



Comune di Bologna



Il Comune  
è Bologna

# Variazione al Documento Unico di Programmazione 2020-2022 Anno 2020

## Sezione Strategica - Cap. 6 - Ob. 6.11



**N.B.**

La numerazione del capitolo è da considerarsi funzionale alla lettura del presente allegato, non trova corrispondenza con la numerazione organica del Documento Unico di Programmazione (DUP) 2020 – 2022 pubblicato al link

[http://bilancio.comune.bologna.it/wp-content/uploads/Bilancio2020/DUP\\_2020\\_2022\\_emendato.pdf](http://bilancio.comune.bologna.it/wp-content/uploads/Bilancio2020/DUP_2020_2022_emendato.pdf)

## 6.11 Un Comune efficace, efficiente e innovativo

### Versione vigente

Il raggiungimento degli obiettivi di ogni azienda, pubblica o privata, dipende dall'organizzazione dell'azienda e dal suo stato di salute.

Per usare una metafora forse un po' abusata, la macchina di Formula 1 riuscirà a tagliare il traguardo e magari a farlo per prima solo se c'è una adeguata strategia di corsa, le gomme vengono cambiate al momento giusto, il motore è performante, la sagoma dell'auto è tale da non porre resistenza aerodinamica, e, ancora prima, se ci sono sponsor in grado di sostenere adeguati investimenti e tanto altro ancora. Non basta un bravo pilota per vincere. Conta moltissimo la qualità della squadra che sta nelle retrovie, la disponibilità di risorse da investire sull'innovazione, sulle tecnologie, la pianificazione strategica.

Ogni organizzazione è nata per raggiungere specifici obiettivi ed esiste per un fine ben definito. Nessuna organizzazione può realizzare i propri obiettivi di business o le proprie finalità di pubblico interesse se non cura in primo luogo i propri sistemi operativi interni di funzionamento.

Ovviamente non fanno differenza le pubbliche amministrazioni anche se, al contrario delle organizzazioni for profit, hanno finalità di interesse pubblico. Il Comune di Bologna, come tutti gli altri enti locali, persegue gli obiettivi generali previsti dalla legge e declinati nel proprio statuto e gli obiettivi che, tempo per tempo, declina nei propri strumenti di programmazione.

Il Comune di Bologna è pienamente consapevole che per perseguire i propri obiettivi, funzionali a migliorare e rispondere alle esigenze della propria comunità, deve necessariamente investire, appunto, come fa la squadra di Formula 1, sui propri meccanismi interni di funzionamento.

Detto in altri termini, gli obiettivi strategici che l'Amministrazione comunale definisce nell'ambito dei propri documenti di programmazione, e che sono stati sinteticamente descritti nelle pagine precedenti, sono intimamente connessi o forse addirittura dipendenti dal funzionamento dell'organizzazione aziendale, quel processo con il quale si predispongono e si strutturano le risorse (umane, fisiche, informative, tecnologiche, finanziarie, e altro ancora), con l'obiettivo, appunto, di supportare il funzionamento e di portare avanti i progetti e gli obiettivi strategici aziendali.

Insomma avere un Comune efficace, efficiente e innovativo è un fondamentale obiettivo strategico, benché servente e funzionale al raggiungimento degli altri obiettivi.

Su questo versante, nei prossimi anni sarà certamente fondamentale continuare ad avere "i conti in ordine" e disporre di quantità adeguate di risorse economiche, che derivano anche da una grande capacità di riscossione delle entrate, sarà importante reclutare personale in quantità adeguata per

mantenere la macchina in movimento, così come approvvigionarsi in modo celere dei mezzi, beni, servizi e forniture, necessari a garantirla funzionante.

Ma occorrerà anche qualcosa in più. Sarà cruciale spingere con forza sul pedale dell'innovazione: dei processi, degli strumenti, delle persone, della cultura organizzativa.

La parola-chiave su cui puntare è senza dubbio digitalizzazione o transizione al digitale.

Sarà necessario definire una solida strategia IT in grado di sostenere gli obiettivi aziendali e avvicinare quanto più possibile l'IT all'intera organizzazione, con un piano di azioni realizzato e condiviso con il gruppo dirigente dell'ente.

In primo luogo occorrerà puntare ad una "operazione consapevolezza" che sia in grado di divulgare e far cogliere le potenzialità della digitalizzazione nell'organizzazione, permeando l'intera popolazione aziendale e diffondendo capillarmente una "cultura della trasformazione digitale".

