

Abstract di Vincenzo Sabato

Negli ultimi dieci anni il Comune di Venezia ha investito molto nel miglioramento continuo del processo di programmazione e controllo, la valutazioni delle prestazioni (dirigenziali e del comparto) e sulla rendicontazione sociale di quanto realizzato nel corso dell'anno con le risorse utilizzate.

Il Comune per far fronte al cambiamento si è dotato di **strumenti di programmazione e controllo e negli anni li ha affinati sempre di più**, ha introdotto il metodo di **lavoro per obiettivi** passando da una struttura organizzata per funzioni a una per processi.

Si è passati da una gestione di obiettivi individuali a una di squadra. Si è progressivamente ridotto il numero gli obiettivi, aumentandone la qualità e la difficoltà. Gli obiettivi discendono direttamente dal mandato del Sindaco e dalla Relazione Previsionale e Programmatica. Prima ciascuno aveva il proprio pezzo (e si limitava a curare il proprio orticello), ora gli obiettivi coinvolgono più dirigenti afferenti a diverse direzioni. Il raggiungimento è subordinato al contributo di tutti. Se uno nella filiera non rispetta i tempi e arriva lungo, tutti saranno “parzialmente penalizzati”. D’altro canto se l’obiettivo non è raggiunto risulta poco utile sapere che la gara è stata fatta o che un altro dirigente ha svolto diligentemente il proprio “compito”. Siamo una squadra si vince assieme o si perde TUTTI assieme.

Per essere inseriti nel PEG gli obiettivi devono rispondere ai seguenti requisiti:

- essere individuati in relazione al mandato;
- essere espressi in modo chiaro (ovvero comprensibile per chiunque li legga)

e completo;

- riferirsi a benefici concreti e tangibili per l'utenza, interna o esterna;
- essere sfidanti ma realistici, ovvero raggiungibili con le risorse a disposizione;
- essere coerenti con la RPP;
- essere verificabili, possibilmente con indicatori quantitativi e di outcome.

Negli anni è stato fatto un lavoro di **QUALIFICAZIONE degli obiettivi: nel 2006 oltre 600** (nel 2007 - 372, nel 2008 - 227), **mentre nel 2009: 160 obiettivi gestionali, 19 obiettivi strategici e 20 obiettivi innovativi**. Gli obiettivi sono strettamente legati alle politiche dell'Ente (Mandato e RPP).

Il sistema di programmazione e controllo del comune di Venezia è stato segnalato tra le buone pratiche del Ministero per la pubblica amministrazione l'innovazione.

Valutazione e Merito

Naturalmente **per poter realizzare questi obiettivi incentiviamo la dirigenza** (ed il personale a cascata) focalizzandoci sugli obiettivi innovativi e strategici e non sulle attività ordinarie (per le quali sono già remunerati).

Il **sistema da noi adottato** per la dirigenza è simile a quello adottato da altri enti. Fatto 100 i punti totali che ciascun dirigente potrebbe avere a disposizione, fino a 70 punti sono "legati" agli obiettivi e fino a 30 punti al comportamento organizzativo.

La **distribuzione** che esce alla **fine dell'anno** è una **gaussiana** leggermente sbilanciata. **I miei dirigenti sanno che il premio pieno non è automatico. ANZI se lo devono sudare** e solo alcuni lo raggiungono!

Vi do' alcuni dati. Nella valutazione del 2008 su 72 dirigenti in servizio, 29

erano in fascia massima. Gli altri erano spalmati nelle altre fasce (22 nella seconda, 8 nella terza, 8 nella quarta, e 5 nella quinta e 0 nella sesta).

Mi preme inoltre ricordare che per realizzare obiettivi importanti, risulta necessario avere una **organizzazione flessibile con dirigenti** che vogliano mettersi in gioco e **capaci** di svolgere le proprie attività in modo proattivo. **Dirigenti in grado di risolvere i problemi**, di motivare e in grado di far crescere i propri collaboratori.

Devono sentirsi parte **attiva di una squadra** in cui il Direttore Generale è il punto di riferimento (un po' come nello sport l'allenatore), e non limitarsi a svolgere i compiti previsti nel T.U.E.L. Attività importante ma non sufficiente.

Trasparenza

Per monitorare il processo di programmazione e controllo ci siamo dotati di un applicativo "software" in cui **ciascun dirigente gestisce il suo portafoglio** obiettivi e rendiconta a metà anno e a fine anno lo stato di avanzamento degli obiettivi e le eventuali criticità.

