

Atti del convegno:

***I SISTEMI QUALITÀ NELLA
PUBBLICA AMMINISTRAZIONE***

**Mortegliano
12 novembre 2004**

Stampato in proprio

© East Consulting Srl
Via Modoleto, 27
34076 Romans d'Isonzo (GO)
Tel 0481 909135
Fax 0481 909973

e-mail: info@eastconsulting.it
www.eastconsulting.it

Atti del convegno: I sistemi qualità nella pubblica amministrazione – 12 novembre 2004
Tutti i diritti sono riservati

La ripubblicazione del testo o di parti di esso è consentita citando la fonte

Presentazione dei lavori

Eddi Gomboso – *Sindaco di Mortegliano*

Le caratteristiche della Pubblica Amministrazione

Franco Jacop – *Assessore regionale agli enti locali*

Innovazione degli enti locali

Giuseppe Napoli – *Vice presidente ANCI*

L'organizzazione della P.A. in una visione sistemica

Rudi Vittori – *Partner di East Consulting*

La Carta dei Servizi

Mara Salviato – *Partner di East Consulting*

La pubblica amministrazione: i vantaggi della certificazione del Sistema Qualità

Mauro Sanguinetti – *Management system certification – DNV*

La formazione come base per la realizzazione di un sistema di gestione

Giorgio Guadagnini – *ENFAP*

Strumenti innovativi di ottimizzazione finanziaria degli enti locali territoriali

Guido Germano Pettarin – *Friulcassa (Gruppo SANPAOLO)*

L'esperienza del Comune di Mortegliano

Eddi Gomboso – *Sindaco di Mortegliano*

Presentazione dei lavori

Eddi Gomboso – *Sindaco di Mortegliano*

Signore e signori buon giorno, ringrazio della vostra partecipazione a nome dell'amministrazione comunale di Mortegliano, e darei subito inizio ai lavori che rappresentano una storia raccontata un po' dal nostro Comune su un'esperienza nuova che ci ha portato nel mese di giugno di quest'anno, ad avere la possibilità di raggiungere la certificazione di qualità Vision 2000 nell'Ente locale. Prima di presentare i relatori, volevo introdurre le motivazioni che ci hanno portato a percorrere un anno e mezzo di esperienze per arrivare al risultato del mese di giugno che è stato quello della certificazione di qualità. In un periodo, gli anni 2000, che si ritrovano ad avere una grande serie di momenti di formazione, talvolta un'esagerazione, un abuso di occasioni per fare formazione al personale dipendente, ci siamo trovati a fare dei ragionamenti che erano quelli di poter dire: perché non finalizziamo in termini più organici un qualcosa cercando di fare quello che del resto da qualche decina d'anni stanno facendo le realtà private. E quindi andare verso il percorso della certificazione di qualità. Con una certa curiosità, abbiamo verificato quello che stava accadendo in Italia, e abbiamo visto che nella nostra Regione non c'erano grandi esperienze in proposito, tranne qualche tentativo nella certificazione ambientale. Abbiamo cercato di approfondire ulteriormente la questione e con un Comune del Veneto, il Comune di Bardolino, abbiamo avuto il primo contatto. Si trattava di fare un'esperienza, di avere uno scambio di informazioni, uno scambio di idee con l'amministrazione di Bardolino. È un Comune di 6000 abitanti, su una grandezza poco più grande della nostra, ma si tratta di un Comune turistico, che nei periodi vocati al turismo raggiunge i ventimila abitanti. Ci siamo incontrati con i capi servizi di quel Comune, con gli amministratori, il Sindaco e gli assessori, e abbiamo subito capito che c'era parecchia strada da fare ma che c'era da una parte una risultante positiva che ne scaturiva: aver assolto un servizio, quello di raccontare in termini semplici ma anche in termini puntuali e rigorosi il rapporto tra Ente locale e cittadino e nel contempo il raggiungimento di un buon rapporto all'interno della struttura dell'Ente locale stesso tra le varie funzioni del Comune. E da lì abbiamo iniziato un percorso che ci ha portato, con un'accelerata e un anno di lavoro, ad ottenere una visita per la certificazione nel mese di maggio, e che ci ha poi portato, il 10 giugno del 2004, alla certificazione di qualità Vision 2000.

Ecco, questo è il nostro percorso. Volevamo anche e in qualche modo interpretare la società di oggi, che non è più quella del dopoguerra. E quindi, come nelle aziende private, la storia raccontata di un caporeparto che ha la quinta elementare, o di un capofabbrica, diventano un elemento importante per seguire un processo aziendale. Penso che anche gli enti locali, che anche la macchina pubblica debba avere questo tipo di sensibilità. Noi l'abbiamo fatto e ne siamo contenti. Ora vorremmo anche misurare le risultanti che ne scaturiranno, perché da giugno, tra l'estate e le elezioni appena avvenute, è chiaro che siamo nei primi passi. Per riscontrare un risultato e dargli un peso dovremo attendere qualche mese di più. Penso che fra un anno potremo raccontare una storia diversa rispetto all'attuale, ma sono convinto che questa certificazione di qualità, che per noi è un punto di partenza e non un punto di arrivo, abbia creato un cambio di mentalità all'interno della macchina comunale nell'affrontare certe cose e questo è l'elemento più importante che noi volevamo raggiungere. E poi, chiaramente, dovremo lavorare per raggiungere risultati ancora più importanti nell'operare quotidiano.

Io mi fermo qui facendo i saluti. Ringrazio le amministrazioni comunali che hanno in qualche modo manifestato l'impossibilità a partecipare: il Comune di Cervignano, di Martignacco, di Latisana, di Manzano, Coseano, Preone, Sequals, Chioppris, Resia, Fagagna, Visco, Villa Vicentina, Tarcento, Tarvisio, Torviscosa, S. Pietro al Natisone, Ronchis, Remanzacco, S. Giorgio di Nogaro, Reana del Roiale.

Il moderatore è Lanfrit Antonella, che ci accompagna questo pomeriggio, e che farà da coordinatrice a questa giornata di lavori.

Moderatrice

Grazie Sindaco, aggiungo solo che sono anche giornalista, così potrete inquadrarmi meglio, forse capire anche il perché di alcune domande che poi farò. Dunque, *il Comune di Mortegliano è il primo in Regione ad aver ottenuto la certificazione di qualità per tutti i propri servizi*, questo è il titolo della notizia. Il Sindaco ha accennato, lo farà poi al termine dell'incontro, il percorso dettagliato, anche faticoso, credo, comunque lungo, che è stato fatto per arrivare a questo traguardo. Chi ci lavora, nel Comune di Mortegliano, i dipendenti ma anche i cittadini, probabilmente hanno già toccato con mano cosa voglia dire riuscire a conquistare un certificato di qualità. Però anche i segni sono importanti. Ed è per questo che invito sul palco l'ing. Mauro Sanguinetti, rappresentante della Det Norske Veritas, la società di certificazione norvegese che ha seguito il percorso soprattutto andando a verificare se veramente al Comune si poteva dare questo certificato. C'è stata una prima verifica importante ai primi di maggio, poi una successiva, poi la certificazione è arrivata. Oggi, la consegna ufficiale, direi materiale, di questo certificato. Prego.

Mauro Sanguinetti

Rispondo subito alla prima domanda: il fatto che io sia qui con il certificato vuol dire che se lo meritano, che ce l'hanno fatta. Mi aggancio al discorso del Sindaco dicendo, innanzitutto, complimenti, soprattutto per la realtà che abbiamo trovato, ma complimenti anche per quello che avverrà. Sicuramente si creeranno più aspettative dalle risorse che afferiscono al Comune, sia utenti che dipendenti pubblici, per cui questo diventa una bella sfida per il futuro e un percorso di miglioramento che speriamo sia proficuo. Grazie.

Moderatrice

A questo punto io ripeterei il titolo della notizia: *Mortegliano, il primo Comune in Regione ad aver ottenuto la certificazione di qualità per tutti i propri servizi*. Ed è stata questa la notizia che è stata all'origine di questo appuntamento di oggi. Ma lo stesso titolo sollecita numerosi interrogativi, per lo meno quanti sono gli interlocutori di questi incontri, e forse anche di più. Qui ne vedete alcuni, ma altri sono tra il pubblico e prenderanno la parola al momento opportuno. Da cittadini, lo diceva anche il Sindaco, si è ormai abituati a sentire che questa o quest'altra azienda, anche in Friuli, ha ottenuto la certificazione internazionale ISO 9000 oppure ISO 9001; insomma, sono diventate ormai sigle note. Ma, per i più, queste rimangono tali. Nella sostanza e nell'immaginario collettivo, spingono a pensare, nonostante rimangano sigle, a una maggiore garanzia per il prodotto che si ha tra le mani, o per il servizio di cui si sta usufruendo; garanzie per il materiale adoperato, per la salubrità, per la genuinità dei prodotti, per la durata, forse anche per quello sviluppo sostenibile che è divenuto un imperativo per un sistema sociale e ambientale che voglia reggere anche per le future generazioni. (Diamo il benvenuto all'assessore regionale agli enti locali e alle relazioni internazionali e comunitarie Franco Jacop). Dietro queste sigle che certificano una qualità, anche se non comprese dal cittadino, sono diventate una garanzia che il prodotto che si ha in mano ha seguito un certo iter, esce da competenze professionali e da quant'altro. Finché si parla di aziende private che fanno un prodotto che possiamo toccare, possiamo anche capirle. Ma la certificazione di qualità e il sistema di gestione della qualità per una amministrazione pubblica, per un Comune, per una Regione, per i servizi sociali pubblici, che cosa vuol dire nel concreto? Un ennesimo sportello, un servizio aggiuntivo a quel che si fa ora? Un'altra sedia sul carrozzone della burocrazia? Più di qualcuno può pensare anche a questo. Al cittadino, poi, che entra in

Comune, che gliene viene da avere questo certificato consegnato poc'anzi. Ci sono anche altre domande, però, che seguono a questa notizia. Che contributo reale può dare questa certificazione perché l'Ente pubblico risponda al meglio alla propria *mission*, quella di operare per il bene comune? E se è così, cos'ha a che fare con quei termini ricorrenti oggi: sapere, innovazione, professionalità, formazione permanente, ottimizzazione delle risorse, sistematicità? termini riconosciuti unanimemente come sfide improcrastinabili da affrontare perché il sistema Friuli regga e continui a essere protagonista sullo scacchiere europeo e internazionale. Ritengo, insomma, che questo appuntamento e la notizia odierna portino con sé un intreccio di questioni importanti e certamente tecniche. Poi i nostri relatori ci racconteranno perché tecniche. È fatto di procedure, di standard, di parametri, di verifiche, ma anche, e forse soprattutto, al fondo ci sono questioni politiche e culturali. In che modo d'ora in poi l'amministrazione pubblica deve prendersi a cuore il territorio e i cittadini che l'hanno chiamata a governare? E non meno importante: quale ruolo possono e devono avere i cittadini nel pungolare, monitorare, verificare l'Ente pubblico per non disperdere soldi ed esperienze? Quindi, al di là di un titolo forse criptico, il percorso fatto dal Comune di Mortegliano, così come da altri comuni, anche se in forma parziale, nasconde o richiama alla nostra riflessione temi molto complessi e davvero decisivi per il futuro, anche di questa Regione. Siamo fortunati, perché le presenze, qui, sono ad alto livello, e plurime per competenze e ambito d'azione. Ha parlato il Sindaco in apertura, lo farà anche in chiusura per raccontare nel concreto e nello specifico come si è mosso questo Comune, soprattutto negli ultimi mesi. Con noi, però, anche Franco Jacop, Assessore Regionale Per Le Relazioni Internazionali Comunitarie E Autonomie Locali, l'ANCI, l'Associazione Nazionale Comuni Italiani, che per quanto riguarda il Friuli Venezia Giulia è rappresentata dal vicepresidente Giuseppe Napoli; Rudi Vittori, che è partner della East Consulting, che è la società di organizzazione che da molti anni opera in Friuli per l'affiancamento in progetti di miglioramento di aziende pubbliche e private. L'ing. Mauro Sanguinetti, che abbiamo conosciuto poc'anzi, è il rappresentante della Det Norske Veritas, la società norvegese di certificazione che ha certificato il percorso fatto dal Comune di Mortegliano e che affronterà il tema *Pubblica Amministrazione: quali i vantaggi della certificazione del sistema qualità*. Giorgio Guadagnini, esponente dell'ENFAP, il portale europeo della formazione professionale, parlerà proprio della *Formazione come base per la realizzazione di un sistema di gestione*. E poi, i comuni hanno a che fare con i bilanci, con i numeri, con i finanziamenti, con i debiti, con i mutui. Insomma, *Strumenti innovativi di ottimizzazione finanziaria degli enti locali territoriali* sarà il tema affrontato dall'avv. Guido Pettarin della banca OPI spa (Gruppo Sanpaolo, Friulcassa spa, Cassa di Risparmio Regionale). Al termine, come dicevamo, l'intervento esperienziale del Sindaco di Mortegliano, Eddi Gomboso.

La parola va ora all'assessore regionale per le relazioni internazionali comunitarie e autonomie locali, Franco Jacop. Con questa giunta e questa Regione, anche in questo momento storico, penso si stia giocando su un tema fondamentale, che è quello della riforma degli enti locali. A questo si aggiunge il nodo del comparto unico a esso legate. Il territorio chiede decentramento, la Regione sta ragionando proprio in questi termini, per una ottimizzazione delle risorse, per un miglior bene comune di questa terra. Ma in tutto questo processo, anche complesso, che state affrontando già da alcuni mesi per quanto riguarda la riforma degli enti locali, che cosa significa una certificazione di qualità per le amministrazioni, quali sono le implicazioni culturali, sociali, prima ancora che tecniche che sottendono e che, credo, lei auspichi divengano patrimonio di questa terra?