Insomma una vera e propria contaminazione digitale, a tutti i livelli, innescando un processo di trasformazione centrato sulla domanda e sull'esperienza delle persone, sorretto da un adeguato livello di competenza e presidio delle tecnologie nonché dalla capacità di comprendere la valenza strategica dell'innovazione digitale più che la sola applicazione operativa.

La digitalizzazione dei processi aziendali e di lavoro è peraltro strettamente connessa con l'innovazione organizzativa e dei comportamenti e competenze delle persone. Nei prossimi anni l'allargamento dello smart working a numeri sempre più ampi di persone, associato al necessario ricambio generazionale, trasformerà l'atteggiamento, il modo di lavorare, faciliterà il mindset digitale e anche la spinta all'utilizzo di tecnologie digitali.

Così come spingeranno in questa direzione le innovazioni organizzative volte al miglioramento continuo, gli approcci lean, il lavoro in team trasversali e le metodologie per aumentare la collaborazione e il coinvolgimento delle persone, per rafforzare le relazioni, la visibilità del lavoro e puntare alla costruzione di una learning community.

Lo smart working, peraltro, rende necessario misurare gli obiettivi e valutare i risultati del lavoro. Tutto questo sarà enormemente facilitato dal processo di ridefinizione della struttura degli obiettivi aziendali e del cosiddetto "albero della performance", avviato nel 2019: non si tratterà di un esercizio funzionale ad un adempimento normativo ma, al contrario, dovrà puntare a cambiare gradualmente la cultura aziendale, e prima ancora del gruppo dirigente, promuovendo la misurazione e, in buona sostanza, la valutazione dei risultati attesi per i cittadini e la comunità amministrata. A tal proposito, nei prossimi anni sarà indispensabile andare oltre la misurazione della performance organizzativa integrando gradualmente nel processo i principali portatori di interessi e orientando le performance verso l'orizzonte del valore pubblico, misurandone l'impatto sulla

collettività e sul suo benessere.

Verso tale prospettiva conduce anche il percorso di autovalutazione che l'Ente ha effettuato nel 2019 tramite la metodologia del "CAF – Common Framework Assessment" che, tra le priorità del piano di miglioramento che si svilupperà nel corso del 2020, prevede proprio interventi per rafforzare le pratiche di coinvolgimento dei portatori di interesse, di ascolto dei cittadini e di analisi, valorizzazione e utilizzo dei dati esterni e interni per la programmazione e valutazione delle politiche.

Da sottolineare, inoltre, che la digitalizzazione, oltre ad essere un processo che, se opportunamente governato e oggetto di una ben definita strategia, produce innovazione a vari livelli (processi, strumenti, persone, etc.) ed è correlata ad un aumento sia di efficacia che di efficienza, porta ad avere anche una grande abbondanza di dati.

Per questo sarà sempre più importante e strategico approfondire la conoscenza della realtà sociale, economica e ambientale di Bologna e della sua area metropolitana per favorire i processi decisionali di tutti i soggetti, cittadini, imprese ma anche interni, mettendo a disposizione di amministratori e dirigenti basi informative in grado di supportarli nelle scelte e nelle decisioni. L'Amministrazione, su questo versante, dispone di un Ufficio di Statistica tra i più qualificati a livello nazionale che potrà e dovrà dare un contributo di valore in tale direzione.

Nei prossimi anni, l'Ente non potrà fare a meno di una Data Strategy e di un modello di governance che consenta di avere una visione di insieme delle diverse fonti di dati, facilitare una cultura organizzativa che veda le informazioni come una chiave di successo e sviluppo dell'organizzazione, ridurre le resistenze e le strutture a silos poiché sono un ostacolo all'utilizzo dei dati, acquisire all'interno dell'organizzazione nuove capacità e competenze in grado di leggere, interpretare e utilizzare i dati, il nuovo "petrolio" dei nostri tempi.

### Modifica proposta

Il raggiungimento degli obiettivi di ogni azienda, pubblica o privata, dipende dall'organizzazione dell'azienda e dal suo stato di salute.

