

**PREMIO QUALITA'
DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE
Seconda edizione – 2007/2008**

**Documento di partecipazione del
COMUNE DI VIMERCATE**

Provincia di Milano



Dicembre 2007

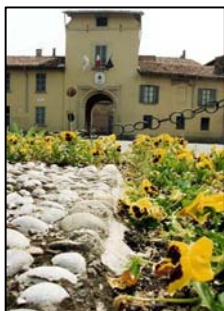
PRESENTAZIONE

Vimercate, comune medio-grande della Provincia di Milano è situato a nord-est di Milano e a partire dal 2009 entrerà a far parte della Provincia di Monza e Brianza.

Dista 23 km da Milano, 8 km da Monza, 25 km da Bergamo, 27 km da Lecco e copre una superficie di circa 21 kmq ad una altitudine di 194 metri sul livello del mare. Il suo territorio è posto per il 45% in pianura e per il 55% circa sulle colline della Brianza. È attraversato dal torrente Molgora.

La rete viaria è composta da 63 km di strade comunali, 11 km di strade provinciali ed è collegata alla tangenziale est di Milano, che costeggia la città.

Al 31.12.2006 contava una popolazione di 25.612 abitanti suddivisi in 6 quartieri, di cui 3 corrispondono alle frazioni di Oreno, Ruginello e Velasca.



Vimercate è un importante centro socio-economico di riferimento per il territorio circostante. Il suo stesso toponimo (*Vicus mercati*) lo indica fin dall'epoca medioevale come la sede di attività di scambio e commercio e come centro del potere politico e religioso. Oggi si trova al centro di un territorio che è stato ribattezzato "la Silicon Valley italiana" per l'abbondanza di imprese ad alta tecnologia qui collocate sin dall'inizio degli anni '70. Alle antiche tradizioni manifatturiere e commerciali sono andate aggiungendosi negli anni alcune grandi imprese trasferitesi nel territorio vimercatese richiamando tecnici e specialisti da tutta Italia. Il Vimercatese è così divenuto zona di eccellenza, caratterizzata da un elevato livello tecnologico proprio per la presenza di aziende leader nei loro settori. In molti casi si tratta di grandi imprese con indirizzi strategico - tecnologici molto avanzati, che spesso hanno sviluppato una forte collaborazione con le università dando anche impulso al settore della ricerca. Anche per questo, le Amministrazioni che si sono succedute alla guida della città hanno scelto di favorire e accompagnare la spinta all'innovazione del territorio, facendo dell'Ente locale un modello di innovazione organizzativa.

Organizzazione

Gli uffici comunali hanno sede principalmente presso Palazzo Trotti, una villa settecentesca situata nel centro cittadino, pregiata per gli affreschi e gli arredi d'epoca. Alcuni servizi sono invece situati in sedi distaccate, sempre nel centro cittadino e facilmente accessibili al pubblico:

- i Servizi alla Persona (educazione e formazione, sport e servizi sociali) e la Polizia Locale si trovano nella

centralissima Piazza Marconi, importante snodo di comunicazione del trasporto pubblico territoriale;

- la Biblioteca si trova in un moderno edificio adiacente la piazza principale ed è nota a livello nazionale come esempio di biblioteca di pubblica lettura altamente efficiente, oltre ad essere sede del Sistema Bibliotecario del Vimercatese (SBV), che coordina le biblioteche di 29 comuni associati;

- i Servizi Culturali infine hanno sede in un'altra villa storica, Villa Sottocasa, recentemente acquisita dall'Amministrazione comunale e futura sede del Museo Storico del Territorio (MUST), attualmente in fase di progettazione.

Ma i principali servizi amministrativi e di front-office erogati al cittadino hanno la loro sede a Spazio Città, lo sportello unico inaugurato nel 2003 e adiacente all'ingresso di Palazzo Trotti.

Per organizzare la gestione delle proprie competenze il Comune di Vimercate si è strutturato in 7 aree, come risulta dall'organigramma alla pag. 3.

I dipendenti attualmente in servizio sono 154 (esclusi i 6 Dirigenti), coadiuvati da circa una ventina di collaboratori a incarico. A capo di ciascuna area è posto un Dirigente o un funzionario D3 con Posizione Organizzativa, mentre i singoli uffici o servizi sono diretti da funzionari o istruttori direttivi. Il Direttore Generale (DG) ha funzione di coordinamento dei Dirigenti e risponde direttamente al Sindaco, che a sua volta ha un proprio staff e sovrintende direttamente alla Polizia Locale.

Attività

Il Comune di Vimercate ha consolidato negli anni una forte vocazione a "fare rete", spesso proponendosi come capofila di una serie di enti, altre volte aderendo a progetti dai confini allargati, al fine di gestire in modo più efficace i propri servizi. Le reti sono state costituite sia per ragioni di contiguità geografica, sia per volontà degli amministratori di affrontare in modo congiunto problemi e prospettive. Lavorare in rete favorisce il confronto e la specializzazione, oltre che il raggiungimento di economie di scala.

Negli ultimi anni sono state messe in moto numerose attività di rete, si sono consolidate esperienze storiche quali ad esempio il SBV e si sono creati nuovi settori di partecipazione come ad esempio Offerta Sociale - azienda speciale per i servizi alla persona (realtà innovativa anche in ambito nazionale).

Da sottolineare inoltre le attività realizzate sui temi dello sviluppo sostenibile, in particolare le attività dell'Agenda 21 locale, che hanno coinvolto un elevato numero di Comuni e dato il via ad azioni concrete di salvaguardia dell'ambiente.

Sono circa 15 le reti costituite di cui il Comune di Vimercate risulta essere ad oggi, ente capo-fila o ente partecipante oltre a diversi tavoli decisionali¹.

¹ Rif. "Bilancio Sociale di Mandato del Comune di Vimercate 2001-2006" e criterio 4.

Tappe principali del Progetto Qualità

Nel 2001 è stata introdotta in Comune l'opzione del Total Quality Management. Miglioramento continuo, semplificazione, trasparenza, rilevazione e soddisfazione dei bisogni degli utenti, misurazione dei risultati: questi i cardini del "Progetto Qualità" (PQ) che il Comune di Vimercate ha avviato costituendo un apposito Comitato Guida. Diverse fasi si sono succedute e hanno determinato un sempre crescente orientamento dei collaboratori e dei servizi comunali ai requisiti e alle verifiche di conformità che attengono alla normativa specifica in materia di qualità.

Le tappe principali del PQ possono essere così sintetizzate:

- definizione di vision, mission e valori nel documento di Politica della Qualità;
- creazione di un gruppo di facilitatori ed auditor interni appositamente formati;
- reingegnerizzazione dei principali processi dell'Ente;
- nomina di un Responsabile Qualità (RQ);
- indagini di customer satisfaction
- elaborazione di 6 Carte dei servizi;
- preparazione della struttura alla certificazione ISO 9001:2000 prevista entro il primo semestre 2008;
- partecipazione e accesso alle fasi finali del Premio Qualità PP.AA 2005 con uno sportello unico di servizi ai cittadini (Spazio Città).

Progetti significativi in corso

Oltre al PQ, diversi progetti qualificano il Comune di Vimercate sia a livello organizzativo sia per i servizi erogati alla cittadinanza.

In sintesi:

- **Io faccio la mia parte:** progetto di partecipazione voluto dalla nuova Amministrazione in continuità con la precedente, per un coinvolgimento sempre più diretto dei cittadini alla vita istituzionale e alle decisioni importanti per la città attraverso le Consulte di quartiere e le indagini di customer satisfaction (CS);
- **il PGT partecipato:** in linea con il precedente, si prefigge di predisporre il Piano di Governo del Territorio dando ascolto primario alla voce dei cittadini;
- **i progetti di Energy Management:** per la razionalizzazione e l'ottimizzazione delle utenze energetiche e telefoniche (mobile e fissa), attraverso



una preventiva analisi degli impianti termici e di illuminazione e la messa in competizione fra le tariffe dei diversi fornitori;

- **l'aggiornamento e l'interoperabilità** dei più importanti software gestionali dell'Ente, con l'utilizzo di un workflow per la gestione ed il controllo dei processi;
- **il progetto di Controllo delle Aziende partecipate**, in collaborazione con l'Università Bocconi di Milano;
- **Offerta Tecnica:** per il coordinamento dei servizi tecnici erogati dai comuni del vimercatese ai privati ed alle aziende del territorio;
- **i progetti connessi alle attività del Circondario:** formazione associata, gestione amministrativa del personale, acquisti associati;



- **il MUST** – Museo storico del territorio – per ricostruire la storia della città e del territorio vimercatese attraverso le tracce del passato e per illustrare le prospettive del futuro;



- **Ville Aperte:** evento culturale di impatto regionale per la valorizzazione del patrimonio storico/artistico locale;



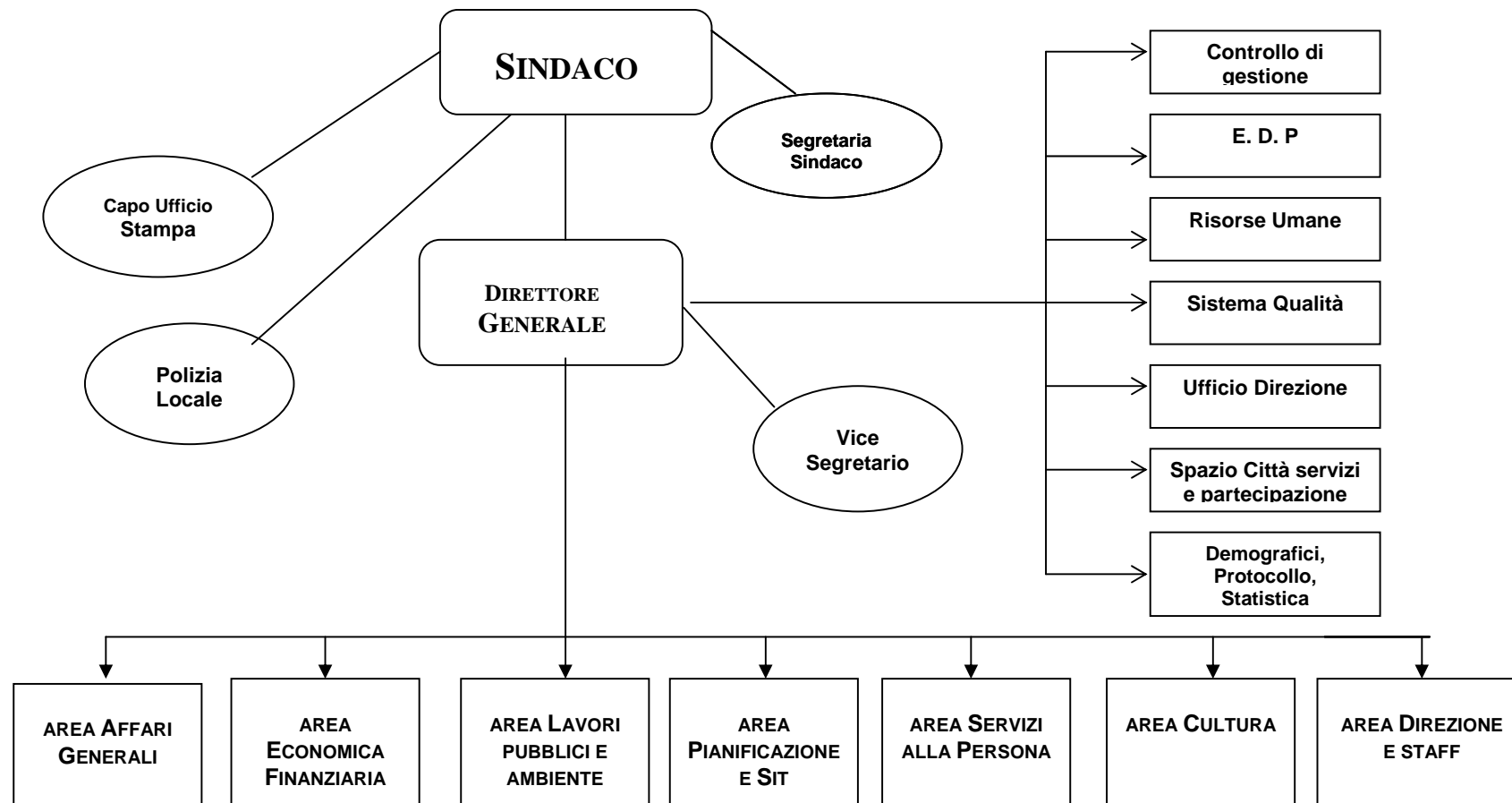
- **la Città dei Ragazzi, dei Bambini e delle Bambine:** servizi ed iniziative utili alla vita dei più piccoli cittadini vimercatesti;



- **Vimercate città ciclabile:** per la promozione della mobilità sostenibile e l'allestimento di nuove piste ciclabili intercomunali.



Il dettaglio di questi progetti è spiegato nei vari sottocriteri illustrati nelle pagine successive.



DIPENDENTI	tempo pieno				Tempo parziale				totale generale				
	Uomini	Donne	% Donne	totale tempo	Uomini	Donne	% Donne	totale tempo	Uomini	Donne	% Donne	totale generale	% tempo parziale
Dirigenti	3	1	25%	4	0	0	0%	0	3	1	25%	4	0%
D3-PO	2	7	78%	9	0	0	0%	0	2	7	78%	9	0%
D	15	17	53%	32	1	4	80%	5	16	21	57%	37	14%
C	18	36	67%	54	0	23	100%	23	18	59	77%	77	30%
B	10	10	50%	20	2	5	71%	7	12	15	56%	27	26%
A	0	0	0%	0	0	2	100%	2	0	2	100%	2	100%
Totale	48	71	60%	119	3	34	92%	37	51	105	67%	156	24%

Criterio 1: Leadership

La leadership nell'organizzazione del Comune di Vimercate è esercitata dal gruppo degli Amministratori (Sindaco e Giunta, 8 persone complessivamente), dal Segretario comunale a cui sono state attribuite anche le funzioni di Direttore Generale e dal gruppo di Dirigenti e Posizioni Organizzative che gestiscono le 7 Aree di cui si compone la struttura (12 persone).

L'esercizio della leadership viene svolto secondo le competenze attribuite per legge agli Amministratori (ruolo politico di indirizzo e pianificazione strategica) e ai Dirigenti (ruolo esecutivo di realizzazione degli obiettivi affidati e di gestione delle risorse umane, finanziarie e strumentali). Essendo le dimensioni dell'Ente molto contenute, c'è un continuo e proficuo interscambio fra Amministratori e Dirigenti e perciò occorre tenerne conto nella lettura in quanto i riferimenti al concetto di leadership non saranno sempre nettamente distinti fra i due ruoli: ogni volta che sarà possibile verranno comunque precisate le opportune specifiche.

1.1. Orientare l'organizzazione, attraverso lo sviluppo di una mission, una vision e dei valori

Obiettivo principale del Comune è di essere un'Organizzazione efficiente nell'erogazione dei propri servizi e, al tempo stesso, uno strumento di reale e praticata democrazia per i cittadini facendo loro condividere, nel miglior modo possibile, una parte della delega che essi hanno attribuito all'Amministrazione col proprio voto.

Questa impostazione, fortemente orientata all'ascolto del cittadino e alla soddisfazione dei suoi bisogni, ha contraddistinto le varie Amministrazioni che si sono succedute almeno nell'ultimo decennio ed ha dato risultati significativi, di cui più oltre si darà evidenza.

Anche il nuovo mandato amministrativo, iniziato nel giugno 2006, intende continuare ad operare per incrementare il grado di consapevolezza dei cittadini e per promuovere la loro partecipazione all'organizzazione politica, economica e sociale del Comune, erogando servizi mirati e costruiti sulla base delle loro aspettative e necessità.

La partecipazione, la rilevazione e soddisfazione dei bisogni dei vari portatori di interesse, la semplificazione, la misurazione dei risultati e il miglioramento continuo sono perciò ritenuti valori fondanti dell'organizzazione.

A partire dal programma elettorale del Sindaco è stata elaborato dal DG il documento di Politica della Qualità, approvato dalla Giunta Comunale il 23/10/2006, nel quale vision, mission e valori sono stati tradotti nei seguenti e principali punti di attenzione:

- assicurare la massima accessibilità e disponibilità dei servizi comunali ai cittadini;
- accrescere nei cittadini la sensibilità e la cultura della partecipazione;
- migliorare la qualità della vita dei cittadini mediante la cura e lo sviluppo del territorio e delle attività economiche e produttive, nel rispetto e nella tutela delle risorse naturali e ambientali;

- agire per diffondere la solidarietà all'interno della comunità cittadina, con particolare riguardo alla dignità delle persone anziane, ai minori, alle persone diversamente abili e all'integrazione dei cittadini stranieri;
- utilizzare il sistema di gestione della qualità come strumento di attuazione della presente Politica della Qualità.

Tale documento, disponibile sul sito internet del Comune nella sezione dedicata alla Qualità e la cui notizia è stata diffusa in tutta l'Organizzazione anche attraverso il giornalino interno "*In Comune*"², ha trovato poi una prima e immediata applicazione nell'attività di programmazione previsionale verso l'anno 2007. Tutti i Dirigenti infatti lo hanno ricevuto in copia, unitamente ad una relazione del DG finalizzata ad illustrare gli sviluppi organizzativi dell'Ente nel quinquennio 2006-2011³. Essa è divenuta il documento guida per la stesura della programmazione annuale e pluriennale in ciascuna Area e si è tradotto in alcuni documenti istituzionali e gestionali specifici:

- la relazione previsionale e programmatica, allegata al bilancio di previsione (RPP);
- il PEG e il Piano dettagliato degli Obiettivi (PdO);
- il programma delle attività finalizzate alla preparazione del Comune di Vimercate alla certificazione ISO 9001:2000, prevista entro il primo semestre 2008.

Gli orientamenti della Politica della Qualità sono stati confermati nel nuovo documento di programmazione diffuso a firma del Sindaco e del DG nell'agosto 2007⁴ e attualmente utilizzato dai dirigenti per la programmazione 2008, con una continuità di valori, di metodi e di obiettivi. Viene infatti riconfermato il valore dell'ascolto dei cittadini come elemento chiave per l'intera organizzazione e, a proposito dei servizi resi dal Comune in forma singola o associata, si afferma che "*...la necessità dei cittadini e delle imprese è quella di avere pochi ed attrezzati interlocutori e che questi siano in grado di offrire risposte rapide e professionali, realmente corrispondenti a bisogni e necessità*".

Per assicurare la piena condivisione dei valori ispiratori dell'azione amministrativa fra tutti i soggetti responsabili dell'organizzazione ai vari livelli, vengono periodicamente organizzati corsi di formazione sia per Amministratori⁵ che per Dirigenti, questi ultimi in

² In Comune - Anno IV nr. 9 - 7 novembre 2006

³ "*Prospettazioni strategiche, percorsi di qualità e di partecipazione e sviluppi organizzativi del Comune di Vimercate nel nuovo mandato amministrativo*" - agosto 2006

⁴ "*Orientamenti e direttive per la programmazione 2008*" - agosto 2007

⁵ Ai nuovi Amministratori e ai componenti delle Consulte di Quartiere il DG ha tenuto fra il gennaio e il marzo 2007 il corso "*Il Comune: gli Amministratori, la gestione, la partecipazione, i cittadini*" per un totale di cinque incontri serali a tema specifico

particolare improntati alla formazione manageriale, alla comunicazione e alla gestione dei gruppi di lavoro.⁶

I Dirigenti sono investiti del compito di provvedere alla diffusione degli obiettivi strategici dell'Ente a tutti i propri collaboratori, organizzando periodiche riunioni di Area e di Settore come previsto dal sistema di comunicazione interna⁷, rendendone sempre conto al DG attraverso la stesura di appositi report.

In queste occasioni si manifesta e verifica la capacità del Dirigente ad esercitare la leadership sul proprio gruppo di lavoro: comunicazione di obiettivi e piani, ascolto delle proposte e dei suggerimenti dei collaboratori, soluzione di eventuali problemi e conflitti interni, valorizzazione dell'apporto di ciascuno al conseguimento dei risultati finali sono infatti gli elementi fondamentali di tali riunioni d'Area.

Non risulta invece applicabile alcuna particolare forma di gestione di conflitti di interesse diversa da quanto già previsto dalle norme e leggi generali riferite alla PA.

1.2. Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione, delle sue performance e del cambiamento

E' documentabile fin dall'anno 2001 un percorso di orientamento del Comune di alla qualità e al cambiamento delle regole interne, volto a aumentare l'efficienza e l'efficacia dei servizi erogati nonché ad incrementare la partecipazione e la soddisfazione dei cittadini e degli altri portatori di interesse.

A tal fine la precedente Amministrazione aveva, infatti, assunto due decisioni importanti:

- individuare un nuovo Segretario comunale che avesse anche competenze manageriali e al quale affidare il ruolo ed il mandato fiduciario di DG;
- attivare un Progetto Qualità (PQ) per avviare un cambiamento organizzativo "dal basso" attraverso la reingegnerizzazione dei processi, la creazione di team e gruppi di lavoro intersettoriali fra gli uffici, l'individuazione di alcuni facilitatori ed auditor interni, l'avvio dell'iter previsto per la stesura delle Carte dei principali servizi dell'Ente.

Il merito principale di queste due decisioni consiste nell'aver impresso una svolta alla gestione dei servizi da parte dei Dirigenti, affidandoli al coordinamento di un DG quale figura intermedia fra politici e tecnici, e nell'aver cominciato a diffondere a tutto il personale e ad ogni livello la cultura del cambiamento, della misurazione dei risultati e del miglioramento continuo.

Nel 2001 venne perciò costituito un Comitato Guida del PQ, con il compito di impostare il piano delle attività e di avviare le prime azioni su tutta la struttura. Il Comitato era costituito dalla Giunta, dai Dirigenti e da un consulente

esterno. Dal 2004 la guida del PQ è stata invece assunta direttamente dal DG.

Fra il 2001 e il 2003 dunque è stata attivata la prima fase di questo PQ, che ha prodotto i seguenti risultati:

- prima formazione di base al lavoro per processi – 85 dipendenti coinvolti (50% del totale);
- estensione di tale formazione a tutti i dipendenti, suddivisi in vari gruppi e creazione dei team di lavoro per l'attività di reingegnerizzazione;
- mappatura dei primi 35 processi di varie Aree;
- realizzazione di una giornata per la qualità con testimonianze di vari manager delle aziende del territorio⁸;
- prima indagine di *people satisfaction* fra tutti i dipendenti;
- corsi di formazione per i dipendenti sui temi della comunicazione con i cittadini / utenti⁹;
- attivazione di focus-group di cittadini e predisposizione di questionari di CS finalizzati alla stesura della Carta del Servizio Asilo Nido (cui ne sono seguite altre 5 nei 4 anni successivi);
- partecipazione alla campagna per la qualità 2003 coordinata dalla società Galgano, esperienza poi ripetuta nel 2004.

Questo PQ ha innestato negli anni nell'Organizzazione la capacità di individuare obiettivi ed indicatori misurabili per le varie attività ed ha perfezionato lo strumento gestionale del PEG, trasformandolo dalle prime esperienze sperimentali di documento obbligatorio per legge nei comuni sopra i 15.000 abitanti (stampato in maxi-volumi dalla mole illeggibile) ad agile strumento di lavoro dei Dirigenti ove fissare gli obiettivi annuali, le tempistiche e i risultati attesi e sul quale effettuare un monitoraggio continuo in tempo reale.¹⁰

Nel frattempo, sempre nel 2003 nasceva Spazio Città, lo sportello unico del cittadino appositamente progettato per rispondere concretamente alle aspettative ed al bisogno di una maggior accessibilità e disponibilità dei servizi comunali. Prima infatti i servizi di sportello erano forniti secondo l'impostazione burocratica orientata alle regole dell'organizzazione più che alle necessità degli utenti, con orari spesso limitati e poco pratici per la maggior parte dei cittadini.

Per creare Spazio Città tutta l'organizzazione è stata coinvolta in un percorso di analisi ed ottimizzazione dei servizi di front-line prima distribuiti nelle varie Aree ed ora invece riuniti in un unico sportello aperto per 61 ore alla settimana e capace di fornire risposte multivalenti alle più varie richieste.

