



# 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. 17
• formazione	pag. 18

### Nota

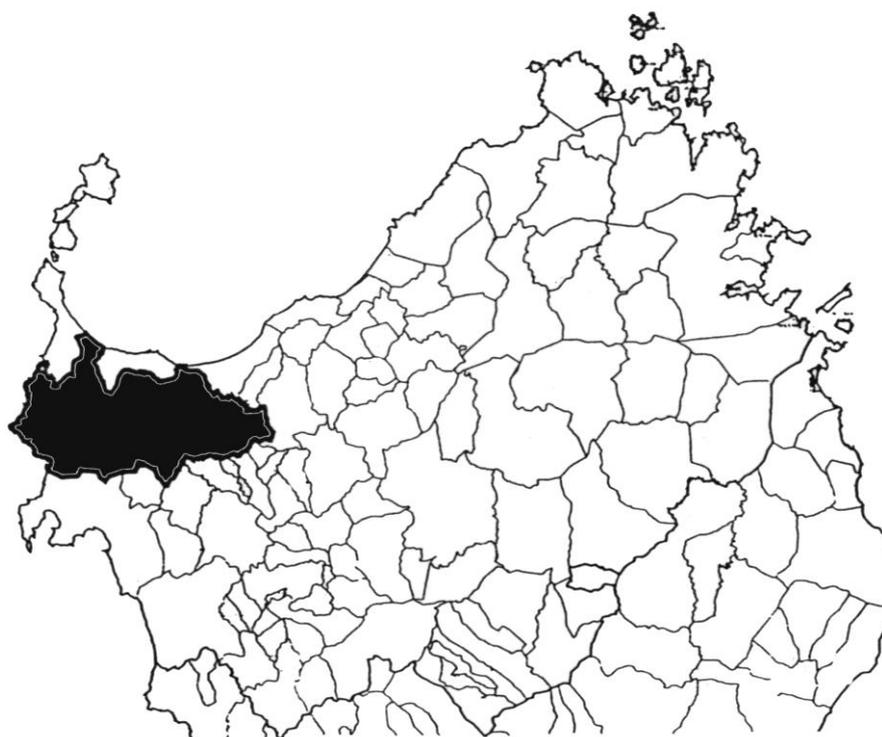
La presente relazione costituisce “**il racconto**” del progetto effettuato a dicembre del 1998



## COMUNE DI SASSARI

PROGETTO COMUNE: SASSARI APERTA

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.

Il 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 convegno, 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 sistema 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 no-

stra 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 isolate, 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 (Con-



fcommercio) 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:

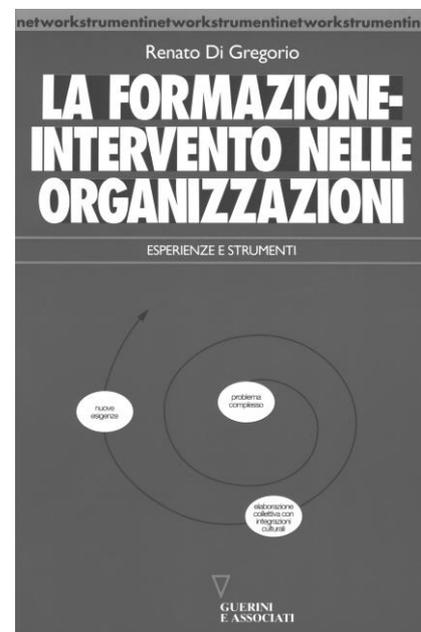
- progettare una nuova struttura organizzativa in grado di rispondere alle aspettative del contesto e al sistema dei vincoli.
- realizzare alcuni progetti di miglioramento prioritari, per rispondere ai bisogni del territorio.
- migliorare la qualità della comunicazione dell'ente e le sue modalità di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

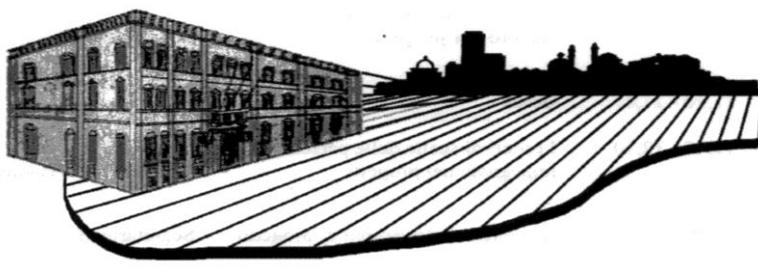
Viene contestualmente costituito, in dipendenza dal primo, un **Comitato Operativo** che è composto da funzionari di ottavo e settimo livello appartenenti ad aree funzionali diverse. Esso ha il compito di predisporre tutte le attività che il programma richiede.

