
La gestione in economia: il caso di Genova

di G. B. Ivaldi (*)

L' Azienda Trasporti Funebri del Comune di Genova fu istituita nel 1906 ed è quindi fra le più antiche d'Italia. Essa svolge la propria attività in regime di gestione in economia e, in considerazione dell'entità del lavoro svolto (che si può quantificare mediamente oltre i diecimila servizi all'anno), si configura quale una delle più significative esperienze del settore.

I compiti che l'Azienda svolge si possono così sintetizzare:

- 1) Innanzi tutto, ovviamente, i trasporti che vengono esercitati con diritto di privativa relativamente all'ambito del territorio comunale e le onoranze funebri, esercitate invece in concorrenza con le Imprese private, acquisendo i servizi mediante i propri uffici centrali, quelli distaccati presso le Delegazioni cittadine o l'invio a domicilio di proprio personale su richiesta dei familiari dei defunti. In questo caso vengono fornite anche tutte le prestazioni accessorie attinenti il servizio funebre richiesto dai dolenti, e quindi: il noleggio di auto e furgoni di accompagnamento, portacorone, pubblicazione di necrologie, manifesti funebri, addobbi floreali, allestimento di camere ardenti presso ospedali, abitazioni ed altri luoghi, nonché l'assistenza e tutte le delucidazioni in ordine alle pratiche cimiteriali e documentali in genere. Per quanto concerne talune di dette prestazioni, e più in particolare il noleggio dei mezzi di accompagnamento, gli addobbi floreali ed i manifesti funebri, non vengono svolte direttamente dall'Azienda bensì avvalendosi dell'opera di ditte private vincitrici delle relative gare di appalto appositamente indette dalla Civica Amministrazione.
Per il trasporto delle salme al di fuori del territorio comunale e all'estero, l'Azienda provvede tramite autofunebri oppure per via aerea, marittima o ferroviaria, organizzandone la traslazione e la predisposizione dei documenti necessari per il passaporto mortuario.
- 2) Gestione dell'obitorio comunale, che si svolge in diretta connessione con l'attività di Polizia Mortuaria.
- 3) Gestione delle camere mortuarie presso alcuni nosocomi cittadini, tra i quali l'ospedale S. Martino. Detta attività è disciplinata da apposite convenzioni.

Elencati sommariamente i principali compiti svolti dall'Azienda, anche per meglio inquadrare le direttrici lungo le quali si dipana la sua attività, dovrei passare ad una più mirata disamina incentrata in particolare sui pregi e i difetti che è dato riscontrare nella forma gestionale dell'Azienda in economia. Devo confessare che, allorquando mi è pervenuta la nota della Federgasacqua con la quale mi si onorava della richiesta di svolgere un intervento indicando quale oggetto la tematica di cui ora trattiamo, è stata forte la tentazione di declinare l'invito.

Questo perchè? Per il semplice motivo che, per quanti sforzi possa fare, devo purtroppo ammettere che mi riesce veramente difficile individuare dei pregi in questa esperienza gestionale che mi trovo peraltro a dirigere. Se proprio un aspetto positivo è dato riscontrare nella realtà genovese, esso è costituito da una sorta di "gentlemen agreement" instauratosi da alcuni decenni tra l'Azienda e le varie Imprese private operanti nel settore per limitare quanto più possibile il ricorso a procedure non proprio ortodosse cui l'eccessiva concorrenza potrebbe condurre. Si tratta di un aspetto certamente positivo, la cui concreta ricaduta sull'utenza viene unanimemente avvertita ed apprezzata nella città, ma che implica - come è facilmente intuibile - il coinvolgimento fattivo di tutte le Imprese e dunque non solo dell'Azienda Trasporti Funebri e che, soprattutto, prescinde assolutamente dal tipo di gestione entro la quale l'Azienda si trova ad operare.

