

# PREMIO QUALITA' PPAA 2005



Documento di partecipazione del

## COMUNE DI VIMERCATE

Provincia di Milano



Settore candidato al premio:





Il Comune di Vimercate partecipa al Premio Qualità della Pubblica Amministrazione 2005  
candidando il suo sportello unico del cittadino:

**Spazio Città – Servizi e Partecipazione.**

Questo documento è stato elaborato nell'ambito del **PROGETTO QUALITA'**.

Redazione ed elaborazione testi a cura di:

**SILVIA ORNAGO**

Responsabile Qualità – Direzione Generale

Con la collaborazione di:

**STEFANO SARDI e STEFANIA VIGANO'**

Staff Direzione Generale

## **INDICE**

**Presentazione**..... pag. 4

### **CRITERI SUI FATTORI ABILITANTI**

- 1. Leadership ..... pag. 7

- 2. Strategia e pianificazione ..... pag. 11

- 3. Gestione delle Risorse Umane ..... pag. 15

- 4. Partnership e risorse ..... pag. 18

- 5. Processi e gestione del cambiamento ..... pag. 22

### **CRITERI SUI RISULTATI**

- 6. Risultati relativi al cliente-cittadino ..... pag. 26

- 7. Risultati relativi al personale ..... pag. 28

- 8. Risultati relativi all’impatto sulla società ..... pag. 30

- 9. Risultati delle performance-chiave ..... pag. 34

**GLOSSARIO** ..... pag. 36

## PRESENTAZIONE

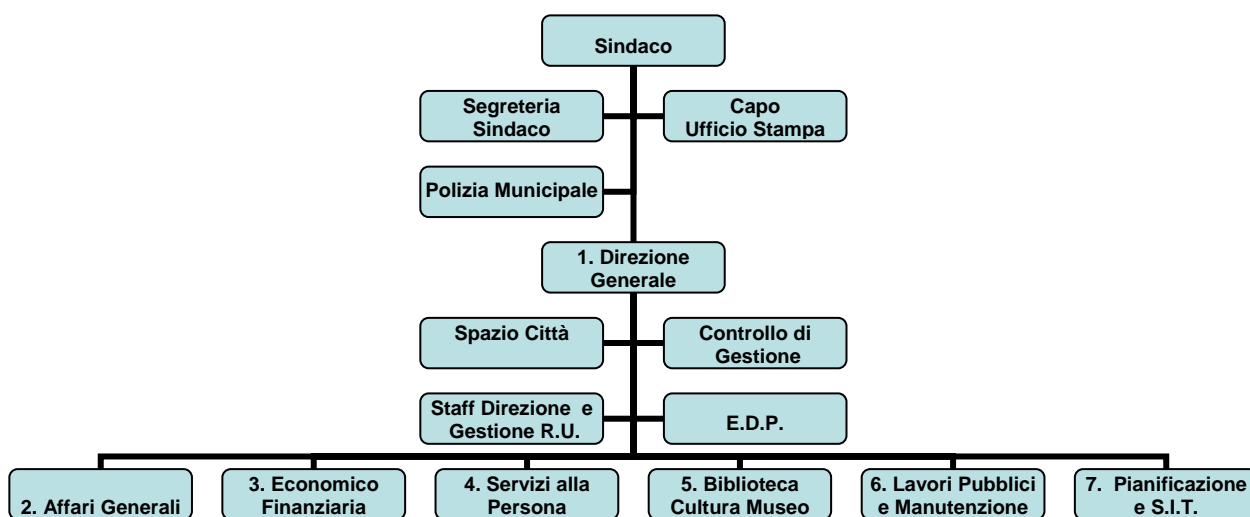
### Il Comune di Vimercate

Vimercate, comune medio-grande della Provincia di Milano (25.674 abitanti al 31.12.2004), 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. La città di Vimercate sorge infatti una ventina di chilometri a nord est di Milano, proprio al centro di un territorio che è stato ribattezzato "la Silycon 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 le imprese via via trasferitesi nel territorio vimercatese – IBM, Alcatel, ST Microelectronics, Cisco System, per citarne alcune –, 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, con una accentuata attenzione alle risorse umane e ai temi della formazione continua. I dati relativi all'occupazione dimostrano come a Vimercate e nei comuni limitrofi l'industria abbia un rilievo non usuale: 57 occupati su 100 in questo territorio lavorano nell'industria (contro una media di 34 su 100 nella Provincia di Milano), mentre solo 18 su 100 lavorano nel settore dei servizi (contro una media di 33 nell'intera Provincia)<sup>1</sup>.

Come detto, 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. Proprio in collaborazione con le maggiori realtà industriali della zona, che hanno già fatto propria la scelta della qualità totale, 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" che il Comune ha avviato nell'anno 2001.

Per organizzare la gestione delle sue competenze il Comune di Vimercate si è strutturato in 7 aree, come risulta dal seguente organigramma (le aree corrispondono alle caselle numerate):



I dipendenti attualmente in servizio sono 165, coadiuvati da circa una trentina di collaboratori a incarico.

<sup>1</sup> Dati Agintec (www.agintec.it)

A capo di ciascuna area è posto un Dirigente o un funzionario in posizione organizzativa, mentre i singoli uffici o servizi sono diretti da Funzionari o Istruttori Direttivi. Il Direttore Generale 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.

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 ma contemporaneamente sede della macchina amministrativa locale. Alcuni servizi sono invece situati in sedi distaccate, sempre nel centro cittadino e facilmente accessibili al pubblico:

- i Servizi alla persona (pubblica istruzione, 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, 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 Polo Museale del Vimercatese, attualmente in fase di progettazione.

Ma i principali servizi amministrativi erogati al cittadino hanno la loro sede a Spazio Città, lo sportello unico inaugurato nel 2003.



### **Spazio Città – Servizi e Partecipazione**

Spazio Città, il servizio candidato al premio, fa parte dell'area Direzione Generale.

Aperto dal 25 ottobre 2003, è lo sportello polifunzionale del Comune di Vimercate che ha letteralmente rivoluzionato i rapporti tra cittadini e Pubblica Amministrazione.

Si tratta di un ufficio in cui sono state raggruppate quasi tutte le competenze di front-office (servizi di primo livello) dei diversi settori del Comune, lasciando ai rispettivi uffici interni le competenze e le responsabilità delle istruttorie più complesse.

Ciò significa che al cittadino viene evitato di vagare da un ufficio all'altro o da una sede all'altra del Comune per ottenere i servizi di cui necessita. Oltre a questo, a Spazio Città è anche disponibile un settore dedicato alla Comunicazione e alla Partecipazione del cittadino alla vita della città: si tratta di un'evoluzione dei compiti del precedente URP e consiste nella possibilità di ottenere informazioni, consultare atti amministrativi, richiedere copie di regolamenti e documenti, iscriversi a iniziative culturali, avere a disposizione una serie di dati (bilanci comunali, piani e progetti urbanistici, programmi di gestione) che consentono ai cittadini di essere costantemente aggiornati su tutte le attività dell'amministrazione.

Grande importanza è dedicata all'ascolto delle persone: chiunque abbia proposte, reclami, suggerimenti sa di poter trovare a Spazio Città un luogo dove esprimersi. I cittadini (siano essi italiani o stranieri), i gruppi e le associazioni locali, le consulte di quartiere, gli amministratori ma anche tutti coloro che lavorano a Vimercate o che in qualche misura si rapportano con l'Amministrazione comunale (pur non essendo residenti) risultano essere i principali portatori di interesse del multisportello.

Spazio Città è anche luogo aperto al mondo: attraverso un maxischermo al plasma, collegato ad una piattaforma satellitare, vengono trasmesse notizie a ciclo continuo; sono inoltre a disposizione dei cittadini quotidiani e settimanali e una postazione Internet libera e gratuita.

La rivoluzione introdotta da Spazio Città è evidente se solo si analizzano gli orari: ben 61 ore settimanali di apertura per essere sempre a disposizione dei cittadini, anche nei momenti meno consueti ma sicuramente più comodi: durante la pausa pranzo, la sera fino alle 19.00 (il giovedì fino alle 21.00), il sabato mattina. E' inoltre sempre attivo negli stessi orari il numero verde del Comune.

Ecco nel dettaglio l'orario settimanale di apertura e i recapiti di Spazio Città:

Orari di apertura	da Lunedì a Venerdì	dalle ore 8.00 alle 19.00
	Giovedì	dalle ore 8.00 alle 21.00
	Sabato	dalle ore 8.30 alle 12.30
Recapiti telefonici	039 / 66 59 220	Settore Servizi
	039 / 66 59 239	Settore Comunicazione
Numero Verde	800 / 012 503	
E-mail	spaziocittà@comune.vimercate.mi.it	
Sito Internet	www.comune.vimercate.mi.it	

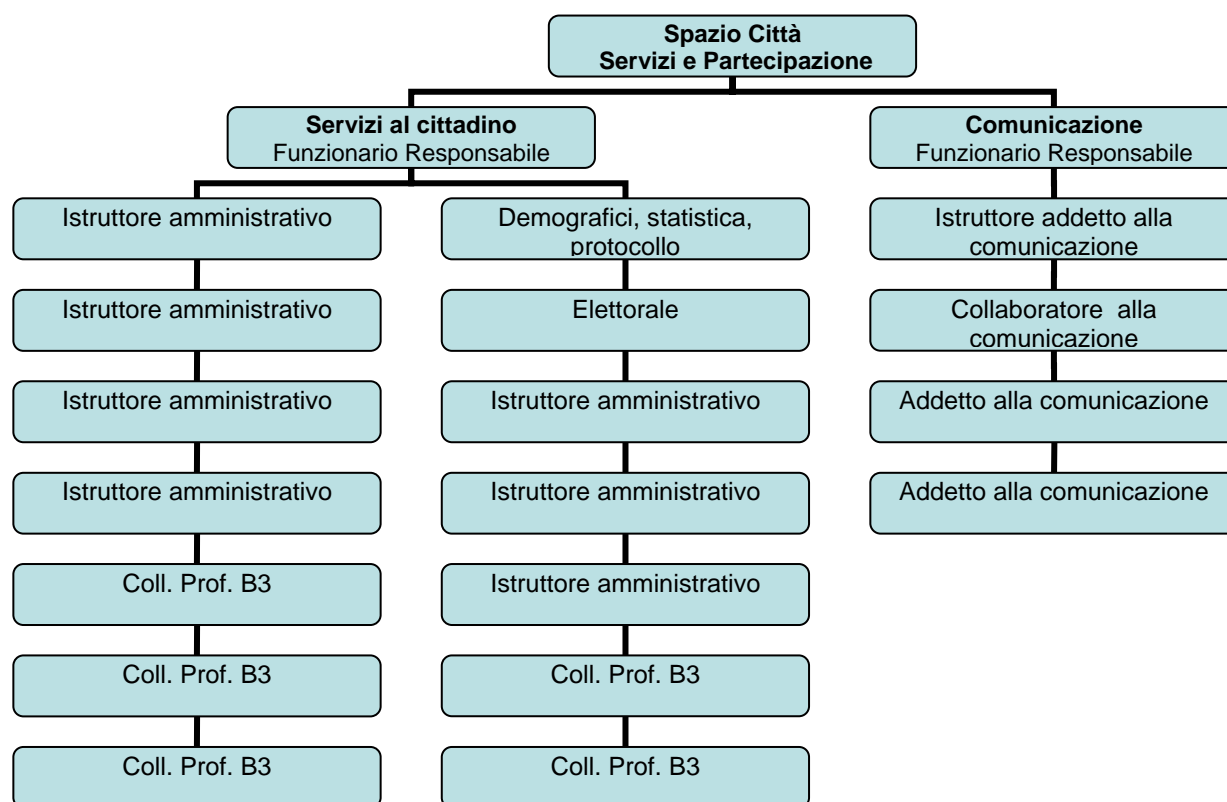
Spazio Città ha voluto semplificare i rapporti con i cittadini anche in modo evidente e visibile, eliminando le barriere fisiche esistenti fra utenti e operatori: entrando a Spazio Città non ci si trova di fronte ai classici sportelli ma ci si accomoda ad una postazione dove un operatore è pronto ad ascoltare richieste e necessità. L'ufficio, che ha sede in pieno centro cittadino, adiacente Palazzo Trotti, è diviso in due macro-aree che esprimono le sue due "anime": chi entra incontra immediatamente gli addetti alla Comunicazione e alla Partecipazione, mentre rivolgendosi alla propria sinistra si troverà gli operatori addetti ai Servizi al Cittadino. Un apposito ufficio di back-office viene riservato all'espletamento di tutte quelle pratiche che richiedono riservatezza e maggior dedizione degli operatori.

L'ambiente è luminoso, gradevole, immediatamente visibile anche dall'esterno attraverso ampie vetrine e gli arredi sono stati predisposti in modo da rendere confortevoli le eventuali attese.

Il cittadino può rivolgersi indifferentemente a ciascun operatore disponibile, poiché tutti hanno seguito un intenso percorso di formazione che li ha preparati a rispondere alle principali richieste degli utenti.

Ciascun operatore inoltre rimane portatore di un proprio bagaglio di professionalità specifica (che gli deriva dall'esperienza fatta nei singoli uffici di provenienza, prima di approdare a Spazio Città) che all'occorrenza viene condivisa con i colleghi che ne necessitano, al fine di meglio rispondere alle diverse domande dei cittadini.

Questo nel dettaglio è l'organigramma attuale degli operatori di Spazio Città :



Spazio Città ha fatto propri i principi della trasparenza, della semplificazione, dell'innovazione, della facilità di accesso e quindi della partecipazione attiva alla vita della città.

Per arrivare a progettare Spazio Città sono state fatte scelte strategiche, amministrative e gestionali; si è seguito un percorso pianificato in ogni fase e che verrà ampiamente descritto nelle pagine seguenti e del quale l'inaugurazione avvenuta circa due anni fa risulta essere solo il primo passo compiuto e visibile all'esterno.

Ad esso fanno seguito il continuo monitoraggio dei servizi, l'identificazione di obiettivi di miglioramento, l'impegno a stabilire un patto coi cittadini attraverso la già realizzata Carta dei Servizi, che testimonia la volontà di mantenere sempre aperto un dialogo fra Amministrazione e cittadinanza.

Iniziamo dunque il nostro percorso alla scoperta di Spazio Città dalla nascita sino all'odierna struttura seguendo i 9 criteri del CAF e declinandoli sulla base delle evidenze oggettive del servizio.

### **Criterio 1: LEADERSHIP**

Spazio Città – Servizi e Partecipazione nasce come la traduzione più efficace e funzionale del seguente passaggio tratto dal mandato elettorale del Sindaco (anno 2001):

*“ A ogni cittadino, singolo e associato continuerà a essere garantito il diritto di conoscere e quindi di partecipare alla vita amministrativa... ”*

*“ Affinché la semplificazione amministrativa si realizzi completamente è necessario dotare l'ente comunale di mezzi idonei ad agevolare il compito dei vari uffici... ”*

*“ Con l'introduzione del Progetto Qualità il modo di operare e di erogare servizi sarà riorganizzato in modo da rendere l'attività dell'Ente più rispondente alle continue e mutate richieste dei cittadini ”.*

Questo intento politico si è concretizzato con l'affidamento al Direttore generale del compito di ideare, progettare e pianificare la creazione di uno sportello unico del cittadino, che fosse il front-office aggregato di tutti gli uffici comunali, luogo dove potersi rivolgere per tutte le pratiche primarie e dove poter trovare ascolto, informazioni, norme, assistenza per tutte le proprie esigenze o richieste.

