno;
- è possibile l'utilizzo di tecnologie informatiche.

Relativamente alle attività principalmente svolte dall'AC, viene effettuata qui di seguito una mappatura di quelle che possono essere "*smartabili*", cioè che possono essere svolte in modalità agile, sia da un punto di vista organizzativo e sia da un punto di vista funzionale, prevedendo anche la specifica percentuale massima che tiene conto dell'attuale stato dei fabbisogni, dell'organizzazione delle attività e delle precondizioni di cui in premessa.

### Ufficio Soci

Fanno capo all'ufficio, prevalentemente, i seguenti processi di lavoro:

- sottoscrizione e rinnovo associazione all'ACI;
- gestione dei rinnovi automatici della tessera associativa;
- gestione del servizio di pagamento automatico del bollo alla scadenza;
- gestione dei rapporti con le Delegazioni;
- monitoraggio della *customer satisfaction* in relazione ai servizi offerti ai Soci;
- rendicontazione ed informativa periodica dell'attività svolta;
- gestione di reclami, richieste assistenza legale, problematiche con call center e centri soccorso ACI Global, istanze di rimborso, ecc.;
- tutte le relative attività e i servizi preliminari, connessi e conseguenti alle precedenti.

Considerando che la parte prevalente delle predette attività richiede il contatto in presenza con il cliente/socio, si prevede una percentuale massima di smartabilità del 15%.

### Ufficio Sportivo

Fanno capo all'ufficio, prevalentemente, i seguenti processi di lavoro:

- rilascio e rinnovo licenze ACI Sport di qualsiasi tipo;
- cura dei rapporti tra i soci sportivi e l'AC, nonché quelli con gli organi locali e centrali ACISport;
- collaborazione e supporto al fiduciario provinciale e regionale;
- supporto alla realizzazione di corsi per UUGG;
- docenza in occasione di corsi per UUGG e prima licenza concorrenti/conducenti;
- ogni altra attività che garantisca l'ottimale presidio dell'ufficio sportivo dell'AC.

Considerando che la parte prevalente delle predette attività richiede il contatto in presenza con il socio/sportivo, si prevede una percentuale massima di smartabilità del 15%.

### Ufficio Assistenza automobilistica

Fanno capo all'ufficio, prevalentemente, i seguenti processi di lavoro:

- pratiche auto di ogni tipo (ex legge 264/91);
- autentica atti di vendita;
- rilascio visure ed Estratti PRA;
- rinnovo patenti;

- riscossione e consulenza tasse automobilistiche.

Considerando che la parte prevalente delle predette attività richiede il contatto in presenza con il cliente/socio, si prevede una percentuale massima di smartabilità del 15%.

### **Ufficio Segreteria e affari generali**

Fanno capo all'ufficio, prevalentemente, i seguenti processi di lavoro:

- gestione della posta cartacea ed elettronica con tenuta del protocollo;
- smistamento delle telefonate;
- redazione e invio lettere e documenti;
- disbrigo e archiviazione di pratiche di natura amministrativa,
- richiesta preventivi e trasmissione degli ordini,
- gestione presenze e rapporti con consulente del lavoro e ufficio paghe;
- segreteria di Direzione;
- gestione dei rapporti con gli Organi;
- gestione dei rapporti esterni con le Istituzioni e gli altri stakeholder dell'AC;
- predisposizione dati e tabelle per aggiornamento Sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale.

Considerando che la parte prevalente delle predette attività richiede il contatto in presenza, si prevede una percentuale massima di smartabilità del 50%.

### **Ufficio Amministrazione, ragioneria ed economato**

Fanno capo all'ufficio, prevalentemente, i seguenti processi di lavoro:

- inserimento di dati contabili nel gestionale;
- fatturazione attiva e passiva;
- catalogazione di fatture e di altre transazioni economiche;
- Predisposizione del budget e delle rimodulazioni;
- Predisposizione bilancio di esercizio;
- Comunicazione annuale dati IVA;
- Dichiarazione annuale IVA;
- Tenuta e gestione dei registri obbligatori;
- Supporto all'attività negoziale;
- Gestione cassiere principale e cassiere economo;
- Rapporti con Istituto di credito convenzionato.

