

Relazione introduttiva



Piano esecutivo di
gestione 2010

Sommario

Introduzione	3
Criteri generali	8
Obiettivi aziendali.....	10
Tre temi specifici sull'innovazione	14
Gli indirizzi gestionali.....	19
Note metodologiche e di lettura	23
I numeri del PEG	26

Introduzione

▪ *Il percorso del PEG 2010*

Il Piano Esecutivo di Gestione (PEG), è lo strumento che garantisce concreta attuazione al processo di pianificazione delle attività del Comune. Si tratta di una catena il cui anello iniziale è costituito dal Documento di programmazione strategica del Sindaco per il mandato 2009/2014, approvato dal Consiglio Comunale nella seduta del 19 ottobre 2009. Ad esso ha fatto seguito la Relazione previsionale e programmatica (RPP), che traduce in programmi, il cui titolo, ricordiamo, è “Per una Firenze più coraggiosa, più semplice, più bella”. L’approvazione della RPP 2010/2012 da parte del Consiglio, come documento a corredo del bilancio di previsione annuale e pluriennale, è avvenuta nella seduta del 23 marzo 2010.

Nella Relazione sono descritte, declinate su dodici programmi, le linee di azione da svilupparsi nel corso del triennio. In particolare sono messe in risalto quelle innovative e strategiche di breve-medio periodo che le strutture del Comune sono tenute a realizzare con le risorse approvate nel bilancio, sia per la parte corrente, sia per quella in conto capitale.

▪ *Rinnovare gli strumenti di pianificazione*

Il modello pianificatorio del PEG è, come noto, sancito dal Testo unico D. Lgs, 267/2000. È disciplinato localmente dal Regolamento di contabilità del Comune, in particolare agli articoli 20 (Il Piano Esecutivo di Gestione), 21 (Struttura del Piano Esecutivo di Gestione), 22 (Adozione e assegnazione delle dotazioni relative al Piano Esecutivo di Gestione), 23 (Verifica sullo stato di attuazione del Piano Esecutivo di Gestione) e 24 (Avocazione di obiettivi programmatici da parte dei Direttori).

Il PEG realizza la programmazione operativa con l’articolazione dei programmi in obiettivi, questi ultimi assegnati, insieme alle risorse, ai responsabili delle strutture organizzative (Direttori e Dirigenti). La descrizione puntuale di ciascun obiettivo articolato per fasi e per attività, il dettaglio della allocazione delle risorse finanziarie e gli indicatori di *performance* e di risultato erano fino allo scorso anno, affidati al “Piano dettagliato degli obiettivi” (PDO) inteso come documento separato dal PEG che ne costituiva la sintesi. La adozione del PDO era operata tramite un atto del Direttore generale.

Si tratta di uno schema maturato in un contesto politico e amministrativo del tutto diverso da quello attuale e risalente ormai dieci anni fa. La pianificazione del PEG, come spesso si suole dire, è la espressione di un “patto”, una sorta di contratto tra Amministrazione e struttura comunale nel quale, a fronte della esplicitazione della volontà politica, si definiscono obiettivi e responsabilità e si attribuiscono

le risorse umane, finanziarie e strumentali. La ripartizione dello schema pianificatorio su due “binari” seppure consequenziali, PEG e PDO, pare oggi lontana dalle esigenze di un indirizzo diretto e univoco da parte della Amministrazione.

La Direzione generale ha pertanto proposto, condividendo la decisione nell'ambito del Collegio dei direttori, di produrre un unico documento “PEG”, da porre in approvazione da parte della Giunta. In tale Piano, vengono a confluire i contenuti prima affidati al PDO, nell'ottica della migliore pianificazione e del relativo controllo di gestione alla luce delle esigenze della nuova Amministrazione.

▪ *I caratteri del PEG*

Questo PEG è il primo della consiliatura. Riveste dunque una particolare importanza e porta con sé tanto le responsabilità che le forti motivazioni derivanti da un progetto politico, fortemente caratterizzato e ricco di spunti innovativi. Il suo sviluppo, non a caso, si è svolto parallelamente alla messa in opera del nuovo modello organizzativo della struttura e alla emanazione dell'atto di indirizzo sul Decentramento deliberato dalla Giunta e recentemente approvato dal Consiglio comunale.

La RPP propone peraltro diffusamente il tema del nuovo assetto della tecnostruttura. Il documento, tra gli aspetti sostanziali, ribadisce la forte volontà di accentuare la complessiva trasversalità dell'Amministrazione. L'idea è quella che ciascuna

Direzione possa reperire le competenze necessarie allo svolgimento delle diverse attività, nell'ambito dell'intera macchina comunale, laddove queste sono al meglio sviluppate ed operanti. Una logica di “reciprocità di servizio” che rinforza, oltre all'efficacia e all'efficienza dell'azione amministrativa, lo spiccato carattere etico intrinseco (e indispensabile) all'attività della Pubblica amministrazione.

La revisione organizzativa del Decentramento offre un tipico esempio di questo approccio “per materia”. Rafforzando le deleghe dei Quartieri, riconduce al contempo le attività operative verso le Direzioni, viste come “centri di competenza”, superando così la mera articolazione territoriale delle attività. L'Organo politico decentrato viene dunque ad interfacciarsi, in luogo dei dirigenti “generalisti” di quartiere, con la attuale squadra dei dirigenti “specialisti” per materia, il cui compito è rendere continuamente visibile e disponibile la competenza necessaria, tratta dalle Direzioni di appartenenza.

È altresì appena conclusa (30 aprile 2010) la procedura di selezione per il conferimento degli incarichi di “Posizione organizzativa” nell'ambito della intera Amministrazione. Questa azione sulla “mesostruttura”, oltre a garantire piena trasparenza nei criteri di affidamento, rivede il complesso delle declaratorie, rendendole più omogenee e consone al modello in atto.

La redazione del PEG si è dunque svolta in un momento inevitabilmente condizionato dalla forte dinamica in essere e con la coscienza che la struttura

organizzativa (e di conseguenza l'assetto della pianificazione) necessiterà comunque di una fase di progressivo assestamento funzionale per l'anno in corso.

Anche nella definizione degli obiettivi si è cercato dunque il punto di equilibrio tra l'esigenza di una forte innovazione complessiva, chiaramente espressa dalla Amministrazione, e la consapevolezza della prudenza richiesta dal governo di un processo in pieno svolgimento. Questo per garantire comunque e senza incertezza alcuna, l'indispensabile, pieno funzionamento della macchina comunale.

▪ *Il controllo di gestione*

Uno dei più evidenti fronti di sviluppo del PEG è il "controllo di gestione" (CDG). Si tratta dello strumento che, attraverso la costante misurazione degli indicatori, permette di determinare lo scostamento tra obiettivi e risultati, individuando le eventuali azioni correttive da porre in essere. Le attività del CDG, anche viste sul piano più strettamente economico, si propongono di verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità delle azioni al fine di ottimizzare il rapporto tra costi e risultati.