Il progetto e gli esiti ancora oggi misurabili di questa positiva esperienza sono stati presentati alla prima

⁶ A questo riguardo, il primo corso per i Dirigenti fu: "Capire, comunicare, orientare e valutare" – anno 2002 – a cura di docenti dell'Università Bocconi – A questi ne sono seguiti altri sia a partecipazione individuale che collettiva

⁷ "Sistema di comunicazione interna del Comune di Vimercate" – documento conclusivo del relativo team Qualità - marzo 2002

⁸ "Vimercate città della qualità" - 26 settembre 2002

⁹ "Servizi di front-office e gestione delle comunicazioni con gli utenti" – a cura di ENAIP Lombardia – settembre e ottobre 2003
"La comunicazione efficace nelle relazioni con il pubblico" – a cura di ENAIP Lombardia – novembre e dicembre 2003

¹⁰ Vedi processo: "Governare l'iter del PEG e del PdO" – ottimizzato nel 2007

edizione del Premio Qualità PP.AA 2005/2006, classificandosi fra i 40 finalisti¹¹.

Nel 2004 sono stati selezionati 7 dipendenti per seguire un corso di formazione¹² finalizzato ad ottenere la qualifica di auditor di seconda parte dei sistemi di qualità. Fra questi, all'inizio dell'anno 2005 è stata individuata e nominata la Responsabile Qualità. Lo stesso corso, in una versione più snella ma parimenti efficace è stata riproposta ed estesa a 22 dipendenti nel 2007¹³, essendo nel frattempo notevolmente aumentato il numero dei processi ottimizzati da tenere sotto controllo.

E' dell'anno 2007 infine la decisione di orientare e preparare l'organizzazione alla certificazione ISO 9001 : 2000, intesa come prima verifica ufficiale della maturità raggiunta dall'Ente. La convinzione di fondo, più volte ribadita sia dagli Amministratori che dal gruppo dei Dirigenti nei loro incontri e ripetutamente diffusa al personale, è che la certificazione, quando verrà conseguita, rappresenterà l'attestazione della bontà di un cammino comune di accettazione ed orientamento al cambiamento, che ha inciso molte volte nel lavoro quotidiano delle persone e ne ha favorito la crescita sia come singoli professionisti che per la capacità di lavorare in gruppo.

A questo fine, già nell'autunno 2006 in fase di programmazione i Dirigenti avevano individuato e segnalato le attività-chiave della propria Area da sottoporre a reingegnerizzazione¹⁴: queste si sono tradotte in specifici obiettivi PEG, affidati a team di lavoro coordinati dal RQ, il loro raggiungimento è stato monitorato nel corso dell'anno e verrà misurato dal Nucleo di Valutazione agli inizi del 2008, anche ai fini dell'indennità di risultato dei Dirigenti stessi e dell'incentivo individuale corrisposto ai dipendenti.

Gli Amministratori (il Sindaco in particolare, che ha mantenuto alla propria persona la delega per la Qualità) ed il DG hanno seguito personalmente lo sviluppo del PQ nel corso dell'anno. Significative sono a questo proposito la relazione semestrale sull'andamento dei processi presentata alla Giunta¹⁵ e le visite di motivazione e spinta al risultato finale svolte dal DG in tutte le Aree nei primi mesi dopo la pausa estiva¹⁶.

¹¹ *Premio Qualità PP.AA 2005/2006: application del Comune di Vimercate con la candidatura di Spazio Città* – disponibile sul sito comunale alla pagina della Qualità

¹² *“Formazione all'attività di Auditing interno – ISO 19011:2003”* – a cura di TQM Consult spa – settembre 2004 / gennaio 2005

¹³ *“Valutatori di sistemi di gestione per la qualità”* – a cura di Team Quality srl – marzo 2007

¹⁴ 24 processi approvati dalla Giunta comunale nella seduta del 8/1/2007

¹⁵ *“Progetto Qualità: iter di preparazione alla certificazione ISO 9001:2000 – Prima rilevazione semestrale”* – a cura di RQ – 30 giugno 2007

¹⁶ Incontri del DG nelle Aree e relative slides – 21 settembre / 16 ottobre 2007

1.3. Motivare e supportare il personale dell'organizzazione e agire come modello di ruolo

I dirigenti del Comune di Vimercate hanno, fra i loro doveri, anche la gestione del personale assegnato e la capacità di leadership viene valutata annualmente nella loro scheda di valutazione¹⁷.

Spetta al DG la competenza di coordinare e gestire l'intero gruppo Dirigenti. Egli è, inoltre, punto di riferimento per i dipendenti che hanno la possibilità di confrontarsi con lui tramite incontri formali (documentabili tramite l'agenda outlook del DG) ed informali. L'esito di questi incontri talvolta ha prodotto il semplice effetto di rinnovare la spinta all'impegno e la motivazione dei collaboratori, molto spesso ha invece determinato cambiamenti migliorativi nei ruoli e nelle mansioni di diverse decine di collaboratori, attraverso mobilità interne progettate e concordate sia con i singoli interessati che con le RSU ed i Dirigenti¹⁸.

I primi segnali di novità e di miglioramento in questo senso, oltre al già indicato percorso per la Qualità, sono riscontrabili fin dal 2002 con i seguenti risultati:

- la creazione di un ufficio Risorse Umane in staff al DG, con specifiche competenze gestionali in tema di formazione, valutazione, incentivazione e valorizzazione del personale, escluse le mere funzioni amministrative, rimaste in capo al già esistente Ufficio Personale;
- l'attivazione del sistema di comunicazione interna avente come leve principali le riunioni periodiche di ciascuna Area o settore con il proprio Dirigente, il report finale alla Direzione e la posta elettronica interna ed esterna quale strumento di utilizzo quotidiano disponibile per tutti i collaboratori;
- l'introduzione di un giornalino scritto dai dipendenti per i dipendenti ma diffuso anche all'esterno e aperto al contributo di tutti (250 copie stampate per ogni numero)¹⁹.

Oggi sono inoltre a disposizione:

- un sistema di valutazione dei dipendenti fondato sul dialogo continuo fra Dirigente e collaboratori e che utilizza la scheda di valutazione come strumento di affidamento e verifica di mansioni specifiche e di obiettivi individuali di miglioramento da conseguire nel corso dell'anno - Particolarmente interessante è il lavoro svolto negli anni 2005-2006 sia dai Dirigenti stessi che dai dipendenti coordinati dalle RSU per elaborare tale sistema di valutazione, ormai sperimentato con successo da due anni e del quale è stata data ampia illustrazione in una tesi di master

¹⁷ Scheda di valutazione dei Dirigenti e delle P.O., in particolare nei seguenti parametri: Relazioni, Coordinamento, Attitudine alla motivazione

¹⁸ A partire dal 2002 la Dotazione organica ha recepito le mobilità interne di 41 collaboratori a seguito di domande volontarie e bandi di selezione interna

¹⁹ *“In Comune”* – Numero Zero del marzo 2002 / Ultimo numero pubblicato: Anno V nr. 6 del 11/12/2007

universitario conseguito nel 2007 da una dipendente²⁰;

- i dati stessi delle valutazioni conseguite e le sintesi delle principali osservazioni emerse sia da parte dei dipendenti che da parte dei Dirigenti, ad uso della Direzione per individuare punti forza o emergenze dell'organizzazione e per proporre possibili soluzioni;
- un fondo incentivante collettivo costituito ogni anno implementando le risorse previste dal CCNL con risorse aggiuntive finalizzate a riconoscere anche economicamente i risultati raggiunti dal personale e dall'organizzazione tutta;
- una serie di progetti incentivanti specifici a cui partecipano gruppi di dipendenti, che hanno consentito di ottimizzare alcuni servizi esterni, o di implementare i servizi e garantire la sicurezza della città²¹.

Una novità dell'anno 2007 è il Premio per l'Innovazione, un bando che incentiva la proposta da parte dei dipendenti di progetti capaci di innovare l'organizzazione al suo interno o di migliorare con risultati tangibili i servizi erogati ai cittadini.

Il Premio, il cui bando è disponibile sul sito comunale, è stato totalmente finanziato da uno sponsor e quindi non ha comportato alcun costo per il bilancio comunale.

La valutazione complessiva degli 8 progetti pervenuti si completerà con l'attribuzione dei premi nella festa per i dipendenti prevista per il 18 dicembre prossimo.

Infine ma non ultimo, il Comune di Vimercate vede riconosciuta a livello della Provincia di Monza e Brianza la maturità della propria organizzazione anche per le positive relazioni sindacali esistenti sia all'interno dell'Ente che con i referenti territoriali²².

La RSU esercita con responsabilità il proprio ruolo di rappresentante delle problematiche dei dipendenti, sia come categorie, settori o uffici sia per le delicate e riservate questioni personali che talvolta interessano i singoli individui: tali questioni vengono costantemente portate all'attenzione della Direzione ed insieme affrontate e risolte. Un esempio positivo per tutti è il primo protocollo d'intesa sottoscritto per assicurare la rappresentanza sindacale ai lavoratori cosiddetti "atipici" del Comune, siglato in data 4/10/2006 dalla nuova Amministrazione comunale.²³

²⁰ "L'esperienza di un nuovo sistema di valutazione al Comune di Vimercate – 2005/2006" – Università di Bergamo, febbraio 2007

²¹ Progetto Notifiche, Nido Estivo, Progetto Sicurezza

²² Nell'ottobre 2006 il DG è stato invitato a tenere una relazione a Monza durante un Convegno territoriale sul tema dei collaboratori precari per presentare l'esperienza di Vimercate – Il testo della relazione è a disposizione

²³ "Protocollo di regolazione dei rapporti unitari nella rappresentanza dei lavoratori "atipici" all'interno del Comune di Vimercate" – sottoscritto dalle parti in data 4 ottobre 2006

1.4. Gestire i rapporti con i politici e gli altri portatori di interesse al fine di assicurare la condivisione delle responsabilità

L'attività del Comune di Vimercate è contestualizzata in un territorio nel quale la città stessa esercita una sorta di "leadership" sugli altri comuni circostanti, sia per dimensioni territoriali che per il ruolo di centro politico ed economico da essa rivestito fin dall'epoca medioevale. Questo implica una sinergia continua con le diverse Amministrazioni locali e territoriali, inclusa l'ultima arrivata e cioè la nuova Provincia di Monza e Brianza che a breve aprirà una sede proprio a Vimercate.

L'intera organizzazione comunale, i Dirigenti e i Responsabili dei servizi agiscono quotidianamente con un occhio sulla città e l'altro sul territorio, in quanto diversamente non potrebbe essere.

Non sarebbe possibile gestire il PGT o la programmazione dei Lavori Pubblici o i servizi di Polizia Locale senza tener conto delle grandi infrastrutture viarie e di servizi presenti sul territorio comunale (dal nuovo ospedale in fase di costruzione al recupero delle aree industriali dismesse, al passaggio della Pedemontana o della Tangenziale Est esterna), oppure pensare ai servizi scolastici di competenza comunale senza considerare il centro scolastico omnicomprensivo che raduna a Vimercate migliaia di adolescenti, oppure ancora sottovalutare l'impatto che le iniziative e i servizi culturali organizzati a Vimercate hanno sui cittadini di tutto il vimercatese.

Una definizione sintetica perfettamente applicabile alla città è la seguente: Vimercate è comune capofila nel declinare il concetto di *governance* attraverso diverse e ormai consolidate forme di gestione associata dei servizi o nuovi progetti attualmente in fase di avvio.

Questo aspetto, che verrà più pienamente sviluppato nel criterio 4 al quale si rimanda anche per esempi e casi concreti, si riflette nelle principali attività organizzative del Comune: dalla programmazione alla progettazione di piani e servizi, dal bilancio (che spesso iscrive fra le proprie righe anche i bilanci di alcune gestioni associate di servizi) alle attività più meramente politiche (coordinamento di gruppi di Amministratori e rappresentanti territoriali), dalla cura dell'ambiente all'attenzione al mondo del lavoro e ai bisogni delle varie attività produttive insediate sul territorio di Vimercate.

Tutto questo vede impegnati attivamente il Sindaco e gli Assessori unitamente ai Dirigenti che sempre li affiancano con le loro competenze tecniche e al DG, che a sua volta è figura di riferimento per gli altri Segretari comunali del territorio.

Criterio 2: Politiche e strategie

Coerentemente con una leadership così delineata, il Comune persegue attivamente una politica di ascolto e di valorizzazione dei messaggi che provengono dalla comunità civile e sociale di Vimercate, cercando di aprire canali diversi di accesso e di comunicazione dall'esterno verso l'organizzazione e viceversa. Significativi a questo riguardo sono i progetti realizzati per migliorare il primo

contatto con i cittadini e l'erogazione di servizi di front-office adeguati alle attese ed aspettative della gente.

2.1. Raccogliere informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse

Un primo segnale di attenzione venne favorito dalla legge n.150/2000 che chiedeva al Comune di attivare l'URP e di dotarlo di personale formato e qualificato all'ascolto e all'orientamento dei cittadini per l'utilizzo dei servizi comunali e, più in generale, per la diffusione e la conoscenza delle diverse opportunità presenti sul territorio: servizi per il lavoro, la mobilità ed i trasporti, il tempo libero e la cultura, l'informazione, la difesa dei propri diritti.

Già nel 2001 veniva perciò aperto lo sportello URP (esisteva già prima però un ufficio Informazioni) nella principale piazza di Vimercate, a pochissima distanza dal palazzo comunale e dalla biblioteca civica: coordinato da una responsabile addetta anche all'Ufficio Stampa e con il supporto di due operatori di ruolo, l'URP divenne fin da subito il luogo ideale dove raccogliere le prime informazioni sui bisogni emergenti da parte della città. In breve tempo si intuì che molte criticità erano riconducibili alla scarsa accessibilità degli uffici comunali (per la loro collocazione all'interno della villa settecentesca di Palazzo Trotti) e dei servizi erogati in orari spesso limitati e funzionali all'organizzazione interna (quindi autoreferenziali) ma non utili ai cittadini.

Di qui l'idea dell'Amministrazione e del DG di promuovere un'indagine conoscitiva sullo "sportello pubblico ideale", prima intuizione di spinta alla nascita di Spazio Città.

Nel 2002 venne elaborato un questionario²⁴ che invitava i cittadini ad indicare le loro preferenze in merito agli orari, ai servizi e alla localizzazione del futuro sportello unico e polivalente del Comune e persino a formulare una proposta in merito a come chiamarlo. Vennero raccolti 500 questionari compilati soprattutto con interviste dirette, raccolte al mercato, per le vie, nei luoghi di ritrovo di Vimercate oppure restituiti spontaneamente dai cittadini stessi.

La stampa locale stessa diede ampio risalto al progetto²⁵, perché davvero rivoluzionava il concetto tradizionale di sportello pubblico orientandolo completamente all'utente. Contemporaneamente procedevano le attività di razionalizzazione ed ottimizzazione dei servizi avviata con il PQ e un gruppo di 10 dipendenti selezionati per autocandidatura o per chiamata diretta da parte del DG iniziava un percorso di formazione che li avrebbe portati in meno di due anni a padroneggiare la gestione dei principali servizi di front-office di tutto il Comune.

La loro formazione venne incentivata con un accordo sindacale specifico che prevedeva anche il lavoro su turni per garantire un'apertura ad orario continuato sei giorni la settimana: tale incentivo venne finanziato dirottando da

ogni Area una porzione di risorse proporzionale ai servizi di front-office che l'Area stessa delegava allo sportello unico. La bontà di tale accordo ancora oggi risulta di difficile replica in altri contesti organizzativi e rappresenta la chiave del successo del progetto stesso.

Il 25 ottobre 2003 veniva ufficialmente inaugurato Spazio Città – Servizi e Partecipazione²⁶, che anche nel nome stesso voleva rappresentare la duplice risposta alle richieste avanzate dai cittadini.

Oltre a questo, sono stati nel tempo implementati e migliorati i canali di dialogo con la cittadinanza, attraverso questi strumenti:

- il numero verde gratuito 800.012.503
- il sito www.comune.vimercate.mi.it;
- il notiziario comunale mensile *Vimercate Oggi*;
- l'attivazione di un sistema e di una procedura per la raccolta dei reclami, dei suggerimenti, delle segnalazioni e dei complimenti in merito ai servizi comunali;
- l'avvio dell'iter per le carte dei servizi, con l'attivazione di focus-group di cittadini;
- la realizzazione delle prime indagini di CS (Asilo Nido, Biblioteca, Polizia Locale e Spazio Città stessa);
- le settimane della partecipazione ed i bilanci partecipativi;
- le prime esperienze di bilancio sociale (2003 e 2004) e bilancio sociale di mandato (2006);
- la sperimentazione del PGT partecipato (2006/2007).

La nuova Amministrazione inoltre ha individuato nel proprio programma le Consulte di quartiere, i giovani e gli stranieri come portatori di interessi ai quali prestare particolare attenzione ed ha creato nel 2006 con la nuova Dotazione organica²⁷ una specifica unità organizzativa dedicata alla Partecipazione e affidata ad un funzionario D3 con Posizione Organizzativa.

Da questi canali provengono i principali input in ingresso (dati statistici, richieste, segnalazioni, livello di gradimento dei servizi, criticità...) che all'interno dell'organizzazione si incrociano con gli audit sui processi (che l'iter di preparazione alla certificazione ISO 9001:2000 sta insegnando a verificare in modo sempre più accurato) e con il monitoraggio generale sull'attuazione degli obiettivi realizzato dal servizio Controllo di Gestione (CdG).

2.2. Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie tenendo in considerazione i bisogni dei portatori di interesse e le risorse disponibili

Avendo conseguito attraverso i metodi e le tecniche del PQ una maggior padronanza degli strumenti di analisi, misurazione e controllo, si è affinata anche la capacità degli uffici di staff di elaborare dati e predisporre

²⁴ Questionario "Spo.ge.ci – Sportello generale del cittadino"

²⁵ cfr. Rassegna Stampa sullo Spo.ge.ci e su Spazio Città dal 2002 in poi

²⁶ Si rimanda nuovamente all'application del Comune di Vimercate per il Premio Qualità 2005/2006, che descrive nel dettaglio tutto il progetto di Spazio Città

²⁷ Dotazione organica 2006 – approvata con delibera di G.C. n.219 del 11.12.2006

relazioni, grafici, proiezioni e documenti di sintesi per facilitare la revisione e l'aggiornamento delle strategie e la presa di nuove decisioni.

Il CdG fornisce in tempo reale al DG e alla Giunta i dati del monitoraggio di PEG e PdO ed elabora indagini di benchmarking con i principali Comuni di riferimento (con popolazione compresa fra 25 e 30 mila abitanti e a livello nazionale) sulle tematiche di maggior interesse politico-strategico: controllo della spesa, efficienza del personale, razionalizzazione delle utenze e dei consumi (Cfr. Criterio 9.1).

Il RQ invece raccoglie sistematicamente i dati di performance dei processi reingegnerizzati con il PQ, sovrintende alle indagini di CS e alla elaborazione dei dati, organizza e coordina gli audit interni effettuati dagli auditor, verifica l'attivazione delle azioni correttive e di miglioramento, riferisce personalmente al DG e predisponde relazioni per la Giunta sull'andamento dell'iter verso la certificazione ISO 9001:2000 e sulle eventuali criticità da risolvere.

Ogni anno viene implementato il processo di programmazione, che prevede momenti istituzionali di confronto fra Amministratori e Dirigenti (Giunte aperte) sulla base di documenti comuni di discussione e momenti organizzativi di definizione di piani e programmi coordinati dal DG e dalla Responsabile CdG. Sono disponibili le ultime due relazioni di programmazione per l'anno 2007 e 2008.

Attraverso questi passaggi vengono portati all'attenzione sia dei Politici che dei Dirigenti i nodi critici che necessitano di decisioni e di risorse dedicate e si definiscono responsabilità, obiettivi e impegni ai vari livelli. E' in fase di studio ad esempio una ridefinizione del contratto individuale dei Dirigenti che prevede l'inserimento nel contratto stesso degli obiettivi strategici che si intendono conseguire in ciascuna Area in tempi certi, legando quindi strettamente il loro raggiungimento alla quota di incentivo variabile pattuita fra le parti.

Un'attenzione particolare è stata dedicata nell'anno in corso alla razionalizzazione delle spese per le utenze energetiche e telefoniche²⁸, al fine di recuperare risorse per finanziare nuovi servizi o miglioramenti organizzativi interni, ad esempio lo studio di fattibilità per l'aggiornamento e l'integrazione dei principali software gestionali in uso.

2.3. Implementare le strategie e le politiche nell'intera organizzazione

Un elemento chiave sempre tenuto sotto controllo è l'adeguamento della struttura organizzativa affinché sia in grado di supportare e realizzare gli obiettivi pianificati: compatibilmente con le possibilità che la legge consente, la Dotazione Organica viene rivista almeno una volta all'anno e le Aree sono ridisegnate in funzione degli impegni richiesti dalla programmazione, utilizzando come

²⁸ Progetto di *Energy Management* inserito nel PQ 2006/2007 e sue successive estensioni alle spese per le utenze di telefonia mobile e fissa – a cura dell'ufficio Direzione Generale

metodo principale la mobilità interna e la valorizzazione delle professionalità già disponibili nell'Ente (vedi anche al criterio 3).

La Dotazione 2006 ad esempio ha previsto la creazione di tre nuove unità organizzative corrispondenti a precisi impegni assunti dall'Amministrazione nel proprio programma elettorale: Partecipazione (unità creata nell'Area Direzione generale e Staff), Patrimonio/Politiche abitative e Opere a scemputo/Piani di intervento/Espropri (due unità create entrambe nell'Area Lavori Pubblici ed Ambiente).

Questi sviluppi vengono pianificati dal DG con i Dirigenti contestualmente alla individuazione degli obiettivi di Area e dei progetti da inserire nel PEG e PdO annuali. Segue poi la pianificazione di dettaglio definita da ogni Dirigente con il supporto dei collaboratori: le linee programmatiche fornite dalla Direzione si traducono in progetti definiti nei tempi, nel valore (pesatura degli obiettivi PEG e PdO) e nell'attribuzione di ruoli e responsabilità a ciascun collaboratore. La pianificazione così eseguita verrà seguita costantemente dal servizio di CdG e i risultati finali, con la stessa logica, verranno valutati ai fini dell'incentivazione.

Il coinvolgimento dei cittadini e degli *stakeholders* in queste fasi di pianificazione e programmazione viene effettuato principalmente attraverso la comunicazione: comunicati stampa, notizie scorrevoli sul sito web e pubblicazione mensile del notiziario comunale sono i principali strumenti di diffusione di quanto l'Amministrazione intende realizzare a breve e lungo termine.

2.4. Pianificare, attuare e rivedere le attività per la modernizzazione e l'innovazione

Piccoli passi e progressivi sono stati fatti per introdurre in tutta l'organizzazione l'orientamento alla qualità, la ricerca dell'eccellenza, la spinta all'innovazione, l'abitudine al confronto con le realtà pari e migliori.

Il piano di formazione, che il Comune di Vimercate ha ottimizzato fin dall'anno 2002, propone annualmente corsi e seminari di approfondimento sui temi dell'innovazione sia organizzativa che tecnologica. Viene utilizzata sempre più spesso la tecnica di attivare gruppi di lavoro che affiancano la formazione teorica alla pratica di esempi concreti. Nel 2005 ad esempio, ritenendo necessario migliorare le tecniche di programmazione e pianificazione strategica, Giunta, Dirigenti e Responsabili dei servizi hanno partecipato insieme a due giornate di formazione residenziale per scrivere insieme il PEG e imparare a stendere per la prima volta il PdO²⁹.

Dal 2006 il *benchmarking* è divenuto prassi diffusa nelle principali attività di direzione, dopo essere stato per anni praticato in alcuni settori, ad esempio nei servizi culturali e nella biblioteca civica, che rappresenta una punta di eccellenza "storica" del Comune di Vimercate, nel senso

²⁹ "Strumenti per la programmazione 2006" - a cura di Marcello Tedesco - 23 settembre / 6 ottobre 2005

che è essa stessa modello di buone prassi per le biblioteche pubbliche nazionali.

Prima ancora, fin dal 2003 la formazione seguita da molti collaboratori impegnati nella stesura delle Carte dei Servizi aveva fatto loro acquisire le tecniche per la conduzione dei focus-group con i cittadini e la predisposizione dei questionari di CS.