Nel corso del 1998 il primo Comitato operativo lascia l'incarico ad un secondo Comitato così che ci sia un'alternanza nell'acquisire la conoscenza nell'esercizio di tale ruolo



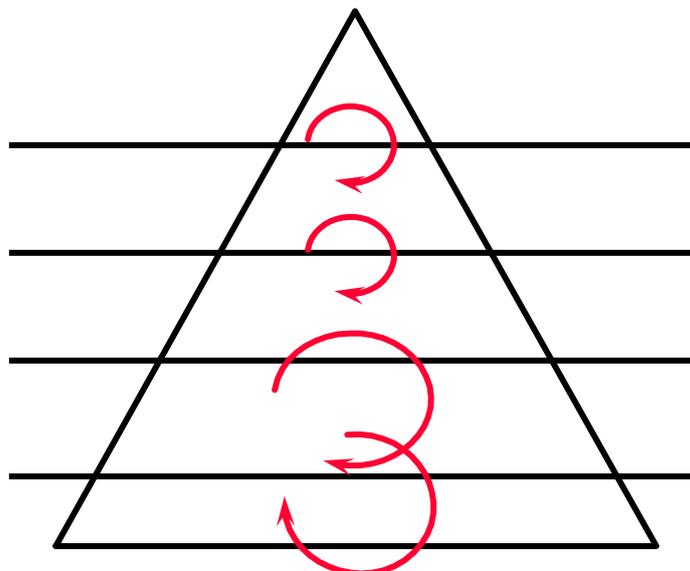
## L'articolazione del progetto

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**".



Il sindaco ha formalizzato in un documento le scelte strategiche del Comune, poi 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, fossero 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.

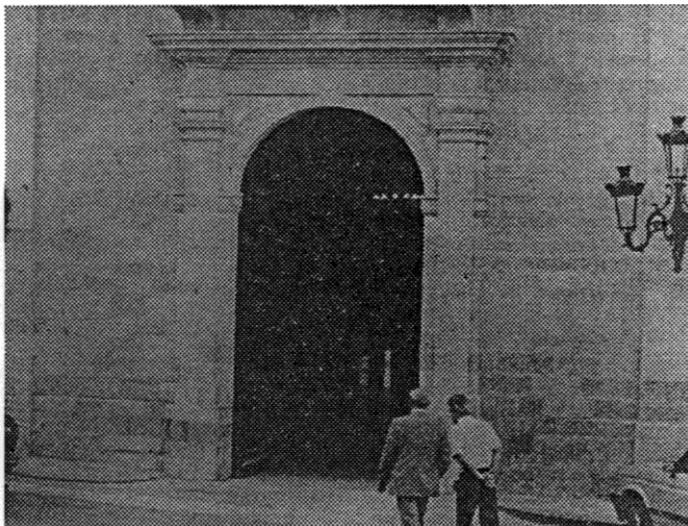
I workshop di condivisione strategica sono stati infatti così realizzati:

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



## 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».

È 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'assindustriali 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. «È 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 precinda 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 incontri 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 Sovrintendenza dei Beni culturali al Museo Nazionale, ospiti: sovrintendente e OOSS confederali

