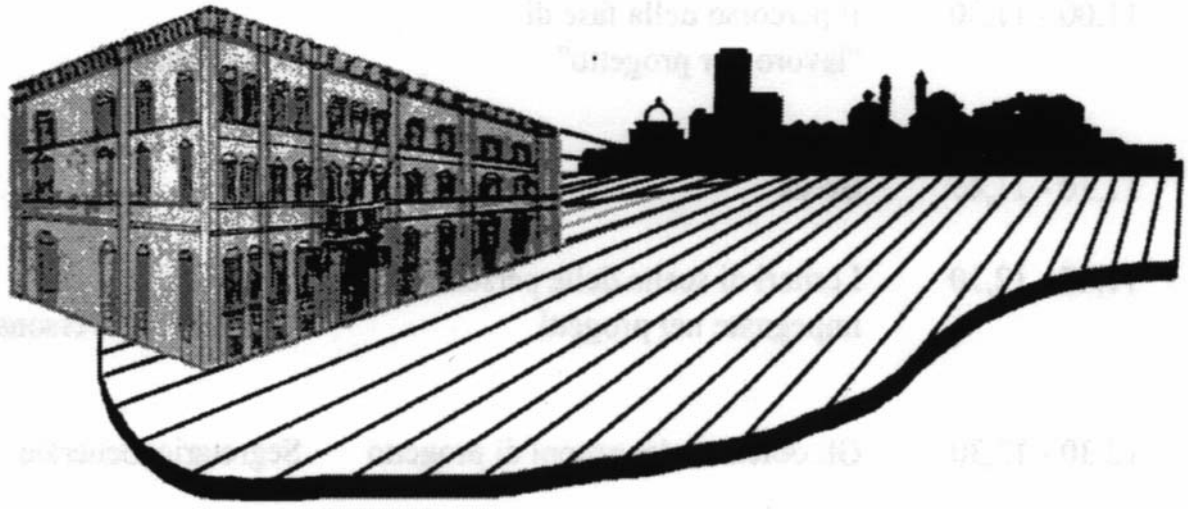
COMUNE DI SASSARI

PROGETTO COMUNE : SASSARI APERTA



INDICE

Il Comune di Sassari pag. 3

Il progetto pag. 4

La struttura del cambiamento pag. 7

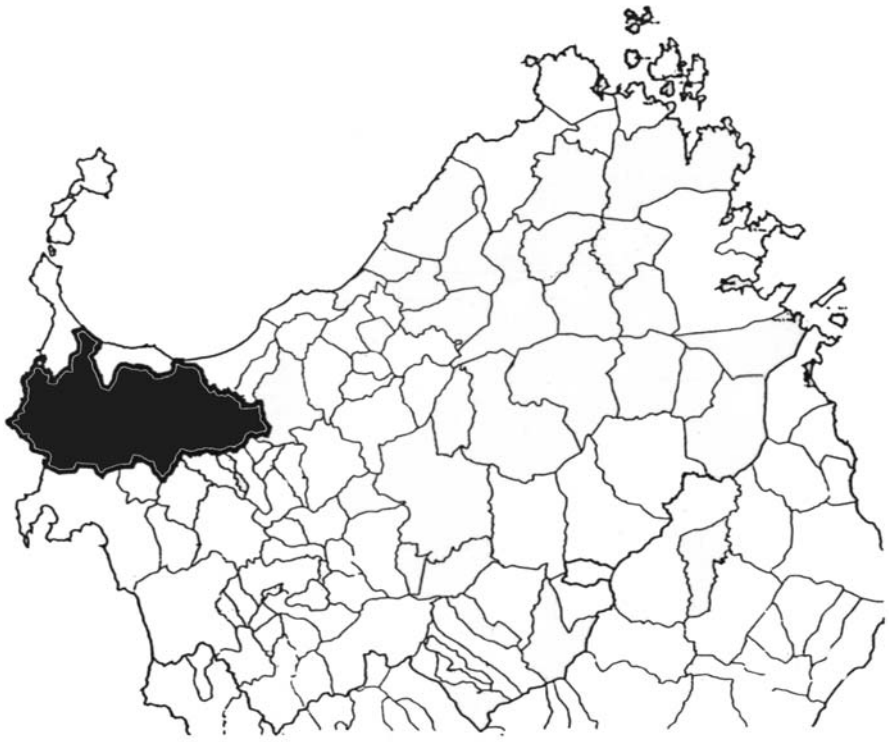
L'articolazione del progetto, le fasi di:

- condivisione strategica pag. 8
- lavoro per progetti pag. 12
- consolidamento organizzativo pag. 16
- formazione pag. 17

Nota

La presente relazione costituisce "**il racconto**" del progetto effettuato alla data del 20 Gennaio 1998.

