

**Attualità**

## Il settore funerario come servizio pubblico locale a rilevanza sociale: quale futuro?

di Carmelo Passalacqua (\*)

### Premessa

Qualche anno fa, in una delle edizioni di Sefitdieci, tradizionale appuntamento annuale, fra gli operatori pubblici del settore, dal titolo emblematico “Il futuro del settore funerario, dal servizio all’impresa”, mi è stato assegnato, in qualità di relatore, l’incarico di affrontare un argomento che per certi versi poteva apparire provocatorio ed anacronistico e finanche controcorrente rispetto al tema del convegno e cioè esaminare alcuni aspetti insiti nel servizio che andassero al di là del concetto di impresa, mercato e concorrenza. Essi si sarebbero dovuti soffermare su altri elementi caratterizzanti la presenza pubblica nel settore e, segnatamente, la funzione altamente sociale che questo particolare servizio sottende, il ruolo di calmiera del mercato storicamente esercitato dalla presenza pubblica nel settore, la garanzia e la tutela nei confronti del dolente che oggettivamente, al momento dell’ordinazione di un funerale per un proprio parente, si presenta come una parte contrattuale “debole”, nel senso che il coinvolgimento emotivo, vissuto in quei momenti inibisce, in qualche modo, una attenta valutazione dei termini e delle condizioni contenute nel contratto che si sta per sottoscrivere.

In quella circostanza, mi sono soffermato sulla situazione e sul modello gestionale adottato dal Comune di Trento, dove da oltre quindici anni mi occupo di questo delicato settore, realtà che assieme al Comune di Bolzano rappresenta uno dei pochi esempi, ancora in vita, di gestione in economia diretta ed in forma integrata dei servizi funebri e cimiteriali, auspicando in quella sede, che le nuove norme in divenire, sempre più penalizzanti per le gestioni pubbliche del settore

funebre, salvaguardassero quelle situazioni “virtuose” che forniscono un servizio di qualità e che costituiscono delle “eccellenze” nel settore, privilegiando il punto di vista e le esigenze dei cittadini dolenti, anziché quello del mercato e degli utili ad esso collegato. Concludevo il ragionamento ritenendo, a mio avviso, sbagliato ed illogico il voler buttare al vento questo patrimonio di tradizione, esperienza e professionalità in nome di un mercato evoluto, che ha quasi messo al bando le gestioni in economia diretta a discapito dei cittadini. Auspicavo, quindi, che quei Comuni i quali ritengono di non voler abbandonare i propri cittadini nel momento della morte, ma che vogliono continuare ad offrire, come da tradizione, l’ultimo servizio dovrebbero poterlo fare, specie se esso non rappresenta un costo per la comunità.

A distanza di qualche anno, vorrei ritornare sull’argomento per un duplice ordine di motivi. Il primo parte dalla constatazione che se qualche anno fa le nubi all’orizzonte destavano non poche preoccupazioni per le gestioni pubbliche, adesso, salvo inversioni di rotta o modifiche sostanziali, le norme in itinere sembrano essere indirizzate a sancire la scomparsa definitiva della presenza pubblica dal settore funebre e, nel contempo, ad aprire alle realtà private parte delle operazioni cimiteriali, storicamente riservate esclusivamente alle gestioni pubbliche. Il secondo aspetto può apparire come una questione più strettamente personale e professionale: approssimandosi il momento della cessazione dal servizio, dopo un lungo periodo, che abbraccia questi primi anni del nuovo millennio, nel corso del quale il servizio, che ho avuto il privilegio di dirigere, ha raggiunto livelli di eccellenza unanime-

mente riconosciuti, grazie anche al prezioso apporto e contributo, in termini professionali, derivante dalla lunga continua e qualificata frequentazione con gli amici “beccamorti” di Sefit con i quali abbiamo vissuto importanti momenti di crescita e formazione, condotto battaglie per continuare a mantenere la gestione dei servizi e raggiunto anche dei lusinghieri successi specie per quanto riguarda la valorizzazione dei cimiteri significativi e la loro funzione di luogo della memoria collettiva, mi sembra legittimo, e anche doveroso, non nascondendo qualche preoccupazione, chiedermi cosà succederà dopo.