Grossa difficoltà, dunque - ripeto - lo sviluppare un intervento su questo tema. Se decisione infine positiva a svolgerlo vi è stata, essa è legata alla considerazione che forse può essere di una qualche utilità in un momento nel quale, nel settore specifico, mi pare di intravedere un grosso fermento. Dico subito che anche a Genova, nel più ampio discorso avviato dall'Amministrazione in ordine ad una vera e propria rivoluzione che riguarda l'intera struttura comunale, un capitolo a parte ha per oggetto l'ipotesi di una trasformazione anche dell'Azienda Trasporti Funebri: resta solo da decidere se detta trasformazione sfocerà nella costituzione di una Azienda Speciale, soluzione per la quale premono, ad esempio, le OO.SS. ed i lavoratori o si concretizzerà nella creazione di una S.p.a. a prevalente capitale pubblico.

A prescindere da quali saranno le future scelte a riguardo dell'Azienda - e qui finalmente affrontiamo il nodo focale dell'intervento - è indubbio che l'esperienza del regime in economia è risultata assai penalizzante. La struttura, l'organiz-

SERVIZI FUNEBRI EFFETTUATI DAL 1974 AL 1994 Raffronto percentuale servizi A.T.F./Ditte private

ANNO	SERVIZI	AZIENDA TRASPORTI FUNEBRI						DITTE PRIVATE	
		PAGAM.	GRAT.	TOTALE	% PAG.	% GRAT	% TOT.	TOTALE	%
1974	11.015	6.599	—	6.599	59,91	—	59,91	4.416	40,09
1975	11.465	6.231	468	6.699	54,35	4,08	58,43	4.766	41,57
1976	11.349	4.232	3.268	7.500	37,29	28,79	66,08	3.849	33,92
1977	11.337	4.904	2.159	7.063	43,26	19,04	62,30	4.274	37,70
1978	10.834	4.923	1.630	6.553	45,44	15,05	60,49	4.281	39,51
1979	10.979	4.850	1.678	6.528	44,18	15,28	59,46	4.451	40,54
1980	11.153	4.828	1.476	6.304	43,29	13,23	56,52	4.849	43,48
1981	10.957	5.221	1.305	6.526	47,65	11,91	59,56	4.431	40,44
1982	10.936	4.892	1.340	6.232	44,73	12,25	56,98	4.704	43,02
1983	11.434	5.112	1.327	6.439	44,71	11,61	56,32	4.995	43,68
1984	10.664	4.740	1.210	5.950	44,45	11,35	55,80	4.714	44,20
1985	10.757	4.689	1.236	5.925	43,59	11,49	55,08	4.832	44,92
1986	10.435	4.431	1.288	5.719	42,46	12,35	54,81	4.716	45,19
1987	10.211	4.422	1.170	5.592	43,30	11,46	54,76	4.619	45,24
1988	10.223	4.207	1.203	5.410	41,15	11,77	52,92	4.813	47,08
1989	10.240	4.207	1.224	5.431	41,09	11,95	53,04	4.809	46,96
1990	10.310	4.108	1.323	5.431	39,84	12,84	52,68	4.879	47,32
1991	10.264	3.798	1.360	5.158	37,00	13,25	50,25	5.106	49,75
1992	10.049	3.704	1.355	5.059	36,86	13,48	50,34	4.990	49,66
1993	10.093	4.264	908	5.172	42,25	8,99	51,24	4.921	48,76
1994	9.839	4.254	740	4.994	43,24	7,52	50,76	4.845	49,24

zazione e le modalità operative risentono in maniera fortemente negativa di questo tipo di gestione che non è certamente il migliore per un' Azienda che si trova ad operare in un settore non solo delicato per la natura stessa del servizio, ma particolarmente agguerrito sotto il profilo della concorrenza di ben organizzate e dinamiche imprese private.

Non è assolutamente plausibile - cito un esempio banale ma quanto mai illuminante - che per acquistare un quantitativo anche limitato di viti l' Azienda si veda costretta ad esperire una ricerca di mercato interpretando un numero minimo, prescritto, di ditte! E mi limito qui semplicemente ad accennare alla capacità di intervento decisamente superiore sul potenziale cliente di cui gli operatori privati godono rispetto a quelli pubblici.