Si tratta quindi di uno strumento a supporto della Direzione Generale e di tutte le strutture di massima dimensione dell'Ente che ha come finalità l'ottimizzazione della pianificazione strategica, la gestione degli obiettivi e la valutazione. Agli organi politici il sistema intende fornire informazioni utili

sull'andamento della programmazione (e dunque sull'efficace attuazione del programma di governo) e sull'impiego delle risorse finanziarie, umane e tecnologiche nel corso dell'anno.

In quest'ottica, in coerenza con i principi ispiratori della "riforma Brunetta" (D.Lgs. 150/09), l'azione viene a correlarsi con il sistema di valutazione del personale, a partire dai dirigenti fino ad arrivare a tutti i dipendenti, che collaborano al raggiungimento degli obiettivi e la cui *performance* non può essere scissa dalla misurazione.

Il CDG, anche a fronte dei provvedimenti appena rammentati, richiede l'immediato avvio di una politica di miglioramento da sviluppare su di un orizzonte triennale. Molto del lavoro sarà volto a produrre uno strumento informatizzato, sorta di "cruscotto funzionale" che comprenda, oltre alla situazione delle risorse umane e degli obiettivi, il controllo dei flussi finanziari, tanto di parte corrente che degli investimenti. Così, attraverso la contabilità analitica, si presidierà il ciclo di *budgeting*.

Presupposto di tale azione è lo sviluppo e l'integrazione dei dati e degli applicativi gestionali disponibili presso il Comune. Tale attività, come avremo modo di discutere nel seguito, è ampiamente (e prioritariamente) sviluppata nell'ambito degli obiettivi aziendali.

- *Le politiche della qualità*

Particolare attenzione è dedicata alla diffusione di una generale “cultura della qualità”, sia mediante la predisposizione delle carte dei servizi, sia attraverso la certificazione dei processi a partire dalla qualificazione della pianificazione e della programmazione annuale e pluriennale.

Le politiche della qualità sono oggi una delle “nuove frontiere” della Pubblica Amministrazione, sempre più attenta, nell'erogazione dei servizi, alla piena soddisfazione delle esigenze manifestate dai cittadini in rapporto con i programmi proposti dall'Amministrazione.

Non si tratta tanto, in questo caso, di trasferire al sistema pubblico modelli ed esperienze pur virtuosamente sperimentate in ambito privato, seguendo una tendenza ormai diffusa, ancorché non sempre adeguatamente contestualizzata. La qualità nella Pubblica Amministrazione ha uno specifico, ulteriore, valore aggiunto legato al rapporto istituzionale con il cittadino e che deve essere adeguatamente perseguito e comunicato.

Ogni elemento, dalla carta dei servizi, ai bilanci sociale, ambientale e di genere, alle procedure, alla *citizen satisfaction*, assume difatti un significato di trasparenza e di chiarezza che aiuta la città a comprendere il lavoro del Comune. Il “servizio”, per quanto apprezzato, esce dall'ambito generico per specializzarsi in azioni, pensate e valutate in un'ottica di costante miglioramento. Queste azioni sono così

finalmente raccontate e rese disponibili nei dettagli a tutti.

In questo contesto sarà avviata la costruzione di un sistema di “*business Intelligence*” che, valorizzando il patrimonio informativo esistente, realizzi indicatori di *performance* delle politiche della giunta (KPI), soprattutto sui servizi, attraverso i quali monitorare le principali aree di azione di governo della Città.

- *Il Decentramento*

Si è detto come le funzioni svolte dalle diverse Direzioni abbiano subito una forte azione di riordino e di aggregazione per materia e come questa attività abbia avuto forti e positivi riflessi sul sistema del Decentramento che si sono tradotti nei “Criteri direttivi per le funzioni delegate e degli indirizzi programmatici” approvati dal Consiglio Comunale con delibera n. 845/13 del 30 marzo 2009.

L'atto esalta indubitabilmente il ruolo dei Quartieri come particolari luoghi della partecipazione, attraverso una ulteriore e più ampia funzione di indirizzo, soprattutto per i “servizi di prossimità”. Parliamo, tra le altre cose, dei servizi culturali e sociali, della manutenzione del verde pubblico, delle manutenzioni degli immobili e della rete stradale.

Si tratta della stessa volontà di articolare in maniera nuova la “macchina” comunale. L'operatività è stata difatti definita individuando specifiche filiere funzionali orientate al “servizio”, piuttosto che consolidare la tendenza ad affiancare, l'una all'altra, strutture in

parte ridondanti per competenza e pertanto sostanzialmente “generaliste”.

Dunque, esemplificando in estrema sintesi, è stata individuata un'unica struttura con competenza esclusiva sul verde, una finalizzata alle manutenzioni degli uffici e degli impianti, una per le strade e così via. Non si tratta soltanto dei servizi di tipo tecnico ma anche di quelli culturali, sociali e di comunicazione.

Questo passaggio ha forti implicazioni di carattere organizzativo sulle quali la struttura è fortemente impegnata. Nella formulazione del PEG si è comunque teso ad assicurare, per quanto possibile, la riconoscibilità dell'articolazione territoriale delle diverse azioni sviluppate dalle Direzioni su impulso dell'organo decentrato. Resta altrettanto fondamentale il forte orientamento per materia delle diverse azioni, indispensabile per ottenere il risultato di razionalizzazione perseguito dalla nuova Amministrazione.

Criteri generali

▪ *Premessa*

L'attività propositiva delle Direzioni, in ordine agli obiettivi da individuare e pianificare, è avvenuta sulla base di linee guida definite dal Direttore Generale d'intesa col Collegio dei Direttori di area e condivise con i responsabili delle Direzioni, dei Servizi e delle Posizioni Organizzative nel corso di numerosi incontri che si sono svolti in questi ultimi mesi.

Le indicazioni maggiormente significative ai fini della costruzione del PEG, hanno riguardato in estrema sintesi i seguenti punti.

▪ *Coerenza e riconoscibilità dell'azione amministrativa*

È data dalla puntuale declinazione dei programmi e delle priorità indicate nella Relazione previsionale e programmatica, garantendo coerenza e piena riconoscibilità del percorso dell'azione amministrativa, dalla impostazione strategica verso la operatività.

▪ *Completezza*

Si tratta dell'altrettanto forte esigenza di ricomprendere negli obiettivi di PEG l'insieme delle

attività svolte ordinariamente dagli uffici, garantendo la leggibilità del lavoro svolto dal Comune nelle sue diverse articolazioni. Il PEG, almeno in linea tendenziale, può e deve essere lo strumento che "racconta" l'attività complessiva della Amministrazione, contribuendo a farne percepire l'effettivo lavoro alla Città.