Sassari è un Comune che si colloca nella parte Nord Ovest della Sardegna con un estensione di 546 chilometri quadrati. Esso è così per estensione il terzo comune d'Italia dopo Roma e Ravenna.



Il territorio comunale ospita 122.339 residenti e un numero di abitanti certamente superiore nei periodi estivi per la bellezza delle coste.
Il bilancio annuale che il Comune gestisce è di 160 miliardi.
La vocazione occupazionale del territorio ha risentito fino a pochi anni fa del grande insediamento chimico collocato nel comune di Porto Torres, oggi fortemente ridimensionato nel numero di occupati e nel tipo di business.
Il Comune di Sassari, assieme agli altri comuni del territorio si trova dunque a ripensare a nuove fonti di occupazione e a riconsiderare vocazioni occupazionali più antiche e alla loro traduzione in soluzioni più moderne e interrelate. In sostanza il Comune si trova a dover esercitare un ruolo di promozione dello sviluppo oltre che un ruolo di erogatore di servizi al territorio.
E' anche per questo motivo che il vertice politico (il sindaco Anna Sanna e la sua Giunta) e il vertice gestionale (i dirigenti) del Comune hanno deciso di avviare un

vasto programma di intervento a sostegno dello sviluppo del territorio e un articolato programma di cambiamento della struttura e della funzionalità dell'ente, del suo sistema di interrelazione con le altre forze sociali e istituzionali, di ascolto e comunicazione con le persone che vivono e operano sul territorio.

Il progetto

L'idea del progetto nasce a Luglio del 1995.

ll Comune di Sassari prima di rivedere la struttura organizzativa e la pianta organica dell'Ente, decide di ascoltare le forze istituzionali, economiche e sociali del territorio.
L'ascolto è finalizzato a rilevare le attese della città, espresse dai rappresentanti delle forze sociali (gli stakeholder), circa la qualità dei servizi erogati e le modalità per fronteggiare i principali problemi del territorio.
L'idea di base di questa operazione è che non fosse utile dare un nuovo assetto alla struttura organizzativa e rivedere la pianta organica sulla scorta di una lettura solo interna circa l'efficienza e l'efficacia dell'ente.
Risultava inoltre evidente che un processo di miglioramento tutto vissuto all'interno della struttura comunale e non condiviso con la comunità circostante assumesse una rilevanza certamente minore e portasse a soluzioni progettuali meno ricche ed efficaci.

L'idea viene definitivamente messa in pratica a partire dall'inizio dell'anno '96.
A gennaio infatti del '96, il Comune fa partire un piano di interviste che coinvolge l'Università, la Confcommercio, l'Apisarda, la Camera di Commercio, l'Associazione degli Industriali, la Confartigianato, le Organizzazioni Sindacali e i Giornali locali.

Il 16 Febbraio del 96 viene quindi organizzato, mediante un panel, il confronto pubblico tra il Comune e le forze economico/sociali locali.
All'incontro partecipa anche la Regione Sarda, per chiarire il quadro dei vincoli istituzionali, e vengono invitati alcuni testimoni di esperienze di cambiamento realizzate presso altre realtà, sia pubbliche che private.

In quella occasione si riesce a focalizzare meglio il senso delle richieste del territorio e le rispettive priorità.

L'incontro serve anche a rendere palese agli interlocutori del Comune il quadro dei vincoli in cui si muovono le amministrazioni pubbliche, pur nel quadro del cambiamento che il decentramento amministrativo andava determinando.

Tutti, infine, prendono atto, attraverso l'ascolto delle esperienze esterne, dei processi da porre in essere per sviluppare i cambiamenti con la partecipazione e la condivisione delle persone che operano nelle organizzazioni e di quelle che hanno con esse un rapporto costante di interlocuzione e di servizio.

La Nuova
Tel. 079/222400
Fax 079/236293

CRONACA DI Sassari

Sabato 17 febbraio 1996

Negli uffici si cambia

A caccia dell'efficienza pubblica

LA BUROCRAZIA potrebbe diventare una risorsa, e non confermarsi invece una delle tante antieconomie che affliggono anche il Sassarese. La giornata di studio su «Efficienza e qualità nelle strutture pubbliche» promossa dal Comune e sviluppata ieri al Grazia Deledda è servita per tracciare le basi della riorganizzazione, per sondare esigenze e ricevere esperienze, ma soprattutto per muovere i primi passi verso una ristrutturazione della quale Sassari non può più fare a meno. Il sindaco Anna Sanna ha garantito l'avvio del procedimento, assicurando che questo sarà aperto alla città. «Ci mettiamo in gioco — ha detto —, non abbiamo ricette pronte ma cominciamo». I lavori sono stati aperti dall'assessore comunale al Personale Antonio Capitta («Sentiamo l'esigenza di rendere più efficiente ed efficace l'assetto della nostra struttura, per ottimizzare l'uso delle risorse umane e professionali disponibili, per offrire servizi più qualificati e tempestivi ai cittadini, per sviluppare una proficua sinergia con le altre strutture») quindi l'assessore regionale agli Enti locali Alberto Manchinu, oltre a garantire il sostegno a un processo che coinvolga tutte le realtà isolane, ha illustrato le nuove regole per le strutture pubbliche. Dopo l'intervento del segretario generale del Comune di Sassari Guido Sechi è stata la volta delle testimonianze degli esperti di enti privati (Valeria Sborlino, gruppo Main, e Renato di Gregorio dell'Enichem) e pubblici (la sassarese Chiara Salis, responsabile della riorganizzazione del Comune di Genova).

