

Progetto di intervento
**SETTORE MANUTENZIONE
E LOGISTICA**

PILLOLE DI QUALITÀ n. 11

Progetto di intervento
**SETTORE MANUTENZIONE
E LOGISTICA**

A cura dell'Ufficio Sviluppo Organizzativo, Formazione e Qualità
Settore Risorse Umane e Decentramento

Indice generale

I. Premessa	5
II. Il contesto di intervento	6
III. Gli obiettivi del progetto di miglioramento	7
IV. Analisi del servizio di Pronto Intervento	8
V. Gli interventi formativi	9
VI. Indicatori e standard di qualità	11
VII. La proposta di riorganizzazione	12
ALLEGATI	17
Allegato 1 - Elenco dei Nuclei di attività omogenee	18
Allegato 2 - Scheda di analisi Settore Manutenzione e Logistica	19

I. Premessa

Il presente documento riporta l'esperienza realizzata negli anni 2011 e 2012 nell'ambito di un progetto di miglioramento del Settore Manutenzione e Logistica attraverso il ricorso alle logiche ed agli strumenti del T.Q.M. (Total Quality Management).

Il progetto ha seguito le consuete fasi di: analisi, progettazione e implementazione.

Di seguito sono riassunte le attività svolte con la finalità di enfatizzare il "processo" di intervento e le modalità di analisi per implementare il miglioramento organizzativo.

In particolare, si intende evidenziare come ai tradizionali strumenti di analisi organizzativa si possano affiancare con efficacia le azioni formative e di sviluppo, in quanto fondamentali e complementari strumenti di supporto.

II. Il contesto di intervento

Il Settore Manutenzione e Logistica si occupa della manutenzione diretta e indiretta del patrimonio comunale esistente. Il settore è suddiviso in Servizio Manutenzione opere edili e Manutenzione infrastrutture stradali (ex-Circoscrizioni).

Il Settore Manutenzione realizza opere in economia e per interventi di maggior rilievo si affida a ditte esterne tramite appalto.

Il settore è organizzato per reparti secondo l'omogeneità delle competenze degli operatori: idraulici, elettricisti, opere murarie, viabilità, falegnami e fabbri. Più in particolare i vari reparti si occupano di:

- Manutenzione ordinaria e straordinaria, diretta e indiretta degli edifici comunali
- Manutenzione ordinaria e straordinaria, diretta e indiretta delle infrastrutture stradali e manutenzione delle opere d'arte (ponti, cavalcavia, calcaferrovia, ecc.) lungo tutto il territorio comunale.
- Coordinamento delle attività di pronto intervento e del servizio reperibilità per la messa in sicurezza e la funzionalità di tutti i beni del patrimonio comunale.
- Manutenzione ordinaria e straordinaria, diretta e indiretta della segnaletica stradale: orizzontale, verticale e mobile.
- Coordinamento delle attività legate allo sgombero della neve e rapporti con i gestori.
- Gestione del servizio di espurgo delle fosse biologiche.
- Progettazione e realizzazione nuove barriere anti-rumore in collaborazione con il settore Ambiente
- Manutenzione ordinaria e straordinaria del verde pubblico stradale
- Autorizzazione e controllo delle attività di scavo richieste da soggetti esterni (Hera, Telecom, Wind, ecc.) e da singoli privati cittadini.
- Gestione e controllo dei contratti di servizio stipulati in forma di Global Service per gli impianti di sicurezza e per gli impianti elevatori di tutti gli edifici comunali.
- Attività tecnico-gestionali e di proposta legate alla sistemazione logistica degli uffici comunali.

Le richieste di intervento sono raccolte dall'Ufficio Filtro che si occupa anche della predisposizione di rendiconti dettagliati in merito ai costi sostenuti per la manutenzione di tutto il patrimonio comunale sulla base degli ordini di lavoro (ODL), al fine di consentire le valutazioni necessarie: rendiconto delle spese agli enti finanziatori, rinnovo delle convenzioni di gestione degli immobili, ecc...

SERVIZI COMPETENTI	2009	2010
Segnaletica, strade, verde e fogne	2.470	2.650
Infissi, arredi e giochi	4.457	4.199
Impianti elettrici, idraulici e strutture murarie	8.299	8.163
Servizio di pronta reperibilità	361	313
Servizio di pronto intervento	400	386
	15.987	15.711

Richieste pervenute all'Ufficio Filtro nel 2009 e nel 2010 suddivise per servizi competenti l'esecuzione degli interventi (fonte Rapporto di gestione 2010)

III. Gli obiettivi del progetto di miglioramento

Come definito negli strumenti programmatici dell'ente (Peg), uno degli obiettivi del settore S.M.L. dell'anno 2011 è stato inizialmente l'incremento dell'attività di Pronto intervento per la messa in sicurezza dei beni eseguita tramite il personale del Settore, anche a fronte dei significativi tagli alla spesa corrente e ai progetti previsti nel Piano Triennale di Investimento.