La diffusione della rete e del web sia come strumento di lavoro all'interno dell'organizzazione, sia come canale di contatto dei cittadini con il Comune ha spinto a progettare e a realizzare i seguenti servizi che possono essere definiti veramente innovativi:

- dal 2002 i servizi on-line di iscrizione, consultazione, prenotazione e prestito del Sistema Bibliotecario del Vimercatese, accessibili dal sito www.sbv.mi.it o via sms;
- dal 2002 la disponibilità nell'Ente della firma digitale per gli acquisti in rete e della posta elettronica certificata e l'attivazione di tutte le procedure necessarie all'introduzione della carta d'identità elettronica (per la quale si attende solo l'input di avvio da parte del Ministero);
- dal 2002 il servizio di duplicato di patenti e carte di circolazione svolte direttamente al Comando di Polizia Locale anziché dagli uffici del PRA o della Motorizzazione;
- dal 2003 la digitalizzazione dell'archivio fotografico comunale e la catalogazione dei file disponibili a libero e gratuito accesso dal sito www.mirabiliavicomercati.it;
- dal 2004 la creazione del S.I.T – Sportello Informativo Territoriale con la cartografia, il piano regolatore e le mappe on line all'indirizzo www.cartografia.comune.vimercate.mi.it;
- dal 2005 l'attivazione dello Sportello Catastale Decentrato, che ha consentito di decentrare a Vimercate lo svolgimento di pratiche prima svolte al catasto di Milano, con grande beneficio in termini di costi e tempi per gli utenti dei comuni associati;
- dal 2006 il servizio di Teleparking per la gestione via sms dei servizi di parcheggio a pagamento nel centro cittadino;
- dal 2007 l'attivazione del SUT – Sportello Unico Tecnico per le pratiche urbanistiche, edilizie ed ambientali, con la disponibilità di tutta la relativa modulistica sul sito comunale;
- sempre dal 2007 l'attivazione del workflow per la gestione dei flussi dei processi reingegnerizzati con il PQ, attualmente realizzata completamente per il SUT ed in fase di realizzazione per gli altri processi già disponibili in flussi cartacei.

A questi si aggiungano i servizi di sportello, raccolta segnalazioni/reclami/suggerimenti erogati a Spazio Città e la diffusione di notizie e informazioni sui servizi e le iniziative comunali attraverso forum e mailing list attivati dal settore Comunicazione.

Criterio 3: Personale

Questo criterio consente di far emergere in modo chiaro e documentato una delle principali eccellenze del Comune di Vimercate: il personale. E' utile ricordare che i dipendenti sono attualmente 156 per una popolazione di 25.612 abitanti (1,6 dipendenti / 1000 abitanti).

3.1. Pianificare, gestire e potenziare le risorse umane in modo trasparente in linea con le politiche e le strategie

Fino al 2001 il Comune di Vimercate ha gestito le proprie risorse umane attraverso un Ufficio Personale che si occupava in maniera indifferenziata sia delle pratiche amministrative che del reclutamento e dei percorsi di carriera, formazione, valutazione e incentivazione dei dipendenti.

Con l'arrivo del DG e la creazione dell'Ufficio Direzione è stata individuata fra le dipendenti dell'Ufficio Personale una collaboratrice cui attribuire il ruolo e la funzione di Responsabile delle Risorse Umane (RU)³⁰. Questa scelta fu strategica ed essenziale per dare avvio e guidare verso un esito positivo il PQ, il progetto di Spazio Città, il piano di formazione ed i miglioramenti nel sistema di valutazione e nelle relazioni sindacali.

Uno sviluppo tangibile fu dato immediatamente alle attività di formazione generale estese a tutta la struttura, che introdussero per la prima volta alcune novità richieste dai dipendenti e ritenute indispensabili ad una migliore erogazione dei servizi, come i seguenti corsi:

- lingua straniera (inglese e spagnolo, base ed avanzato), indispensabili per i collaboratori impegnati nei servizi di front-office a rispondere ad un pubblico sempre più frequentemente multietnico;
- diritto amministrativo (base ed avanzato), per acquisire la capacità di conciliare il rispetto della norma con la necessità di innovare e migliorare i servizi;
- comunicazione e gestione dei rapporti con i cittadini/utenti;
- informatica a tutti i livelli, utilizzo della rete e della posta elettronica;
- management per i Dirigenti;
- qualità totale.

Il dettaglio dei corsi realizzati è disponibile nei piani di formazione 2003-2007, i dati sulla partecipazione ai corsi verranno documentati al criterio 7.

Efficace fu anche la comunicazione dei piani di formazione e, più in generale, delle competenze del neonato ufficio RU: il DG in persona effettuò un giro di visite in tutte le Aree (affettuosamente denominate "le visite pastorali"), incontrando tutti i collaboratori, presentando la Responsabile RU e spiegando tutte le opportunità e i programmi di sviluppo previsti per la valorizzazione delle professionalità di ciascun dipendente. La stessa responsabile RU partecipò nel 2003 ad un progetto-pilota della Regione Lombardia per la

³⁰ Determinazione del DG .3 del 17.4.2002

riprogettazione dei profili professionali principali nel sistema organizzativo e gestionale dell'ente locale.

Contemporaneamente, nel 2003 il piano per la creazione di Spazio Città offrì la straordinaria occasione di sperimentare un metodo nuovo per coinvolgere e motivare i dipendenti ad aderire ad progetto nel quale l'Amministrazione credeva fortemente e che sarebbe stato un esempio di eccellenza per il territorio.

Sempre utilizzando la tecnica delle "visite pastorali", il DG e la responsabile RU presentarono il futuro sportello unico del cittadino in tutte le Aree, utilizzando slides e materiali illustrativi, ed invitarono tutti coloro che si sentivano stimolati alla sfida ad autocandidarsi per entrare nello staff di Spazio Città. Occorreva selezionare e formare una decina di persone, che avrebbero lavorato su turni dal lunedì al sabato, dalle 8 alle 19, erogando servizi di primo livello che necessitavano di molteplici competenze almeno dei principali servizi richiesti dai cittadini: demografici, tributari, di accesso a pratiche ed atti pubblici, di partecipazione e di informazione.

La formazione ed il tipo di servizio richiesti sarebbero stati adeguatamente incentivati per i due anni successivi, attraverso un apposito accordo sindacale che non avrebbe comunque sottratto risorse al fondo incentivante collettivo.

A seguito di queste visite, 3 dipendenti si autocandidarono per il progetto di Spazio Città, mentre i restanti furono individuati dalla Direzione sulla base delle capacità e competenze professionali.

Questo fu solo il primo esempio di quello che nel tempo sarebbe diventato un metodo preciso e voluto dalla Direzione per la gestione delle RU: al bisogno e per sviluppare nuovi servizi, viene sempre data priorità alla ricerca e valorizzazione delle RU esistenti prima di ricercare all'esterno dell'Ente, prospettando nuovi percorsi di carriera e nuove possibilità di crescita professionale a tutti i collaboratori che non si sottraggono alla sfida del cambiamento.

I dati sulle mobilità interne effettuate fra 2002 e 2007, già riportati in nota alla pag. 6, documentano quanto appena affermato e ancor più potranno testimoniare di persona le decine di collaboratori che hanno cambiato mansione o ruolo negli ultimi anni.

Parallelamente a questa nuova gestione delle RU sono stati realizzati con le RSU importanti accordi decentrati, particolarmente apprezzati dai dipendenti:

- nel 2002 l'accordo sul nuovo Sistema Incentivante e di Valutazione dei dipendenti e l'accordo per la gestione degli Straordinari;
- nel 2003 il Codice di condotta da adottare contro le molestie sessuali;
- nel 2005 il nuovo accordo decentrato, contenente il nuovo sistema di valutazione, a validità biennale per coprire anche il 2006, anno del cambio di Amministrazione;
- nel 2006 l'accordo per la Rappresentanza sindacale ai lavoratori "atipici";
- nel 2007 il Piano delle Pari Opportunità.

E' costante l'impegno a vigilare sulle condizioni ambientali di lavoro e sulla sicurezza, attrezzando al meglio gli uffici compatibilmente con i vincoli posti dalla collocazione della sede comunale in un palazzo settecentesco.

Tutti i servizi di front-office sono stati esternalizzati a Spazio Città, in un ambiente senza barriere architettoniche e immediatamente visibile dall'esterno. Le sedi decentrate (Biblioteca, Servizi alla persona, Polizia Locale) sono tutte posizionate in edifici di recente costruzione, alcuni progettati ad hoc (Biblioteca e nuovo Asilo nido in costruzione nella frazione di Ruginello). Gli uffici istituzionali e di supporto rimasti all'interno di Palazzo Trotti sono suddivisi per Aree e settori, alcuni già completamente ristrutturati, altri in fase di manutenzione continua. Vengono regolarmente effettuati i controlli sulla sicurezza e sulla salute dei collaboratori secondo quanto previsto dalla L. 626/94 e sue successive modifiche.

I regolamenti interni (di Organizzazione di uffici e servizi e dei Concorsi), gli accordi decentrati ed il recente Piano delle Pari Opportunità assicurano il rispetto dell'imparzialità nelle procedure di reclutamento e di carriera. Il regolamento per il rapporto di lavoro a tempo parziale ha consentito a 37 collaboratori³¹ di vedere accolta la propria richiesta di part-time, secondo orari e modalità concilianti con le esigenze personali. È assicurato il 20% di posti part-time in ogni categoria, ad oggi tutte le disponibilità risultano coperte ma ogni anno, in concomitanza della variazione di Dotazione Organica, il calcolo viene riverificato. Inoltre, al fine di agevolare e rendere sempre migliori le condizioni lavorative all'interno dell'organizzazione, si è deciso che i figli dei dipendenti abbiano priorità nell'inserimento nell'asilo nido comunale. L'Ente assicura inoltre il rispetto delle agevolazioni previste dalla legge 104/92³² e ha sottoscritto una convenzione con la Provincia di Milano per assolvere all'obbligo dell'assunzione di persone disabili: al momento risultano in servizio 6 dipendenti appartenenti alle categorie protette, l'ultimo dei quali assunto nell'ottobre 2006. Inoltre sono diverse le esperienze di tirocinio lavorativo³³ effettuate presso il Comune di Vimercate da persone in situazioni di disagio (fisico o psichico), realizzate in collaborazione con Offerta Sociale³⁴.

3.2 Identificare, sviluppare ed utilizzare le competenze del personale allineando gli obiettivi individuali a quelli dell'organizzazione

Un progetto PdO 2006³⁵ dell'ufficio RU prevedeva la raccolta e l'aggiornamento dei CV dei dipendenti,

³¹ di cui 5 di cat. D, 23 di cat. C, 7 di cat. B e 2 di cat. A

³² L. 104/92 "Legge-quadro per l'assistenza, l'integrazione sociale e i diritti delle persone handicappate"

³³ Il più recente attivato nel novembre 2007 presso l'Ufficio Archivio, il precedente si era svolto in Biblioteca e si è concluso con l'assunzione a tempo indeterminato del tirocinante

³⁴ Azienda sovracomunale per la gestione dei servizi alla persona

³⁵ Progetto Gestione delle RU – Obiettivo 21 02 02

secondo il formato europeo. Tutti sono stati invitati a consegnare il proprio CV in formato file o cartaceo alla Direzione, poiché alcuni fascicoli personali ne erano sprovvisti o contenevano vecchie versioni di CV non aggiornati. Obiettivo del progetto era la valorizzazione delle competenze individuali, anche al di fuori della stretta preparazione professionale, per creare una banca dati di risorse disponibili.

Ora i CV sono disponibili nel sistema di gestione della qualità³⁶, linkati al profilo individuale di ciascun dipendente e sono consultabili all'occorrenza, nel rispetto della normativa sulla privacy. Vengono spesso utilizzati dal DG per verificare i profili di dipendenti con titoli o competenze utili a fornire nuove soluzioni organizzative per la struttura.

E' stato inoltre possibile mettere in rilievo attraverso i CV alcune conoscenze ed abilità individuali dei collaboratori: ad esempio la conoscenza delle lingue straniere, per partecipare come esperti alle commissioni di concorso, le conoscenze artistiche per effettuare visite guidate ai luoghi d'arte di Vimercate, la pratica dell'enigmistica per inventare giochi logici da proporre sul giornalino interno. Un altro importante elemento di valorizzazione è la nuova scheda di valutazione individuale introdotta nel 2005³⁷ e frutto di un lavoro di analisi e miglioramento effettuato dal gruppo Dirigenti, dai dipendenti attraverso le RSU e dall'Ufficio RU attivando un benchmarking con il comune di Faenza³⁸.

La nuova scheda ha introdotto per la prima volta, a parità di categoria, alcuni parametri di valutazione settoriali specifici per ciascuna mansione o ruolo ricoperto dai dipendenti e, ancora più importante, una "casella bianca" nella quale fissare un impegno, un punto di debolezza da recuperare o una qualità particolare da tenere ad alto livello concordata fra dipendente e Dirigente durante il colloquio di valutazione. Vi è inoltre a disposizione uno spazio di osservazioni sia per il valutatore che per il valutato, nel quale è possibile appuntare richieste o necessità di formazione, punti critici, valutazioni personali, aspetti positivi. La scheda è stata cioè trasformata da puro elemento di giudizio ai fini dell'incentivo economico in uno strumento aperto, dinamico e finalizzato a registrare il percorso di dialogo, crescita e confronto reciproco fra dipendenti e Dirigenti.

Le tempistiche di svolgimento dei colloqui di valutazione (che si concludono ogni anno a febbraio con la valutazione dell'anno precedente, dopo un passaggio intermedio nel periodo estivo) consentono ai Dirigenti di effettuare la rilevazione del fabbisogno formativo ai fini della predisposizione del Piano di formazione dell'Ente, che viene presentato in Giunta ogni anno nel mese di marzo.

³⁶ SIA suite – Team Quality srl

³⁷ Sistema di valutazione del Comune di Vimercate: schede delle categorie A, B, C, D

³⁸ "La valutazione del lavoro nelle Amministrazioni Pubbliche" Edizioni Cantieri – cap.10: l'esperienza del Comune di Faenza

Il piano è suddiviso per Aree e prevede sia corsi residenziali, organizzati dall'ufficio RU con programmi su misura per l'Ente e con docenti invitati in sede, sia i corsi esterni ai quali partecipano diversi dipendenti durante l'anno. Su richiesta vengono concesse le 150 ore per il diritto allo studio e viene agevolata la partecipazione a corsi e master universitari attraverso la copertura totale o parziale delle spese di iscrizione.

Il Comune è dotato di due sale in cui realizzare corsi di formazione: la Sala Luna con circa 20 posti a sedere e la più ampia Sala Consiliare. Entrambe possono essere attrezzate con pc portatile, videoproiettore e lavagna mobile, per consentire l'utilizzo sia delle tecniche didattiche tradizionali che di quelle multimediali.

Le tematiche dei corsi sono le più varie e specifiche e cercano di soddisfare le richieste formative pervenute dai dipendenti stessi.

Nel 2007 a titolo d'esempio sono stati realizzati i seguenti corsi residenziali:

- La LR. 12/2005 sul Piano di Governo del territorio;
- Tutela e custodia dei documenti – Legge sulla privacy;
- T.U. 445/2000 sulla documentazione amministrativa, il diritto di accesso e la sicurezza dei dati;
- Tecniche di comunicazione interpersonale, gestione dei conflitti e delle situazioni critiche, rapporti con i collaboratori;
- Percorso di formazione manageriale (per Dirigenti e Amministratori).

Alla fine di ogni corso, i partecipanti compilano un questionario di customer per valutare la bontà del corso, le competenze del docente e la rispondenza degli argomenti svolti rispetto alle loro aspettative. Ricevono inoltre un attestato di partecipazione che viene depositato in copia anche nel loro fascicolo personale.

La formazione è uno dei parametri inseriti nella scheda di valutazione individuale: il Dirigente ed il dipendente durante il colloquio valutano la qualità della formazione seguita durante l'anno e ne quantificano (con il voto attribuito al parametro) la capacità di ricaduta positiva sul lavoro quotidiano.

Per la prima volta nel 2007 il Comune di Vimercate ha sperimentato il Piano della Formazione Associata³⁹ esteso a tutti i comuni aderenti al Circondario⁴⁰.

Alla proposta hanno aderito 12 Comuni per un totale di 317 dipendenti partecipanti ai corsi organizzati a turno nelle sedi dei vari Comuni. Sono stati realizzati 27 corsi, con un risparmio in termini di costi stimato in €65.619,00 rispetto a quanto sarebbero costati gli stessi corsi se organizzati singolarmente dai Comuni.

Una formazione su misura è riservata ai nuovi assunti, che vengono introdotti nel loro nuovo ruolo attraverso una conoscenza graduale della struttura e delle sue regole ed opportunità. Il DG accoglie sempre con un colloquio di saluto ogni nuovo dipendente e lo affida ad un tutor individuato all'interno del settore o dell'Area di appartenenza. Nel 2003 è stato inoltre pubblicato

³⁹ Gestione associata della formazione – Anno 2007

⁴⁰ Per il Circondario, vedi criterio 4

l'opuscolo "Lavorare per il Comune di Vimercate", nel quale vengono spiegate le principali regole dell'organizzazione.

Si è già detto a proposito della mobilità interna come precisa strategia organizzativa. Nessun ostacolo viene posto alla mobilità esterna dei dipendenti, previa la salvaguardia degli equilibri della struttura ed il rispetto dei tempi necessari a provvedere alla sostituzione dei fuoriusciti. I dati sulla mobilità 2004-2007 sono riportati al criterio 7.

3.3 Coinvolgere il personale attraverso lo sviluppo del dialogo e dell'empowerment.

Le dimensioni organizzative del Comune di Vimercate, piuttosto contenute in termini di numero, costituiscono un elemento favorevole per il diretto coinvolgimento di ogni singolo collaboratore nelle attività di gruppo. L'Area più numerosa è composta da 25 persone (la meno numerosa da 11), organizzate in settori per tipologia di servizio questo favorisce la collaborazione e agevola lo sviluppo dei rapporti interpersonali oltre che professionali.

Il sistema di comunicazione interna e di valutazione, già precedentemente illustrati, hanno inteso fornire strumenti validi di interscambio e di empowerment fra il personale, mentre un contributo importante è giunto anche dal PQ, che ha richiesto alle persone di lavorare in gruppo e di trovare insieme soluzioni condivise per ottimizzare i processi. Anche il Premio per l'Innovazione, al quale è possibile partecipare sia individualmente che in gruppo, è stato proposto per questo scopo.

Un importante ruolo nell'organizzazione è svolto dalle RSU, un gruppo di 8 dipendenti eletti in rappresentanza di tutti i lavoratori (l'ultimo rinnovo si è svolto in data 22/11/2007) che da sempre contribuisce attivamente agli sviluppi, alle proposte ed alle decisioni in merito al personale.

I rapporti fra RSU e Amministrazione sono estremamente positivi, gli incontri sia in delegazione trattante che ristretta sono frequenti⁴¹ e hanno prodotto nel tempo sempre risultati (accordi, proposte, idee) apprezzati dal personale. Ogni variazione di Dotazione organica ed ogni situazione particolarmente importante (sia in positivo che in negativo) che riguardi settori o singole persone viene condivisa dal DG con le RSU perché la soluzione finale venga individuata insieme e la comunicazione sia corretta e trasparente. A questo si aggiunge il lavoro che ogni singolo Dirigente svolge nella propria Area per predisporre insieme ai propri collaboratori il PEG e il PdO.

Un ultimo aspetto in tema di personale riguarda i servizi e le convenzioni attive che consentono di ottenere agevolazioni o sconti.

Il Comune dispone di un servizio mensa collocato in una sede decentrata: il costo del pasto è pari ad €5,10, solo 1/3 dei quali a carico del dipendente (€1,77). Ogni pasto viene contabilizzato con l'utilizzo del badge individuale

⁴¹ A disposizione l'indice degli argomenti trattati negli incontri sindacali dal 2000 al 2007

ed il relativo costo è trattenuto in busta paga. Il servizio è garantito, sia pure con modalità di pagamento diverse, anche ai collaboratori non di ruolo.

Nel 2006 sono state aggiornate le convenzioni attive per gli sconti ai dipendenti⁴² e la sintesi è disponibile per tutti sia sulla bacheca virtuale che nelle bacheche agli ingressi. Esibendo il badge aziendale o un apposito tesserino di riconoscimento creato per i dipendenti non di ruolo è possibile ottenere sconti in palestra, in libreria, al cinema e in un'azienda alimentare locale.

Criterio 4: Partnership e risorse

4.1. Sviluppare e implementare relazioni con i partner chiave

Escludendo i rapporti con i fornitori di beni e servizi in senso stretto, con i quali è stabilito un rapporto di tipo commerciale o contrattuale appositamente regolato⁴³, il Comune di Vimercate mantiene una serie di relazioni e partnership con diversi soggetti, finalizzate ad una miglior realizzazione dei propri fini istituzionali (ovvero all'erogazione dei servizi ai cittadini ed alla cura e sviluppo del territorio, dell'economia e dell'ambiente).

Proprio recentemente Vimercate ha partecipato attivamente ad un gruppo di lavoro sui temi della governance⁴⁴, nel quale ha avuto la possibilità di condividere con altri Enti le proprie e più importanti esperienze di partnership:

- Associazione dei Comuni della Brianza Est per il Circondario: libera associazione fra 15 Comuni per conseguire economie di scala e reciproci benefici negli acquisti associati di beni e materiali di consumo, nella formazione e amministrazione del personale e per il nuovo Distretto Tecnologico che intende riqualificare la presenza sul territorio di alcune importanti aziende del settore informatico (www.assocomuni.brianzaest.it);
- Agintec: agenzia territoriale per l'innovazione e lo sviluppo economico del Vimercatese (www.agintec.it);
- Catasto Associato: sportello che eroga servizi al pubblico per l'aggiornamento dei dati ed il rilascio di visure e certificati catastali, oltre che di mappe relative a tutto il territorio nazionale (www.comune.vimercate.mi.it nella sezione Pianificazione del territorio – Sportello Catasto associato);
- Offerta Sociale: azienda locale che fornisce servizi alla persona ai Comuni aderenti (www.offertasociale.it);

⁴² "Sconti e agevolazioni per dipendenti e collaboratori del Comune di Vimercate"

⁴³ Vedi procedure per gli acquisti di beni e servizi (settore Economato), Albo dei Fornitori e procedure per gare ed appalti (settore Contratti) inserite nel Sistema di gestione Qualità

⁴⁴ Progetto Governance "Qualità dei Comuni" a cura di IREF – FORMEZ – I dati sul livello di governance conseguito da Vimercate sono indicati al criterio 8.2

- **Offerta Tecnica:** organo intercomunale con il ruolo di referente e coordinatore tecnico per conto dei comuni ai tavoli tecnici con altri Enti (ad esempio per la Pedemontana); può svolgere per conto dei comuni anche attività legate alla pianificazione del territorio e alla gestione dei sistemi informativi (rif. urb@comune.vimercate.mi.it);
- **PTO del Vimercatese:** Piano Territoriale degli Orari del Vimercatese, per le politiche di conciliazione dei tempi (www.ptovimercatese.brianzaest.it);
- **Sistema Bibliotecario del Vimercatese (SBV):** per la gestione coordinata di servizi bibliotecari fra 29 Comuni aderenti (www.sbv.mi.it);
- **Agenda21** locale per i temi ambientali e sulla mobilità sostenibile;
- **CIPS Scuola:** comitato intercomunale politiche scolastiche, nel quale si riuniscono i responsabili dei servizi scolastici di 29 Comuni dell'area del Vimercatese e Trezzese, per confronto e aggiornamento reciproco in merito ai problemi scolastici di competenza comunale (rif. pi@comune.vimercate.mi.it);
- **Associazione Pinamonte:** Associazione di 17 Comuni per la formazione e l'aggiornamento in tema di informatica e nuove tecnologie - organizza corsi a costi convenzionati per i singoli cittadini, per le scuole e per i dipendenti comunali (www.pinamonte.brianzaest.it);
- **Protezione Civile e nuova caserma dei Vigili del Fuoco,** unitamente al locale comando dei Carabinieri collaborano stabilmente con la Polizia Locale per assicurare la sicurezza ai cittadini attraverso diverse forme di protocolli di intervento e condivisione di competenze e servizi.

Per ciascuna di queste realtà è stata individuata la forma amministrativa più appropriata per regolare i rapporti fra i soggetti coinvolti e favorirne l'assunzione di responsabilità: in alcuni casi è bastata una convenzione (per SBV), in altri si è creata un'azienda (OffertaSociale, Agintec), in altre si è costituita un'Associazione temporanea (PTO) o stabile (Circondario). In tutte, Vimercate esercita un ruolo primario di Comune leader e coordinatore delle relative Assemblee o degli organi direttivi.

Di diversa natura sono invece i servizi erogati al Comune di Vimercate da CEM, IDRA e CIED, tre aziende che si occupano rispettivamente di servizi di igiene ambientale, gestione delle acque e del sottosuolo, servizi informatici.

In questi casi Vimercate è comune socio, con propri rappresentanti nei consigli di amministrazione.

Un progetto del 2006, realizzato in collaborazione con SDA Bocconi⁴⁵, prevede di attuare una forma avanzata di controllo di queste aziende, di cui attualmente si analizzano solo i bilanci. Questo progetto è stato

recentemente finanziato ed affidato ad un collaboratore selezionato appositamente allo scopo.