Le caratteristiche della Pubblica Amministrazione

Franco Jacop – *Assessore regionale agli enti locali*

Buon pomeriggio a tutti, un saluto soprattutto al Sindaco, che rappresenta la comunità di Mortegliano, impegnata in questa importante sfida. Un saluto anche a tutti gli altri ospiti, che non cito per ragioni di brevità.

Mi piace ricordare come, nella mia esperienza di Sindaco, abbia intrapreso, anche se non portato a termine in quanto chiamato ad altro incarico, un percorso di questo tipo, che si riferiva in maniera parziale e più circoscritta, all'ambito dell'ufficio tecnico. Questo solo per introdurre il fatto che è il principio, l'impegno ad una certificazione, che è soprattutto e innanzitutto intesa come una riflessione delle amministrazioni pubbliche circa l'adeguatezza ma anche l'efficienza e l'efficacia complessiva del proprio modo di essere e di amministrare, e quindi di essere una struttura, di essere una azienda, seppur pubblica, e quindi chiamata a confrontarsi con i parametri della resa, dell'efficienza e della qualità, fosse un sentimento diffuso e sia ancor oggi un sentimento diffuso e un'attenzione delle amministrazioni pubbliche. Ho sentito la sua l'introduzione, e devo dire che i momenti di stimolo a un dibattito e a un approfondimento sono stati molti. Noi siamo impegnati in una fase, come Regione Friuli Venezia Giulia, di ridefinizione del sistema Regione nel suo complesso, di riscrittura dello statuto, che rappresenta la carta fondamentale, addirittura a rango costituzionale, per quanto riguarda lo statuto di autonomia della nostra Regione, ma soprattutto la carta d'identità del nostro sistema Regione, in particolar modo se collegato alla nuova realtà in cui questa Regione viene a trovarsi: dal primo maggio non siamo più una Regione di confine o di frontiera rispetto all'Unione Europea. Da alcuni anni non lo siamo più per le mutate condizioni geopolitiche, ma addirittura rispetto a macrosistemi. Quindi, di fatto, una successione di eventi che ci ha portato rapidamente a perdere caratteristiche del nostro territorio e del nostro modo di essere e anche di governare rispetto alle esigenze e ai tempi di oggi, rispetto alle novità e alle grandi sfide che ci troviamo ad affrontare come comunità regionale. Parlo di comunità intendendo le varie componenti di questa comunità: sicuramente l'amministrazione regionale è una, ma le amministrazioni locali sono una parte fondamentale, e poi il privato sociale che non può essere considerato più estraneo o lasciato ai margini del governo delle comunità, ma deve essere una parte che si raffronta e si rapporta, soprattutto in alcuni settori. Il principio della sussidiarietà significa sostanzialmente questo: significa il coinvolgimento a un livello opportuno di tutte quelle che sono le componenti di una società complessa come è la nostra. Ora, impegnati in un processo di riorganizzazione e ristrutturazione così profonda del sistema Regione, sono numerosi i quesiti che ci vengono posti e che poniamo rispetto a questo processo. È assodato, ed è giusto, ed è anche atteso che la macchina amministrativa, il servizio pubblico così come è inteso e reso ai vari livelli, sia il più possibile semplificato, il più possibile sburocratizzato, il più possibile semplice, il più possibile vicino al cittadino, il più possibile in grado di offrire risposte e dare servizi nella maniera più diretta e immediata possibile. Questa è un'esigenza non solo generale, nel senso che a tutti fa piacere che le risposte arrivino prima, ma è un'esigenza del sistema complessivo, del sistema economico, della tenuta stessa della collettività. Oggi, nel momento in cui siamo a confronto, anche come economia, globalizzazione, con i luoghi dove la manodopera costa meno, i luoghi dove parlare e confrontarci sui temi dell'efficienza e della possibilità di essere più produttivi nel settore della amministrazione pubblica, quindi facendo risparmiare al sistema privato quelli che sono costi parassiti indotti da una inefficienza, da una lentezza, da una difficoltà della burocrazia, sono sicuramente un dato fondamentale, e uno dei valori che noi possiamo recuperare. Certamente non lo potremo recuperare nei termini di una diminuzione del reddito dei dipendenti, non potremo confrontarci con i stipendi che vengono pagati in regioni anche a noi vicine con il costo della manodopera di altre zone, dovremo pagare nei termini di una qualificazione molto più elevata, di una capacità di essere, dal punto di vista delle risposte, qualitativamente più definiti, più adeguati rispetto a quello che è uno scenario che vede necessariamente rapportarsi, in termini di competitività, il territorio nostro

con i territori a noi vicini, non solo in ambito extra-nazionale, ma anche del nostro stesso paese. Il confronto non è solo con le nuove nazioni che entrano in un'Europa che si allarga, che sono in via di adesione, ma è anche con regioni molto importanti e che ci stanno vicine e che, evidentemente, con i loro sistemi affrontano tematiche simili alle nostre, ma affrontano anche opportunità di sviluppo simili alle nostre. Faccio questo preambolo perché, nel momento in cui noi ipotizziamo, e giustamente, il decentramento amministrativo, e quindi ci impegniamo in una scrittura di una legge di riforma dell'ordinamento complessivo che attui principi ormai riconosciuti e consolidati, quali appunto quelli della centralità del Comune come Ente per quanto riguarda il governo del territorio, la risposta ai bisogni della società, della comunità, e quindi di fatto un trasferimento di funzioni reali a livello di rappresentanza di base, è chiaro che dobbiamo porci il problema che questi livelli amministrativi siano poi in grado di recepire, interpretare e attuare le funzioni che gli vengono poi corrisposte. E questo non si fa solo con i soldi. I soldi e i finanziamenti sono una parte importante, ma è chiaro che ci vuole innanzitutto un binomio, quello di autonomia e responsabilità. Autonomia, e quindi la garanzia che da parte del sistema complessivo, le risorse, le funzioni e quant'altro siano trasferiti, che vengano trasferiti appunto i titoli di competenza e i titoli di risorse, i titoli di operatività piena all'amministrazione. Dall'altro lato le amministrazioni che ricevono questi titoli e queste competenze ad essere effettivamente adeguate dal punto di vista delle strutture, del governo della propria struttura e dell'adeguatezza funzionale nello svolgere il compito. E questo non per cercare scuse, per dire: siccome tutto ciò non è facile manteniamolo a livello regionale. Noi siamo forse ancor meno adeguati da questo punto di vista, è un'autocritica, più è grosso il sistema e più è complesso e farraginoso, più è distante dal cittadino. Chi è stato Sindaco lo sa, e qui gli amministratori sono tanti, che il cittadino viene a bussare, viene a sollecitare, quindi chi è sul territorio ha l'immediato riscontro della propria operatività. È più difficile trovare il direttore centrale della struttura regionale che deve rispondere. Questa è la burocrazia così come viene percepita nell'immaginario collettivo, ma è anche la realtà, purtroppo, quindi le certificazioni di qualità dobbiamo pensarle tutti, non solo gli enti locali. Però ribadisco il termine per cui la responsabilità delle amministrazioni locali in un processo di questo tipo deve essere di sapere interpretare con certezza i bisogni, sviluppare i progetti, richiedere appunto quelle che sono le possibilità per governare al meglio la propria comunità, ma anche quello di riflettere al proprio interno se effettivamente sono adeguati come struttura, se innanzitutto riescono a ottimizzare quella che è l'attività della propria struttura. Il federalismo, e questi richiami ci arrivano continuamente, non può voler dire maggiori spese, deve voler dire soprattutto maggiore efficienza, deve voler dire soprattutto il controllo a livello locale di alcune funzioni in termini più efficaci nel loro complesso, perché gestite in maniera più diretta. Se questo, però, volesse dire frazionamento, e quindi moltiplicazione per n frazionamenti del bisogno economico per esercitare queste funzioni, allora non solo non avremmo reso un servizio alla collettività, ma avremmo addirittura reso un danno perché avremmo sottratto risorse in una fase in cui abbiamo appena approvato la nuova finanziaria regionale come giunta, una finanziaria che non è una finanziaria di sviluppo, di espansione della capacità di entrate, di spesa, è una finanziaria che fa i conti con una situazione economica difficile, con una mancata espansione del reddito complessivo, una compartecipazione che rimane sostanzialmente ai livelli dello scorso anno, con una spesa sanitaria che aumenta, con la necessità di garantire le autonomie locali, tante cose che significano attenzione alla spesa. Sono passati gli anni in cui di fatto il settore pubblico sostanzialmente non rifletteva o rifletteva poco sulla produttività legata al proprio investimento. Credo sia significativo il fatto che le amministrazioni comunali si pongano il problema, comincino, e in questo Mortegliano, va riconosciuto, ha svolto un lavoro importante e di grande merito, e diventa un riferimento per molte pubbliche amministrazioni del Friuli Venezia Giulia, vorrei dire tutte. Il fatto di porsi il problema, di cominciare a ragionare al proprio interno, non tanto per avere un bollino di qualità, già importante di per sé (anche se è più facile pensare al bollino sulle banane perché hanno un determinato colore, una determinata misura, più difficile pensare a un bollino su un

servizio, che è qualcosa di inconsistente dal punto di vista materiale, quindi è una sensazione che poi forse percepisce l'utente prima ancora di essere aridi numeri, aride cifre e numeri di pratiche), significa porsi dalla parte giusta rispetto a quel binomio di cui dicevo all'inizio e che dovrebbe uniformare le nostre azioni e applicare il riordino complessivo del sistema Regione attraverso il fatto di rivendicare autonomia (e lo fa, perché fa il proprio studio di per sé), ma anche affermare una responsabilità, responsabilità di svolgere un lavoro interno, una serie di riflessioni interne, una serie di adattamenti interni, una serie di azioni interne per ottenere e dimostrare che si può fare bene il proprio lavoro e per questo esiste anche un riconoscimento da parte di un soggetto terzo e un confronto anche con la società civile che è in grado di verificare e affermare ciò. Non viene risolto tutto dai certificati, e ciò avviene anche per l'industria, per l'agricoltura. Il futuro dei nostri territori, della nostra società, è sicuramente quello di essere una società di qualità, che produce qualità, che vive con i sistemi di qualità e che è in grado di rispondere alle esigenze con risposte di qualità. Noi, in questo settore, così agendo potremo trovare quel valore aggiunto che ci consente ancora di essere competitivi perché avremo quel qualcosa in più rispetto alle altre realtà che ci sono vicino a noi, intorno a noi, e che evidentemente di per sé cercano anche altre forme di competitività. Ritengo che la finanziaria sia partita con un dato di consolidamento nel settore degli enti locali, e di un consolidamento riferito alle risorse necessarie. Inutile nascondersi che senza soldi e senza trasferimenti non si fanno poi tante cose. Con il consolidamento dei trasferimenti, con le risorse che forse possiamo trovare ancora oggi, (il ragioniere generale ha riconosciuto un paio di milioni di euro in più, quelli riferiti al comparto unico anticipati quest'anno), possiamo iniziare a investire proprio per sviluppare azioni positive in questo senso. Ieri, il Medio Friuli presentava i progetti FReNESYS, quindi innovazione nel settore dell'informatica che collabora e che costruisce sistemi integrati; ieri abbiamo promulgato un articolo elaborato anche con l'assemblea delle autonomie perché le convenzioni e le unioni fra i comuni diventino strumenti veri, reali e concreti di ottimizzazione dei servizi; speriamo che i due articoli che distribuiranno queste risorse siano scritti in maniera che raggiungano il risultato. Ma al di là di questo, credo che il segnale che la Regione intende dare, io personalmente vorrei trasferire a tutti voi amministratori, a chi appunto oggi partecipa, è quello di un sistema che necessita oggi sostanzialmente un grosso lavoro complessivo a tutti i livelli, Regione in primis, di risposta alla collettività. Non è più il tempo di chiedere ulteriori sacrifici a chi ormai di sacrifici ne fa tanti per arrivare a fine mese. È il tempo di una riflessione profonda per trovare spazi, perché esistono, di miglioramento, di efficienza, e di risposta ottimale. Io credo che oggi una risposta il Comune di Mortegliano la dà, e credo che questa possa diventare anche per la Regione un riferimento da riproporre poi alla restante parte delle comunità locali.

Moderatrice

Grazie assessore, la invitiamo a rimanere con noi perché al termine ci sarà il dibattito, sarà un momento estremamente significativo. Prego i miei interlocutori di riuscire a essere sufficientemente sintetici, stando magari nei dieci minuti, in modo da avere il tempo per intervenire dopo a seguito delle sollecitazioni.

Mi piace sottolineare un aspetto, dei tanti interessanti, che ha esposto l'assessore Jacop. E cioè l'amministrazione che fa parte davvero di un sistema che può fare risparmiare il privato nel momento in cui, per esempio, riesce ad avere tempi di risposta per le domande e quant'altro che sono in linea con le esigenze del mercato di oggi. Quindi, la Pubblica Amministrazione è uno dei pilastri fondamentali dell'economia di questo territorio e delle sue articolazioni sociali. Ma c'è una questione: Mortegliano è dunque capofila in questa certificazione di qualità; non è un Comune grandissimo del Friuli, ha 5000 abitanti, sappiamo però che è uno dei più grandi, ce n'è molti al disotto dei 5000. È necessario che questo processo diventi contagioso. Vice presidente dell'ANCI, Giuseppe Napoli, dal vostro punto di vista (e l'associazione in questo senso come può fare perché la buona volontà che, credo, c'è in tutti i comuni di poter garantire ai propri cittadini ma di mettersi anche in rete con gli altri), ecco, com'è possibile che questo contagio sulla qualità sia possibile. Altrimenti le chiedo: è possibile che Mortegliano diventi una bella isola in questa zona del Friuli? Che, non so, Tolmezzo in futuro diventi una bella isola, tra i piccoli comuni della Carnia? Come mettersi davvero in rete perché diventi una rete di qualità?