Il raggiungimento di tale obiettivo ha dovuto essere garantito tramite l'organizzazione di un miglior impiego delle risorse umane disponibili ed attraverso un cambiamento di ruolo del personale da una dimensione specialistica ad una polifunzionale; a tale scopo, si è dovuto ricorrere, al contempo, alla ideazione e messa a disposizione per i dipendenti di strumenti di coinvolgimento, motivazione e di supporto (gruppi di miglioramento, formazione, ecc.) al cambiamento in atto.

Un'ulteriore strumento di supporto è stato individuato nell'analisi e sistematizzazione degli indicatori di attività, anche al fine di ottenere strumenti idonei per realizzare un monitoraggio dettagliato del numero di interventi eseguiti, dei costi sostenuti, delle risorse umane impiegate (tempo/lavoro), a sostegno della riorganizzazione funzionale in atto.

Anche alla luce di questo primo obiettivo e degli esiti/risultati dello stesso, nonché a fronte della progressiva diminuzione delle risorse a disposizione per appalti esterni, della contestuale riduzione dell'organico dovuto a cessazioni per pensionamenti, un altro obiettivo del settore SML dell'anno successivo (2012) è stato la riorganizzazione del settore stesso intesa quale riallocazione dei ruoli e redistribuzione delle responsabilità, con particolare riferimento alle posizioni apicali ed alle figure dei quadri intermedi del settore: la finalità complessiva è stata l'integrazione sostanziale fra le due principali aree di intervento del settore: edifici e strade che sono state accorpate per competenze territoriali.

Anche in questo caso, la fase di analisi, l'attività istruttoria nonché la definizione dell'esito finale del progetto hanno previsto il coinvolgimento, a diversi livelli e con differenti modalità, di tutti gli operatori del settore.

L'intervento dell'Ufficio Qualità, concordato con il dirigente responsabile del settore, ha coinciso essenzialmente con un supporto metodologico alla realizzazione degli obiettivi sopra riportati, facendo ricorso alle leve ed agli strumenti organizzativi del miglioramento e della Qualità.

IV. Analisi del servizio di Pronto Intervento

Il Servizio di Pronto Intervento si svolge nella fascia oraria 12.30 - 18.30 (cd turno pomeridiano), ed è svolto da quattro operatori. Il servizio copre pertanto la fascia intermedia compresa tra l'orario standard (7 - 13) e la fascia della reperibilità (18.30 - 7) ed è attivo nel periodo di apertura delle scuole (settembre- giugno). Questa organizzazione prevede che il turno pomeridiano sia composto di volta in volta da operatori appartenenti ai diversi reparti e pertanto con competenze che possono variare di volta in volta.

L'analisi del servizio di pronto intervento in quanto oggetto di riorganizzazione è stata svolta attraverso il ricorso ad alcuni strumenti di analisi organizzativa, in particolare le interviste semi strutturate con traccia

Si sono organizzate due interviste di gruppo per indagare l'organizzazione del pronto intervento (turno pomeridiano) e focalizzare le principali tipologie di intervento nonché le criticità del servizio; le interviste di gruppo sono state realizzate con i responsabili tecnici (sia della Manutenzione che dei Reparti) ed con i capi-reparto del SML: complessivamente sono stati coinvolti 16 tecnici dei reparti e delle Circostrizioni oltre a 4 istruttori tecnici.

Ai partecipanti è stata sottoposta una traccia di intervista composta da tre domande aperte. Ciascun partecipante ai due gruppi ha poi formalizzato le risposte. La griglia di rilevazione utilizzata nel corso delle interviste di gruppo è la seguente:

- 1) Descrivere quali sono le principali e più ricorrenti tipologie di intervento che coinvolgono il vostro reparto/circostrizione in relazione al servizio di Pronto intervento;

- 2) (solo per le Circostrizioni) Indicare quali azioni/proposte di formazione/addestramento/ affiancamento sono necessarie al personale dei reparti per poter acquisire le competenze richieste dalla organizzazione del servizio di Pronto intervento con squadre polifunzionali/miste;

- 2) (solo per i Reparti) Indicare quali azioni/proposte di formazione/addestramento/ affiancamento sono necessarie al personale del vostro reparto per poter acquisire le competenze richieste dalla organizzazione del servizio di Pronto intervento;

- 3) Indicare quali sono secondo voi le criticità (in termini di organizzazione del lavoro, personale, comunicazione ecc...) connesse alla implementazione del servizio di Pronto intervento organizzato con squadre composte da figure polifunzionali/miste.

Le risposte date dal personale sono state elaborate con la tecnica dell'analisi testuale e dalla stessa si sono dedotti:

1 - le principali tipologie di intervento, con la finalità di individuazione corretta dei "confini" condivisi di questo ambito di lavoro e degli spazi correttivi/di sviluppo ad esso correlati;

2 - alcune proposte di formazione/addestramento/affiancamento, con l'obiettivo di definire aree/ambiti di supporto alla riorganizzazione del Servizio di P.I. e nello specifico con riferimento a:

- la creazione di un clima positivo e collaborativo,
- una formazione interna di natura tecnica.