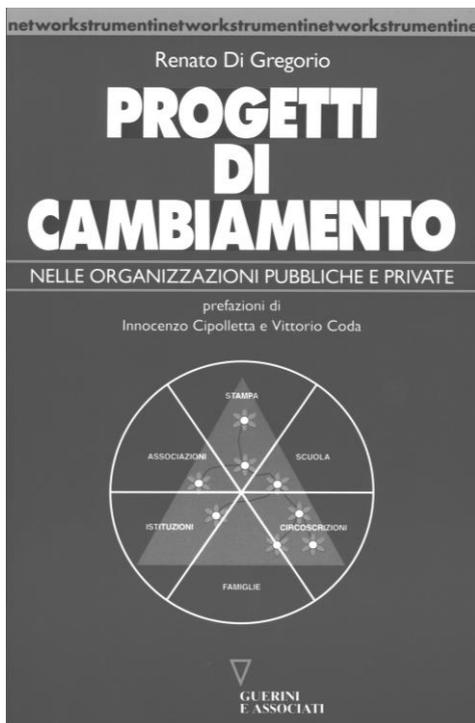
Successivamente, il Comitato Operativo ha continuato a sviluppare il processo di condivisione strategica per i livelli organizzativi sottostanti. A dicembre '97 sono stati condotti complessivamente 7 workshop per un coinvolgimento di 160 persone.

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.

Il primo progetto relativo alla realizzazione dell'Ufficio delle Relazioni con il Pubblico (URP) si è concluso il giorno 20 gennaio 1998.

CRONACA DI  
**Sassari**

**La Nuova**  
Mercoledì 21 gennaio 1998

## Urp: trasparenza telematica

### Aperto l'Ufficio relazioni con il pubblico del Comune

UN DISCRETO cartellino sul vetro, uno slogan («Un solo ufficio per tante risposte») ma fuori neanche un'insegna, come accade a due passi da lì per la biblioteca di Palazzo Ducale. Dentro, sul bancone, due serie di moduli. Il primo è del «Servizio suggerimenti e reclami» e invita il cittadino a esprimersi, il secondo è il prestampato per la richiesta di copia di documenti dell'amministrazione civica. A fianco, due depliant: il primo riguarda il numero verde del ritiro rifiuti ingombranti, il secondo la raccolta dei rifiuti nel centro

storico. Non è colpa dell'ufficio se i servizi del Comune da reclamizzare sono ancora così pochi.

Da ieri anche Sassari ha l'Urp, Ufficio relazioni con il pubblico. La struttura del Comune è in via Canopolo, nel cuore della città vecchia e vicinissima al «cervello amministrativo» di Sassari: «Una scelta doverosa indice della voglia di valorizzare il centro — ha sottolineato la progettista della struttura, l'architetto Elena Cenami — dove si trova la memoria dei sassaresi: quelli che vivono in città come quelli che stanno nell'agro».



cronaca di **Sassari**

**La Nuova**  
Lunedì 19 gennaio 1998



*Un nuovo servizio per i cittadini*  
**«Voglio protestare con il Comune, ora telefono all'Urp»**

TRASPARENZA. maggiori rapporti tra il cittadino e il Palazzo, nessuna barriera tra amministratori e amministratori. Quanti slogan durante la campagna elettorale per le ultime elezioni amministrative.

Ma chi se la sente di dire che non ci siano state (e non ci siano ancora) difficoltà nel dialogo tra Palazzo Ducale e i sassaresi?

Quante volte è successo che manchi l'acqua potabile e i cittadini non sappiano a che santo votarsi per sapere quanto durerà il disagio? Finisce regolarmente che i cittadini (dopo aver telefonato invano al centralino del Comune, all'ufficio acquedotto, all'impiegato comunale vicino di casa) telefonino al centralino della Nuova per avere qualche notizia. E quante volte si ha bisogno di informazioni sugli uffici comunali, sulla rilascio di un documento o solo per protestare quando ci si sente vittime di una ingiustizia. Da domani ci possiamo rivolgere all'ufficio relazioni col pubblico in via Canopolo 2, accanto a Palazzo Ducale. (p.p.)

Si inaugura domani l'Ufficio relazioni col pubblico

## Più vicini all'utenza

*Proposte, consigli e collaborazione*

DA DOMANI il Comune mette a disposizione dei cittadini un nuovo servizio: l'Urp, l'Ufficio di Relazioni con il pubblico, la cui prima sede è stata allestita in via Canopolo n. 2. «L'Urp — spiega il sindaco — ha la finalità di rendere più agevole e più costruttiva l'interlocuzione con l'insieme degli uffici della struttura comunale». Tale servizio si propone di fornire informazioni più rapide e complete sull'operato dell'ente e di raccogliere indicazioni e suggerimenti per il suo miglioramento.