Per usare una metafora forse un po' abusata, la macchina di Formula 1 riuscirà a tagliare il traguardo e magari a farlo per prima solo se c'è una adeguata strategia di corsa, le gomme vengono cambiate al momento giusto, il motore è performante, la sagoma dell'auto è tale da non porre resistenza aerodinamica, e, ancora prima, se ci sono sponsor in grado di sostenere adeguati investimenti e tanto altro ancora. Non basta un bravo pilota per vincere. Conta moltissimo la qualità della squadra che sta nelle retrovie, la disponibilità di risorse da investire sull'innovazione, sulle tecnologie, la pianificazione strategica.

Ogni organizzazione è nata per raggiungere specifici obiettivi ed esiste per un fine ben definito. Nessuna organizzazione può realizzare i propri obiettivi di business o le proprie finalità di pubblico

interesse se non cura in primo luogo i propri sistemi operativi interni di funzionamento.

Ovviamente non fanno differenza le pubbliche amministrazioni anche se, al contrario delle organizzazioni for profit, hanno finalità di interesse pubblico. Il Comune di Bologna, come tutti gli altri enti locali, persegue gli obiettivi generali previsti dalla legge e declinati nel proprio statuto e gli obiettivi che, tempo per tempo, declina nei propri strumenti di programmazione.

Il Comune di Bologna è pienamente consapevole che per perseguire i propri obiettivi, funzionali a migliorare e rispondere alle esigenze della propria comunità, deve necessariamente investire, appunto, come fa la squadra di Formula 1, sui propri meccanismi interni di funzionamento.

Detto in altri termini, gli obiettivi strategici che l'Amministrazione comunale definisce nell'ambito dei propri documenti di programmazione, e che sono stati sinteticamente descritti nelle pagine precedenti, sono intimamente connessi o forse addirittura dipendenti dal funzionamento dell'organizzazione aziendale, quel processo con il quale si predispongono e si strutturano le risorse (umane, fisiche, informative, tecnologiche, finanziarie, e altro ancora), con l'obiettivo, appunto, di supportare il funzionamento e di portare avanti i progetti e gli obiettivi strategici aziendali.

Insomma avere un Comune efficace, efficiente e innovativo è un fondamentale obiettivo strategico, benché servente e funzionale al raggiungimento degli altri obiettivi.

Su questo versante, nei prossimi anni sarà certamente fondamentale continuare ad avere “i conti in ordine” e disporre di quantità adeguate di risorse economiche, che derivano anche da una grande capacità di riscossione delle entrate, sarà importante reclutare personale in quantità adeguata per mantenere la macchina in movimento, così come approvvigionarsi in modo celere dei mezzi, beni, servizi e forniture, necessari a garantirla funzionante.

Ma occorrerà anche qualcosa in più. Sarà cruciale spingere con forza sul pedale dell'innovazione: dei processi, degli strumenti, delle persone, della cultura organizzativa.

La parola-chiave su cui puntare è senza dubbio digitalizzazione o transizione al digitale.

Sarà necessario definire una solida strategia IT in grado di sostenere gli obiettivi aziendali e avvicinare quanto più possibile l'IT all'intera organizzazione, con un piano di azioni realizzato e condiviso con il gruppo dirigente dell'ente.

In primo luogo occorrerà puntare ad una “operazione consapevolezza” che sia in grado di divulgare e far cogliere le potenzialità della digitalizzazione nell'organizzazione, permeando l'intera popolazione aziendale e diffondendo capillarmente una “cultura della trasformazione digitale”.

Insomma una vera e propria contaminazione digitale, a tutti i livelli, innescando un processo di

trasformazione centrato sulla domanda e sull'esperienza delle persone, sorretto da un adeguato livello di competenza e presidio delle tecnologie nonché dalla capacità di comprendere la valenza strategica dell'innovazione digitale più che la sola applicazione operativa.

La digitalizzazione dei processi aziendali e di lavoro è peraltro strettamente connessa con l'innovazione organizzativa e dei comportamenti e competenze delle persone. Nei prossimi anni l'allargamento dello smart working a numeri sempre più ampi di persone, associato al necessario ricambio generazionale, trasformerà l'atteggiamento, il modo di lavorare, faciliterà il mindset digitale e anche la spinta all'utilizzo di tecnologie digitali.

Così come spingeranno in questa direzione le innovazioni organizzative volte al miglioramento continuo, gli approcci lean, il lavoro in team trasversali e le metodologie per aumentare la collaborazione e il coinvolgimento delle persone, per rafforzare le relazioni, la visibilità del lavoro e puntare alla costruzione di una learning community.