V. Gli interventi formativi

Attraverso un'analisi del rapporto fra profilo atteso e profilo attuale del personale e l'identificazione dei gap di miglioramento ed alla luce degli esiti delle interviste, si è giunti alla definizione di un piano di sviluppo professionale del personale, al fine di garantire la adeguata polifunzionalità e fungibilità delle figure - molto specializzate funzionalmente - e di rendere le diverse squadre di intervento autonome ed omogenee sotto il profilo delle competenze.

Si sono quindi realizzati interventi mirati sul fronte delle risorse umane che hanno inteso realizzare i seguenti obiettivi:

- supportare i partecipanti a contestualizzare i cambiamenti proposti dall'organizzazione nell'ottica del sistema "Comune" per fornire le chiavi di lettura necessaria e poter accettare e comprendere le ragioni dei cambiamenti in atto,
- riflettere sul concetto allargato di ruolo, e non di mestiere, per comprendere il valore aggiunto della diversificazione professionale,
- supportare il personale rispetto al cambiamento in atto che ha visto come indispensabile da parte degli operatori l'assumere un ruolo polifunzionale e fungibile rispetto a un minimo e comune livello di competenze professionali per realizzare il passaggio da competenze specialistiche e parcellizzate ad un profilo professionale che comporta mansioni flessibili e polivalenti,
- fornire ai responsabili un aiuto concreto per gestire e motivare i collaboratori in questo delicato ma necessario passaggio organizzativo.

Il piano formativo settoriale che è stato co-progettato insieme ai responsabili del settore è stato così articolato:

CORSO 1

- *Titolo:* IDENTITÀ DI RUOLO E PROFILI PROFESSIONALI: COME CAMBIANO I MESTIERI ED EVOLVONO LE COMPETENZE
- *Partecipanti:* totale di 32 operatori (1 cat. A, 20 B1, 11 B3)
- *Docente:* dott. A. Botti (C.T.C.)
- *Durata:* totale di 9 ore di formazione

CORSO 2

- *Titolo:* IDENTITÀ DI RUOLO E PROFILI PROFESSIONALI: COME CAMBIANO I MESTIERI ED EVOLVONO LE COMPETENZE
- *Partecipanti:* 21 tecnici (1 cat. D3, 7 cat. D1, 13 cat. C)
- *Docente:* dott. A. Botti (C.T.C.)
- *Durata:* totale di 6 ore di formazione

CORSO 3 FORMAZIONE TECNICO-SPECIALISTICA

- *Titolo:* a) Sicurezza interna reparti b) Sicurezza esterna cantieri c) Direttiva cantieri
- *Partecipanti:* 23 dipendenti cat. C
- *Docente:* interni (dirigente di settore e posizione organizzativa)
- *Durata:* totale di tre di giornate di formazione

Rispetto alle iniziative 1 e 2, il gradimento complessivo è riportato in tabella (punteggio da 1 a 5):

	Come valuta complessivamente il corso	In che misura le sue aspettative sono state soddisfatte	Come valuta la durata del corso (adeguata, troppo breve, troppo lunga)	Come valuta competenza e grado di preparazione del docente	Come valuta la chiarezza espositiva del docente	Come valuta le informazioni ricevute prima del corso	Come valuta l'adeguatezza degli spazi
TECNICI	3,5	3,3	ADEGUATA	4,3	4,3	2,7	4,3
OPERAI	3,5	3,1	ADEGUATA	4,4	4,2	2,2	3,7

La elaborazione del contenuto delle sessioni in aula svolte dal docente hanno permesso di dedurre alcune considerazioni anche in termini organizzativi che hanno in parte co-definito le ulteriori linee di sviluppo per il settore ad esempio in termini di organismi di integrazione e coordinamento (si veda più avanti la proposta di riorganizzazione).

VI. Indicatori e standard di qualità

L'altro ambito di intervento ha riguardato l'analisi e sistematizzazione degli indicatori prodotti dall'ufficio filtro, anche al fine di ottenere strumenti idonei per realizzare un monitoraggio dettagliato del numero di interventi eseguiti, dei costi sostenuti, delle risorse umane impiegate (tempo/lavoro), a sostegno della riorganizzazione funzionale in atto, con la realizzazione di un apposito report e di una relativa scheda in merito agli standard di qualità del settore.

L'aggiornamento e l'integrazione/revisione del "sistema di monitoraggio" degli indicatori di performance relativi al servizio qui in oggetto è stata svolta anche, al fine di supportare la selezione delle priorità di intervento quindi il contenimento dei costi di manutenzione e l'ottimizzazione degli aspetti organizzativi del servizio.