Inoltre, l'iter delle Carte dei Servizi prevede di coinvolgere i partner esterni nella definizione degli standard di qualità dichiarati ai cittadini, con assunzione di responsabilità in caso di disservizi. Un'esperienza in questo senso è stata realizzata con CEM per la realizzazione della Carta dei servizi di Igiene ambientale, curata dal settore Ecologia.

Vimercate aderisce (insieme ad altri tre comuni) ad un progetto di cooperazione europea⁴⁶ per l'esportazione di buone prassi organizzative in comuni dell'area balcanica: il progetto consiste sia in un finanziamento per la realizzazione di attività di formazione (il contributo del Comune di Vimercate è stato di € 5.000) sia nella diffusione di proprie prassi organizzative (nel nostro caso è stato proposto il progetto di Spazio Città).

4.2 Sviluppare e implementare relazioni con i cittadini/clienti

Vimercate è una città a dimensione d'uomo nella quale le relazioni interpersonali si basano ancora sulla conoscenza diretta fra le persone. Questo sta a significare che anche la dimensione dell'Amministrazione politica e della gestione organizzativa del Comune avviene quotidianamente sotto gli occhi dei cittadini e con il loro contributo.

Le Amministrazioni che si sono succedute negli ultimi decenni hanno sempre creduto nel valore della partecipazione civica e sui di essa hanno costruito man mano i servizi ed il volto nuovo che la città andava assumendo.

Le novità legislative che, a partire dalla riforma Bassinini in poi, hanno restituito ai cittadini il diritto/dovere di avere un rapporto più aperto e trasparente con il servizio pubblico, hanno trovato nel Comune di Vimercate la loro piena realizzazione.

Dalla prima apertura dell'URP alle varie nomine dei difensori civici, dalla nascita delle Consulte di quartiere alla promozione e sostegno dei gruppi e delle associazioni di cittadini man mano si è passati a vere forme di servizi e a nuovi progetti fondati sulla partecipazione ed il coinvolgimento diretto dei cittadini:

- **Spazio Città – Servizi e Partecipazione:** volutamente il termine Partecipazione costituisce una delle due "anime" di Spazio Città poiché, oltre che per i servizi di sportello, il cittadino è invitato a rivolgersi a Spazio Città per esercitare il diritto/dovere ad "esserci" nella vita civile e sociale, a dire la propria opinione, a valutare i servizi, a fornire suggerimenti o sporgere reclami, a fare anche i complimenti, se lo desidera (www.comune.vimercate.mi.it nella sezione Spazio Città);
- **Io faccio la mia parte:** la nuova unità organizzativa di coordinamento di tutti i progetti partecipativi del Comune e del territorio (www.comune.vimercate.mi.it nella sezione

⁴⁵ "Il controllo delle società partecipate del Comune di Vimercate" – a cura di Francesca De Cristofaro

⁴⁶ "La governance del territorio come strumento di inclusione sociale e sviluppo socio-economico – Municipalità Smederevo"

Partecipazione e nell'apposito link al fondo della home-page);

- Il Bilancio Partecipato e il Bilancio Sociale: la settimana della partecipazione, le esperienze significative di bilancio sociale e di bilancio sociale di mandato (www.comune.vimercate.mi.it nella sezione Istituzioni comunali e Atti - Bilanci);
- Le Consulte di quartiere: a Vimercate sono state istituite sei consulte: tre rappresentano i quartieri del capoluogo (nord, sud, centro) e tre le frazioni esterne (Oreno, Ruginello, Velasca). Le consulte sono lo strumento più diretto attraverso il quale i cittadini possono partecipare all'attività amministrativa del Comune. Nel 2007 la nuova Amministrazione ha completamente rinnovato i Regolamenti delle Consulte⁴⁷, aggiornandoli e perfezionandoli al nuovo ruolo attribuito dal mandato elettorale (www.comune.vimercate.mi.it nella sezione Istituzioni comunali e Atti - Consulte).
- Il PGT partecipato: Il Piano di Governo del Territorio elaborato insieme alla cittadinanza e ai ragazzi delle scuole. Sono stati distribuiti dei questionari per chiedere ai ragazzi ed agli adulti di manifestare le loro preferenze e priorità rispetto al territorio ed ai servizi necessari. I risultati sono riportati al criterio 6. www.comune.vimercate.mi.it nelle sezioni PGT e Partecipazione).

Un sistema già da diversi anni praticato per la raccolta dei suggerimenti e delle proposte dei cittadini è la disponibilità di cassette postali all'ingresso dei principali servizi comunali, dove depositare in forma libera le proprie richieste compilando un modulo prestampato. Una di queste cassette è ancora disponibile in Biblioteca ma nel 2004 questo metodo, che comunque rimane valido, è stato implementato da una vera procedura di "gestione reclami" inserita nel Sistema di Gestione per la Qualità (SGQ). Essa prevede la nomina di un referente per ogni settore, scelto dal Dirigente di Area, che diventa il responsabile del trattamento dei reclami e delle segnalazioni di propria competenza. Spazio Città è stato presentato ai cittadini come luogo primario dove effettuare le segnalazioni, recandovisi di persona o telefonando al numero verde o mandando una mail. Ma i cittadini si sono attivati anche chiamando o scrivendo direttamente ai settori specifici, facendo pervenire dal 2004 ad oggi oltre 2570 fra segnalazioni, reclami, suggerimenti e complimenti.⁴⁸

I referenti inseriscono le segnalazioni pervenute in un apposito software autoprodotta, si attivano per risolvere il problema segnalato e forniscono la risposta finale al cittadino, nella modalità da lui prescelta: via mail o lettera cartacea. Oggi il software originario, che ha il merito di aver contribuito a sistematizzare il metodo e la procedura dei reclami, sta per essere sostituito dal Sistema

Informativo Aziendale (SIA) utilizzato per il SGQ e la cui attivazione è prevista per il gennaio 2008.

Tutto il database è stato caricato sul SIA in una sezione opportunamente adattata allo scopo, che risulta essere più flessibile, immediato ed efficace nel trattamento dei dati, delle risposte (database unico per utenti inseriti, collegamento fra pratiche di uno stesso utente, caricamento di file, foto e filmati...) e delle statistiche.

Inoltre sono state ridefinite le regole certe sia per distinguere cosa sia un reclamo, una segnalazione o un suggerimento, sia per comporre le risposte (indicazione del responsabile della soluzione, tempi chiari e definiti, ricavati anche dalla reingegnerizzazione dei processi appena effettuata). E' stato, inoltre, rinnovato l'elenco dei referenti per Area/Settore: in tutto si tratta di 18 persone che seguiranno il 19 dicembre prossimo una giornata di formazione tecnica sull'uso del nuovo software e un incontro motivazionale curato personalmente dal DG.

Questi incontri si sommano alla formazione generale che viene costantemente effettuata sui temi della comunicazione e della gestione delle relazioni con i cittadini.

Con questo sistema la voce dei cittadini che reclamano sui servizi erogati dal Comune viene raccolta e documentata, anche quando è estremamente critica (ad es. *Chiedo chiarimenti in merito all'aumento dell'abbonamento mensile per il trasporto scolastico. Penso che bisognerebbe avvisare i cittadini e spiegare la motivazione di questo aumento*).

Viene documentato però anche il contributo costruttivo al miglioramento dei servizi (ad es. *Pubblicizzare dati su qualità acqua potabile comunale: se positivi e affidabili, consentirebbero risparmi non solo economici alle famiglie*) e il complimento per la qualità percepita (ad es. *Pochi sanno la vostra grande disponibilità. Personale gentile e competente, siete formidabili! Praticamente perfetto, avanti così*).

A sua volta l'organizzazione comunica con i cittadini e si rende leggibile e trasparente attraverso la comunicazione istituzionale e la disponibilità dei propri atti alla consultazione pubblica:

- copie di delibere di Giunta e determinazioni dei responsabili dei servizi sono disponibili in forma cartacea a Spazio Città e on-line sul sito comunale (solo le delibere);
- il sito www.comune.vimercate.mi.it è costruito e viene man mano implementato in modo da diventare il Comune virtuale per i cittadini, dove accedere alle informazioni ed ai servizi, scaricare la modulistica, conoscere più da vicino gli Amministratori e gli uffici comunali, aprire un dialogo con loro;
- Vimercate Oggi, il notiziario comunale distribuito in 15.000 copie a tutte le famiglie vimercatese, è stato recentemente trasformato da bimestrale in mensile per una più puntuale comunicazione ed informazione alla cittadinanza;
- l'Ufficio Stampa coordina e realizza la comunicazione istituzionale sui lavori di Giunta e Consiglio attraverso

⁴⁷ "Regolamenti comunali degli strumenti partecipativi" - approvati con delibera C.C. n.61 del 28.9.2007

⁴⁸ Statistiche dei reclami al criterio 6.2

conferenze-stampa e comunicati ufficiali diffusi a livello territoriale ed alle redazioni locali dei quotidiani nazionali;

- le campagne di informazione pubblica attraverso manifesti e locandine affissi nelle vie della città, per informare e comunicare con la cittadinanza sugli argomenti di interesse comune: iniziative, appuntamenti, avvisi sui servizi, campagne di sensibilizzazione. Nel 2005 la campagna di sensibilizzazione sulla raccolta differenziata, effettuata attraverso manifesti dai titoli accattivanti, ha vinto il Premio *Comunicami* della Provincia di Milano⁴⁹;
- le mailing-list per la diffusione via mail di avvisi e informazioni, cui risultano iscritti 649 utenti;
- Vimercate Agenda, il mensile che promuove tutti gli appuntamenti e gli eventi culturali e sociali patrocinati dall'Amministrazione comunale.

Il Comune ha inoltre a disposizione diversi spazi pubblici che concede in utilizzo regolamentato a gruppi di cittadini e Associazioni per lo svolgimento di incontri, riunioni e corsi. Per la gestione esiste un'apposita procedura nel SGQ⁵⁰, che prevede anche casi e modalità per l'utilizzo gratuito delle sale.

4.3. Gestire le risorse finanziarie

La gestione del bilancio e del rendiconto finanziario avviene secondo procedure di legge ma anche secondo processi ottimizzati inseriti nel SGQ: gestione del bilancio di previsione, entrate e uscite, gestione del rendiconto.

Anche in questo caso le dimensioni dell'Ente consentono un controllo efficace da parte di tutti gli organi competenti (revisori, consiglieri...) ed una trasparenza immediata delle varie attività.

I dati sull'efficienza della gestione sono riportati al criterio 9.

Il bilancio di previsione viene predisposto con il contributo di tutti i Dirigenti, legando strettamente le risorse ai progetti ed agli obiettivi, attraverso la definizione del PEG e del PdO. Attraverso il monitoraggio costante di questi ultimi, si tiene controllato l'eventuale scostamento rispetto alle previsioni e si introducono i correttivi necessari.

Il servizio di CdG relaziona trimestralmente alla Giunta sullo stato di realizzazione del PEG e PdO, per consentire eventuali variazioni. Va precisato che il ricorso alla variazione non è frequente. La coesistenza di PEG e PdO snellisce le procedure in quanto solo il PEG necessita di una variazione di Giunta, mentre il PdO viene eventualmente variato solo con una determinazione del DG. Nel 2007 si sono avute 3 delibere di G.C per variazioni di PEG e 5 determinazioni del DG per variazioni di PdO, tutte per motivazioni legate ad eventi non prevedibili in fase di programmazione.

⁴⁹ "Rompiteci le scatole" – E' uno sporco lavoro ma lasciatecelo fare – Per tutti ma non per tutto" sono i titoli dei manifesti della campagna

⁵⁰ Processo "Gestione delle sale comunali"

Un progetto attualmente in fase di analisi costi/benefici prevede di dotare a breve l'Ente di un sistema integrato di software gestionali che consentano la contabilità analitica ed economica ed un più efficace CdG. Sono già visionate alcune demo dei prodotti proposti e si sta al momento verificando la loro interoperabilità con il workflow già esistente per la gestione dei flussi di processo.

Il benchmarking delle performance finanziarie viene effettuato con una frequenza sempre maggiore, utilizzando una professionalità interna proveniente dal mondo aziendale e che ha apportato all'Ente la propria competenza nell'analisi di bilancio.

4.4. Gestire le informazioni e la conoscenza

L'avvio del PQ nel 2001 è stato, sia pure indirettamente, l'inizio di un percorso costante e condiviso di gestione del patrimonio di conoscenze presenti nell'Ente. Per la prima volta in modo ricorrente ed ampio i collaboratori appartenenti a settori diversi si sono riuniti in gruppi di lavoro per reingegnerizzare i processi ed hanno ciascuno contribuito a far conoscere agli altri le specificità del proprio ruolo o del servizio da loro erogato.

Queste attività si andavano ad aggiungere alla disponibilità di informazioni sul disco condiviso della *intranet*, che è organizzata con un sistema graduale di accessi a varie cartelle contenenti una serie di informazioni e di istruzioni di lavoro.

Tutti possono accedere alle cartelle di interesse generali.

Ogni settore ha poi una propria cartella, nella quale alcune informazioni sono a disposizione di tutti, mentre una cartella denominata *Ufficio* consente l'accesso solo ai collaboratori dello specifico settore.

I documenti e le informazioni vengono scambiati fra gli uffici attraverso l'uso della posta elettronica oppure posizionandoli nella cartella di destinazione (che può essere qualsiasi, ad esclusione della cartella Ufficio), con grande risparmio di stampe cartacee e di movimenti fra le persone.

La Direzione diffonde costantemente avvisi di carattere organizzativo utilizzando le mailing-list inserite nella rubrica di outlook, che consentono di raggiungere tutti i dipendenti oppure gruppi specifici di collaboratori riuniti per settore ma anche per funzioni trasversali (ad esempio il gruppo RSU, il gruppo Auditor, il gruppo Referenti Reclami...). La mailing list è naturalmente condivisa a tutta la struttura, ma gli accessi e la composizione dei gruppi possono essere variati solo dalle Responsabili dei servizi informatici (CED).

Anche gli Amministratori utilizzano la posta elettronica per comunicare e condividere documenti con i dipendenti.

I cittadini raggiungono dall'esterno i vari uffici comunali o i singoli responsabili utilizzando gli indirizzi mail pubblici presenti sul sito oppure telefonando ai numeri interni che pure sono pubblicati sul sito.

Ogni settore utilizza fonti di informazione specifiche per essere costantemente aggiornato riguardo ai propri servizi: abbonamenti a quotidiani e riviste, accesso a siti di settore e a banche-dati anche a pagamento, ricezione di newsletter via mail. Il sistema degli abbonamenti è

regolato dall'ufficio Economato e viene aggiornato ogni anno con le richieste dei vari uffici.

Annualmente vengono acquistate alcune banche-dati di utilizzo generale, che vengono condivise sulla *intranet* (ad esempio l'accesso alla Guida Normativa on-line).

Il SGQ prevede che semestralmente ogni Area dia riscontro di aver aggiornato la scheda della normativa specifica di settore e di aver assicurato la ricaduta negli uffici delle eventuali novità previste da leggi, circolari e documenti istituzionali.

Anche il monitoraggio in tempo reale del PdO, in attesa di essere effettuato con migliori sistemi di gestione, viene effettuato con un aggiornamento di file condivisi a cura di referenti di Area, che dialogano costantemente con la Responsabile CdG e rilevano eventuali problemi connessi alla comunicazione o alla necessità di maggiori informazioni.

Attualmente è in fase sperimentale un *software di workflow* per la gestione dei flussi di processo, che consente di condividere fra più attori i passaggi chiave di un'attività, con step di verifica del rispetto di tempi e scadenze e condivisione di file e documenti allegati alla pratica stessa. Il sistema, ora diffuso nel settore SUT, sta per essere sperimentato su più ampi servizi generali (ad esempio sui principali atti amministrativi).

Sia nella comunicazione interna che in quella esterna si pone estrema cura alla semplicità e chiarezza del linguaggio. Il personale è stato inoltre formato in modo completo (cioè coinvolgendo tutti gli uffici) alla gestione dei dati riservati o sensibili secondo la normativa della *privacy*⁵¹: oltre a lezioni di gruppo effettuate con un programma di base, il relatore ha poi svolto incontri specifici nelle diverse Aree per risolvere casi particolari nella gestione dei dati riservati.

4.5. Gestire la tecnologia

Quanto appena illustrato evidenzia il ruolo forte svolto dalla rete tecnologica che supporta i servizi comunali.

Il settore CED monitora costantemente lo stato della rete informatica, offre supporto ed assistenza agli uffici per la soluzione di problemi o per allestire nuove postazioni e tiene regolarmente corsi di formazione per la sicurezza e la gestione e conservazione dei dati informatici.

Alla rete si accede solo grazie ad un sistema di password a più livelli.

Sono attivi da anni alcuni servizi erogati interamente attraverso il supporto tecnologico, ad esempio i servizi bibliotecari di ricerca a catalogo, prestito e prenotazione di documenti, che nelle scorse settimane sono stati completamente potenziati grazie al rilascio della nuova *release* del software gestionale.

Al momento la sfida più importante che attende il Comune di Vimercate e per la quale sono già iniziati i lavori di analisi di fattibilità riguarda l'integrazione dei principali software gestionali per la condivisione di dati ed elaborazioni.

⁵¹ "Privacy: conoscenze di base e creazione di un linguaggio comune" – 6 incontri fra marzo e aprile 2006

Protocollo, servizi demografici e statistici, CdG, servizi contabili, amministrazione del personale, servizi istituzionali, Sistema Informativo Territoriale (SIT), workflow e SGQ gestiscono una mole notevole di dati e documenti che necessariamente devono essere condivisi per evitare operazioni ripetute o a basso valore aggiunto, errori o duplicazioni inutili di informazioni. Trattandosi di software che poggiano su sistemi operativi differenti e di varia generazione, l'ostacolo da superare è sia di tipo tecnico (la loro interoperabilità) sia di tipo economico (l'investimento risulta molto impegnativo per il bilancio comunale), ma l'obiettivo viene ritenuto importante dall'Amministrazione, che si sta attivando per reperire le risorse necessarie e per coinvolgere i partner interessati (i principali gestori dei sistemi utilizzati).

4.6. Gestire le infrastrutture

Il patrimonio di beni immobili comunali è composto da una serie di edifici sia ad uso dei servizi comunali stessi sia ad uso di altri soggetti esterni (scuole, inquilini, gruppi, associazioni, forze di sicurezza).

La gestione delle manutenzioni è garantita dal settore Stabili e Patrimonio comunale, che ha ottimizzato le attività attraverso l'omonimo processo inserito nel SGQ.

Le manutenzioni vengono rilevate ed inserite anche nel database dell'inventario degli immobili⁵², per avere sempre una fotografia aggiornata dello stato del patrimonio.

Le sedi dei servizi comunali sono dislocate sia nel centro storico che nei quartieri, con attenzione alla loro accessibilità da parte di tutti.

Spazio Città, collocato nel centro storico pedonale, resta il principale sportello per i cittadini e per le pratiche più ricorrenti ed importanti. Al bisogno, alcuni servizi vengono erogati anche a domicilio (ad esempio la consegna delle carte d'identità).

Le Consulte delle frazioni hanno una loro sede nella sala civica locale, che ha annesso anche un servizio di biblioteca principalmente rivolto ai ragazzi.

Alcune sedi comunali sono collocate in edifici nuovi e dotati di uffici open-space e spazi a norma per il ricevimento del pubblico: i Servizi alla persona, la Polizia Locale, la Biblioteca e l'asilo nido in particolare.

Palazzo Trotti, sede municipale principale, ha il limite di essere un palazzo storico affrescato con poche ampie sale (cosiddette di rappresentanza) e molti piccoli locali di servizio, nelle quali sono collocati gli uffici. Ci sono inoltre scale e barriere che rendono difficile l'accesso del pubblico. Per questo i servizi di front-office sono stati esternati a Spazio Città, che invece ha tutti i requisiti di accessibilità e confort sia per i dipendenti che per il pubblico.

Anche l'Ufficio Cultura ha sede in una villa storica nel centro cittadino (Villa Sottocasa), in parte già ristrutturata e in parte attualmente in fase di restauro per ospitare il MUST (Museo storico del territorio vimercatese).

⁵² Anche per l'inventario esiste un'apposita procedura inserita nel SGQ

I dipendenti hanno a disposizione tre parcheggi riservati, uno al coperto e due esterni.

Gli uffici vengono periodicamente rinnovati con interventi di adeguamento delle attrezzature (pc, stampanti e fotocopiatrici condivise, arredi), anche a seguito degli sviluppi organizzativi delle Aree stesse. Il progetto di Energy Management realizzato nel 2007 porterà ad una miglior gestione degli impianti di energia e calore interni. La biblioteca, che è un edificio ampio, luminoso e ricco di vetrate esposte al sole, sta verificando la possibilità di sperimentare un progetto di riscaldamento con energie alternative.

Gli uffici praticano regolarmente la raccolta differenziata di carta, plastica, vetro, pile e cartucce di toner, con punti di raccolta distribuiti nelle varie sedi.

Un progetto del GdG 2006 ha inoltre ottimizzato la gestione degli automezzi comunali (autovetture, autocarri e motociclette), sia dal punto di vista delle manutenzioni, sia dell'ottimizzazione dei consumi che della gestione delle pratiche di acquisto/smaltimento e relative assicurazioni. Nell'ambito degli adempimenti previsti per la certificazione ISO 9001:2000 il progetto sta per essere aggiornato.

Criterio 5: Processi

5.1. Identificare, progettare, gestire e migliorare i processi su base sistematica

Con il PQ è stata diffusa in tutta l'organizzazione la capacità di lavorare per processi. Le due fasi in cui sommariamente è possibile suddividere il percorso fatto (2001/2004 e 2005/2007) sono state entrambe importanti per acquisire le tecniche ma soprattutto l'abitudine al lavoro di gruppo e alla ottimizzazione delle attività.

Nella prima fase del PQ si sono attivati 35 processi che diedero avvio ad altrettanti team di lavoro, formati da dipendenti di tutte le Aree e di tutte le categorie (scelti in base al loro coinvolgimento in ogni processo).

Un percorso ulteriore venne avviato fra il 2002 e il 2003 per identificare e reingegnerizzare tutte le attività di front-line delle varie Aree da conferire al nascente Spazio Città⁵³. Di tutti questi servizi esistono oggi delle schede esplicative distribuite alle varie postazioni di sportello, ad uso degli operatori che si alternano al servizio.

Inoltre un'intera Area (Pianificazione del territorio e SIT) avviava nel contempo un lavoro reingegnerizzazione integrale di tutte le attività dei settori (Urbanistica, Edilizia Privata, Commercio e Pratiche Ambientali), sia per motivi organizzativi interni (rinnovo della Dirigenza e necessità di ridefinizione di ruoli e responsabilità), sia ai fini della creazione dello Sportello Unico Tecnico (SUT) oggi pienamente attivo.

Il metodo generale seguito per la reingegnerizzazione dei processi prevedeva:

- la stesura di una scheda identificativa di processo: un file di word in cui venivano riassunti la definizione e

lo scopo del processo stesso, la sua tipologia, gli elementi di input ed output, gli indicatori di performance e le loro modalità di rilevazione, le responsabilità, la normativa di riferimento, la modulistica allegata;

- la predisposizione di un diagramma di flusso, in questa fase, una volta fotografata la situazione esistente, si procedeva alla reingegnerizzazione vera e propria attraverso l'eliminazione dei passaggi inutili o privi di valore;
- l'individuazione dei soggetti coinvolti e delle relative responsabilità;
- l'indicazione della modulistica specifica (file, documenti, moduli, modelli) prevista per le varie fasi.

Il maggior coinvolgimento dei cittadini e degli altri portatori di interesse venne effettuato non in questi processi ma negli iter seguiti per la predisposizione delle Carte dei Servizi: non venne stesa una procedura scritta ma il referente esterno che seguì i gruppi di lavoro istruì a lavorare secondo un metodo condiviso:

- descrizione dei servizi da inserire nella Carta: modalità di erogazione, diritti dei cittadini, standard di qualità garantiti;
- predisposizione di questionari di CS per rilevare la qualità percepita al momento;
- costituzione di focus-group con rappresentanti delle diverse tipologie di clienti, per analizzare insieme la bozza della Carta e migliorarla secondo le loro proposte ed indicazioni;
- pubblicazione finale e distribuzione.

La seconda fase del PQ, avviata nel 2005, si è occupata invece di introdurre la misurazione dei processi reingegnerizzati attraverso le visite degli auditor interni appositamente formati ed il loro perfezionamento con la soluzione delle eventuali non conformità rilevate. Uno dei principali punti critici risulta essere l'individuazione di indicatori di performance veramente efficaci e adeguati e la loro conseguente rilevazione.

