

SDA Bocconi  
Emmel III  
Antonio Mansi Montenegro  
Progetto individuale

# RIORGANIZZAZIONE DELL'UFFICIO INVALIDI CIVILI DEL COMUNE DI MILANO



# PREMESSA

## QUALCHE RIFERIMENTO NORMATIVO

- L'art. 130 del D.Lgs. 31 marzo 1998 n° 112 ha trasferito alle Regioni la funzione di concessione dei nuovi trattamenti economici a favore degli invalidi civili.
- La Regione Lombardia con L.R. 5 gennaio 2000 n° 1, art. 4, comma 57, ha trasferito tali funzioni alle Aziende Sanitarie Locali, e, per il territorio della Città di Milano, al Comune di Milano.
- La funzione concessoria fino al 31 dicembre 2000 è stata di competenza delle Prefetture, di conseguenza a partire dal 22 febbraio 2001 l'effettivo esercizio della funzione di concessione delle provvidenze economiche agli invalidi civili da parte degli Enti individuati dalle Regioni è stato trasferito al Comune di Milano Settore Servizi per Anziani, mentre per dare immediata risposta ai cittadini aventi diritto alle relative provvidenze economiche il Comune di Milano ha istituito già dal 18 gennaio 2001 l'Ufficio Invalidi Civili con due distinte sedi in via Statuto n° 17 e Via Statuto n. 13 (affittanza passiva).



*Processo di Erogazione delle Pensioni di Invalidità/Indennità di Accompagnamento*

Presentazione Domanda di invalidità nel distretto ASL di competenza

VISITA

Verbale di visita

INPS per controllo

Torna al distretto ASL competente

Da distretto ASL al Comune per la concessione

Il Comune effettua il Data Entry sul gestionale INPS

Inps eroga

Cittadino

ASL

INPS

ASL

Comune

INPS


Cittadino

E' appena il caso di far notare che se fosse INPS a gestire il processo di concessione si salterebbero i tre step della procedura oltre questa linea. In più si fa presente che è il cartaceo a muoversi tra uffici

GIUGNO 2006 SI INSEDE UNA NUOVA AMMINISTRAZIONE  
CHE HA RECEPITO NEL PROGRAMMA DEL NUOVO SINDACO  
LA SOLUZIONE A QUELLO CHE ERA PERCEPITO DALLA CITTA' COME UN ELEMENTO DI SOFFERENZA



RITARDO NELL'EROGAZIONE DEI BENEFICI ECONOMICI PER  
INVALIDI CIVILI



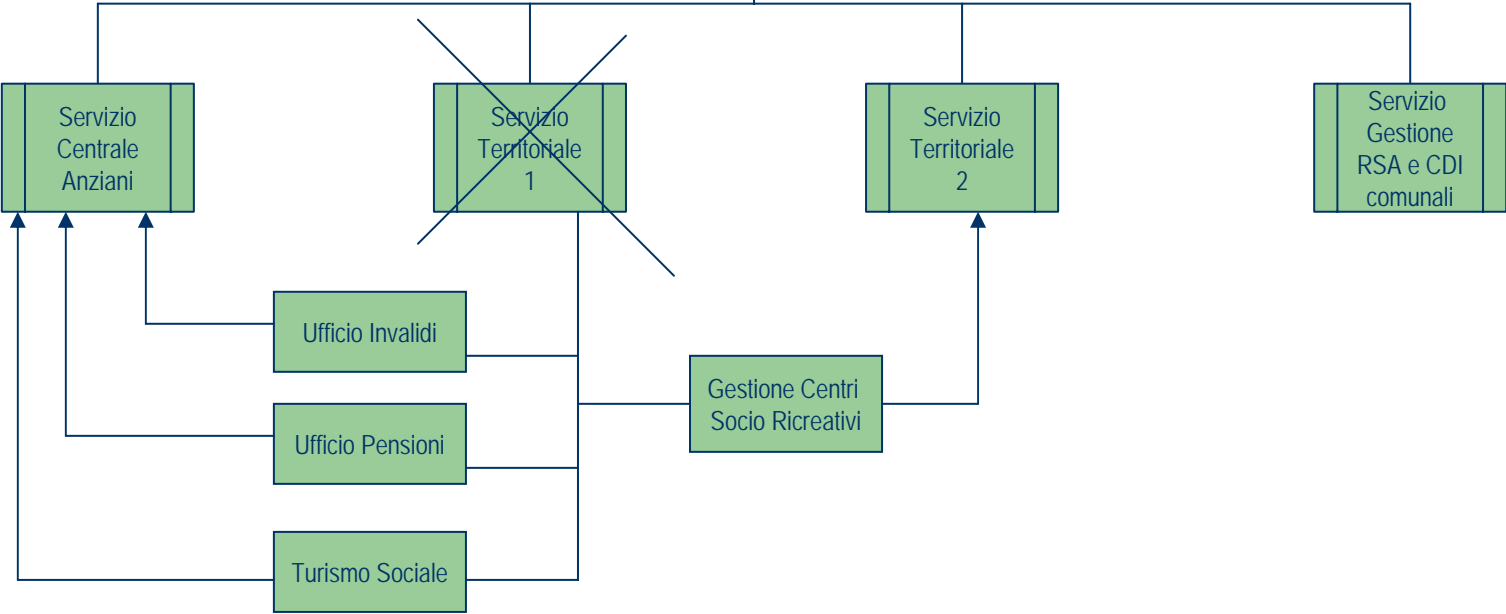
SU 18 MESI che intercorrono tra domanda di invalidità ed erogazione dei  
benefici economici, 9 mesi di attesa sono da imputare al Comune di Milano