Considerando che la parte prevalente delle predette attività richieda il contatto in presenza, si prevede una percentuale di smartabilità del 25%.

Per la quantificazione delle percentuali di smartabilità delle attività, si è tenuto conto del fatto che, visto l'esiguo numero di risorse umane presso l'AC, molto spesso il personale svolge un ruolo multifunzionale e intercambiabile anche durante la stessa giornata di lavoro.

## **PREMESSA PECULIARITA' ORGANIZZATIVE AUTOMOBILE CLUB ENNA**

L'Automobile Club Enna è un Ente pubblico non economico senza scopo di lucro, a base associativa, riunito in Federazione con l'ACI, riconosciuto "ente necessario ai fini dello sviluppo economico, civile, culturale e democratico del Paese" ed inserito nella categoria di "enti preposti a

servizi di pubblico interesse” ai sensi della legge n. 70 del 20/03/1975. L'Ente dispone di nr. 3 dipendenti di ruolo con contratti in regime di part-time di tipo orizzontale necessari al conseguimento dei propri scopi istituzionali e all'erogazione di prestazioni e servizi nei confronti dei Soci, degli utenti automobilisti e delle pubbliche amministrazioni con cui l'Ente collabora. Sono Organi dell'AC: l'Assemblea dei Soci, il Presidente e il Consiglio Direttivo. Il controllo contabile dell'Amministrazione è affidato ad un Collegio di Revisori dei Conti. La struttura organizzativa dell'AC prevede, ai vertici dell'Amministrazione, la figura del Direttore dell'Ente, che è un funzionario ACI in posizione di comando. Considerato l'esigua disponibilità delle risorse umane, Il Direttore, oltre ai compiti tipici del ruolo e di segreteria agli Organi, svolge in proprio tutti gli adempimenti di natura amministrativa che, relativamente alle attività indicate nella mappatura sopra descritta, fanno capo all'Ufficio segreteria e affari generali e all'Ufficio Amministrazione, ragioneria ed economato, potendo contare per alcuni segmenti di attività, quali protocollo ed archiviazione, inserimento di dati contabili, fatturazione attiva e passiva, catalogazione di fatture e di altre transazioni economiche, sul supporto di una n. 1 risorsa impiegata anche nel processo produttivo che in attività di natura amministrativa. Le attività descritte in mappatura relativamente all'Ufficio Soci, all'Ufficio Sportivo, all'Ufficio Assistenza automobilistica costituiscono i processi produttivi principali dell'Ente e sono svolte dalle tre risorse a disposizione in regime di contratto part-time. Considerata l'assenza, all'interno dell'Ente, di professionalità adeguate, alcuni servizi facenti capo all'Ufficio Amministrazione, ragioneria ed economato, sono affidati all'esterno.

## PARTE 1

### LIVELLO DI ATTUAZIONE E SVILUPPO

*Viene qui descritto in modo sintetico il livello attuale di implementazione e di sviluppo del lavoro agile. Tale livello costituisce la base di partenza (baseline) per programmarne il miglioramento nel periodo di riferimento del Piano organizzativo:*

Come si evince dalla mappatura effettuata e dalla descrizione delle peculiarità organizzative dell'Ente in premessa, le attività che costituiscono i principali processi produttivi (Ufficio Soci, Licenze, Assistenza automobilistica) non si prestano ad essere svolte in modalità di lavoro agile, in quanto si tratta di attività svolte alla presenza di pubblico. Tali attività impiegano n. 2 risorse. Per tale ragione, a seguito dell'emergenza epidemiologica da COVID-19 e quindi del lockdown, nel periodo marzo-maggio 2020 l'AC, considerato che la natura delle attività dell'Ente, consistenti nell'ordinario nella gestione di servizi che richiedono la presenza di pubblico, non rendeva possibile lo svolgimento in via ordinaria delle prestazioni lavorative in forma agile, se non in misura residuale e limitatamente alle attività svolte dal Direttore, ha ritenuto opportuno sospendere temporaneamente le proprie attività. Facendo seguito alle disposizioni di cui all'art. 87 del D. L. n. 18/2020, non essendo possibile lo svolgimento in via ordinaria delle prestazioni lavorative in forma agile, l'Ente ha ricorso agli istituti previsti dalla normativa per il proprio personale dipendente (ferie, permessi).