Il percorso di miglioramento sta continuando verso l'obiettivo della certificazione ISO 9001:2000, ai fini della quale sono stati identificati e inseriti come obiettivo PdO 2007 nuovi processi chiave per ciascuna Area:

Processi principali: ICI, Programmazione, progettazione e collaudo di OO.PP, Manutenzioni esterne (strade e illuminazione pubblica), Cimiteri, Cartografia e PRG su sito web, Diritto allo studio e assistenza agli alunni disabili, Procedure di iscrizione-sospensione-sollecito nei servizi bibliotecari, Utilizzo dell'Auditorium e della galleria espositiva della Biblioteca, Servizi di connettività erogati alle biblioteche SBV, Realizzazione e gestione di eventi culturali, Prevenzione ed educazione stradale, Traffico e viabilità, Sicurezza e ordine pubblico, Servizi di Polizia amministrativa;

Processi di gestione: Verifica e controllo degli appalti di igiene ambientale e verde pubblico affidati all'esterno, Ottimizzazione della struttura organizzativa, Iter del PEG e PdO, Controllo delle aziende partecipate, Monitoraggio dei processi del PQ;

⁵³Application del Comune di Vimercate al Premio Qualità 2005/2006 – pp. 11-13

Processi di supporto: Contratti e gare d'appalto, Assicurazioni, Amministrazione del personale, Archivio, Acquisti secondo le procedure economiche, Bilancio di previsione e rendicontazione finanziaria, economica e patrimoniale, Sicurezza sui luoghi di lavoro, Piani attuativi, Protocollo, Gestione della rete informativa e del supporto informatico agli uffici dell'Ente.

Il lavoro finale che verrà realizzato agli inizi del 2008 sarà la mappatura completa dei processi dell'organizzazione e la sincronizzazione delle loro interrelazioni, correggendo eventuali punti rimasti insoluti.

Contemporaneamente si utilizza il software del workflow per disegnare la versione on-line dei diagrammi di flusso ottimizzati ed identificare i passaggi-chiave da marcare come punti di controllo dell'efficacia/efficienza del processo. Obiettivo finale sarà la condivisione del workflow a tutte le postazioni di lavoro e il suo utilizzo nel lavoro quotidiano dei collaboratori.

Attualmente risultano mappati nel workflow 70 processi, di cui 21 già operativi nel settore Commercio.

Il PQ procede anche con frequenti contatti con altri comuni, finalizzati al benchmarking ed al supporto per la soluzione di problemi comuni. In particolare la RQ del Comune di Vimercate è in contatto con la collega del Comune di Paderno Dugnano (già certificato) e di Segrate, e partecipa a corsi di formazione specifici, fra cui il corso per valutatori CAF organizzato dal Foromez.

5.2. Sviluppare ed erogare servizi e prodotti orientati al cittadino/cliente

Di questo si è già detto molto nei criteri precedenti, a proposito di Spazio Città e del SUT, dei focus-group, dei progetti di Partecipazione e delle modalità di comunicazione e dialogo con i cittadini.

Restano da sviluppare qui alcuni aspetti non ancora trattati, in particolare riguardo all'accessibilità dei servizi comunali.

Fino a pochi anni fa la punta di eccellenza in questo senso era la Biblioteca civica, che risultava essere il servizio più disponibile ed accogliente di tutto l'Ente. Collocata nel 1991 in un edificio di nuovissima ed innovativa costruzione, ampio e visibile dall'esterno, la Biblioteca aveva la caratteristica di essere sempre aperta nei momenti in cui maggiormente al pubblico poteva essere utile il servizio: nelle fasce pomeridiane e serali (due volte alla settimana fino alle 22), il sabato tutto il giorno, in agosto e durante le vacanze natalizie. Un altro aspetto positivo era la grande disponibilità di opuscoli, guide e depliant di introduzione all'uso dei servizi, in particolare dei servizi disponibili on-line, scritti con un linguaggio immediato e comprensibile e con una grafica di supporto alla comprensione. Alcuni opuscoli sono anche in lingua inglese.

Quando è stato progettato Spazio Città il modello della Biblioteca è stato replicato ed ampliato: il nuovo sportello del cittadino si è subito caratterizzato per essere sempre

aperto (61 settimanali)⁵⁴, con personale che si alterna su turni per ridurre al minimo indispensabile le chiusure nei festivi e nelle vacanze e per essere accessibile: la sede è senza barriere architettoniche, luminosa e gradevole, amichevole nel contatto poiché non ci sono vetrate o pannelli che separano il cittadino dall'operatore.

Si è pensato anche a prolungare l'orario del giovedì sera fino alle 21, in coincidenza con l'apertura serale della Biblioteca, per consentire un'ideale iter del cittadino che, nella stessa sera e uscendo una sola volta può richiedere ed ottenere certificati o informazioni a Spazio Città e prendere in prestito libri, riviste, cd-musicali e DVD in Biblioteca.

Ovvero servizi e cultura, pratiche necessarie e svaghi del tempo libero tutte accessibili insieme.

Un aspetto particolarmente sviluppato a Spazio Città è la capacità di ascolto e di supporto ai cittadini di qualsiasi condizione, in particolare anziani, disabili e stranieri. Il personale è formato ad essere sempre disponibile a spiegare e illustrare i servizi in modo empatico rispetto alla tipologia di cittadino che si presenta allo sportello e a fornire supporto nella compilazione di moduli o richieste varie.

Due servizi in particolare si rivolgono a:

- cittadini stranieri: ogni mercoledì pomeriggio un mediatore culturale è presente per supportare i cittadini stranieri nell'espletare le pratiche relative a permessi di soggiorno, documenti personali, pratiche connesse all'impiego ecc... , con un legame diretto agli uffici di Prefettura di Milano. Il tutto al fine di ridurre al minimo spostamenti e disorientamento;
- Cittadini disabili: al venerdì Spazio Città ospita uno sportello gestito da un'associazione che si occupa di fornire informazioni e supporto ai familiari di persone disabili, in merito ai servizi ed alle possibilità esistenti sul territorio.

Per tutti e gratuitamente è inoltre a disposizione una postazione internet, con disponibilità di accesso a banche dati o a servizi di orientamento per il lavoro.

Con i cittadini vengono inoltre tenuti aperti, sia per comunicazioni varie che per la procedura dei reclami i vari canali di dialogo da essi stessi preferiti e scelti: la mail, il telefono, il sito, la posta cartacea.

Infine a Spazio Città come in Biblioteca sono a disposizione innumerevoli opuscoli di promozione di eventi e servizi anche esterni al Comune di Vimercate, opuscoli sui trasporti pubblici e sui servizi sanitari, informazioni sui gruppi e le associazioni operanti sul territorio. Molte di queste informazioni sono accessibili anche on line sia sul sito del Comune che sul sito SBV.

5.3. Innovare i processi coinvolgendo i cittadini/clienti

L'attivazione di alcuni nuovi servizi e la modalità partecipata con cui sono stati migliorati attesta la volontà

⁵⁴ Questi gli orari d'apertura di Spazio Città:

- da lunedì a venerdì orario continuato 8-19
- sabato 8.30-12.30
- giovedì sera orario prolungato fino alle 21

dell'organizzazione di tenere sempre il cittadino al centro del proprio interesse.

Prima di creare un nuovo servizio, si esplorano le esperienze simili per progettare meglio il risultato finale. Così è stato ad esempio per la creazione di Spazio Città: un gruppo di Amministratori, il DG e alcuni funzionari hanno visitato nel 2002 lo sportello del cittadino già attivato presso un comune emiliano, intervistando il personale, gli Amministratori locali e gli utenti stessi.

Steso il progetto iniziale, denominato Spo.ge.ci (sportello generale del cittadino) lo hanno sottoposto ad una prima valutazione dei cittadini, raccogliendo 500 questionari con indicazioni, richieste e consigli riguardo allo sportello che i cittadini desideravano avere.

Va attestato che questa esperienza di Vimercate è diventata modello per molti altri Comuni, che sono venuti in visita, hanno chiesto una copia del progetto, hanno visitato i locali, verificato i servizi e stabilito contatti con il personale. La stessa città di Monza, per attivare il proprio sportello del cittadino si è ispirata a Spazio Città.

Nell'aprile 2007 il DG è stato invitato a tenere una relazione al seminario "Lo sportello unico del cittadino: esperienze e linee di intervento" svoltosi nell'ambito della rassegna *Risorse Comuni* dedicata alle amministrazioni pubbliche. L'attenzione alle forme di *e-gov* e di servizi a distanza e remoti è mantenuta alta e si traduce in nuovi servizi non appena possibile. E' da tempo tutto predisposto per l'attivazione della carta d'identità elettronica, per la quale si attende solo l'input del Ministero e la consegna delle attrezzature necessarie. Dal 2006 è attivo un servizio di teleparking via sms per il pagamento del ticket nei parcheggi del centro storico.

criterio 6: Risultati orientati al cittadino/cliente

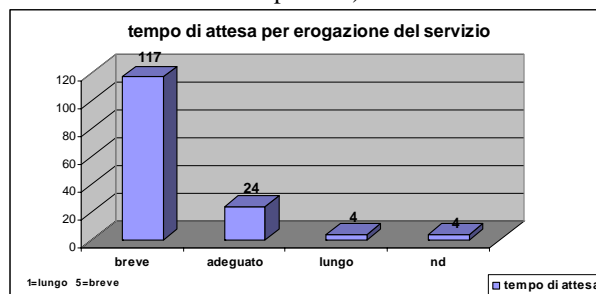
6.1. I risultati della misurazione della soddisfazione del cittadino/cliente

Dall'attivazione del PQ e dall'orientamento al cittadino, che l'Amministrazione comunale ha voluto porsi come obiettivo negli ultimi due mandati elettorali, sono state diverse le occasioni per misurare e rilevare la soddisfazione sui servizi erogati. Obiettivo di queste indagini è stato anche un sempre maggior coinvolgimento degli utenti alla vita amministrativa della città ed una loro partecipazione consapevole alle decisioni importanti. Indagini di CS sono state effettuate nell'iter di elaborazione di tutte le Carte dei Servizi comunali. Si riportano qui di seguito alcuni dati relativi alle CS sui servizi di Spazio Città, Asilo Nido e Biblioteca Civica. La scelta è motivata dal fatto che Spazio Città è il principale punto di erogazione dei servizi essenziali per il cittadino, l'Asilo Nido ha la particolarità di effettuare costantemente la CS fin dall'anno scolastico 2001/ 2002, la Biblioteca, infine ha coinvolto nella propria indagine oltre 1100 utenti (significatività del campione).

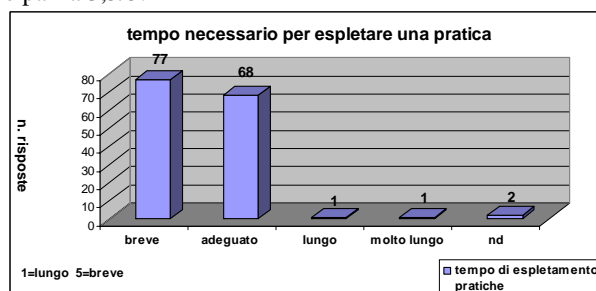
Prima indagine di CS a Spazio Città Anno 2004

I dati si riferiscono al primo anno "di vita" di Spazio Città, che era stato inaugurato ufficialmente il 23/10/2003. L'indagine aveva coinvolto un numero ristretto di cittadini

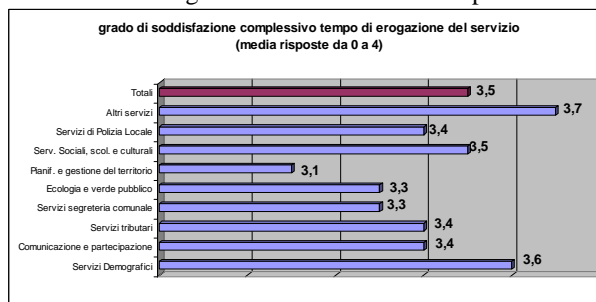
(149 i questionari raccolti) perché aveva il limite di essere stata effettuata nei mesi estivi (giugno-agosto 2004). Si stima che il dato ottenuto corrisponda al 10% circa delle persone che hanno effettivamente usufruito dei servizi di Spazio Città. Lo scopo dell'indagine era di conoscere il grado di soddisfazione degli utenti ed ottenere indicazioni e suggerimenti per il miglioramento dei servizi, in particolare riguardo ai tempi di attesa e di espletamento delle pratiche e riguardo al personale. In 141 casi su 149 (94,6%) il tempo d'attesa è giudicato breve o adeguato. La media delle valutazioni è pari a 3,8/5 (dove 5 rappresenta il livello di soddisfazione più alto).



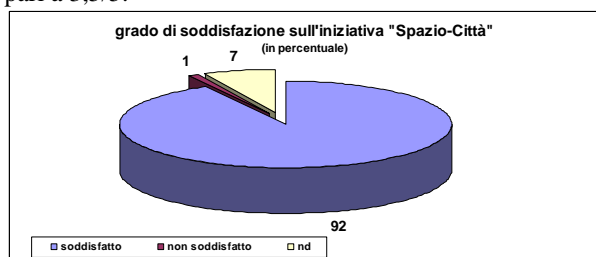
Il tempo di attività con gli operatori è giudicato breve o adeguato in 145 casi su 147 (98,6%) e la media di valore è pari a 3,5/5:



Relativamente al grado di soddisfazione complessivo:

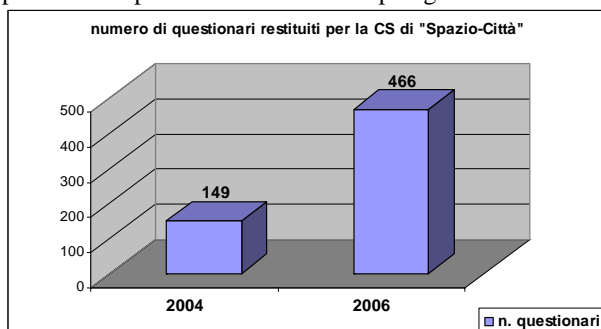


Relativamente al giudizio complessivo si rileva che vi sono solo 2 valutazioni insufficienti, il maggior numero dei giudizi è "ottimo" (77 su 149) e la media di valore è pari a 3,5/5:



Seconda indagine di CS a Spazio Città – Anno 2006

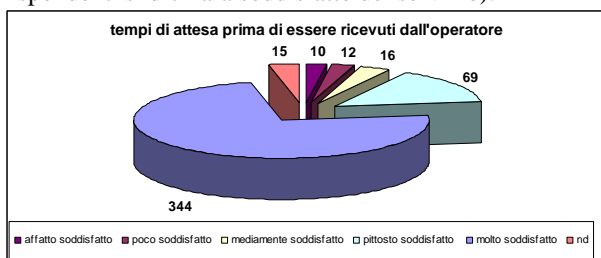
Nell'autunno 2006, a tre anni esatti dall'apertura dello sportello, l'indagine è stata ripetuta. Sono stati raccolti 466 questionari. Si è ritenuto opportuno fare un confronto fra il numero di questionari restituiti per evidenziare il miglioramento nella significatività del campione anche in seguito al metodo utilizzato, infatti la seconda indagine non è stata fatta d'estate. Non risulta però possibile la costruzione di un grafico unico di confronto dei dati perché i campioni non sono fra loro paragonabili.



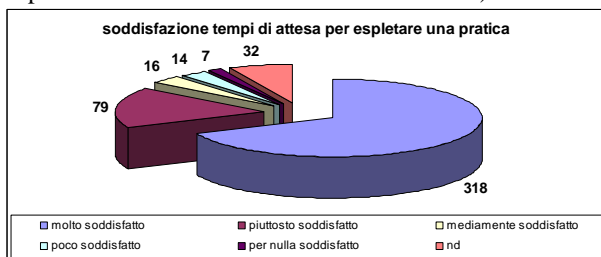
L'indagine 2006 ha riguardato in modo particolare i seguenti aspetti:

Tempi:

- prima di essere ricevuti dagli operatori (il 91% dei rispondenti si dichiara soddisfatto del servizio):

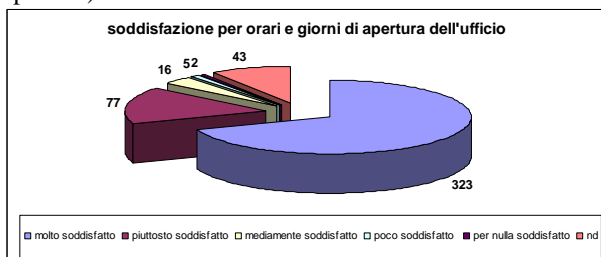


- per espletare la pratica (anche in questo caso il 91% dei rispondenti si dichiara soddisfatto del servizio):



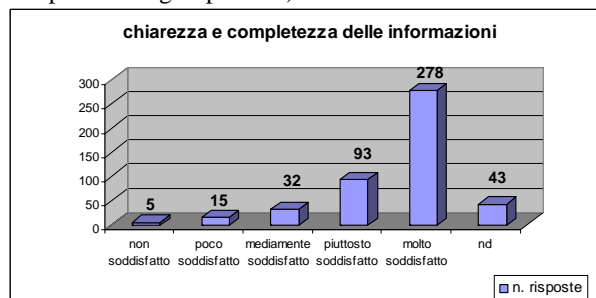
Accessibilità:

- orari e giorni di apertura dello sportello (il 93% dei rispondenti dichiara di essere soddisfatto degli orari di apertura):

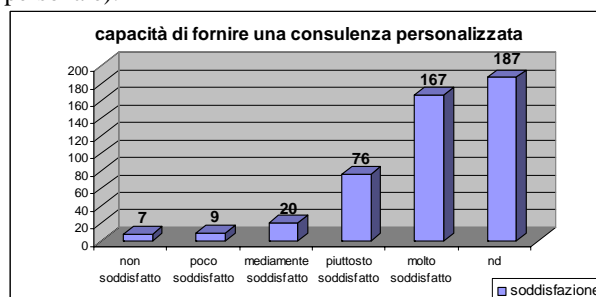


Competenza e preparazione degli operatori:

- chiarezza e completezza delle informazioni ricevute (l'85,7% dei rispondenti si dichiara soddisfatto della competenza degli operatori):

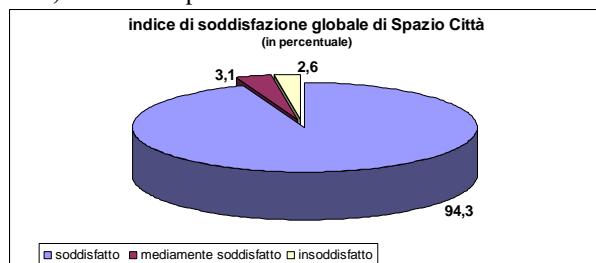


- capacità di fornire una consulenza personalizzata (accorpare i dati, il 61,2% dei rispondenti si ritiene molto soddisfatto e soddisfatto della competenza del personale):



Indice di soddisfazione globale:

Il 94,3% del campione ha un alto livello di soddisfazione:

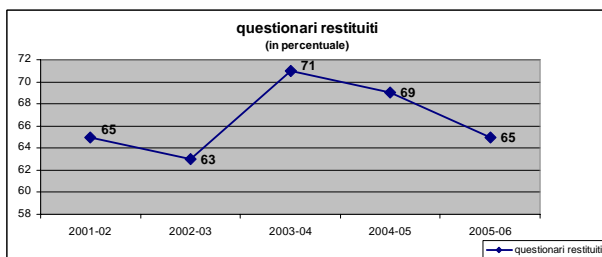


Dei 466 questionari, 70 riportano commenti finali nell'apposito spazio a disposizione sul foglio, di questi quasi la metà (30) sono complimenti. Questo significa che i cittadini hanno sentito l'esigenza di esprimere il proprio apprezzamento in modo chiaro ed univoco.

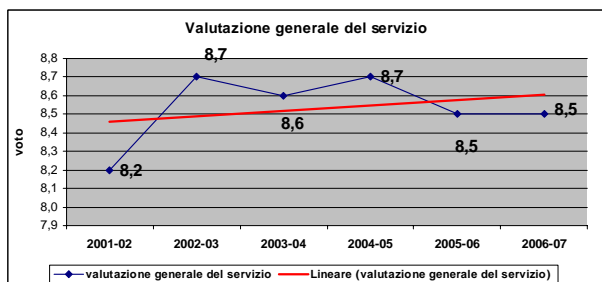
Ecco un esempio delle frasi più rappresentative: *"Ritengo che l'ottimo livello di qualità del servizio offerto sia in linea con le esigenze di una moderna città europea. Invito a continuare su questa strada!"*.

Customer Satisfaction Asilo Nido "Girotondo":

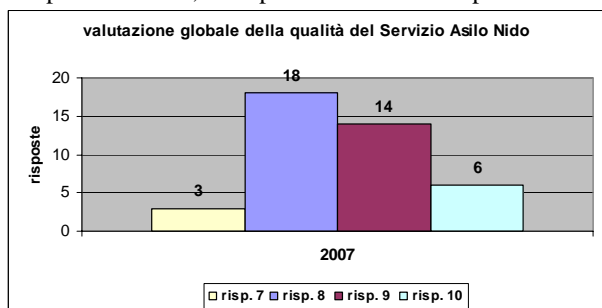
Si è chiesto ai genitori dei bambini che frequentano l'Asilo Nido di esprimere un loro giudizio e di fare delle proposte relativamente all'organizzazione del servizio. Questi i risultati dall'anno scolastico 2001/2002 ad oggi:



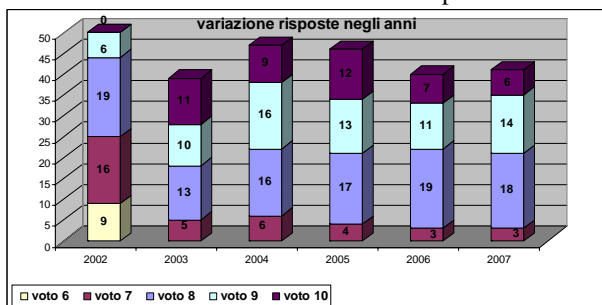
È stato chiesto ai genitori di esprimere un giudizio complessivo sul servizio offerto, il voto poteva essere espresso in una scala di valori da 1 a 10, il grafico sottostante esprime il buon andamento generale del servizio:



I genitori potevano esprimere un loro giudizio su 15 caratteristiche tipiche del servizio: gli orari di apertura, il personale, l'alimentazione, le attività svolte, il nido estivo, l'igiene, le relazioni tra i genitori. Il questionario prevedeva per ogni domanda la possibilità di esprimere un giudizio da 1 a 10. Da un'analisi delle risposte ricevute si può rilevare che nel 2007 non ci sono state risposte comprese tra 1 e 6, ecco perciò i dati delle risposte 7-10:



Da un'analisi della valutazione globale del servizio offerto si può affermare che, eccezion fatta per il 2002, l'andamento è tendenzialmente costante e positivo:

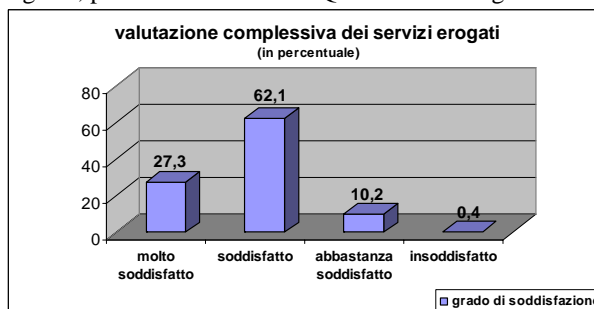


Nella redazione dei questionari i genitori interpellati hanno anche presentato proposte e suggerimenti: i temi più critici riguardano la modifica/ampliamento dell'orario

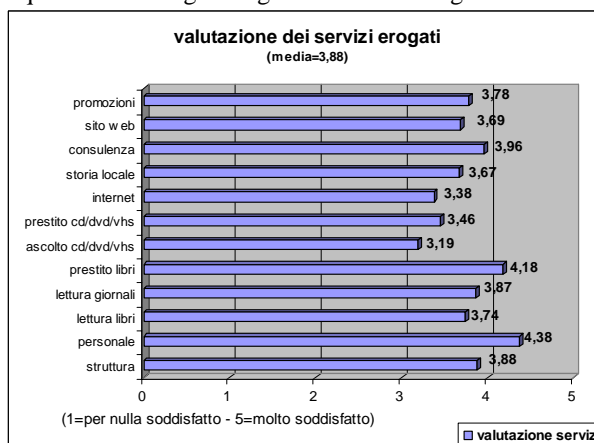
di apertura, i costi, l'estensione del periodo di apertura del nido estivo, la richiesta di un locale per i passeggini, numerose sono state, inoltre, le richieste di incontro tra i genitori al fine di potersi confrontare e condividere le varie esperienze. Altra criticità rilevata è la carenza delle informazioni relative all'asilo nido pubblicate sul sito del Comune. In seguito a questa segnalazione il settore Comunicazione ha già provveduto ad aggiornare il sito in particolare con le informazioni essenziali relative al servizio, alle attività e a tutto ciò che si ritiene rilevante per i genitori interessati. Sono stati inoltre già presi alcuni provvedimenti relativamente all'apertura del nido estivo e alle manifestazioni di relazione e incontro tra i genitori⁵⁵.