# Intervento a livello Macro

Riorganizzazione

Direzione Settore Servizi Per Anziani

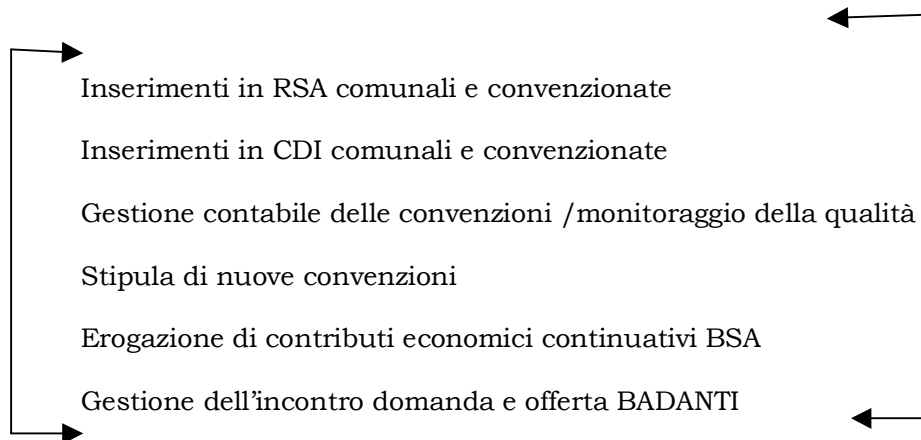
Segreteria di Direzione



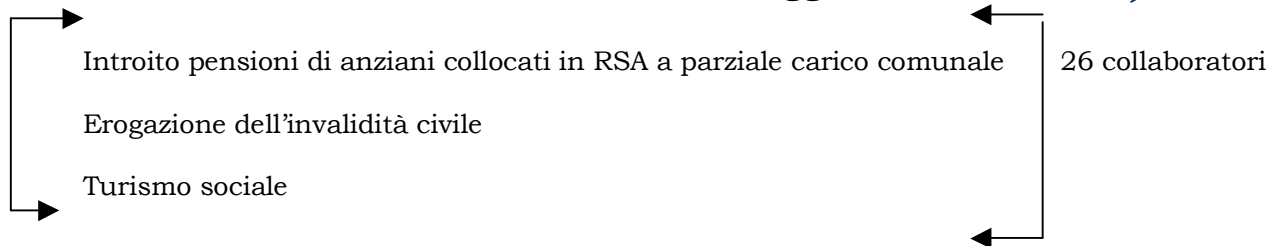
# Focus sul Servizio Centrale Anziani

Servizio  
Centrale  
Anziani

## Competenze iniziali



## Cui si sono aggiunte



20 collaboratori

Il servizio a seguito della  
"riorganizzazione"  
È passato da 20 a  
**46** collaboratori

## Atteggiamento della Direzione Centrale dopo la riorganizzazione

- Priorità non esplicitate
- Generico invito alla soluzione del problema
- Debole commitment
- Mancato inserimento dell'obiettivo nel PDO
- Generica disponibilità al supporto a mezzo di adeguato software

# Il suggerimento della Direzione Centrale nella soluzione del problema è stato:

- Recupero di risorse da economie di scala prodotte da accorpamento di servizi
- Non sarebbe stata fatta nessuna assunzione per risolvere il problema dell'ufficio invalidi
- Generica indicazione sul supporto dei servizi informativi (rete interna)

**BISOGNA ARRANGIARSI**



# CONTESTO

## E' il novembre 2006 cominciamo a dare una occhiata ai numeri

- Si leggono le relazioni (allegato 1 e 2) del precedente Responsabile dell'Ufficio e si capisce che IL SUO PUNTO DI VISTA è CHE con meno di 34 persone il problema non potrà mai essere risolto (il personale presente è di 22 unità)
- **CONSIDERATE** le condizioni di partenza (non verrà assunto altro personale), la lettura di queste relazioni sembra essere non molto utile.

## Dati di clima che si evincono dalle relazioni

- Attività dell'Ufficio è “no core”, lontana dalla “mission” dei servizi sociali;
- I collaboratori si sentono “esiliati” in una attività ai margini;
- I collaboratori sono colpevolizzati sull'arretrato e sono considerati dei lavativi

Si dice che aspetto critico del lavoro pubblico sia la ricerca del benessere organizzativo, per queste ragioni:

- Difficoltà a vedere valorizzate le peculiarità dei singoli lavoratori, sia rispetto alle responsabilità assunte che rispetto alle prestazioni rese; (corretta valutazione)
- Scarso coinvolgimento dei lavoratori da parte dei dirigenti nelle decisioni che li riguardano; (ascolto)
- Comunicazione spesso non lineare e trasparente; (buona comunicazione)
- Difficoltà a trovare un senso nel lavoro che si svolge; (focalizzazione sull'outcome)
- Scarsa motivazione. (azione motivante)

Tutte ragioni riconducibili allo "stile di direzione"

Tutti aspetti critici che si ritroveranno nel caso che andremo ad esaminare

## E' un caso:

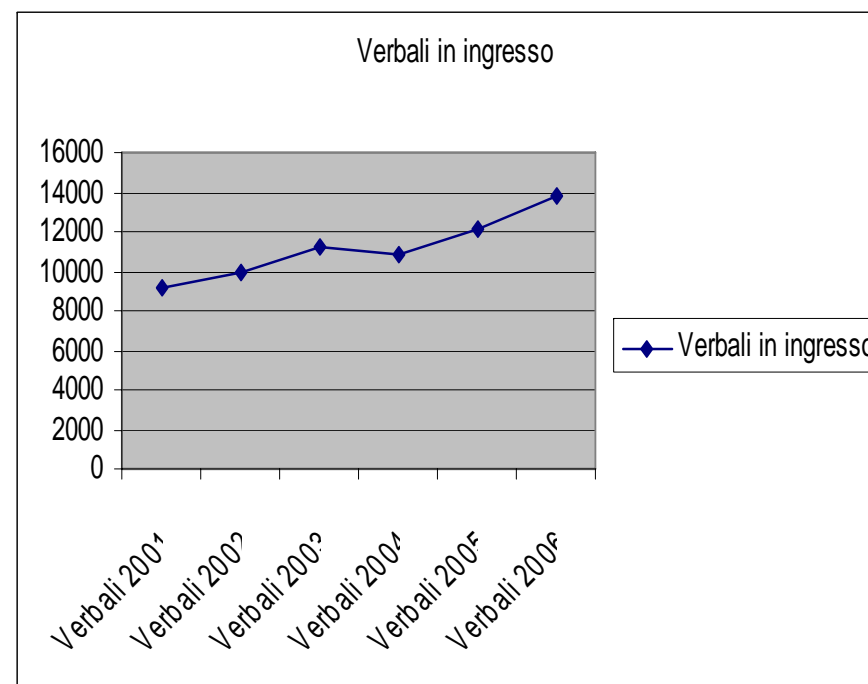
1. nel quale si ritrova come motivazione della crisi l'argomento interno tipico di molte Amministrazioni che giustificano ogni "defaillance" del sistema pubblico: la "carenza di personale".
2. emblematico dei comportamenti dei "servizi" della P.A. che tendono a rispondere ai problemi per come ritengono di conoscerli, e sempre senza averli analizzati dando risposte rielaborate localmente, **senza fare rete**, né con soggetti esterni, che quei problemi hanno già affrontato e magari risolto, né con altri servizi della stessa propria amministrazione.
3. nel quale si riconosce il classico atteggiamento presente nella P.A. a non voler considerare i software gestionali una risorsa anche alternativa al "personale".
4. nel quale si ritrova la frequente tendenza a non voler comprendere e riconoscere che ci sono attività a valore aggiunto e attività che non danno valore aggiunto.
5. nel quale la dirigenza non dà priorità ma considera tutto prioritario.
6. nel quale si ritroverà la classica resistenza al cambiamento tipica di tutte le organizzazioni soprattutto quando al cambiamento sono costrette