#### **1.1 Sviluppare e comunicare vision, mission e valori**

L'approccio iniziale è stato ed è quello di ribaltare il tradizionale modello di relazione con il cittadino: non è più l'utente che chiede servizi a doversi attivare per fruirne, adeguandosi a modalità, orari e prassi prestabilite dall'Ente, ma è il Comune a produrre i servizi su misura per il cittadino e a metterli a disposizione, azzerando le difficoltà di accesso.

Spazio Città ha avuto fin dall'origine l'obiettivo di essere un punto di riferimento per i cittadini.

Non solo doveva essere il luogo presso il quale ottenere qualsiasi tipo di provvedimento, certificazione, attestazione, autentica, licenza o permesso proprio di qualsiasi ufficio comunale, ma doveva essere in grado di dare ogni tipo di risposta in relazione a tributi, tariffe, servizi, pratiche edilizie, iscrizioni, cancellazioni e modifiche anagrafiche, atti relativi allo stato civile, tanto da semplificare ulteriormente la relazione dei cittadini con il Comune.

Spazio Città doveva inoltre affinare il livello e la qualità della comunicazione interna, cioè di quella rete di relazioni stabili tra persone, uffici, funzioni e organi che interagiscono per obiettivi comuni, la cui realizzazione dipende in maniera decisiva dal livello di queste relazioni le quali, a loro volta, concorrono a esprimere il livello del management in carica (amministratori e dirigenti).

Questa dunque è stata l'idea guida che ha indicato la mission di Spazio Città.

Idea che si è trasformata in un vero e proprio progetto, iniziato con l'anno 2002, realizzato con l'apertura del multisportello nell'ottobre 2003 e, secondo i principi della qualità totale, costantemente in fase di miglioramento.

#### **1.2 Sviluppare e implementare un sistema di gestione dell'organizzazione**

Spazio Città è stato tradotto in un servizio reale attraverso una serie di fasi preliminari e di passaggi organizzativi che hanno coinvolto tutta la struttura comunale.

Esse sono sintetizzabili nei seguenti punti:

- identificazione dei servizi di front-office dei vari uffici da conferire allo sportello unico;
- stima delle risorse umane necessarie alla gestione del servizio;
- stima delle necessità formative per preparare il personale rispetto alla molteplicità e diversità delle pratiche amministrative e dei servizi erogati dallo sportello unico;
- presentazione del progetto di Spazio Città a tutti i dipendenti da parte del Sindaco, del Direttore generale e degli Assessori coinvolti: tale presentazione era finalizzata anche alla raccolta di autocandidature;
- incontri mirati, realizzati dal Direttore generale in ciascuna Area dell'ente, per spiegare meglio il progetto e rispondere ai quesiti dei dipendenti;
- progettazione del software multifunzionale necessario all'erogazione dei servizi;
- raccolta delle candidature e integrazione del personale con mobilità interne concordate;
- percorso di formazione intenso e graduale prima dell'apertura dello sportello unico;
- sperimentazione del servizio da parte degli operatori formati, attraverso contatti reali coi cittadini (per una verifica della formazione acquisita);
- proposta di un orario di apertura settimanale e sua verifica attraverso un sondaggio fra 500 cittadini;
- scelta del nome del nuovo sportello, sia su proposta dei cittadini, sia su proposta dei dipendenti;
- realizzazione degli uffici, ristrutturando uno stabile situato nel centro cittadino e adeguandolo alle esigenze del nuovo servizio;
- apertura dello sportello: 25 ottobre 2003.

In queste fasi, l'Amministrazione e la Direzione hanno governato la diffusione dell'idea di Spazio Città, utilizzando tutti i momenti istituzionali utili allo scopo, e organizzando incontri mirati alla promozione diretta presso i dipendenti.

### **1.3 Motivare e supportare il personale e agire come modello di comportamento**

La motivazione del personale è l'aspetto cardine su cui si regge tutto il progetto di Spazio Città.

L'idea di uno sportello polifunzionale, aperto 61 ore la settimana, accessibile al pubblico e open space, concepito come luogo di ascolto e partecipazione dei cittadini alla vita della città doveva essere accettata e condivisa soprattutto dal personale, al quale veniva richiesto un notevole sforzo di cambiamento rispetto alla tradizionale impostazione del lavoro negli uffici comunali, per quanto riguarda orari di servizio, competenze richieste e modalità di lavoro. Scegliere o essere scelti per lavorare in questo nuovo sportello significava intraprendere un percorso di formazione impegnativo, oltre a dover garantire la propria disponibilità a lavorare su turni di presenze continue a stretto contatto con il pubblico.

Per questo motivo, Amministrazione e Direzione hanno investito molto sulla presentazione del progetto a tutti i dipendenti, sull'ascolto delle loro richieste, sulla pianificazione di un percorso di formazione adeguato e sulla predisposizione di incentivi economici e di carriera che potessero motivare il più possibile l'autocandidatura dei dipendenti interessati, riducendo al minimo la necessità della cooptazione, che pure è stata utilizzata per completare l'organico.

L'obiettivo strategico era il coinvolgimento dei collaboratori per farli sentire partecipi della sfida lanciata dall'Amministrazione: offrire un servizio innovativo che comportava l'apertura, anche dal punto di vista "strutturale", delle porte di Palazzo Trotti alle esigenze dei cittadini-utenti.

Infatti la sede del Comune non è in sé predisposta alla migliore accoglienza dei servizi aperti al pubblico e dunque costringeva (prima di Spazio Città) il cittadino ad accedere ad uffici diversi, ubicati in sale storiche, non facilmente accessibili.

Spazio Città ha superato anche fisicamente questa barriera essendo stato collocato in un edificio su un unico piano e senza barriere architettoniche, amichevole e accogliente per chiunque entri, attrezzato con le più moderne tecnologie.

E' stato chiaro fin dal principio che lo sportello dovesse essere sempre aperto e che il personale in servizio dovesse avere particolari requisiti di cortesia, competenza, predisposizione al contatto col pubblico, adattamento al lavoro di gruppo organizzato in turni, comprensivi del sabato.

Una motivazione non poco significativa doveva pertanto arrivare ai dipendenti anche da un programma di incentivazione e di progressione di carriera che fosse congruo rispetto al servizio richiesto.

Risultato che si ritiene di aver adeguatamente raggiunto (cfr. punto 3 - Risorse Umane).



#### 1.4 Gestire i rapporti con il livello politico e gli altri portatori di interesse

Per ideare e creare Spazio Città l'Amministrazione ha preso spunto da alcuni (rari) esempi di sportelli unici del cittadino già esistenti e funzionanti sul territorio nazionale.

Una delegazione formata da Sindaco, Direttore generale, Responsabile Comunicazione, Responsabile Risorse Umane e Responsabile Direzione ha visitato nel maggio 2002 lo sportello unico del Comune di Correggio (RE), aprendo un dialogo e un contatto reciproco con l'Amministrazione e i dipendenti.

Oltre ad aver osservato come era organizzato il servizio, visitandolo durante l'orario di apertura al pubblico, molte indicazioni sono state raccolte intervistando gli operatori, soprattutto in merito all'importanza del clima organizzativo e del lavoro in team.

La delegazione ha maturato così la convinzione di quanto fosse importante lavorare sulla motivazione del personale da coinvolgere nel progetto di Spazio Città, facendo percepire il senso di appartenenza ad una squadra, nella quale è fondamentale l'apporto di ciascuno per raggiungere il risultato.

E' stata inoltre condotta una serie di indagini informative per la raccolta di osservazioni, di linee guida, di ipotesi di lavoro, che poi sono state reingegnerizzate e adattate alla realtà di Vimercate.

Va detto che Spazio Città è stato realizzato ricorrendo quasi esclusivamente a risorse interne (risorse umane, tecnico-finanziarie, organizzative), tuttavia è utile ricordare alcuni contributi che sono intervenuti da soggetti esterni al Comune.

Il primo partner esterno coinvolto è stato il gestore dei software informatici in uso presso gli uffici comunali (la società CIED), al quale è stato richiesto di progettare un "cruscotto" operativo che assemblasse le diverse funzionalità necessarie ai futuri operatori di Spazio Città e che, da un desktop amichevole e di facile utilizzo, consentisse di utilizzare velocemente i diversi programmi necessari per fornire i servizi richiesti.

Altro partner del progetto di Spazio Città fin dalla sua origine è stata la stampa, che ha dato risalto al progetto in tutte le sue fasi, contribuendo in questo modo alla diffusione dell'idea del nuovo sportello.

Così infatti titolavano i giornali locali o le pagine locali dei quotidiani nazionali nel 2002, durante la fase di progettazione di Spazio Città:

- "Palazzo Trotti chiude l'epoca della burocrazia comunale: presentato lo sportello generale del cittadino che rivoluzionerà il Municipio" (*Il Giornale di Vimercate*, 14.05.2002)
- "Uno sportello tuttofare: Vimercate, il Comune riunirà i servizi per il cittadino in un unico grande ufficio" (*Il Giorno*, 15.05.2002)
- "Super sportello, burocrazia addio: rivoluzione, una sola coda per svolgere qualsiasi pratica" (*Il Cittadino*, 18.05.2002)
- "Ufficio anti burocrazia: sondaggio tra i vimercaresi" (*Il Giorno*, 23.06.2002)
- "Sportello del cittadino: basta code in municipio" (*La Gazzetta della Martesana*, 24.06.2002)

Ecco invece una sintesi dei principali articoli dedicati all'inaugurazione di Spazio Città del 25 ottobre 2003:

- "Spazio Città: un rapporto nuovo con i cittadini. Così Vimercate accetta la sfida del rinnovamento" (*Vimercate Oggi*, 5.10.2003)
- "Apre lo sportello del cittadino" (*Il Giornale di Vimercate*, 21.10.2003)
- "Spazio Città – Sportello Unico – L'anagrafe cambia volto. Da questa mattina un modo nuovo di dialogare con il Comune" (*Avvenire*, 25.10.2003)
- "Spazio Città, addio definitivo all'era della burocrazia" (*Il Giornale di Vimercate*, 28.10.2003)
- "Spazio Città, efficienza e partecipazione. Lo sportello riunisce anagrafe e relazioni con il pubblico e si inserisce nel Progetto Qualità. Scrivanie a diretto contatto con la gente, megaschermo con le novità dal Comune" (*Il Cittadino*, 1.11.2003)
- "Sportello unico in Comune. Il vantaggio per i cittadini: una sola coda per cinque settori diversi" (*Il Giorno*, 17.11.2003)
- "Vimercate, un solo sportello per tutti i certificati. Esperimento pilota in Comune, il giovedì l'ufficio resterà aperto al pubblico fino alle 21.00" (*Corriere della Sera*, 16.11.2003).

Dal giorno dell'inaugurazione ad oggi la stampa ha poi continuato a dare evidenza al ruolo di Spazio Città riportando puntualmente ogni novità e seguendo l'evoluzione del servizio (per esempio richiamando il sondaggio di customer satisfaction e la pubblicazione della Carta dei servizi, di cui si dirà in seguito).

Un'intensa attività di marketing in preparazione al nuovo "Sportello generale del cittadino (o Spo.ge.ci, come si abbreviava) è stata poi curata dall'allora URP, confluito a sua volta nel nuovo servizio.

Attraverso il notiziario comunale, il sito, una serie di depliant e manifesti, già nel 2002 venne diffusa a tutta la cittadinanza l'idea che qualcosa di importante stava succedendo nell'ambito dell'erogazione dei servizi amministrativi essenziali.

L'URP realizzò anche un sondaggio fra i cittadini, pubblicando un questionario e diffondendolo attraverso il notiziario comunale, con il quale veniva comunicato il concetto base di sportello del cittadino e venivano poste 4 domande:

1. gradimento dell'iniziativa dello sportello generale (molto/abbastanza/poco/per nulla importante)
2. preferenze sugli orari degli uffici (in un'ipotesi di fasce orarie comprese fra le ore 8.00 e le 21.00)
3. suggerimento per il nome da assegnare al nuovo sportello (abbinato ad un premio)
4. osservazioni e suggerimenti riguardo al progetto.

Vennero raccolti in tutto 500 questionari e questi furono i risultati conseguiti sulle 2 domande principali:

1. 78% di gradimento dell'iniziativa (molto importante)
2. 66,6% di preferenze per l'orario continuato 8.00-19.00  
68,1% di preferenze per l'apertura una sera fino alle 21.00  
81.2% di preferenze per l'apertura al sabato mattina dalle ore 8.00 alle 13.00

Diversi poi furono i suggerimenti proposti e le idee per il nome da assegnare allo sportello.

Dalla nascita di Spazio Città in poi, l'URP divenuto Settore Comunicazione ha curato diverse campagne di promozione e diffusione delle novità del servizio: ne verrà dato cenno più volte nel corso di questo documento.

Un'altra importante operazione di marketing e visibilità pubblica per Spazio Città è stata la partecipazione al COMPA (Salone della Comunicazione nella Pubblica Amministrazione) tenutosi a Bologna nel 2004.

Il Comune di Vimercate ha partecipato allestendo uno stand di presentazione dei propri servizi, fra i quali spiccava appunto, sia per la novità che per la particolarità, Spazio Città.

Durante i due giorni di presenza al COMPA sono stati distribuiti una serie di opuscoli di presentazione, in particolare il fascicolo "Una finestra su Vimercate" appositamente stampato per la manifestazione.

Dalla nascita di Spazio Città (e in seguito alle attività di marketing svolte) sono state raccolte diverse richieste di visita e di contatto da parte di comuni interessati a conoscere più da vicino questa esperienza. Questo tipo di richieste ha sempre ottenuto una risposta positiva e una grande disponibilità sia da parte della Direzione che da parte degli operatori dello sportello, sempre pronti ad organizzarsi per accogliere gli ospiti e rispondere alle loro domande.

Alla data odierna, risultano effettuate le visite dei seguenti Comuni:

- 27.11.2003: Comune di Lissone
- 01.12.2003: Comune di Cesena
- 03.02.2005 : Comune di Merate
- 07.03.2005: Comune di Camparada
- 18.05.2005: Comuni vari (vedi pagina successiva)
- 22.07.2005: Comune di Mariano Comense
- Giugno-Settembre 2005: Comune di Segrate (più incontri)

Possono considerarsi ulteriori forme di promozione e marketing di Spazio Città anche i seguenti incontri:

- "La relazione con i cittadini-utenti: l'esperienza degli sportelli unici – Il caso di Spazio Città a Vimercate" (18 maggio 2005): presentazione di Spazio Città ai Direttori generali e agli Amministratori dei comuni

del territorio di Monza e Brianza: in questa occasione è stata organizzata una mattina di convegno-confronto reciproco, con testimonianze delle responsabili e degli operatori di Spazio Città.

Il valore aggiunto di questa giornata è stata la possibilità di dialogo fra chi ha già realizzato il servizio e chi intende attivarsi per proporlo ai propri cittadini: molte domande hanno riguardato infatti le tappe organizzative seguite, i principali ostacoli superati, le forme di incentivazione e selezione del personale, la formazione.

A ciascun partecipante è stata consegnata una cartellina ricca di documentazione utile per conoscere meglio il servizio.

Hanno partecipato all'iniziativa i seguenti Comuni:

- Arcore
- Albiate
- Bellusco
- Besana Brianza
- Corbetta
- Filago
- Mezzago
- Monza

Era inoltre presente una consulente della Ragioneria generale dello Stato, arrivata appositamente da Roma.

- Convenzione per l'apertura di uno stand informativo del Comune di Vimercate presso il centro commerciale Torri Bianche: nella primavera 2005 è stata siglata una convenzione con un costruttore locale per l'apertura gratuita di uno stand informativo del Comune di Vimercate presso il centro commerciale Torri Bianche (complesso multiservizi di uffici, esercizi commerciali e cinema multisala situato sul territorio del Comune): l'apertura dello stand si è realizzata alla fine di novembre e costituirà un'altra occasione attraverso la quale veicolare il servizio offerto da Spazio Città.