Lo smart working, peraltro, rende necessario misurare gli obiettivi e valutare i risultati del lavoro. Tutto questo sarà enormemente facilitato dal processo di ridefinizione della struttura degli obiettivi aziendali e del cosiddetto "albero della performance", avviato nel 2019: non si tratterà di un esercizio funzionale ad un adempimento normativo ma, al contrario, dovrà puntare a cambiare gradualmente la cultura aziendale, e prima ancora del gruppo dirigente, promuovendo la misurazione e, in buona sostanza, la valutazione dei risultati attesi per i cittadini e la comunità amministrata. A tal proposito, nei prossimi anni sarà indispensabile andare oltre la misurazione della performance organizzativa integrando gradualmente nel processo i principali portatori di interessi e orientando le performance verso l'orizzonte del valore pubblico, misurandone l'impatto sulla collettività e sul suo benessere.

Verso tale prospettiva conduce anche il percorso di autovalutazione che l'Ente ha effettuato nel 2019 tramite la metodologia del "CAF – Common Framework Assessment" che, tra le priorità del piano di miglioramento che si svilupperà nel corso del 2020, prevede proprio interventi per rafforzare le pratiche di coinvolgimento dei portatori di interesse, di ascolto dei cittadini e di analisi, valorizzazione e utilizzo dei dati esterni e interni per la programmazione e valutazione delle politiche.

Da sottolineare, inoltre, che la digitalizzazione, oltre ad essere un processo che, se opportunamente governato e oggetto di una ben definita strategia, produce innovazione a vari livelli (processi, strumenti, persone, etc.) ed è correlata ad un aumento sia di efficacia che di efficienza, porta ad avere anche una grande abbondanza di dati.

Per questo sarà sempre più importante e strategico approfondire la conoscenza della realtà sociale, economica e ambientale di Bologna e della sua area metropolitana per favorire i processi decisionali di tutti i soggetti, cittadini, imprese ma anche interni, mettendo a disposizione di amministratori e

dirigenti basi informative in grado di supportarli nelle scelte e nelle decisioni. L'Amministrazione, su questo versante, dispone di un Ufficio di Statistica tra i più qualificati a livello nazionale che potrà e dovrà dare un contributo di valore in tale direzione.

Nei prossimi anni, l'Ente non potrà fare a meno di una Data Strategy e di un modello di governance che consenta di avere una visione di insieme delle diverse fonti di dati, facilitare una cultura organizzativa che veda le informazioni come una chiave di successo e sviluppo dell'organizzazione, ridurre le resistenze e le strutture a silos poiché sono un ostacolo all'utilizzo dei dati, acquisire all'interno dell'organizzazione nuove capacità e competenze in grado di leggere, interpretare e utilizzare i dati, il nuovo "petrolio" dei nostri tempi.

Tutto quanto sopra evidenziato è stato, e soprattutto sarà, messo a dura prova a partire dal mese di marzo 2020, dall'epidemia da Covid\_19 e dall'emergenza sanitaria mondiale che diventerà anche emergenza economica e sociale. La nostra Città, prima dell'esplosione dell'epidemia e del conseguente lockdown, poteva vantare diversi primati a livello nazionale, sia sul versante economico che dell'occupazione e della progettualità e dell'innovazione sociale. È nostra profonda convinzione che, per dirla con Popper, non esista un futuro ma tanti e diversi "futuri". E, di fronte ad un futuro aperto, il Comune di Bologna considera la "ripartenza" dopo la terribile crisi sanitaria come un "bene comune" per la quale serve un gioco cooperativo di tutti i soggetti del territorio. Ancor più di prima, quindi, è fondamentale mettere al centro della propria azione una visione integrata e sistemica dello sviluppo sostenibile, che "tenga insieme" scelte economiche, sociali, ambientali e istituzionali. Non solo per far assorbire alla nostra Città lo shock dell'epidemia e nemmeno soltanto per garantirne l'adattamento ma, puntando alto, per approfittare della crisi e provare a trasformarla in un'opportunità di rimbalzo, in una logica di maggior resilienza, sostenibilità ed equità: l'unico futuro che vogliamo.

## MACROPROCESSO



Supporto

## AGENDA2030



Salute e benessere





Energia pulita e accessibile

Imprese innovazione e infrastrutture

Ridurre le disuguaglianze

Città e comunità sostenibili

Consumo e produzione responsabili

Pace, giustizia e istituzioni solide

Partnership per gli obiettivi