## Flussi dei verbali ASL verso Ufficio Invalidi del Comune di Milano

Andamento verbali ASL in ingresso

	In ingresso
Verbali 2001	9160
Verbali 2002	9917
Verbali 2003	11269
Verbali 2004	10858
Verbali 2005	12070
Verbali 2006	13762

Incremento del **50,24%**  
tra il 2001 ed il 2006



## Dati di sintesi sull'andamento attività Ufficio Invalidi 2001 - 2006

Anno della crisi

	Verbali in ingresso	Verbali definiti	Complessivamente lavorati	delta Verbali in ingresso /definiti (Arretrato)
Verbali 2001	9160	8096	8096	-1064
Verbali 2002	9917	9880	10944	-37
Verbali 2003	11269	11093	11130	-176
Verbali 2004	10858	9442	9618	-1416
Verbali 2005	12070	10946	12362	-1124
Verbali 2006	13762	9369	10493	-4393

Aumento del 50,24%  
Dei verbali ASL  
in ingresso

CROLLO

Parziale recupero

## Andamento della Domanda di Servizi per il Settore che ha acquisito la competenza Ufficio Invalidi

### Domanda di Servizi nel 2006

	Numero di Istanze di accesso ai servizi
Residenze Sanitarie Assistenziali	1300
Centri Diurni Integrati	130
Titoli Sociali	500
Turismo Sociale	1400
Teleassistenza	700

Analizzando la domanda per il 2006, redistribuita su più servizi si verifica che non c'è servizio che abbia richieste in numero comparabile con quello per l'invalidità civile.

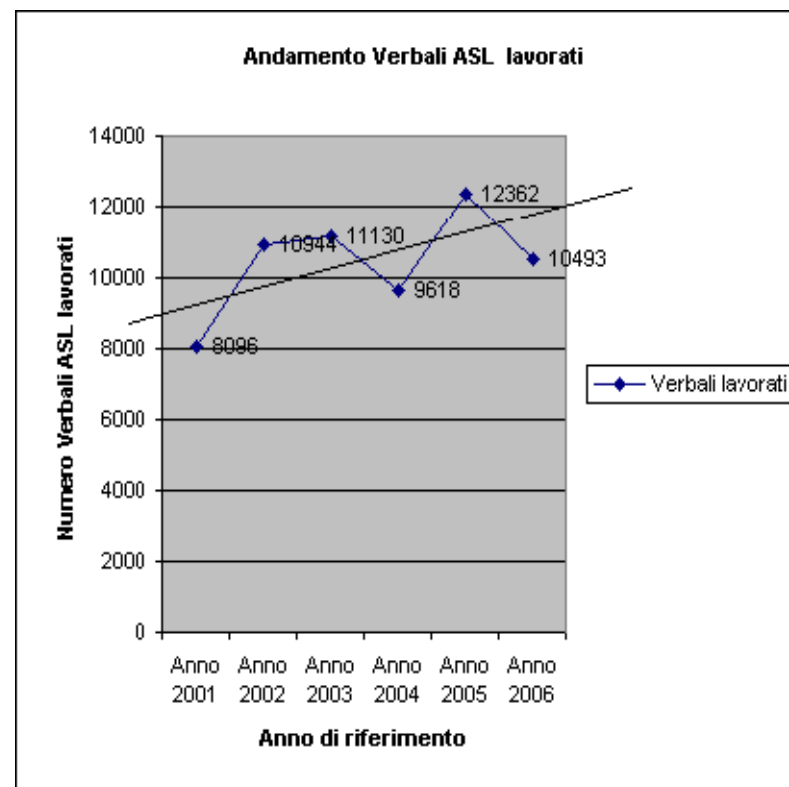
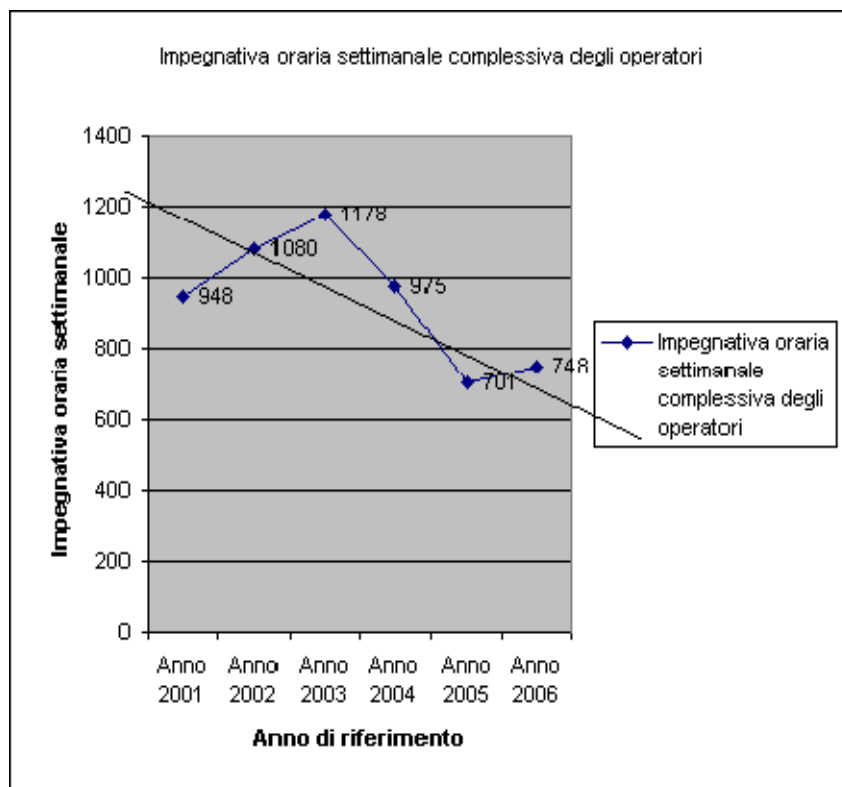
Si evince una sostanziale possibile assenza di Know How per gestire flussi di questa portata.