## **Criterio 2: STRATEGIA E PIANIFICAZIONE**

Spazio Città è un servizio "giovane" nel panorama dei servizi comunali, in quanto tale ha alle spalle una vision strategica e una pianificazione molto recente.

Fin dall'inizio è stato chiaro che uno sportello del cittadino non potesse essere progettato senza coinvolgere i cittadini stessi, con le loro idee e le loro proposte ed è ciò che è stato fatto fra il 2002 e il 2003 e che ancora viene fatto ogni giorno. Il bisogno principale a cui dare una risposta, ampiamente noto all'Amministrazione, riguardava la necessità del cittadino di poter accedere ai servizi comunali il più comodamente e facilmente possibile, superando l'ostacolo degli orari di apertura troppo limitati e comunque coincidenti con il normale orario lavorativo di tutti.

Ecco quindi spiegato il motivo dell'alto gradimento degli orari di apertura proposti.

Inoltre un altro bisogno sentito fortemente dai cittadini era l'opportunità di non dover frequentare più uffici diversi per condurre a termine una propria pratica, ma la necessità di avere a disposizione un unico sportello con più operatori polifunzionali.

Anche questo è stato realizzato quando si è chiesto a tutti gli uffici comunali (tecnici, demografici, scolastici e sociali, tributari, di sicurezza, di comunicazione e di segreteria) di convogliare presso Spazio Città le loro attività di front-office con il pubblico.

Per dare un'idea completa di cosa abbia significato esattamente tutto questo, ecco l'elenco dei servizi confluiti dai diversi uffici comunali:

- **Segreteria Generale:**
  - Protocollo
  - Ritiro bandi di gara e di concorsi pubblici
  - Consultazione e richieste atti normativi generali dell'Ente
  - Agenda appuntamento del Difensore Civico
  - Prenotazione sale per riunioni
- **Servizi Demografici**
  - *Anagrafe*: Ricezione pratiche di immigrazione e cambi di domicilio

- *Stato civile:*
  - ~ Denuncie di nascita
  - ~ Informazioni su matrimoni, cittadinanza, indicazioni sul nome ed altro
  - ~ Ricezione richiesta per consensi e matrimoni
  - ~ Denuncia di morte
  - ~ Pratiche di trasporto salma o resti
  - ~ Pratiche di cremazione
  - ~ Attribuzione dei posti al cimitero
  - ~ Pratiche di esumazione
- *Ecografico:*
  - ~ Attribuzione numero civico a seguito di richiesta
  - ~ Consegna targhetta numero civico
- *Leva (servizi erogati fino al 31.12.2004)*
  - ~ Informazioni sul precetto, sulla richiesta di rinvio del servizio militare, sul servizio civile e sulla dispensa
  - ~ Comunicazione e consegna del congedo illimitato
  - ~ Consegna del tagliando per usufruire del viaggio
- *Sportello*
  - ~ Attività di certificazione
  - ~ Certificati storici
  - ~ Rilascio passaporti, carta d'identità, certificato di identità per minori, libretto di lavoro
  - ~ Autentica di copie, firme e foto
  - ~ Dichiarazione sostitutiva di notorietà
  - ~ Anagrafe a domicilio
- *Elettorale*
  - ~ Consegna tessere e rilascio del duplicato
  - ~ Rilascio copia delle liste elettorali
  - ~ Iscrizione all'albo degli scrutatori
  - ~ Raccolta firme per i referendum e per le proposte di legge di iniziativa popolare

#### ▪ **Polizia Locale**

- Ricezione delle richieste di rilascio del contrassegno per il trasporto dei portatori di handicap
- Ricezione delle domande di occupazione di suolo pubblico nei casi diversi dalle occupazioni connesse ad interventi urbanistici (ponteggi) o a cantieri stradali
- Informazioni sulle modifiche viabilistiche interessanti il territorio
- Informazioni sulle principali novità normative sulla disciplina della circolazione stradale
- Informazioni sugli atti ordinatori dell'Amministrazione Comunale in materia di Polizia Urbana

#### ▪ **Servizi Sociali**

- Raccolta dati per rilascio certificazioni ISEE
- Consegna moduli per contributi a famiglie numerose
- Contributi maternità
- Mensa scolastica: ritiro bollettini buoni pasto e consegna blocchetti
- Iscrizione corsi ginnastica dolce

#### ▪ **Tributi**

- *Imposta Comunale sugli Immobili*
  - ~ Sportello Calcolo ICI
  - ~ Informazioni generali su aliquote, detrazioni, soggettività passiva

- ~ Informazioni relative ad avvisi di liquidazione/accertamento ed eventuale assistenza nella compilazione dell'istanza per la riforma o annullamento degli stessi
  - *Tassa per la Raccolta e lo Smaltimento dei Rifiuti Solidi Urbani*
    - ~ Assistenza nella compilazione della dichiarazione di iscrizione a ruolo e ritiro della stessa
    - ~ Fornitura della modulistica varia e assistenza nella compilazione della stessa
    - ~ Informazioni relative alla tariffa in vigore e alla propria posizione TARSU
    - ~ Preavviso di sgravio/discarico
    - ~ Istanze di rimborso
    - ~ Informazioni in ordine ad avvisi di accertamento emessi
  - *Canone per l'Occupazione dello spazio ed Aree Pubbliche*
    - ~ Calcolo canone di occupazione suolo pubblico e fornitura del bollettino per il pagamento
    - ~ Informazioni relative ad avvisi di accertamento emessi
- **Lavori pubblici e Manutenzioni**
- *Servizi tecnologici*
    - ~ Informazioni sul servizio fognario e richiesta modulo di allaccio
  - *Ufficio*
    - ~ Visione documenti degli appalti di opere pubbliche
- **Ecologia e verde pubblico**
- *Verde Pubblico*
    - ~ Informazione, richiesta e consegna modulo per autorizzazione abbattimenti piante proprietà privata
    - ~ Informazione, richiesta e consegna modulo per taglio bosco ceduo
  - *Ecologia*
    - ~ Consegna Kit raccolta rifiuti nuovi residenti
    - ~ Segnalazione disservizi per mancata raccolta rifiuti
    - ~ Segnalazione disservizi per mancata pulizia strade
    - ~ Informazione e segnalazioni per episodi di inquinamento o antiigienicità
    - ~ Richiesta e ritiro modulo per denunce quantità di acqua prelevata dai pozzi privati
    - ~ Richiesta informazioni e autorizzazioni sul materiale da scaricare nell'Isola ecologica
    - ~ Informazioni e richiesta modulo per lo svolgimento di attività temporanee che comportano emissioni rumorose superiori ai limiti previsti
    - ~ Informazioni su cosa è Agenda 21 locale e sulle iniziative che il comune sta intraprendendo per lo sviluppo sostenibile.
- **Pianificazione**
- Autorizzazioni alla cessione alloggi realizzati in regime di edilizia convenzionata all'interno del Piano di Zona CIMEP
  - Richiesta di certificati di destinazione urbanistica alla data della richiesta (non storici)
  - Richiesta di Attestazione deposito frazionamenti catastali
- **Ufficio Relazioni con il Pubblico / Ufficio Stampa e Comunicazione**
- Gestione reclami e segnalazioni
  - Sito web e newsletter
  - Campagne di comunicazione, comunicati e conferenze stampa
  - Periodico comunale
  - Cerimoniale
  - Partecipazione (settimana della partecipazione, bilancio partecipativo)
  - Informazioni sui trasporti pubblici
  - Servizio statistiche Comune di Vimercate

- Accesso agli atti e alle banche dati
- Consulte di quartiere

Si può dunque apprezzare l'ampia gamma di servizi che il cittadino può ottenere presso Spazio Città.

### **2.1 Raccogliere le informazioni relative ai bisogni presenti e futuri dei portatori di interesse**

Non ci si è comunque accontentati di identificare in questo modo i bisogni dei cittadini, ma si è intrapresa un'attività di monitoraggio e raccolta di suggerimenti.

E' stato già presentato il sondaggio effettuato nel 2002: questa prima indagine era servita per raccogliere le aspettative e le esigenze principali dei cittadini in merito alla nascita del nuovo sportello.

L'anno 2003 è stato invece dedicato alla scelta della sede e alla sua ristrutturazione completa e contemporaneamente al percorso di formazione degli operatori.

Nell'anno 2004, dopo un anno di attività di Spazio Città e in funzione della stesura della Carta dei Servizi, è stata realizzata una prima vera indagine di customer satisfaction sui servizi reali offerti dallo sportello.

Essa viene descritta al punto 6.

Per quanto riguarda l'attività di benchmarking, cioè di confronto con analoghi servizi ritenuti best practice esistenti in Italia, ci si è presto resi conto di non avere molte realtà ed esperienze con cui confrontarsi.

Emerge piuttosto il fatto che lo stesso Spazio Città è ben presto diventato un modello per gli altri comuni.

### **2.2 Sviluppare, rivedere e aggiornare politiche e strategie**

L'attività di Spazio Città è sottoposta quotidianamente a quella che si può considerare l'attività di verifica più immediata ed efficace: il continuo afflusso di pubblico durante l'orario di apertura.

Questo significa che sia gli operatori che l'andamento delle attività stesse rilevano giorno per giorno come l'impostazione data a Spazio Città sia corretta o vada riveduta, quali sono i punti di forza e i principali aspetti vulnerabili dei servizi, qual è il miglioramento utile da progettare.

Da questo punto di vista, cioè nel manifestare le proprie ulteriori richieste e il proprio grado di soddisfazione o di critica, il cittadino è sollecito, presente, attivo e assiduo.

Ogni settimana lo staff di Spazio Città si riunisce per un momento di formazione collettiva, durante il quale le principali casistiche, i problemi o le richieste manifestate allo sportello e i correttivi necessari e attuabili vengono discussi e condivisi.

Gli esiti di queste riunioni vengono in seguito trascritti su appositi report, completi di richieste/proposte che gli operatori individuano, inviati poi alla Direzione.

Uno degli strumenti più consueti di autoformazione e miglioramento sono le schede di procedura che vengono man mano predisposte dagli operatori stessi: si tratta di istruzioni operative chiare e sintetiche, che fungono da linee-guida per completare una pratica o erogare un servizio.

Esse sono comprensive anche delle risposte alle FAQ inoltrate dai cittadini.

L'attività di Spazio Città viene comunque costantemente monitorata dalla Direzione e dall'Amministrazione, attraverso il controllo dei dati di efficacia-efficienza-economicità dei servizi erogati, che servono poi per riflessioni collegiali e decisioni operative.

Per esempio, nell'anno 2005 il progetto PEG n. 1706 riferito a Spazio Città è dedicato al "Miglioramento continuo dei servizi: analisi, condivisione e comunicazione" e ha come obiettivo il raffronto fra i servizi erogati prima della nascita di Spazio Città e la situazione attuale (cfr. punto 9.2).

Indicatori del progetto PEG sono infatti i seguenti (il raffronto si riferisce sempre al "prima" e al "dopo" Spazio Città):

- raccolta dei dati sul personale/sui costi
- raffronto utenti/anno
- analisi attività di comunicazioni effettuate

L'esito di questo progetto specifico sarà analizzato dal Nucleo di valutazione nelle prime settimane del 2006.

### **2.3 Implementare sistemi di analisi strategica e pianificazione nel complesso dell'organizzazione**

Il fatto che i servizi di Spazio Città siano inseriti nel PEG annualmente, ogni volta evidenziando gli aspetti da monitorare, garantisce una continua attività di analisi e misurazione.

Questo significa che l'Amministrazione e la Direzione hanno già a disposizione lo strumento-guida per le loro scelte in quanto i dati rilevati con gli indicatori PEG segnalano l'andamento dell'attività, evidenziano punti deboli o necessità di correttivi e quindi attivano automaticamente la stesura dei piani di miglioramento (che diventano i progetti PEG per l'anno successivo).

Il processo di creazione del PEG in ciascuna Area, quindi anche a Spazio Città, viene condiviso con tutti i dipendenti e tutti sono chiamati a dare il loro apporto di idee. I report settimanali redatti dallo staff segnano la traccia durante tutto l'anno, nel periodo di stesura del PEG vengono formalizzate le proposte e tradotte in progetti, corredati di obiettivi da raggiungere, tempistica, indicatori di misurazione.

Allo stesso modo, i risultati ottenuti vengono comunicati dopo l'esito dell'analisi del Nucleo di valutazione ed entrano come fattore determinante nel processo di incentivazione, in quanto pesano al 50% per la definizione dell'incentivo individuale.

### **Criterio 3: GESTIONE DELLE RISORSE UMANE**

Spazio Città non potrebbe esistere senza le persone che hanno scelto oppure sono state individuate per entrare a far parte della squadra che, fin dall'inizio, ha condiviso il progetto e ne ha percorso le tappe.

Visto già il contributo dato dall'Amministrazione e dalla Direzione (Criterio 1), occorre ora rivedere il percorso fatto e il servizio attuale dalla prospettiva di chi lavora quotidianamente allo sportello del cittadino.

E' corretto affermare che il progetto di Spazio Città sia stato per alcuni dipendenti l'occasione per una radicale svolta nella propria carriera e per rimettere in gioco le proprie competenze e la propria voglia di imparare.

Gli incontri fatti con i dipendenti, per raccogliere le candidature fra le varie Aree, sono serviti appunto a far comprendere la possibilità di crescita professionale ed umana offerta dal progetto, per stimolare la voglia di rimettersi in gioco e di non dare per acquisite e consolidate alcune prassi lavorative ripetute nel tempo.

Anche chi è stato "cooptato" per trasferirsi a Spazio Città ha percepito questo passaggio come l'esito di una scelta fatta dall'Amministrazione fra i candidati ritenuti più adatti e portati a contribuire alla buona riuscita del progetto e non come un obbligo comunque imposto.

Il piano di formazione pensato e realizzato per consentire a tutti gli operatori di avere un'adeguata preparazione di fronte ai cittadini è stato programmato a partire dalle conoscenze di ciascuno e ha avuto una buona parte di docenza tenuta da tutor interni, cioè dagli stessi colleghi che trasferivano ad altri le proprie competenze. Altre conoscenze, più mirate agli aspetti comunicativi e di contatto con il cittadino, sono state acquisite ricorrendo a docenti esperti nelle materie.

L'organico delle persone coinvolte in Spazio Città si è determinato man mano che il progetto prendeva corpo ed è stato organizzato tenendo conto di tutti gli aspetti necessari:

- orari di apertura al pubblico
- molteplicità dei servizi da garantire
- presenze su turni, con possibilità di reciproche sostituzioni
- organizzazione del lavoro di back-office funzionale ai servizi di sportello.

Sulla base di questo schema sono stati individuati ruoli e responsabilità, tenendo conto delle competenze iniziali di ciascuno. Inoltre, il percorso di incentivazione e di sviluppo di carriera ha utilizzato tutte le forme possibili per premiare lo sforzo individuale richiesto a ciascun operatore.

Le soluzioni proposte sono state concordate con le Rappresentanze Sindacali, che hanno partecipato e dato il loro contributo in generale a tutto il progetto, in quanto ha comportato mobilità interne, riqualificazione del personale, modifica degli orari di lavoro e turnazione, percorsi di formazione.

La scelta finale concordata con la RSU e attuata è così sintetizzabile:

- attribuzione di un incentivo individuale specifico per gli operatori di Spazio Città negli anni 2002 e 2003;
- progressioni orizzontali
- orario settimanale di servizio articolato su 35 ore, come previsto per la turnazione.