▪ *Chiarezza*

Occorre che la descrizione degli obiettivi e degli indicatori sia formulata in modo da comporre un documento facilmente accessibile alla comprensione del lettore, sia esso attore istituzionale che parte del grande pubblico. Al contempo, è necessaria la individuazione dettagliata degli impieghi delle risorse finanziarie, anche nell'ambito del singolo capitolo, così da garantire la massima trasparenza nell'articolazione delle attività.

▪ *Comunicazione*

È ineludibile l'esigenza di ricondurre i processi di comunicazione ad una regia unitaria, senza iniziative individuali che porterebbero alla frammentazione dell'informazione e al rischio di ridondanze o duplicazioni. Questo è vero anche e soprattutto per quanto riguarda il web, con la produzione di pagine, siti o "portali". Ogni parte del flusso comunicativo deve essere ricondotta nell'ambito di una "redazione integrata", governata dal Servizio incardinato presso l'Ufficio del Sindaco e composta da "redattori"

affendenti alle Direzioni. Questo approccio garantisce, tra le altre cose, la migliore riconoscibilità alle diverse azioni preservando, al contempo, l'immagine unitaria dell'Amministrazione.

▪ *Innovazione*

Altrettanto fondamentale è la necessità di sviluppare i servizi basati sull'innovazione tecnologica. Questo deve avvenire nell'ambito del quadro coordinato dei tre obiettivi aziendali, individuati dalla Direzione generale, discussi nel Collegio dei Direttori di area e ampiamente condivisi con le Direzioni. Anche in questo caso l'azione deve essere fortemente sinergica e coordinata sull'intera "macchina comunale", in modo da ottimizzare le risorse e operare in maniera ordinata e armonica.

▪ *Responsabilità*

Occorre garantire la piena riconducibilità delle azioni ai livelli di responsabilità definiti dalla nuova struttura organizzativa, in modo da garantire la successiva assegnazione degli obiettivi e delle risorse al personale, a ciascuno secondo il proprio livello di competenza, seguendo le previsioni del nuovo sistema di valutazione. Tale approccio è ulteriormente reso indispensabile dal diretto riflesso che viene ad esercitare sulla valutazione delle *performance* individuali ed organizzative e, dunque, sulla formazione del sistema premiante.

Obiettivi aziendali

▪ Introduzione

Gli obiettivi aziendali riguardano tematiche intrinsecamente trasversali che vanno a connotare fortemente l'azione della struttura, declinandola sulle diverse Direzioni in un unico disegno complessivo. Quest'anno abbiamo voluto che costituissero il riferimento strategico ed operativo nel campo delle politiche ad elevato contenuto innovativo, procedurale e tecnologico. I processi di innovazione devono peraltro necessariamente attraversare orizzontalmente la struttura, affinché al valore aggiunto intrinseco, si aggiunga quello di un capitale condiviso e proprio dell'intera Amministrazione.

Queste considerazioni sono particolarmente centrate sul Comune di Firenze ove paradossalmente, a un buon livello medio della qualità operativa della "macchina" comunale, fa spesso riscontro una sostanziale indipendenza tecnologica dei vari uffici. Buona qualità, insomma, ma scarsa permeabilità interdirezionale nei confronti dell'innovazione e conseguente tendenza ad un certo isolamento o, meglio, "autarchia" funzionale.

Abbiamo individuato tre obiettivi aziendali, contro i sei dell'anno passato. Questo aspetto consente una

significativa riduzione del numero complessivo degli obiettivi oltre a permettere una maggiore chiarezza nelle priorità e una migliore concentrazione delle risorse. Lo scopo è quello di mettere a sistema gli asset esistenti, sviluppandoli verso modelli più avanzati ed efficienti. Le aree tematiche di interesse sono quelle che riguardano:

- il sistema delle banche dati, ricchissima, fondamentale base di conoscenza dell'Amministrazione e potente ausilio al governo della città;
- la gestione integrata della struttura attraverso la revisione e l'integrazione degli applicativi gestionali, il controllo unificato dei flussi documentali, e la costituzione di efficaci strumenti di monitoraggio delle attività;
- servizi *on line* al cittadino, sia esso residente o visitatore. Si tratta di migliorarli, anche raccogliendo gli stimoli e le possibilità offerte dal continuo sviluppo delle tecnologie, e di renderli disponibili secondo un approccio innovativo che si basa sul profilo dell'utente. Il cittadino, invece di doversi districare nell'ambito di un'offerta omnicomprensiva, troverà direttamente la propria area di specifico interesse, potendo così più facilmente (ed efficacemente) attivare un rapporto forte e positivo con la Città e l'Amministrazione.

▪ **Obiettivo Aziendale 1. “Risorsa dati federata”**

Il Comune dispone di una grande quantità di dati. Si spazia dall’anagrafe al sociale, dalla mobilità all’ambiente, dallo sport ai dati economico-finanziari. È un patrimonio di straordinaria qualità e, soprattutto, ricco di potenzialità da sviluppare. Ogni Direzione è generalmente soggetto produttore, gestore e titolare di dati. Questa informazione perde però buona parte del proprio valore se resta al di fuori di una logica di standard certificati di qualità, modalità di manutenzione, aggiornamento e sicurezza.

Per “base di dati federata” si intende l’unificazione logica di basi di dati distinte, anche per responsabilità, allocate su server indipendenti, interconnessi da una rete, che non necessariamente condividono direttamente risorse.

L’obiettivo, che si pone comunque in continuità con progetti pregressi, prevede la ricognizione, bonifica e validazione delle risorse disponibili presso le diverse Direzioni e la loro catalogazione. Le banche dati saranno poi certificate secondo un protocollo unico che riporterà, oltre alle informazioni di carattere prettamente tecnico, il soggetto responsabile e le politiche di visualizzazione e distribuzione del dato nell’ambito dell’Amministrazione e verso l’esterno.

I dati del Comune, pur governati in maniera indipendente, si presenteranno all’Amministrazione (e, secondo i casi, al pubblico e a gli altri soggetti istituzionali), come base di conoscenza unitaria, omogenea ed affidabile. Uno dei risultati attesi concerne la sicurezza, consentendo di definire in

maniera chiara e condivisa chi, come e quando può accedere ai dati. La questione è resa ancora più interessante dalla possibilità offerta dai nuovi servizi web su mappa (WMS). Questi consentono di visualizzare in maniera integrata i dati cartografici via web in sicurezza, pur senza alcuna fornitura del dato originale.

Gli ambiti più rilevanti di intervento riguardano le banche dati delle Direzioni Servizi demografici, Risorse finanziarie, Risorse umane, Cultura, Urbanistica, Nuove Infrastrutture e Mobilità, Sviluppo Economico, Servizi sociali e sport, Istruzione, Ambiente e Patrimonio immobiliare. Uno dei primi banche di prova, peraltro, sarà costituito dal coordinamento dei dati a supporto del Piano strutturale.