Customer satisfaction Biblioteca – anno 2004

Anche la Biblioteca nel 2004 ha effettuato un'indagine di CS finalizzata alla redazione della propria Carta. In questo caso si è riusciti a raggiungere un numero molto elevato di questionari restituiti: 972 fra gli utenti adulti e 151 fra i ragazzi, per un totale di 1123. Questi i risultati generali:



e questo è il dettaglio di gradimento dei singoli servizi:



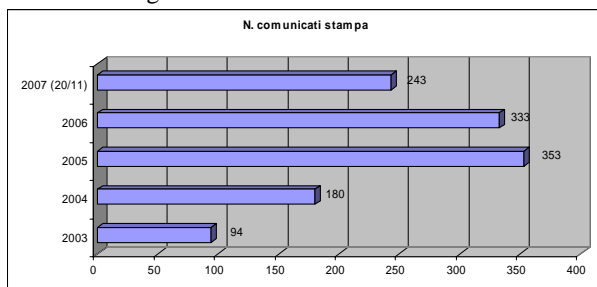
Fra il 2005 e il 2007 la Biblioteca Civica è stata impegnata in una profonda riorganizzazione interna, di potenziamento e miglioramento del personale e dei servizi. E' stato completamente rinnovato anche il software gestionale, con un'operazione complessa coordinata da Vimercate e che ha coinvolto i 29 Comuni aderenti al SBV. Ciò ha comportato l'impossibilità di attivare nuove indagini di CS ma rappresenta un importante investimento in termini di risorse (umane,

⁵⁵ www.comune.vimercate.mi.it alla pagina "Servizi per i bambini" - Nido Girotondo.

strumentali e finanziarie) per migliorare i servizi al pubblico. È prevista per il 2008 una nuova indagine di soddisfazione degli utenti.

Per quanto riguarda il coinvolgimento e la partecipazione, il Settore Comunicazione, attivo presso Spazio Città, costituisce un filo diretto e costante tra il Comune e i cittadini, che vengono informati delle attività svolte dall'Organizzazione.

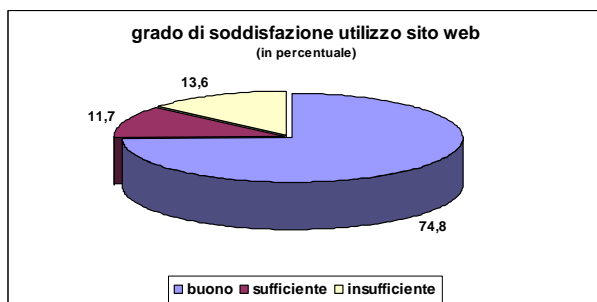
Al 20 novembre 2007 sono 243 i comunicati stampa realizzati e pubblicati sul sito del Comune, gli stessi vengono inviati alle redazioni locali dei quotidiani nazionali e ai giornali locali. Ecco il trend 2003-2007:



La home – page è sempre aggiornata con le notizie più importanti di comune interesse ed ha un banner scorrevole con rimando a brevi comunicazioni utili.

Dal 1 gennaio 2007 al 3 dicembre 2007 gli accessi al sito sono 180.189, mentre 1.118.875 sono state le pagine scaricate e 1.255.440 i contatti.

La CS di Spazio Città 2006 rivolgeva ai cittadini una specifica domanda finalizzata ad indagare il grado di soddisfazione relativamente all'utilizzo del sito internet sia per scaricare la modulistica che per ricevere informazioni sui servizi:



La Partecipazione è divenuta poi nel 2006 uno degli obiettivi di mandato principali della nuova Amministrazione.

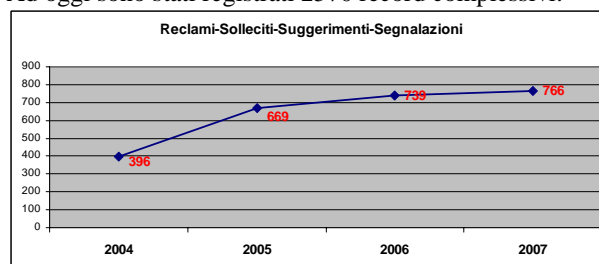
6.2. Gli indicatori di orientamento al cittadino/cliente

Oltre a quanto già illustrato al punto precedente, un forte impegno è stato attivato per gestire i reclami, le segnalazioni e i suggerimenti dei cittadini in modo sistematico e controllato. Dalla fine del 2004 è stato creato un software per il trattamento informatico dei reclami presentati dai cittadini, al fine di poterli monitorare e soprattutto al fine di poter abbreviare i tempi di soluzione e di risposta finale. Il sistema prevede che entro un tempo massimo di 12 giorni lavorativi venga dato un riscontro

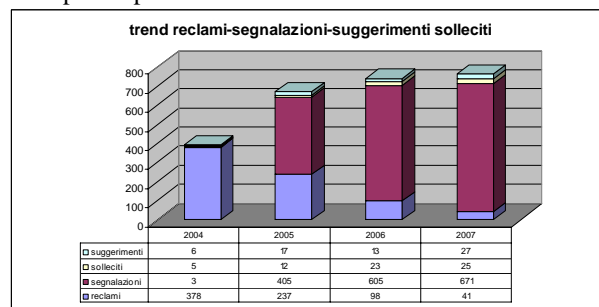
(via mail o cartaceo) al cittadino in merito alla propria segnalazione.

Un sistema di alerting interno al software avvisa l'ufficio competente quando viene superato il limite dei 12 giorni per la risposta (primo sollecito) e in un secondo step di sollecito, in caso di pratica ancora inevasa, l'avviso arriva anche via mail al DG e al suo staff, che si attivano per l'immediata soluzione del problema o per chiarire i motivi del ritardo.

Ad oggi sono stati registrati 2570 record complessivi:

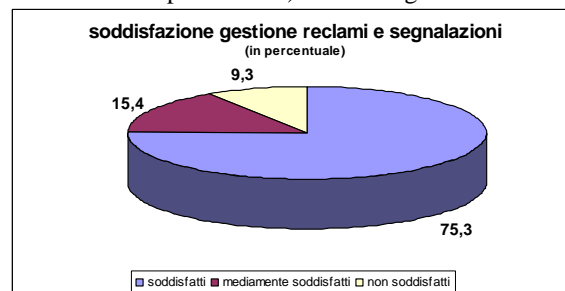


L'aumento numerico non va inteso in modo generalizzato come un segnale negativo ma anche come indice di un più puntuale e preciso inserimento dei dati da parte degli uffici. Si può evidenziare infatti la rilevante diminuzione dei reclami negli anni e il costante aumento delle segnalazioni (cioè mere comunicazioni, non lamenti) da parte dei cittadini. Questo dato sta ad indicare la crescita della partecipazione dei cittadini nell'attività del Comune:

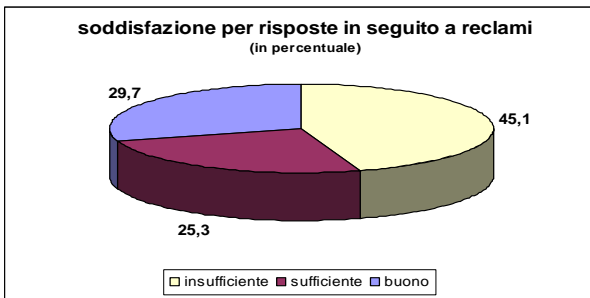


Tra le altre domande rivolte agli utenti con la CS di Spazio Città 2006, si è chiesto anche un giudizio di soddisfazione sullo strumento dei reclami: l'80% dei rispondenti dichiara di non aver mai presentato un reclamo al Comune.

Fra coloro che hanno risposto, le percentuali di soddisfazione globale per la gestione del reclamo (raccolta e invio della risposta finale) sono le seguenti:



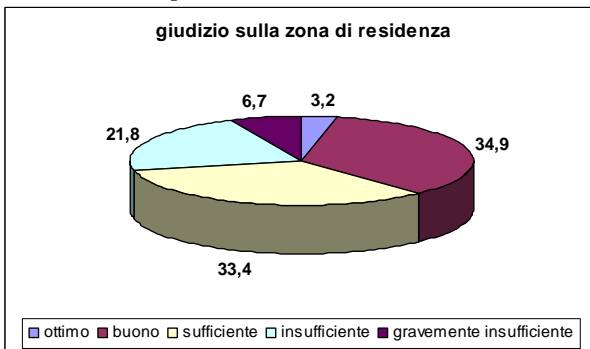
In merito al contenuto della risposta:



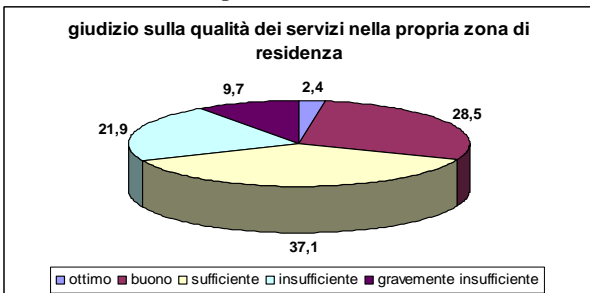
Fra le motivazioni di non soddisfazione, vi sono l'evasività o genericità della risposta oppure i tempi troppo lunghi per la soluzione effettiva dei problemi.

Per questo è in fase di ultimazione un nuovo sistema di gestione dei reclami che entrerà in funzione già dal Gennaio 2008 (cfr. Criterio 4.2).

Una nuova ed importante esperienza è stata messa in atto nel 2007 per incrementare il coinvolgimento dei portatori d'interesse nella progettazione e nell'erogazione dei servizi e dei prodotti e nella definizione dei processi decisionali: il **PGT partecipato**. Per ridisegnare il Piano di Governo del Territorio si è voluto dare voce alle opinioni, alle idee ed alle richieste dei residenti, adulti e ragazzi, riguardo alla città ed al suo assetto futuro. E' stato chiesto ai cittadini di rispondere ad un apposito questionario, distribuito alla cittadinanza in modo capillare attraverso il notiziario comunale e con incontri nelle scuole. Sono stati restituiti ed elaborati 751 questionari. Alla domanda sul giudizio complessivo riguardo la zona di residenza o di abituale frequentazione in città, il 71,4% dei rispondenti si è dichiarato complessivamente soddisfatto:

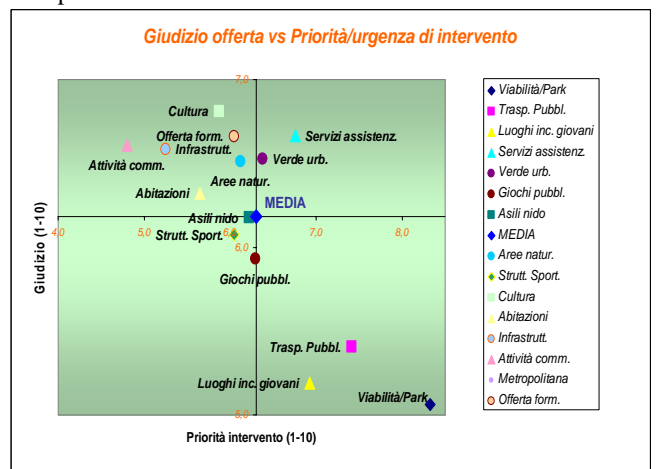


Alla domanda relativa al giudizio sulla qualità dei servizi offerti nella propria zona di residenza, la percentuale di cittadini soddisfatti è pari al 68,1% :



Sulla base delle risposte ricevute è stato possibile tracciare una mappa dei servizi e delle caratteristiche dell'arredo

urbano della Città di Vimercate sotto una duplice ottica: il giudizio sull'offerta dei servizi da un lato e le opinioni riguardanti la priorità/urgenza di intervento dall'altro. Il giudizio sui singoli servizi è stato espresso utilizzando una scala di valutazione che comprende valori da 1 a 10. Le priorità di intervento, analogamente, sono state segnalate utilizzando una scala da 1 (priorità bassa: ambito adeguatamente curato) a 10 (priorità elevata: serve un intervento più urgente). Riportando le due variabili su uno stesso grafico a matrice, è stato possibile valutare ciascun servizio considerando congiuntamente la duplice chiave di lettura indicata ed utilizzando, come punti di riferimento, il giudizio medio (6,18) e la media dei giudizi espressi per le priorità di intervento (6,40). In tale modo è stato possibile identificare quattro diverse zone grafiche indicative delle modalità di intervento sulle singole aree sottoposte alla valutazione.



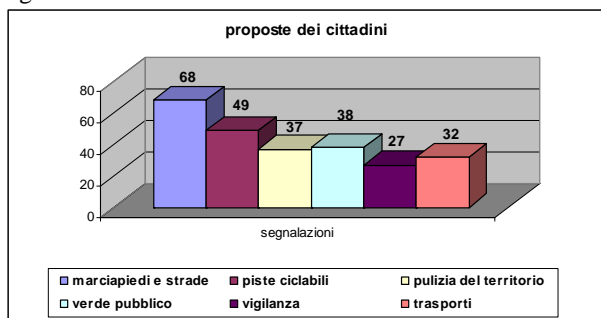
Incrociando le due variabili è, dunque, possibile delineare quattro differenti strategie di intervento.

- 1) **Quadrante alto a destra** : per questi servizi/aspetti della Città è prevista una strategia di potenziamento e/o ottimizzazione: sono i servizi/aspetti che più influiscono sul gradimento dei cittadini.
- 2) **Quadrante basso a destra**: comprende i servizi che i cittadini ritengono di importanza fondamentale, ma che non sono valutati in modo pienamente positivo. In queste situazioni è ipotizzabile una decisa azione di intervento che porti a radicali miglioramenti nell'erogazione dei servizi o nelle caratteristiche indicate.
- 3) **Quadrante basso a sinistra**: è caratterizzato da servizi non ritenuti di primaria importanza e valutati negativamente. Il quadrante non comprende alcun servizio. Si segnala solo la presenza di giochi pubblici per cui sarebbe necessario intervenire sia sulla qualità (pulizia, manutenzione, ...) sia a livello quantitativo.
- 4) **Quadrante alto a sinistra**: comprende la maggior parte dei servizi, in particolare quelli valutati a livelli superiori, rispetto alla media, ma a cui vengono attribuite priorità di intervento inferiori alla media. Per questi servizi è prevista una strategia di presidio, ovvero di mantenimento del livello qualitativo raggiunto.

L'ultima domanda offriva ai cittadini la possibilità di fare proposte e richieste all'Amministrazione relativamente agli interventi sul territorio. Da un'analisi dei questionari restituiti ed in seguito alle operazioni di ricodifica e aggregazione sono stati segnalati 565 problemi/proposte di intervento per un totale di 1.026 segnalazioni differenti. In particolare l'intervento che si auspica la maggior parte dei rispondenti riguarda la sistemazione dei marciapiedi (da sistemare o da rifare). Molto numerose anche le richieste di interventi con nuovo asfalto su vie differenti. Altro problema molto sentito è la scarsità delle piste ciclabili (33), che dovrebbero essere connesse con i paesi confinanti (8), completate e maggiormente mantenute (4) o comunque più collegate tra loro (4).

Si osserva anche una sensibilità piuttosto elevata per la cura, la manutenzione e la tutela di parchi, giardini e, più in generale, del verde pubblico (21 casi), che dovrebbe essere incrementato (4).

Di seguito vengono riportati gli esempi di segnalazioni più significative:

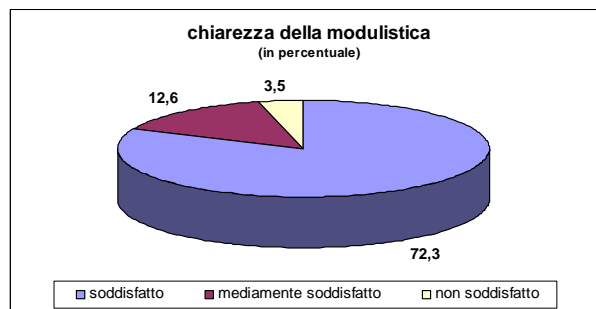
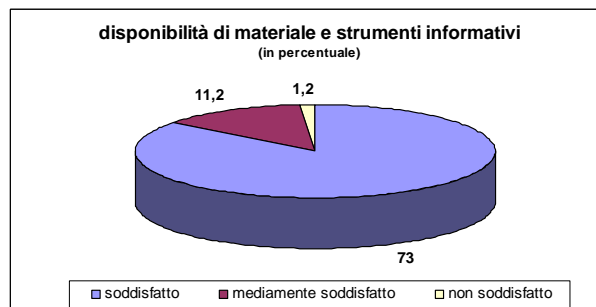
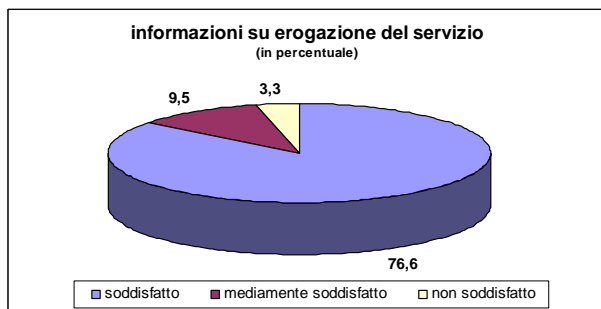


Le interazioni con i cittadini sono migliorate anche per la diffusione della posta elettronica e dell'sms come strumenti di comunicazione proposti dal Comune oppure prescelti dai cittadini stessi per chiedere o ricevere servizi o risposte.

Il SBV utilizza questi canali comunicativi in modo diffuso fin dal 2003⁵⁶, Spazio Città dal 2004 attraverso il sito comunale ed il sistema Reclami.

La CS di Spazio Città 2006 intendeva inoltre misurare la qualità percepita dai cittadini nell'utilizzo dei servizi informativi, in particolare in merito a disponibilità / diffusione, chiarezza e completezza delle informazioni stesse.

Ecco i risultati di soddisfazione:



Criterion 7: Risultati relativi al personale

7.1. I risultati della misurazione della soddisfazione e della motivazione del personale

Come già anticipato al Criterio 3.1, le dimensioni dell'Ente consentono un coinvolgimento quotidiano dei collaboratori nelle varie vicende anche di rilievo esterno. Un evento positivo oppure una critica cui viene dato risalto dalla stampa locale hanno una ricaduta immediata negli uffici. Il sistema di comunicazione interna favorisce la condivisione di obiettivi e di traguardi che le Aree e i settori intendono raggiungere.

I principali risultati riguardo alla gestione del personale sono ricavabili dalle attività dell'ufficio RU, dal sistema di valutazione e dalle indagini di people satisfaction.

Nel 2005 è stato completamente rinnovato il sistema di valutazione, sono cambiati sia il metodo che i parametri, come descritto ampiamente nel criterio 3.

Il punteggio attribuibile a ciascun parametro va da 1 a 5 e il totale massimo raggiungibile è pari a 55.

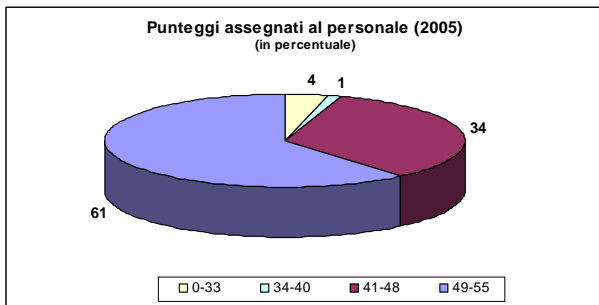
Con il confronto sindacale è stato stabilito che il punteggio 3 corrisponde ad una prestazione adeguata alle attese.

Si possono quindi identificare le seguenti fasce di voto complessive:

- 0-33 insufficiente
- 34-40 sufficiente
- 41-48 buono
- 49-55 ottimo

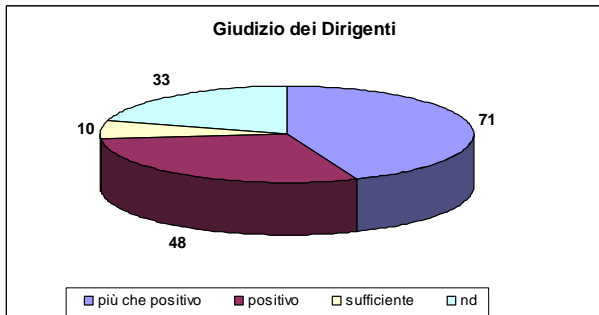
Nel 2005 sono state compilate 162 schede di valutazione: solo il 4% dei dipendenti ha ottenuto un punteggio non adeguato alle attese:

⁵⁶ www.sbv.mi.it, nella sezione Servizi on-line.

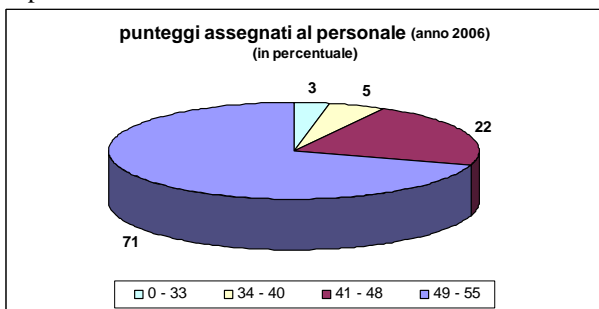


All'interno della scheda di valutazione del Dirigente ha, inoltre, la possibilità di esprimere un giudizio sull'operato del dipendente valutato (più che positivo, positivo, sufficiente, non dichiarato). Nel 2005 si registrano solo 10 giudizi "sufficiente" su 162 dipendenti valutati.

Relativamente al segmento di grafico "nd" si precisa che i dirigenti esprimono solo il voto, senza aggiungere un ulteriore giudizio:

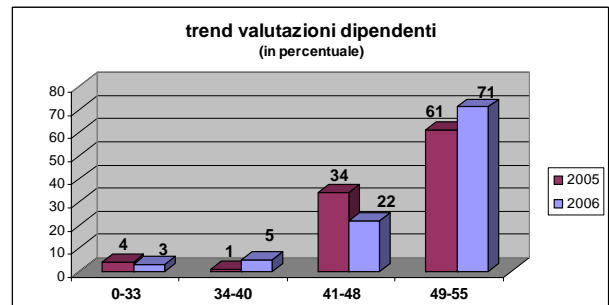


Nel 2006 sono stati valutati 151 dipendenti e la valutazione è stata effettuata in due periodi diversi dell'anno: primo e secondo semestre. Nel primo semestre in seguito a colloquio con il dipendente, il Dirigente esprimeva solo un giudizio e nel secondo semestre effettuava la valutazione vera e propria assegnando il punteggio ed esprimendo un ulteriore giudizio finale. In percentuale:

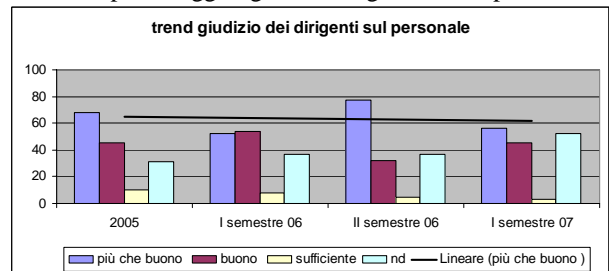


Facendo un confronto fra i due anni si rileva un miglioramento nei giudizi: infatti quelli che nel 2005 erano giudizi non sufficienti sono diventati sufficienti e parte dei giudizi buoni sono diventati ottimi.