Innovazione degli enti locali

Giuseppe Napoli – Vice presidente ANCI

Grazie. Innanzi tutto devo dire che io, oggi, sostituisco il presidente dell'ANCI, Flavio Pertoldi, che doveva essere qui, era nella scaletta, ma è stato chiamato alle due presso la corte dei conti per le motivazioni che la corte ha depositato. La motivazione della corte dei conti, credo, spiegherà la parte datoriale pubblica, qual è la situazione del comparto unico vista dalla parte del giudice contabile, quindi il mio sarà un intervento brevissimo, di saluto, e poi, lo anticipo perché non vorrei essere scortese, ma proprio perché non era previsto che dovessi essere qua, alle quattro devo assolutamente essere nel mio Comune per motivi rigorosamente di Sindaco, cosa che capita a tutti i sindaci.

Però, rispondendo al direttore dello spazio, Antonella Lanfrit, se è vero che una rondine non fa primavera, se Mortegliano da sola non fa primavera, è anche vero che, appunto perché esistono questi esempi, di fatto questo ha un effetto trascinate per il sistema delle autonomie. E allora, il ruolo dell'ANCI, l'associazione che rappresento qui io, è proprio un ruolo che ha, tra le tante funzioni, proprio quello di promuovere questa capacità di dialogo, di collaborazione, di confronto tra i comuni e in particolare questa grande e ormai consolidata cultura che c'è tra i nostri comuni di fare rete. Anch'io ieri ho visto che nel Medio Friuli hanno illustrato il progetto FReNESYS, ne hanno dato notizia anche la stampa, i mezzi di informazione. Sostanzialmente, è un modo di raggiungere obiettivi mettendosi assieme. L'idea che possa essere il singolo Comune a portare avanti un progetto ha ovviamente una nota di eccellenza per quella amministrazione. Ma, se mi consentite, voglio dire che non è solo per l'amministrazione intesa come Sindaco, assessori, quindi per gli amministratori; io esprimerei un giudizio di apprezzamento per la struttura amministrativa, cioè per coloro i quali, nei posti dirigenziali o di responsabilità, hanno saputo fare esattamente quello che ogni bravo dirigente dovrebbe saper fare: coniugare la loro professionalità con gli obiettivi e i programmi che un'amministrazione si dà nel momento in cui si candida e ottiene il consenso. Perché, vedete, qualsiasi progetto poi cammina con le gambe e con le idee delle persone che ci lavorano. E allora, se per esempio, il Sindaco di Mortegliano e la giunta di Mortegliano avessero immaginato questo processo a prescindere dal coinvolgimento della propria struttura, sarebbero stati un po' miopi, perché la cosa non sarebbe andata avanti. Secondo me, il fatto che sia andata avanti, significa che si è realizzata questa situazione virtuosa. Da una parte la politica, la Pubblica Amministrazione intesa come buona amministrazione, che dice: ci interessa metterci al servizio dei cittadini, offrendo servizi di qualità, in tempi reali, avendo la capacità del confronto. Vede, secondo me la certificazione non è un bollino, la certificazione è la capacità di mettersi in discussione. Spesso, noi amministratori, le amministrazioni, hanno un difetto che hanno tutte le amministrazioni, ed è quello dell'autoreferenzialità. A cominciare dall'amministrazione statale, alla regionale (lo diceva prima Franco Jacop), a quelle periferiche, tutti badiamo molto a dare servizi sulla base dei nostri valori, di quelli che a noi sembrano servizi, ma non di quelli che vengono percepiti dall'utente e che li deve poi materialmente utilizzare e dei cui benefici deve godere. E questa non è una questione da poco. Basta, per esempio, pensare a delle piccole questioni: l'orario di apertura degli uffici, le attività dei servizi esterni in determinati orari, la capacità di mettersi al servizio in maniera intelligente rispetto all'impresa facendo gli sportelli unici... ma queste sono sfide, e per questo non basta dire: c'è il decreto. Io, prima di venire, sono riuscito ad entrare sulla banca dati del ministero della funzione pubblica e sono andato a vedere che cosa fa lo stato centrale. Per alcuni aspetti, lo stato centrale rischia di essere più avanti delle amministrazioni comunali, in questo momento. Come direttive, poi bisognerà vedere se le attua. L'ultima è di qualche settimana fa, ed è assolutamente una direttiva che spinge a realizzare l'innovazione, la capacità di stare sul mercato. Però sono io che faccio una domanda a tutti noi: un Comune non è un privato, e quando io penso di dare servizi, non

posso immaginare di dare servizi come può dare "un qualsiasi privato", perché la loro è una logica di mercato, ed è cosa diversa rispetto alla Pubblica Amministrazione. Già oggi i comuni devono confrontarsi su scenari notevoli, che sono quelli delle multi-utility, quelli delle società di partecipazione. Veniamo chiamati a sfide continue per capire se è meglio stare in un'aggregazione, in una società, in altro, con grande fatica anche da parte nostra di capire se ne siamo in grado, se abbiamo la capacità professionale di capire quale sia la strada giusta, non quella politica, non quella affettiva, ma quella professionale. Ma se non siamo privati, ma siamo altro, questo è uno sforzo ancora maggiore, secondo me. Altro significa essere capaci di coniugare risposte e servizi competitivi, ma anche capaci di interessarsi del cittadino, non del consumatore. E quindi sono stati doppiamente bravi a Mortegliano, perché sono stati capaci di badare a fare una buona amministrazione, a stare come un privato su determinati mercati di servizi, ma anche a non dimenticarsi mai che i loro erano servizi per cittadini, non per il consumatore. E concludo: ora, se questa è la strada, c'è bisogno di due cose, sostanzialmente: di buone amministrazioni, credo che il nostro Friuli abbondi di buone amministrazioni, di bravi amministratori, ma per fortuna ci sono anche tanti bravi funzionari e dirigenti che assecondano, non in termini servili, che questa è proprio l'ultima cosa che interessa ai buoni amministratori, ma assecondano nel senso di confronto continuo... spesso, un bravo dirigente è un dirigente che ci dice di no, però, contestualmente, mi dice qual è la possibile soluzione. Un bravo Sindaco non è un Sindaco che impone al proprio dipendente: devi fare così. Un bravo Sindaco dice: se gli obiettivi sono questi, io ho questa impostazione, ma tu, che sei un bravo dirigente, sei capace di farmi raggiungere quei risultati a costi più contenuti? Se lo sai fare, bene, vuol dire che sei un bravo dirigente, mi aiuti a fare bene e a risparmiare. Per fare tutto questo, evidentemente, bisogna mettersi in discussione. L'idea della certificazione è un'idea giusta. Certificarsi non significa assolutamente raggiungere un traguardo, ma significa raggiungere una base di partenza da cui si va oltre. E quindi, bravo Mortegliano; bravi anche a tutti quei comuni che stanno cercando di fare cose analoghe, magari in forma più ridotta. Però qui lancia un appello all'assessore regionale e amico Franco Jacop, che so peraltro essere sensibile storicamente, essendo stato un nostro collega in ANCI da una vita, che bisogna fare in modo che la Regione capisca e incentivi effettivamente chi in mezzo ai comuni fa vera convenzione. Cioè, per essere molto chiari, se tutti proponiamo di voler fare le convenzioni, andiamo a vedere veramente che tipo di convenzioni sono. Se sono convenzioni solo sulla carta, che servono solo per aggirare ostacoli formali, non sono convenzioni credibili, se sono convenzioni dove gli uffici si mettono in discussione, le strutture si mettono in discussione, gli stessi direttori generali, che sono peraltro molto ben pagati, si mettono in discussione, bene, facciamolo, ma questo significa poi dare incentivi per raggiungere obiettivi nuovi. E credo che l'idea di Mortegliano sia un buon esempio, va seguito, e complimenti a questa buona amministrazione. E credo che, per quanto riguarda l'ANCI, ci impegneremo a essere, come dire, molto attivi nella formazione dei nostri colleghi, e anche e soprattutto ad aiutare la dirigenza dei comuni a crescere sotto l'aspetto della qualità e dei servizi.

Moderatrice L'assessore regionale ci deve lasciare per altri impegni. Siccome è arrivato portandoci la notizia della finanziaria deliberata dalla giunta proprio ora, gli chiediamo di darci un'altra notizia: quando comincerà il processo per la certificazione di qualità della Regione? Dato che come Sindaco l'ha anche avviato nel suo Comune...

Franco Jacop

Beh, quanto tempo sia dobbiamo chiederlo al mio collega che si occupa di personale e organizzazione, ma siccome l'ho fatto per un anno, l'assessore al personale e all'organizzazione... abbiamo iniziato un processo, difficile, non semplice, forse nemmeno completamente capito, perché appunto agli inizi di riorganizzazione della macchina complessiva della Regione. Qualcuno dice: ci sono i mega-stipendi dei dirigenti, beh insomma, ci sono anche quelli, ma capiamo anche che è stata condotta un'opera che ha di fatto ridotto di oltre un terzo le direzioni regionali e ancora adesso procederà ulteriormente sotto questo aspetto, che cerca di riaccorpate ed eliminare tutta una serie di strutture e sovrastrutture che erano poi nate nei tempi. Qualcuno ha pagato anche personalmente alcuni percorsi. E quindi di fatto è iniziata un'opera di riorganizzazione della struttura regionale. Non semplice, da quarant'anni la Regione sostanzialmente è cresciuta con un'impostazione, direi, ministeriale come struttura, una struttura che spesso è diventata autoreferenziale, come citava bene prima Pino Napoli, che conosce molto bene la struttura regionale, in quanto ci lavora all'interno. E questo, di fatto, ha creato sostanzialmente una difficoltà proprio di confronto con l'esterno, di comprensione di ciò che succedeva all'esterno. Quindi, un'operazione di riorganizzazione che deve essere anzitutto capita e condivisa all'interno, utilizzando i tanti funzionari che hanno lavorato e lavorano con professionalità, e quindi questo è già un primo passaggio. Stiamo approntando anche una serie di azioni di semplificazione, che però riguardano spesso e volentieri la necessità di rifare leggi, la necessità di rimettere mano al corpo normativo, semplificando anche le procedure. Abbiamo attivato anche alcune iniziative a favore dei comuni, per quanto riguarda ad esempio lo sportello unico. Questa è una cosa che io ho condotto dal mio referato per quanto riguarda appunto l'azione di gestione in maniera associata con supporti informatici e quant'altro. Cito l'esperienza di Pordenone integrata, adesso si sta sviluppando Monfalcone con la gestione in maniera associata dello sportello unico e la creazione di un gruppo di lavoro interno direzionale che, ad esempio, risolve un problema: oggi la Regione sullo sportello unico non fa la convenzione con lo sportello stesso, lo fanno i vigili del fuoco, le aziende, eccetera, l'amministrazione regionale rimaneva esterna a questo processo. Il gruppo di lavoro sta lavorando a questa fase, censendo tutti i procedimenti regionali in confronto con le attività dello sportello unico per definire i procedimenti per fare le norme di semplificazione e riorganizzazione e quindi, in questo caso, rapportarsi verso l'esterno. Il processo di devoluzione che è attivato ai sensi della 15, proprio in questi giorni, entro il mese di dicembre, lo vedrà a compimento. Dovrà produrre il censimento di tutti i procedimenti regionali che ogni singola direzione fa, una loro classificazione in base alla complessità e alla funzione propria, una ipotesi di assegnazione, se all'Ente Regione, se all'Ente di area vasta (provincia, comunità, comprensori), se al Comune, con una classificazione dei termini della necessità di permanenza della possibilità di semplificazione. Quindi, un grosso lavoro è stato avviato, stanno lavorando le direzioni, sapete cosa significhi mettere in moto una macchina di questo tipo, il mettersi in gioco non è facile e ci si sta mettendo in gioco tutti sotto questo aspetto. Quindi, è in corso un lavoro. È sempre stato detto che è un programma di legislatura. Qualcuno ha detto: perché non si sono fatte prima tutte le leggi e poi si è riformato? Noi avevamo la convinzione precisa che o lo scossone parte subito o dopo due o tre anni le cose tornano a sedimentare e a ricollocarsi nel loro alveo e difficilmente si riesce ad agire. Oggi è in corso questo processo. Si deve ricollegare poi alla legge sulla devoluzione delle funzioni, alla semplificazione complessiva delle funzioni stesse e al comparto unico. Altro aspetto non semplice ma che serve, anche questo, a mio avviso, a far prendere coscienza,

anche a chi opera all'interno del sistema delle pubbliche amministrazioni del Friuli Venezia Giulia, che in qualche modo, ad un riconoscimento economico, che è significativo rispetto alla realtà degli altri dipendenti delle amministrazioni pubbliche locali italiane, si deve corrispondere un lavoro come quello svolto dai colleghi di Mortegliano, cioè essere disponibili all'innovazione, alla novità, al mettersi in discussione, al cercare di migliorare la propria funzione e, ai regionali, anche a mettersi in discussione laddove, se dovessimo trasferire le competenze, andrebbero trasferite anche le conoscenze personali. Capite, però, che sono processi che non sono semplici.

Sulla data: è programma di legislatura, per cui io sarei più che contento se (adesso a parte il 17 che c'è il pronunciamento del T.A.R. sulle elezioni, ma se dovesse andare bene, per chi c'è, non per chi ha fatto ricorso) il 2008 fosse l'anno che attua tutto, sarebbe stato un anno importante e un percorso importante in questi cinque anni.