L'AC ha, pertanto, attuato lo SW nei propri uffici, nel rispetto degli indirizzi generali contenuti nel Documento della Funzione Pubblica e adeguando alle proprie specificità le linee guida dettate dall'ACI Ente federante, solo relativamente al Direttore, al quale è stata riconosciuta la possibilità di lavorare in SW per il 100% del proprio orario di lavoro, utilizzando strumentazioni informatiche di proprietà dello stesso e attraverso modalità di collegamento informatico rese disponibili da ACI (Es. VPN).

Nell'attuale contesto emergenziale, al fine di superare le difficoltà di attuazione dello smart working, posto che la maggior parte delle attività che caratterizzano l'Ente non sono differibili in presenza in quanto prevedono normalmente il ricevimento del pubblico, è stato predisposto ed adottato un rigoroso “Protocollo di regolazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid -19 negli ambienti di lavoro dell'Automobile Club Enna”, che, oltre a introdurre il rispetto di misure di distanziamento ed igieniche, ha rimodulato e contingentato le modalità di ricevimento del pubblico, introducendo la possibilità, per alcune tipologie di servizi, di operare su appuntamento.

## PARTE 2

### MODALITA' ATTUATIVE

*Sono qui descritte in modo sintetico le scelte organizzative che l'Ente intende operare per promuovere il ricorso al lavoro agile.*

Dopo l'esperienza del periodo marzo-maggio 2020, e alla luce della normativa emanata in materia, l'AC ha maturato la necessità di meglio definire le modalità di una attuazione dello smart working all'interno della struttura, nonostante tale modalità lavorativa si configuri, ad oggi, minimamente realizzabile nell'ordinario e solo in relazione a pochi segmenti di attività, a causa dei vincoli descritti.

A tal proposito, giova ricordare i vincoli che rendono di difficile applicazione la modalità di lavoro agile nell'AC Enna, che si possono così riassumere:

- gestione dell'attività amministrativa in capo al Direttore;
- processi lavorativi che non possono prescindere dal contatto con il pubblico;
- totale finanziamento dell'Ente attraverso i servizi resi al pubblico;

Per quanto riguarda le attività svolte dal Direttore, considerate le specificità dell'AC, e visto l'elevato livello di informatizzazione dei processi presidiati da una parte, e la necessità di garantire la presenza fisica in un Ufficio costantemente aperto al pubblico dall'altra, è possibile ipotizzare fino al 50% di prestazione professionale svolta in modalità agile in forma sia orizzontale (a ore) che verticale (a giorni). Essendo il Direttore un dipendente ACI distaccato presso l'Automobile Club con incarico di posizione organizzativa, la richiesta di accesso allo smart working dovrà essere comunicata all'Amministrazione distaccante. Ai fini del computo dell'attività lavorativa svolta in smart working si dovrà tenere conto dell'assenza dal servizio o comunque della mancata presenza in ufficio per qualsiasi altra causa (malattia, ferie, permessi, ecc.).

#### Analisi potenziale attivazione smart working:

Per quanto riguarda le attività svolte dal personale dipendente dell'Ente, si fa presente che tali attività costituiscono i processi produttivi facenti capo ai servizi resi dall'Ufficio Soci, dall'Ufficio Sportivo, dall'Ufficio Assistenza automobilistica e dalla riscossione delle tasse automobilistiche, in presenza di pubblico. Considerando che la parte prevalente delle predette attività richiede il contatto in presenza con il cliente/socio, non è possibile prevedere una percentuale di smartabilità superiore al 15%. Di fatto, da tali attività possono essere scorporati alcuni segmenti consistenti, perlopiù, in attività informativa/di contatto (attraverso telefono o posta elettronica) precedente o successiva al servizio reso in presenza e attività di retrospettivo/archiviazione/imputazione dati. Occorre specificare che per far fronte all'esigenza di ridurre i tempi di permanenza dell'utenza presso l'Ufficio, in costanza di pandemia, tali attività sono state, per quanto possibile, incrementate. Dallo svolgimento dei citati processi produttivi dipende buona parte degli introiti dell'Ente, che, come noto, non dispone di altre forme di finanziamento a carico della finanza pubblica e, pertanto, si auto-sostiene con i proventi realizzati attraverso i servizi resi all'utenza. Le attività citate impiegano n. 3 risorse umane capaci di presidiare tutti i processi. Delle 3 risorse di ruolo, n.1 risorsa è impiegata parte nel processo produttivo e parte a supporto dei servizi di segreteria, ragioneria e affari generali, con competenze specifiche inerenti i citati servizi. Unicamente per la risorsa impiegata in tali attività è ipotizzabile un accesso allo smart working nella misura del 25%.