L’obiettivo fa capo alla Direzione Generale che si avvarrà dell’apporto specifico della Direzione Risorse Tecnologiche.

▪ **Obiettivo aziendale 2. “Servizi on line per i cittadini”**

Il Comune offre già oggi una rilevante serie di servizi *on line* su temi che spaziano dall’Anagrafe, al SUAP, all’Urbanistica. Molti di essi sono accessibili con autenticazione attraverso apposite credenziali. Alcuni di questi servizi sono oggetto di riuso da parte di altre Amministrazioni a livello nazionale.

Si tratta adesso, anche a seguito di un protocollo quadro stipulato con la Regione Toscana nel gennaio 2010, di ampliare l’offerta e, al contempo, rivoluzionarne le modalità di accesso. I cittadini, a

seguito di una iniziativa regionale, saranno a breve in possesso di “carte” individuali dotate di tecnologie particolarmente avanzate. Si tratta della CNS, “carta nazionale sanitaria” ma non solo, essendo già prevista la possibilità di ulteriori forme di personalizzazione. Attraverso tali carte sarà possibile, tra le altre cose, autenticarsi e svolgere operazioni di pagamento.

Il progetto prevede, come si è detto, di legare i servizi al profilo dell'utente. Il cittadino, presentando le credenziali informatizzate, potrà accedere alla propria “casa elettronica” ove troverà quei servizi che gli interessano nello specifico. La stessa carta potrà offrire la possibilità di ulteriori opzioni governate nell'ambito del medesimo portale quali, ad esempio, il pagamento di servizi di trasporto pubblico, quelli all'impresa o l'offerta culturale.

Le direzioni maggiormente interessate sono Urbanistica, Mobilità, Ambiente, Istruzione, Servizi demografici, Cultura, Risorse finanziarie, Sviluppo economico, Servizi sociali e sport.

L'obiettivo è coordinato dalla Direzione Risorse tecnologiche.

- **Obiettivo aziendale 3. “Sviluppo e integrazione dei sistemi gestionali”**

Il Comune di Firenze dispone di una *suite* di applicativi gestionali che risultano frutto di successive fasi organizzative. Il blocco principale, che interessa trasversalmente l'intera struttura, è sostanzialmente articolato in due gruppi funzionali. Il primo riguarda la

gestione finanziaria, il flusso degli atti amministrativi e la gestione degli obiettivi. Il secondo gruppo concerne la gestione delle risorse umane, l'organigramma della struttura e il controllo dei flussi documentali.

Tale dicotomia, dovuta allo sviluppo delle diverse procedure nel corso degli anni, deve oggi essere necessariamente superata nell'ambito di un forte processo di sinergia e miglioramento. L'obiettivo è ottenere la migliore funzionalità dell'esistente e, al contempo, disporre dei presupposti operativi necessari alla gestione integrata della struttura, che oggi è possibile soltanto in parte.

In particolare si vuole perseguire la possibilità di una efficiente pianificazione strategica e del conseguente controllo di gestione che costituisce il presupposto fondamentale di un adeguato governo delle attività. È indispensabile che il PEG si sposti da un'ottica più spiccatamente “finanziaria” per diventare, ancor più, un effettivo strumento di pianificazione integrata delle risorse, a partire da quelle organizzative.

Lo sviluppo di una piena gestione integrata delle risorse umane nel contesto degli obiettivi è un imprescindibile strumento che va perseguito con energia e che porta con sé, oltre ai vantaggi di tipo tecnico, la testimonianza di una visione diversa dell'approccio del Comune con i propri collaboratori.

È peraltro necessario, come abbiamo dianzi ricordato, produrre quei sistemi di *business intelligence* oggi indispensabili per la costruzione di scenari economici

e finanziari ai fini della migliore valutazione dell'impatto delle scelte strategiche.

A questa esigenza si aggiunge quella di portare ulteriormente avanti con grande decisione, in continuità con quanto bene svolto sinora, il faticoso percorso del sistema di gestione dei flussi documentali, che oltre ad un efficiente sistema di protocollazione unificata, consente quelle caratteristiche di archiviazione, tracciabilità e sicurezza oggi indispensabili in una Amministrazione complessa come la nostra.

A tale sistema di *software* "orizzontale" fa da corona un gran numero di applicativi a vocazione specifica nell'ambito delle diverse Direzioni. Tali applicativi, per quanto ricchi di notevoli punti di forza, possono vedere anch'essi margini di miglioramento e trasversalizzazione, anche nell'ambito dello sviluppo delle banche dati di cui all'Obiettivo aziendale 1.

L'obiettivo è affidato alla Direzione Pianificazione, controllo e qualità e coinvolge, nella sostanza, tutte le Direzioni.

Tre temi specifici sull'innovazione

▪ Introduzione

Lo sviluppo del PEG costituisce l'occasione per introdurre criteri condivisi ed uniformi e indicazioni generali di indirizzo su tematiche trasversali che comprendono l'intera Amministrazione. Nel seguito di questo paragrafo si affrontano tre temi specifici, quello della "comunicazione", della "dematerializzazione" e transizione verso l'impiego massivo di prodotti software "Open source". Gli argomenti, tutti riguardanti l'innovazione, sono stati oggetto di ampio dibattito e, nel caso delle politiche di comunicazione, anche di una specifica riunione con tutti i dirigenti. Si ritiene di riportarli in questa sede tra gli elementi guida di supporto alla gestione.

▪ Comunicazione

Il Comune di Firenze, attraverso la propria attività di comunicazione, si pone l'obiettivo di rafforzare le relazioni tra i cittadini, rendendoli partecipi, facendoli sentire parte attiva di una comunità. È un obiettivo ambizioso, che coinvolge l'Amministrazione nel suo complesso e che riguarda, in un unico colpo

d'occhio, tanto la sfera degli organi politici che la tecnostruttura.

Le linee guida della comunicazione istituzionale, nelle dimensioni interna ed esterna, sono contenute nel "Piano di Comunicazione 2010" predisposto dall'Ufficio Gestione Canali di Comunicazione.

In primo piano c'è il marchio del Comune di Firenze, in nome di una *corporate identity* che è la nostra nuova frontiera. Il Comune non si limita ad essere una delle tante Pubbliche amministrazioni che, a diverso titolo, svolgono la propria funzione sul territorio ma è parte significativa della Città. Lo è per il numero degli addetti, per la forte qualità, prossimità e disseminazione dei servizi offerti, lo è per il carattere fortemente identitario, legato alla storia e alla passione civile della Città. Questa percezione è un bene prezioso, un tipico esempio di "capitale sociale" in grado di produrre virtuoso valore aggiunto e che va attentamente preservato e sviluppato.