Con questo mio breve articolo, che rappresenta anche una forma di saluto agli amici, con i quali ho condiviso problemi e soddisfazioni, e un commiato con i lettori della rivista vorrei ripercorrere velocemente gli anni trascorsi alla direzione dei servizi funerari del Comune di Trento. Evidenzierò, pertanto, quando realizzato in termini qualitativi nell’offerta del servizio ai cittadini, nella consapevolezza, come avuto modo di precisare in altre circostanze, che Trento rappresenta una piccola realtà, nello scenario nazionale, e quindi poco significativa per una emulazione o esportazione del modello, ma che comunque può rappresentare un ottimo esempio per aiutare a vedere la situazione da una angolatura diversa e cioè dal punto di vista del cittadino utente (o, nel caso specifico, dolente), soffermandomi sui punti di forza di una gestione in economia diretta, che a differenza di una spa partecipata non ha l’assillo di realizzare utili, ma ha l’obbligo di chiudere in pareggio, investendo, quindi, in qualità e mantenendo tariffe contenute in relazione ai costi. Non sottacerò, però, nel contempo, i punti deboli di siffatta gestione, posto che tante operazioni sono poste a carico di altri servizi dell’amministrazione (investimenti, manutenzione, reclutamento personale, ecc.) che non sempre dispongono della sensibilità necessaria e che quindi molto spesso le risposte arrivano in tempi non adeguati ingenerando inconvenienti, lamentele e proteste da parte degli utenti.

### **Il quadro normativo di riferimento**

Va, preliminarmente, precisato che prima delle riforme napoleoniche la gestione dell’evento morte, ivi compresa la tenuta dei cimiteri, di natura prevalentemente parrocchiale e ubicati attorno alle chiese, era affidata alla Chiesa; i primi cimiteri comunali iniziarono a sorgere agli inizi del 1800, all’indomani delle suddette riforme, e l’evento morte viene preso integralmente in carico dalle amministrazioni civili che si occupano anche di fornire i cofani e gli accessori per il funerale e la sepoltura. In vecchi regolamenti comunali di fine ottocento (ivi compresi quelli del Comune di Trento) si rinvengono disposizioni relative alla cessione di cofani funebri ed altri accessori. Tale tipologia di attività rap-

presentava per i Comuni una sorta di servizio pubblico obbligatorio di cui si rinviene ancora traccia anche nelle norme attuali come nel caso di funerali per indigenti o sconosciuti (il cosiddetto “funerale a carico”).

Le norme subentrate nel ventesimo secolo ed in particolare il testo unico delle leggi sanitarie del 1934 e il codice civile del 1942, che sancisce la demanialità dei cimiteri, hanno affidato in via esclusiva ai Comuni la gestione dei cimiteri e delle operazioni cimiteriali, salvaguardando in alcuni casi situazioni consolidate di cimiteri privati (i cosiddetti cimiteri preesistenti). Nessun obbligo invece per i Comuni per quanto riguarda la parte funebre, ovvero l’esecuzione del funerale comprensiva di cessione di cofani funebri e accessori e il trasporto, fatto salvo quanto detto prima per i funerali a carico, ed una forma di privativa, venuta meno di recente, per quanto riguarda i trasporti funebri.

La parte relativa alle onoranze funebri è stata, quindi, nella maggior parte dei casi, presa in carico dall’imprenditoria privata, anche se tanti Comuni hanno inizialmente mantenuto, per lo spirito di servizio che li caratterizzava, tale attività a favore dei propri cittadini prima in diretta economia, successivamente tramite aziende speciali e infine tra la fine del 1900 e l’inizio del nuovo millennio con la costituzione di società di capitali (S.r.l. o S.p.a.) partecipate.