L'URP si pone come anello di congiunzione tra aspettative della collettività e risorse dell'organizzazione comunale. L'erogazione di questo servizio corrisponde a precise indicazioni di legge, che dalla 142 del '90 fino alla 127 del '97 si sono succedute, «ma ancor di più interpreta la volontà di questa amministrazione — dice ancora Anna Sanna — di rendere sempre più trasparente e costruttivo il rapporto tra la collettività, nella sua ampia articolazione di interessi, e di bisogni e l'istituzione con le sue contenute disponibilità economiche, professionali ed organizzative».

La predisposizione dell'apertura dell'ufficio è stata sviluppata da un gruppo di progetto del Comune che ha verificato

le condizioni essenziali per il suo funzionamento raccogliendo anche esperienze di altre realtà. Esso si propone, peraltro di seguire l'attività dell'ufficio per poter apportare i miglioramenti che risulteranno opportuni analizzando la sua operatività e raccogliendo le indicazioni di coloro che se ne serviranno.

Il gruppo ha lavorato all'interno di un programma di miglioramento più vasto che è stato denominato «Progetto Comune: Sassari Aperto» e che si propone di offrire nel tempo soluzioni ai problemi che attengono alla qualità dei servizi amministrativi dell'ente comunale in vista di una migliore qualità della vita e di una maggiore prospettiva di sviluppo del nostro territorio.



Domani pomeriggio, dalle ore 16, al teatro Civico, l'iniziativa verrà illustrata dal sindaco, dal responsabile dell'Urp, con interventi del dirigente Affari Generali, della Funzione pubblica, della Concommercio e di Impresa insieme. Seguirà un dibattito.

All'incontro parteciperanno Comuni dell'hinterland, così da consentire un primo confronto sulle soluzioni e sui metodi seguiti e per annunciare la possibilità di continuare a sviluppare questa riflessione sul miglioramento grazie alle ulteriori iniziative cui il Comune di Sassari, supportato dai propri consulenti, aderisce utilizzando i finanziamenti ottenuti nel mese di dicembre dal dipartimento della funzione pubblica.

Il secondo progetto relativo alla realizzazione del giornale per il personale del Comune è stato realizzato ed è stato presentato alla città il giorno 17 aprile 1998.

## «Pagine in Comune»: Palazzo Ducale da oggi si racconta con un bimestrale

L'amministrazione comunale ha da ieri il suo organo di informazione: non parliamo di un episodio spudorato di stampa filogovernativa, ma della nascita di «Pagine in Comune», il bimestrale di informazione dei dipendenti di Palazzo Ducale.

La pubblicazione è stata presentata ieri dal direttore - il dirigente Salvatore Stangoni - e dal gruppo di redazione al Teatro Civico, e completa il progetto «Sassari aperta» messo a punto



dall'amministrazione. Si tratta di dodici pagine in formato A4, stampate su carta patinata con la prima e l'ul-

tima in quadricromia, progettate graficamente da Gef Sanna. La tiratura è di duemila copie, di cui cinquecento destinate all'esterno.

Presentando la sua creatura, Stangoni ha ricordato le difficoltà che un gruppo di redattori pieni di entusiasmo ma alle prime armi ha trovato nella «cucina» giornalistiche: taglio dei pezzi troppo lunghi, disegno dei menabò, impaginazione. Il risultato è un periodico nel complesso gradevole e di impostazione agile.

Dopo questa prima esperienza positiva si è sviluppato un vasto programma di lavori per progetto utilizzando con la medesima metodologia.

Il lavoro per progetto così impostato ha avuto infatti il pregio 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.

