

La Balanced Scorecard (BSC) nel Comune di Zagarolo (Roma)

Le Pubbliche Amministrazioni che vogliono migliorare i propri servizi ed assolvere al proprio compito, nel rispetto del proprio mandato istituzionale, devono necessariamente dotarsi di nuovi strumenti e nuove metodologie all'insegna di una maggiore produttività ed efficienza generale. Tutto questo è reso ancora più importante in un momento storico, come il nostro, caratterizzato da una continua contrazione delle risorse disponibili unito ad un sempre maggiore bisogno di interventi di sostegno pubblico nella società.

Il Comune di Zagarolo, consapevole delle difficoltà generali che caratterizzano le Pubbliche Amministrazioni, ha deciso di implementare la Balanced Scorecard come una delle risorse a vantaggio dell'intera macchina organizzativa e soprattutto per fornire ai nostri cittadini servizi all'insegna dell'efficienza e della qualità.

Questa decisione è stata presa dall'intera maggioranza politica che governa la nostra città e il nostro Sindaco, per garantire una corretta e puntuale implementazione della metodologia, ha assegnato una specifica delega consiliare al sottoscritto a dimostrazione di una forte convinzione.

Prima di intraprendere azioni ed attività propedeutiche alla fase di start up del progetto BSC, l'Amministrazione Comunale ha voluto conoscere il clima dell'organizzazione comunale e la relativa capacità di esecuzione (capacità di fare le cose). Per raggiungere questo primo risultato, a tutti i dipendenti comunali sono stati somministrati tre test: le 12 domande della Gallup, il test xQ di Covey ed infine un test sulla capacità di apprendimento dell'organizzazione pubblicato dalla rivista Harvard Business Review. Questo lavoro ci ha fornito importanti indicazioni riguardanti le aree di miglioramento ed i relativi punti di forza della nostra organizzazione. Naturalmente i test verranno somministrati

cadenzalmente annuale e questo ci permetterà di valutare l'andamento dei risultati, fornendoci indicazioni utili per la prospettiva dell'apprendimento allo scopo di creare le condizioni per un continuo miglioramento generale della macchina amministrativa.

I risultati dei test sono stati presentati e discussi insieme a tutti i dipendenti divisi per gruppi. Questa decisione ci ha permesso di favorire un clima di partecipazione e maggiore coinvolgimento al progetto, aspetti che sono andati al di là delle nostre più rosee aspettative e che sicuramente ci torneranno utili nel prosieguo dei lavori.

Nel predisporre lo schema della nostra mappa strategica (fig. 1) siamo partiti dalla prospettiva della comunità, cercando di sintetizzare in uno slogan gli aspetti più importanti contenuti nel nostro programma elettorale votato dalla maggioranza dei nostri concittadini. Dopo un serio approfondimento siamo giunti alla nostra proposta di valore per l'intera comunità di Zagarolo: **“La via giusta per Zagarolo - cittadini soddisfatti, rispetto delle regole, valorizzazione della partecipazione e uso trasparente delle risorse”**. Riuscendo a soddisfare questi quattro