### **3.1 Pianificazione, gestione e miglioramento delle risorse umane**

Per quanto riguarda l'organizzazione e la suddivisione delle competenze, è stato fin da subito evidente che Spazio Città avrebbe avuto due "anime" complementari ma dotate di specificità proprie, in quanto derivanti dall'unione di servizi pre-esistenti:

- il settore Comunicazione, sviluppo evolutivo del precedente URP, oggi assomma a sé tutti i servizi che garantiscono ai cittadini l'informazione e la possibilità di partecipare attivamente alla vita della città;
- il settore Servizi, nato invece come front-office degli uffici interni del Comune e con una forte presenza dei servizi demografici.

Per questo motivo le principali responsabilità di Spazio Città fanno capo oggi rispettivamente alla Responsabile dei servizi di Comunicazione e Stampa e alla Responsabile dei servizi Demografici, che rispondono direttamente al Direttore Generale.

E' significativo ricordare inoltre la provenienza degli attuali collaboratori, poiché in alcuni casi si è trattato di una collocazione in continuità con la precedente posizione in dotazione organica (è il caso ad esempio degli operatori provenienti dai servizi demografici o dall'ufficio tributi), in altri casi si è trattato invece di cambiamenti radicali.

A Spazio Città lavorano infatti tre colleghe provenienti:

- dal servizio di Asilo Nido comunale
- dalla Polizia Locale
- dal servizio Messi Comunali.

Lo staff di Spazio Città è prevalentemente femminile, ma questo risulta in linea con la composizione generale di tutti i dipendenti del Comune: i colleghi uomini assicurano comunque il giusto punto di equilibrio alla squadra.

L'articolazione dell'orario di servizio su due turni (nel dettaglio al punto 7.2), consente agli operatori di avere sempre metà della giornata libera per la propria vita personale.

D'altro canto richiede disponibilità e flessibilità a lavorare anche oltre gli orari d'ufficio consueti e il sabato mattina. E questo ha indubbiamente pesato nella scelta personale che ciascuno ha fatto per aderire o meno al progetto.

Spazio Città ha consentito anche l'inserimento mirato di una persona diversamente abile, che ha potuto trovare la possibilità di espletare il proprio servizio in un ambiente particolarmente accogliente e stimolante. Il suo ruolo specifico consiste nella collaborazione alla gestione del numero verde comunale (rispondendo alle chiamate in arrivo) e all'aggiornamento delle pagine del sito [www.comune.vimercate.mi.it](http://www.comune.vimercate.mi.it), in particolare provvedendo al caricamento di tutti documenti amministrativi che si intende rendere disponibili attraverso il web. Inoltre si occupa dell'impaginazione e della grafica delle iniziative di comunicazione curate da Spazio Città. Per svolgere questo lavoro, il dipendente è stato dotato di un apposito adattamento del software utilizzato per l'aggiornamento del sito, che privilegia l'uso del mouse rispetto alla tastiera.

### **3.2 Identificare, sviluppare e utilizzare le competenze del personale, allineando i compiti individuali e di gruppo agli obiettivi dell'organizzazione**

Questo sottocriterio consente di esplicitare meglio il cuore dell'attività di preparazione a Spazio Città e di evidenziare come la formazione continua sia ancora oggi il cardine che assicura un buon livello di servizio.

Una volta individuato nominalmente lo staff, è stato necessario pianificare un percorso di formazione intenso per assicurare a ciascuno il livello base di competenze necessarie.

L'allineamento delle competenze individuali è stato perciò ottenuto attraverso un'attività formativa così articolata:

#### **FORMAZIONE ANNO 2002\***

##### **DOCENTI ESTERNI**

- Tributi - a cura del dott. Battagliola (relatore esperto in materia) – 16 ore



- Software informatici – a cura di CIED – 18 ore
  - Comunicazione – a cura di Galgano & Associati – 24 ore
  - Servizi Demografici – a cura di d.ssa Patriarca (Servizi Demografici – Comune di Monza)– 16 ore
- Totale formazione esterna: 74 ore**

#### **DOCENTI INTERNI**

- Economato – 2 ore
- Ufficio Personale – 4 ore
- Segreteria Generale – 2 ore
- Polizia Municipale – 2 ore
- Servizi alla Persona – 12 ore
- Tributi – 12 ore
- Lavori Pubblici e Manutenzione – 6 ore
- Ecologia e Verde Pubblico – 4 ore
- Pianificazione – 4 ore
- Servizi Demografici – 32 ore
- Protocollo – 6 ore

**Totale formazione interna: 92 ore**

\* (questi dati si riferiscono alla formazione rivolta all'intera classe formata da tutti gli operatori di Spazio Città)

#### **FORMAZIONE ANNO 2003\*\***

##### **SOLO DOCENTI INTERNI**

- Servizi alla Persona – 2 ore
- Tributi – 9 ore
- Tributi ICI – 9 ore
- Pianificazione – 3 ore
- Servizi Demografici – 36 ore
- Protocollo – 8 ore

\*\* (questi dati si riferiscono alle ore di formazione che ciascun operatore ha trascorso presso i vari uffici, a diretto contatto con il pubblico).

Dopo l'apertura di Spazio Città la formazione prosegue in maniera costante: le riunioni di verifica settimanali fanno emergere di volta in volta i bisogni formativi che necessitano di essere colmati dando il via alla programmazione dell'attività formativa, sia interna a cura degli stessi operatori di Spazio Città, sia con corsi organizzati dall'ufficio Risorse Umane.

Ad esempio nel corso del 2004 lo staff di Spazio Città ha seguito il programma per la stesura della Carta dei Servizi, curato da un consulente esterno e portato a termine con la pubblicazione nel 2005 della Carta. Molti dei processi di Spazio Città sono stati poi inseriti nel più ampio "Progetto Qualità": questo ha comportato la loro reingegnerizzazione e il costante miglioramento.

Va specificato però che le principali esigenze formative emergono anche in considerazione delle richieste dei cittadini, segnalate direttamente agli operatori oppure attraverso il sistema di reclami e suggerimenti attivato presso Spazio Città.

I dipendenti di Spazio Città, come tutti i dipendenti dell'ente, hanno inoltre la possibilità di partecipare a corsi e giornate di formazione esterna, così come prevede il piano di formazione annuale coordinato dalla Direzione.

Entro la fine di ogni anno viene rilevato il fabbisogno formativo esterno da inserire nel piano, successivamente la Direzione provvede all'iscrizione e alle pratiche amministrative che consentono ai dipendenti di recarsi alle giornate di formazione organizzate dalle più qualificate scuole della P.A.

### **3.3 Coinvolgere il personale attraverso dialogo ed empowerment**

Un'altra delle leve-chiave del funzionamento di Spazio Città è il clima organizzativo interno, lo spirito di squadra fra gli operatori.

Fin dall'anno 2002 in tutto il Comune di Vimercate è stato attivato un sistema di comunicazione interna che riferisce personalmente al Direttore Generale e al suo staff riguardo alle attività realizzate nella varie Aree. Tutti i Dirigenti sono tenuti a convocare almeno mensilmente una riunione nella propria Area, durante la quale i collaboratori discutono, si confrontano, espongono problemi, propongono soluzioni, supportano il Dirigente nelle sue fasi decisionali. A conclusione di ogni riunione, viene redatto un report su formato standard che viene inviato via file alla Direzione.

Fra tutte le Aree del Comune, Spazio Città è il settore che utilizza più assiduamente questo strumento, poiché settimanalmente (di solito il martedì verso le ore 13.30) si tiene una riunione fra tutti gli operatori, in coincidenza con la sovrapposizione dei due turni.

Questi incontri, avendo un'organizzazione informale (non è previsto un avviso di convocazione) non risultano un peso o un'incombenza mal tollerata, piuttosto sono unanimemente ritenuti come un momento necessario per il coordinamento delle attività, per la soluzione di casi problematici eventualmente verificatisi con i cittadini, per un necessario aggiornamento normativo (si pensi ad esempio all'avvicinarsi delle scadenze elettorali) e infine per mantenere un clima di partecipazione e di sostegno reciproco.

Fra i punti in discussione, molta attenzione viene dedicata anche agli aspetti relazionali, sia fra colleghi che verso i cittadini, nella convinzione che ogni problema diventi più facilmente superabile se viene condiviso e discusso insieme.

Quando è necessario, il Direttore generale partecipa all'incontro settimanale, per rafforzare il valore di questo momento di dialogo oppure per sottolineare particolari criticità per il gruppo: è il caso ad esempio dell'arrivo di un nuovo collega oppure di particolari eventi esterni che possono avere un riflesso sulle attività.

#### **Criterio 4: PARTNERSHIP E RISORSE**

##### **4.1 Sviluppi e implementi relazioni con il partner chiave**

La realizzazione di Spazio Città è stata completamente attuata dal Comune di Vimercate ricorrendo a risorse proprie, salvo le collaborazioni esterne già esplicitate precedentemente (cfr. punto 1.4). Risulta invece maggiore il lavoro fatto per i sottocriteri successivi, qui proposti.

##### **4.2 Sviluppi e implementi relazioni con clienti/cittadini**

Spazio Città si pone all'ascolto dei cittadini e delle associazioni raccogliendo reclami, segnalazioni e suggerimenti riguardanti tutti gli uffici e i servizi del Comune, quindi non solo quelli di Spazio Città, e impegnandosi a dare sempre una risposta.

I cittadini possono infatti:

- chiamare il numero verde 800.012.503
- scrivere un'e-mail all'indirizzo [spaziocitta@comune.vimercate.mi.it](mailto:spaziocitta@comune.vimercate.mi.it)
- inviare un fax al numero 039.66.59.298
- recarsi direttamente allo sportello per parlare con gli operatori

Da Maggio 2004 è stato introdotto un sistema informatizzato di raccolta delle segnalazioni.

Questo sistema è stato progettato ad hoc per fornire uno strumento efficiente di gestione dei reclami, che garantisca la certezza della risposta in un tempo massimo che è stato stabilito in 12 giorni.

Spazio Città agisce infatti da intermediario tra il cittadino e gli uffici comunali coinvolti riguardo a disservizi o segnalazioni.

Il sistema smista le segnalazioni agli uffici competenti e attiva un servizio di alerting di primo e secondo livello, sollecitando lo staff nel caso la segnalazione non avesse trovato sbocco in una risposta certa data al cittadino nei tempi prefissati.

Grazie a questo sistema di raccolta dei reclami, i responsabili comunali possono elaborare statistiche che consentono di individuare con maggiore facilità i punti di debolezza e le criticità al fine di attivare le opportune azioni correttive/preventive.

Un altro modo attraverso il quale Spazio Città raccoglie le istanze dei cittadini è quello di organizzare e promuovere la "Settimana della Partecipazione", volta a coinvolgere la cittadinanza nella previsione del

bilancio comunale annuale. Questa iniziativa prevede un calendario di riunioni nelle sedi delle consulte di quartiere, durante le quali il Sindaco e la Giunta presentano le linee-guida del bilancio previsionale. Nel corso dei dibattiti i cittadini sono chiamati a:

- esprimere pareri e osservazioni sul documento di indirizzo, presentato dal Sindaco al Consiglio Comunale
- votare attraverso una scheda diffusa in vari uffici comunali e anche sul notiziario e sul sito comunale le proprie preferenze sul piano delle opere pubbliche, sulla base di un budget massimo a disposizione.

La votazione può essere effettuata presso le assemblee di quartiere, per telefono o tramite voto elettronico. I risultati emersi dalla Settimana della Partecipazione vengono poi analizzati dalla Giunta, che tiene conto delle indicazioni avute e si impegna a realizzare quanto maggiormente richiesto (cfr. punto 8.1).

#### 4.3 Gestione della conoscenza

Spazio Città consegue l'obiettivo di diffondere conoscenza sia all'interno che all'esterno del Comune attraverso i seguenti strumenti:

- Sito web
- Campagne di comunicazione: pubblicazioni, affissioni, redazione e diffusione di materiale informativo
- Redazione del notiziario comunale "Vimercate Oggi" distribuito bimestralmente a tutte le famiglie
- Organizzazione di eventi e convegni
- Organizzazione e cura delle cerimonie istituzionali dell'ente
- Coordinamento del bilancio partecipativo
- Comunicazione interna attraverso la stampa di "In Comune", periodico interno per dipendenti curato dalla Direzione generale.

Stimolare la partecipazione dei cittadini, rendere più dinamico e praticabile il dialogo mettendo loro a disposizione uno spazio fisico e virtuale, per offrire un'informazione dettagliata e acquisire opinioni, spunti e valutazioni è la filosofia che muove tutti gli strumenti progettati e realizzati.

La voce del Comune non arriva ai cittadini solo in modo diretto ma anche attraverso la mediazione di stampa, radio, televisione, Internet.

L'Ufficio Stampa mantiene e sviluppa relazioni costanti con i mass media con l'obiettivo di fornire loro un supporto di informazioni complete e di qualità attraverso l'organizzazione di conferenze stampa e la redazione e diffusione di comunicati ufficiali.

L'attività dell'Ufficio è cresciuta negli anni, come si può osservare da questi dati:

	2002 (URP)	2004 (Spazio Città)
Giorni di apertura	6	6
Ore di apertura settimanale	24	61
Utenti medi mensili (periodo gennaio/marzo)	854	2934 *

\* Il dato si riferisce al solo settore Comunicazione.

Il settore Servizi al cittadino fa registrare a propria volta un afflusso mensile medio riferito allo stesso periodo di 8450 persone.

I dati di affluenza fatti registrare dall'apertura di Spazio Città dimostrano come la crescita dell'offerta e la proposta di servizi integrati abbia stimolato la domanda in grandissima misura.

#### 4.4 Gestione delle risorse finanziarie

Rilevare gli aspetti specifici della gestione finanziaria di Spazio Città non è semplice, soprattutto perché si tratta di un servizio fortemente spinto verso la soddisfazione del cittadino, quindi la cui finalità primaria non è il risparmio sui costi di gestione ma l'efficacia e l'efficienza finale dei risultati conseguiti.

Al momento quindi la spesa rilevabile e più facilmente documentabile relativa a questo nuovo sportello, esclusi i costi di approntamento della sede (ristrutturazione, adeguamento, arredi e tecnologie degli uffici) è la seguente:

- incentivazione straordinaria degli operatori di Spazio Città 2002 e 2003: € 12.650,00 complessive
- formazione esterna realizzata: € 5.800,00 (esclusi i corsi finanziati FSE e tutta la formazione interna).

Detto questo, Spazio Città non si sottrae alle normali e consolidate regole del Comune di Vimercate, che tiene monitorata tutta la propria attività attraverso l'attività del controllo di gestione e lo strumento del PEG.

Vimercate si qualifica come comune virtuoso e sempre in linea con una gestione oculata e responsabile delle proprie risorse finanziarie. Nel corso delle amministrazioni succedutesi, la gestione del bilancio è sempre stata in linea con i patti di stabilità richiesti dalle leggi finanziarie e con la capacità di sostenere, attraverso entrate proprie, i progetti finanziati ogni anno dal bilancio di previsione.

Va rimarcato che le finanze del Comune sono sottodotate quanto a partecipazione alla contribuzione IRPEF (circa il 42% in meno rispetto ai comuni di pari dimensione demografica) e che, ciò nonostante, i parametri di efficienza sono molto apprezzabili.