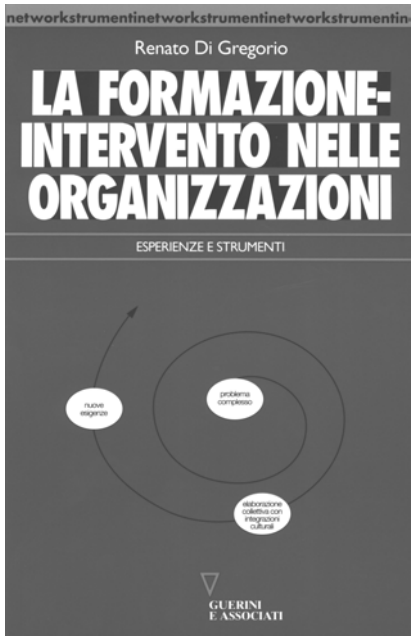
Elementi interessanti sono stati forniti dal dibattito coordinato dal giornalista Alberto Pinna: Michele Alberti (Confcommercio) ha rappresentato l'esigenza che il 'Palazzo' ritorni la casa dei cittadini, e che dal 'potere' pubblico si passi al 'dovere' e al 'diritto', mentre Carmine Cattogno (Confartigianato) ha chiesto lo snellimento delle procedure, che penalizzano la produttività. Il capocronista della 'Nuova' Cosimo Filigheddu ha sollecitato un ritorno alla cultura dei rapporti 'paritari' fra cittadini e amministratori: «Bisogna cambiare dentro — ha detto —, servono regole chiare ma anche forte volontà». Salvatore Marras (Api sarda), ha annunciato un numero verde che porterà alla pubblicazione di un libro bianco sulla burocrazia, Francesco Coghene (Cgil) ha puntato sulla formazione professionale, Franco Salis (Assoindustriali), ha offerto la collaborazione dei privati al 'pubblico e infine il rettore Vanni Palmieri si è augurato l'abbandono della vecchia cultura, chiedendo la valorizzazione delle professionalità «dove esistono». *(mc)*

Subito dopo si mette in moto un processo d' intervento che punta a tre obiettivi:

- progettare una nuova struttura organizzativa in grado di rispondere alle aspettative del contesto e al sistema dei vincoli.
- realizzare alcuni progetti di miglioramento prioritari, per rispondere ai bisogni del territorio.
- migliorare la qualità della comunicazione dell'ente e le sue modalità di interrelazione con il contesto.

La decisione che viene presa è che questi obiettivi vengano perseguiti attraverso il pieno coinvolgimento del personale interno e con la più ampia partecipazione del contesto esterno.

Si acquisisce quindi attraverso la consulenza di **IMPRESA *INSIEME*** una metodologia di **formazione-intervento** che consente di determinare il cambiamento contestualmente allo sviluppo di un processo di apprendimento collettivo e che, viceversa, punta sull'apprendimento per sviluppare un cambiamento condiviso.



L'approccio presuppone che le persone dell'organizzazione possano e debbano trovare con le loro forze e le loro capacità le soluzioni ai loro problemi e che vengano aiutate a trovare modalità e sistemi per poter rendere disponibili tali risorse a vantaggio di un problema che interessa l'intera organizzazione.

Diversamente dalla formazione più classica, di tipo manageriale o professionale, l'apprendimento si sviluppa essenzialmente in riunioni di lavoro e in **workshop** organizzati proprio intorno ai problemi reali che le persone dell'organizzazione devono concretamente affrontare.

La struttura a guida del cambiamento

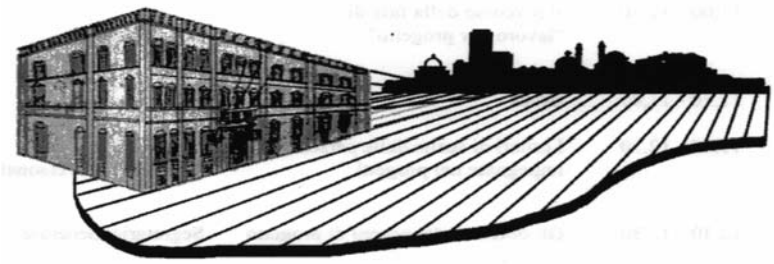
Si costituisce quindi, fin dalla partenza, una struttura interna in grado progressivamente di acquisire una propria competenza nel gestire processi di cambiamento così da rinunciare, dopo un certo tempo, all'ausilio della consulenza.