Figura 1 - Mappa Strategica Comune di Zagarolo

Mappa strategica							
Proposta di valore per la Comunità	La via giusta per Zagarolo: cittadini soddisfatti, rispetto delle regole , valorizzazione della partecipazione e uso trasparente delle risorse.						
PROSPETTIVE	Amministrativa	Vice Sindaco e Assessore all'Ambiente	Assessore al Bilancio e Personale	Assessore alle Attività Produttive	Assessore ai Lavori Pubblici		
		Assessore alle Politiche Sociali e Scuola	Assessore al Centro Storico e Viabilità	Delegato Consiliare all'Urbanistica	Delegato Consiliare allo Sport		
		Delegato Consiliare alla BSC	Delegato Consiliare ai Gemellaggi	Istituzione Palazzo Rospigliosi			
		Area I Amministrativa Contabile	Area II Socio Culturale	Area III Vigilanza Protezione C.	Area IV Urbanistica Territorio	Area V Lavori Pubblici	IPR Istituzione Palazzo Rospigliosi
	Processi Interni	Programmazione e controllo	Tribunale	Controllo Centro Storico	Pianificazione Edilizia ed Urbanistica	Validazione opere pubbliche	Svolgimento eventi
		Procedure di miglioramento	COL - Centro Orientamento Lavoro	Controllo Foreste	Pianificazione Territoriale	Facility Management	Attività di promozione e comunicazione
		Censimento 2011	Organizzazione Attività Sportive	Controllo Valle Martella	Igiene/Ambiente	Energy Management	Uso di Palazzo Rospigliosi
		Recupero Evazione	Servizi scolastici		Patrimonio	Ricognizione opere pubbliche	Museo del giocattolo
			Politiche della scuola				
			Politiche Sociali				
		Trasporti					
Apprendimento	Capitale Umano: Formazione continua, Utilizzazione dei modelli dell'organizzazione						
	Capitale Informativo: Assistenza continua alle postazioni di lavoro, Digitalizzazione della documentazione comunale e abbattimento consumo della carta, Disponibilità sito web, Implementazione di un nuovo servizio di connessione Internet Low Cost per tutti, Introduzione di una procedura per garantire la pubblicazione sul sito web di tutti gli atti e di tutte le informazioni riguardanti il Comune						
	Capitale Organizzativo: Uffici a servizio dei cittadini, Migliorare la capacità di esecuzione del personale, Definizione dei modelli dell'organizzazione, Allineamento di tutti i Regolamenti Comunali vigenti al relativo modello						
Finanziaria	Federalismo Fiscale			Trasferimenti Provinciali, Regionali, Statali ed Europei			

La Balanced Scorecard (BSC) nel Comune di Zagarolo (Roma)

importanti concetti, possiamo dire di aver espletato al meglio il nostro mandato, avendo garantito valore a tutta la comunità zagarolese. Per ottenere questo risultato, ad ogni persona che ricopre una carica politica sono stati assegnati dal nostro Sindaco specifici obiettivi amministrativi estrapolati dal programma elettorale.

Naturalmente ogni responsabile politico per poter realizzare al meglio il proprio mandato ha bisogno dell'aiuto degli uffici comunali. A questo punto abbiamo iniziato a sviluppare la prospettiva dei processi interni.

Gli uffici del Comune di Zagarolo sono suddivisi in cinque unità organizzative (aree di competenza): Area Amministrativa Contabile, Area Socio Culturale, Area Vigilanza e Protezione Civile, Area Urbanistica e Territorio ed infine l'Area Lavori Pubblici. Alcune attività di natura culturale sono state assegnate all'Istituzione di Palazzo Rospigliosi. Tale Istituzione, pur nella propria Autonomia Statutaria, è parte integrante dell'organizzazione comunale e come tale è stata coinvolta nel progetto della BSC. Infatti la prospettiva dei processi interni, come si può vedere dalla mappa strategica, è suddivisa in sei parti ed in ciascuna sono stati individuati tutti quei processi strategici utili per favorire il lavoro della prospettiva amministrativa.

Ogni Capo Area e il Direttore dell'Istituzione, dopo un attento coinvolgimento dei propri collaboratori, hanno proposto l'elenco dei processi ritenuti strategici. Nello stesso tempo ogni responsabile politico, per la materia di propria competenza, ha individuato il proprio elenco dei processi strategici. Dall'unione di questi lavori siamo giunti a completare la prospettiva dei processi interni e la sintesi ottenuta è stata considerata all'unanimità da tutti i protagonisti come migliore proposta possibile.

Riuscire a raggiungere un così elevato grado di condivisione, riteniamo sia uno dei primi presupposti per la buona riuscita dell'iniziativa.