Proprio per questa impostazione rigorosa e attenta, non mancano nel comune di Vimercate gli strumenti chiave necessari:

- il PEG, piano esecutivo di gestione annuale, attraverso il quale l'attività di tutti gli uffici viene programmata, scadenzata in progetti, tempi e obiettivi e tenuta sotto controllo costantemente. Come si vedrà al successivo punto 5.3, il PEG contiene numerosi progetti riferiti a Spazio Città, dettagliatamente descritti anche dal punto di vista delle risorse e dei costi. Tuttavia va ribadito che, in questi primi due anni, il monitoraggio dei costi di gestione di Spazio Città serve soprattutto per percepire, anche sotto l'aspetto finanziario, qual è l'impatto dei servizi resi rispetto al bilancio generale, difficile da paragonare rispetto al passato, essendo i diversi servizi incorporati e sparsi in più Aree.
- il Controllo di gestione, un vero e proprio servizio che relaziona personalmente a Sindaco e al Direttore generale sull'andamento dell'attività ordinaria e straordinaria, sulla gestione delle risorse finanziarie e strumentali, sul rispetto dei tempi stabiliti ed il conseguimento degli obiettivi prefissati (attraverso il monitoraggio del PEG in tempo reale).

Da un anno a questa parte inoltre, la Giunta sta sperimentando il nuovo strumento del bilancio sociale, documento di comunicazione, di trasparenza e di misurazione, che ribadisce lo sforzo e la volontà dell'Amministrazione a promuovere la partecipazione civica e a provare a misurare la ricaduta sociale del proprio agire politico.

Il bilancio sociale si prefigge così di restituire dati e considerazioni su scelte, interventi e risultati raggiunti.

Nel 2004 è stato pubblicato il primo bilancio sociale, che sperimentalmente analizzava tre settori del Comune: Servizi alla persona, Ambiente e sviluppo sostenibile, Comunicazione e Partecipazione (cioè una delle due "anime" di Spazio Città).

Alcuni dati relativi a Spazio Città, tratti da questo primo bilancio sociale, compaiono nelle tabelle e nei grafici qui presentati.

Il fascicolo è disponibile e potrà essere richiesto a corredo di questa relazione, per poterne trarre tutti i dati necessari.

Molto più ampio e completo sarà invece il Bilancio sociale di mandato (2001-2006) che si sta redigendo alla scadenza del mandato elettorale dell'attuale Amministrazione: sarà pronto entro la primavera del 2006 e fornirà tutti i dati necessari a completare questa presentazione di Spazio Città.

Ci si riserva quindi di poter allegare la pubblicazione non appena disponibile.

#### **4.5 Gestione delle risorse tecnologiche**

Sotto questo profilo, Spazio Città è nato già fortemente connotato come servizio che utilizza e promuove l'innovazione tecnologica.

La messa in rete di tutti i software operativi e gestionali dei vari servizi (demografici, tributari, anagrafici, statistici...) è stato il presupposto per far funzionare il multisportello.

L'uso della rete di comunicazione interna (attraverso la posta elettronica, i report delle riunioni, la trasmissione di documenti via file) ha snellito notevolmente i contatti fra gli uffici e fra gli operatori.

Fin dal 2001, la comunicazione interna via mail corredata di avviso di ricezione automatico ha sostituito i documenti cartacei di scambio fra gli uffici e ha garantito velocità di comunicazione e aggiornamento in tempo reale.

Ogni operatore, non solo di Spazio Città ma di tutti gli uffici comunali, sa di dover lavorare ogni giorno tenendo costantemente aperta la posta elettronica, attraverso la quale pervengono avvisi, richieste o documenti dai colleghi, ma anche disposizioni e indicazioni organizzative dai Dirigenti.

Lo stesso si può dire della comunicazione esterna, attraverso la quale il Comune si rende accessibile ai cittadini in ogni momento: questo è il compito e lo scopo del sito web [www.comune.vimercate.mi.it](http://www.comune.vimercate.mi.it).

Le pagine del sito contengono news aggiornate sulle ultime novità dal Comune e della città, forniscono informazioni sui servizi, rendono accessibili gli atti amministrativi, consentono ricerche di dati e informazioni, sono aperte a ricevere la voce dei cittadini.

La redazione delle pagine del sito è a cura del settore Comunicazione e Partecipazione di Spazio Città, dunque è considerato un vero e proprio servizio, non solo una vetrina di notizie.

Infine un accenno al progetto di workflow che sta coinvolgendo alcuni settori del Comune e man mano coinvolgerà anche Spazio Città: un gruppo di lavoro, costituito da funzionari degli uffici SUT (Sportello Unico Tecnico), SIT (Sistema Informativo territoriale) e Staff Direzione, coadiuvati da uno stagista dell'Università Bocconi, sta testando il funzionamento di un apposito software per la gestione dei flussi di processo delle attività comunali.

Si tratta di una tecnologia avanzata che consente la messa in rete di tutte le fasi che compongono e si succedono in maniera consequenziale in alcune attività amministrative (per ora appunto si stanno analizzando le attività del settore tecnico-urbanistico), in modo che siano sempre monitorate e legate fra loro dal rispetto di procedure, di tempi e dal coinvolgimento di tutti i soggetti attori, ciascuno con la propria responsabilità.

Attualmente si è nella fase del caricamento dei diversi flussi, che prepara l'avvio sperimentale dell'utilizzo del software.

Spazio Città partecipa a questa sperimentazione in quanto ha fornito i flussi di tre proprie attività per poter essere testate sul workflow: si tratta del sistema di gestione dei reclami, del servizio di calcolo ICI e del servizio di iscrizione/variazione anagrafica (nuovo indirizzo o cambio indirizzo di residenza).

#### **4.6 Gestione delle infrastrutture e del patrimonio**

Spazio Città può essere visto anche come una soluzione funzionale ai limiti oggettivi che la sede storica del palazzo comunale ha posto allo sviluppo dei servizi al cittadino.

Quasi ovunque la sede del Comune valorizza gli edifici storici locali (ville, palazzi e strutture d'epoca), consentendo ai cittadini di godere di questi beni mentre si recano negli uffici comunali.

Tuttavia in questi edifici, anche nel Palazzo Trotti di Vimercate, si trovano ostacoli fisici ed architettonici che non consentono di adeguare gli spazi alle esigenze dei servizi e dei loro utenti.

Sale ampie ed affrescate, rampe di scale d'accesso in pietra, stanze intercomunicanti senza corridoi divisorii, strutture antiche e protette dai vincoli artistici, difficoltà di manutenzione e di adeguamento degli impianti: questi i principali limiti degli uffici comunali collocati in un palazzo d'epoca.

Nel tempo l'Amministrazione ha fatto tutti i tentativi per rendere più accessibili i servizi di maggior utilizzo da parte dei cittadini: tutti i servizi alla persona e i servizi culturali, nonché il comando di Polizia Locale sono stati collocati in edifici esterni alla sede principale, di nuovissima costruzione e dotati di tutte le caratteristiche di accessibilità.

A Palazzo Trotti, prima di Spazio Città, i servizi demografici erano stati collocati in un corpo a piano terra, adeguato rispetto al superamento di barriere architettoniche.

Rimanevano però, e rimangono tuttora, collocati nelle sale storiche sopraindicate molti altri servizi essenziali, quali i servizi tecnici, finanziari, tributari, di segreteria e di contatto con gli Amministratori.

Per questo motivo la scelta di localizzare Spazio Città in una sede collocata fuori dal Palazzo comunale ma ad esso attigua è stata di duplice valenza: significava infatti l'aprirsi del Comune verso i suoi cittadini ed anche il superamento di tutti gli ostacoli di accessibilità.

Già molto si è detto di questi nuovi spazi, aperti, visibili, luminosi e accoglienti e di tutto ciò che Spazio Città offre per rendere più piacevole l'eventuale attesa degli utenti.

L'unica cosa che manca, ed è un cammino di crescita civica graduale, è l'abituarsi dei cittadini a raggiungere Spazio Città nei modi più opportuni ed intelligenti e cioè distribuendosi nelle fasce orarie non di punta, quando l'ampio parcheggio della piazza è per lo più libero e disponibile, oppure utilizzando la bicicletta e collocandola del parcheggio interno ben segnalato (evitando di appoggiarla alle vetrine o davanti all'ingresso...).

Spazio Città è in centro e il centro storico della città richiede queste regole minime, offrendo in cambio la comodità di avere più servizi (essenziali come quelli di Spazio Città, ma anche culturali, o di culto o commerciali o finanziari) a distanza di pochi metri, tutti affacciati sulla piazza principale.

### **Criterio 5: PROCESSI E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO**

Dal 2001 il Comune di Vimercate ha intrapreso il Progetto Qualità finalizzato alla diffusione della cultura della qualità fra i dipendenti e al miglioramento continuo delle performance dei processi.

Fu un Comitato Guida formato dalla Giunta, dal Direttore generale e dai Dirigenti, coadiuvati da un consulente esterno, a pensare le tappe del progetto e ad attivare i primi importanti passaggi.

Si ritiene importante riportare qui il programma realizzato in questi 4 anni del Progetto Qualità per tutto l'Ente, aprendo una parentesi quindi più ampia rispetto al discorso specifico riferito a Spazio Città, perché questo nuovo sportello non risulti sconnesso da tutto il percorso che, nella sua complessità, il Comune di Vimercate ha intrapreso.

Anno 2000: nell'anno 2000 veniva avanzata la proposta di attivare un Progetto Qualità nel Comune di Vimercate, così come previsto al punto 19 del mandato elettorale.

Anno 2001: Nell'Aprile 2001 il progetto prende ufficialmente l'avvio sotto la guida dell'Amministrazione e con la supervisione di un consulente esterno, con il quale vengono impostate le fasi di lavoro: viene stesa una check-list con l'obiettivo di fotografare la situazione esistente e di avere un'analisi della percezione delle problematiche fra amministratori, dirigenti e quadri.

Nel Settembre 2001 si costituisce il comitato guida del Progetto Qualità.

Settembre-Ottobre 2001: viene realizzato un corso di formazione per dirigenti e quadri sui principi e sui metodi della qualità: i docenti provengono dalle principali aziende del territorio (Celestica, Alcatel, ST).

Dicembre 2001: si avvia il lavoro di 16 team per la revisione dei processi, con il coinvolgimento di circa 85 persone.

Anno 2002: fra Marzo e Aprile 2002 si realizza un corso per tutti i dipendenti sul metodo della reingegnerizzazione dei processi.

Maggio 2002: parte il secondo gruppo di team, per la mappatura di 19 nuovi processi, con il coinvolgimento di 80 persone. Il lavoro procede per tutto l'anno.

Settembre 2002: il 26/9 viene organizzata una Giornata della Qualità, come momento forte di formazione e di confronto con relatori esperti sul tema della qualità.

Dicembre 2002: viene realizzata la prima indagine di People Satisfaction.

Anno 2003: Nel mese di Febbraio 2003 un corso per tutti i dipendenti affronta i temi della soddisfazione del cliente e della predisposizione delle carte dei servizi.

Marzo 2003: con la consulenza di Galgano & Associati vengono analizzati i risultati dell'indagine di people satisfaction.

Settembre 2003: vengono presentate le relazioni finali dei processi reingegnerizzati e le proposte di miglioramento che possono sviluppare ulteriormente l'efficienza delle attività revisionate.

A Dicembre 2003 esce la Carta del servizio Asilo nido.

Anno 2004: Gennaio e Febbraio 2004 sono dedicati ad un corso di formazione per Facilitatori (13 dipendenti, in rappresentanza di tutte le Aree dell'Ente).

Il loro ruolo è quello di favorire la ricaduta e il diffondersi dei concetti della qualità nei vari uffici comunali. Seguirà anche una giornata intera dedicata alla certificazione di qualità dell'ente. Nel mese di Maggio 2004, a un anno di distanza, viene ripetuta una seconda indagine di customer satisfaction sugli utenti dell'Asilo nido.

Seguono, fra Giugno e Settembre, i sondaggi sui servizi di Biblioteca, Spazio Città e Polizia Locale.

L'autunno 2004 è invece occupato dal corso di formazione per auditor (7 dipendenti), ispettori interni della qualità con il compito di verificare la corretta applicazione dei processi reingegnerizzati.

Da ottobre 2004 a gennaio 2005 uno stagista del Master in Management Pubblico dell'Università Bocconi si inserisce nel team del Progetto Qualità e svolge attività di supporto dalla Direzione.

Anno 2005: Il 1 Febbraio 2005 viene nominata la Responsabile Qualità, questo ruolo viene supportato da un percorso di formazione specifico svolto da consulenti qualificati.

Nella primavera 2005 l'intera Area della Pianificazione del territorio e SIT ha avviato il lavoro di completa revisione di tutte le proprie attività, contestualmente alla sperimentazione dell'utilizzo del software di workflow. La Giunta viene trimestralmente aggiornata sull'andamento del Progetto Qualità.

A Giugno esce la Carta dei servizi di Spazio Città, distribuita in tutte le famiglie insieme al notiziario comunale. Nei mesi di Luglio e Agosto vengono pubblicate le carte dei servizi di Polizia Locale e Biblioteca.

Nel frattempo vengono individuati e attivati nuovi team di lavoro su nuovi processi: gestione servizi per anziani, gestione alloggi comunali, modalità di scelta del contraente nelle gare d'appalto.

Viene inoltre avviato l'iter ufficiale per la predisposizione della Carta del servizio Ecologia.

Da Ottobre 2005 è stata rinnovata la stessa convenzione con l'Università Bocconi e il nuovo stagista si sta occupando dell'implementazione del software di workflow.

### **5.1 Identificare, disegnare, gestire e migliorare i processi**

Tutto il percorso qualità fin qui indicato ha trovato una sua parentesi estremamente fruttuosa in Spazio Città. Nella progettazione dei servizi dello sportello unico è stato infatti seguito il metodo della reingegnerizzazione, necessario per unificare, semplificare, rendere più snelle ed efficaci le diverse procedure raccolte dai vari uffici e convogliate in Spazio Città.

Lo staff ha perciò lavorato in team, supportato anche da colleghi di altri uffici, per ridisegnare i flussi dei processi, stendere le istruzioni operative, predisporre la modulistica allegata a ciascuna procedura, e individuare degli indicatori per il monitoraggio continuo della performance dei processi.

Oltre allo staff, notevole è stato inoltre il contributo dei cittadini, sia nella fase di avvio del servizio che a un anno di distanza quando si è intrapresa la stesura della Carta dei Servizi.

### **5.2 Sviluppare i servizi e i prodotti, coinvolgendo i clienti/cittadini**

Questi sono stati finora e sono ancora oggi i canali principali attraverso i quali la voce dei cittadini arriva a Spazio Città e produce effetto:

- il Sistema di gestione dei reclami: (cfr. punto 4.2)
- le Indagini sulla soddisfazione degli utenti: la prima indagine è stata realizzata nell'estate 2004 (vedi punto 6.1), a meno di un anno dall'apertura di Spazio Città e in conformità ai principi del progetto Qualità verrà ripetuta ogni anno.  
E' stato elaborato e distribuito ai cittadini un questionario riguardante i servizi erogati da Spazio Città, con la possibilità di fornire suggerimenti e proposte e con lo scopo di conoscere e misurare il grado di soddisfazione degli utenti.  
I servizi forniti sono stati riuniti in 8 gruppi:
  - demografici
  - tributari
  - segreteria comunale
  - sociali, scolastici, culturali
  - polizia locale
  - ecologia e verde pubblico
  - pianificazione e gestione del territorio
  - comunicazione e partecipazione.

I questionari sono stati messi a disposizione nei locali di Spazio Città per 12 settimane nel periodo Giugno-Settembre.