Considerate, pertanto, le specificità dell'AC, l'attuale organizzazione dei servizi e la necessità di mantenere un livello di servizio adeguato, che, come rilevato, non può prescindere dall'attività lavorativa prestata in presenza, ne deriva che la possibilità di accesso allo smart working per il

personale non sia praticabile, se non in situazioni di estrema contingenza ed in misura residuale limitatamente ai segmenti di attività descritti. Peraltro, ragioni di sicurezza impongono che, ad ufficio aperto, debbano essere sempre presenti almeno due unità (addetto al primo soccorso e addetto all'antincendio); quindi, considerato il numero di dipendenti in servizio, l'organizzazione delle giornate di lavoro agile non può prescindere anche da tale presupposto.

Da quanto premesso, è, pertanto, ipotizzabile che il personale impiegato a possa accedere all'istituto dello smart working in modalità orizzontale (a ore), non più di n. 1 risorsa per ciascuna giornata di lavoro, a rotazione e compatibilmente con la smartabilità delle attività svolte, fermo restando che tale numero dovrà anche tenere conto dell'assenza dal servizio o comunque della mancata presenza in ufficio per qualsiasi altra causa (malattia, ferie, permessi, ecc.). Inoltre, in particolari periodi dell'anno coincidenti con scadenze o particolare aggravio dell'attività lavorativa ordinaria (scadenze bolli, assemblea, budget, bilancio, manifestazioni, eventi, ecc.) il ricorso alla modalità di lavoro agile non sarà consentito.

Nei giorni/ore di lavoro agile non sono configurabili erogazioni di compensi accessori per prestazioni straordinarie, notturne e festive.

### **Requisiti tecnologici e percorsi formativi del personale**

**Requisiti tecnologici:** L'AC potrà fornire, al personale richiedente, le strumentazioni tecnologiche necessarie e proporzionate all'attività da svolgere (es. pc portatile, cellulare, sim) e attivare le modalità di connessione telematica necessaria (VPN, etc.). In assenza, il lavoratore che richiede di lavorare in modalità agile potrà utilizzare, sotto la propria responsabilità, le risorse strumentali di proprietà o delle quali abbia la disponibilità.

**Percorsi formativi del personale, anche dirigenziale.** L'AC si impegna ad erogare, in presenza o in collegamento telematico, la formazione necessaria per agevolare lo svolgimento del lavoro agile tra il personale interessato.

**Scelte logistiche di ridefinizione degli spazi di lavoro (progettazione di nuovi layout degli uffici, spazi di co-working, altre sedi dell'amministrazione, ecc.) per supportare il ricorso al lavoro agile.**

In considerazione dell'esiguità delle risorse umane e degli spazi a disposizione, l'AC non ritiene necessario, allo stato attuale, ridefinire spazi di lavoro o di co-working. Sarà sempre assicurato il rispetto delle normative di riferimento in materia distanziamento sociale e salubrità dei luoghi di lavoro.

## **PARTE 3**

### **SOGGETTI, PROCESSI E STRUMENTI DEL LAVORO AGILE**

*Vengono qui descritti, in modo sintetico, i soggetti coinvolti, il ruolo, le strutture, i processi, gli strumenti funzionali all'organizzazione e al monitoraggio del lavoro agile.*

Come previsto dalle Linee guida, i soggetti maggiormente coinvolti nell'organizzazione e nella gestione del lavoro agile sono:

- Dirigenti/Responsabili
- Comitato Unico di Garanzia
- Organismo indipendente di Valutazione
- Responsabile della Transizione Digitale

#### **Dirigente/Responsabile dell'AC**

- Concorre all'individuazione del personale da avviare a modalità di lavoro agile, anche alla luce della condotta complessiva dei dipendenti;

- esercita controllo diretto su tutti i dipendenti assegnati, a prescindere dalla modalità in cui viene resa la prestazione;
- organizza una programmazione delle priorità e, conseguentemente, degli obiettivi lavorativi di breve-medio periodo e verifica il conseguimento degli stessi;
- armonizza le prestazioni in presenza e quelle in SW.