Lo stesso tipo di attenzione è stato adottato per definire la prospettiva dell'apprendimento. Il capitale umano, il capitale informativo ed il capitale organizzativo sono stati studiati e riempiti di contenuti necessari per favorire il lavoro della prospettiva dei processi interni.

Nello studiare i meccanismi di causa ed effetto tra le prospettive della mappa strategica, i vari responsabili dei processi hanno meglio compreso ed inevitabilmente apprezzato il legame diretto che esiste tra le proprie attività ed il fine ultimo dell'Ente Comunale. Non è difficile immaginare che solo questa presa di coscienza da parte dei dipendenti aiuterà ciascuno a lavorare con maggiore efficacia e determinazione.

L'ultima prospettiva presa in esame è quella di natura finanziaria. In una organizzazione orientata dalla mission, a differenza di un'organizzazione privatistica, il fine ultimo non è e non deve essere l'aspetto finanziario, ma quest'ultimo deve fornire le basi sulle quali poter sviluppare tutta la politica dell'Ente.

La nostra prospettiva finanziaria è stata suddivisa in due blocchi: Federalismo fiscale e Trasferimenti pubblici. Nel primo caso sono state prese in esame le entrate proprie del nostro Comune, mentre, come riporta il titolo, nel secondo blocco sono stati evidenziati i trasferimenti negli anni da parte della Provincia, della Regione, dello Stato e dell'Unione Europea al Comune.

Per ogni processo strategico i diversi gruppi di lavoro hanno individuato uno o più obiettivi. Per ogni obiettivo è stato nominato un Responsabile. Infine per ciascun obiettivo sono stati definiti misure e target da raggiungere. Non nascondo che questa parte del lavoro è risultata per ciascun gruppo la più complessa e faticosa da completare.

In un primo momento i singoli dipendenti hanno visto con una certa diffidenza questo nuovo modo di progettare le attività e di assegnare le responsabilità ma, una volta compresi i benefici che ci sarebbero stati nella quotidianità del lavoro, il tutto è diventato più semplice e l'implementazione della metodologia ha seguito una corsia preferenziale.

La Balanced Scorecard (BSC) nel Comune di Zagarolo (Roma)

Durante lo svolgimento della fase di progettazione l'Amministrazione Comunale ha coinvolto le Rappresentanze Sindacali interne al Comune e fin dal primo incontro è stata rilevata una piena condivisione da parte di tutti sia verso gli strumenti introdotti che nei confronti delle linee guida adottate. In particolare durante un incontro ci siamo concentrati sulla necessità di rilevare il grado di soddisfazione da parte degli utenti dei nostri uffici comunali. Da questo approfondimento è nato il progetto "Customer Satisfaction" e dal mese di luglio tutti i nostri cittadini possono

Figura 2 - Scheda "Customer Satisfaction"

Comune di Zagarolo

CUSTOMER SATISFACTION
Aiutaci a migliorare la nostra Città

L'Amministrazione Comunale lancia l'iniziativa "Customer Satisfaction" per conoscere il grado di soddisfazione che i nostri cittadini ottengono rivolgendosi ai nostri uffici comunali e nello stesso tempo per dare l'opportunità a tutti di indicare la strada da percorrere per una migliore qualità dei servizi offerti dai nostri uffici.

Il questionario è completamente anonimo e pertanto non sarà possibile in alcun modo rintracciare l'autore delle risposte. Consapevoli dell'importanza dell'iniziativa, crediamo in un uso responsabile dello strumento da parte di tutti coloro che vorranno aiutarci in questa importante iniziativa.

I risultati dell'indagine saranno pubblicati sul nostro sito a cadenza trimestrale all'insegna della massima trasparenza.