# Novembre 2006

## questa la situazione:

- L'attività dell'Ufficio nell'ambito dell'apparato delle politiche sociali è considerata "no core"; viene subita. In realtà il vero valore aggiunto di questa attività sono le informazioni sui percettori di questi benefici economici che danno un quadro complessivo del "welfare" cittadino;
- Ufficio dotato di computer che vengono utilizzati come 25 anni fa (macchine da scrivere intelligenti) sono dei vecchi pentium siemens scenic;
- Il sistema di archiviazione dei fascicoli su un "file excell" da 60.000 righe quindi vicino al limite delle 65.000;
- Non esiste un vero archivio, i fascicoli vengono conservati in un magazzino che in caso di revisione invia con un "fattorino in motoretta" il fascicolo da revisionare;
- Gli invii dei verbali da parte dei 5 distretti cittadini dell'ASL vengono accompagnati con un file excell che viene "copiato" e "incollato" sul file madre da 60.000 righe dell'Ufficio da parte di un operatore comunale;
- Risorse umane presenti 22 unità mix di tempo indeterminato e determinato, part time e benefici di legge ( legge 104);
- Diffuso pensiero che la causa dell'arretrato fosse la scarsa volontà del personale.

# Il gruppo non lavora??



# Non è il personale il problema

Perché:

Non è carente

Perché:

Non è vero che non lavora



**AZIONE**

# Riprogettazione organizzativa

Agendo sulle TRE variabili:

1. Struttura Organizzativa → Adeguarla alle nuove modalità di lavoro che si sarebbero determinate
2. Meccanismi Operativi → Introduzione di: "gestionale", call center, Moderna archiviazione
3. Stile di direzione →
  - Centralità della persona
  - Ascolto
  - Condivisione degli obiettivi

## STILE DI DIREZIONE

Si è puntato sulla forte condivisione di un obiettivo macro:

- Raggiungimento di un beneficio per la città, per la precisione per la parte più debole della città: Disabili ed Anziani.

Si è dato un forte commitment su questo obiettivo condividendo l'analisi che i 270 giorni di stazionamento dei fascicoli presso il ns. Ufficio erano troppi e contribuivano ad aggiungere sofferenza alla sofferenza.

## Motivazione del Personale attraverso:

1. Chiara definizione del processo ATTUALE di erogazione del beneficio economico che rendesse evidenti le oggettive difficoltà dell'Ufficio e dei suoi operatori. INCIDE SULLA STRUTTURA ORG.VA
2. Costituzione di una “task force” di supporto ( DERIVA DALL'ASCOLTO)
3. Individuazione delle attività a valore aggiunto. INCIDE SULLA STRUTTURA ORG.VA
4. Introduzione di una moderna modalità di archiviazione e ricerca dei fascicoli. INCIDE SUI MECCANISMI OPERATIVI E STRUTTURA ORG.VA
5. Introduzione di un software di gestione, utile piattaforma per tutti gli operatori costretti ad avere ciascuno una propria modalità di gestione archivio della pratica (file excell). INCIDE SU MECCANISMI OPERATIVI E STRUTTURA ORG.VA
6. Superamento della modalità di assegnazione del lavoro per cui le pratiche da svolgere erano assegnate nominalmente a ciascuno, la qual cosa produceva un effetto negativo per cui l'invalido era associato ad un operatore che era “condannato” a seguirlo per tutta l'evoluzione della sua condizione di invalido. INCIDE SU STRUTTURA ORG.VA

# ANALISI SWOT

## FOCUS SU QUEL CHE C'E' DI BUONO

### PUNTI DI FORZA:

#### **1. Presenza di processi sistematizzati**

Non ci sono procedure scritte e cioè un *manuale delle procedure*, ma i processi sono assolutamente sistematizzati e ciò consente, come tra l'altro si evince dalle tabelle e grafici prodotti, di avere una precisissima rilevazione dei flussi in entrata da ASL dell'assegnazione del lavoro a ciascun singolo operatore e della produzione complessiva dell'Ufficio.

**2. Rilevazione puntuale delle attività complessive e misurazione della Performance individuale.** Il problema era che per rilevare puntualmente tutte queste attività, in assenza di un applicativo di gestione era necessario impegnare grandi risorse che venivano distratte dalle attività a valore aggiunto.

#### **3. Presenza di personale dedicato e preparato**

Cerca da solo di trovare vie di uscita.

#### **4. Presenza di un data - base completo**

# ANALISI SWOT

## FOCUS SU QUEL CHE C'E' DI BUONO

### PUNTI DI DEBOLEZZA

#### **1. Assenza di un sistema di archiviazione ragionato e moderno**

I fascicoli, quanto tempo si tengono in ufficio prima di mandarli in archivio? Questa assenza di valutazione comporta che i fascicoli occupino e intralcino i più semplici movimenti dei collaboratori negli uffici. (EFFETTO CAOS)

#### **2. Assenza di un software di gestione**

#### **3. Il computer è usato come una macchina da scrivere**

#### **4. Proliferazione di archivi personali (ansia da rendicontazione)**

#### **5. Tutto è prioritario non c'è individuazione delle attività a valore aggiunto**

#### **6. Presenza di un responsabile d'ufficio che se pur valido si identifica con le procedure esistenti e prende i cambiamenti come una bocciatura dell'attività svolta fino a quel momento (L'AMMINISTRAZIONE RISPONDE AI PROBLEMI SEMPRE NELLO STESSO MODO)**

# ANALISI SWOT

## FOCUS SU QUEL CHE C'E' DI BUONO

### OPPORTUNITA'

#### **1. Ampi margini di recupero dall'individuazione di attività a scarso valore aggiunto:**

Invio di Raccomandate con A.R.

Successiva archiviazione degli A.R.

Attività di sportello (modalità alternative)

Data entry solo dopo che la determinazione è stata firmata dal Dirigente

Archiviazione su file personali di dati necessari alla reportistica interna.

#### **2. Ampi margini di recupero dall'introduzione di un software di gestione.**

#### **3. Ampi margini di recupero dall'introduzione di un sistema "contemporaneo" di archiviazione e recupero fascicoli da "revisionare" a mezzo di una procedura WEB e "scan on demand".**

# ANALISI SWOT

## FOCUS SU QUEL CHE C'E' DI BUONO

### MINACCE

- 1. Insofferenza della città nei confronti dei tempi di attesa.**
- 2. Possibile definitiva demotivazione del personale dell'Ufficio.**
- 3. Insofferenza degli Enti collegati all'attività dell'Ufficio:  
ASL, INPS, Regione Lombardia**

# ASCOLTO

L'ascolto del personale ha consigliato un'azione di forte motivazione e la necessità di riconquistarne la fiducia.