La gestione cimiteriale, ivi comprese le varie operazioni cimiteriali che la caratterizzano (inumazioni, tumulazioni e cremazioni oltre ad esumazioni ed estumulazioni), era considerata fino al 2001 anno di entrata in vigore della L. 28 febbraio 2001 n. 26 (legge finanziaria 2001), come una gestione sociale con oneri a carico della fiscalità generale, quasi una sorta di servizio obbligatorio gratuito per tutti. Con l’avvento della suddetta legge le operazioni cimiteriali sono state classificate come servizi a domanda individuale con una corrispondente entrata tariffaria che, in linea generale, deve tendere al pareggio di bilancio; le uniche ipotesi di gratuità delle suddette operazioni, alle quali va aggiunta la fornitura di una cassa funebre idonea e l’esecuzione di un modesto funerale, riguardano, come si diceva prima, i funerali a carico, che interessano tre precise e circoscritte categorie di defunti (salma di persona indigente, appartenente a famiglia bisognosa o per la quale vi sia il disinteresse da parte dei familiari).

Anche per quanto riguarda le gestioni cimiteriali solo pochi Comuni hanno mantenuto una gestione in economia diretta, stante la rigidità delle norme, e hanno preferito procedere con proprie aziende o società, ovvero ricorrendo agli strumenti per l’affidamento dei servizi pubblici.

La gestione pubblica integrata tra servizi cimiteriali e onoranze funebri è stata pesantemente osteggiata, con norme di stampo lobbistico, che hanno fatto indietreggiare sempre di più la presenza pubblica dal settore funebre, maggiormente interessato dai profitti, e quindi

dagli appetiti dell'imprenditoria privata. Perfino dei pronunciamenti dell'antitrust si sono orientati sull'estromissione dell'ente pubblico dalla gestione del funebre, dove i margini di profitto sono piuttosto elevati, essendo per legge il soggetto deputato a gestire i cimiteri e le operazioni cimiteriali le cui entrate tariffarie, nella maggior parte dei casi, non riescono però a coprire i costi di gestione. Unica soluzione possibile per superare tale presunta "incompatibilità" e per mantenere, per intanto, la gestione di entrambi i settori è la cosiddetta "separazione societaria", ovvero operare con due soggetti diversi e cioè una società che si occupa del cimiteriale ed una distinta che svolge attività funebre cosa che ha decretato la fine delle aziende speciali e l'annientamento delle gestioni in economia diretta.

Il passaggio nell'erogazione del servizio ad una forma di imprenditoria, ancorché pubblica, ha cambiato il modo di vedere e di percepire la propria presenza nel settore: quando il servizio veniva erogato direttamente dall'amministrazione, lo scopo era quello di non abbandonare i propri cittadini di fronte ad un evento luttuoso, ma di assisterli, fornendo un servizio di qualità, magari ad un prezzo piuttosto contenuto: lo scopo non era certamente quello di guadagnare su un funerale, ma semmai di stare attenti a non andare in perdita. Una società di capitali ancorché partecipata, o interamente pubblica, ha lo scopo anche di realizzare degli utili, da dividere poi fra i proprietari, e, pertanto, il concetto di erogazione del servizio cambia radicalmente e per certi versi diventa anche un affare.

La gestione disgiunta delle operazioni fra due soggetti diversi, come ho già avuto modo di spiegare in altre circostanze, per il cittadino risulta penalizzante rispetto alla gestione integrata, dove il soggetto unico, che segue tutto il ciclo, può calendarizzare, senza interruzioni del cerimoniale, la sepoltura o la cremazione a seguire il funerale, cosa non ipotizzabile quando i soggetti sono diversi e la sepoltura viene, di norma, effettuata qualche giorno dopo lo svolgimento del funerale. Se poi la gestione integrata viene svolta con spirito di servizio che guarda ai bisogni dei cittadini si punta sempre alla ricerca di spunti di miglioramento, garantendo nel contempo la compatibilità economica senza gravare eccessivamente sulle tasche degli utenti. Con questo spirito il Comune di Trento ha continuato, e continua tuttora, a gestire in forma integrata ed in economia diretta tutti i servizi funerari, dal funebre al cimiteriale, grazie anche ad una legislazione provinciale, piuttosto attenta alle esigenze dei cittadini, che all'interno della L.P. 7/2008 che disciplina la cremazione, la dispersione e l'affidamento familiare delle ceneri, ha inserito un apposito articolato (art. 13) che dà la possibilità ai comuni di gestire in forma integrata e senza scopo di lucro le attività cimiteriali, obitoriali e di onoranze funebri, sia nella forma dell'economia diretta, sia tramite propria azienda o società.