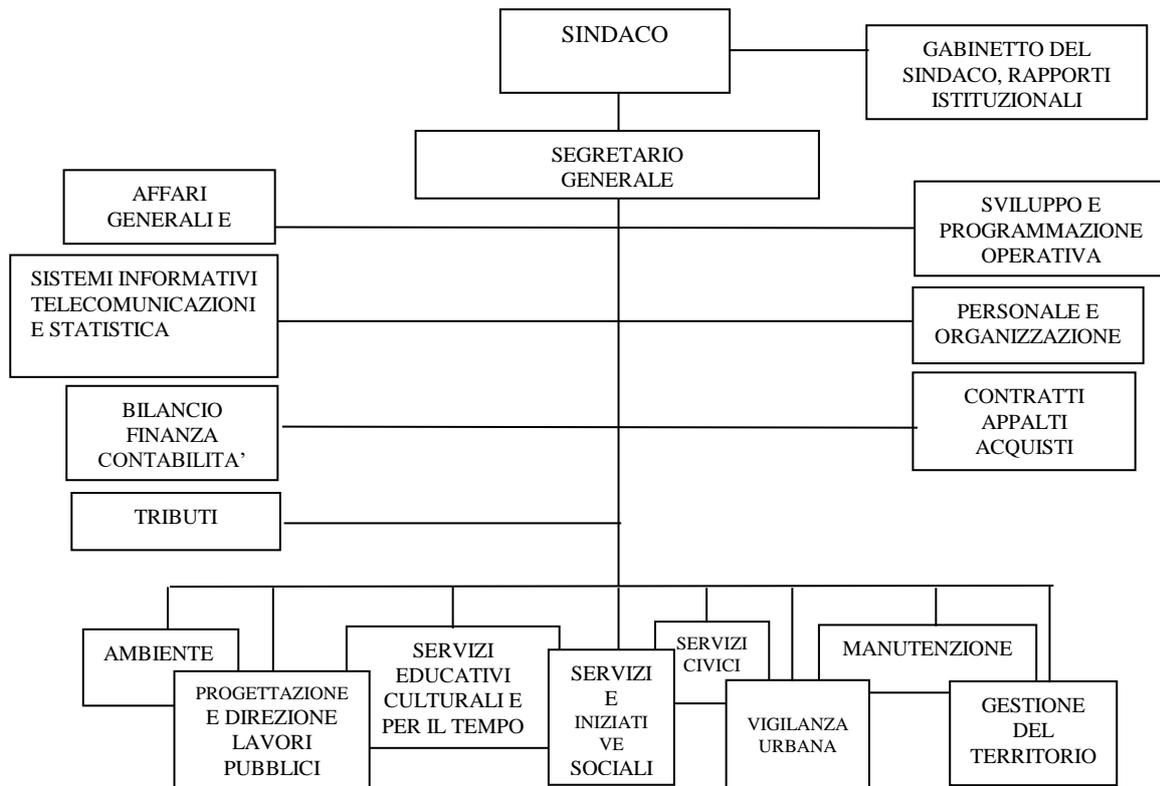
- aumentare la comunicazione all'interno dell'organizzazione e tra essa e il suo contesto, soprattutto quando i gruppi, nel loro agire progettuale, hanno sensibilità di raccogliere il contributo di tutti e quindi anche di persone esterne all'ente comunale.

- 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.

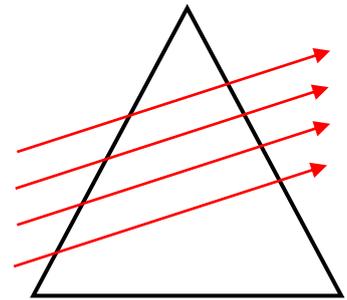
- La **quarta fase** è quella denominata di **formazione della struttura di cambiamento**

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 tre specifiche figure : i progettisti di cambiamento, i comunicatori d'area e gli animatori dei gruppi di miglioramento.

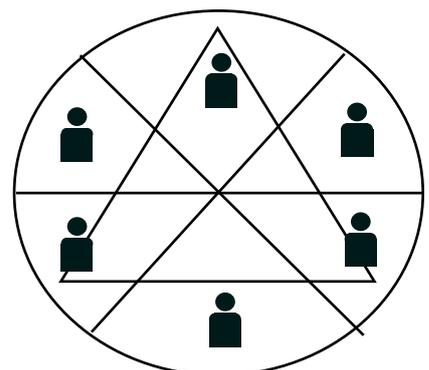
I **progettisti di cambiamento**, sono persone che pur continuando a lavorare sul proprio posto di lavoro sono chiamati, dopo un'opportuna formazione, a lavorare anche sui progetti di miglioramento che l'Ente vuole affrontare, continuando così a svolgere quell'attività sperimentata positivamente con i primi cinque progetti.