- Si è abolita la spedizione dei provvedimenti a mezzo di Raccomandata perchè:
  - a) gli utenti ricevevano comunicazione anche da INPS che provvedeva al pagamento.
  - b) in un contesto caratterizzato dall'assenza di un sistema automatico di spedizione ci doveva essere non solo chi imbustava le comunicazioni ma anche chi, come un amanuense, scrivesse la distinta delle raccomandate della giornata e anche l'A.R.
  - c) la ricevuta del provvedimento di concessione innescava una richiesta di spiegazione allo sportello (si è deciso di dare priorità al data entry nel sistema INPS e ritardare l'invio del provvedimento in cartaceo ad un momento successivo alla liquidazione dei benefici economici)
  - d) gli A.R. una volta ritornati dovevano essere archiviati.
  - e) **nei fatti questo lavoro non era mai servito.**

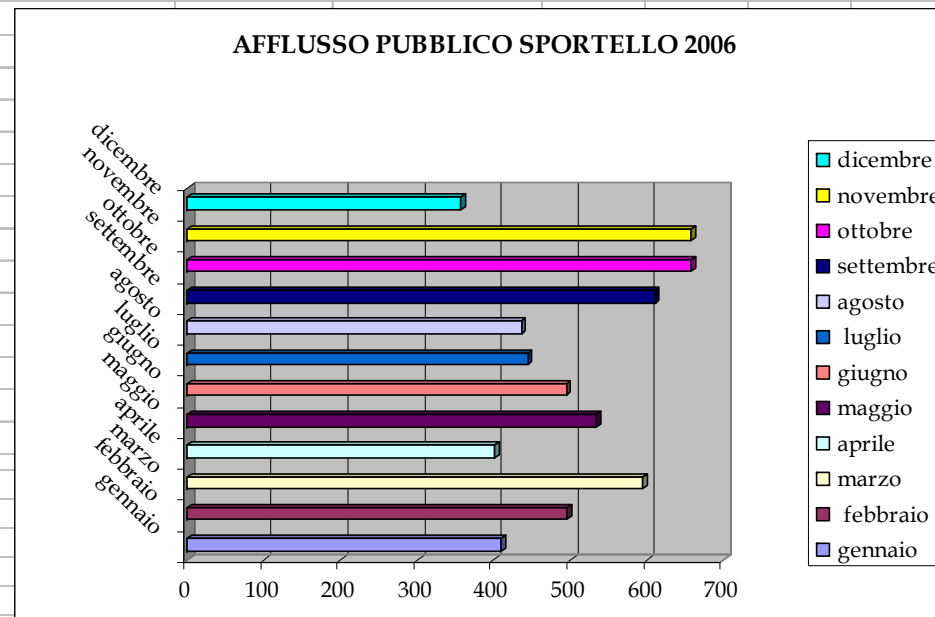
# Meccanismi Operativi

- **Si è avviata una gara per l'archiviazione sistematica dei fascicoli** che prevedesse in via ordinaria la scansione a domanda del contenuto dei singoli fascicoli da revisionare; scansione da mettere in rete su piattaforma WEB con accesso esclusivo per il Comune di Milano. Il servizio prevedeva inoltre l'avvio all'archivio di tutti fascicoli pervenuti fino all'anno precedente mantenendo così nell' "archivio di prossimità" dell'Ufficio solo i fascicoli del lavoro corrente, con ovvie economie per tutto il lavoro di ricerca ed archivio, che veniva assegnato all'affidatario del servizio.
- In quest'ottica, con l'aiuto del personale, si è iniziata una MACROANALISI DEI PROCESSI, necessaria per **commissionare un software di gestione.**
- **Si è avviata una trattativa con il gestore del Contact Center** per collegarlo con il nascente sistema informativo, che avrebbe permesso agli operatori, a seguito di opportuna formazione, di dare le medesime informazioni che si sarebbero date allo sportello, dando così la possibilità di chiudere al pubblico l'Ufficio consentendo un ulteriore recupero di risorse. Si riporta di seguito una tabella riassuntiva delle attività di sportello per l'anno 2006.

# Attività di sportello 2006

## riepilogo sportello 2006

	totali utenti
gennaio	410
febbraio	496
marzo	595
aprile	401
maggio	534
giugno	495
luglio	445
agosto	436
settembre	611
ottobre	658
novembre	658
dicembre	358
<b>totali</b>	<b>6097</b>



# Struttura organizzativa

- Chiusura dell'attività di sportello.
- Costituzione di una task force di 9 persone che supportasse le 22 presenti nell'Ufficio che sarebbero però diventate 17 entro l'aprile 2007 a seguito della scadenza di alcuni contratti a tempo determinato che non vi era la possibilità/volontà di rinnovare.

La costituzione della Task – Force è stata una soluzione “endogena al Servizio – Servizio Centrale Anziani”, nel quale, come già detto precedentemente, opera l'Ufficio Pensioni, che ha come finalità l'introito delle pensioni degli anziani ospitati in RSA - Residenze Sanitarie Assistenziali (Case di Riposo) a parziale carico comunale. Tali pensioni, a regime, vengono introitate direttamente dagli Enti Previdenziali una volta che si è a ciò delegati dall'anziano.

Tale introito ammonta annualmente a circa € 33.000.000,00 per i circa 3200 anziani collocati in RSA.