Il Dirigente/Responsabile dell'AC si impegna a organizzare l'ufficio rivedendo i processi in funzione dell'approccio agile, definendo e comunicando gli obiettivi e monitorando lo stato di avanzamento delle attività.

A tale proposito vengono definiti i seguenti indicatori:

- incremento nella produttività (es. numero soci, numero tessere fidelizzate, etc...);
- miglioramento della qualità dei servizi (miglioramento della customer satisfaction, numero reclami, ecc...);
- riduzione costi (minori consumi);
- migliore tasso di conciliazione vita-lavoro.

**Il Comitato Unico di Garanzia (CUG)** ha compiti propositivi, consultivi e di verifica. L'Automobile Club aderisce al CUG dell'ACI e ne seguirà le indicazioni.

**L' Organismo indipendente di Valutazione (OIV).** L'AC aderisce all'OIV dell'ACI e ne seguirà le indicazioni.

**Il Responsabile della Transizione Digitale (RTD)** individua gli aspetti tecnologici necessari alla digitalizzazione dell'Amministrazione e, nello specifico, contribuisce a creare le condizioni tecnologiche alla diffusione del lavoro agile, in termini di identificazione dei fabbisogni informatici e delle telecomunicazioni, della scelta delle architetture informatiche e dei software necessari. L'AC ha nominato il proprio RTD con delibera del Consiglio Direttivo n.13/21 del 31/03/2021

## **PARTE 4**

### **PROGRAMMA DI SVILUPPO DEL LAVORO AGILE**

In questa sezione del Piano vengono esposti gli obiettivi e gli indicatori di programmazione organizzativa del lavoro agile definiti dall'AC, facendo riferimento alle modalità attuative descritte sinteticamente nella parte 2, 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'AC si impegna a progredire verso lo sviluppo avanzato in cui saranno monitorate tutte le dimensioni indicate.

### **STRUMENTI PER LA PERFORMANCE: INDICATORI**

L'organizzazione del lavoro agile richiede un rafforzamento dei sistemi di valutazione basati sulla verifica puntuale dei risultati raggiunti rispetto ad obiettivi assegnati.

Rispetto alla performance individuale, saranno oggetto di monitoraggio: le capacità propositive, il rispetto dei tempi e delle scadenze, la corretta interpretazione dei maggiori ambiti di autonomia, il grado di affidabilità, la capacità di organizzazione e di *problem solving*, la propensione all'assunzione di responsabilità, la capacità di ascolto e relazione con i colleghi, le capacità informatiche.

Di seguito gli indicatori che l'AC intende utilizzare nel triennio:

## 1. CONDIZIONI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE

OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
<b>SALUTE ORGANIZZATIVA</b>						
<b>Adeguare l'organizzazione dell'Ente all'introduzione del lavoro agile. Miglioramento del clima organizzativo</b>	Programmazione per obiettivi (annuali, infrannuali) e/o per progetti (a termine) e/o per processi (continuativi)	Programmazione controllo per obiettivi e/o per progetti e/o per processi	Progettazione e implementazione dell'attuale sistema con obiettivi di controllo sul lavoro agile	Applicazione del sistema rivisitato	Monitoraggio implementazione dell'attuale sistema con obiettivi di controllo sul lavoro agile	Piano della performance / CCI
	Coordinamento organizzativo del lavoro agile	<i>si/no</i>	<i>si/no</i>	<i>si/no</i>	<i>si/no</i>	Direttore
	Monitoraggio del lavoro agile	<i>si/no</i>	<i>si/no</i>	<i>si/no</i>	<i>si/no</i>	Funzionario
<b>SALUTE PROFESSIONALE</b>						
<b>Adeguatezza dei profili professionali esistenti all'interno dell'Ente rispetto a quelli necessari</b>	Competenze organizzative: % lavoratori che hanno partecipato a corsi di formazione sulle competenze organizzative specifiche del lavoro agile		Progettazione corsi su competenze organizzative	Percorsi di sensibilizzazione e informazione 100% Erogazione corsi competenze organizzative 30%	Percorsi di formazione/aggiornamento di profili esistenti	Banca dati AC
<b>SALUTE DIGITALE</b>						
<b>Abilitare tutto il personale allo SW, sviluppando le competenze digitali</b>	% PC e/o cellulare e/o sim a disposizione per lavoro agile ai dipendenti dell'Ente che ne faranno richiesta	0 %	30%	60%	100%	Banca dati AC
<b>SALUTE ECONOMICO-FINANZIARIA</b>						