Moderatrice Grazie all'assessore regionale Franco Jacop, così come grazie anche a Giuseppe Napoli, che tra un po' ci lascerà, non so se vuole rimanere ancora un po' con noi, ma intanto ufficialmente lo salutiamo perché impegni di amministrazione lo portano lontano da noi.

Noi fin qui non siamo entrati nel tecnico, ma era giusto non entrarci immediatamente perché è stato sottolineato a più riprese che per raggiungere la certificazione di qualità si richiede un cambio di mentalità, una fatica, una professionalizzazione, una acquisizione di saperi ulteriori. Detto questo, dobbiamo entrare nel merito. Cosa vuol dire effettivamente, come è strutturato un Comune e i suoi servizi per arrivare a essere ok. Credo che questo, di illustrarcelo, sia il compito di Rudi Vittori e Mara Salviato, partner della East Consulting, la società di organizzazione che da molti anni opera in Friuli per l'affiancamento in progetti di miglioramento di aziende pubbliche e private e che ha proprio guidato, accompagnato il Comune di Mortegliano, i suoi uffici, i suoi dipendenti all'appuntamento di oggi, della certificazione. Che ci parleranno rispettivamente della "Organizzazione della Pubblica Amministrazione in una visione sistemica" e della "Carta dei servizi". Prego.

L'organizzazione della P.A. in una visione sistemica

Rudi Vittori – *Partner di East Consulting*

La Pubblica Amministrazione

La Pubblica Amministrazione ed in particolare gli Enti Locali stanno attraversando un periodo di importante evoluzione per il riassetto delle competenze e funzioni, ad iniziare da quelle conseguenti all'attuazione della Legge Costituzionale del 18 ottobre 2001, n. 3. Anche la forte introduzione di tecnologie informatiche comporta molto spesso il riesame organizzativo ed un nuovo modo di porsi in relazione con le altre parti.

Tutto ciò è normale che richieda un riesame dei processi ed in particolare il riconoscimento per ogni servizio, dei clienti interni alla P.A. e di quelli esterni (Altre Pubbliche Amministrazioni, il sistema economico ed industriale, i cittadini) e gli impegni verso ognuno.

In tale contesto può essere di aiuto ed è molto raccomandabile ispirarsi alle norme ISO della serie 9000:2000, per intervenire in modo sistemico secondo principi organizzativi e modelli che ben si adattano anche alla P.A. e pensati proprio per garantire alle organizzazioni la capacità di soddisfare le attese dei cittadini e, più in generale, di tutte parti interessate in modo efficiente ed in modo trasparente.

Con l'implementazione di un sistema qualità, anche nella PA è possibile un miglior controllo dell'economia nella gestione riducendo gli sprechi.

Qui nasce la domanda.

Perché un ente locale dovrebbe scegliere di intraprendere la strada della propria riorganizzazione attraverso l'implementazione di un sistema qualità?

Perché la riorganizzazione in ottica qualitativa consente contemporaneamente di:

- recuperare il rapporto cittadino-istituzioni
- riorganizzare i processi e ottimizzare le risorse
- rispondere ai bisogni delle risorse umane

Questa tematiche normalmente sono affrontate in maniera singola e senza interconnessioni tra di loro.

Il primo aspetto è quello di consentire di recuperare e rafforzare il rapporto cittadino-istituzioni attraverso la qualità del servizio.

In passato questo rapporto è stato incrinato più volte, il cittadino era disponibile ad accettare anche qualche inefficienza da parte dell'amministrazione pubblica. Oggi lo è sempre di meno, le sue aspettative e le sue esigenze sono molto cresciute ed è molto più consapevole dei propri diritti, ed è quindi necessaria una particolare attenzione. La riorganizzazione dei processi in questa ottica consente di recuperare questo problema attraverso la qualità del servizio.

Il secondo aspetto è che un approccio di qualità consente di ottimizzare risorse che attualmente vengono assorbite dalle inefficienze.

Nella P.A. c'è un paradosso: si è costretti sia a fornire sempre maggiori servizi, sia a migliorare i servizi che già vengono erogati, e tutto questo con un contenimento di risorse. Com'è possibile? L'implementazione di un sistema di organizzazione per la qualità consente di recuperare i costi che sono assorbiti da tali inefficienze.

Nelle organizzazioni si può calcolare che circa il 20% delle risorse economiche vengono disperse a causa delle inefficienze del sistema, che portano a rifare più volte lo stesso lavoro, a causa di informazioni non sempre complete e precise.

Ottimizzare questi processi significa recuperare risorse e superare il paradosso di cui sopra.

Il terzo aspetto è quello di rispondere ai bisogni delle risorse umane, cioè i clienti interni che operano nel servizio. La mia società ed io personalmente abbiamo operato per moltissimi anni, ed operiamo tuttora, nel settore privato, da poco più di tre anni stiamo operando anche nella P.A. e devo dire che in quest'ultima ho trovato grandissime risorse, alte competenze spesso inesprese. Per molte persone fino ad oggi non vi è stata la possibilità di esprimersi, e quando attraverso il processo di riorganizzazione e attraverso la strategia della qualità queste vengono coinvolte, apportano un contributo elevato e molti sono costretti a ricredersi sul loro valore. Alcuni dei luoghi comuni della P.A. sono reali, sappiamo che ci sono persone che dedicano meno di quanto potrebbero al lavoro, ma ci sono anche persone che vi dedicano molto più di quanto dovrebbero, per le quali il lavoro diventa una specie di missione. Valorizzare, riconoscere e motivare queste persone vuol dire ottenere contemporaneamente tutti e tre gli aspetti di cui parlavo.

Quali sono gli obiettivi a cui tendere

Nella riorganizzazione di un ente locale possiamo definire quattro punti principali da tenere in considerazione nell'avviare un percorso di miglioramento.

Primo punto: il cittadino al primo posto.

Sembra banale e scontato, ma non è sempre così.

Se guardiamo alcuni esempi nella Pubblica Amministrazione, come le strutture sanitarie, dove il pasto viene fornito alle 11 del mattino e alle 5 del pomeriggio, forse non è il cittadino al primo posto ma sono altre le logiche che prevalgono.

Secondo punto: qualità dell'organizzazione.

È necessario parlare di qualità del servizio ma anche di qualità dell'ambiente, del clima interno, della modulistica utilizzata, dei supporti informatici, qualità dell'organizzazione in senso lato, toccandone tutti gli aspetti.

Terzo punto: il miglioramento continuo.

Una volta definiti determinati standard questi non possono rimanere tali. Lo standard è solo la modalità conosciuta ad oggi migliore per fare quella cosa, se un domani ne conosco un'altra definisco un nuovo standard.

Quarto punto: il coinvolgimento del personale.

C'è una battuta che circola che dice: "il cervello è una macchina meravigliosa, che incomincia a produrre idee dal momento in cui ci si sveglia al mattino e non smette fino a quando non si entra in ufficio"

Le persone sono il motore di tutte le organizzazioni, senza il loro coinvolgimento non è possibile attendersi alcun miglioramento.

L'applicazione delle logiche della qualità fa sì che ci sia chiarezza organizzativa nei ruoli e nelle responsabilità, che sia chiaro chi fa che cosa e come.

Da questo ci attendiamo sia una riduzione dei costi grazie ad una razionalizzazione e ottimizzazione dei processi, sia un miglioramento del clima interno e una migliore comunicazione verso l'esterno.

Il Sistema Qualità e le norme ISO 9000

Il Sistema Qualità è un metodo che permette di stabilire delle regole organizzative di base con la collaborazione di chi poi le dovrà seguire. Questo comporta una analisi delle risorse e delle attività necessarie per raggiungere il risultato richiesto, l'individuazione delle responsabilità per le singole attività, delle modalità operative e dei momenti di controllo.

Già nel 1987 l'intento dell'ISO, nel progettare le norme ISO 9000, era stato quello di fornire delle regole generali applicabili a qualsiasi settore per garantire che il prodotto o il servizio forniti rispettassero precise norme organizzative e specifiche procedure conformi a standard internazionali prefissati, così da rispondere in modo adeguato alle reali aspettative del Cliente, garantendo nello stesso tempo, il controllo sui costi dell'organizzazione e sulla sua redditività. La versione del 2000 della norma, modificando molti aspetti rispetto alle versioni precedenti, è diventata una vera e propria base di riferimento per organizzare e gestire un sistema di controllo strategico di tutte le attività.

Ma quale è stato l'impatto nell'organizzazione italiana dell'applicazione delle norme?

In una nazione refrattaria all'uso di regole fisse, nella quale la cultura normativa, si può dire che non sia mai esistita, e nella quale il termine norma ricorda il termine legge, o dogma, e, data la nostra tradizione cattolica romana, la sua non applicazione è vista come un peccato, dal quale però ci si può, però, facilmente ripulire con la confessione.

I risultati di un errato approccio

Il risultato di un tale approccio a progetti di implementazione di un Sistema Qualità è stato quello di dare una esagerata attenzione alla parte formale, alla struttura documentale descrittiva del Sistema, quasi sempre riprodotta da modelli che poco o nulla si confacevano all'organizzazione, senza alcun beneficio dal punto di vista organizzativo e senza alcun guadagno in termini di efficienza aziendale.

A mio avviso, al contrario, l'organizzazione prima di tutto deve guardarsi dentro, individuare quale sia il valore aggiunto prodotto, quali siano i clienti, comprendere il coinvolgimento del vertice nei confronti della Qualità.

È necessario comprendere che va data importanza sia ai contenuti tecnici che a quelli gestionali del Sistema Qualità ed entrambi devono essere sviluppati per riuscire a fornire del valore aggiunto al progetto che si sta per iniziare.

Ma soprattutto, di fronte ad una piccola o media organizzazione, come può essere un ente locale, è necessario essere concreti, non appoggiarsi a stereotipi, a modelli predefiniti e sviluppati soprattutto in grandi realtà o addirittura in organizzazioni multinazionali.

Il vertice dell'organizzazione assieme a tutti i propri collaboratori deve confezionare un abito su misura, cucito e ricucito fino ad arrivare alla massima aderenza possibile a quella che è la realtà.

Gli strumenti da usare

Quali sono gli strumenti da scegliere nell'avvio di un progetto per implementazione di un sistema di organizzazione per la qualità?

A mio parere gli strumenti possono essere tre:

- Autovalutazione dei processi
- Il Benchmarking con altri enti locali
- L'analisi di customer satisfaction

Il primo è quello dell'autovalutazione dei processi.

Si costruisce una mappa dei processi dell'ente e si valuta ogni processo sulla base di due aspetti: l'impatto che ha sul cittadino ed il livello qualitativo. Per giudicare l'impatto si vanno a correlare i processi con dei fattori chiave che possono essere:

- quanto ciascun processo assorbe risorse
- l'impatto che ha sulla cittadinanza
- il grado di soddisfazione
- il livello di inefficienza
- la coerenza con le politiche del vertice

Poi ciascun processo viene valutato sulla base della qualità che esprime, cioè quanto è *efficace* nel soddisfare i cittadini e quanto è *efficiente*, cioè come utilizza le risorse (costi, sprechi, tempi di flusso), quanto è *adattabile*, cioè la capacità di modificarsi quanto i bisogni del cittadino il contesto esterno cambiano, quanto è *controllabile*, cioè in che misura dispone di indicatori e di mezzi per essere mantenuto sotto controllo.

Il secondo strumento è il benchmarking,

Benchmarking significa pietra di paragone, cioè confrontarsi con gli altri, con i migliori. Andare a vedere come funziona un Comune gemello: in quanto tempo rilascia le concessioni edilizie, come funzionano i suoi asili nido, come ha organizzato i processi il suo sportello unico, ecc. Questo è uno dei vantaggi della P.A., perché in ambiente privato è molto più difficile fare del benchmarking, dato che i concorrenti non sono solitamente disposti a far vedere come sono organizzati. Nella P.A. certamente è molto più facile sapere come un altro comune ha definito la propria carta dei servizi o con quali modalità rilascia le concessioni edilizie.

Il benchmarking si basa sull'assunto che è necessario misurare le cose. Se non si misura non si può controllare; se non si può controllare non si può gestire; se non si può gestire non si può migliorare.

Nel confronto di benchmarking posso andare a verificare più aspetti: posso confrontare ad esempio i carichi di lavoro.

Tutti gli indicatori possono essere stratificati e confrontati per comprendere quali sono i punti critici sui quali intervenire.

Il terzo strumento è quello della *customer satisfaction*.

Nel realizzare una misura di soddisfazione del cittadino non è sufficiente monitorare quello che è il suo livello di soddisfazione della qualità del servizio.

È necessario monitorare quelle che sono le sue attese e le sue esigenze per quel determinato parametro e capire qual è la differenza tra il livello desiderato ed il livello minimo accettabile.

L'analisi fatta in questo modo permette di individuare immediatamente le aree di criticità e di intervenire con azioni migliorative, indirizzate a quelle che sono le esigenze reali espresse dal cittadino.

Come si agisce (ciclo di Deming)

Come si agisce dopo avere individuato le criticità? Si agisce attraverso gruppi di progetto, costituiti a più livelli da persone della struttura dell'ente, che lavorano in maniera integrata utilizzando strumenti e tecniche per il miglioramento e per l'analisi dei processi. Inserendo gli strumenti e le tecniche per l'analisi dei processi questa diviene per molte delle persone coinvolte l'occasione per dire la loro e sentirsi parte integrante di un sistema che funziona.