Questo aspetto, a fronte di un livello di saturazione comunicativa impensabile solo pochi decenni fa (e peraltro alimentata da un *trend* potente e continuo), assume una rilevanza che non ammette esitazioni. A fronte di un inevitabile disorientamento dei cittadini, è forte l'esigenza che il Comune parli con una voce sola, chiara, comprensibile, riconoscibile.

Le condizioni per una comunicazione efficace, all'interno dell'Ente e all'esterno, sono tre.

La prima risiede nella centralità dell'Ufficio Comunicazione, con la funzione di *hub*, di snodo per

tutte le attività di comunicazione dell'Ente, per evitare la tendenza – frequente in organizzazioni così complesse - alla parcellizzazione, alla disomogeneità e al “fai da te”. Non è ammissibile che le Direzioni sviluppino iniziative di comunicazione, anche riguardo ai servizi offerti, che non siano inquadrate, concordate e condivise, nel contesto complessivo. Questo è, se possibile, ancora più stringente rispetto alla produzione di pagine web, siti o addirittura “portali”.

Occorre poi estendere la multicanalità, e cioè disporre di più modalità per raggiungere i cittadini e per essere da loro raggiunti, puntando alla facilità di accesso e di comprensione, per poter modulare la comunicazione stessa in funzione dei contenuti da veicolare, ma anche in funzione delle caratteristiche specifiche dei destinatari.

La terza condizione è promuovere la “comunicazione totale”. I dipendenti comunali, gli amministratori e gli organi politici e più estensivamente tutti i cittadini, devono acquisire la consapevolezza di essere soggetti attivi di comunicazione, a partire dai propri comportamenti e dalle relazioni quotidiane.

La comunicazione, tanto verso l'interno che l'esterno, funziona se tutte le Direzioni e gli stessi servizi e centri di responsabilità ne sono protagonisti. Occorre distinguere due livelli. Mentre la gestione dei canali di comunicazione istituzionale fa rigorosamente capo all'Ufficio Comunicazione; la predisposizione e l'aggiornamento dei contenuti è affidata alla responsabilità delle Direzioni competenti.

Per gestire al meglio questi processi, l'Amministrazione punta sulla costituzione di una “redazione integrata”, composta da addetti in staff alla Direzione di appartenenza. La Redazione integrata, sotto il coordinamento dell'Ufficio Comunicazione, si riunisce periodicamente e costruisce, condividendola, la ragnatela delle informazioni necessarie ad alimentare i diversi canali di comunicazione. Costituisce inoltre il luogo ove la strategia complessiva diventa visibile e percepibile con l'effetto di un maggiore coordinamento ed un virtuoso concorso di azioni.

I canali spaziano dalla rete *intranet* alla rete civica, al *contact center* “055055” agli Urp, fino alle campagne di pubblicità istituzionale. La logica è volta contestualmente a migliorare la comunicazione interna e a diffondere con tempestività e completezza le azioni di realizzazione del programma di mandato.

Una gestione coordinata della comunicazione persegue anche una serie di obiettivi complementari, volti al miglior funzionamento dell'Ente: razionalizzazione, intesa come gestione ottimale dei mezzi a disposizione, per evitare diseconomie; progressiva dematerializzazione della conoscenza; immagine coordinata e identità visiva; innovazione; adozione e diffusione di standard di qualità; promozione del senso civico e della responsabilità collettiva.

▪ Dematerializzazione

Il termine ha fatto la sua prima apparizione durante gli anni '80 nel settore finanziario, con particolare riferimento ai titoli di credito al fine di superarne il carattere prettamente cartaceo e consentire forme di circolazione virtuali.

Da allora è entrato a far parte del lessico giuridico fino ad arrivare al D.Lgs. 7 marzo 2005 n. 82 "Codice dell'Amministrazione digitale" con il quale la "dematerializzazione" è riferita ai documenti e gli atti delle pubbliche Amministrazioni andando a connotare la auspicata perdita di consistenza fisica da parte degli archivi, tradizionalmente costituiti da documentazione cartacea, e la loro progressiva sostituzione con documenti informatici. Si tratta, in sostanza, dell'estensione alla Pubblica amministrazione, della generale tendenza dell'uso degli strumenti ICT (information and communication technologies) per il trattamento automatizzato dell'informazione nei processi produttivi.

Il tema della "dematerializzazione" rappresenta attualmente uno degli elementi di rilievo all'interno dei processi di riforma della gestione dell'attività amministrativa in ambiente digitale e costituisce una delle linee di azione maggiormente significative ai fini della riduzione della spesa pubblica, in termini sia di risparmi diretti (carta, spazi, ecc.) sia di risparmi indiretti (tempo, efficienza, ed altro ancora). I processi di gestione cartacea dei documenti, infatti, sono caratterizzati da eccessiva onerosità, difficoltà di condivisione e archiviazione, mancanza di

trasparenza, tempi di ricerca elevati, facilità di errori, smarrimenti, perdite ed altre più o meno costose inefficienze.

Il nostro Comune sta da tempo lavorando sui processi di dematerializzazione, anche se appare assolutamente necessario un cambio di passo. Gli aspetti più rilevanti riguardano

1. la comunicazione interna, sia attraverso l'utilizzo generalizzato della posta elettronica secondo formati e procedure unificate, sia mediante le possibilità offerte dalla *intranet*, con spazi tematici condivisi, *blog* e "bacheche".
2. la comunicazione verso l'esterno (ma anche internamente) vede un primo elemento di sviluppo sul fronte della "Posta elettronica certificata" (PEC) anche attraverso la progressiva integrazione con il sistema di protocollazione e gestione dei flussi documentali SIGEDO. Il secondo fronte, strettamente collegato al primo, è quello della "Interoperabilità" dei sistemi di protocollo informatico tra Enti. I sistemi di protocollo informatico "interoperano" quando è consentito al sistema ricevente di trattare automaticamente le informazioni trasmesse dal sistema mittente al fine di automatizzare le attività ed i processi amministrativi sottostanti. Il terzo fronte è quello dei rapporti con il cittadino, attraverso la presentazione di istanze *on line* e il conseguente rilascio di certificati.

Questi temi sono anche trattati, come abbiamo appena avuto modo di discutere, nell'ambito degli

obiettivi aziendali. Di conseguenza sono pianificati interventi nelle aree del sociale, delle entrate, dei Servizi demografici, dell'Urbanistica, dello Sviluppo economico e della mobilità

▪ Open Source

Il "movimento" *open source* (OS) nasce negli anni '80, con l'obiettivo di definire modelli di sviluppo e di *business* sostanzialmente diversi da quelli del *software* proprietario.

Le motivazioni furono ai tempi assai variegata, integrando questioni etiche, politiche, sociali e tecniche. L'OS è oggi soprattutto un innovativo processo di sviluppo del *software* caratterizzato dalla disponibilità del codice sorgente, in modo che da tutti possa essere usato e modificato come se fosse proprio.