Non si può più prescindere da un diverso regime, che consenta una struttura dinamica, snella, in poche parole più idonea alla competitività imposta dalle particolari caratteristiche di questo settore, ferma restando la peculiare funzione sociale e calmieratrice del mercato propria dell' Azienda.

Capitolo a sè merita poi il discorso del personale, che rientra nella categoria del "dipendente comunale" solo in quanto soggetto alla normativa e alle indecorose retribuzioni previste dal contratto nazionale, ma in realtà chiamato a svolgere funzioni per nulla paragonabili a quelle svolte dai colleghi degli altri servizi: dagli orari e turni affatto particolari - e questo per 365

giorni all' anno, Pasqua, Natale, Capodanno e feste comandate incluse - ai delicati rapporti con l' utente il quale, colpito da un evento doloroso, viene automaticamente ed inconsciamente ad autoposizionarsi nella situazione di colui al quale tutto è dovuto ed è poco propenso a vedersi opporre intoppi di natura burocratica e, come tali, incomprensibili ed inaccettabili. A fronte di tutto ciò, nessun riconoscimento da parte dell' Amministrazione del ruolo svolto, nessun incentivo seppur minimo anzi, addirittura, grosse battaglie per vedersi assegnata la dotazione minima indispensabile di ore straordinarie!

Tra i tanti problemi relativi al personale che incidono in maniera negativa, aspetto rilevante assume la voce relativa alle assunzioni.

Tralasciando i limiti, quando non i divieti, via via imposti dalle varie "finanziarie" alle possibilità per i Comuni di procedere a nuove immissioni di personale, è indubbio che la ricerca e l' assegnazione di unità all' Azienda Trasporti Funebri implica difficoltà che non si presentano invece per altri servizi.

Procedendo per ordine nell' analisi:

a) tempi - sono quelli tipici degli Enti Pubblici (da 1 a 2 anni), soggetti appunto a tutte le more determinate dall' espletamento del concorso pubblico, unica via tramite la quale si può accedere.

Questo in via generale, in quanto esistono poi le dovute eccezioni, costituite dai concorsi interni (mediamente più rapidi)

SITUAZIONE CONTABILE (ULTIMI 5 ANNI)

ANNO	ENTRATE	USCITE	AVANZO DI ESERCIZIO
1990	11.308.754.209	11.298.136.145	10.618.064
1991	12.452.473.189	12.128.133.804	324.339.385
1992	13.150.751.996	11.515.466.788	1.635.285.208
1993	14.716.767.408	11.691.381.461	3.025.385.947
1994	14.997.467.922	11.738.124.208	3.259.343.714

o i trasferimenti a seguito di dimissione da parte della Civica Amministrazione di talune Aziende speciali o in economia, come sta ora avvenendo per il Servizio Automobilistico o come è accaduto in un recente passato per l'Azienda Municipalizzata Latte con un'operazione che ha però determinato gravi scompensi, come si può facilmente intuire considerando la tipologia di mansioni del tutto difforni. Quest'ultima considerazione ci consente di introdurre il discorso sui

b) metodi di selezione - qui le note sono particolarmente dolenti.

Non esiste, a quanto è dato constatare, alcun criterio di selezione in base al quale all'Azienda venga assegnato personale fisicamente idoneo e mentalmente preparato ad affrontare i compiti istituzionalmente affidati a chi riveste la qualifica di autista-necroforo.

Risultato: da un lato, richieste di trasferimento dopo due o tre giorni dall'assegnazione, personale non in grado di rapportarsi nella giusta veste con l'evento "morte" sia per congenita mancanza di quella sensibilità che il tipo di lavoro richiede sia per rifiuto assoluto dello stesso; dall'altro lato, personale del tutto incapace a reggere fisicamente allo sforzo richiesto, con conseguente alta percentuale di assenze per infortunio, richieste di controlli medici che attestano le non idoneità con l'effetto di ridurre il numero delle unità disponibili per i servizi: e intanto dal Servizio Personale pervengono disposizioni per ridurre il

ricorso allo straordinario.