Viene infatti costituito un **Comitato Guida**, presieduto dal Sindaco e composto dall'Assessore e dal Dirigente del Personale e Organizzazione, dal Segretario Generale e da due Dirigenti funzionali. Esso ha il compito di promuovere il programma generale di cambiamento e di prendere le decisioni attuative più importanti.

Viene contestualmente costituito, in dipendenza dal primo, un **Compitato Operativo** che è composto da funzionari di ottavo e settimo livello appartenenti ad aree funzionali diverse. Esso ha il compito di predisporre tutte le attività che il programma richiede.

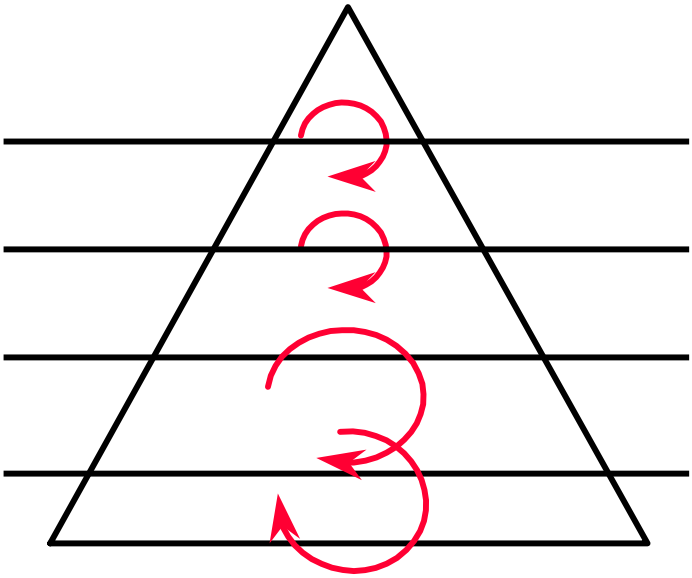
L’articolazione del progetto

Viene quindi dato un nome e progettato un logo per il programma d’intervento che viene denominato: **“ Progetto Comune: Sassari Aperta”.**



Esso prevede la realizzazione di un mosaico di azioni o fasi tra loro strettamente interrelate.

- La **prima fase** è quella che è stata denominata di **"Condivisione strategica"** .



Con una serie di workshop, della durata di due giorni ciascuno, si è inteso far sì che tutte le persone dell'organizzazione, dai dirigenti in giù, vengano messe in condizione di conoscere, dibattere e condividere il "**ruolo**" che il Comune intende sviluppare per essere in linea con il quadro istituzionale in profondo cambiamento e con i bisogni del territorio, sia sul piano dello sviluppo economico e occupazionale, che su quello della vivibilità ambientale e culturale.

Accanto infatti ad un ruolo tradizionale di erogatore di servizi essenziali, si va delineando quello di un ente capace di promuovere e partecipare a iniziative di sviluppo economico e occupazionale del territorio.
Una riflessione sul mutamento di ruolo ha consentito al personale interno di chiedersi quanto flessibile debba risultare l'organizzazione, quale professionalità debba crescere e svilupparsi al suo interno, quali comportamenti organizzativi debbano essere assunti per essere più adeguati, quale formazione risulti essere più utile per supportare il cambiamento organizzativo e quello professionale.

Il programma ha avuto altresì l'intento di riprendere il colloquio avviato a Febbraio del '96 con le forze operanti nel territorio e di misurare così la percezione del miglioramento della funzionalità del Comune e di attualizzare il senso dei bisogni a suo tempo da loro manifestati.

Per tale motivo, anche in modo simbolico, le riunioni che sono servite a discutere con il personale su questi temi, sono stati organizzati presso le sedi di tali forze.