Il sistema di monitoraggio degli interventi e di reporting direzionale correlato al controllo di gestione già in uso presso l'Ufficio Filtro non è tuttavia solo funzionale alla esigenza di razionalizzazione e contenimento dei costi degli interventi ma è anche coerente rispetto alla previsione normativa derivante dal dlgs 150/2009 in tema di misurazione della performance. L'obiettivo iniziale pertanto è stato in questo ambito quello di progettare un set di indicatori (cd cruscotto gestionale) relativi a efficienza, servizio e qualità a partire dalle risorse date e dai volumi di input e output attualmente realizzati: si è quindi agito per mettere a sistema e rifocalizzare il sistema informativo già in uso presso il settore .

Poiché la progettazione di un sistema di monitoraggio delle attività presuppone una chiara definizione degli ambiti organizzativi e di responsabilità, si è reso necessario procedere ad una fase di analisi delle attività svolte, intese quale unità di analisi di minor dettaglio.

Lo schema di analisi proposto ha consentito di descrivere e formalizzare le attività (fotografare "ciò che si fa"), anche ai fini di una eventuale riprogettazione dei compiti in un'ottica di efficienza ed economicità. Si è quindi ricorsi al concetto di "nucleo attività omogenee" (d'ora in poi N.A.O.), il quale fa riferimento ad un insieme aggregato di attività elementari che sono:

- finalizzate alla realizzazione di un prodotto (output) o prestazione di servizio omogeneo;
- omogenee rispetto alle normative vigenti, alle conoscenze comuni, alle tecnologie utilizzate e/o rivolte ad una specifica utenza;
- misurabili attraverso un sistema di indicatori-obiettivo (parametri quantitativi e/o qualitativi).

Il processo di ricostruzione delle attività che è stato finalizzato alla definizione di un sistema di monitoraggio attraverso degli indicatori può essere così riassunto:

- 1)** elencazione e descrizione dei N.A.O. in modo da ricostruire un quadro completo delle attività realizzate dal SML;
- 2)** individuazione delle attività principali, a tal fine si procede ad assegnare le risorse umane normalmente impiegate nella realizzazione delle singole attività individuate (N.A.O.). L'incrocio può essere ottenuto inserendo in un foglio elettronico l'elenco del personale interno in riga e tutte le attività in colonna; in seguito si ordinano in modo decrescente le stime (vedi Allegato 1 Elenco dei NAO);
- 3)** sviluppo di un sistema di controllo e monitoraggio delle attività attraverso la costruzione di un set di indicatori (vedi Allegato 2 Scheda di analisi SML).

VII. La proposta di riorganizzazione

Nell'anno 2012, anche alla luce dei precedenti esiti del progetto qualità dell'anno 2011, l'obiettivo è stato quello di giungere ad una complessiva riallocazione dei ruoli e ridistribuzione delle responsabilità del settore, con particolare riferimento alle posizioni apicali ed alle figure dei quadri intermedi del settore, in un'ottica di integrazione sostanziale fra le due principali aree di intervento: edifici e strade che sono state accorpate per competenze territoriali.

L'intervento di analisi organizzativa si è posto come principale finalità quella di fornire un supporto al processo tecnico e metodologico alla revisione dell'assetto organizzativo del Settore Manutenzione e Logistica; lo scopo finale è stato quello di razionalizzare e migliorare la gestione operativa del servizio, degli interventi e del personale.

Le linee guida per la riprogettazione della struttura e dei ruoli organizzativi, sono sempre stati negoziati e condivisi con i responsabili del settore.

Inoltre la fase di analisi, l'attività istruttoria nonché la definizione dell'esito finale del progetto hanno operato attraverso il coinvolgimento, a diversi livelli e con differenti modalità, degli operatori del settore.

Gli "step" dell'analisi organizzativa seguiti sono stati i seguenti:

1. analisi della distribuzione delle singole attività per ogni singolo lavoratore del settore al fine di ricomporre i nuclei di attività omogenei precedentemente descritti sulla base dei quali sono stati ridefiniti ruoli, competenze e responsabilità affidate anche alle singole unità organizzative,
2. analisi dei dati strutturali relativi al territorio circoscrizionale,
3. analisi delle attività dell'ufficio amministrativo, centralino e filtro attraverso l'attivazione di gruppi di miglioramento.

A. Uffici di staff: il lavoro di gruppo

Con le unità dell'Ufficio Amministrativo e Ufficio Filtro si sono utilizzate le tecniche di coinvolgimento e *problem solving* al fine di mettere a fuoco le principali criticità relative al funzionamento interno ed alle relazioni intraorganizzative.

Nello specifico è stato utilizzato il "Diagramma delle affinità". Il diagramma è un *tool* manageriale che consente ad un gruppo di persone di condividere l'analisi di un problema, e di ricercarne le cause. L'applicazione è indicata sia quando si è in presenza di informazioni disperse e apparentemente non correlate, sia quando il problema da affrontare è ampio o vago.

Il *tool* sfrutta un approccio analitico e creativo ed è adatto a organizzare espressioni verbali in forma grafica, raggruppandole secondo relazioni logiche e gerarchiche.