La Carta dei Servizi

Mara Salviato – *Partner di East Consulting*

La carta dei servizi è un documento in cui sono riportati i parametri del servizio offerto da un ente, in modo da consentire ai cittadini di verificare la rispondenza tra il livello di servizio dichiarato dall'ente e quello effettivamente erogato.

L'obiettivo è quello di migliorare la qualità dei servizi attraverso un continuo monitoraggio degli indicatori che provengono sia dall'analisi dei processi, sia dalla misura di soddisfazione dei cittadini.

La Carta dei servizi, calata nell'attuale contesto sociale ed economico si presenta come uno dei mezzi più idonei per introdurre anche negli Enti Locali il concetto di "total quality management", quale strumento di management fondamentale per le imprese private.

E' possibile infatti ricostruire analogie proprio negli obiettivi da perseguire:

- qualità e miglioramento continuo dei servizi da offrire ai clienti
- partecipazione di tutti i soggetti dell'Ente
- successo a lungo termine attraverso la soddisfazione del cliente

Il percorso è contrassegnato da:

- lavoro di gruppo
- analisi dei risultati
- implementazione delle soluzioni proposte

Si tratta di una serie di azioni che hanno origine dal desiderio di migliorarsi continuamente e di ottenere sempre il meglio.

La svolta della Pubblica amministrazione deve fare i conti con questo modo di procedere di tipo privatistico ed applicare pertanto - adattandoli ai particolari settori - i relativi criteri gestionali ed organizzativi alle proprie strutture.

La Carta dei servizi non può considerarsi l'unico strumento necessario per la trasformazione sostanziale nella erogazione dei servizi ma è un punto di partenza per una attenta verifica di che cosa si vuole offrire ai cittadini attivando gli strumenti indispensabili alle trasformazioni in atto:

- responsabilizzazione della dirigenza
- assunzione di decisioni in un'ottica di programmazioni permanente
- accelerazione dell'informatizzazione (all'interno della struttura e rivolta alla comunicazione con il cittadino)
- attivazione dei controlli sui risultati
- semplificazione delle procedure
- sperimentazione di progetti pilota
- maggiore e miglior dialogo con il cittadino
- nuova cultura e professionalità per gli addetti al settore (per i quali saranno previsti fattori premianti per coloro che hanno idee concrete per migliorare i servizi).

Il futuro della P.A. dipende quindi dalla capacità di risolvere i problemi della qualità e della produttività.

Deve essere abbandonata l'ottica dell'adempimento burocratico per l'ottica del risultato e pertanto "non si deve più agire per atti ma pensare in termini di risultati"

In quest'ottica l'implementazione della Carta dei servizi rappresenta un ausilio prezioso.

Un importante ruolo è affidato ai Cittadini per contribuire ad un vero rinnovamento degli Enti Locali, attraverso la sistematica informazione sui contenuti della Carta dei servizi devono

passare da una vana critica nei confronti del sistema ad un atteggiamento positivo e propositivo, ove la partecipazione attiva consenta un'importante funzione di stimolo per tutti gli addetti.

Si è consapevoli che tali nuove regole non sono di facile applicazione ma è importante che l'intera collettività cominci a vedere segnali precisi da parte dei principali soggetti erogatori di servizi, quali la presa di coscienza del rinnovamento in corso e la volontà di affrontarlo in modo graduale e costante partendo dalle esperienze quotidiane e concrete dei Cittadini.

Moderatrice Ed ora continuiamo in questa parte tecnica molto interessante, anche per essere esportata dall'esperienza del Comune di Mortegliano, con l'ing. Mauro Sanguinetti del Management System Certification Det Norske Veritas, ovvero la società norvegese che ha dato il certificato, praticamente, al Comune di Mortegliano. *La Pubblica Amministrazione: i vantaggi della certificazione del sistema qualità.* Detto molto semplicemente, per vedere se abbiamo capito: in sostanza il Comune di Mortegliano si è posto degli obiettivi, la East Consulting lo ha accompagnato per arrivare alla certificazione di qualità, c'erano degli obiettivi da raggiungere, pensavano di averli raggiunti, ma c'è il verificatore, colui che arriva e che dice: sì qui ci siamo, siete nei parametri per ottenere la certificazione o non lo siete. La società che lei rappresenta ha fatto questo: quando i parametri sono stati raggiunti, avete detto: bene. Avete, credo, iniziato un percorso, vero? Perché poi prosegue. Il tema che lei vuole affrontare e approfondire, perché in parte sono stati evidenziati da Rudi Vittori, riguarda i vantaggi della certificazione del sistema qualità. Concretamente, quando voi siete ritornati dopo un anno o dopo due anni nelle aziende o nelle amministrazioni a cui avete dato questo certificato di qualità, cosa vi siete sentiti dire nel concreto, quali i vantaggi?

La pubblica amministrazione: i vantaggi della certificazione del Sistema Qualità

Mauro Sanguinetti – *Management system certification – DNV*

Non posso parlare nello specifico del Comune di Mortegliano perché sono appena partiti. Lascieremo al Sindaco il compito di sottolineare eventuali riscontri positivi che hanno già potuto verificare e considerare già attivi.

La sua domanda è assolutamente opportuna. Il mio ragionamento nell'ambito della Pubblica Amministrazione voleva essere un ragionamento abbastanza generale, perché immaginavo, e ho effettivamente toccato con mano, che le persone prima di me hanno già parlato in parte dei vantaggi che può dare una certificazione. La risposta alla sua domanda è questa: noi, effettivamente, quando ritorniamo nelle aziende un anno dopo, sei mesi dopo, comunque nel nostro processo di monitoraggio, che consiste in verifiche periodiche di sorveglianza, i vantaggi li vediamo completamente. Concretamente, si vedono realtà che sprecano di meno, buttano via meno soldi in inefficienze, quindi utilizzano quelli che prima erano degli sprechi per aumentare altri servizi. Spesso succede anche nella Pubblica Amministrazione, magari non nel caso del Comune di Mortegliano, che ancora questa cosa deve provare a sperimentarla sul campo. Quando parliamo di generare efficienza, si tratta di evitare l'inefficienza, più di altri discorsi. Questo è un dato che noi riusciamo a verificare e a condividere e su cui confrontarci, perché di fatto il nostro mestiere è quello di confrontarci con le organizzazioni. Cerchiamo di spingere le aziende al confronto e questo confronto dà spesso dei risultati molto positivi nell'organizzazione. Non posso dire che sia al cento per cento così, questo è ovvio, questo è assolutamente nella natura delle cose, però per quelle organizzazioni, e ho sentito prima un concetto molto importante, che hanno la voglia di confrontarsi e mettersi in discussione, questo è garantito. Nel senso che il modello ISO 9000, e lo dirò nella mia presentazione, non fa altro che fornire una opportunità a queste organizzazioni. Non è che sia una condizione necessaria e sufficiente per. Ma è una opportunità che le aziende hanno per avere una visione più "avanti" del tempo e della loro presenza sul mercato, inteso genericamente, anche se si tratta di una Pubblica Amministrazione che, come già detto da Vittori, non è che si confronta tantissimo con la concorrenza. Però questi sono risultati toccati con mano concretamente durante le attività di sorveglianza sui sistemi.

Bene, vado avanti velocemente con la mia presentazione, in cui vorrei parlare con voi degli elementi che giustificano il perché, alla fine, una organizzazione si debba certificare. Per cui io parlerò brevemente di quali sono i sistemi locali e del successo di un sistema locale, di quelli che sono i nuovi bisogni delle risorse e delle persone in termini di cittadini. Anche se spesso sentirete il sottoscritto parlare di utente, perché per me il rapporto della Pubblica Amministrazione non è solo nei confronti del cittadino ma anche delle imprese che operano nel territorio. Quindi parlerò spesso di utente, anche se ho sentito qui che la veste migliore è quella del cittadino. Le nuove strategie di governo degli enti locali sono state già ampiamente anticipate dall'assessore e dal vicepresidente. Il nostro lavoro, alla fine, che è quello dell'Ente terzo che va ad attestare, di fatto, come Ente indipendente, come Ente autonomo, che quanto dichiarato dalla struttura che va a certificare sia effettivamente e concretamente rispondente a quelli che sono i requisiti della normativa di riferimento. Quello che volevo condividere con voi era proprio questo. Abbiamo sentito dire che le condizioni di successo dei sistemi locali si basano su questi elementi: sulle risorse presenti, sulle infrastrutture, sulla qualità ed economicità dei servizi della pubblica utilità, sulle condizioni di accesso al credito, sul funzionamento della Pubblica Amministrazione. Questi sono i punti cardine dei sistemi locali e del loro successo. In questi scenari, ovviamente, la Pubblica Amministrazione è spinta sempre di più da varie fonti di sollecitazione a ripensare a se stessa in termini di riorganizzazione. Perché un'organizzazione come la Pubblica Amministrazione che comincia a pensare a un progetto di certificazione ha la voglia di mettersi in discussione, ha la voglia di ripensare al

proprio modello organizzativo, a porsi come soggetto attivo nello sviluppo locale e a recuperare livelli di efficienza. Quali sono i bisogni delle risorse, delle persone di cui parlavo all'inizio? Noi cittadini siamo sempre più consapevoli del fatto di avere dei diritti nei confronti della Pubblica Amministrazione. Il servizio che noi paghiamo, perché alle volte ci viene richiesto un pagamento, deve avere una riconducibilità a una qualità del servizio, e come cittadino siamo un po' cresciuti, credo, nei confronti della Pubblica Amministrazione, nel riconoscere il nostro ruolo di cliente. Capisco che Vittori non sia d'accordo nel parlare di utente, però, cercate di capirmi: cliente nel senso di colui che sta usufruendo di un servizio. Di fatto è un cliente. Al tempo stesso, i lavoratori della Pubblica Amministrazione hanno e stanno manifestando nuovi bisogni, cioè hanno, questo l'abbiamo toccato con mano, l'ha detto lo stesso Vittori precedentemente. Quindi hanno necessità di incidere maggiormente nella loro organizzazione, di far attivare il cervello non solo fino al momento in cui si entra in ufficio, ma anche durante le altre otto ore di lavoro, rafforzare anche le proprie conoscenze. Qualcuno dopo di me parlerà di formazione, quindi perché no, investire nella formazione è fondamentale. Quelle che sono, invece, le strategie di governo per l'Ente locale, io le ho riassunte in questi quattro punti già trattati in precedenti interventi. Flessibilità, che significa poter dare a un modello organizzativo la capacità di cambiare, di essere autoespandibili, comprimibili, avere la possibilità di cambiare da un modello organizzativo ad un altro. Flessibilità è uno degli argomenti sicuramente su cui si basa una strategia di governo di solito di un Ente locale. Siccome se ne è già parlato, passo all'argomento dell'orientamento verso il cittadino e l'impresa. La strategia di governo è quella di orientare la *mission* della Pubblica Amministrazione a ciò che il cittadino ritiene veramente di valore nel servizio offerto e soprattutto sull'efficacia, ossia sul fare le cose giuste. Questa sembra una frase banale, ma non lo è del tutto nella Pubblica Amministrazione e neanche nelle organizzazioni private. Quando si parla di efficienza, nell'azienda privata essa viene associata al concetto di profitto, cosa che nella Pubblica Amministrazione non è così facile da dire: perché devo guadagnare l'efficienza per ottenere del profitto? Profitto nel senso che poi ciò mi permette di investire per migliorare altri servizi. Un'azienda privata vive di sua natura per generare del profitto. Una Pubblica Amministrazione questo concetto lo deve un po' mutuare. Deve essere visto come una opportunità per generare ricavi da investire o reimpiegare in altri servizi. La competitività del territorio è una strategia e una caratteristica importante, perché, ovviamente, quando io riesco, come struttura pubblica, ad attrarre capitali e investimenti, genero reddito e incremento le opportunità di benessere di tutta la popolazione inserita nel distretto. Questo è lo scenario di partenza. Vittori ha chiaramente introdotto come si costruisce un sistema. Mi rifaccio anche alle sue parole. Il sistema ISO 9000 non è altro che un sistema che definisce dei requisiti. La ISO 9001:2000 definisce cosa deve fare un'organizzazione per essere certificabile ISO 9000. Quello che poi è il sistema di gestione della qualità è il come un'organizzazione ha deciso di rispondere a quei parametri. Per cui, detto in maniera molto sintetica, ISO 9000 non è altro che un modello organizzativo e gestionale che è solo ed esclusivamente internazionalmente riconosciuto, è uno standard internazionale. Ma dà tutta una serie di opportunità alle organizzazioni, ossia permette prima di tutto di fare delle analisi qualitative dei servizi offerti. È la prima volta che un'organizzazione si guarda nelle proprie tasche e nei propri cassetti per vedere a fondo cosa sta facendo, è un'opportunità anche in tal senso. Un sistema di gestione della qualità, come già ampiamente detto da Vittori, permette di definire dei parametri, degli indicatori, e a fianco a questo, è come se io avessi, come in effetti ho, un contachilometri in macchina, un cruscotto: se togliessi quel cruscotto la macchina andrebbe avanti ugualmente ma di fatto non so se sto superando i limiti, se dovrò fermarmi a far carburante eccetera. La definizione di questi opportuni parametri di controllo mi permette poi di andare a misurare le performance aziendali, l'individuazione di aree di inefficienza (che sono le cose che saltano all'occhio subito quando si adotta un sistema di gestione della qualità), l'ottimizzazione delle risorse impiegate. Gli ultimi tre punti credo che rispondano ad un concetto che ho sentito esprimere prima di attenzione alla spesa. Penso che una Pubblica Amministrazione abbia sicuramente un obiettivo in tal senso. Se il sistema di gestione della

qualità risponde a questa cosa, questo è già un primo vantaggio. Che cosa può dare un sistema di gestione della qualità? Ribadisco come concetto il "può", perché spesso, anche Vittori l'ha detto, nella stragrande maggioranza dei sistemi qualità si è creata molta burocrazia, soprattutto nei settori tradizionali. Quindi è giusto approcciare la Pubblica Amministrazione, che è un settore innovativo che comincia a ragionare su questi argomenti, sicuramente non aggiungendole dell'altra burocrazia. PUO' generare, è un'opportunità. È importante come viene strutturato il modello, come viene recepito all'interno dell'organizzazione il modello stesso, il coinvolgimento del personale. Ma sono tutte cose che chiaramente ho già sentito dire.