A seguito di questo primo esperimento di customer satisfaction sono già state introdotte alcune azioni di miglioramento, e cioè:

1. ricognizione delle principali lacune formative degli operatori, che emergono durante l'attività di sportello e da colmare con un'attività formativa specifica;
  2. predisposizione/aggiornamento delle schede di istruzioni operative, contenenti l'elenco delle principali criticità legate all'erogazione del servizio;
  3. revisione della turnazione al fine di razionalizzare l'attività del personale agli sportelli: le ore statisticamente meno congestionate dall'affluenza di pubblico verranno utilizzate per le attività di formazione reciproca e per la redazione delle schede operative;
  4. per ovviare al problema di una maggior privacy durante i colloqui coi cittadini, nei casi di maggior necessità (ad esempio con utenti anziani, con problemi di udito oppure stranieri), viene messo a disposizione l'ufficio di back-office al fine di garantire una maggior riservatezza;
  5. potenziamento degli strumenti di comunicazione sul web: necessità di istituire una sezione di FAQ e di diffondere maggiormente l'esistenza del numero verde gratuito cui rivolgersi per maggiori informazioni.
- gli Incontri con i rappresentanti dei cittadini (focus group): ne sono stati attivati 4 sempre nel 2004, finalizzati alla stesura della Carta dei servizi. Ogni gruppo è composto di circa una decina di persone, scelte in modo da rappresentare i diversi target di genere, età, professione e zona di residenza. A questi primi gruppi è stato chiesto un contributo in merito alla chiarezza e comprensione del questionario prima descritto, nonché delle bozze dei testi della Carta dei servizi. Spazio Città si è dato l'obiettivo, dichiarato nella Carta, di riattivare questi gruppi ripetutamente, sia ad ogni nuovo questionario, sia soprattutto in occasioni particolarmente significative riguardanti la qualità dei servizi vecchi e nuovi.
- la Settimana della partecipazione e il bilancio partecipativo (cfr. punto 4.2).

### 5.3 Pianificare e gestire i processi di modernizzazione e innovazione

Sotto questo aspetto, Spazio Città è ancora nella prima fase di sperimentazione e di raccolta di dati significativi.

Nato già come servizio altamente innovativo, ha cercato in questi due anni di porsi in ascolto dei segnali di ritorno forniti dai cittadini ed anche dei segnali interni di novità e cambiamento.

Attraverso i report settimanali inviati dallo staff alla Direzione e soprattutto attraverso i PEG annuali, che fissano nuovi obiettivi e nuovi traguardi da raggiungere per Spazio Città, viene assicurato in processo continuo di miglioramento.

A titolo esemplificativo, ecco l'elenco dei progetti PEG che hanno guidato l'attività di Spazio Città nel 2004 e nel 2005:

#### PROGETTI PEG 2004

(il numero indica il progressivo del singolo progetto rispetto all'elenco generale di tutti i progetti PEG del Comune)

- 1701: **Sito Web** – Aggiornamento e implementazione pagine, applicativo reclami on-line
- 1702: **Spazio Città** – Creazione di uno sportello “in affitto” da mettere a disposizione di volta in volta alle varie associazioni che ne fanno richiesta, comunicazioni sui servizi resi, istituzione di un servizio per la partecipazione a grandi eventi (ad esempio opere al Teatro La Scala di Milano)
- 1703: **Notiziario Comunale** “Vimercate Oggi” - Indicatori: almeno 6 numeri annuali
- 1704: **Ufficio Stampa** – Adeguamento alla L. 150/2000 (iscrizione di 2 dipendenti all'Albo dei giornalisti), revisione dell'iter organizzativo delle conferenze stampa, revisione rassegna stampa
- 1705: **Partecipazione** – Stesura di un iter formalizzato per il Bilancio partecipativo, creazione di un tavolo di coordinamento tra i soggetti che fanno partecipazione attivi in Comune e identificazione di altri stakeholders interessati ai processi di partecipazione
- 1706: **Campagne di comunicazione ambientale** – Campagne sui temi di raccolta rifiuti, deiezioni canine, prevenzione e misure per l'inquinamento, ciclabilità e Agenda 21, Ricerca informazione e divulgazione ambientale
- 1707: **Formazione interna** –Allineare il comportamento di tutti gli operatori



- 1708: **Costituzione Gruppi Referenti** – Individuare un metodo per migliorare il passaggio delle pratiche e i tempi di risposta
- 1709: **E-government** – Velocizzare ed innovare l’informatizzazione ai fini dell’aggiornamento continuo
- 1710: **Ideazione Carta dei Servizi** – Predisporre la traccia su cui verrà sviluppata la Carta dei Servizi
- 1711: **Supporto al Back-Office** – Collaborare con il back-office per la definizione delle pratiche
- 1801: **Informatizzazione dell’archivio di stato civile** – Rilascio automatizzato della certificazione
- 1802: **Organizzazione servizi elettorali per elezioni provinciali e europee**
- 1803: **Organizzazione ufficio S.E.C.** (Sottocommissione Elettorale Circondariale)

## PROGETTI PEG 2005

- 1701: **Analisi di fattibilità per la costituzione di una agenzia di comunicazione e stampa del Circondario**
- 1702: **Ufficio Stampa** – Pubblicazione di 6 numeri di “Vimercate Oggi”, Newsletter elettroniche, ampliamento rassegna stampa, Ampliamento Press List.
- 1703: **Partecipazione** – Organizzazione convegno sulla ciclabilità, analisi e prospettive su rapporti con soggetti esterni (consulte, forum, Agenda 21...), organizzazione e gestione della settimana della partecipazione
- 1704: **Bilancio Sociale di Mandato 2001-2006**
- 1705: **Incremento dei servizi di sportello** – Incremento delle attività di sportello nella prospettiva di “Urban Centre”
- 1706: **Miglioramento continuo dei servizi: analisi, condivisione e comunicazione** – Definizione Carta dei Servizi, Misurazione dati economicità, efficacia ed efficienza del settore comunicazione
- 1707: **Allineamento Codici Fiscali** – Corrispondenza dati anagrafe con dati agenzia delle entrate

Dal 2003 ad oggi, già sono stati inseriti in Spazio città alcuni nuovi servizi, che all’inizio non erano stati programmati:

- lo Sportello “in affitto”: Spazio Città mette a disposizione di gruppi, associazioni o altri servizi comunali che ne facciano richiesta una propria postazione di lavoro gratuita e a rotazione per erogare particolari servizi. Esso è stato utilizzato finora da alcuni servizi per stranieri e disabili qui descritti.
- lo Sportello Stranieri: è un servizio proposto da OffertaSociale (cioè dall’ente associativo che gestisce i servizi alla persona dei comuni convenzionati dell’area vimercatese/trezzeze) che consiste nella presenza a Spazio Città di una mediatrice culturale (al mercoledì dalle ore 12 alle 15) disponibile a rispondere a tutte le domande relative alle problematiche degli immigrati stranieri: lavoro, visti e permessi di soggiorno, ricongiungimenti familiari.  
Il servizio è attivo da marzo 2004.
- l’InformaDisabili, lo sportello per l’informazione e l’orientamento delle persone affette da invalidità fisica, intellettuale, psichica o sensoriale.  
Il servizio sarà attivo dal 12 gennaio presso Spazio Città, ogni giovedì dalle 15 alle 19.  
Compito dello sportello è di fornire indicazioni chiare e aggiornate sia sulle norme che riguardano i disabili sia sulle opportunità di ricevere servizi e, più in generale, su quanto può consentire una migliore qualità della vita delle persone disabili e dei loro familiari.  
Il servizio, inoltre, favorisce la collaborazione tra le Amministrazioni Comunali, gli Enti Pubblici e il Terzo Settore, raccogliendo informazioni e aggiornamenti sulla legislazione e sulle diverse opportunità territoriali, con l’obiettivo di elaborare una banca dati che raccolga l’offerta di servizi dedicati ai disabili presente sul territorio locale e nazionale.  
L’Informadisabili si aggiunge allo sportello Spazio d’Incontro, già attivo presso Spazio Città il venerdì pomeriggio e che invece concentra la propria attività sugli alunni disabili e sulla loro integrazione scolastica.

Dal punto di vista delle infrastrutture e delle tecnologie, vanno segnalati il nuovo sistema di gestione dei reclami, il moltiplicarsi di pagine web sul sito comunale, l'inserimento di alcuni processi di Spazio Città nella sperimentazione in atto per il workflow.

### **Criterio 6: RISULTATI RELATIVI AL CLIENTE-CITTADINO**

Il primo e importante appuntamento di Spazio Città con la verifica dei propri obiettivi e dei risultati conseguiti è stata la redazione della Carta dei Servizi, pubblicata nel giugno di quest'anno.

Seguendo il Progetto Qualità comunale, che già aveva attivato la redazione delle Carte dei servizi dell'Asilo nido comunale, della Biblioteca civica e della Polizia locale, il PEG di Spazio Città ha previsto l'avvio del percorso verso la redazione della Carta nell'anno 2004.

Si è costituito un gruppo di lavoro, formato dallo staff di Spazio Città e da un consulente esterno, che ha percorso tutte le fasi previste per la stesura del documento, ben sapendo che la prima e più importante è la rilevazione del grado di soddisfazione dei cittadini, per poterla raffrontare ai servizi forniti e poter quindi stabilire il "patto" d'impegno che è il valore aggiunto di ogni Carta dei servizi.

#### **6.1 Misurare il grado di soddisfazione dei clienti/cittadini**

Ecco quindi i contenuti e i risultati dell'indagine di customer satisfaction realizzata a Spazio Città fra il mese di giugno e il mese di settembre 2004.

I questionari sono stati resi disponibili nei locali di Spazio Città per 12 settimane.

Il sondaggio è stato effettuato quindi su un campione di utenti effettivi, anziché su un campione predefinito rappresentativo dei cittadini di Vimercate.

I questionari raccolti sono 149. Considerando il periodo estivo si stima che corrispondano al 10% delle persone che hanno usufruito dei servizi di Spazio Città.

I cittadini sono stati interrogati sui seguenti argomenti:

1) Circa il **TEMPO per l'erogazione dei servizi**, per il quale non ci sono evidenti criticità.

Alla domanda: "Come giudica il tempo che ha dovuto attendere prima di essere ricevuto dall'operatore?" il 94,6% ha risposto breve o adeguato. Mentre alla domanda sul tempo necessario per espletare la pratica con l'operatore il 98,6% ha risposto breve o adeguato.

	Breve	Adeguato	Lungo	Molto lungo	N.I.*
<b>Uomini</b>	56	12	2	0	2
<b>Donne</b>	42	7	1	0	1
<b>N.I. *</b>	19	5	1	0	1
<b>Totale</b>	117	24	4	0	4

\* N.I. = Non indicato

2) Anche per quanto riguarda il **GIUDIZIO COMPLESSIVO SUL SERVIZIO** i dati sono positivi:

	Ottimo	Buono	Scarso	Molto scarso	N.I.
<b>M</b>	34	31	1		6
<b>F</b>	29	20	1		1
<b>N.I.</b>	14	9			3
<b>TOT</b>	77	60	2		10

3) Il **GIUDIZIO** sugli **ORARI DI APERTURA** è ottimo: il 81,3% degli interpellati si dichiara molto soddisfatto" o "soddisfatto":

	Molto soddisfatto	Soddisfatto	Insoddisfatto	Del tutto insoddisfatto	Non Indicato
M	41	21	1	1	8
F	34	10		2	5
N.I.	10	5	1	1	9
TOT	85	36	2	4	22
%	81,22%		4,02%		14,76%

4) Giudizi positivi per quanto riguarda **PULIZIA, POSTAZIONI, ACCESSIBILITA', QUALITA' e COMODITA' DEGLI ARREDI.**

In questo gruppo le valutazioni positive vanno dal 93% per la pulizia dei locali al 90,6% dell'accessibilità.

Giudizi meno positivi invece per la **TRANQUILLITA' DELL'AMBIENTE e la RISERVATEZZA,** questi sono evidentemente problemi legati alla dimensione della struttura.

5) **CORTESIA e COMPETENZA** ricevono una valutazione positiva: il 90% dei cittadini si dichiara soddisfatto.

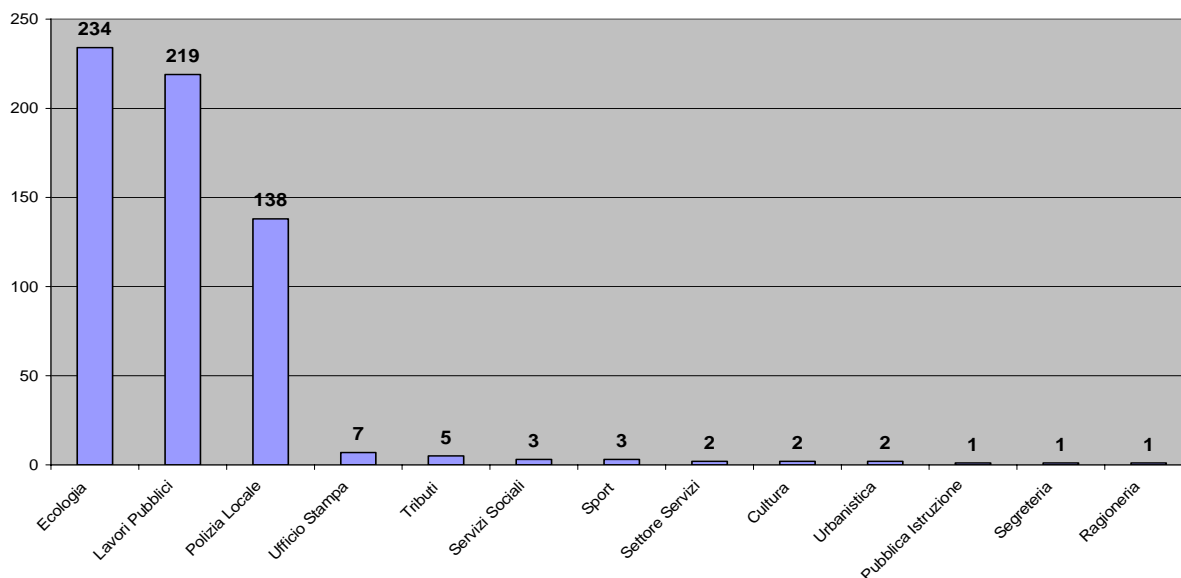
Oltre a questi dati, l'indagine ha consentito di raccogliere una serie di complimenti ma soprattutto suggerimenti e proposte che sono stati utilizzati per pianificare le azioni di miglioramento, già precedentemente indicate (al punto 5.2).

## 6.2 Misurare l'orientamento ai clienti/cittadini

Da quanto appena detto, risulta visibile quanto Spazio Città abbia centrato l'obiettivo di essere un servizio gradito, funzionale ed interlocutorio per i cittadini vimercalesi.