I workshop di condivisione strategica sono stati infatti così realizzati:

22 e 23 Aprile 1997, rivolto ai Dirigenti ,c/o l'Unione Industriali di Sassari,
ospiti: la Confindustria e La Nuova Sardegna

La Nuova
Tel. 079/222400
Fax 079/236293

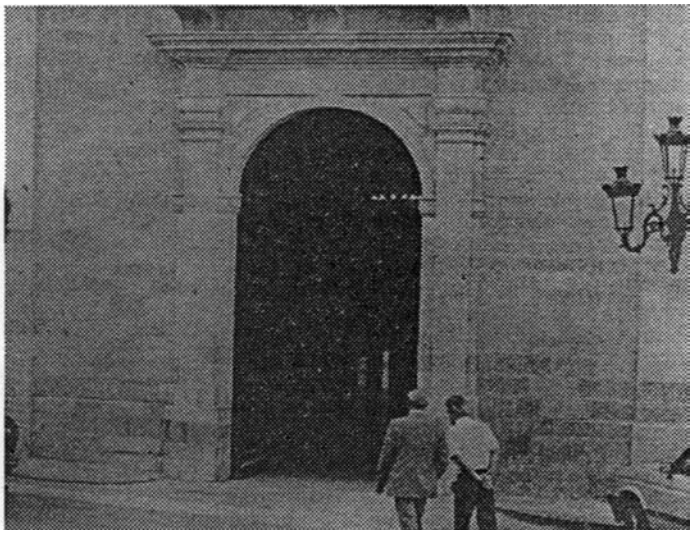
CRONACA DI Sassari

Giovedì 24 aprile 1997

Come «funziona» il Comune

Una macchina da migliorare

Per il sindaco «i primi risultati si vedono», ma è necessario accertare le responsabilità



«QUELLA di ieri è stata una giornata di lavoro intensa e produttiva, nella quale si sono confrontate diverse realtà e competenze: il livello politico amministrativo con i responsabili della macchina organizzativa del Comune; l'istituzione nella sua complessità e alcuni dei principali interlocutori della pubblica amministrazione. Un confronto impegnativo e anche critico, ma che ha ancora una volta dimostrato la volontà di tutti i soggetti, a qualsiasi livello, di un cambiamento e di una crescita della città che potrà avvenire solo con l'assunzione delle proprie responsabilità da parte di tutti gli attori coinvolti».

E' questo il commento del sindaco Anna Sanna alla prima di una serie di giornate di confronto e di lavoro all'interno della struttura comunale e tra questa e la città, che martedì ha visto la partecipazione del presidente e del direttore dell'assoindustriali di Sassari Franco Salis e Marco Tarantola e del direttore della Nuova Sardegna Livio Liuzzi.

Nell'incontro si sono registrati i passi in avanti fatti nei rapporti tra il Comune, le organizzazioni e i cittadini, ma sono anche state evidenziate le difficoltà e i passi ancora da compiere. Gli industriali hanno ribadito le loro critiche a un iter burocratico troppo lungo e farraginoso per le loro pratiche, così come il direttore della Nuova Liuzzi ha evidenziato come il «sistema» consenta anche nella nostra città l'assenza generalizzata nell'individuazione delle responsabilità a fronte dei disservizi ai cittadini. «Ma se per anni non si sono fatte pagare le bollette dell'acqua, di qualcunola responsabilità sarà pur stata. Possibile che non vi siano state responsabilità?», ha detto Liuzzi, sottolineando che «l'individuazione delle responsabilità è necessaria per eliminare le cause del disservizio».

Ma molto spesso il disservizio è causato dall'iter legislativo, hanno replicato i dirigenti. L'esempio portato è quello relativo alla concessione per la realizzazione di un banale fienile: conti alla mano tra un passaggio alla commissione edilizia, in giunta, nelle circoscrizioni, in consiglio, all'ente di controllo, alla Regione per poi tornare in Comune non passano meno di 200 giorni, e questo nel caso tutti gli uffici siano rapidissimi.

Ma, anche a fronte di queste difficoltà, c'è la volontà di reagire. «E' impossibile — ha commentato il sindaco a margine dei lavori —, pensare a una qualsiasi ipotesi di sviluppo che non veda il coinvolgimento totale delle risorse umane disponibili, che prescinda dall'utilizzo ottimale dell'esistente, che non motivi e non convinca coloro che avranno ruoli fondamentali in questo processo. Sin dall'inizio del mandato avevamo individuato nella riqualificazione della macchina amministrativa uno dei momenti essenziali per il rilancio della città. Una strada difficile e lunga, ma il metodo scelto corrisponde all'impostazione politica data alla gestione amministrativa: quella della ricerca del consenso, del confronto costante e della valorizzazione dell'esistente».

Lungo questo percorso il sindaco segnala alcuni atti definiti importanti: la riorganizzazione della macrostruttura e il regolamento di organizzazione. Paralleli, i servizi ai cittadini: «Abbiamo attivato la consegna dei certificati a domicilio, a breve partirà l'ufficio per le relazioni col pubblico, produrremo la guida ai servizi, ci sarà un prontuario sui tempi relativi agli adempimenti, entro maggio arriverà nuovo personale».

Gli incontro proseguiranno nelle prossime settimane.