Questo approccio fa sì che le funzionalità prese in considerazione siano quelle realmente utili per l'utente e che il processo di sviluppo veda una pluralità di soggetti costantemente impegnati verso il miglioramento. Il ciclo di rilascio non è peraltro vincolato a scelte commerciali tese a massimizzare il ritorno economico degli investimenti. Il *software*, anche nel suo processo di aggiornamento, viene diffuso appena disponibile.

La via più semplice per introdurre l'OS in una Pubblica Amministrazione sta nell'utilizzare prodotti maturi sostituendoli progressivamente alle corrispondenti alternative commerciali. Si tratta tuttavia di un primo

passo verso una strategia che può espandersi, grazie alle risorse umane, economiche e di *know how* di cui i comuni dispongono (in particolar modo se consorziati). Essi stessi possono difatti rendersi responsabili dello sviluppo delle applicazioni o semplicemente di specifiche funzionalità che possano essere loro utili. In Toscana sono presenti numerose realtà locali OS tanto da farne una delle regioni più rappresentate ed attive in Italia.

Il Comune di Firenze ha attualmente in linea 200 server. Utilizzano tanto soluzioni su licenza (Microsoft Windows Server) e soluzioni open source (Red Hat Linux). I server Linux sono impiegati per i servizi di firewall, proxy, posta elettronica, rete civica, DNS, *blog*, *database*, *application server*, applicazioni Java, PHP, Perl, ecc. Microsoft Windows è utilizzato per l'*Active Directory*, cartelle condivise, applicativi di *back-office web-based* e *client-server*.

Gli antivirus e antispam utilizzano in cascata e/o parallelo soluzioni basate su tecnologia OS e soluzioni su licenza; questo nell'ottica di rispettare le migliori pratiche consigliate per la protezione dei sistemi ed ottenere maggior efficienza nei controlli combinando le diverse funzionalità.

Le postazioni di lavoro sono circa 4150. Il sistema operativo nella quasi totalità dei casi è su licenza Windows. Il *database* di riferimento per i servizi di Rete Civica e Intranet, è MySQL (OS) mentre, per i gestionali di *back-office* dell'Ente, resta su licenza Oracle. Molti, tra i 130 applicativi gestionali implicano, al momento,

l'uso di MS Office su un numero molto considerevole di postazioni (800-1000).

Le nuove forniture sono oggi orientate (attraverso la attribuzione di punteggio favorevole) verso l'OS. Il raggiungimento dell'obiettivo è determinato dalla effettiva disponibilità dei prodotti e dei fornitori.

Sul 50% delle postazioni in esercizio e su tutte le nuove viene installata una *suite* di *office automation* completamente OS. Altresì sono in corso di sperimentazione alcune postazioni al pubblico anch'esse totalmente OS. Interessanti sono le esperienze sull'ambiente di lavoro collaborativo "e-Groupware" e l'ambiente di gestione *multiblog* "Wordpress"

Dobbiamo adesso rivedere i costi dell'Enterprise Agreement con Microsoft con l'obiettivo di una riduzione del 40% in tre anni. Al contempo migreremo i gestionali ODe, Infor, Sigepro, Gestionali Direzione Istruzione, Sigedo e Piemme verso l'utilizzazione di OpenOffice.

Gli indirizzi gestionali

▪ *Premessa*

Per l'attuazione del PEG riteniamo opportuno indicare alcuni indirizzi di carattere generale, cui i responsabili della struttura sono tenuti ad attenersi. Questi indirizzi, in un contesto organizzativo così complesso, sono finalizzati ad un assetto uniforme dell'Ente innanzi a problematiche non sempre regolamentate da strumenti normativi. Sono ispirati a principi di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa e dettati nel rispetto della ripartizione delle competenze fra organi di governo e responsabili della gestione.

▪ *Gli atti d'intesa*

Si tratta degli strumenti diretti a disciplinare l'attività di raccordo tra il Comune e le Pubbliche amministrazioni o altri soggetti esterni, pubblici o privati.

Per l'individuazione degli organi del Comune competenti alla loro approvazione occorre porre particolare attenzione in ordine alla diversa natura giuridica di queste forme di accordo, alla loro disciplina normativa ed allo scopo per cui vengono stipulate.

▪ *Convenzioni*

Per quanto riguarda le convenzioni il Testo Unico prevede la competenza consiliare solo per quelle intercorrenti tra Enti o quelle destinate all'affidamento di attività o servizi (art. 42, comma 2, lettera c ed e), restando quindi quelle gestionali intercorrenti con soggetti privati tra le competenze a carattere residuale della Giunta. La stipula delle "Convenzioni-contratto" resta generalmente di competenza dei dirigenti.

▪ *Accordi di programma*

Gli accordi di programma rientrano nelle competenze proprie del Sindaco come previsto dall'articolo 34 del Testo Unico che ne disciplina anche il procedimento e gli effetti. Tuttavia per opportuno coordinamento politico inerente gli specifici oggetti, può talvolta risultare utile che la bozza venga deliberata dalla Giunta o che comunque ne venga data comunicazione, pur risultando questi atti quasi sempre espressione di concertazione tecnica.

Quanto agli effetti, dalle convenzioni e dagli accordi programma discendono impegni giuridicamente perfezionati cui le Direzioni devono dare compiuta attuazione in coerenza con i programmi dell'Ente e in piena conformità con gli atti di programmazione finanziaria.

Particolare attenzione deve essere posta al rispetto delle regole concernenti le fasi istruttoria, conclusiva e dell'integrazione dell'efficacia degli accordi, a

garanzia della piena legittimità e della partecipazione di tutti i soggetti interessati e degli obblighi assunti.

▪ *Protocolli di intesa*

Lo strumento del protocollo d'intesa non è espressamente previsto né disciplinato dal Testo Unico. Consistono sostanzialmente in dichiarazioni d'intenti che i sottoscrittori formulano circa le strategie politiche da seguire in una determinata materia. In altri casi disciplinano intese di carattere più strettamente gestionale. Si connotano generalmente come strumenti di concertazione politica.

Riguardo all'organo competente alla loro approvazione, tenuto conto del carattere tassativo delle tipologie di atti ex art. 42 del T.U., si deduce che i protocolli d'intesa ricadono ordinariamente nelle competenze residuali della Giunta.

Quando i protocolli d'intesa contengono tuttavia principi od orientamenti di carattere generale, che integrino la fattispecie degli indirizzi di programmazione, ovvero contengano prescrizioni aggiuntive rispetto a quelle deliberate dal Consiglio nella stessa materia contemplata dall'art. 42 del T.U., la competenza all'approvazione può essere ricondotta al Consiglio comunale, sempre che il contenuto del protocollo non sia estrinsecazione o attuazione o comunque rimanga entro i limiti di un precedente atto esaminato dal Consiglio. In questo caso la competenza deve essere rimessa alla Giunta

in quanto il protocollo scaturisce da un precedente "atto fondamentale" già approvato dal Consiglio.