Valutazione dei costi e degli investimenti, oltre che delle relative fonti di copertura economica e finanziaria, derivanti dai primi tre punti e delle relative risorse iscritte in bilancio	€ Costi per formazione delle competenze organizzative e digitali funzionali al lavoro agile	€ 0,00	Max € 4.000 * La formazione potrà essere effettuata anche con risorse interne già formate	Max € 4.000 * La formazione potrà essere effettuata anche con risorse interne già formate	Max € 4.000 * La formazione potrà essere effettuata anche con risorse interne già formate	Contabilità
--	---	--------	--	--	--	-------------

## 2. IMPLEMENTAZIONE LAVORO AGILE

OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
<b>QUANTITÀ</b>						
	% lavoratori agili (compreso Dirigente) richiedenti effettivi / lavoratori agili potenziali	in base all'applicazione dei protocolli	60%	80%	100%	Presenze
<b>QUALITÀ</b>						
	% dipendenti in lavoro agile Soddisfatti, con distinzione per genere (uomo/donna), età (sopra/sotto 60 anni), situazione familiare (genitori anziani/figli)		progettazione indagine	somministrazione indagine	60%	QUESTIONARIO

### 3. LAVORO AGILE E PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
<b>ECONOMICITÀ</b>						
<b>RISPARMIO COSTI PERSONALE</b>	Risparmio costi per lavoro straordinario	<b>TARGET RIF 2019</b>	Non quantificabile a priori; in base al numero di richieste	Non quantificabile a priori; in base al numero di richieste	Non quantificabile a priori; in base al numero di richieste	Contabilità
	Risparmio indennità in presenza / buoni pasto	<b>TARGET RIF 2019</b>	Non quantificabile a priori; in base al numero di richieste	Non quantificabile a priori; in base al numero di richieste	Non quantificabile a priori; in base al numero di richieste	Contabilità
<b>EFFICIENZA</b>						
<b>Aumento Produttività</b>	<b>Diminuzione assenze</b> giorni di assenze/ giorni lavorabili anno	<b>TARGET RIF 2019</b>	Non quantificabile a priori; in base al numero di richieste	Non quantificabile a priori; in base al numero di richieste	Non quantificabile a priori; in base al numero di richieste	Fogli presenze
<b>EFFICACIA</b>						
<b>Aumento standard qualitativi</b>	<b>qualità percepita dall'utente</b>		progettazione indagine customer servizi digitali	sperimentazione	attuazione operativa	Questionario

#### 4. IMPATTI

OBIETTIVI	INDICATORI	STATO 2020 (baseline)	FASE DI AVVIO Target 2021	FASE DI SVILUPPO INTERMEDIO Target 2022	FASE DI SVILUPPO AVANZATO Target 2023	FONTE
<b>IMPATTO SOCIALE</b>						
conciliazione tempi vita privata lavoro riduzione ore per commuting casa lavoro	percentuale dipendenti soddisfatti	--	progettazione e somministrazione indagine	40%	60%	questionari dipendenti
<b>IMPATTO AMBIENTALE</b>						
impatto ambientale positivo per la collettività	Somministrazione questionario a personale su minor livello di emissioni di Co2 calcolato su KM risparmiati	--	progettazione e somministrazione indagine	Somministrazione al 100% del personale in lavoro agile	Somministrazione al 100% del personale in lavoro agile	questionari dipendenti
<b>IMPATTO ECONOMICO</b>						
impatto economico positivo per il dipendente	minori spese trasporto	--	progettazione e somministrazione indagine	Somministrazione al 100% del personale in lavoro agile	Somministrazione al 100% del personale in lavoro agile	questionari dipendenti