6 e 7 Maggio 1997, rivolto ai Funzionari , c/o il Palazzo della Provincia
ospite: l'Amministrazione Provinciale

ospite: la Confartigianato

26 e 27 Maggio 1997, rivolto ai Funzionari, c/o la sede della Confcommercio, ospiti: la Confcommercio e la Regione Sardegna

29 e 30 Luglio 1997, rivolto agli istruttori direttivi, c/o la sede della Sovraintendenza dei Beni culturali al Museo Nazionale, ospiti: sovraintendente e OOSS confederali

Successivamente, il Comitato Operativo ha continuato a sviluppare il processo di condivisione strategica per i livelli organizzativi sottostanti. A dicembre ’97 sono stati condotti complessivamente 7 workshop per un coinvolgimento di 160 persone.

La “condivisione strategica” è stata una modalità anche per approfondire con tutto il personale dell'Ente il significato della struttura organizzativa approntata e di verificare la disponibilità del personale, anche a livelli più operativi, di concorrere al programma di miglioramento intrapreso, a partire dai progetti prioritari d’intervento.

Le OOSS, sia interne che provinciali, sono state opportunamente informate dell’iniziativa ed hanno condiviso l’approccio utilizzato.

- La **seconda fase** è quella denominata: **Lavoro per Progetti**

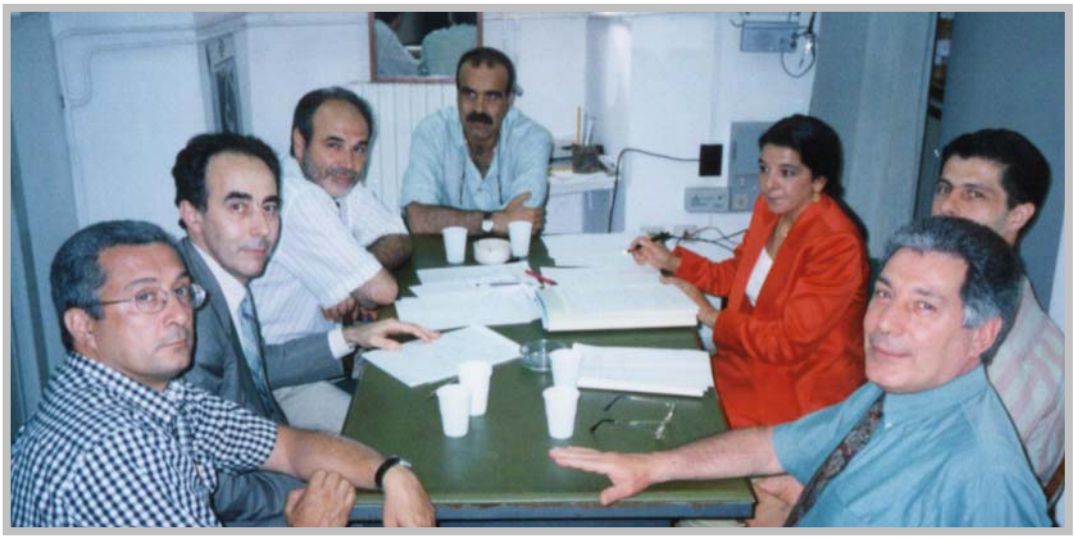
Una volta che un buon numero di persone è stato coinvolto nel processo di condivisione strategica è stato possibile attivare il lavoro per progetti
Questa fase si è posta l’obiettivo di attivare un certo numero di persone, scelte tra i funzionari e quadri del Comune, sulla progettazione di soluzioni adeguate a risolvere alcune tematiche critiche sia per la funzionalità del Comune che per la qualità dei servizi erogati.
Infatti i dirigenti hanno scelto 25 persone appartenenti alle proprie funzioni e tali da esprimere le competenze inerenti al tipo di progetto da affrontare.
Le 25 persone hanno seguito uno specifico itinerario formativo articolato in un workshop iniziale ed uno finale intervallato da un periodo di project work della durata di circa due mesi.

Esse, alla partenza, hanno avuto come incarico dal Comitato Guida le finalità da raggiungere e i confini progettuali entro cui individuare le soluzioni di arrivo.

I progetti erano stati individuati dopo un dibattito avvenuto in seno alla Giunta e poi con i Dirigenti della struttura. Essi erano:

1. l'ottimizzazione del processo di costituzione e funzionamento dell'Ufficio di Relazioni con il Pubblico (URP) .

2. la semplificazione della procedura di rilascio della concessione edilizia.



3. l'incremento del verde pubblico a costo zero.

4. la realizzazione del giornale del Comune rivolto al personale interno e ad alcuni interlocutori del contesto esterno.

5. il miglioramento del sistema di coordinamento dei lavori relativi alla cablatura della città.