Il corso a cui hanno aderito 20 persone si è concluso il 16 dicembre '98. Esso si è articolato in momenti di aula e momenti di project work. Durante il corso sono stati definiti quattro progetti: Piste ciclabili e percorsi sicuri, Urban, Strutture per l'uso ottimale dei finanziamenti pubblici, Ottimizzazione del sistema dei tributi.



I **comunicatori d'area**, sono persone scelte in rappresentanza delle diverse aree funzionali dell'ente e poste in grado, attraverso un corso specifico, di fornire un contributo per migliorare la comunicazione all'interno dell'Ente e tra l'Ente e il suo contesto. Esse possono così continuare a realizzare strumenti e iniziative che facilitano la comunicazione, come quelle del "giornale" o dell'URP.

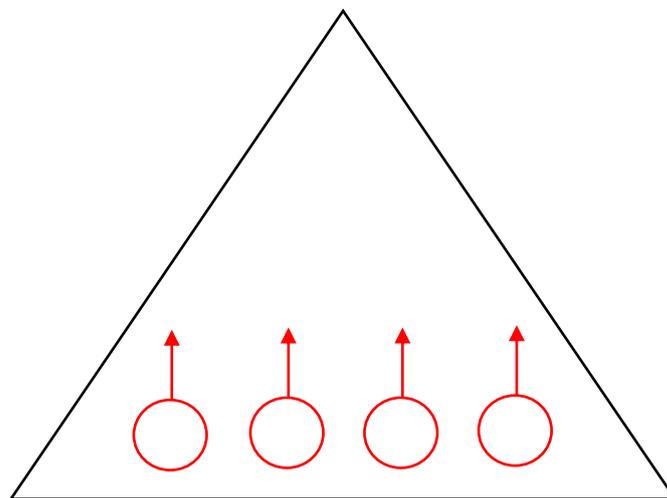
Il corso articolato anch'esso in momenti di aula e di project work ha consentito di progettare: una campagna di comunicazione sull'autocertificazione,



una brochure sul bilancio comunale, una carta d'identità sul comune, la composizione di un sito internet sul comune.



**Gli animatori dei gruppi di miglioramento**, sono persone, scelte in rappresentanza dei diversi settori dell'Amministrazione in grado, dopo un opportuno programma formativo, di favorire l'attivazione di gruppi di miglioramento all'interno delle aree sul fronte dell'organizzazione del lavoro, della sicurezza, della tecnologia, in vista comunque del miglioramento del servizio erogato.



I progetti su cui sono stati impegnati gli animatori, all'interno dei periodi di Project Work, sono 17. In particolare essi sono:

- ◆ Modalità di interazione tra URP e “comunicatori”
- ◆ Monitoraggio e reporting sull'assenteismo dei lavoratori,
- ◆ Creazione di un sistema di coordinamento tra i servizi del settore tributi,
- ◆ Potenzialità del nodo diamante internet per il territorio,
- ◆ Ampliamento e miglioramento dei servizi circoscrizionali,
- ◆ Bisogni informativi e del personale del servizio idrico per agevolare il loro passaggio in una S.p.A
- ◆ Organizzazione di un sistema di collegamento tra gli archivi interni del settore lavori pubblici,
- ◆ Valorizzazione dei processi educativi e delle esperienze degli asili nido,
- ◆ Catalogazione per la fruibilità del materiale normativo del settore Servizi Sociali,
- ◆ Aspetti finanziari per una casa di riposo per gli anziani,
- ◆ Funzionamento ufficio programmazione del settore dei Servizi Sociali,
- ◆ Accoglienza del cittadino nei luoghi di front office,
- ◆ Il referente finanziario nell'ambito del settore manutenzione,
- ◆ Riorganizzazione del magazzino del cantiere comunale,
- ◆ Sistema di controllo del flusso delle concessioni edilizie,
- ◆ Creazione di un sistema di “reference service” della biblioteca comunale,
- ◆ Reporting finanziario

**Sassari** La Nuova **17**  
Martedì 2 marzo 1999

## Comune, a scuola per avere servizi di qualità migliore

**SASSARI.** «Migliorare i servizi offerti dal Comune lavorando sulle persone». La responsabile del personale del Comune Chiara Salis commenta così la conclusione della prima fase della formazione del personale. Alla consegna dei diplomi c'era il sindaco e gli assessori, Deiana (regionale) e Capitta (comunale).