Nello specifico, sono stati realizzati due gruppi di lavoro con il personale dell'Ufficio Filtro e dell'Ufficio Amministrativo, al fine di indagare alcuni aspetti di criticità connessi alle attività ed alle relazioni organizzative sia interne sia con le altre unità del settore.

Le criticità hanno permesso di individuare le priorità di intervento sia a livello organizzativo sia a livello di competenze.

B. Gli esiti dell'analisi organizzativa: nuovo organigramma

Il lavoro di analisi ha prodotto una modifica dell'assetto **macro-organizzativo** che ha apportato le seguenti modifiche:

1) La responsabilità e il coordinamento complessivo del S.M.L. è affidata al dirigente di settore, cui spetta la funzione direttiva e di pianificazione strategica, la programmazione del PEG/PDO, la definizione dei budget e l'interfaccia con gli organi politico-istituzionali.

2) Le unità di staff di supporto al dirigente di settore sono:

- Ufficio Amministrativo
- Ufficio Logistica - Controllo di gestione

Le unità di linea che dipendono direttamente dal dirigente di settore sono:

- il Servizio manutenzione rete viaria e edifici
- le quattro circoscrizioni
- l'ufficio manutenzione verde e scavi

3) Il "Servizio manutenzione rete viaria e edifici" coordinato dal titolare di incarico di posizione organizzativa, il cui ruolo è stato ridefinito;

dalla posizione organizzativa dipendono direttamente:

- l'ufficio coordinamento reparti
- l'ufficio filtro

4) Le quattro Circoscrizioni territoriali sono nuove unità organizzative di natura divisionale - in correlazione con le attuali circoscrizioni territoriali - in cui è stato attuato l'accorpamento delle competenze dei reparti tecnici viabilità ed edifici, prima separati e indipendenti, anche mediante la creazione del ruolo di "Responsabile di Circoscrizione" e di uno staff di appoggio cui spetta il compito di risolvere tutte le problematiche dei beni, sia infrastrutturali che edili, propri dell'area territoriale di competenza; si tratta quindi quattro raggruppamenti organizzativi omogenei in corrispondenza delle Circoscrizioni cui affidare la responsabilità di tutti gli interventi di: progettazione e manutenzione rete viaria ed edifici, e progettazione segnaletica.

Ciascuna unità di Circoscrizione corrisponde a un unico ambito gestionale. In tal modo si realizza la focalizzazione delle attività rispetto ai risultati complessivi di un ambito geografico sia per edifici che per rete viaria e si assicura al contempo la necessaria flessibilità nelle scelte di combinazione dei fattori produttivi.

Ciascuna circoscrizione è coordinata da uno staff composto da:

- Istruttore direttivo tecnico cat. D1
- Geometra cat. C
- Assistente tecnico cat. B3

in modo da assicurare l'integrazione tra le diverse competenze e specializzazioni e garantire continuità nella gestione in casi di assenza.

5) Il Coordinamento reparti operativi: la suddivisione territoriale si incrocia con le unità relative ai singoli reparti: Fabbri, Falegnami, Opere murarie, Infrastrutture stradali, Idraulici, Eletttricisti.

Ciascuno reparto è coordinato a livello operativo, da un Istruttore tecnico cat. C o da un Perito cat. C.

Per quanto riguarda i raggruppamenti dei singoli reparti il coordinamento è affidato ad un Istruttore direttivo tecnico cat. D1, il quale ha il compito principale di raccordare tutti gli interventi di manutenzione edifici e rete viaria degli stessi sui quattro ambiti territoriali.