Le rendicontazioni vengono verificate dal controllo di gestione ed utilizzate per la rendicontazione del **bilancio socioambientale**, per lo stato di attuazione dei programmi e il **rendiconto di gestione** e per la **valutazione** delle prestazioni dirigenziali.

Inoltre **in internet** (direttamente dalla home page del sito del comune) è possibile vedere quali sono gli **obiettivi che l'amministrazione si è data** nel corso dell'anno (quelli terminati sono evidenziati con un pallino verde).

Un sistema di data warehouse ci permette di tenere sotto controllo in tempo reale lo stato di avanzamento degli obiettivi.

Abbiamo sviluppato la **contabilità analitica**, un progetto molto impegnativo partito con i dati del 2007 che con il 2009 è al terzo anno di rendicontazione, che ci **permette di verificare i costi effettivi di alcuni servizi**. Per noi che siamo organizzati in Municipalità è fondamentale confrontare (benchmark) i

costi per l'erogazione di servizi a domanda individuale (a Venezia o al Lido oppure a Mestre).

Un altro esempio che mi preme segnalare è il progetto legato alla Programmazione e controllo opere pubbliche. Un gestionale verticale (GeLP per la gestione delle opere pubbliche) supporta la **georeferenziazione on line degli interventi** conclusi dal 2001 ad oggi e dei cantieri aperti suddivisi per elenco annuale (**progetto presentato a “Premiamo i risultati”** promosso dal Ministero della Funzione Pubblica). Questo si affianca e condivide la filosofia del web 2.0 degli altri servizi online messi a disposizione dei cittadini. Ricordo IRIS per la segnalazione e la richiesta di interventi di manutenzione urbana, BARIS per la richiesta degli spazi acquei e ARGOS per il controllo del traffico acqueo lungo i principali canali veneziani.

Abbiamo sviluppato inoltre un sistema **gestione della qualità** ben strutturato volto al miglioramento dei servizi erogati il **tutto consultabile on line** dal sito del comune:

- **17 sono i servizi / direzioni certificate ISO 9001** (tra tutte la direzione dello Sportello Unico);
- Sia nel 2007 che nel 2008 le indagini di **customer satisfaction** hanno coinvolto **più di 20.000 utenti** di asili nido, scuole dell'infanzia, centri estivi, sportelli delle attività produttive, piscine, piste ciclabili, biblioteche, anagrafi e altri servizi presenti nel territorio comunale. La **valutazione media complessiva** dei servizi erogati si è attestata, **in una scala da 1 a 10, sul 7,99.**

Esempi:

Faccio alcuni esempi concreti nel 2008 l'amministrazione doveva trasferire in una nuova sede tutti gli uffici del polo tecnico della terraferma. Si trattava di un obiettivo intersettoriale che coinvolgeva oltre alle direzioni interessate dal

trasloco, anche il Patrimonio, Lavori pubblici, Gare e contratti. L'obiettivo non è stato raggiunto entro la data prevista. Questo ha penalizzato tutti i dirigenti coinvolti e non solo colui che ha materialmente procurato il ritardo. In modo minore anche gli altri.

Sempre nel 2008 avevamo un altro obiettivo trasversale realizzato dal Comune, in collaborazione con il proprio partner tecnologico, Venis. IRIS (Internet Reporting Information System), così si chiama è un sistema che consente ai cittadini di segnalare problemi di manutenzione urbana collegandosi ad internet, individuandone la posizione direttamente sulla mappa della città, resa disponibile dal sistema stesso. Le tematiche di manutenzione urbana sono per esempio: problemi del manto stradale o dei marciapiedi, malfunzionamenti della illuminazione pubblica, problemi del verde pubblico, rifiuti abbandonati, graffiti, affissioni selvagge, etc. Questo obiettivo a fine anno era stato ampiamente raggiunto e tutti i dirigenti coinvolti sono stati premiati per il buon lavoro svolto.

Nel corso del 2009 abbiamo continuato la strada iniziata negli anni scorsi assegnando obiettivi importanti alla dirigenza, legati al mandato dell'Amministrazione, prevalentemente legata al miglioramento dell'efficienza interna o alla riduzione dei tempi e alla realizzazione delle nostre grandi opere: TRAM a Mestre, People Mover tra l'isole del Tronchetto e il terminal di Piazzale Roma, la porta d'acqua del Lido o la realizzazione di progetti in project financing (ex cinema Rossini e Scuola della Misericordia).