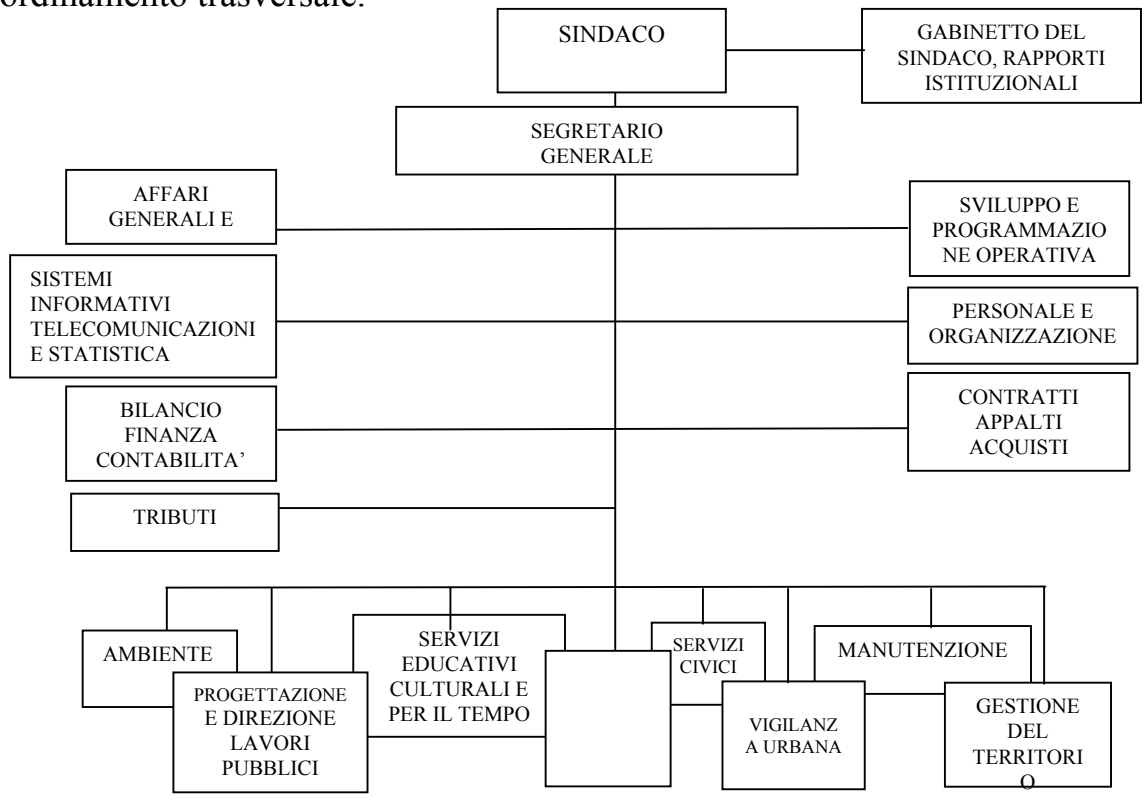
Le persone prescelte, durante il periodo di project work, sono state assistite per un breve periodo dalla consulenza sul versante metodologico, ma hanno trovato poi loro stesse le soluzioni più opportune per risolvere le criticità di partenza.
Dopo un lavoro che è iniziato a Giugno del ’97 e che si è concluso a Settembre, le soluzioni individuate e le relative opzioni decisionali sono state poste all’attenzione del Comitato Guida e, poi, anche dell’intera Giunta e dell’insieme dei dirigenti, ricevendone l'approvazione per la loro realizzazione.

Ora i gruppi cureranno anche la fase di attuazione delle soluzioni progettate, almeno fino a quando l'attività nuova non entri in una condizione di routine e venga assunta dalle competenti aree funzionali.
Dopo questa prima esperienza si stanno individuando altri progetti che potranno essere affrontati con la medesima metodologia.
Il lavoro per progetto così impostato ha avuto infatti l'obiettivo di:

- superare le rigidità dell'organizzazione funzionale che, seppur preziosa sul fronte della crescita di ciascuna specializzazione, non consente di schierare a fronte di un problema complesso quella pluralità di conoscenze ed esperienze di cui l'insieme dell'organizzazione comunque dispone.
- aumentare la comunicazione all'interno dell'organizzazione e tra essa e il suo contesto, soprattutto quando i gruppi, nel loro agire progettuale, hanno sensibilità di raccogliere il contributo di tutti e quindi anche di persone esterne all'ente comunale.
- riconoscere la capacità di raggiungere risultati importanti al personale che si colloca nella fascia intermedia dell'organizzazione e che per età, per professionalità e per collocazione ha certamente delle potenzialità che è giusto mettere in luce e valorizzare.

- La **terza fase** è quella denominata di **consolidamento organizzativo**

All'interno di questa fase, sempre attraverso l'uso di workshop, è stata definita con la dirigenza e con il supporto della consulenza Main, che collabora con Impresa Insieme, la macrostruttura dell'ente , tradotta nel **"Regolamento di Organizzazione".**
Successivamente sono state definite con maggiore puntualità: l'articolazione interna della struttura, le responsabilità delle diverse funzioni e i ruoli e le strutture di coordinamento trasversale.