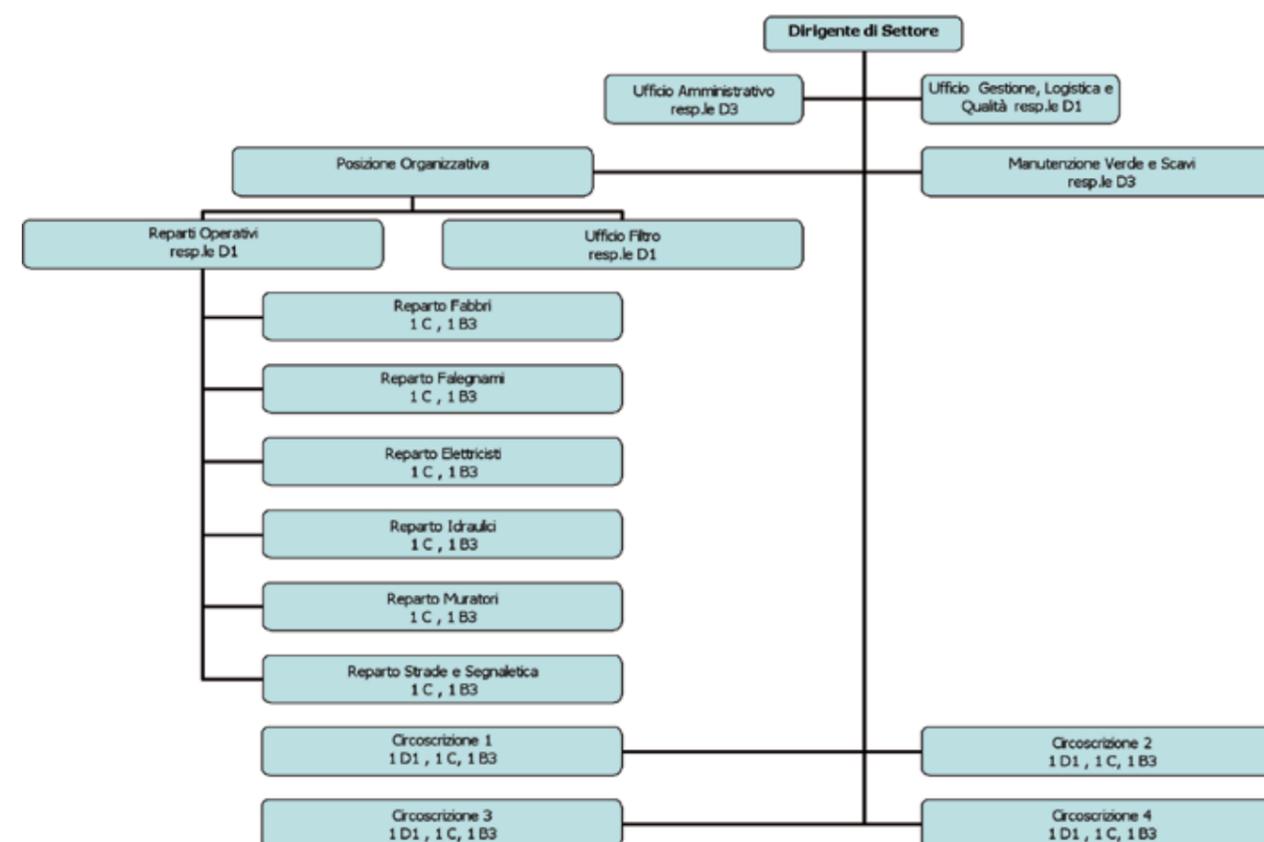
La creazione di un nuovo ruolo di "Responsabile dei Reparti Operativi", di un suo staff d'appoggio, con il compito di coordinamento dei reparti operativi (falegnami, fabbri, elettricisti, idraulici, mutatori, strade) prevede anche la funzione di referente per i Responsabili di Circoscrizione;

6) Manutenzione Verde di arredo e Scavi.

Vi sono un funzionario di cat. D3 e 1 C che seguono i due ambiti specializzati in coordinamento con i reparti e le circoscrizioni

7) L'unità Ufficio Filtro è coordinata da una figura tecnica di cat. D1, al fine di migliorare la raccolta, la analisi e lo smistamento della richieste di intervento.

Nuovo organigramma 17.9.2012



n.b. sono riportati solo posizioni di coordinamento e staff

L'avvio della sperimentazione di questo nuovo modello organizzativo (settembre 2012) ha richiesto il relativo monitoraggio ed anche la progettazione dei meccanismi di coordinamento e di integrazione nonché di nuovi **strumenti di coordinamento e integrazione, controllo e comunicazione.**

Strumenti di coordinamento e integrazione

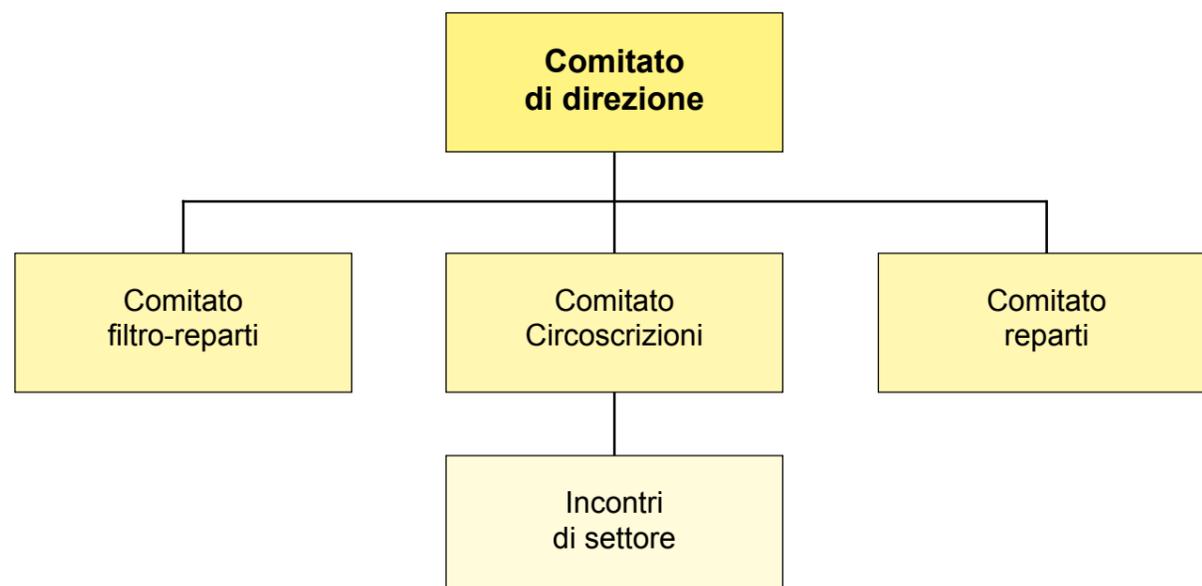
Una volta definiti i confini "efficienti" dell'assetto organizzativo, si è infatti operato per integrare le diverse unità di primo livello attraverso gli opportuni meccanismi per la gestione del coordinamento residuo, anche al fine di dare "profondità" alla struttura.