### **Il percorso dei servizi funerari del Comune di Trento verso l'eccellenza**

Come si diceva prima, il Comune di Trento, nel panorama italiano, risulta essere una delle poche realtà che gestisce in economia diretta ed in forma integrata il sistema funebre e cimiteriale della città, occupandosi attraverso i Servizi Funerari della gestione e manutenzione dei 21 cimiteri dislocati sul territorio comunale, garantendo l'esecuzione di tutte le operazioni cimiteriali (sepulture, tumulazioni, esumazioni, cremazioni, sepulture in tombe private previo rilascio di concessione cimiteriale, ecc.) nonché del funzionamento delle camere mortuarie del cimitero e, tramite convezione, di quelle dell'ospedale della città.

Inoltre, nella consapevolezza che il settore delle onoranze funebri rappresenta per la comunità locale un servizio molto importante con risvolti di tipo sociale, e che l'evento morte debba essere trattato con dignità e sensibilità, ha garantito e continua a garantire la propria presenza nel campo delle onoranze funebri (organizzazione dei funerali, trasporti funebri, cessione di casse e di altri articoli funerari) con lo scopo di fornire ai cittadini un servizio completo, qualificato ed efficiente, ad un prezzo contenuto.

Nonostante, come si diceva, negli ultimi decenni siano emersi nuovi modelli di gestione dei servizi quali l'affidamento ad aziende o società, il Comune di Trento, presente nel settore delle onoranze funebri da oltre un secolo, ha mantenuto la volontà, stante la delicatezza del servizio, di continuare la gestione nella forma della economia diretta, ritenendo che tale sistema offra più garanzie ai cittadini sia in termini di costi che di qualità.

In questi ultimi anni ha prestato particolare cura ed attenzione agli aspetti qualitativi del servizio intraprendendo il percorso di qualità che ha portato all'adozione nel 2005 della "carta dei servizi", una delle prime carte all'interno di un servizio comunale e sicuramente la prima per quanto riguarda i servizi funebri e cimiteriali; la carta dei servizi, che rappresenta un patto tra Amministrazione e cittadini con la quale vengono esplicitate le modalità di erogazione dei servizi in una prospettiva di miglioramento continuo, costituisce sicuramente uno snodo fondamentale nel processo della qualità.

Essa, infatti, consiste in una dichiarazione di impegno di qualità valutabile ed esigibile, attraverso gli standard e gli indicatori in essa contenuti e definisce i principi fondamentali a cui si ispira l'Ente nella sua attività a sostegno dei suoi cittadini in momenti particolari e delicati della loro vita, costituendo, inoltre, una opportunità per i cittadini di contribuire, tramite la presentazione di segnalazioni, suggerimenti e reclami da un lato e l'effettuazione di indagini di *customer* dall'altro, a controllare e correggere il servizio e a farlo evolvere.

La carta dei servizi è stata poi, a seguito delle numerose innovazioni introdotte, negli anni successivi alla prima adozione, rivista ed aggiornata, alla luce anche di quanto previsto dal sistema gestione della qualità nel frattempo formalizzato con la certificazione ISO 9001 e nel 2012 è stata approvata la nuova versione rinominata “carta dei servizi e della qualità”.