La certificazione non fa altro che dare una risposta concreta, quindi di dare un'opportunità, per le strutture pubbliche, per rivedere i propri processi organizzativi e dotarsi di modelli gestionali più efficienti e più funzionali. Credo che questo sia l'unico vantaggio. Credo che questo non sia del tutto banale, perché di fatto il confronto con l'Ente di certificazione è un confronto continuo, un confronto che avviene periodicamente, quindi male o bene c'è uno stimolo che viene dato dal nostro lavoro a far sì che gli sforzi fatti fino all'ottenimento del certificato continuino e diano delle opportunità di miglioramento alla struttura e, indirettamente, anche al cittadino e alle imprese che afferiscono al territorio. Grazie.

Moderatrice Grazie all'ing. Sanguinetti per la chiarezza e la sinteticità. Giorgio Guadagnini, dell'ENFAP, il portale europeo della formazione professionale, prenderà ora la parola per sottolineare quanto la formazione sia alla base per la realizzazione di un sistema di gestione. Formazione è un tema talmente usato che è forse quasi abusato. Però, proprio in questi giorni, alla presentazione di un convegno che si terrà in Friuli, dal titolo *Benvenuta crisi: reinventiamo le imprese*, la prima domanda che come giornalisti abbiamo fatto ai guru, agli esperti di economia e di reinvenzione delle imprese, è stata: come facciamo a reinventare le imprese? E questi ci hanno risposto, uno in particolare: c'è una parola, che non è magica, ma che è fondamentale, e chi la applica lo riconosce: sapere. Oggi non basta l'innovazione, non basta la conoscenza, quanto la cultura dei singoli che fanno parte di un'amministrazione nel suo complesso. Il sapere è l'elemento che fa la differenza in una crisi, congiunturale o strutturale che sia. Da qui l'importanza del tema che ci si appresta ad affrontare: *La formazione come base per la realizzazione di un sistema di gestione*.

La formazione come base per la realizzazione di un sistema di gestione

Giorgio Guadagnini – ENFAP

Buonasera a tutti. Il sapere è l'inizio del processo, ed è stato l'inizio anche a Mortegliano. Mi è facile citare l'esperienza che abbiamo fatto qua, partendo, e lo dico anche con un po' di emozione, da questo luogo e con questi amici, perché, qualche anno fa, è iniziata l'avventura formativa dell'ENFAP nel Medio Friuli. Poi, abbiamo continuato, lavorando all'interno della Pubblica Amministrazione, trovando amici che ci hanno dedicato attenzione e ci hanno creduto davvero. Inizio il mio intervento un attimino più formale, ricordando che in questi anni la Pubblica Amministrazione ha avviato, e dobbiamo riconoscerlo con molta forza, uno sforzo di cambiamento che a volte è stato richiesto da interventi legislativi, ma anche e sempre più spesso parte da motivazioni interne, una in particolare: quella di rappresentare un nuovo modello organizzativo più efficiente nei riguardi delle attese del cittadino-cliente. Uso anch'io questo termine, cittadino-cliente, lo troverete spesso, l'utente l'abbiamo dimenticato. Ed è proprio perché le pubbliche amministrazioni hanno avviato un difficile percorso di cambiamento che la formazione può svolgere un ruolo decisivo e strategico. Certo che fare formazione, quella vera, quella cioè che favorisce realmente il cambiamento dell'organizzazione ma anche dei singoli, è una questione complessa, che va affrontata un po' con le molle, non è poi tanto da sottovalutare. Non si tratta solamente di erogare formazione, ma formazione di qualità. Significa poter contare su metodologie che permettano di analizzare la realtà stessa e agevolino l'apprendimento dei singoli affinché l'Ente pubblico se ne possa giovare in qualche maniera. Formazione di qualità significa integrarla con strumenti tecnologicamente innovativi che possano aiutare anche la didattica. Cito l'e-learning perché è proprio con l'esperienza di e-learning che siamo partiti qua a Mortegliano qualche anno fa. Anzi, il Sindaco è stato uno dei primi sperimentatori, quindi dovrebbe ricordare questa esperienza empirica e sperimentale (era l'esatta definizione del bando). La formazione di qualità, però, deve soprattutto poter essere valutata. Questa storia della valutazione non significa valutarne il gradimento, cioè se è piaciuta oppure no, perché, per carità, questo passaggio è importante, ma rischierebbe di essere un attimino riduttivo. Bisogna pretendere la valutazione sull'apprendimento dei singoli e del cambiamento organizzativo effettivamente generato. Cioè, dobbiamo capire se il cittadino si è accorto che qualcosa di nuovo c'è nell'aria, altrimenti tutto è bello ma poco si conclude. E tutto questo è fondamentale affinché la formazione sia realmente efficace per lo sviluppo della qualità nel settore pubblico. Ancora: alla base della formazione per la qualità ci deve essere soprattutto il processo di analisi dei fabbisogni e delle competenze che la nuova Pubblica Amministrazione vuole e deve avere. Quindi analisi del gap tra le conoscenze e il ruolo, e quindi capire che cosa alla persona effettivamente serve. Si tratta di competenze che richiedono uno studio, una sistematicità, un approccio che deve essere necessariamente molto professionale. Questa storia dell'analisi dei fabbisogni vi capiterà di sentirla spesso, perché, davvero, è da lì che bisogna partire. Ed è proprio perché ci vuole un po' di mestiere, io mi definisco un mestierante della formazione professionale, che la figura, non sempre chiaramente esplicitata, del consulente per la gestione dei processi formativi diventa importante, soprattutto nelle primissime fasi, quelle di pianificazione del progetto di cambiamento.

È essenziale partire proprio dalla formazione, anche per condividere sin dal primo momento gli obiettivi che si andranno poi a sviluppare. Ed in effetti, mi ricollego all'esempio di Mortegliano, è quello che abbiamo cercato di fare qua, assieme al sindaco Gomboso, assieme ai dirigenti che davvero ci sono stati molto vicini e molto partecipi. Con questo spirito si è affrontato il percorso formativo prima della redazione di qualsiasi documento di sistema. Cioè, non è che ci siamo messi a scrivere un sistema, il manuale della qualità, e poi abbiamo detto: accidenti, la formazione dove la inseriamo, assolutamente no.

Con questa proposta formativa, che obiettivi ci siamo dati: il primo è evidente: informare sugli obiettivi generali del corso e dividerne il percorso formativo. Cioè, fin dal primo momento, i responsabili di funzione, gli impiegati hanno saputo di che morte andavano a

morire, erano perfettamente consapevoli. Poi: individuare i passaggi chiave dell'iter di preparazione di un manuale della qualità; anche qua sapere dove andremo a parare. Partecipare alla costruzione di una procedura per la qualità, quindi provare un po' a costruirla. Contribuire al miglioramento di una procedura: prendere qualcosa che già esiste e migliorarla, adattarla alla propria realtà comunale, alla propria macchina. Utilizzare, e questa parte diventa importante, le tecniche del lavoro di gruppo per la gestione dei processi di produzione e l'attivazione dei servizi all'interno del sistema qualità. Quindi lavoro di gruppo, altra parola magica che per fortuna non è rimasta parola vuota in questo caso. Ancora: attivare i principali strumenti a supporto della comunicazione di qualità. La carta dei servizi è proprio questo. Gestire i flussi informativi per l'adeguamento e il miglioramento continuo dei servizi offerti. Questi erano gli obiettivi che ci siamo dati fin dal primo momento e che abbiamo perseguito anche con una certa cocciutaggine. Come: innanzitutto utilizzando proprio i corsi di formazione. Ne abbiamo progettati tre, mediamente lunghi, perché tutti e tre comportavano un impegno di circa una cinquantina di ore, quindi non lunghissimi ma nemmeno tanto corti. Dedicati a chi: uno ai responsabili di funzione, abbiamo incominciato a martellare prima loro, e gli altri due a tutti gli altri impiegati. In pratica abbiamo coinvolto circa 25 persone in maniera continuativa, su uno staff che raggiunge a livello comunale la cinquantina di persone. Le altre venticinque persone sono state coinvolte in un progetto un attimino più breve, si trattava di fare un paio di mezze giornate ma, ripeto, sempre prima di iniziare questo processo. Ad un certo punto ci siamo trovati in una situazione in cui tutto il personale del Comune era quantomeno informato. Tutto significa anche l'inserviente della casa di riposo. Altra cosa che abbiamo fatto è stata di coinvolgere i consulenti in questa fase formativa. Non è che prima abbiamo messo il docente che parla di qualità e poi il consulente che va per conto suo. Abbiamo cercato di integrare queste figure fin dal primo momento. E così siamo partiti, è seguito il processo e siamo arrivati fino alla certificazione. Ricordo, naturalmente, che, essendo il mio mestiere parlare di formazione, soprattutto di formazione continua, questo è l'inizio di un percorso, perché il cammino formativo adesso dovrà continuare. Il long life learning non è una moda del momento ma è un approccio che diventa indispensabile per continuare a lavorare, quindi ci saranno altri corsi per mantenere la qualità, per migliorare, per comunicare meglio. Ricordo che per fare queste cose siamo riusciti anche ad avere un aiuto da parte del Fondo Sociale Europeo, quindi le casse del Comune ne hanno sofferto un po' di meno e la cosa alla fine non guasta. Concludo sottolineando ancora una volta che l'approccio formativo del personale nel sistema qualità deve essere elemento iniziale: prima la formazione e poi tutto il resto. È importante indicare ancora nell'analisi dei fabbisogni, altra parola chiave, il momento progettuale forte del percorso formativo. Ricordo che la formazione, alla fine, è uno strumento, importante ma non miracoloso, che viene fornito agli operatori, sta a loro usarlo bene. Scherzandoci un po' sopra, la formazione è come il martello per il fabbro, uno strumento; io vi do il martello, ma a forgiare il metallo dovete essere voi. Con questo concludo. Buon lavoro a tutti e soprattutto buona fortuna a Morteigliano.

Moderatrice Grazie a Giorgio Guadagnini dell'ENFAP, il portale europeo della formazione professionale. Andiamo sempre più nel tecnico, nell'operativo. Abbiamo parlato di voglia di mettersi in gioco all'origine di questa scelta della certificazione di qualità, di competenze che ci devono essere, di tempistiche da rispettare, di razionalizzazione dei percorsi, di efficienza e quindi non di spreco, di formazione per la certificazione di qualità, ma un Comune ha a che fare anche con il bilancio, con le voci di bilancio, con i fondi e i trasferimenti regionali e statali che ci sono e che non ci sono, con gli investimenti necessari anche se in cassa non ci sono i fondi. Ci sono diversi strumenti, i mutui, e tutte le cose che i buoni amministratori fanno. Anche su questo fronte, la certificazione di qualità ci indica delle strade per ottimizzare questi percorsi di accesso al credito, di calibrazione ed equilibratura dei tassi e quant'altro. Non mi spingo oltre, avete capito la materia, perché degli strumenti innovativi di ottimizzazione finanziaria degli enti locali e territoriali ci parla l'avvocato Guido Pettarin, rappresentante della banca OPI spa (Gruppo Sanpaolo e Friulcassa spa, Cassa di Risparmio Regionale).

Strumenti innovativi di ottimizzazione finanziaria degli enti locali territoriali

Guido Germano Pettarin – Friulcassa (Gruppo SANPAOLO)

Prima di tutto buonasera. Noi non faremo in maniera di tediarvi con delle slide, perché se dovessimo andare a farvi vedere le slide che formano il nostro materiale, che poi avrete modo di trovare negli atti ed, eventualmente, trovate nelle cartelline che sono state distribuite all'inizio, avremmo un potere soporifero terribile che non permetterebbe a nessuno di noi di riuscire ad arrivare alla fine sopravvivendo in maniera adeguata. Ci limitiamo, perciò, a fornire un quadro di ciò che vuol dire ottimizzazione, e in riferimento a questo do subito una risposta a quella che è la domanda che giustamente è stata posta dalla nostra moderatrice. La qualità è un dato che serve anche sul versante della ottimizzazione finanziaria, perché ci troviamo davanti a un panorama, che è quello della Pubblica Amministrazione, che nel giro di 14 anni, dal 1990 in poi, ha subito un'evoluzione che definire devastante è forse un po' riduttivo. Ricordo che nel '90 esce la L. 142/90 seguita dalla 241/90, poi ci sono anni di evoluzione, poi arriva la 267/2000. Ma in mezzo a tutto questo bailamme di norme c'è una ventata di innovazione: sono direttive comunitarie, regolamenti comunitari, leggi regionali di regioni a statuto speciale, a statuto ordinario, che hanno come risultato il fatto che oggi non ci sono poi moltissimi che sono in grado di avere ben chiara la situazione di quali siano le fonti di leggi applicabili a un singoli sistema. Rispetto a questo tipo di ambito, quando si parla di finanza, ci troviamo proprio nel massimo di questo bailamme, perché la situazione è di una complicazione normativa assoluta che di conseguenza non può che andare a esigere che ci si comporti in maniera assolutamente adeguata nel rapporto con il soggetto cliente da una parte e con il soggetto fruitore dall'altra. Un dato che volevo rilevare: tutti stasera hanno parlato di clienti, utenti, io potrei parlare di Stake Holder, ma, e questo è importantissimo, nessuno ha più parlato di sudditi. E vorrei ricordare che nella Pubblica Amministrazione ci sono spazi, forse ancora estremamente vasti, in cui si continua a pensare che il soggetto con cui si ha a che fare non è un cliente, un cittadino o un utente, ma è un suddito. E in riferimento a questo, io, come esponente bancario, posso portare un'esperienza estremamente sofferta, perché le banche hanno patito uno sviluppo, anche questo evolutosi dal 1990, in cui in poco tempo si è passati dalla banca di una volta, cioè il luogo in cui il cittadino entrava con il cappello in mano e chiedeva per favore di essere ascoltato, alla banca di oggi, che invece è una banca che guarda prima di tutto al cliente. E guarda al cliente in un quadro che è un po' diverso da quello in cui si colloca la Pubblica Amministrazione, perché è un quadro di concorrenza. E di conseguenza, con dei soggetti diversi da noi ma che fanno il nostro stesso mestiere e che si collocano nei confronti di quel soggetto con la medesima dignità.