Ciò può avvenire "costringendo" gli attori a interagire e aprendo gli opportuni canali di comunicazione, inclusi quelli non strettamente connessi alla linea gerarchica.

A livello operativo si è proposta la costituzione dei seguenti comitati:

- **Comitato di direzione:** si riunisce per scelte decisionali di tipo strategico
- **Comitato operativo Filtro e Reparti:** si occupa di pianificazione e programmazione del lavoro, Analisi delle criticità, Analisi dati
- **Comitato Circoscrizioni:** si occupa di pianificazione e programmazione del lavoro e Analisi delle criticità

- **Comitato Reparti:** si occupa di programmazione settimanale degli interventi, Analisi delle criticità
- **Incontri di settore:** rendicontazione attività del settore anche attraverso dei dati/report prodotti da ufficio filtro e Aggiornamento giuridico/normativo, Presentazione del Piano esecutivo di gestione (PEG) e del Piano dettagliato degli obiettivi (PDO), Programmazione generale del lavoro del settore, presentazione del sistema annuale degli incentivi, raccolta suggerimenti/reclami del personale.



ALLEGATI

Strumenti di controllo e comunicazione

Sempre al fine di favorire la comunicazione e “forzare” l’integrazione tra le unità, si è iniziato a rifocalizzare l’attività del Controllo di gestione attraverso la progettazione di report ad hoc. Il ruolo del Controllo di gestione è quella di elaborare dati e informazioni al fine di favorire la comunicazione tra i livelli della struttura e allineare gli obiettivi di unità a quelli istituzionali, fornendo periodici feed-back alla struttura.

Infine, si sta attualmente operando anche sull’implementazione di nuovi strumenti di comunicazione interna/esterna (es. sito web).

Allegato 1 - Elenco dei Nuclei di attività omogenee

Manutenzione rete viaria
Progettazione manutenzione rete viaria
Manutenzione e gestione segnaletica
Progettazione segnaletica
Progettazione ponti, barriere anti-rumore
Progettazione e direzione lavori impianti elettrici
Progettazione e direzione lavori impianti idraulici
Manutenzione ponti, barriere anti-rumore
Manutenzione verde di arredo
Progettazione verde di arredo
Manutenzione impianti elettrici
Manutenzione impianti idraulici
Manutenzione opere murarie e affini
Manutenzione opere da falegname
Manutenzione opere da fabbro
Global service sicurezza
Global service elevatori
Appalti aperti falegnami
Appalti aperti fabbri
Movimentazione transenne e segnaletica provvisoria
Esecuzione ordinanze PM
Esecuzione ordinanze temporanee
Rapporti coi gestori per sgombero neve
Progettazione manutenzione ordinaria edifici
Progettazione manutenzione straordinaria edifici e/o infrastrutture stradali
Attività tecnico-gestionale relativa a logistica uffici comunali
Autorizzazioni scavi
Controllo esecuzione e ripristino scavi
Pronto intervento
Gestione amministrativa dei contratti di lavori, servizi e forniture
Predisposizione delibere e determine e dlq
Gestione amministrativa del personale
Gestione protocollo e archivio
Gestione risorse umane
Gestione turni servizio di reperibilità
Gestione fondo economale
Gestione richieste di intervento
Rendicontazione costi interventi realizzati
Controllo di gestione
Gestione progetti Qualità
Supporto alla predisposizione documenti di programmazione (RPP, PEG, PDO)
Gestione delle forniture materiali
Predisposizione Piano neve
Programmazione espurgo fosse biologiche
Centralino/portineria

Allegato 2 - Scheda di analisi Settore Manutenzione e Logistica

PRINCIPALI CARATTERISTICHE

Mission / Scopo del servizio

Progettare e realizzare interventi per mantenere in condizioni di sicurezza e funzionalità il patrimonio immobiliare comunale e la rete viaria di competenza del Comune di Modena.