Va, peraltro, detto che, ancor prima dell’adozione della carta dei servizi, era già emerso e coltivato l’orientamento verso l’erogazione di un servizio di qualità e la ricerca di spunti di miglioramento, tant’è che già nei primi anni del millennio il Comune di Trento risultava essere uno dei primi Comuni dotato di piano regolatore cimiteriale, con tutte le sepolture accatastate e geolocalizzate, cosa che ha consentito di realizzare un punto informativo all’ingresso del cimitero (*info-point* informatico) per la ricerca delle sepolture e per accedere alla programmazione dei funerali.

Nel 2006, sulla scorta di un’apposita previsione, contenuta nella carta dei servizi, è stata effettuata la prima indagine di *customer satisfaction* che ha dato ottimi risultati, per quanto riguarda il gradimento e l’apprezzamento del servizio da parte dei cittadini utenti. La suddetta indagine è stata, poi, ripetuta periodicamente (ogni tre anni circa, facendo contare l’effettuazione fino ad ora di ben quattro indagini), registrando giudizi sempre più lusinghieri, rispetto alla qualità del servizio offerto. Scopo dell’indagine era appunto quello di monitorare e rilevare la soddisfazione degli utenti del Servizio Funerario e Cimiteriale del Comune di Trento nei confronti del servizio ricevuto, chiedendo ad un campione significativo di utenti, che nell’anno precedente si erano rivolti agli uffici, un giudizio in merito alle varie attività e i vari aspetti che caratterizzano il servizio, dalla funzionalità della sede all’organizzazione del servizio, dal comportamento e professionalità del personale, alla tenuta dei cimiteri.

Nel contesto dell’indagine, all’interno del questionario è stato sempre inserito un apposito campo libero, a disposizione dell’intervistato, per esprimere osservazioni, suggerimenti e proposte, cosa che si è sempre rivelata estremamente interessante, in quanto fa emergere dei punti di vista diversi e, cioè, quelli dalla parte dall’utente che, magari, in certi casi, non erano stati presi in considerazione dall’ufficio; esaminare e trattare le osservazioni e i suggerimenti, dando, ove possibile, adeguate risposte agli utenti che, alla fine, sono quelli a cui il servizio è rivolto e che, quindi, possono apprezzare o meno le modalità di erogazione, costituisce sicuramente un ottimo strumento per apportare miglioramenti ed eliminare eventuali sbavature.

Sempre nell’ottica di fornire ai cittadini un servizio più efficiente e trasparente nel 2007, all’interno del sito Web del Comune di Trento, è stata realizzata una apposita area tematica dedicata ai servizi funerari e cimiteriali: entrando nelle pagine è possibile conoscere il

costo di un funerale, ricercare la tomba di un parente o di un amico, conoscere gli orari dei funerali in programma sul territorio, visualizzare localizzazione e scheda descrittiva dei ventuno cimiteri del Comune, consultare le norme che regolano le concessioni cimiteriali.

Si tratta di un servizio utile sia per chi si trova nella spiacevole situazione di dover provvedere a un funerale, sia per chi ha bisogno di conoscere l’ubicazione di un cimitero, la localizzazione di una tomba o ha necessità di consultare luoghi e orari delle cerimonie. Particolarmente interessante e gradita è la sezione “cosa fare per” “schede informative”, che contiene istruzioni semplici e precise su come comportarsi nel momento in cui si debba ricorrere al servizio funerario. Dalla voce “onoranze e trasporti funebri” è possibile consultare modalità e costi dei singoli elementi relativi ai servizi funebri.

Nel sito sono poi illustrate procedure e costi relativi ai servizi di sepoltura, cremazione, esumazione, rilascio di concessioni cimiteriali e sono presenti vari documenti quali la carta dei servizi, l’indagine di soddisfazione degli utenti, il regolamento comunale di polizia mortuaria e tutta la normativa in materia. Dalla voce “cimiteri di Trento” si accede alle schede dedicate che riportano, per ogni struttura, indirizzo, indicazioni per raggiungerla con i mezzi pubblici, superficie, numero di posti in campo comune, periodo di rotazione e programma delle esumazioni, disponibilità di posti in terra e di cellette (nel caso di mancanza di disponibilità viene fornita l’indicazione relativa all’attuale graduatoria). Sono inoltre indicati i lavori effettuati o di prossima realizzazione.