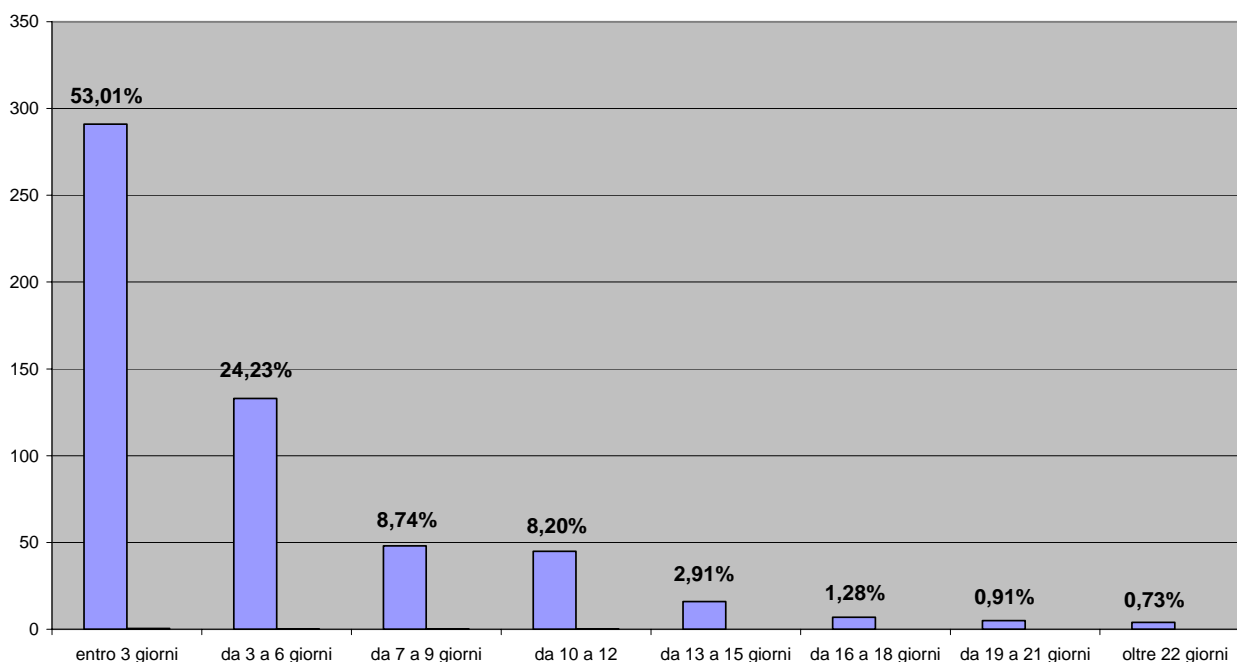
In questo grafico vengono riportati i risultati del sistema di gestione dei reclami, attivato a maggio 2004 e divenuto ben presto il filtro attraverso il quale emergono i principali problemi segnalati dagli utenti:

**Totale Reclami per Ufficio 2005  
(aggiornato al 10/12/2005)**



Nel successivo invece si vede come venga rispettato l'impegno a dare al cittadino una risposta certa in tempi brevi:

**TEMPI DI RISPOSTA 2005**  
(aggiornato al 10/12/2005)



Due semplici grafici che misurano quindi la rilevanza dell'ascolto dato alle segnalazioni degli utenti.

**Critero 7: RISULTATI RELATIVI AL PERSONALE (soddisfazione del personale interno)**

Il Comune di Vimercate ha realizzato nel mese di dicembre 2002 una prima indagine di People Satisfaction rivolta a tutti i suoi 165 dipendenti, i cui risultati sono stati elaborati nel primo trimestre 2003, con il supporto della società Galgano.

Allora non esisteva ancora Spazio Città, perciò i dati ottenuti non sono esattamente raffrontabili con la situazione attuale.

Si era pensato inizialmente di estrapolare i dati relativi alle aree di provenienza degli operatori di Spazio Città (e cioè i dati dell'URP, dei servizi demografici, dell'ufficio Tributi, ecc...), per avere un'idea indicativa da riportare qui: riflettendo però sul completo cambiamento che Spazio Città ha rappresentato anche nella vita lavorativa di chi oggi vi opera, non si ritiene che questa scelta sia utile.

Una nuova indagine sul benessere organizzativo di tutti i dipendenti comunali è prevista prima della fine del mandato amministrativo, cioè nella primavera 2006.

A tale scopo è già stato acquisito l'apposito Kit di Cantieri (con il software e il modello di questionario per la rilevazione) cui si intende attenersi.

In questa nuova indagine sarà possibile misurare la reale soddisfazione del personale che lavora a Spazio Città, in quanto i dati saranno ben definiti e riferiti proprio a questo servizio specifico.

**7.1 Misurare il grado di soddisfazione complessiva e di motivazione del personale**

Tuttavia molte cose sono già state dette al punto 3 a proposito della motivazione del personale, delle prospettive professionali, del sistema incentivante e degli accordi che hanno sostenuto tutte le fasi di preparazione a Spazio Città.

Per quanto riguarda i rapporti interni, la soluzione dei problemi, l'attitudine al cambiamento e il clima di squadra emergono dai report delle riunioni settimanali che da sempre si effettuano a Spazio Città.

Essi sono tutti disponibili e verificabili.

Questo significa che c'è fra gli operatori una predisposizione al dialogo e al confronto, alla condivisione delle difficoltà e al contributo di ciascuno per trovare soluzioni.

**7.2 Misurare i risultati relativi al personale**

Per introdurre i dati che attestano la produttività del personale di Spazio Città, è utile ricordare il sistema di valutazione interno che vige nel Comune di Vimercate e che sta alla base del sistema incentivante dell'Ente.

Nell'anno 2002 la Direzione e la RSU hanno sottoscritto un accordo che prevede le regole per la valutazione della produttività individuale e per l'erogazione del premio incentivante.

Esso si basa su due fattori valutabili:

- l'80% dell'incentivo individuale viene erogato in base al raggiungimento degli obiettivi PEG da parte dell'Area: tutti gli obiettivi inseriti nel PEG sono pesati in %, così anche il contributo di partecipazione di ogni singolo collaboratore e i risultati conseguiti emergono dal controllo di gestione, ratificato dal Nucleo di valutazione;
- il 20% dell'incentivo viene assegnato invece sulla base di una "pagella" individuale, che ciascun Dirigente redige durante un colloquio con tutti i propri collaboratori, utilizzando modelli diversi per ciascuna categoria: le voci valutate riguardano la prestazione individuale, i rapporti coi colleghi, coi dirigenti e con i clienti, la formazione.

In base a questo sistema, ecco i risultati raggiunti da Spazio Città nel 2004 (sono gli unici dati utilizzabili al momento, poiché la valutazione sull'anno 2005 inizierà a gennaio 2006):

**- Raggiungimento obiettivi PEG di Spazio Città, in % complessiva : 94,56%**

**- Punteggio medio delle pagelle individuali degli operatori di Spazio Città (per categoria):**

Categoria B: punti 13.8 / 15

Categoria C: punti 17.3 / 18

Categoria D: punti 21.0 / 21

E' significativo indicare come per l'incentivazione dell'anno 2005, l'assemblea dei dipendenti abbia votato un aumento del peso percentuale della scheda di valutazione, portandola dal 20% al 50%.

I dati relativi ad assenteismo e malattia sono coperti dalla riservatezza, tuttavia l'assenteismo è un fenomeno sconosciuto.

A supporto del fatto che comunque la squadra di Spazio Città è in grado di supportare al proprio interno le eventuali assenze impreviste, si riporta qui di seguito il sistema di turnazione vigente, articolato su una rotazione che si verifica ogni 9 settimane:

GIORNO	1° TURNO			2° TURNO		
	N. 5 persone			N. 4 persone		
Lunedì	7,45	13,15	Ore 5,30			
				12,30	19,30	Ore 7,00
Martedì	7,45	14,30	Ore 6,45			
				12,30	19,30	Ore 7,00
Mercoledì	7,45	13,45	Ore 6,00			
				12,30	19,30	Ore 7,00
Giovedì	7,45	14,30	Ore 6,45			
				14,00	21,30	Ore 7,30
Venerdì	7,45	13,15	Ore 5,30			
				13,00	19,30	Ore 6,30
Sabato	8,15	12,45	Ore 4,30			
<b>TOTALE</b>			<b>Ore 35,0</b>	<b>TOTALE</b>		<b>Ore 35,0</b>

Un altro dato a supporto della presenza continua garantita dagli operatori di Spazio Città è il numero di giorni di apertura effettuati nell'anno:

Anno 2004: sempre aperto, tranne i festivi come da calendario nazionale. In caso di due festivi consecutivi, viene garantita la presenza di un operatore per i servizi essenziali (anagrafici, funebri...)

Nel periodo natalizio è stato effettuato orario ridotto a 34 ore settimanali (ore 8-14, il sabato ore 9-13).

Anno 2005: sempre aperto, come nel 2004 – Estensione dell'orario ridotto anche alle tre settimane del mese di Agosto.

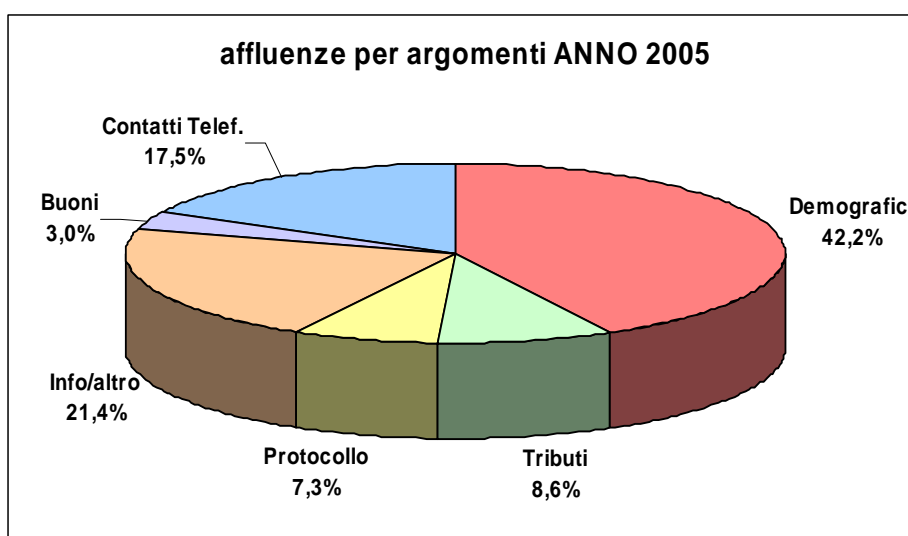
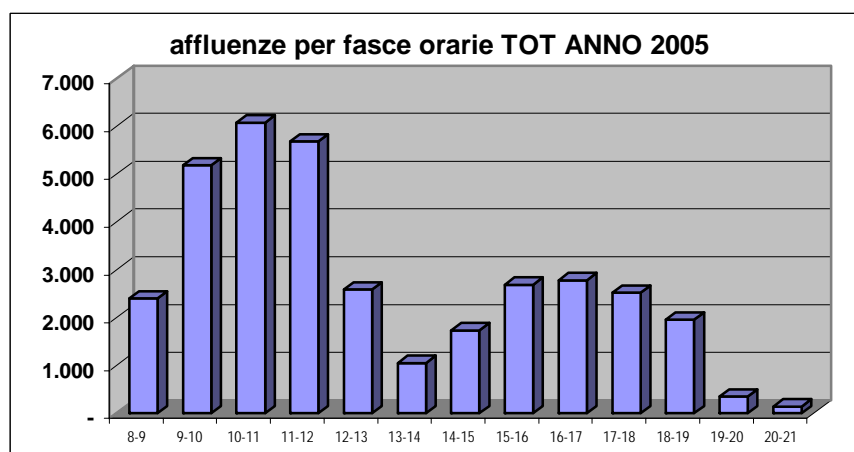
Infine, ecco i **dati del turnover 2003-2005**:

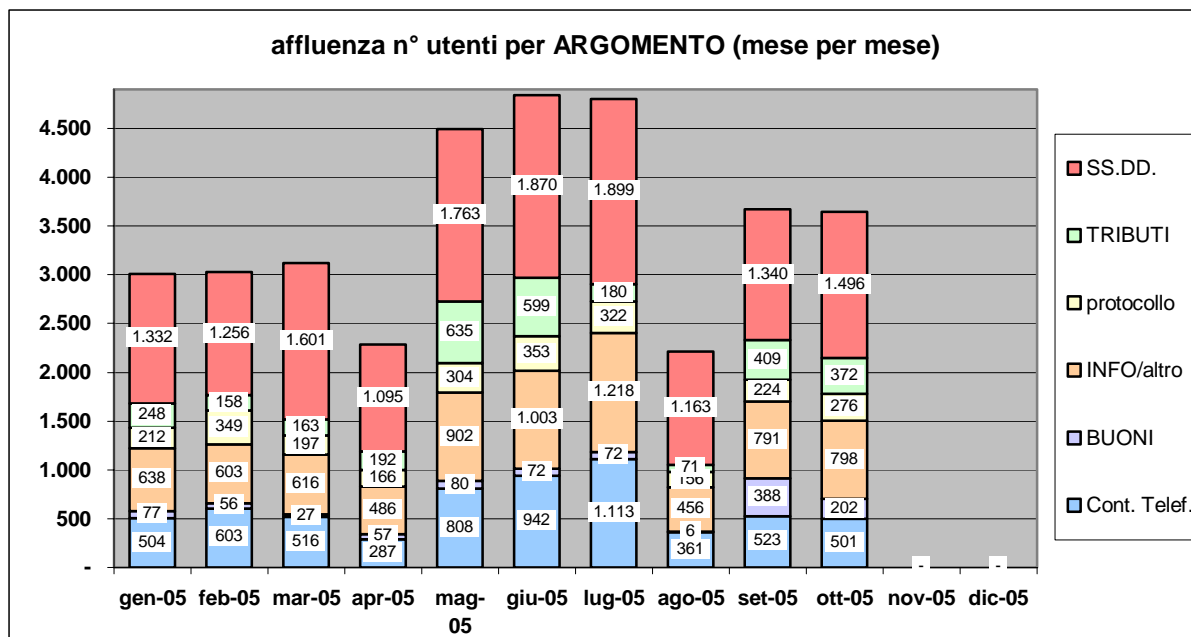
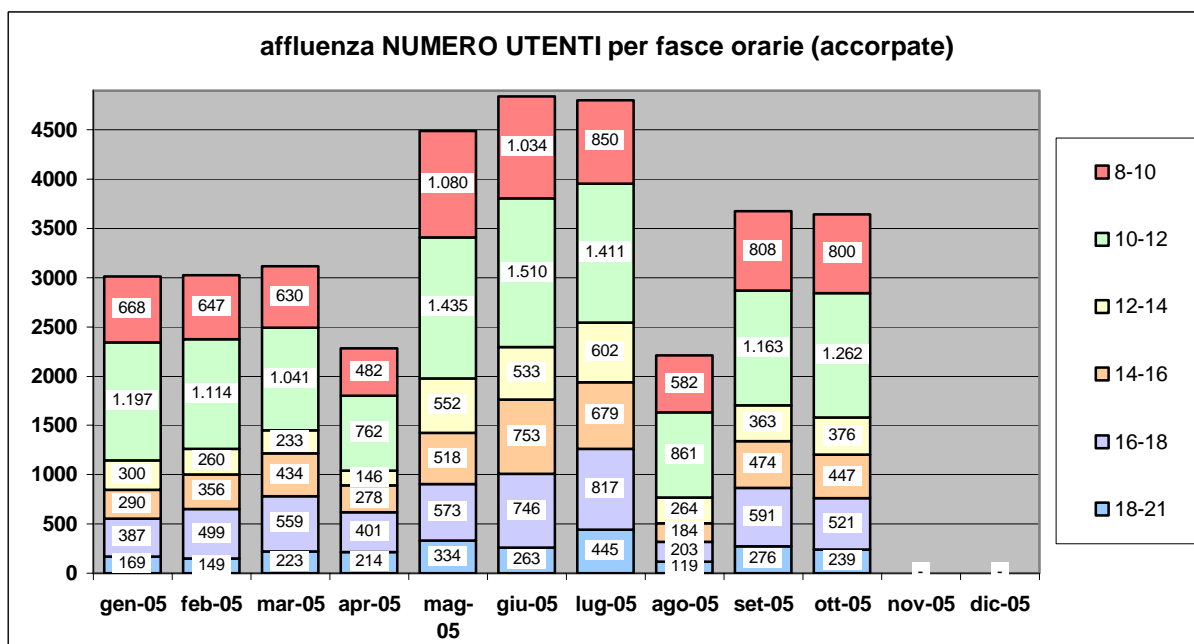
- Mobilità in uscita: 1
- Mobilità in entrata: 1
- Mobilità interna in uscita: 1
- Mobilità interna in entrata: 1
- Cessazione per pensionamento: 1

### **Criterio 8: RISULTATI RELATIVI ALL'IMPATTO SULLA SOCIETA'**

Si riportano in questa sezione i dati relativi alle affluenze e ai servizi erogati.