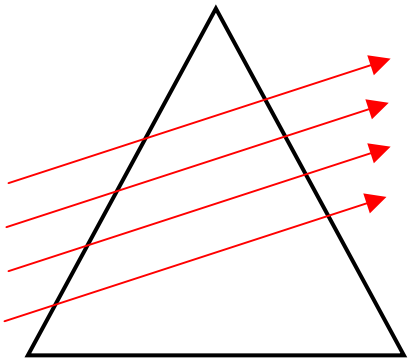


Poi sulla scorta di una griglia di riferimento è stata effettuata la caratterizzazione e la graduazione delle posizioni, presupposto per la costituzione di sistemi gestionali che consentano di riconoscere il contributo che le persone interne alla struttura riescono a dare per la "posizione" che coprono ed anche per la "prestazione" che erogano.

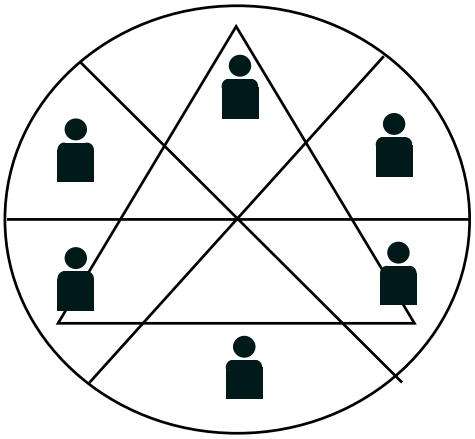
- La **quarta fase** è quella denominata di **formazione della struttura di cambiamento**

Al riguardo è stato progettato un programma di formazione per costruire all'interno dell'organizzazione dei ruoli capaci di assicurare lo sviluppo del processo di cambiamento sostenendo alcune attività che esso prevede.
Il programma è stato approvato e finanziato dalla Regione. Esso prevede la formazione di:

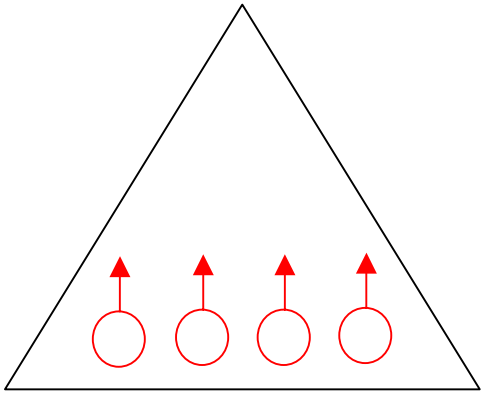
- **progettisti di cambiamento**, ovvero di persone che possano lavorare sui progetti di miglioramento che l'Ente vuole affrontare, continuando così a svolgere quell' attività sperimentata positivamente con i primi cinque progetti.



- **comunicatori d'area**, ovvero di persone in grado di fornire un contributo per migliorare la comunicazione all'interno dell'Ente e tra l'Ente e il suo contesto, continuando così a realizzare strumenti e strutture che facilitino la comunicazione come quelli del "giornale" e dell'URP, ma anche a sviluppare processi adeguati a colloquiare con la pluralità degli stakeholder del territorio in modo puntuale e continuativo.



gli animatori dei gruppi di miglioramento, ovvero di persone in grado di favorire l'attivazione di gruppi di miglioramento all'interno delle aree funzionali più operative e in stretto rapporto con l'attività di miglioramento perseguito con i progetti trasversali



Frattanto è stato formulato un altro programma formativo, che si aggiunge e integra il primo, chiedendone il finanziamento al **Dipartimento della Funzione Pubblica,** nell'ambito del programma denominato PASS 2, e anch'esso è stato approvato a dicembre.
Esso aiuterà a sviluppare l'azione di **condivisione strategica** anche in quei settori più operativi dove c'è la necessità di aumentare ancora la capacità dell'ente di ascoltare e rispondere ai bisogni dell'utenza.
Così come consentirà di supportare la fase di realizzazione dei **progetti** già definiti e anche quella degli altri che saranno attivati.
Inoltre si potrà mettere mano, con un supporto di competenze specifiche, ai sistemi di **gestione del personale** che richiedono un cambiamento e uno sviluppo radicale per poter riconoscere l'impegno profuso per il miglioramento sia nell'ambito del proprio ruolo organizzativo sia nell'ambito del lavoro per progetto.
Infine esso permetterà di rendere disponibile ad altre realtà pubbliche del territorio la **metodologia** che è stata acquisita e l'**esperienza** maturata.