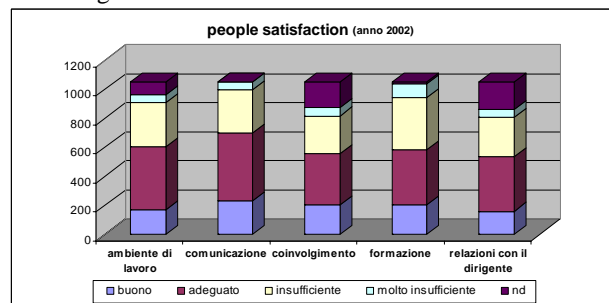
Questo evidenzia il costante miglioramento dell'organizzazione:



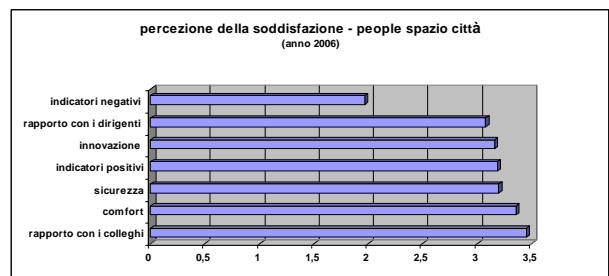
Anche i giudizi dei Dirigenti sul personale sono in crescita rispetto al 2005, in virtù del continuo tentativo della dirigenza di coinvolgere il personale nelle attività proprie dell'Area per il raggiungimento degli obiettivi previsti:



Nel 2002 è stata effettuata la prima indagine di People Satisfaction tra i dipendenti al fine di valutare il loro grado di soddisfazione e il benessere organizzativo: il campione comprende 104 questionari pari al 64%, i risultati ottenuti sono i seguenti:



Nel 2006 è stata effettuata una indagine sul benessere organizzativo⁵⁷ esclusivamente tra i dipendenti di "Spazio Città". Sono stati distribuiti 22 questionari a tutti i dipendenti di Spazio Città e ne sono stati restituiti 21. Dai risultati emerge che Spazio Città viene colta come una esperienza positiva da parte dei dipendenti che vi lavorano:



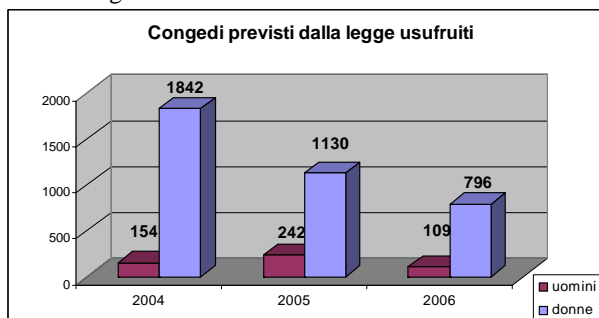
⁵⁷ Utilizzando il questionario ed il software proposti dal Programma Cantieri

Si precisa che il sw Cantieri classificava come indicatori negativi alcuni elementi quali: insofferenza per il lavoro, disinteresse, pettegolezzo e aggressività, mentre sono considerati indicatori positivi voglia di andare al lavoro, sensazione di soddisfazione personale e voglia di imparare.

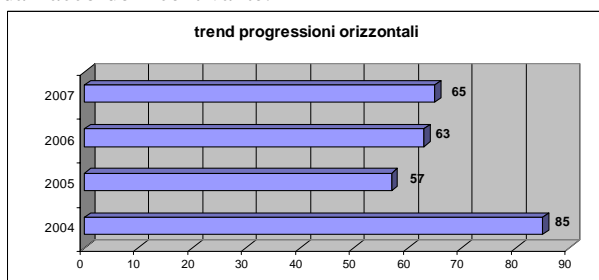
È già programmata per il 2008, nell'ambito delle tappe previste per la certificazione ISO 9001, una nuova indagine di People satisfaction tra tutti i dipendenti.

Rispetto alla flessibilità dell'orario di lavoro e quindi ralla possibilità di conciliare la vita lavorativa con quella privata, il Comune di Vimercate ha fin dal 2002 regolamentato il rapporto di lavoro a tempo parziale⁵⁸.

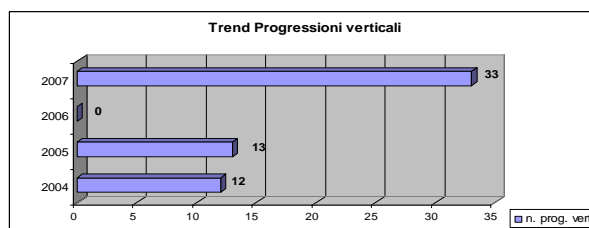
Nel 2007 sono 37 (34 donne) su 156 i dipendenti a tempo parziale impiegati nel Comune, pari al 24% di cui il 92% di donne. Inoltre in merito alle modalità con le quali l'Ente gestisce i problemi personali, il seguente grafico evidenzia il numero di dipendenti che hanno usufruito delle varie forme di congedo previste dalla legge e dal CCNL e i giorni lavorativi di fruizione:



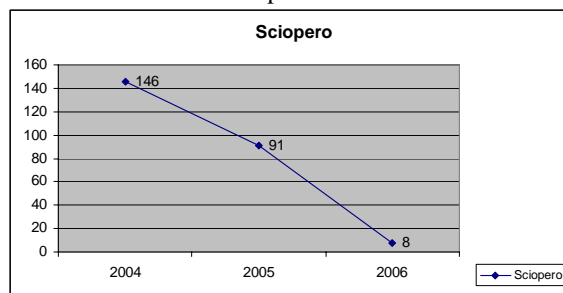
Per quanto riguarda le progressioni orizzontali, queste si conseguono con 1 o 2 anni di anzianità nella categoria di partenza e con una % di punteggio conseguito nelle valutazioni variabile secondo le categorie, come previsto dall'accordo incentivante.



Per quanto riguarda, invece, le progressioni verticali, nel 2006 non sono stati banditi concorsi interni ed esterni a causa delle blocco delle assunzioni sancito dalla Finanziaria 2006. Nel 2007, come spiegato al criterio 3, le progressioni verticali hanno voluto rappresentare un segnale di riconoscimento da parte dell'Amministrazione all'impegno di tutti i collaboratori a mantenere il livello di prestazioni, nonostante i limiti al turn-over:



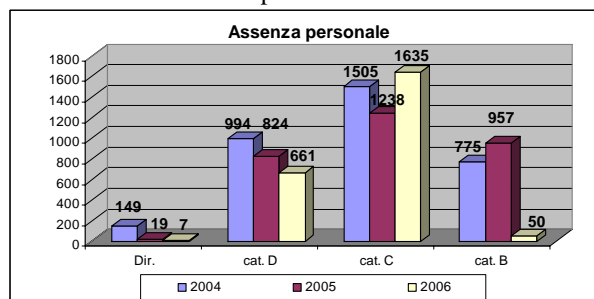
La partecipazione agli scioperi, in diminuzione negli anni, riguarda esclusivamente gli scioperi nazionali, infatti non vi è mai stato alcuno sciopero interno:



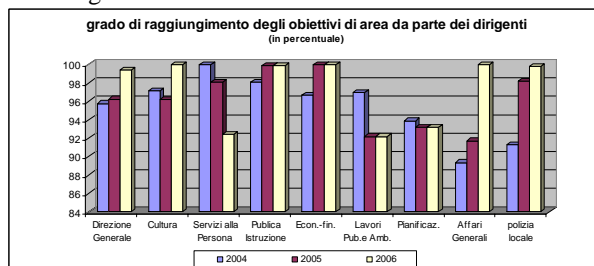
La gestione delle esigenze personali dei collaboratori avviene nel rispetto delle competenze, con un raccordo costante fra Dirigenti, ufficio RU, DG e RSU. Ciascun dipendente può rivolgersi liberamente a ciascuno di questi referenti per sollevare eventuali problemi personali.

7.2. Gli indicatori di risultato del personale

Costituisce un'evidenza del livello di soddisfazione ed efficienza anche il numero di assenze di dipendenti e Dirigenti del Comune: infatti, analizzando i dati, è evidente che il trend è il più delle volte in diminuzione:



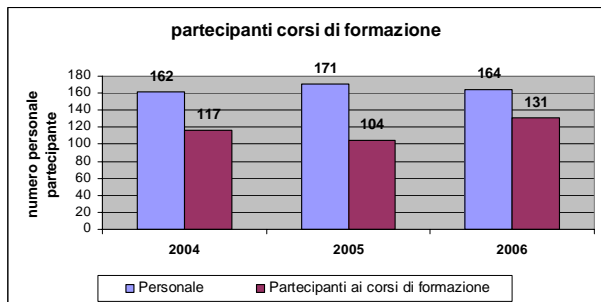
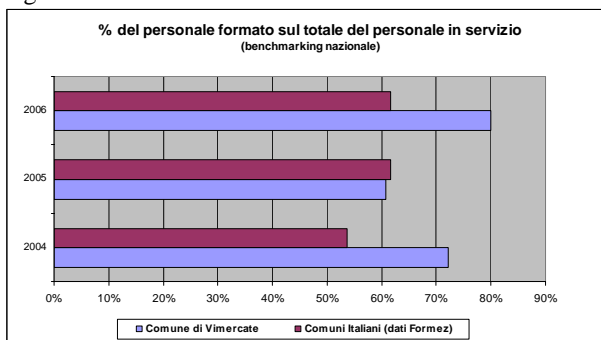
La produttività viene misurata dal grado di raggiungimento degli obiettivi PEG/PdO per ciascuna Area attestato dal Nucleo di valutazione e che determina l'attribuzione del 50% dell'incentivo economico. ecco il trend degli ultimi anni:



⁵⁸ "Regolamento in materia di rapporto di lavoro a tempo parziale" adottato con Del. Giunta n. 52 del 18.03.2002

Il livello di utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione da parte del personale è attestato dall'introduzione della posta elettronica come modalità primaria di comunicazione e trasmissione dei documenti. Ogni dipendente, ad esclusione degli operai, ha un proprio account personale utilizzabile sia all'interno che all'esterno dell'Organizzazione.

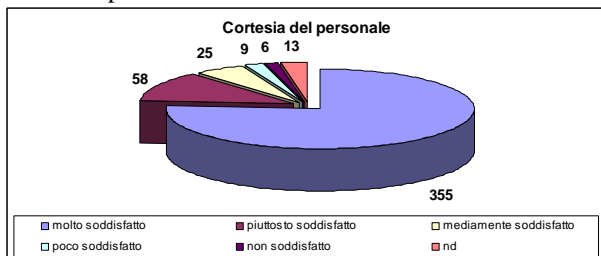
Riguardo lo sviluppo delle competenze e alla cura della formazione permanente del personale, i dati sono i seguenti:



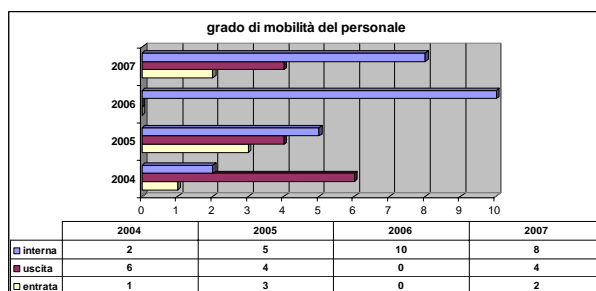
Il budget stanziato dal Comune per la formazione dei dipendenti dirigenti è stato negli anni il seguente:

	2004	2005	2006	2007
Personale	48.175,00	48.175,00	44.300,00	44.300,00
Dirigenti	7.000,00	7.000,00	8.800,00	8.800,00

Relativamente alla capacità del personale di relazionarsi con i cittadini, possiamo utilizzare a campione l'indagine di CS di Spazio Città 2006:



Relativamente al grado di mobilità del personale si vuole rilevare l'elevata predisposizione dei dipendenti a cambiare spesso ufficio e di conseguenza la predisposizione degli stessi a confrontarsi con materie a volte parzialmente sconosciute delle quali viene assicurata una adeguata formazione preventiva:



Per completezza di dati, come già accennato al criterio 3 si precisa che dal 2002 ad oggi le mobilità interne effettuate sono esattamente 41.

Nel 2007 per la prima volta è stato attivato il Premio per l'Innovazione, cui hanno partecipato complessivamente 22 dipendenti presentando 8 progetti innovativi che saranno valutati e premiati entro il 18 dicembre p.v.

Il Comune di Vimercate ha, inoltre, conseguito nel tempo le seguenti attestazioni a premi e competizioni:

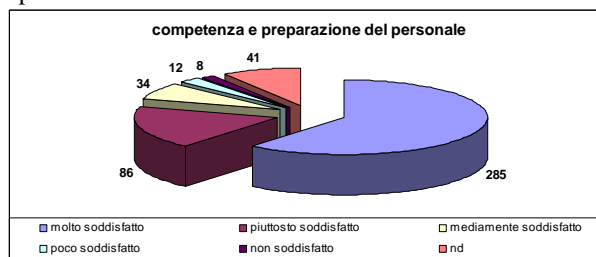
- Premio Moebius 2003 per il sito del SBV;
- Premio Chiaro 2004 per la semplicità del linguaggio nell'opuscolo informativo sull'ICI;
- Premio Qualità PP.AA 2005/6: classificato fra i 9 Comuni finalisti;
- Premio Comunicami 2006 per la miglior campagna informativa sulla raccolta differenziata;
- Premio "Comuni Ricicloni" dal 1997 al 2007 rilasciato da Lega Ambiente;
- Premio "Ecosistema metropolitano" 2006 bandito dalla Provincia di Milano.

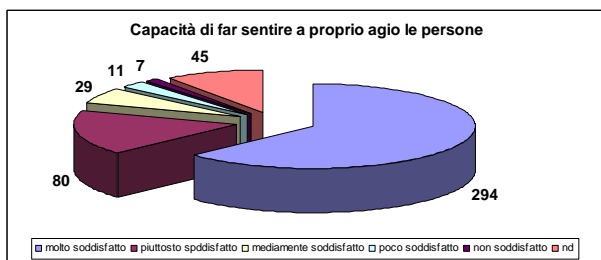
Criterio 8: Risultati relativi alla società

8.1. I risultati sociali percepiti dai portatori di interesse

Il Comune di Vimercate può vantare un livello di percezione esterna molto positivo, sia nei confronti delle altre organizzazioni (datore di lavoro, erogatore di servizi capace di esercitare la leadership sul territorio) sia nella percezione individuale dei cittadini che utilizzano i servizi offerti.

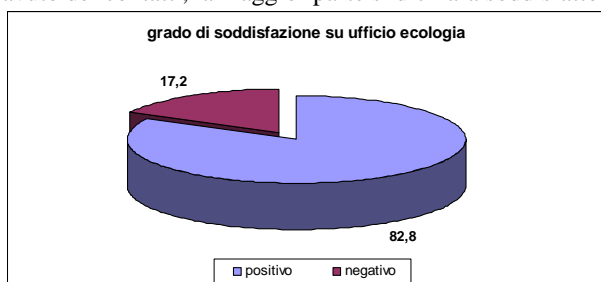
Due semplici esempi di soddisfazione tratti dalle CS di Spazio Città 2006:



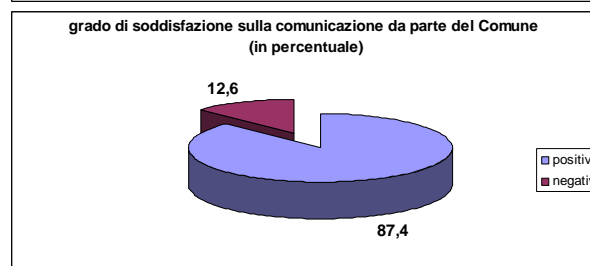
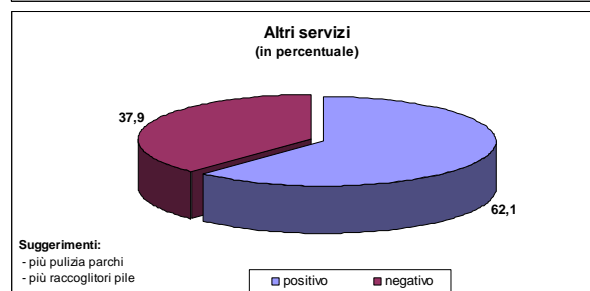
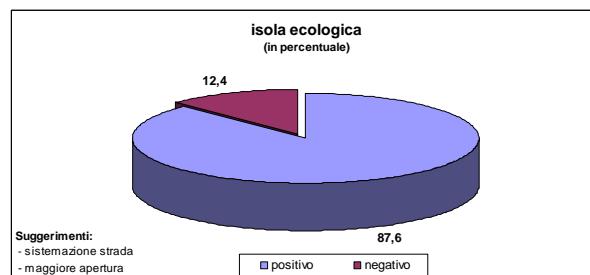
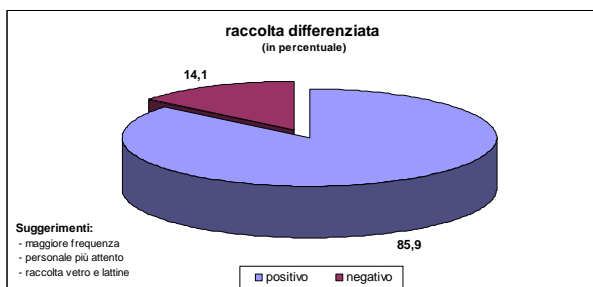


Per quanto riguarda l'approccio alle tematiche ambientali, il Comune di Vimercate ha pubblicato nel 2007 la Carta dei servizi di Igiene Ambientale. A tal fine, l'Ufficio Ecologia ha effettuato nel 2005/2006 un'indagine tra i cittadini per verificare il grado di soddisfazione sulla gestione dei servizi. Sono stati restituiti 328 questionari.

La maggior parte del campione intervistato dichiara di non avere mai avuto la necessità di contattare il settore Ecologia, comunque tra coloro che dichiarano di aver avuto dei contatti, la maggior parte si dichiara soddisfatto:



In merito alla qualità dei servizi di igiene ambientale erogati dal Comune, direttamente o attraverso l'Azienda partecipata, il grado di soddisfazione per i diversi settori è il seguente:



Per quanto riguarda l'etica e la trasparenza, il Comune di Vimercate si configura come un'organizzazione corretta e rispettosa delle norme e delle leggi, in quanto non risultano mai esserci stati provvedimenti sanzionatori.

Del resto, l'attività dell'Ente è estremamente visibile e misurabile ed è oggetto di continuo interesse da parte della stampa locale o delle pagine locali dei quotidiani nazionali.

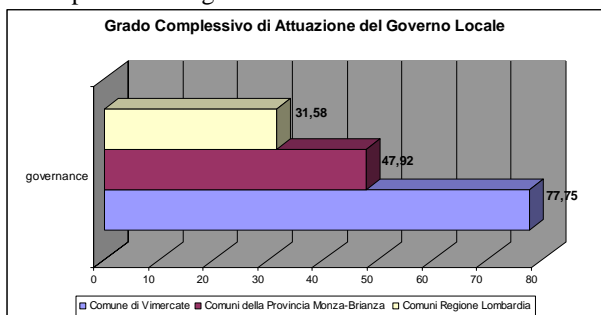
8.2. Gli indicatori della performance sociale dell'organizzazione

Nel 2007 il Comune di Vimercate ha aderito al progetto "Qualità nei Comuni" organizzato da IREF e FORMEZ.

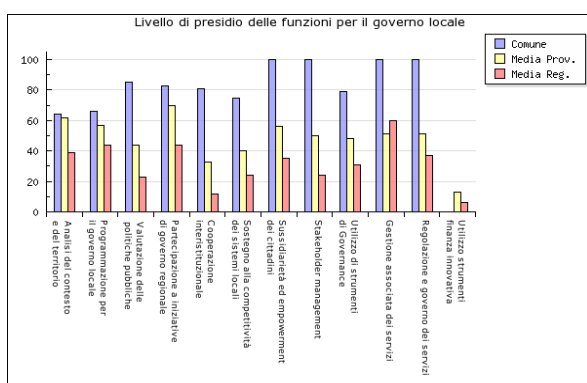
La partecipazione prevedeva, oltre a momenti di workshop e seminari, anche la compilazione di un questionario per rendicontare il livello raggiunto nelle seguenti materie:

- programmazione del governo locale;
- valutazione delle politiche pubbliche e rendicontazione sociale;
- partecipazione ad iniziative di governo a livello regionale e territoriale;
- cooperazione interistituzionale e pianificazione;
- sostegno alla competitività del sistema territoriale locale;
- sussidiarietà ed empowerment dei cittadini;
- gestione della rete degli attori e dei portatori d'interesse;
- utilizzo di strumenti della governance;
- gestione associata dei servizi;
- regolazione e governo dei servizi pubblici.

I dati inseriti da Vimercate direttamente sul sito IREF hanno prodotto i seguenti risultati:



Il dettaglio delle singole funzioni valutate risulta:



Confronto del livello di presidio del Comune con i dati relativi agli altri comuni della Provincia e della Regione che hanno compilato il questionario

Funzioni	Comune	Provincia			Regione		
		Media	Minimo	Massimo	Media	Minimo	Massimo
Analisi del contesto e del territorio	64%	62%	0%	98%	39%	0%	98%
Programmazione per il governo locale	66%	57%	16%	81%	44%	0%	100%
Valutazione delle politiche pubbliche	85%	44%	19%	85%	23%	0%	86%
Partecipazione a iniziative di governo regionale	83%	70%	0%	100%	44%	0%	100%
Cooperazione interistituzionale	81%	33%	0%	81%	12%	0%	81%
Sostegno alla competitività dei sistemi locali	75%	40%	0%	89%	24%	0%	89%
Sussidiarietà e empowerment dei cittadini	100%	56%	0%	100%	35%	0%	100%
Stakeholder management	100%	50%	0%	100%	24%	0%	100%
Utilizzo di strumenti di governance	79%	48%	11%	79%	31%	0%	88%
Gestione associata dei servizi	100%	51%	0%	100%	60%	0%	100%
Regolazione e governo dei servizi	100%	51%	0%	100%	37%	0%	100%
Utilizzo strumenti finanza innovativa	0%	13%	0%	46%	6%	0%	71%

Per quanto riguarda il sostegno sociale dal Comune a gruppi, associazioni e soggetti deboli o svantaggiati, possiamo documentare:

Patrocini, benefici economici e contributi:

Il Comune sostiene le attività delle associazioni attraverso tre modalità (anche tutte insieme):

- concessione di patrocinio: ovvero della possibilità di utilizzare il logo del Comune per pubblicizzare eventi e manifestazioni;
- concessione di beneficio economico: ovvero della possibilità di utilizzare gratuitamente gli spazi comunali (sale, auditorium, teatro ecc.);
- concessione di contributo economico: ovvero di una quota a copertura totale e parziale delle spese previste per un'attività o una manifestazione.

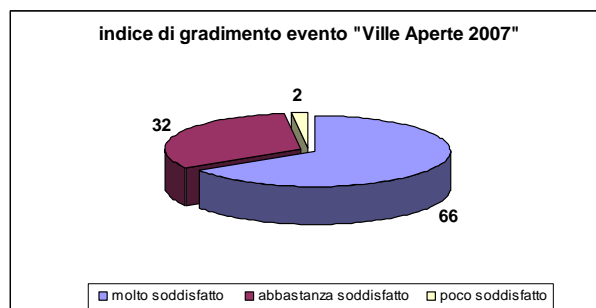
Esistono in proposito un regolamento comunale ed un apposito processo inserito nel SGQ.

Dal punto di vista culturale, la manifestazione che testimonia la capacità organizzativa del Comune di Vimercate a livello di grandi eventi è indubbiamente *Ville Aperte*⁵⁹, una domenica dedicata alla valorizzazione del patrimonio artistico locale con apertura al pubblico e visite guidate delle dimore storiche e dei siti di interesse storico solitamente chiusi al pubblico di proprietà pubblica e privata del territorio vimercatese.

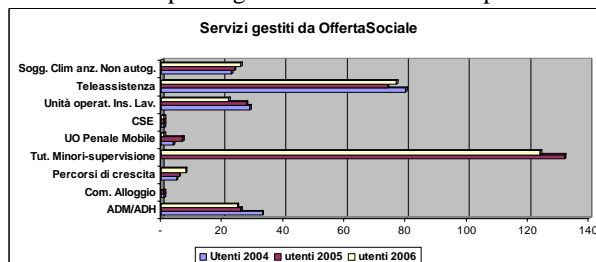
In 4-5 anni VilleAperte si è trasformata da piccolo evento locale a manifestazione a rilievo regionale, con forte capacità di attrarre un pubblico diversificato, sensibile all'arte, alla storia, alle tradizioni e alla particolarità del territorio vimercatese.