I dati si riferiscono al settore Servizi al cittadino, aggiornati al 31.10.2005:





### 8.1 : Risultati della performance sociale dell'organizzazione

Si ritengono utili i seguenti dati:

#### Settimane della partecipazione 2004/2005

- La settimana della partecipazione 2004 si è svolta dal 20 al 27 settembre 2004, con le modalità già spiegate al punto 4.2.  
Oltre alle votazioni sulle opere pubbliche da inserire nella programmazione triennale una spazio rilevante è stato dato alla discussione pubblica della destinazione delle quote di bilancio. A supporto di questi dibattiti, il documento relativo agli indirizzi di bilancio presentato dal Sindaco in Consiglio comunale è stato distribuito anche durante le riunioni nei quartieri, oltre che anticipato alle Consulte, come nella prima edizione del 2003.
- La settimana della partecipazione 2005 si è svolta dal 19 al 24 settembre con una serie di incontri nei quali il Sindaco e la Giunta hanno dialogato con i cittadini dei quartieri e, novità 2005, con le

associazioni locali (oltre 100), chiamate ad esprimersi sulle priorità di esecuzione delle opere pubbliche ma soprattutto sulla loro idea di destinazione delle risorse del bilancio.

Ecco il dettaglio dei partecipanti alle due settimane:

<b>PARTECIPANTI</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Associazioni	--	40
Consulte cittadine	58	41
Oreno	28	45
Velasca	19	23
Ruginello	22	25
<b>Totale partecipanti (agli incontri con Sindaco e Giunta)</b>	<b>127</b>	<b>174</b>
Schede votate	410	356
Voti on line	59	76
<b>Totale votanti</b>	<b>469</b>	<b>432</b>
Cittadini complessivamente coinvolti	<b>596</b>	<b>606</b>

#### **Campagne di informazione realizzate:**

(raffronto fra il precedente URP e il Settore Comunicazione di Spazio Città)

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Comunicati stampa	44	67	109	180	329
Conferenze stampa	4	6	8	8	18
Rassegna stampa	Cartacea ai soli richiedenti	Cartacea ai soli richiedenti	In rete per tutti i collaboratori, cartacea al richiedente	In rete per tutti i collaboratori, cartacea al richiedente	Quotidiana su 6 testate nazionali e 5 locali. In rete per tutti i collaboratori, cartacea al richiedente
Redazione Vimercate Oggi	Incarico a giornalista esterno	Incarico a giornalista esterno	Ufficio stampa del Comune	Ufficio stampa del Comune	Ufficio stampa del Comune
News sul sito web	No	No	Aggiornamenti quotidiani	Aggiornamenti quotidiani	Aggiornamenti quotidiani
Newsletter elettronica	No	No	No	2	2
Servizio Info via SMS	No	No	No	No	71 cittadini iscritti
Coordinamento e stampa di "In Comune"	No	No	No	No	250 copie mensili 11 numeri annui

**Sito web:** il sito web del Comune continua a crescere e a migliorarsi nell'erogazione di servizi sempre nuovi. Già **segnalato come sito eccellente dal Premio Web Italia**, per la qualità dei contenuti, la grafica e l'accessibilità, viene visitato ogni giorno da centinaia di utenti.

Ecco il dato aggiornato al 30.11.2005:

- **Accessi al sito anno 2005:** 10.068
- **Media giornaliera:** 335

#### **8.2 Risultati delle performance ambientali**

Ecco alcuni i progetti del Comune di Vimercate che hanno trovato nel settore Comunicazione di Spazio Città un valido partner di supporto:





### Agenda 21 a Vimercate e i suoi progetti

Anche a Vimercate è attivo un forum cittadino di Agenda 21, che dalle indicazioni emerse nel Piano d'Azione ha scelto 5 Progetti Pilota, ovvero cinque strumenti d'azione attraverso i quali applicare i concetti di sostenibilità locale.

I Progetti Pilota sono stati suddivisi in cinque argomenti:

1. Mobilità sostenibile
2. Città sostenibile
3. Ambiente sostenibile
4. Economia sostenibile
5. Comunità sostenibile

A titolo esemplificativo, ecco in sintesi due di questi progetti:



#### Muoversi senz'auto

Servizio informativo sul trasporto pubblico urbano ed extraurbano del vimercatese, con tutti i principali collegamenti verso Milano.

Oltre alla pubblicazione dell'opuscolo qui indicato, sul sito del Comune è possibile utilizzare il motore di ricerca per trovare gli orari e le corse desiderate.



#### Vimercate città ciclabile

Due gruppi di lavoro comunali sono impegnati dal 2003 alla realizzazione di due obiettivi:

1. l'elaborazione di una rete ciclabile continua che percorre tutta la città, unendo i luoghi considerati più sensibili: scuole, uffici pubblici, ospedale, stazione di interscambio con i trasporti pubblici;
2. la promozione della cultura e dell'abitudine a spostarsi in bicicletta.

Come per tutti i progetti dell'Agenda 21 locale anche questo è legato in modo imprescindibile alla partecipazione dei cittadini, che si è esplicitata in due occasioni.

Nella primavera 2004 è stato distribuito alle scuole, tramite il periodico "Vimercate Oggi" e sul sito comunale, un questionario che mirava a conoscere le abitudini e le esigenze di chi si sposta più o meno abitualmente in bicicletta.

Inoltre era possibile avanzare proposte e suggerimenti su come migliorare la mobilità ciclabile e come rimuovere le condizioni che ne provocano il disagio.

Il 5 febbraio 2005 il Comune ha chiamato cittadini, associazioni e imprese a esprimersi su come e dove vorrebbero le piste ciclabili in città presentando loro la mappa della rete ciclabile, nel corso del convegno "Vimercate città ciclabile".

I cittadini intervenuti hanno trovato le mappe delle piste ciclabili disegnate dai tecnici comunali sulle quali hanno potuto apporre i loro suggerimenti, le loro proposte e le loro osservazioni sia in merito al lavoro svolto che alle modifiche da apportare ai percorsi progettati

#### Altri risultati significativi:

##### - Campagne anti - inquinamento ambientale

Così compare attualmente sul sito l'informazione sul Piano antinquinamento 2005-2006:

“In attuazione del piano regionale anti inquinamento per l'inverno 2005-2006, i veicoli sprovvisti di marmitta catalitica, inoltre, non possono circolare dal 2 novembre al 23 dicembre 2005 e dal 9 gennaio al 3 marzo 2006 dal lunedì al venerdì, dalle 8 alle 10 e dalle 16 alle 19, esclusi i giorni festivi infrasettimanali.

Il blocco potrà essere revocato nell'eventualità di scioperi dei mezzi pubblici.

Le categorie di veicoli ammessi o esclusi dalla circolazione sono elencati nell'ordinanza del sindaco pubblicata il 31 ottobre 2005.

Il blocco non è in vigore sulla tangenziale est, sulle strade provinciali e statali e sulle vie Galbusera e Milano, fino al parcheggio dell'autostazione di piazza Marconi.

Per maggiori informazioni si può contattare Spazio Città al numero verde 800.012.503 oppure il comando di Polizia Locale al numero 039.6659472.”

#### **- Campagna sui rifiuti vincitrice del Premio Isimbardi della Provincia di Milano – Dicembre 2005**

La Provincia di Milano ha assegnato al Comune di Vimercate la prima edizione del Premio Isimbardi per la Comunicazione Pubblica e Istituzionale in Provincia di Milano.

Il Comune è risultato vincitore nella categoria Migliore campagna pubblicitaria su temi di pubblico interesse, con i manifesti e le pagine pubblicitarie che, con tono ironico, invitano i cittadini a rispettare le norme della raccolta differenziata e della pulizia delle strade.

Due degli slogan vincenti campeggiano tuttora per le strade cittadine:

- *E' uno sporco lavoro ma lasciatecelo fare* (sul tema dello spazzamento delle strade)
- *Rompeteci le scatole* (sulla compattazione dei rifiuti)

Se ne aggiungerà a breve un terzo, sull'uso dei cestini portarifiuti.

La giuria, composta da persone scelte dalla Provincia di Milano, tra esperti di comunicazione e creativi pubblicitari, ha segnalato la campagna vimercatese per *“la rilevanza del tema, la creatività, il linguaggio semplice e accattivante, efficace nella grafica a stimolare l'impegno attivo dei cittadini sul tema della raccolta rifiuti.*

La campagna vincitrice è stata elaborata nel corso del 2004 e consiste in affissioni di manifesti, distribuzione di cartoline e pubblicazione di pagine promozionali sul periodico comunale Vimercate Oggi ed è stata ideata e realizzata dal Settore Comunicazione di Spazio Città con la collaborazione di un grafico illustratore esterno, per la parte riguardante le illustrazioni e l'impaginato.

#### **Criterio 9: RISULTATI DELLE PERFORMANCE CHIAVE**

Per questo dato complessivo si rimanda, se sarà possibile integrarlo a questo documento non appena sarà pronto, all'opuscolo del Bilancio sociale di Mandato 2001-2006, attualmente in fase di avanzata elaborazione.

##### **9.1 Raggiungimento degli obiettivi**

Di questo è stato già detto molto nei punti precedenti.

Si propone il dettaglio del raggiungimento di alcuni obiettivi PEG 2004 di Spazio Città, già presentati al punto 5.3:

<b>PROGETTI PEG 2004 SPAZIO CITTA'</b>	<b>Nr.</b>	<b>% raggiungimento</b>
Sito Web	1701	90,00%
Sportello “in affitto”	1702	96,67%
Notiziario comunale	1703	97,67%
Ufficio Stampa	1704	89,17%
Partecipazione	1705	100,00%
Comunicazione ambientale	1706	100,00%
Formazione interna	1707	100,00%
Gruppo referenti	1708	100,00%
E-gov	1709	66,67%
Carta dei Servizi	1710	100,00%
Back-office	1711	100,00%

## 9.2 Performance finanziarie

Questi alcuni dati tratti dai bilanci 2004 e 2005 di Spazio Città: non si tratta di dati di performance, ma danno un'idea delle spese correnti sostenute per erogare i servizi e dell'incidenza delle varie voci di spesa nei due settori Comunicazione e Servizi al cittadino:

<b>SPESA CORRENTE SETTORE COMUNICAZIONE</b>		
<b>Denominazione dei capitoli di spesa:</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Comunicazione esterna – Incarichi professionali	€ 20.000,00	€ 20.000,00
Pubblicazione Bilancio e consuntivo	€ 4.700,00	€ 5.000,00
Stampati e cancelleria	€ 2.500,00	€ 3.000,00
Sito web	€ 7.500,00	€ 2.500,00
Comunicazione interna	€ 1.000,00	€ 3.000,00
Comunicazione esterna – Prestazioni di servizi	€ 49.500,00	€ 60.000,00
Cerimoniale	€ 2.700,00	€ 6.500,00
Addetti allo sportello	--	€ 17.000,00
Partecipazione	€ 9.400,00	€ 8.000,00
<b>TOTALE</b>	<b>€ 97.300,00</b>	<b>€ 125.000,00</b>

<b>SPESA CORRENTE SETTORE SERVIZI</b>		
<b>Denominazione dei capitoli di spesa:</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Acquisto materiali e cancelleria	€ 10.000,00	€ 10.000,00
Prestazioni di servizi	€ 10.000,00	€ 14.000,00
Acquisto attrezzature	€ 2.000,00	€ 1.700,00
<b>TOTALE</b>	<b>€ 22.000,00</b>	<b>€ 25.700,00</b>

Particolarmente significativa risulta infine la seguente tabella, che raffronta il costo orario dei servizi erogati, prima e dopo Spazio Città:

UFFICIO	COSTO ANNUO SERVIZI PRIMA DI SPAZIO CITTÀ				COSTO ANNUO SERVIZI DOPO SPAZIO CITTÀ				
	Ore/setti manali al pubblico settore	Ore annue (52 sett)	Tot costo settore	Costo orario front office	Costo Annuo	Ore/settimanali al pubblico	Ore annue (52 sett)	Tot costo settore	Costo orario
Contratti	15,0	780,0	€ 3.225,10	€ 4,13					
Demografici	23,5	1.222,0	€ 200.285,91	€ 163,90	€ 223.625,94				
Ecologia	9,0	468,0	€ 533,82	€ 1,14					
Gare	6,0	312,0	€ 2.778,61	€ 8,91					
Messi					€ 29.662,44				
Polizia	38,0	1.976,0	€ 2.577,96	€ 1,30		61,00	3.172,00	€ 492.341,01	€ 155,21
Protocollo	20,0	1.040,0	€ 18.544,92	€ 17,83	€ 35.270,75				
Servizi alla persona	14,0	728,0	€ 42.623,22	€ 58,55					
Tributi	13,0	676,0	€ 25.292,08	€ 37,41	€ 36.629,13				
URP	36,0	1.872,0	€ 141.219,04	€ 75,44	€ 167.152,75				
			€ 437.080,66	€ 368,61	€ 492.341,01	61,00	3.172,00	€ 492.341,01	€ 155,21

## CONCLUSIONI

*“ Missione e funzione oggi della Pubblica Amministrazione è di essere strumento efficiente per offrire utilità alle persone e, al tempo stesso, spazio di reale e praticata democrazia.*

*Spazio Città, fortemente voluto dall'Amministrazione comunale di Vimercate, si propone come occasione per il superamento del tradizionale rapporto del Comune con le persone.*

*Ciò vuole dire migliorare la qualità della vita e costituisce l'essenza e l'anima di una partecipazione effettivamente praticata.*

*Ci auguriamo di esserci riusciti.”*

(dr. Ciro Maddaluno – Direttore generale)

**GLOSSARIO:**

Significato di sigle o termini non usuali, utilizzati nel testo

**Circondario:** si intende l'associazione dei Comuni della Brianza Est per l'organizzazione decentrata di servizi e uffici e per l'esercizio delegato di funzioni della nuova Provincia di Monza e Brianza

**CIMEP :** Consorzio intercomunale milanese per l'edilizia popolare

**COMP A:** salone espositivo di strutture e servizi per la Pubblica Amministrazione – Bologna

**Customer satisfaction:** indagine sulla soddisfazione degli utenti, questionari di gradimento dei servizi, realizzati con l'obiettivo del miglioramento continuo o per la stesura della carta dei servizi

**FAQ:** Frequently asked questions, o domande ricorrenti di cui si propone una lista con risposta standard

**ICI:** imposta comunale sugli immobili (abitazioni, terreni...), la cui aliquota è stabilita ogni anno dall'Amministrazione

**ISEE :** Indicatore di situazione economica equivalente (reddito e patrimonio rispetto al nucleo familiare), si utilizza per le richieste di servizi (scolastici, sociali ...)

**Offerta Sociale:** associazione dei comuni del Vimeratese – Trezzese per la gestione coordinata dei servizi alla persona

**PEG:** Piano esecutivo di gestione allegato al bilancio di previsione, contiene i progetti da realizzare in ogni Area per l'anno in corso e l'affidamento ai Dirigenti delle risorse umane, strumentali e finanziarie necessarie

**People satisfaction:** indagine sulla soddisfazione dei dipendenti e sul benessere organizzativo

**Progetto Qualità:** percorso intrapreso dal Comune di Vimercate per diffondere la cultura della qualità nell'organizzazione, finalizzato al miglioramento continuo (non alla certificazione)

**SIT:** sistema informativo territoriale che governa i dati urbanistici e catastali e la mappatura di tutte le infrastrutture del territorio comunale

**Spo.ge.ci:** sportello generale del cittadino, era la prima denominazione data al progetto di Spazio Città

**TARSU:** Tassa sui rifiuti solidi urbani

**URP:** Ufficio relazioni con il pubblico, introdotto dalla L. 150/2000 e ora evoluto in Spazio Città.