Altri progetti innovativi inseriti nel PEG 2009 sono:

COD	DESCRIZIONE
1	<p>Estendere IRIS a tutto il territorio comunale entro il 2009 Nel corso del 2009 lo strumento di lavoro IRIS già in uso presso le Municipalità di Lido Pellestrina, Marghera e Chirignago-Zelarino, sarà esteso alle altre tre Municipalità (Mestre-Carpenedo, Favaro Veneto e Venezia-Murano-Burano). IRIS nel corso dell'anno deve diventare per le direzioni Progettazione ed Esecuzione Lavori Mestre e Venezia uno strumento di lavoro per la risoluzione degli interventi, strumento di valutazione delle performance delle società che realizzano gli interventi per conto del comune e di programmazione delle opere da realizzare.</p>
2	<p>Pubblica istruzione on line Attivare un sistema di accesso alle informazioni georeferenziato per la consultazione dei servizi educativi offerti e delle strutture scolastiche esistenti. Si intende georeferire le informazioni su posti disponibili, graduatorie, effettuare l'iscrizione e ove possibile il pagamento delle rette.</p>
3	<p>Venice Connected - connettività aziendale: servizi di telecomunicazione per la telefonia mobile ed il lavoro nomadico Realizzare la gara della connettività aziendale, si intende realizzare un bando che non si limiti alla gestione della telefonia, ma comprenda anche gli strumenti di connettività. Entro l'anno deve essere individuato il soggetto aggiudicatario.</p>
4	<p>Attivazione del sistema di lavoro ubiquo Si intende dematerializzare e virtualizzare la postazione di lavoro attraverso le seguenti azioni: - attivazione servizio di web mail su protocollo IMAP; - attivazione VOIP.</p>
5	<p>Determinazioni e deliberazioni digitali Avviare il processo di dematerializzazione e della gestione completamente digitale di degli iter di determinazioni dirigenziali e deliberazioni di Giunta e Consiglio.</p>
6	<p>Intranet comunale 2.0 Reingegnerizzazione della intranet comunale in un'ottica di collaborazione (2.0) al fine di renderla più utile all'attività lavorativa dei dipendenti.</p>
7	<p>Progetto e-commerce pubblico per un turismo sostenibile Il progetto prevede di offrire un sistema di prenotazione on-line flessibile che dia la possibilità ai turisti di acquistare via web servizi pubblici, offerti a tariffe differenziate a seconda della stagionalità, al fine di rendere più sostenibile ai residenti ed ai turisti la città. Un'ulteriore attività è di coinvolgere nel progetto le istituzioni culturali veneziane e in una fase successiva i soggetti privati operanti nel mercato turistico.</p>
8	<p>Cittadinanza digitale (rete WiFi per i cittadini)</p>

Alcuni obiettivi strategici:

COD	TITOLO	RISULTATI ATTESI
87	Realizzazione del sistema tramviario	<i>Risultato finale:</i> realizzazione di un sistema di trasporto rapido di massa a guida vincolata con due tratte: Favaro-Mestre-Venezia; Mestre - Marghera entro il 31/12/2012. <i>Avanzamento atteso per il 2009:</i> entro dicembre 2009 apertura tratta Favaro-Mestre-Marghera in pre-esercizio.
163	Carbonifera	<i>Risultato finale:</i> trasferire tutti gli uffici tecnici della terraferma presso l'immobile della Carbonifera, che dovrà essere adeguatamente cablata e prevedere una sala per le teleconferenze per ridurre gli spostamenti Venezia – Mestre. <i>Avanzamento atteso per il 2009:</i> completamento degli uffici da assegnare al personale.
133	Cittadella della Giustizia	<i>Risultato finale:</i> realizzazione entro il 31/07/2010 di una cittadella per riunire gli uffici giudiziari decentrati nel territorio di Venezia, nell'area dell'ex Manifattura Tabacchi a Piazzale Roma. <i>Avanzamento atteso per il 2009:</i> per ottobre 2009 è prevista l'ultimazione degli edifici di recupero n. 5 (che sarà destinato alla Procura della Repubblica e Casellario Giudiziale) e 6, 8, 3 (che saranno destinati agli Uffici per Polizia Giudiziaria, Guardia di Finanza, Carabinieri, Intercettazioni telefoniche, Direzione distrettuale antimafia).
81	People Mover e mobilità connessa	<i>Risultato finale:</i> apertura al pubblico del People Mover entro il 31/12/2009 per collegare l'isola del Tronchetto con Piazzale Roma.
145	Scuola Grande della Misericordia	<i>Risultato finale:</i> recupero dell'edificio settecentesco, ex Scuola Grande entro il 30/09/2011. Il progetto viene realizzato in finanza di progetto. <i>Avanzamento atteso per il 2009:</i> sottoscrizione del contratto con il promotore nei primi mesi del 2009 ed approvazione del progetto definitivo ed esecutivo entro fine anno e inizio lavori.
137	Realizzazione del Nuovo Palazzo del Cinema	<i>Risultato finale:</i> realizzazione del Nuovo Palazzo del Cinema entro il 30/06/2011 al Lido di Venezia. <i>Avanzamento atteso per il 2009:</i> consegna di una prima parte dell'area di cantiere da parte della Direzione Patrimonio all'Unità di Missione per consentire le operazioni di bonifica bellica, preliminari ai veri e propri lavori di scavo che avranno inizio, da cronoprogramma, nella seconda metà di marzo.
144	Ospedale al Mare	<i>Risultato finale:</i> si intende valorizzare il complesso dell'Ospedale al Mare al fine di reperire le risorse finanziarie per realizzare la nuova sala del Palazzo del Cinema e avviare una riqualificazione complessiva dell'Isola del Lido. <i>Avanzamento atteso per il 2009:</i> valorizzazione urbanistica e alienazione dell'immobile.
138	Nuovo Piazzale S.M. Elisabetta (BEI)	<i>Risultato finale:</i> intervento di rifacimento del Piazzale di Santa Maria Elisabetta al Lido consentendone il pieno utilizzo anche in concomitanza di eventi mareali medio alti entro il 31/12/2010. <i>Avanzamento atteso per il 2009:</i> approvazione progetto definitivo del nuovo piazzale S.M. Elisabetta entro maggio e assegnazione appalto opere entro l'inizio dell'autunno. Appalto lavori entro fine febbraio per la realizzazione del nuovo terminal d'approdo di PMV, con previsione di assegnazione lavori per giugno.
131	Rete Banda Larga	<i>Risultato finale:</i> realizzazione della rete a banda larga di proprietà del Comune in grado di soddisfare una pluralità di richieste di connettività provenienti da cittadini e imprese. <i>Avanzamento atteso per il 2009:</i> realizzazione del primo anello della rete entro giugno 2009.
350	Costituzione Fondo Immobiliare	<i>Risultato finale:</i> costituzione del Fondo Immobiliare Chiuso. <i>Avanzamento atteso per il 2009:</i> selezione mediante procedura ad evidenza pubblica della SGR (a cui affidare la gestione degli immobili da trasferire al Fondo) e della banca che ne assicura il finanziamento. Trasferimento degli immobili al fondo.

E' solo in questo modo che si riesce a portare avanti progetti corposi.

Insomma, **abbiamo messo in piedi dei sistemi di gestione che sostanzialmente ci soddisfano**, tuttavia vi sono ancora molti ostacoli allo sviluppo di un'organizzazione che lavori bene, in modo organico ed efficiente. **A nostro avviso le vie sui cui lavorare, non solo per affinare gli strumenti gestionali ma soprattutto per avere organizzazioni più efficienti sono:**

- **Modificare e sviluppare ancora le logiche di azione della dirigenza** che, se da un lato in questi decenni ha sviluppato un forte orientamento ai risultati, non è ancora pienamente in grado di esercitare la leadership, anche collettivamente, che è propria del loro ruolo. In particolare è ancora troppo poco orientata al servizio ed all'ascolto dell'utenza, non ama il rischio e il cambiamento, nonostante si trovi in una posizione in cui rischio e cambiamento sono comunque "tutelati". ..
- **Sviluppare i sistemi di controllo e misurazione delle performance.** A volte, come dice Tom Peters si ha l'impressione che la ricerca di obiettivi ed indicatori di fronte alle politiche pubbliche sia una ricerca che in quanto a inutilità è seconda soltanto alla ricerca del sacro Graal, tuttavia credo che concordiamo tutti sul fatto che è difficile governare e dirigere una organizzazione complessa se non si ha chiaro il risultato concreto ed effettivo che si vuole raggiungere. Allora al di là delle tecniche occorre assumere un atteggiamento pragmatico e al di là delle "ideologie" prima ancora che premiare il merito occorre sapere entrare nel merito, con trasparenza, integrità e buona fede, confrontarsi sempre sui risultati che si sono raggiunti, su ciò che si è fatto e sugli impatti che questi hanno nella vita della città.

Su questo credo che dobbiamo ancora tutti noi e gli studiosi del settore fare sforzi ulteriori, senza mai dimenticare la meta: erogare servizi pubblici utili al bene comune.