Fasi / Attività

Il Settore Manutenzione e Logistica si occupa di:

- Manutenzione diretta e indiretta del patrimonio comunale esistente.
- Manutenzione ordinaria e straordinaria, diretta e indiretta delle infrastrutture stradali e manutenzione delle opere d'arte (ponti, cavalcavia, cavalcaferrovia, ecc.) lungo tutto il territorio comunale.
- Coordinamento delle attività di pronto intervento e del servizio reperibilità per la messa in sicurezza e la funzionalità di tutti i beni del patrimonio comunale.
- Gestione e controllo dei contratti di servizio stipulati in forma di Global Service per gli impianti di sicurezza e per gli impianti elevatori di tutti gli edifici comunali.
- Autorizzazione e controllo delle attività di scavo richieste da soggetti esterni (Hera, Telecom, Wind, ecc.) e da singoli privati cittadini.
- Manutenzione ordinaria e straordinaria, diretta e indiretta della segnaletica stradale: orizzontale, verticale e mobile.
- Coordinamento delle attività legate allo sgombero della neve e rapporti con i gestori.
- Gestione del servizio di espurgo delle fosse biologiche.
- Attività tecnico-gestionali e di proposta legate alla sistemazione logistica degli uffici comunali.
- Progettazione, realizzazione, gestione e manutenzione ordinaria e straordinaria di tutto il verde di arredo di strade, piazze e parcheggi, compresi gli impianti irrigui di pertinenza e scarpate stradali.
- Progettazione ed realizzazione delle barriere antirumore in collaborazione con il Servizio Unità Specialistica Impatto Ambientale del Settore Ambiente.
- Predisposizione di rendiconti dettagliati in merito ai costi sostenuti per la manutenzione di tutto il patrimonio comunale, al fine di consentire tutte le valutazioni necessarie: rendiconto delle spese agli enti finanziatori, rinnovo delle convenzioni di gestione degli immobili, ecc.

Output

Il servizio di manutenzione e di progettazione opera prevalentemente nei seguenti ambiti:

- edifici (scuole, impianti sportivi)
- rete viaria
- verde di arredo

MODALITÀ DI EROGAZIONE

Modalità di accesso al servizio (sportello, multicanale, ...)
Il servizio di manutenzione è un servizio rivolto prevalentemente ad una utenza interna; l'accesso al servizio è prevalentemente telefonico ed è gestito dall'Ufficio Filtro.
Supporti (infrastrutture, attrezzature, ...)
Il SML si avvale di strumentazioni tecniche e macchine operatrici funzionali allo svolgimento delle attività di manutenzione;
Tempi (orari di apertura, su appuntamento, stagionalità..)
Il servizio è operativo dal lunedì al sabato dalle 7.00 alle 13.00 e servizio di Pronto intervento dalle 12.30 alle 18.30 e servizio di Reperibilità dalle 18.30 alle 7.00
Risorse umane impiegate
Personale a tempo indeterminato inquadrato in diversi profili professionali dell'area tecnica e amministrativa Dotazione organica SML al 30.09.2012 1 DIR 2 cat. D3 8 cat. D1 18 cat. C 18 cat. B3 23 cat. B1 4 cat. A

TIPOLOGIA DI UTENZA

Destinatari
Il servizio è rivolto al personale dei vari settori dell'ente, in particolare personale delle strutture scolastiche, Circoscrizioni, URP e Polizia Municipale.

DIMENSIONI DI QUALITÀ

DIMENSIONE	INDICATORI	VALORE PROGRAMMATO (indicare se previsto da regolamento dei procedimenti o da Carte dei servizi)
1) Accessibilità		
- Fisica	Numero ore apertura	
	Numero ore medie di apertura giornaliera	
2) Tempestività		
	Tempi di risposta in gg (valutare eventuale classificazione in base al num. di gg) degli interventi realizzati con personale interno (suddivisi per reparto)	
3) Trasparenza		
	Pubblicazione informazioni servizi: orari e modalità di accesso	
	Pubblicazione recapiti responsabile e uffici del servizio	
	Pubblicazione tempi e modalità di risposta	
	Pubblicazione oneri a carico degli utenti	
	Tempo max che intercorre tra ricevimento reclamo e risposta	
4) Efficacia		
- Affidabilità	Numero reclami accolti / Numero reclami totali pervenuti	
- Compiutezza	Voto medio gradimento servizio	

5) Efficienza		
	Numero interventi realizzati con personale interno (suddiviso per reparto)	
	Numero km di asfalto ripristinati	
	Numero scavi ripristinati	
	Numero interventi Appalto aperto opere stradali)	
	Numero delibere approvate in giunta (progetti approvati)	
	(sotto-dimensioni: det. a contrattare, incarichi) Numero determine di aggiudicazione	
	Numero disposizioni di liquidazione	
	Numero subappalti	
	Numero schede URP caricate	
	Numero lettere	
	Numero interventi edifici - Servizio di Pronto intervento	
	Numero interventi infrastrutture stradali - Servizio di Pronto intervento	
	Numero richieste gestite - Ufficio Filtro	
	Numero odl interni emessi - Ufficio Filtro	
	Numero odl esterni emessi - Ufficio Filtro	
	Numero commesse - Ufficio Filtro	
	Costo unitario per intervento (suddiviso per reparto)	

STRUTTURA ORGANIZZATIVA REFERENTE AI SENSI DEL ART. 3 C. 1 DLGS 198/2009