Analogamente è da ritenere sussista la competenza della Giunta quando un protocollo d'intesa abbia natura gestionale e comporti oneri per l'Amministrazione.

▪ *Catalogo degli atti di intesa*

Occorre che l'Amministrazione conservi la piena e tempestiva visibilità sulla sequela degli atti di intesa intercorsi nel tempo con i diversi soggetti stipulatori. Si prevede, nell'ambito del progetto aziendale "Risorsa dati federata" di costituire una unica base di dati relativa ai protocolli d'intesa, convenzioni ed accordi di programma sottoscritti, la cui responsabilità può essere affidata alla Direzione generale.

▪ *Contributi*

La materia relativa alla concessione di contributi a soggetti terzi senza fini di lucro è disciplinata dal "Regolamento per la concessione di contributi e benefici economici a persone, enti pubblici e privati" approvato con delibera consiliare n. 1953/1173 del 5.7.91 e successive modifiche, in esecuzione dell'art. 12 della legge 142/90.

In armonia con tale quadro normativo si ritiene opportuno dettare alcuni criteri vincolanti e fornire alcune linee alle quali attenersi, in ordine alla competenza e al procedimento per la concessione,

sulla scorta della normativa generale e della giurisprudenza intervenuta nella materia e tenuto conto della necessità dell'Amministrazione di un costante monitoraggio a livello centrale.

In via generale per i contributi ad enti ed associazioni nei settori individuati dal Regolamento, la procedura dovrà prevedere le seguenti fasi:

1. approvazione delle linee di indirizzo da parte della Giunta (obiettivi da perseguire, criteri generali per la redazione dell'avviso pubblico nonché quelli per la valutazione delle domande). Si può prescindere da questa fase qualora tali linee di indirizzo e criteri siano comunque precisati in sede di pianificazione;
2. comunicazione periodica delle proposte di determinazione per l'approvazione dell'avviso pubblico al Collegio dei Direttori di area;
3. approvazione, con determinazione dirigenziale, del testo dell'avviso pubblico e, successivamente, dell'atto di quantificazione e assegnazione dei contributi;
4. comunicazione periodica al Collegio dei direttori di area dell'atto di assegnazione approvato.

Nel caso di contributi ex art. 15 del citato Regolamento (non programmabili nei termini stabiliti) il provvedimento dirigenziale di concessione farà seguito ad una preventiva valutazione da parte della Giunta in ordine alla coerenza del progetto da finanziare con le linee strategiche del Comune e con i programmi e le azioni individuate con gli atti di programmazione degli organi di direzione politica.

Fanno eccezione a questa procedura, i contributi ex art. 15 del Regolamento concessi ad Enti, associazioni, istituti, soggetti pubblici o privati per attività aventi rilevanza istituzionale. Questi sono disciplinati dal capo IV del Disciplinare delle attività di rappresentanza istituzionale del Sindaco e della Giunta, approvato con delibera della G.C. n. 445/2009.

Prescindono dalle suddette regole i contributi e benefici economici disciplinati da specifiche norme regolamentari, oppure erogati ai sensi di disciplina normativa di rango comunitario, nazionale o regionale che provveda direttamente a disporre in materia, nonché i contributi erogati a titolo di quota associativa ad enti o istituzioni partecipate dal Comune o alle quali lo stesso aderisce.

Si prevede, nell'ambito del progetto aziendale "Risorsa dati federata" di costituire una unica banca dati relativa ai contributi erogati dal Comune sotto la responsabilità della Direzione risorse finanziarie.

▪ *Incarichi professionali*

L'amministrazione promuove e valorizza le professionalità interne. Il conferimento di incarichi deve pertanto avvenire, in coerenza col dettato regolamentare, per attività rispetto alle quali il contributo esterno possa risultare utile per l'alta specializzazione o per consentire la tempestività dell'azione amministrativa.

Il conferimento di incarichi di collaborazione, studio, ricerca ovvero consulenza ad esperti esterni

all'Amministrazione deve avvenire nel rispetto dei limiti, criteri e modalità di cui all'allegato n. 3 del Regolamento sull'ordinamento degli uffici e dei servizi.

A tale disciplina, introdotta con deliberazioni della Giunta n. 165/2008 e successive modificazioni, si fa esplicito rinvio, nonché al "Programma degli incarichi professionali" approvato unitamente al Bilancio di previsione.

Note metodologiche e di lettura

▪ *La nuova struttura del PEG*

Il Piano Esecutivo di gestione ricomprende quest'anno le schede dettagliate relative agli obiettivi delle Direzioni e degli Uffici. In questo senso sintetizza, in un contesto unitario, anche i contenuti del PDO che non è dunque oggetto di approvazione separata.

Questo cambiamento ha l'effetto principale di portare all'attenzione diretta del Sindaco e della Giunta l'intera scansione della programmazione delle attività e dei flussi delle risorse.

Si tratta di un importante passaggio di tipo culturale, prima che operativo, che caratterizza fortemente la nuova Amministrazione e il nuovo *management* dell'Ente che, attraverso il Collegio dei direttori di area, ha contribuito all'elaborazione della proposta formulata dal Direttore dell'Ufficio competente e dal Direttore generale.

Nel PEG sono adesso pertanto declinati:

- obiettivi di sviluppo
- obiettivi di miglioramento
- obiettivi di razionalizzazione.

Nelle schede, oltre alla classificazione degli obiettivi (direzionali, interdirezionali, aziendali) si trova dunque la descrizione dettagliata di ciascun obiettivo, con la scansione delle attività e dei flussi finanziari.

Nel seguito del presente capitolo, andiamo a rivedere i principali elementi che caratterizzano la pianificazione di quest'anno.

▪ *Unitarietà e livello di dettaglio del documento*

Il modello del precedente sistema di pianificazione prevedeva che, ad ogni obiettivo "di sviluppo" del PEG, corrispondesse un correlato obiettivo "di sviluppo" del PDO, mentre gli obiettivi "di razionalizzazione" del PEG erano generalmente contenitori di più obiettivi "di razionalizzazione" o "di miglioramento" dello stesso PDO. Il PEG aveva dunque il carattere di documento di sintesi la cui declinazione operativa e gestionale era affidata essenzialmente al PDO.

Da quest'anno il PEG presenta così l'intero livello di dettaglio disponibile. Gli obiettivi di "sviluppo", "razionalizzazione" e "miglioramento" sono dunque allocati anch'essi in un unico contesto. Resterà comunque una sezione di sintesi, articolata per direzione, ove sono elencati gli obiettivi rispettivamente assegnati.