La sospensione dell'attività per circa 6 – 8 mesi avrebbe comportato un ritardo negli introiti per circa 400 – 500 degli 800 nuovi ospiti in base d'anno; **il ritardo** nell'introito si stimava in circa 1,5 milioni di Euro. (politicamente sostenibile)

# Azioni sulle variabili organizzative conseguenze

*Si può notare come da un cambiamento dello Stile di Direzione, cioè orientandosi anche ad un maggior ascolto del personale si siano raccolti utili informazioni, necessarie a cambiare i Meccanismi Operativi che costituivano sicuramente un ostacolo al miglioramento della performance dell'Ufficio; dove per performance si intende il tempo necessario per lavorare un verbale di invalidità proveniente da ASL.*

*L'introduzione di un nuovo stile di direzione e nuovi meccanismi operativi ha posto in essere le condizioni per un cambiamento anche della struttura org.va, che si avrà al termine del processo*

# INIZIATIVE ASSUNTE

RIASSUMENDO, attraverso l'ascolto del personale sensibilizzato sulle attività a valore aggiunto si è trovato il modo di recuperare risorse attraverso:

1. abolizione delle Raccomandate
2. data entry INPS senza firma del dirigente
3. chiusura dello sportello e abilitazione del Contact alla visione del “Sistema di Gestione”
4. introduzione del nuovo Sistema di Gestione
5. archiviazione affidata ad uno specialista del settore con riduzione a zero dei tempi dedicati alla ricerca e archiviazione dei fascicoli.
6. abolizione di tutte le forme di archiviazione individuale affidando la reportistica al “nuovo gestionale” coordinato con l'applicativo INPS

# Risultati attesi

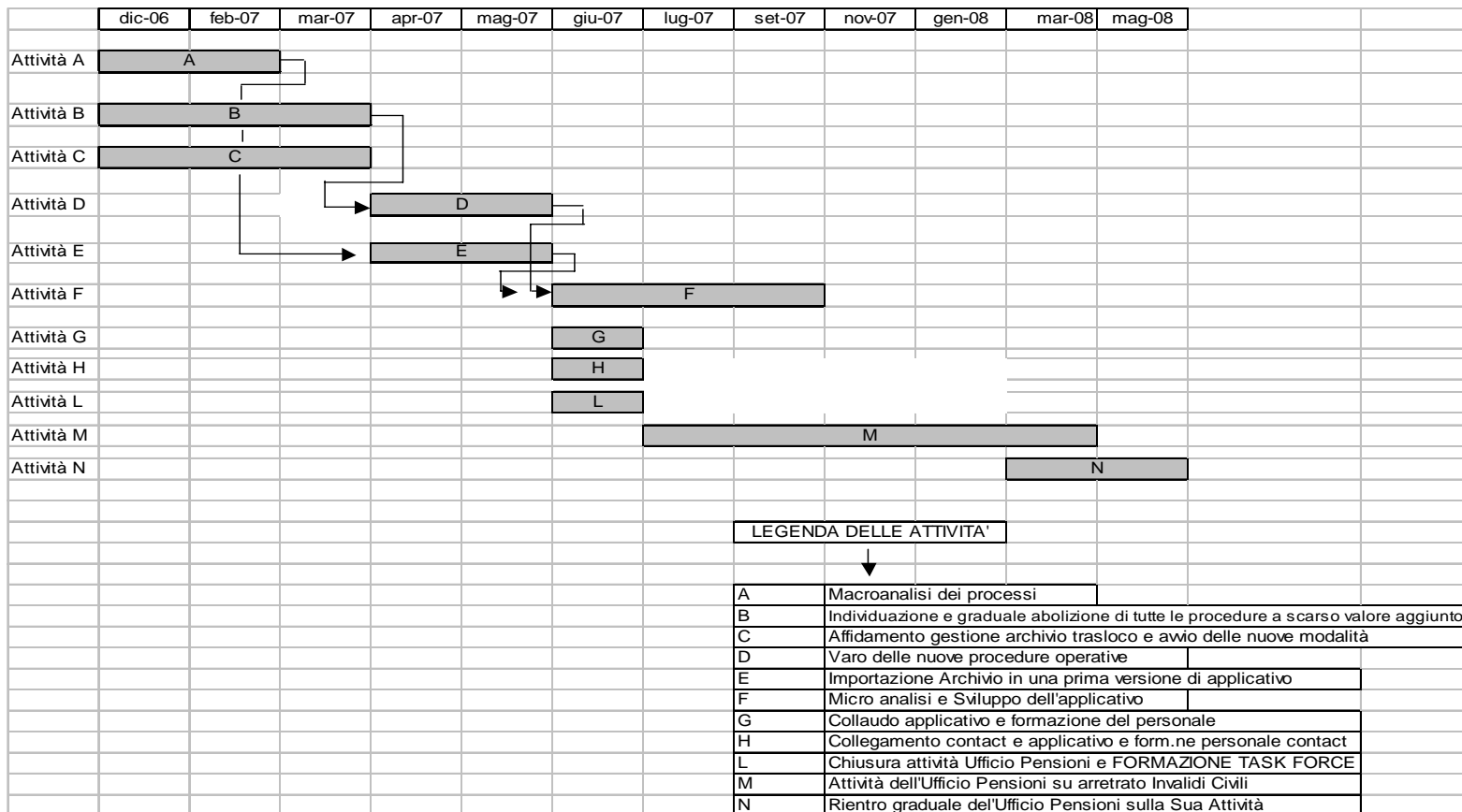
L'introduzione di queste sei novità, una volta a regime, avrebbe dovuto consentire alle persone presenti in Ufficio (17 con i loro part - time e benefici di legge vari) di far fronte al lavoro ordinario che si sarebbe presentato in futuro.

Niente di tutto questo emergeva dalla relazione in ALLEGATO 2 del luglio 2006 nella quale si faceva un'analisi imperniata esclusivamente sull'aumento del personale che doveva essere portato da 20 a 26 per poter scendere a 90 giorni, nei tempi di trattazione dei verbali provenienti da ASL.