Questi i dati di VilleAperte:

Anno	Siti aperti	Visitatori
2003	6	2800
2004	8	3000
2005	18	4700
2006	19	6200
2007	31	10400



Servizi erogati attraverso OffertaSociale: azienda sovracomunale per la gestione dei servizi alla persona⁶⁰:

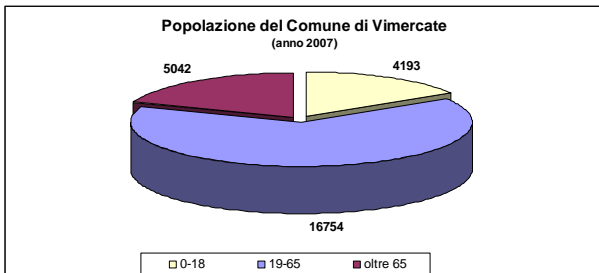


Servizi sociali rivolti a fasce di popolazione: in particolare minori e anziani.

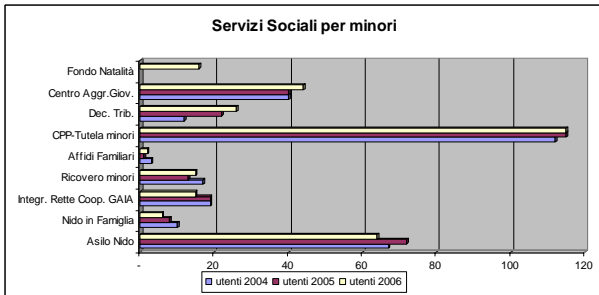
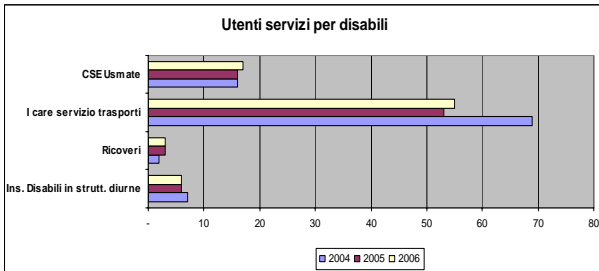
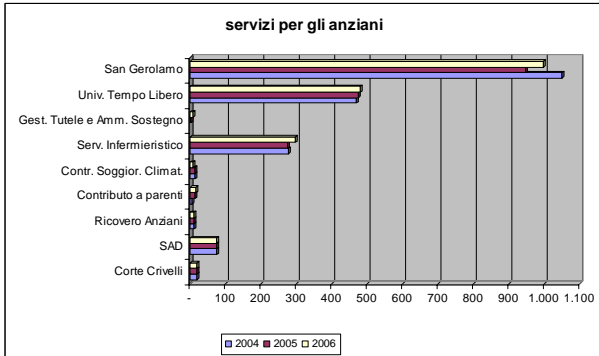
Rispetto alla suddivisione della popolazione nelle tre fasce minori – adulti – anziani che così risultava al 31/12/2006:

⁵⁹ www.villeaperte.info

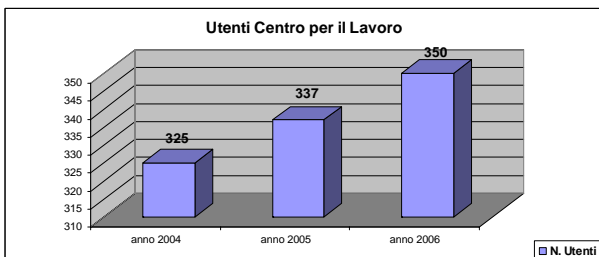
⁶⁰ Nel glossario sono specificati i singoli servizi



il numero di utenti raggiunti dai Servizi sociali comunali risulta così suddiviso negli ultimi 3 anni:



Inoltre, un servizio molto sentito dalla popolazione sia giovanile che di media età è il sostegno per il primo inserimento o il ricollocamento sul mercato del lavoro:



Inoltre è attivo da oltre 20 anni il COI (Centro Orientamento Immigrati) specifico per i cittadini extracomunitari e lo sportello Affitti per tutti i cittadini.⁶¹

Criterion 9: Risultati relativi alle performance chiave

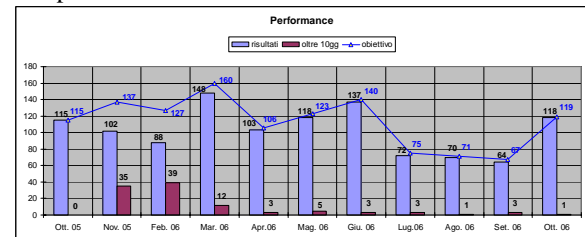
9.1. I risultati esterni: output e outcome riferiti agli obiettivi

Oltre a quanto è già stato documentato, quale esempio sia di miglioramento conseguito con il PQ sia di maggior efficienza degli uffici, sia di benchmarking riportiamo l'esperienza dell'ottimizzazione del processo amministrativo delle Determinazioni.

Nell'anno 2005 l'iter delle determinazioni è stato completamente reingegnerizzato, con i seguenti obiettivi:

- creazione di un gruppo di referenti specializzati per la predisposizione delle determinazioni: sono stati individuati 60 nominativi;
- esecutività di una determina entro 10 giorni;
- riduzione drastica degli errori sia contabili che formali attraverso la tipizzazione dei principali modelli di determinazioni ed un'accurata formazione dei referenti.

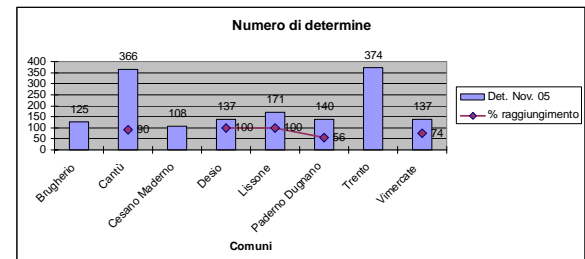
Il nuovo iter è stato attivato nel mese di ottobre 2005 e ad ottobre 2006 sono stati misurati i seguenti risultati complessivi:



Va precisato che mancano volutamente i dati di dicembre 2005 e gennaio 2006 perché falsati da un elemento non omogeneo agli altri mesi.

Contemporaneamente è sembrato utile vedere come veniva gestita l'attività delle determinazioni in Comuni simili per territorio e dimensioni (fra 25 mila e 30 mila abitanti). Sono stati individuati 8 Comuni e si è preso come riferimento il mese di novembre 2005:

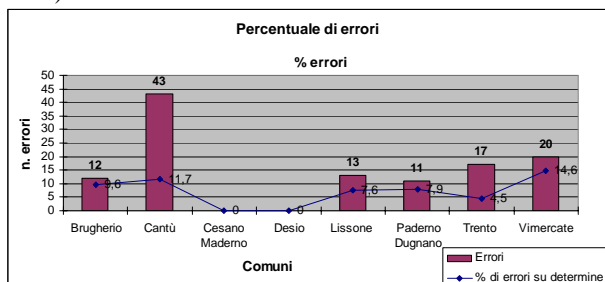
- il livello di raggiungimento rispetto all'obiettivo (si precisa che la rappresentazione della percentuale di raggiungimento dell'obiettivo è incompleta in quanto non ci sono stati forniti da alcuni comuni i dati di riferimento):



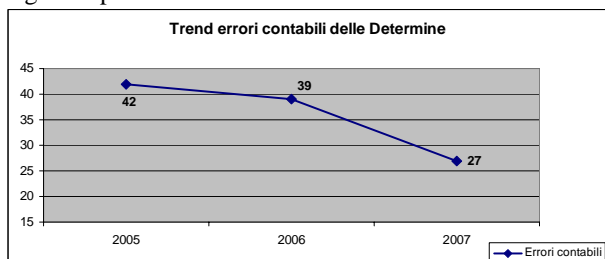
- la percentuale di errori rilevata sul totale di determinazioni effettuate nel mese campione (i Comuni di

⁶¹ Informazioni sul sito del Comune di Vimercate

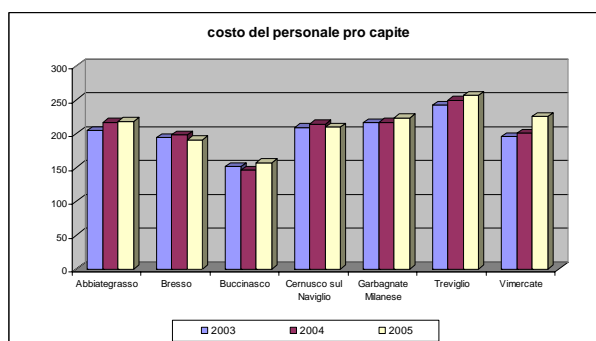
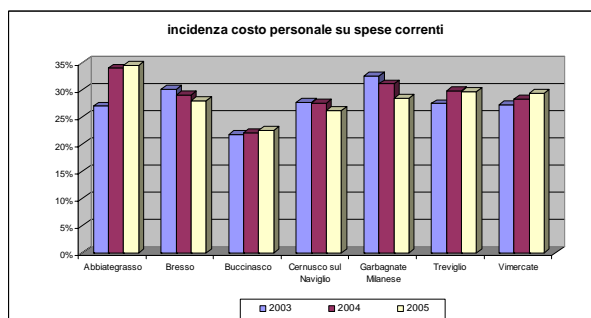
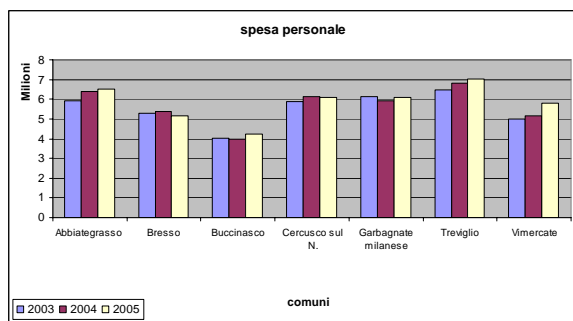
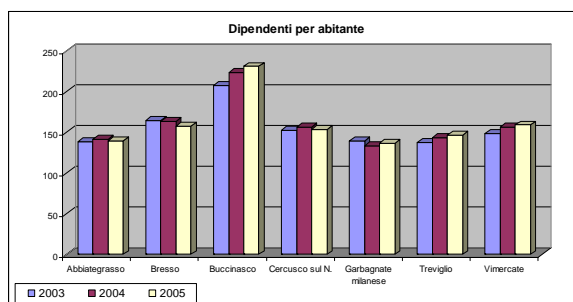
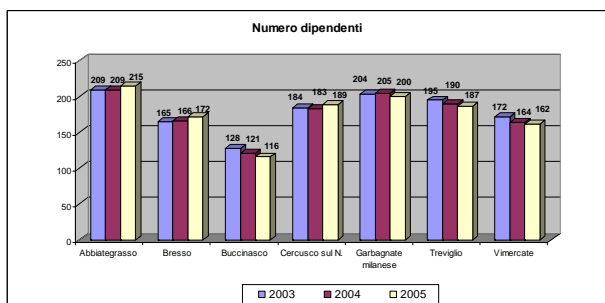
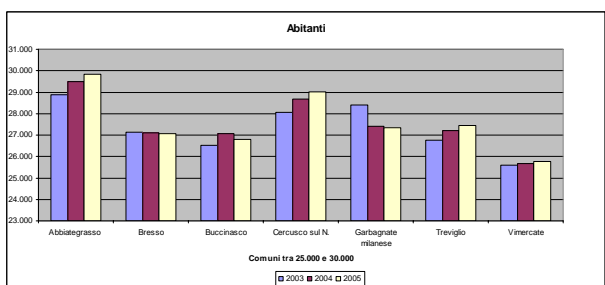
Cesano Maderno e Desio non hanno fornito i dati relativi al numero di errori sulle determinine del mese di novembre 2005):



In due anni l'iter delle determinine è stato ulteriormente perfezionato, i modelli affinati, soprattutto i referenti hanno acquisito il metodo ed è possibile documentare la seguente percentuale di errori al 30/11/2007:



Nell'autunno 2006 l'attività di benchmarking è risultata strategica per fornire alla nuova Amministrazione alcuni dati sull'efficienza dell'organizzazione: è stata infatti effettuata un'indagine sull'incidenza della spesa di personale in vari Comuni, dalla quale la posizione di Vimercate emerge come segue:



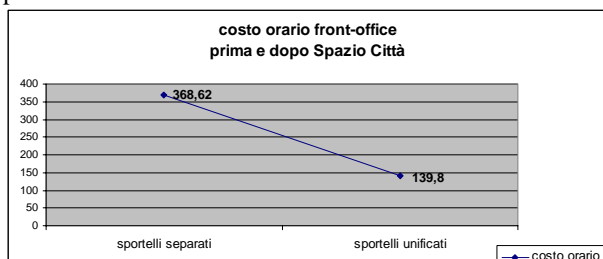
Un altro dato significativo di efficienza è il raffronto fra i costi sostenuti per erogare un'ora di servizio di front-office prima e dopo la creazione di Spazio Città.

E' stato fatto il seguente calcolo:

- rilevazione del monte ore di front-office erogato dai singoli servizi comunali prima della creazione dello sportello unico del cittadino;
- calcolo dei dipendenti (per numero e per categoria contrattuale) impegnati in tali servizi di sportello e del loro costo orario;

- ripetizione del calcolo considerando il monte ore di apertura di Spazio Città e il costo totale degli operatori.

Il risultato finale dà l'evidenza di quanto sia stato il risparmio ottenuto pur erogando un servizio di front-office di gran lunga superiore al passato:



Nell'ambito del SGQ si svolgono regolarmente attività di auditing sui processi. Le prime esperienze del 2004 e 2006 sono considerate sperimentali e finalizzate all'apprendimento della tecnica, mentre nel 2007 gli audit hanno un valore effettivo ai fini della preparazione alla certificazione.

Questi i dati:

Audit effettuati	Auditor coinvolti	NC rilevate	OSS rilevate	ODM rilevate
18	59	2	32	29

9.2. I risultati interni

Grado di raggiungimento degli obiettivi di bilancio e finanziari:

Il Comune di Vimercate ha rispettato i limiti di spesa stabiliti per l'anno 2006 dalla Legge Finanziaria, avendo registrato i seguenti risultati rispetto all'obiettivo programmatico, relativamente al complesso delle spese correnti e delle spese in conto capitale:

Spese correnti	Competenza	Cassa
Obiettivo programmatico	8.180.414,04	8.439.838,43
Spesa sostenuta	8.081.496,42	
Spese conto capitale	Competenza	Cassa
Obiettivo programmatico	3.893.635,64	4.666.748,23
Spesa sostenuta	3.770.826,74	4.392.379,25

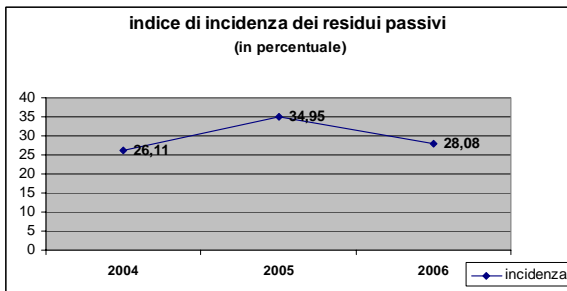
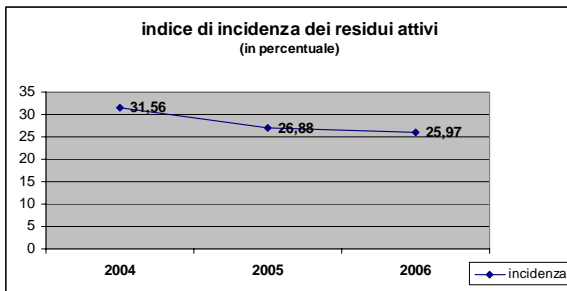
IL RISULTATO COMPLESSIVO DELLA GESTIONE	GESTIONE		TOTALE
	Residui	Competenza	
Fondo di cassa al 1/1/2006			7.203.421,10
Riscossioni	6.379.977,50	18.798.285,13	25.178.262,63
Pagamenti	7.295.448,64	18.567.027,80	25.862.476,44
Fondo di cassa al 31/12/2006			6.519.207,29
Differenza	- 915.471,14	231.257,33	
Residui attivi	11.875.226,14	6.592.917,81	18.468.143,95
Residui passivi	17.238.505,66	7.250.681,54	24.489.187,20
Differenza	- 5.363.279,52	-657.763,73	
AVANZO DI AMMINISTRAZION E AL 31/12/2006			498.164,04

La composizione del risultato di amministrazione:

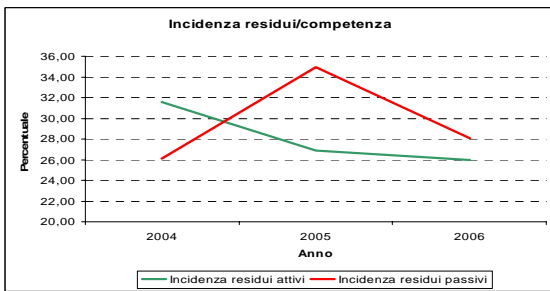
Il risultato di amministrazione complessivo è costituito da componenti di origine diversa che influenzano le modalità di utilizzo del risultato stesso.

Si rileva in particolare che l'avanzo costituito da entrate relative a permessi a costruire confluisce nell'avanzo non vincolato sottoforma di fondi non vincolati di parte capitale:

COMPOSIZIONE DEL RISULTATO DI AMMINISTRAZIONE		
Fondi vincolati:		
Quota vincolata barriere architettoniche		32.015,61
Avanzo vincolato Sistema Bibliotecario		6.444,87
Quota vincolata contr. Prov. servizi culturali		7.000,00
TOTALE		45.460,48
Fondi non vincolati p/ corrente		304.720,24
Fondi non vincolati c/ capitale		147.983,32
TOTALE COMPLESSIVO		498.164,04

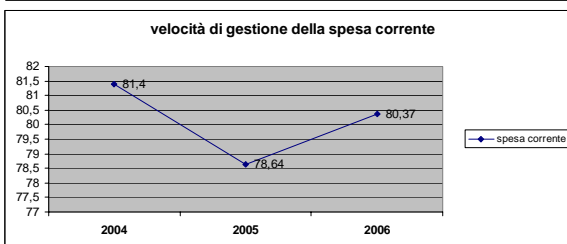
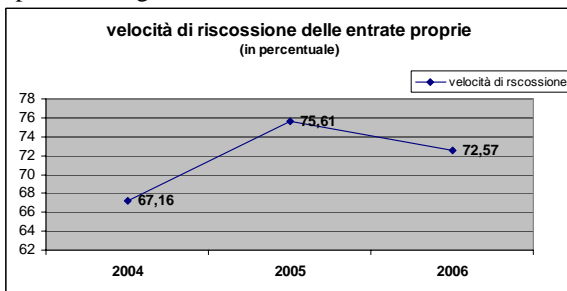


Gli indici di incidenza dei residui (attivi e passivi) esprimono il rapporto fra i residui sorti nell'esercizio ed il valore delle operazioni di competenza dell'esercizio medesimo:

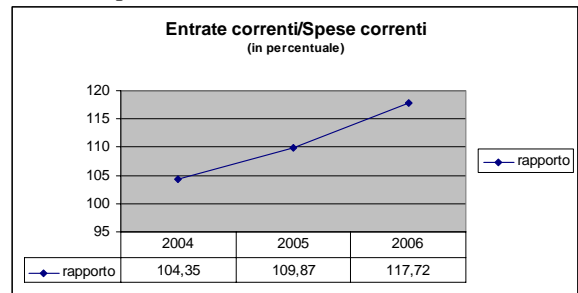


La gestione di competenza

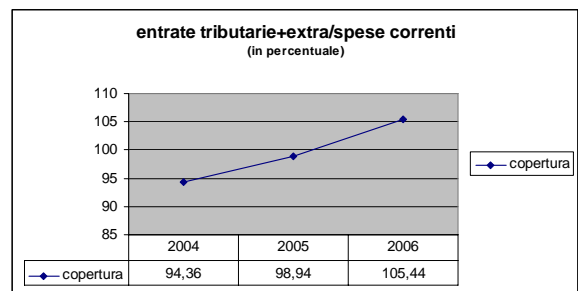
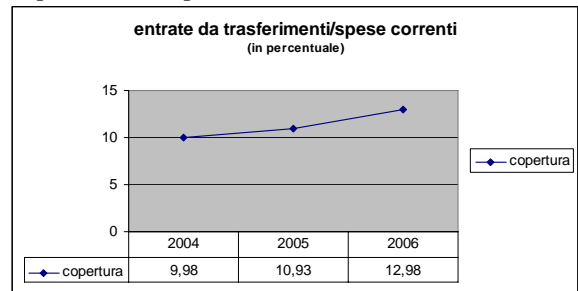
Per un approfondimento della gestione di competenza si riportano i seguenti indicatori sintetici:



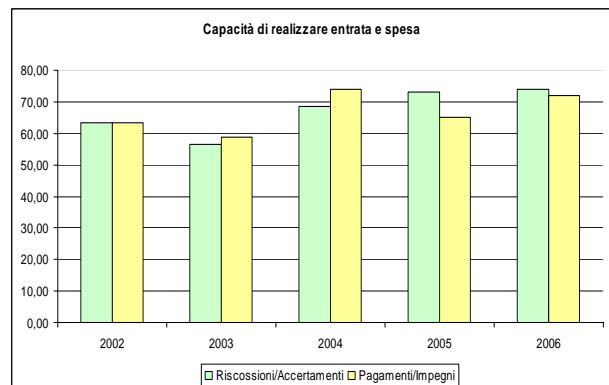
Entrate e spese confronto:



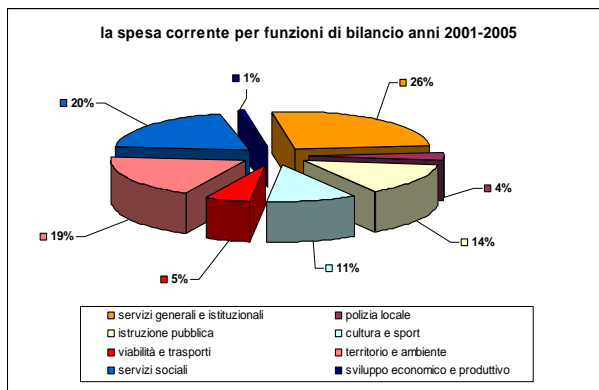
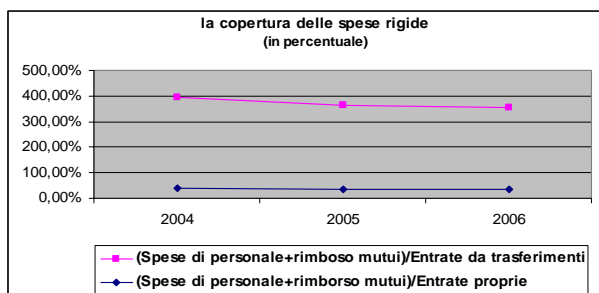
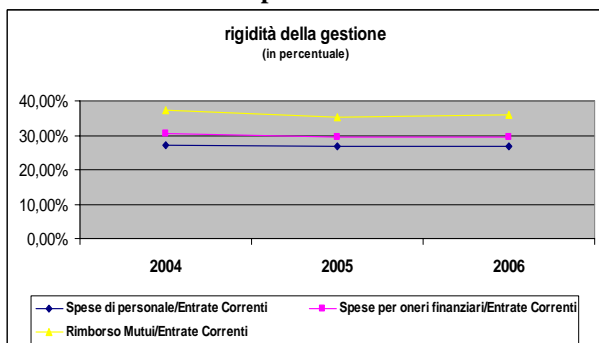
Copertura delle spese correnti:



Negli anni esaminati le entrate correnti sono sempre state in grado di coprire le spese correnti con un rapporto che ha mostrato una lieve flessione nel 2004 per raggiungere il 117,72% nel 2006, valore massimo negli ultimi cinque anni:



Indicatori relativi alle spese



Glossario:

CdG:	Controllo di gestione
CED:	Centro elaborazione dati
COI	Centro orientamento immigrati
CS:	Customer satisfaction
CSE	Centro socio-educativo
DG:	Direttore Generale
E-gov	E-government
MUST:	Museo storico del territorio
ND:	Non dichiarato
PdO:	Piano dettagliato degli Obiettivi
PEG:	Piano esecutivo di gestione
PQ:	Progetto Qualità
RPP:	Relazione previsionale programmatica
RQ:	Responsabile Qualità
RSU:	Rappresentanze sindacali unitarie
RU:	Risorse umane
SAD	Servizio assistenza domiciliare
SBV:	Sistema bibliotecario vimercatese
SGQ:	Sistema di gestione della qualità
SIA	Sistema informativo aziendale
Sogg. Clim. Anz. Non autog:	Soggiorni Climatici Anziani non Autosufficienti
Spo.Ge.Ci.	Sportello generale del cittadino
SUT:	Sportello unico tecnico
Tut. Min.	tutela minori
Unità operat. Ins. Lav:	Unità operativa inserimenti lavorativi.
UO	Unità operativa
URP:	Ufficio relazioni con il pubblico