Gli indicatori utilizzati per valutare l'efficienza e l'efficacia dell'azione amministrativa (indicatori di performance e di risultato) accompagnano, come di consueto, ciascun obiettivo e ne misurano il grado di

realizzazione. Per gli obiettivi di sviluppo e di miglioramento si valutano anche i tempi di realizzazione attraverso il diagramma di Gantt, prima presente solo nel PDO.

▪ *I flussi finanziari*

Particolare significato assume il *budget* finanziario dell'obiettivo (entrate e spese) e gli indicatori di risultato e di *performance* anche ai sensi degli sviluppi previsti nel D.Lgs 150/2009 "Brunetta". La gestione dei flussi finanziari, nella precedente pianificazione, era limitata alle voci di parte corrente (Titolo I) e, per ciascuna voce, al capitolo nel suo insieme.

Quest'anno sono presenti due elementi di novità. Il primo è che il livello di dettaglio, nella descrizione dell'impiego delle risorse finanziarie, si addentra nell'ambito del capitolo, indicandone le principali voci di spesa. Questo "spacchettamento" consente una visione davvero accurata dei flussi, ricordando tra le altre cose come il dato finanziario è aggiornato dinamicamente, in tempo reale, ogni qualvolta venga adottata una determinazione dirigenziale relativa al capitolo medesimo.

Il secondo elemento di novità è che nelle schede relative a ciascun obiettivo, per la prima volta, sono elencate, con il medesimo approccio della parte corrente, le risorse relative al Titolo II del bilancio, cioè le spese per gli investimenti da progettare nel 2010 e finanziati sullo stesso esercizio.

Resta comunque il consueto elenco degli investimenti, comprendente quelli previsti nei precedenti esercizi e non ancora conclusi oltre a quelli finanziati con le economie degli anni precedenti.

La linea tendenziale, che porteremo avanti nel corso del 2010 è la piena lettura "speculare" del bilancio attraverso la sommatoria delle schede degli obiettivi di PEG. Questa lettura, con l'integrazione degli investimenti a livello di scheda, è oggi possibile tranne per quanto riguarda i costi del personale. Questo aspetto verrà trattato nell'ambito dell'obiettivo aziendale "Integrazione e sviluppo degli applicativi gestionali"

▪ *Monitoraggio*

L'applicativo gestionale J-ente, strumento di gestione del sistema degli obiettivi, consente alle Direzioni di tenere costantemente sotto controllo, nel corso dell'anno, l'andamento delle attività programmate nel PEG. Da un punto di vista istituzionale, peraltro, è prevista comunque una verifica complessiva dello stato di avanzamento degli obiettivi e dei programmi collegati.

Questa verifica produce un *report*, da presentare all'approvazione del Consiglio comunale entro il 30 settembre di ogni anno, unitamente alla controllo del rispetto degli equilibri di bilancio.

Nella verifica di fine anno, per ogni obiettivo è individuata la percentuale di realizzazione, che costituisce la base dei sistemi di valutazione dell'ente.

Può rendersi necessario, nel corso della gestione, apportare modifiche sia alla parte finanziaria che al contenuto degli obiettivi in termini di tempi, attività e valore degli indicatori. Queste modifiche possono peraltro derivare anche da eventuali variazioni di bilancio. È possibile in questi casi intervenire sugli obiettivi, aggiornandone la pianificazione d'intesa con le Direzioni responsabili e approntando poi i necessari atti formali.

I numeri del PEG

▪ Un impatto immediato

Uno degli obiettivi che ci siamo prefissati è stato quello di produrre un documento di Piano snello leggibile e, dunque, caratterizzato da una generale riduzione del numero delle schede.

La Tabella 1 mostra il confronto tra il numero di schede che caratterizza il PEG di quest'anno con il documento 2009. Si osserva una riduzione di circa il 40%.

	2010		2009	
	PEG	PEG/PDO	PEG	PDO
Obiettivi				
Aziendali	48	117	6	111
Interdirezionali	36	96	40	56
Direzionali	475	688	172	516
TOTALE	559	901	218	683

Tabella 1. Numero di schede del documento di pianificazione. Confronto tra i piani 2010 e 2009.

Le ragioni di questa auspicata diminuzione, che aumenta la chiarezza e l'essenzialità del documento, è da ricondursi sostanzialmente in tre diverse motivazioni.

La prima è dovuta ad un messaggio in questo senso lanciato verso le Direzioni dalla Direzione generale e dai Coordinatori. I Direttori hanno risposto fattivamente e positivamente a questo invito, trasmettendo a loro volta l'informazione verso i propri dirigenti e PO.

La seconda ragione sta nella scelta del taglio del 50% operato sugli obiettivi aziendali, scesi da 6 a 3. Questi progetti, comportando l'elaborazione di un obiettivo specifico, praticamente su ciascuno dei 23 uffici titolari (Ufficio del sindaco, Direzione generale, 3 aree di coordinamento e 12 direzioni in struttura, Polizia municipale, oltre a ulteriori 6 Uffici al di fuori delle aree di coordinamento).

Il terzo motivo della riduzione degli obiettivi rispetto al 2009 è intrinseco alla decisione di abbandonare la doppia formulazione relativa alle schede di PEG (cui si è fatto cenno più sopra) lasciando il principale messaggio informativo alle schede di dettaglio, prima parte del PDO.

La Tabella 2 riporta la distribuzione degli obiettivi sulle diverse Direzioni, gli uffici e le aree di coordinamento. Il massimo numero degli obiettivi, cinquanta, compete alle direzioni Nuove Infrastrutture e Mobilità e Sviluppo economico.

	OBIETTIVI	SVILUPPO	MIGLIORAMENTO	RAZIONALIZZAZIONE
Ufficio del sindaco	15	6	2	7
Polizia municipale	34	21	11	2
Direzione generale	9	4	0	5
Pianificazione, controllo e qualità	7	4	1	2
Area coordinamento "Sviluppo urbano"	1	1	0	0
Nuove infrastrutture e mobilità	50	24	8	18
Urbanistica	36	13	0	23
Ambiente	49	23	2	24
Servizi tecnici	36	7	20	9
Area coordinamento "Risorse"	1	1	0	0
Risorse umane	24	13	4	7
Risorse tecnologiche	35	23	0	12
Risorse finanziarie	32	7	0	25
Patrimonio	31	10	0	21
Area coordinamento "Economia e welfare"	1	1	0	0
Sviluppo economico	50	19	21	10
Istruzione	39	5	0	34
Cultura	29	7	0	22
Servizi sociali e sport	43	12	0	31
Direzione del consiglio	6	3	1	2
Affari istituzionali	16	3	2	11
Avvocatura	4	1	0	3
Servizi demografici	11	5	2	4
TOTALE	559	213	74	272

Tabella 2, Dettaglio degli obiettivi per Direzione