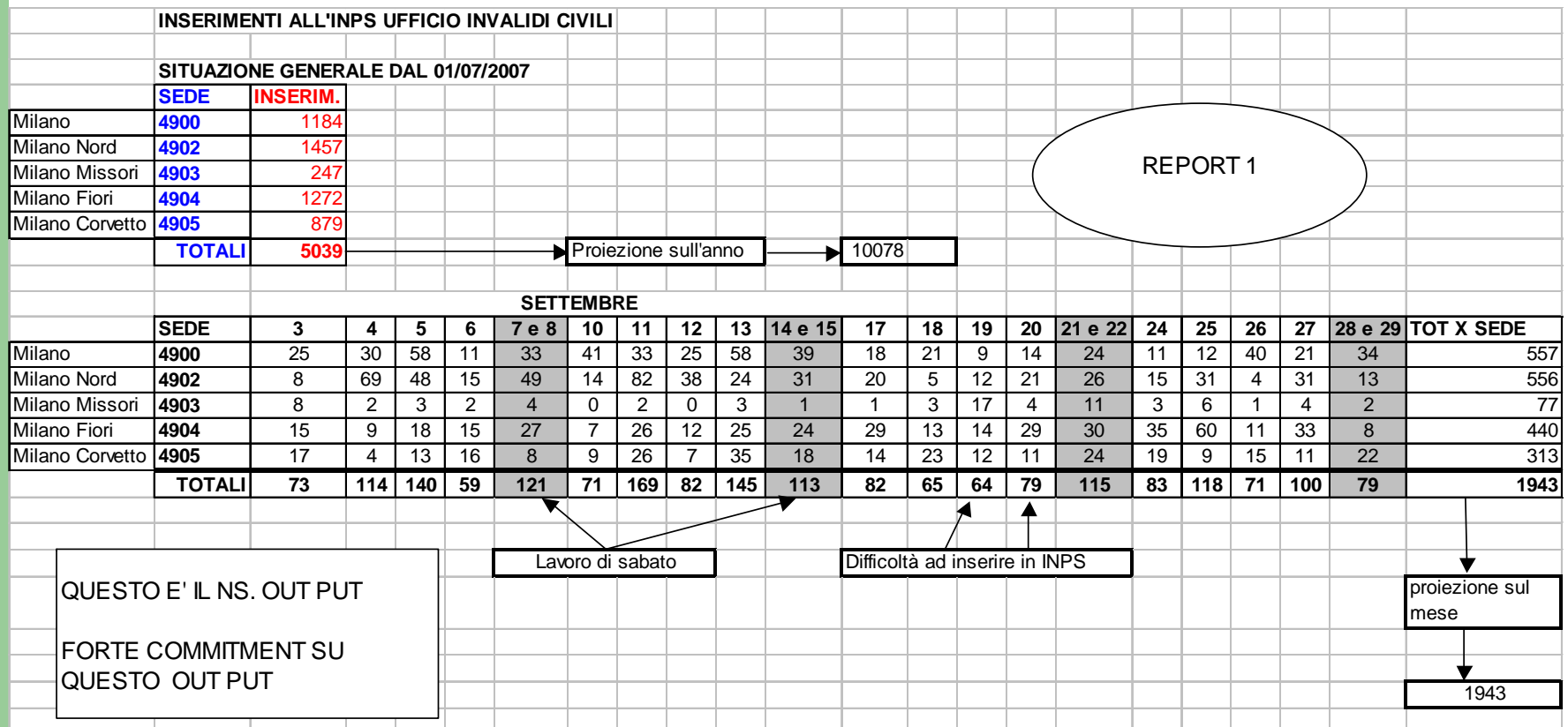
# COMMITMENT

Contemporaneamente all'introduzione di queste iniziative si è agito sul personale con un forte commitment sul vero OUTPUT dell'Ufficio che era ed è l'erogazione dovuta del beneficio economico all'utente, che per il collaboratore significa: Data Entry sul gestionale INPS.

# GANTT COME STRUMENTO DI MOTIVAZIONE



# Si sviluppano dei Report per il monitoraggio delle attività con focus sull'output



# Report 2

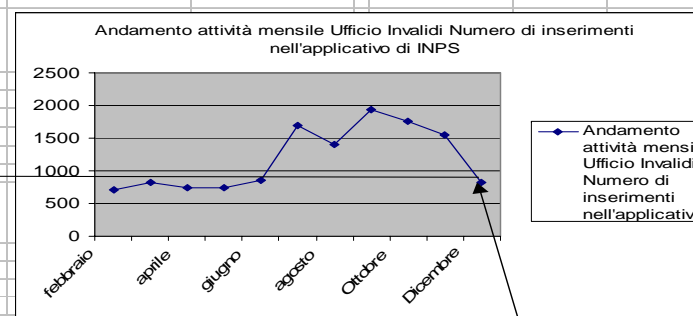
## attività consuntivo per mese

Andamento attività mensile Ufficio Invalidi							
Mese	Numero di inserimenti nell'applicativo di INPS	Giorni Lavorativi	Verbali lavorati giornalmente	Verbali ASL di nuovi assistiti pervenuti nel mese**	** a questivanno aggiunti i verbali di revisione che non hanno però una lavorazione complessa come i nuovi verbali. E' sufficiente fare un fax ad INPS	Legge 80 pervenuti nel mese	Giorni Lavorativi
gennaio	547	22	24,86	517	13	136	22
febbraio	702	20	35,10	794	13	164	20
marzo	815	22	37,05	1007	6	142	22
aprile	741	19	39,00	583	8	134	19
maggio	738	22	33,45	732	4	128	22
giugno	860	21	40,95	599	49	169	21
luglio	1695	22	77,05	1058	510	185	22
agosto	1401	22	63,68	1490	822	148	22
settembre	1943	20	97,15	1695	728	221	20
Ottobre	1752	23	76,17	1289	471	162	23
Novembre	1547	21	73,67	696	273	202	21
Dicembre	816	18	45,33	304	167	82	18
Totale	13555	252	53,79	10764	3064	1873	252

proiezione attività su base d'anno\* 18308

\* assunta come base l'attività da luglio a dicembre

Livello di produttività media mensile che garantisce la lavorazione dei



La caduta nella lavorazione di Verbali dipende dal fatto che si è arrivati a comprimere i tempi fino a circa 25 giorni dalla data di pervenuto. Limite

# Vediamo cosa sta accadendo

Report 2008

# Report anno 2008

Mese	Numero di inserimenti nell'applicativo di INPS	Giorni Lavorativi	Verbalì inseriti giornalmente*	Verbalì ASL di nuovi assistiti pervenuti nel mese**	Legge 80 pervenuti nel mese	Giorni Lavorativi	Impatto medio giornaliero
gennaio	1 099	22	49,95	986	194	22	8,82
febbraio	996	21	47,43	1 079	165	21	7,86
marzo	882	20	44,10	888	126	20	6,30
aprile	1 078	21	51,33	800	182	21	8,67
maggio		21	0,00			21	0,00
giugno		20	0,00			20	0,00
luglio		23	0,00			23	0,00
agosto		20	0,00			20	0,00
settembre		22	0,00			22	0,00
ottobre		23	0,00			23	0,00
novembre		20	0,00			20	0,00
dicembre		20	0,00			20	0,00
<b>Totale</b>	<b>4 055</b>	<b>253</b>		<b>3 753</b>	<b>667</b>	<b>253</b>	

proiezione attività su base d'anno*	1 219,6	Stima nuovi verbalì in ingresso nell'anno	1 125,9	Stima Verbalì Legge 80 nell'anno	2001
-------------------------------------	---------	---	---------	----------------------------------	------

\* assunto come base il numero medio di verbalì inseriti giornalmente in INPS

Andamento attività mensile Ufficio Invalidi Numero di inserimenti nell'applicativo di INPS