Perché è importante la certificazione di qualità? Essa mette in moto un meccanismo continuo e continuativo di autoverifica e di autodeterminazione per la volontà di migliorare. Questo discorso, per soggetti che come noi abitano e vivono nel mondo della finanza, è particolarmente importante. Oggi come oggi si parla moltissimo di prodotti finanziari innovativi. Voi leggete sui giornali e venite bombardati giorno per giorno da termini in qualche maniera astrusi, dai derivati, a quelli che sono gli strumenti di rideterminazione del debito, alla gestione del rischio, al risk management e avanti di questo passo. Ma la verità fondamentale è che, allorché ci si trovi, come in periodi come quello che stiamo vivendo, in un momento di difficoltà, e di questo la Pubblica Amministrazione e gli enti locali territoriali in particolare patiscono più degli altri, in un momento in cui le risorse sono meno di quelle che potevano essere prima. E qui sarebbe stato interessante chiedere prima all'assessore se quando ci raccontava che oggi è stata in qualche maniera indicata una via per la finanziaria e che in questa via c'è stato il consolidamento dei trasferimenti, se questo vuol dire che il denaro è rimasto uguale a quello dello scorso anno e a quello dell'anno prima. Ma quando si dice questo, ci si dimentica, e tutti gli amministratori lo sanno, che ci sono degli elementi che fanno sì che i costi non rimangano uguali a quelli dell'anno prima e di due anni prima, e che di conseguenza bisogna comunque guardarsi dentro. Guardarsi dentro, quando lo fa un imprenditore, vuol dire

guardare a due aspetti: i costi e i ricavi. Allorché lo fa una Pubblica Amministrazione, questi due aspetti non bastano: non ci sono solamente costi e ricavi. C'è anche un terzo aspetto: l'ottimizzazione di ciò che si fa. E l'ottimizzazione ha sostanzialmente un parametro di riferimento: la qualità del procedimento di ottimizzazione. Questo dato vale istantaneamente sull'ambito di quella che è la finanza. La finanza nell'ambito degli enti locali territoriali non è solamente il bilancio. Il bilancio è una fotografia. Non è solamente la sommatoria di strumenti che oggi tutti quanti noi sappiamo esistere, i piani triennali, le liste dei beni immobili da andare a dismettere, e chi più ne ha più ne metta, gli strumenti che in qualche maniera soprattutto il legislatore della 267/2000 si è inventato. È un continuo confrontarsi con quelle che sono le dinamiche e le esigenze che, giorno per giorno, legate a delle situazioni dei tassi, che definire variabili è usare un eufemismo estremamente elegante, ci pongono di fronte.

Le banche, e noi in primis, non sono dei soggetti che siano dotati di una bacchetta magica, quindi non possiamo fare miracoli, ma possiamo, ed è quello che cerchiamo di fare, metterci vicino ai nostri soggetti clienti, gli enti locali e territoriali, per aiutarli a ottimizzare la loro situazione. Come: andando volta per volta (ma vorrei essere molto chiaro, questa volta per volta non è più da intendersi come il semestre per semestre o trimestre per trimestre, è il giorno per giorno, perché le dinamiche finanziarie ormai sono tali da portare differenze fondamentali giornata per giornata rispetto a quelli che erano i dati sui quali eravamo abituati a ragionare) per poter fare in modo di aiutare a gestire al meglio quello che è un fattore fondamentale negli enti locali e territoriali: l'indebitamento e di conseguenza le risorse. L'ultima situazione con la quale tutti noi ci troviamo a confrontarci è una specie di parolina magica che oggi come oggi gira un po' in tutti quanti gli enti locali, ovvero il project financing, la finanza di progetto. Spessissimo, perché è uno dei prodotti che portiamo e che andiamo a proporre ai nostri soggetti, enti e clienti, ci viene detto: beh, ma c'è la finanza di progetto, quindi arriveranno i privati che porteranno i soldi e risolveremo in questo modo qualunque tipo di problematica. E questo è un elemento che bisogna sfatare istantaneamente: fare finanza di progetto non vuol dire trovare un qualcheduno dotato di una bacchetta magica che risolva i problemi della Pubblica Amministrazione, non vuol dire spendere di meno, vuol dire spendere meglio. La finanza di progetto è quello strumento con cui, e oggi leggendo i giornali voi lo vedete quotidianamente, si riesce a fare in modo di trovare un punto di comun denominatore tra l'interesse pubblico e l'interesse privato, per andare a evidenziare, e questi sì sono estremamente vasti, spazi di "efficientamento" nella titolarità di risorse, spesso patrimoniali, che gli enti locali hanno e che spessissimo non sanno di avere. Quanti, fra i nostri comuni e i nostri enti, non solamente in Regione, ma nella nazione, hanno patrimoni immobiliari, spesso estremamente vasti, che non solamente non sono fonti di ricavi, ma sono nient'altro che fonti di costi? Allorché, spesso, ci si confronta con gli amministratori, ci si sente dire: ma scusate, perché mi dovrei porre il problema di rendere efficiente il mio portafoglio immobiliare, se alla fin fine qualsiasi tipo di attività io faccia in questo campo ho degli effetti solamente in campo patrimoniale e non ho nessun tipo di ritorno sulla parte corrente, delle entrate e delle spese? Questo è un dato legato alla conoscenza, perché invece, tecnicamente, e moltissimi sono i dirigenti comunali che su questo aspetto sono ben ferrati e sanno loro stessi insegnare a noi quale è l'attività, "efficientando", e scusatemi questo bruttissimo termine, questo neologismo terribile, parte delle proprie risorse, si riescono a recuperare margini che oggi come oggi sono assolutamente indispensabili, perché in un momento di difficoltà come l'attuale bisogna valorizzare ciò che si ha, che non vuol dire vendere i gioielli di famiglia, vuol dire lucidarli, fare in maniera che quella struttura dia modo a noi enti, mi sento di mettermi in mezzo agli enti perché come tesoriери storici viviamo con gli enti da sempre di rendere il servizio il migliore possibile. Questo è il quadro di riferimento. Poi ci sono tantissimi nuovi strumenti di finanza, ci sono i BOC, ci sono i BOR (venti giorni fa, la Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia ha emesso 328 milioni di euro di BOR), e noi come banca IMI, una delle banche che formano il nostro gruppo insieme con Friulcassa, siamo tra i soggetti che stanno aiutando la Regione in questo ambito. Ma sono panorami di, passatemi il termine, finanza diversa dalla finanza del giorno per

giorno. La finanza del giorno per giorno è il Comune di cinquemila abitanti che deve fare il conto con la necessità di rendere il servizio il migliore possibile. E questo lavoro si fa confrontandosi giornalmente con i cittadini, non sudditi, e con coloro che da sempre sono vicini agli enti, le banche, che ne sono i tesoriere.

Questo è il quadro di riferimento. Qualsiasi altro dettaglio avremo modo di verificarlo successivamente, avrete le nostre slide per sviluppare questo tipo di materiale. Ma il punto di riferimento è la necessità di non guardare più alla finanza, ai numeri, come elemento estraneo rispetto all'attività che quotidianamente si fa, ma come un elemento determinante, appoggiandosi su coloro che professionalmente, con un ruolo particolare che è quello di banca e tesoriere, hanno il compito, l'interesse e, passatemi il termine, la missione di aiutarvi nel rapporto con i cittadini. Grazie.

Moderatrice Grazie all'avvocato Pettarin. Siamo al termine, ultimo ma non da ultimo il sindaco Eddi Gomboso. Avrei tante domande da farle ma temo che dovrò ripassare tra un anno per vedere quanto ha risparmiato, come la formazione è riuscita a dare risultati interessanti, come è riuscito a rapportarsi meglio, anche lucidando il patrimonio del Comune di Mortegliano. Però, raccontando questa vostra esperienza che oggi vi ha portato alla certificazione di qualità, un elemento mi piacerebbe sapere. Siamo partiti dicendo che la certificazione di qualità è un'opportunità, ma che necessita di un cambio di mentalità, è una scommessa. Come ha fatto lei, come Sindaco, a motivare la sua squadra, a dare anima a questo processo che, abbiamo visto, ha tanti elementi tecnici, ma in realtà credo che abbia avuto un'anima? Come ha fatto a far sì che tutti entrassero in quella centrifuga che vi ha portati qui e che necessariamente ora vi deve far proseguire il cammino?

L'esperienza del Comune di Mortegliano

Eddi Gomboso – *Sindaco di Mortegliano*

Lei ha parlato in termini così altamente positivi, ma inizialmente nella centrifuga non c'erano dentro tutti. C'è stata un'idea, che era quella di poter coinvolgere al meglio tutte le risorse. Un consiglio: se dovessimo fare una simulazione per ripetere l'esperienza, in questa centrifuga dovremmo mettere dentro tutti. Da principio abbiamo iniziato il discorso con i responsabili di ufficio, di settore. In sostanza, anche se l'informazione è stata data a tutta la squadra, quindi a tutti i dipendenti comunali, la necessità era quella di procedere a un'ulteriore accelerata e quindi a un maggior coinvolgimento. Penso che sia, questa, una tecnica per cui le amministrazioni comunali che intenderanno muoversi su questa linea vadano a tenere conto di momenti che devono essere momenti vissuti insieme, parlandone, proprio. Questo penso sia il coinvolgimento iniziale. E poi ci sono le fasi del processo, al di là dell'idea. Invece di investire i soldi per formazione in termini non organici, è necessario fare uno sforzo ulteriore e porci nella condizione di raccordare tutto il sistema per poter arrivare poi a quella formazione particolare e specifica che ci accompagna alla certificazione. È stato un elemento che nella fase iniziale diventava un'idea affascinante e quindi sposata da tutti, c'è stato un tuffo in positivo. Poi, nel tempo, c'è stato qualche ripensamento che ritengo fisiologico, normale.

È chiaro che con le certificazioni si entra in una logica di rispettare le regole del gioco, di rispettare una certa procedura. Se accadono delle cose in negativo, delle inadempienze, faranno capolino le non conformità, che non diventano forme discrezionali o interpretazioni di un singolo nei confronti dell'altro, ma diventano un elemento di discussione vera. E quindi io penso che la non conformità ripetuta ha necessità di una spiegazione. Nel fare questo, un Comune certificato lascia poco spazio alle discrezionalità che, talvolta anche in buona fede, prevalgono nel funzionamento della macchina amministrativa. Abbiamo vissuto e viviamo questa esperienza in termini veri nei confronti del cittadino, perché se è vero che un'amministrazione comunale potrebbe anche sonnecchiare fino al ritorno dei revisori che guardano che cosa abbiamo fatto nel corso di questo tempo, è altrettanto vero che in effetti si mette in moto una macchina che mantiene un rapporto molto chiaro con il cittadino, che è quello di dargli delle risposte, quelle questioni che sembrano, poi, momenti o politiche del buon senso, ma che talvolta non vengono applicate, e allora ecco che fa capolino la figura del suddito e non del cittadino, dove uno fa una domanda e quella domanda resta, al di là della 241 o quant'altro, inevasa, per cui si creano le condizioni per una mancanza di rapporto.

Nel fare questo noi abbiamo visto che c'è stato un impegno da parte di tutte le forze in campo, di tutto il personale dipendente. Anche perché noi avevamo una realtà articolata, non solo per il Comune ma, come accennavo prima, anche per la casa di riposo. Quindi una realtà articolata che ci portava a dover raccordare la presenza del personale dipendente del Comune, il personale dell'azienda sanitaria, il personale della cooperativa che sostiene la parte dei reparti per non autosufficienti, il personale religioso, ovvero le Ancelle Della Carità che sono nella struttura, la realtà del volontariato. Questo per elencare il numero di soggetti diversi. Quindi se dobbiamo immaginare di avere quattro o cinque parrocchie da coordinare, questo diventa un momento di complessità. Già il fatto di esserci ritrovati martedì di questa settimana con un passaggio in cui questo momento di difficoltà in casa di riposo assegnava qualche mese in più... diciamo che anche la casa di riposo è una realtà che si porta a casa questa certificazione. È un fatto importante, anche perché si intercala un problema che non è di raffronto tra Comune e cittadino residente. È un rapporto di una casa di riposo che si inserisce nell'ambito del Medio Friuli, e quindi, di conseguenza, ancora di più ha necessità di mantenere un rapporto chiaro nei confronti di un territorio di area più vasta.