CONCLUSIONE, quindi, di questa prima fase di formazione del personale comunale sassarese che ha interessato circa 200 persone. Le attività formative svolte a sostegno del processo di miglioramento del Comune, che ha preso il nome di «Progetto Comune: Sassari Aperta», hanno visto la fine dei corsi per la Formazione per la Condivisione Strategica, che ha visto partecipare tutto il corpo della Polizia Municipale di Sassari, quello di Formazione per Progettisti e quello per i Comunicatori. Proprio ai frequentatori di questi ultimi due sono stati consegnati i diplomi. Per quanto riguarda i Progettisti, il

cui corso di 120 ore ha riguardato 20 dipendenti del Comune che hanno svolto un percorso formativo con l'obiettivo di creare una figura che possedesse le competenze necessarie per gestire i progetti di miglioramento che l'Ente vuole affrontare, i «diplomati» sono: Anna Anolfo, Pier Gavina Cilla, Cristina Cugia, Mario Giacomo Doro, Mario Fanti, Mauro Garau, Laura Millerio, Roberta Omoboni, Antonio Orani, Norma Pelusio, Olba Pischedda, M. Gabriella Rugiu, Michele Salis, Alberto Serra, Antonio Simula, Paolo Tauro, Salvatorangelo Unali e Salvatore Urgeghe. Per il corso di Comunicatori, riservato a 20 dipendenti comunali con l'obiettivo di formare una figura che fosse in grado di migliorare la comunicazione all'interno del Comune e tra il Comune ed il suo contesto esterno, i «diplomati» sono stati: Giancarlo Casalini, Cristina Cherchi, Paolo Corongiu, Mariangela Costa, Quirico Dettori, Fabio Esposito Lamera, Marcello Fiori, Barbara Fozza, Giovanna Gambella, Gavina Gaspa, Antonello Giuliani, Loredana Martinez, Francesco Masia, Maria Pina Merlo, Angela Muresu, Giovanni Obino, Anna Palma, Miranda Pinna, Pietro Sanna, Maurizio Scalas, Pier Paolo Spanedda, Giuseppina Rassu. Per questa prima parte della formazione del personale comunale, finanziata dalla Regione, resta da concludersi il corso per Animatori dei processi di Miglioramento le cui figure dovranno favorire l'attivazione dei gruppi di miglioramento interni ai diversi settori dell'amministrazione. L'altra parte della formazione professionale del Comune interesserà circa oltre 200 persone. Ci sarà anche un terzo tipo di formazione, che privilegerà il campo della formazione informatica, che verrà fatta con i fondi comunali.(r.s.)

Accanto al programma finanziato dalla Regione Sardegna è stato affiancato un altro programma formativo e ne è stato chiesto il finanziamento al **Dipartimento della Funzione Pubblica**, nell'ambito del programma denominato PASS 2.

Esso è stato approvato a dicembre del '97.

Esso è servito a continuare 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.

Sono stati così coinvolti tutto il personale della Polizia municipale (cento persone) e si sta completando il coinvolgimento di altre duecento persone addette al rapporto diretto con il pubblico (il front office).

Il finanziamento Pass consente anche di supportare la fase di realizzazione dei primi cinque **progetti** già definiti e anche quella dei progetti dei comunicatori già approvati.

Inoltre esso ha consentito di mettere mano alla progettazione di un nuovo sistema di **gestione del personale** in linea con le indicazioni delle "preintese" del nuovo contratto di lavoro del personale degli enti locali e al fine di riconoscere l'impegno profuso per il miglioramento della funzionalità dell'ente, nell'attività di progetto.

Il nuovo sistema prevede strumenti adeguati per descrivere e valutare le posizioni, per valutare le prestazioni, per definire le azioni formative, per gestire le potenzialità del personale del Comune e per determinare l'incentivazione sia individuale che collettiva.

Lo stesso programma prevede, dopo il confronto con le OOSS, di passare alla formazione di cento capi per addestrarli all'uso dei nuovi strumenti gestionali.

Il Pass 2 permetterà inoltre di rendere disponibile ad altre realtà pubbliche del territorio la **metodologia** che è stata acquisita e l'**esperienza** maturata.