Grazie

L'Amministrazione Comunale

Questionario

Ufficio Comunale

<input type="checkbox"/> Ufficio Anagrafe	<input type="checkbox"/> Ufficio Tributi	<input type="checkbox"/> Ufficio Polizia Locale	<input type="checkbox"/> Ufficio Ragioneria
<input type="checkbox"/> Ufficio Urbanistica	<input type="checkbox"/> Ufficio Servizi Sociali	<input type="checkbox"/> Ufficio Commercio	<input type="checkbox"/> Ufficio Protocollo
<input type="checkbox"/> Museo del giocattolo	<input type="checkbox"/> Biblioteca	<input type="checkbox"/> Ufficio Scuola	<input type="checkbox"/> Ufficio Lavori Pubblici

Informazioni anagrafiche

Sesso	Età	
<input type="checkbox"/> Uomo	<input type="checkbox"/> Fino a 18 anni	<input type="checkbox"/> da 19 a 35 anni
<input type="checkbox"/> Donna	<input type="checkbox"/> da 36 a 55 anni	<input type="checkbox"/> oltre 56 anni

Professione

<input type="checkbox"/> Lavoratore autonomo	<input type="checkbox"/> Operaio/a	<input type="checkbox"/> Studente/ssa	<input type="checkbox"/> Casalinga/o
<input type="checkbox"/> Impiegato/a	<input type="checkbox"/> Pensionato/a	<input type="checkbox"/> Disoccupato/a	<input type="checkbox"/> Altro

Domande	Valutazione			
	Molto insoddisfatto	Insoddisfatto	Soddisfatto	Molto soddisfatto
L'ambiente dell'ufficio era adeguato al servizio da offerto?				
Durante l'espletamento della pratica, la sua privacy è stata tutelata?				
L'ufficio ha mostrato cortesia e disponibilità?				
La competenza degli impiegati era adeguata alle sue esigenze?				
Gli orari di apertura dell'ufficio coincidono con le sue esigenze?				
Come valuta complessivamente il servizio offerto?				

Periodo

Mese	
Anno	2011

compilare una scheda di valutazione (figura 2), dopo aver usufruito di un servizio presso un nostro ufficio. I risultati ottenuti saranno elaborati a cadenza trimestrale e pubblicati sul nostro sito internet.

Ad oggi possiamo confermare che l'innovazione introdotta con la BSC, al termine della fase di progettazione, è diventata patrimonio comune dei dipendenti comunali e paradossalmente sarebbe più difficile tornare indietro che continuare su questa strada. Le aspettative da parte di tutti sono alte e siamo anche convinti che proseguendo con questa politica riusciremo a raggiungere traguardi importanti.

Contemporaneamente alla progettazione della BSC, il Comune di Zagarolo ha dato mandato all'azienda Thera s.r.l. (www.theranet.it) di implementare un'applicazione web, denominata "Cruscotto delle Performance", per pubblicare sul nostro sito (www.comunedizagarolo.it) oltre alla mappa strategica tutti gli obiettivi assegnati ai nostri dipendenti con la relativa percentuale di raggiungimento. In questo modo ogni cittadino ha la possibilità di conoscere in tempo reale gli obiettivi strategici sui quali l'intera macchina amministrativa sarà impegnata e attraverso un grafico esplicativo il preciso grado di raggiungimento.

Implementare la Balanced Scorecard nel nostro Comune è stata una sfida impegnativa ma nello stesso tempo bella ed

affascinante. Abbiamo incontrato molte difficoltà, ma la determinazione politica del nostro Sindaco Giovanni Paniccia, il pieno sostegno da parte di tutti i colleghi della maggioranza e la disponibilità e l'impegno dimostrato dai dipendenti comunali hanno reso il compito più agevole e permesso la buona riuscita del lavoro fin qui svolto.

Adesso ci attende la fase dell'esecuzione della strategia, sarà sicuramente piena di difficoltà ed imprevisti, ma se resteranno invariate le condizioni finora dimostrate da parte di tutti i protagonisti, siamo tutti convinti che il risultato finale sarà un sicuro successo con un grande vantaggio per tutti i nostri concittadini.

Renato Carletti

Consigliere Comunale di Zagarolo
Delegato BSC