Ancora più grave la situazione per quanto concerne il personale amministrativo: in questo caso l'assegnazione avviene quasi esclusivamente su base volontaria, ovverossia di coloro - peraltro pochissimi - che chiedono esplicitamente il trasferimento presso l'Azienda. La "materia" del lavoro ma soprattutto la necessaria disponibilità a lavorare anche nei giorni festivi costituisce un handicap difficilmente superabile, specie per il personale di sesso femminile.

Infine

c) inquadramento contrattuale - come già ricordato, a fronte di tutti i disagi e le difficoltà insiti nel lavoro, si oppone il nulla assoluto sotto il profilo del riconoscimento, sia esso economico, sia sotto altra forma meglio individuata.

E' opinione del sottoscritto, come peraltro di tutti coloro che hanno diretto l'Azienda per l'innanzi, che chi svolge le mansioni di necroforo non possa essere contrattualmente inquadrato come un qualunque operaio, per quanto specializzato. Un conto è assolvere tutte le funzioni che concernono un defunto (dalla vestizione al trasporto a spalle del feretro, magari dagli ultimi piani del palazzo, un conto è potare le rose nei giardini pubblici... Questo a titolo di esempio, ma il discorso è ovviamente estendibile al personale amministrativo, che deve essere pronto in ogni momento a recarsi a domicilio per predisporre il trasporto e le onoranze.

ORGANICO AZIENDA TRASPORTI FUNEBRI AL 31.08.1995

LIVELLI ANALITICI	NUMERO LIVELLO	CARICHI LAVORO	ORGANICO ATTUALE	DIFFERENZE +/-
Dirigente amministrativo	IX	1	1	0
Funzionario direttivo	VIII	1	1	0
Funzionario amministrativo	VII	1	2	+1
Collaboratore amministrativo	VI	14	9	-5
Videoterminalisti	V	3	3	0
Segretario amministrativo	IV	7	6	-1
Collaboratore tecnico	VI	1	1	0
Coadiutore tecnico				
Operaio specializzato	IV necrofori	113	102	11
Capo operaio				
Operaio specializzato (allestimento feretri)	IV	6	7	+1
Operaio provetto	V	4	3	-1
Operaio comune	III	13	8	-5
TOTALI		164	143	-21

Nel 1992 la Civica Amministrazione genovese ha affidato ad un gruppo privato uno studio sulle strutture comunali dedicate alle attività funerarie e cimiteriali.

I risultati di tale studio, in sintesi, hanno evidenziato la urgente necessità di una trasformazione dell'Azienda per affrontare una situazione di mercato non ben delineata ma, in prospettiva, foriera di opportunità di profitto per un'Azienda efficiente e ben gestita.

Esistono significativi margini di miglioramento sotto i profili della qualità e dell'efficienza dei servizi forniti purché vengano riconosciute un'ampia autonomia operativa ed una ben precisa responsabilità sugli obiettivi da realizzare. Ma per una efficace promozione di detti servizi non si può prescindere dall'adozione di modalità operative orientate a rispondere posi-

tivamente alla domanda degli utenti e dalla pianificazione delle attività sulla base dell'analisi del "mercato".

Conclusioni queste che mi trovano pienamente consenziente, sulla base di una ultraventennale esperienza ma, soprattutto, sulla quotidiana constatazione dell'evoluzione che attraversa questo settore così importante - non appaia irriverente ed irridente il gioco di parole - nella vita del cittadino.

Auspicio di cuore che i miei successori possano operare nel clima migliore generato da queste trasformazioni.

(*) - Direttore dell'Azienda Trasporti Funebri del Comune di Genova