Perciò abbiamo visto che il coinvolgimento è venuto per una serie di ragioni. Abbiamo dedicato del tempo per sottolineare il fatto che, quando uno trascorre parti importanti della propria vita lavorando e si porta a casa, dopo una giornata di lavoro, un'atmosfera positiva o negativa

nell'ambito familiare, quindi anche il tempo libero è un elemento che viene condizionato dall'ambiente di lavoro, l'introdurre procedure chiare, l'essere nella condizione di creare un rapporto buono, almeno per quello che abbiamo imparato dalle altre realtà certificate, è che nel contempo, se è vero che la certificazione si rivolge in prima persona per un miglioramento nei rapporti con il cittadino, nella sostanza sono migliorati anche i rapporti e le relazioni all'interno della macchina dell'Ente locale. C'è un bel dibattito che mi sento di sottolineare ai colleghi sindaci e amministratori: due o tre giorni fa eravamo impegnati in una chiacchierata con le organizzazioni sindacali aziendali. Il mio problema era quello del funzionamento della macchina del Comune e di tutti i nostri Comuni. In questo ambito dovremo fare uno sforzo dilazionato nel tempo perché è impossibile risolvere tutti i problemi in un pomeriggio. Però penso che il mondo sindacale e i rapporti che il mondo sindacale ha nei confronti dell'Ente locale debba fare un attimino un bell'esame di coscienza, sul considerare che questi sforzi sono stati fatti per poter impreziosire il rapporto dell'Ente locale nei confronti del cittadino con una certificazione di qualità, cioè con una opportunità che si può dare e che desideriamo venga considerata come un investimento dell'Ente, un investimento nei confronti del personale dipendente. Il mondo sindacale interpreta questo atteggiamento come una sorta di servizio aggiuntivo. Come certificazione di qualità, esemplifico al massimo, oltre al mio lavoro di routine devo fare qualcos'altro. E fare qualcos'altro significa rimuovere quel discorso di suddito e dare una risposta articolata, gentile, cordiale, professionale. Al mondo sindacale ho risposto che non mi trovo d'accordo con il loro atteggiamento. Se vent'anni fa, come Friuli Venezia Giulia, eravamo meno raffinati nel proporci (si è fatto l'esempio del buon vino: vent'anni fa i risultati erano meno eccellenti perché i produttori non erano ancora usi utilizzare delle tecniche d'avanguardia che rendessero il vino ancora migliore), ora si può fare del vino migliore, che nel nostro caso significa fare una migliore amministrazione, affrontare un rapporto vero fino in fondo mettendosi in discussione, che diventa anche stimolante, sennò ci si addormenta e si resta rilassati su posizioni che possono portare a una sorta di fastidiosa monotonia. La certificazione di qualità, vista in questa logica, non può essere interpretata come un accrescimento del servizio. Oggi siamo i primi, ma nel prossimo futuro saranno molti i comuni che cercheranno di entrare nella logica di una certificazione ambientale o di servizi. I conti li faremo, perché noi abbiamo fatto questi investimenti che coinvolgono l'Ente locale. Nei riferimenti che Guadagnini faceva, in effetti 7800 Euro li abbiamo avuti come momento di formazione, utilizzando la misura 3 e l'azione 3, abbiamo trovato una sorta di finanziamento regionale che si affiancava nel sostenere il costo economico. Però, nella sostanza, l'Ente ha investito e continuerà a farlo. Ma non significa guardarlo nella logica del centro di costo. Significa svolgere la funzione di un Ente locale che non va più in giro con le toppe nei calzoni, ma che ha una sua forza di poter esprimere tutta una serie di ragionamenti. Considero questo un elemento positivo. È chiaro che ci sono tutte le attenzioni che dovranno essere date nel momento in cui le varie presenze, le varie ricognizioni torneranno a far capolino. Però credo che questo sia l'elemento che ci porta in termini credibili a non aver paura, a fronte di tante situazioni che possono cambiare. Noi abbiamo provato la sensazione di un Comune che è una macchina che funziona, che voleva essere messa lì nei termini di una procedura ben ordinata, e tutto questo significa mettere in cassaforte un risultato. Con questo spirito abbiamo vissuto questa prima esperienza. Prima dicevo un coinvolgimento di tutte le risorse parlandone, coinvolgere le persone, spiegare... e poi qualche mese in più: dobbiamo correre ma non correre per rompersi... noi eravamo in una situazione in cui volevamo raggiungere un risultato, sappiamo benissimo che queste cose non devono essere nemmeno tirate per le lunghe perché sennò ci si dimentica, si va dalle ferie estive alle ferie natalizie, è meglio prenderla di petto. Però forse dedicare, invece che un anno, un anno e qualche mese... forse questi sono i termini per poter raggiungere un buon risultato.

Comunque noi siamo soddisfatti, io personalmente ma anche tutta l'amministrazione. Ringrazio il direttore generale, la dott.ssa Marzietti, il responsabile della qualità Zanchetta Antonino, e tutti coloro che, come personale, tutti i 43 dipendenti dell'Ente locale di Mortegliano, hanno

dato il loro contributo affinché questo procedimento potesse decollare. La considero un'esperienza positiva. Ai colleghi sindaci e alle altre amministrazioni comunali penso che invieremo il risultato di tutti questi lavori, anche perché sono situazioni che noi abbiamo vissuto in termini significativi, penso diventino un momento di collaborazione importante anche da trasferire a tutti gli altri enti.

Ringrazio le persone che ci hanno accompagnato: l'ENFAP, la East Consulting, tutte le persone che comunque sono arrivate nella condizione di portare a casa questo bel risultato. Grazie.

Moderatrice Grazie al Sindaco di Mortegliano. È previsto un dibattito, se ci sono domande gli interlocutori sono a disposizione. Altrimenti, dato che tutto il materiale di questo convegno verrà spedito, in particolare agli amministratori, possiamo anche chiuderla. Se ci sono domande, però, ben vengano.

Intervento 1

Io non volevo fare una domanda, io sono una professionista, non faccio parte degli enti locali, però sono revisore contabile. Volevo semplicemente congratularmi con l'amministrazione perché so cosa vuol dire mettere in piedi qualcosa del genere. So qual è la fatica che c'è dietro, le problematiche che ci sono. Riuscire a creare un team unito, avere questo obiettivo anche nobile, tutto sembra molto banale per un cittadino che viene qua e dice: sì, va bene, belle parole. Ma il lavoro che c'è dietro nessuno lo sa. Volevo semplicemente congratularmi perché avete messo in campo qualcosa di veramente encomiabile a favore del cittadino.

Intervento 2

Buonasera a tutti, mi scuso del ritardo. Io porto i saluti del Comune di Tarvisio. Il Sindaco non ha potuto partecipare, io sono il dirigente dell'unica area del Comune di Tarvisio. Della vostra esperienza ho appreso solo la parte conclusiva, ho apprezzato in particolare l'intervento dell'avvocato Pettarin, il quale, almeno da quello che ha espresso, ha puntualizzato le difficoltà che riguardano la finanza. Io mi meraviglio che Mortegliano sia così florido, e sono anche appassionato, perché effettivamente vuol dire che c'è un'economia e una finanza in una realtà diversa della montagna, del territorio, che funziona in maniera sostanziale. Però dobbiamo ricordarci che i comuni in Friuli Venezia Giulia, per cui l'esperienza delle società esterne che producono effetti secondo me incrementativi e migliorativi dell'esperienza e quindi al servizio del cittadino, dovrebbero porre anche le basi per far conoscere il territorio agli amministratori regionali, perché il problema sostanziale che noi ci poniamo in essere è il fatto di far girare una finanza e quindi un'esperienza regionale, non solo a Mortegliano, di cui io ripeto, caro Sindaco, credo che sia la cosa più bella che lei possa fare per il suo territorio, premesso che questo deve continuare, perché se si ferma qua, è un esperimento, sono soldi buttati. Lo dico dal profilo tecnico, da colui il quale deve ricavare dal nulla risorse per far funzionare l'Ente con una realtà che è in mutamento. 1990, un processo che in 14 anni ha stravolto e condizionato le scelte dei comuni. Si è passati da un sistema statico di assunzione del personale, dove l'Ente locale era il posto in primis per collocare personale femminile, personale part-time che aveva un doppio lavoro, in una dinamica in cui l'Ente locale è artefice del cambiamento dell'azienda pubblica. L'Ente locale che esprime in territori, in contesti, anche l'economia di quel territorio. Se questo non è in sinergia, e questo voi l'avete espresso in maniera molto concreta, con quella che è la finanza regionale, purtroppo il tutto si chiude. Le società esterne che comunque producono effetti su quella che è l'azienda privata come esperienze, non possono per similitudine o per mutazione, produrre gli stessi effetti sulla finanza degli enti locali e sull'azienda Ente locale. Io sono scettico, ripeto, però critico in maniera costruttiva sul fatto che un modello privatistico possa andar bene in una azienda

pubblica, così, tout court. Chiedo che ci sia partecipazione, che questo coinvolga gli organi pubblici regionali in maniera attiva, perché diversamente si fanno convegni per creare consenso. E quello che chiedo è: partecipazione attiva affinché la finanza di qualsiasi tipo e la creazione di questi modelli producano risultati. Perché ricordate questo: noi abbiamo difficoltà a far quadrare un modello organizzativo con dei dipendenti che accettino positivamente il cambiamento. Voi sapete i finanziamenti che provengono come modello europeo per la formazione del personale, sono arrivati tantissimi fondi. Ma quanto di questi fondi hanno prodotto una crescita? Ho qualche perplessità. Queste esperienze non possono che andare in quella direzione, ma io chiedo un intervento sentito da parte della Regione in questa direzione. È bene che si facciano questi convegni, perché fin che non si aprono i tabù non può cambiare nulla, ma chiedo che da questa esperienza nasca il contributo attivo su tutti i comuni, perché non può rimanere Mortegliano. E, certamente, l'esperienza vostra nasce da una volontà personale. Tarvisio, ad esempio, è una realtà in vista nel panorama del Friuli, però con grosse difficoltà operative. Sarebbe importante, perché voi tutti usufruite del beneficio turistico di Tarvisio, tutti noi. In realtà Tarvisio la conosci solo o d'estate o d'inverno. Poi, quello che ci sta dentro, le problematiche, nessuno le conosce. Quindi, per dire Tarvisio, come per dire Lignano, o per dire altre realtà di comuni che devono sopravvivere. Io voglio solo dire questo alla platea: ricordiamoci le difficoltà che dobbiamo passare. Il tesoriere è fondamentale. La ricerca di un tesoriere, la ricerca di un sistema di cassa che produca effetti benefici rimane la cosa più importante. Porgo il saluto di nuovo, ringrazio tutti voi. E sarei felice di fare un confronto con il Comune di Mortegliano per vedere come ha superato questa prima esperienza, visto che anche noi la vorremmo porre in essere, con i dipendenti e quindi con le maestranze in genere. Il Sindaco parlava di rapporti sindacali, credo si possano superare. È un problema di cultura, come ci si appropria alla cultura del management in senso puramente tecnico per il servizio del cittadino che è il cliente. Mortegliano ha 5000 clienti che devono soddisfare mille esigenze ogni giorno. È diverso da un'azienda che ha 5000 clienti sparpagliati, magari, in tutto il territorio mondiale; ci sono problematiche diverse. Non c'è solo il rapporto costi-ricavi, ma ci sono altri servizi.

Io vi ringrazio e buon lavoro.

Moderatrice Grazie a lei, anche perché arrivando da Tarvisio al termine di questo convegno, ha in qualche modo chiuso il cerchio e rilanciato. Perché siamo partiti proprio con il dire: come fa Mortegliano a non rimanere l'isola felice, o la rondine che non fa primavera se non si mette in sinergia con il resto? Avete già lavoro, una montagna.

Eddi Gomboso

Volevo innanzitutto ringraziare i due interventi. Nella sostanza stiamo vivendo questo momento della certificazione, un momento che avrebbe bisogno di una sorta di serenità di rapporto nell'ambito del mondo del lavoro. Prima parlavo con Jacop, quei pochi minuti che è rimasto qui, di quanto sia invece imbarazzante per tutte le amministrazioni comunali, che si ritrovano con il problema dell'applicazione del contratto, firma, comparto unico e tutte queste cose che restano... mi auguro che l'incontro che l'ANCI aveva a Udine con la corte dei conti porti una soluzione, perché si dovrà pur uscire da questa situazione pesante. E quindi ci si trova di fronte a una situazione in cui i miglioramenti che intervengono nei rapporti, nelle relazioni interpersonali di un Ente, sono abbruttiti dal fatto che, se anche un problema è quello della Regione, nella sostanza si vede che voi datori di lavoro, quindi voi Comune, voi ANCI, voi Regione siete nella condizione di non rendere possibile il decollo di questo benedetto contratto. E questa stagione, che doveva essere una stagione in cui, mentre una volta, nel rapporto del mondo del lavoro tra Ente locale e privato, nell'Ente locale uno percepiva stipendi che erano inferiori, oggi si stanno invertendo le posizioni. Non è vera l'applicazione del motto "pochi ma

sicuri". Oggi siamo in una condizione in cui è dignitoso lavorare nell'Ente locale, anche dal punto di vista delle retribuzioni, in rapporto con l'artigianato, con la piccola e media industria. Questo momento diventa una sorta di problema che non mette nel giusto risalto tante cose buone che all'interno degli enti locali si stanno facendo, non solo a Mortegliano ma in tutte le realtà. Quindi lavoro ce n'è. Adesso io direi che potremmo concludere con una bicchierata, un brindisi e un buffet che è pronto al piano superiore, quindi uscendo dalla scala saliamo le scale e facciamo un brindisi tutti assieme. Io vi ringrazio per la vostra partecipazione, e manderemo a tutte le amministrazioni un rendiconto dei lavori di questa giornata. Grazie.