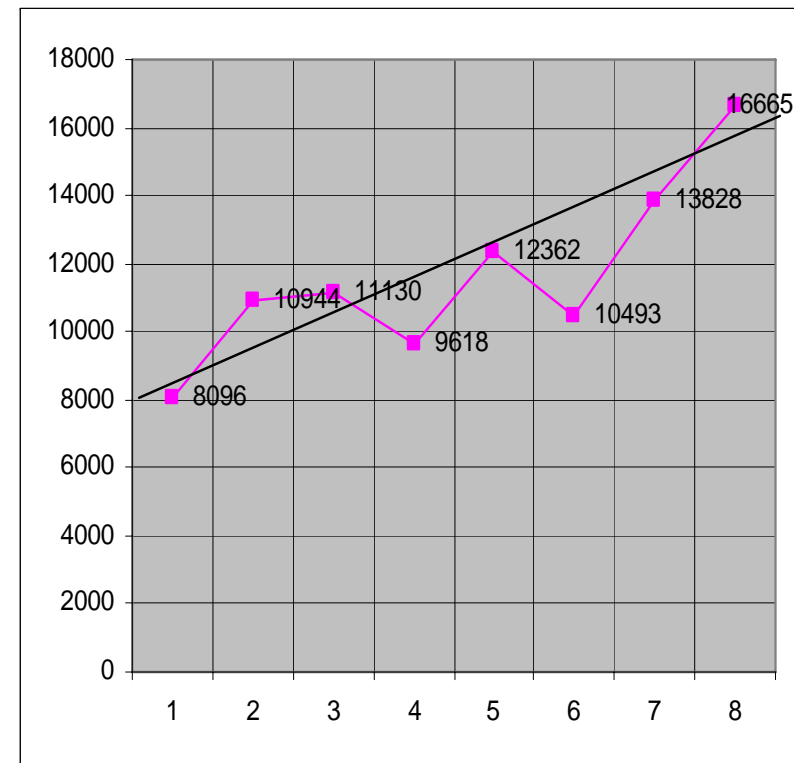
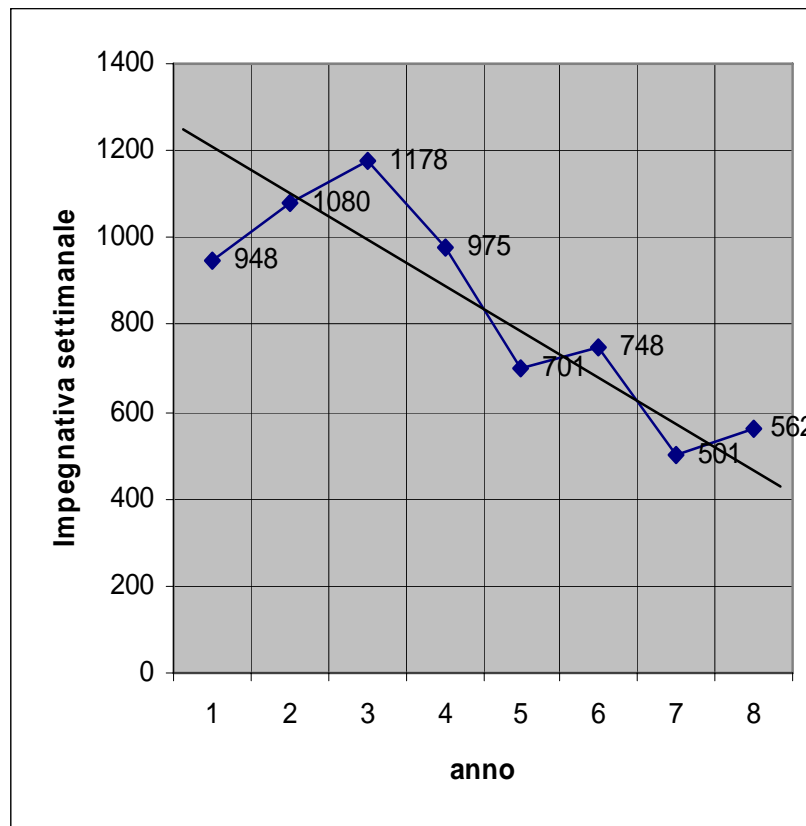
Mese	Numero di inserimenti
gennaio	1099
febbraio	996
marzo	882
aprile	1078
maggio	0
giugno	0
luglio	0
agosto	0
settembre	0
ottobre	0
novembre	0

# Andamento Impegnativa oraria ed out put

Anno	Impegnativa settimanale		Anno	Verbali Complessivamente lavorati
2001	948		2001	8096
2002	1080		2002	10944
2003	1178		2003	11130
2004	975		2004	9618
2005	701		2005	12362
2006	748		2006	10493
2007	501		2007	13828
2008	562		2008	16665

Tra il 2003 ed il 2007 si registra un aumento dei verbali complessivamente lavorati del 24% da 11.130 a 13.828 a fronte di una diminuzione di impegnativa oraria settimanale espressa dal personale del 57,4% passata da 1178 ore nel 2003 a 501 ore nel 2007

# Andamento Impegnativa oraria ed output



# Ultimo intervento sulla struttura organizzativa

Si era promesso di cambiare le modalità di lavoro per fare in maniera di evitare che i fascicoli una volta assegnati restassero in carico al collaboratore "sine die" con un impegno che, nel tempo, si andava ampliando in modo direttamente proporzionale alla quantità di lavoro svolto.

Si è stabilito di fare in modo che il fascicolo assegnato al collaboratore appartenente al gruppo definito del "nuovo", restasse in carico al collaboratore fino a tre mesi dalla data di attribuzione, dopo di che, se ne è previsto il rientro in archivio con la possibilità di essere eventualmente e successivamente lavorato, in caso di revisione da un altro gruppo di collaboratori, destinati a questa specifica tipologia di attività, definita di "posta".

# I Risultati

- I tempi di lavorazione dei verbali ASL si sono ridotti a meno di 10 gg. dalla data di arrivo, dai 270 gg dei primi del 2007, con una riduzione del 54% di impegnativa oraria degli operatori;
- Si è recuperato senso di appartenenza;
- I collaboratori sono contenti dell'attività e si sentono valorizzati;  
Molto del personale ( 5 unità ) una volta destinato ad attività "meno nobili" come l' archivio (esternalizzata), è stato posizionato sulla più gratificante attività di "trattazione" del fascicolo
- Il clima è ottimo.

**Recupero di efficienza ed efficacia**