Sono stati incontrati infatti già i comuni della provincia di Sassari e di Nuoro e si stanno programmando gli incontri per quelli di Cagliari e Oristano.

Sulla scorta dell'iniziativa già alcuni comuni hanno sviluppato dei progetti e li hanno presentati al finanziamento Pass3.



Conferenza Stampa alla Provincia di Sassari del 17 aprile 1998 per il lancio del PASS

# IL QUOTIDIANO

di Sassari

ANNO I N. 65

SABATO 18 APRILE 1998

SPED. IN A.P. 45% ART. 2 COM. 20/B L. 662/96

LIRE 1500

## La macchina pubblica si rinnova con il "Pass"

**MAURO PIREDDA**

Sono 56 i comuni che dal 29 aprile parteciperanno al progetto Pass messo a punto dalla provincia e dal comune di Sassari. L'iniziativa riguarda l'ammmodernamento della macchina amministrativa attraverso due fasi. La prima è relativa alla formazione e aggiornamento di quadri, dirigenti ed amministratori. La seconda vedrà l'affiancamento di esperti a sostegno dell'attività di programmazione.

«Il progetto è coerente con le funzioni della provincia - ha detto l'assessore Franco Borghetto nella conferenza di presentazione - che sono quelle di accordo, coordinamento e assistenza tecnica degli Enti locali». Assieme alle amministrazioni comunali, prenderanno parte al Pass anche cinque comunità montane oltre al personale della Provincia. «Lo scopo del progetto - dice ancora Borghetto - è quello di migliorare i rapporti con l'esterno della pubblica amministrazione. Un "esterno" che è formato dagli utenti; cioè cittadini, piccoli e grandi imprenditori, commercianti, artigiani. Sono, come si vede, quelle figure sociali che vogliono

trovare una pubblica amministrazione preparata ed efficiente nel dare risposte». Una serie di obiettivi importanti perché, legata all'efficienza della macchina di un comune o di una provincia, spesso vi è la possibilità di andare verso lo sviluppo invece che indietro.

«Pensiamo alle opportunità offerte dai flussi finanziari provenienti dall'Europa - insiste Borghetto - che possono essere importantissimi nel supportare azioni di sviluppo locale, utilizzando le risorse specificamente messe a disposizione dall'unione europea». Un altro obiettivo da raggiungere con i progetti Pass è quello di aiutare gli enti locali ad adottare strade di sviluppo che siano in linea con gli indirizzi comunitari, nazionali e regionali. Quello di dare impulso allo sviluppo locale è uno dei motivi principali dell'intervento Pass perché, come ha spiegato Gerolamo Colavitti, della Sudgest, è proprio il tessuto locale (pubblico e privato) che può garantire un ripresa economica reale. Il progetto sarà finanziato dal Dipartimento della Funzione pubblica, con fondi europei e costerà 1 miliardo ("Di cui il 70% speso nel territorio" - ha specificato Maurizio Zandri della Sud-

gest). Tutto il Pass sarà diviso in moduli. «L'aggiornamento professionale che inizierà con il Pass, il Comune di Sassari lo ha già avviato da quasi due anni - afferma Antonio Capitta - attraverso una collaborazione con l'Impresa Insieme. Ed è grazie a questo nuovo modo di lavorare che sono stati realizzati i primi due progetti importanti: l'Urp (ufficio rapporti con il pubblico) e "Pagine in Comune" (il periodico interno dell'Amministrazione). Ma qual è la differenza fra questo tipo di aggiornamento e quello standard? La risposta viene da Renato Di Gregorio, dell'Impresa Insieme.

«Questo metodo di formazione non è portato avanti da docenti che stanno in cattedra. Ma è condotto da esperti che operano con i dipendenti nel lavoro quotidiano, aiutandoli ad affrontare e risolvere i problemi quando questi si verificano in concreto». Tutto il supporto tecnologico (creazione di una rete informatica e utilizzo di Internet in rete chiusa) sarà curato dalla Krenesiel. «Le opportunità di dialogo fra enti territoriali - specifica Salvo Pezzino - sono fondamentali per qualunque ripresa. E la tecnologia deve fornire il supporto».