Il sito, continuamente aggiornato ed implementato, si è arricchito negli ultimi anni di una sezione dedicata alla valorizzazione del cimitero monumentale, con indicazione dei monumenti di interesse storico e artistico presenti nei colonnati, degli itinerari artistici predisposti all’interno del cimitero monumentale e delle iniziative realizzate per promuovere e valorizzare questi aspetti del cimitero, precedentemente sottovalutati se non, addirittura, ignorati.

Nel 2010 il percorso di qualità è stato formalmente certificato, con l’ottenimento della certificazione UNI EN ISO 9001:2008 da parte del soggetto certificatore individuato all’epoca nella società Sgs Italia S.p.a, sia per quanto riguarda l’attività funebre sia per la gestione delle attività cimiteriali, certificato poi confermato negli *audit* di sorveglianza del 2011 e 2012. Alla scadenza, nel 2013 il certificato è stato rinnovato a cura del nuovo soggetto incaricato e cioè la società Icim S.p.a. e confermato con gli *audit* 2014 e 2015 fino alla scadenza del 2016 anno in cui la Dasa-Ragister S.p.a., società, subentrata nell’incarico di certificatore, ha proceduto all’emissione di un nuovo certificato confermato, poi, nel 2017.

Poiché, nel frattempo, l'originaria norma (ISO 9001:2008) era stata aggiornata nella versione 9001:2015 l'*audit* del 2018 è stato effettuato con il passaggio alla nuova norma e, quindi, con i nuovi standard in essa previsti, ivi compresa la valutazione dei rischi che possono incidere sulla regolare erogazione dei servizi; sempre nel 2018, i Servizi Funerari del Comune di Trento ottenevano anche la certificazione europea secondo la norma UNI EN 15017:2006, certificazione settoriale dal titolo "Servizi funerari requisiti", contenente tutti i requisiti che devono possedere le imprese di pompe funebri. Anche in questo caso trattasi di una delle prime certificazioni (se non addirittura la prima) rilasciate ad un Ente o azienda pubblica che si occupa del settore funebre.

Entrambe le certificazioni sono state confermate nel corso del corrente anno: i relativi *audit* di conferma non rilevano alcuna "non conformità", né maggiore né minore, ma evidenziano solo dei punti di forza che riguardano, in particolare, l'attenzione e la cura dei rapporti con i cittadini e la promozione del patrimonio artistico presente nel cimitero monumentale. La certificazione di qualità e quella settoriale, oltre che a rappresentare un formale riconoscimento, da parte di un soggetto terzo, dei livelli di eccellenza raggiunti dal servizio costituisce anche, se conseguita con il coinvolgimento di tutti gli operatori, un importante momento di crescita di tutta l'organizzazione, facendo acquisire ed interiorizzare, attraverso gli strumenti del trattamento delle non conformità, e l'adozione delle azioni correttive o migliorative, la cultura della qualità.

Ultimo aspetto su cui mi vorrei velocemente soffermare e che, in qualche modo, ho già introdotto prima, riguarda l'impegno profuso, in questi ultimi quattro/cinque anni, nella valorizzazione del cimitero monumentale. Grazie alle sinergie realizzate con i componenti del tavolo tecnico, costituito all'interno di Sefit, è stato possibile restituire alla memoria collettiva pezzi di storia e di arte custoditi all'interno del cimitero e ignorati o dimenticati a causa di un diffuso atteggiamento scaramantico nei confronti della morte e di quanto ruota attorno ad essa.

La realizzazione di numerose iniziative, atte a favorire un rapporto più sereno con il cimitero, e a stimolare una frequentazione del camposanto, al di fuori dei momenti canonici della partecipazione ad un funerale o della visita nel giorno dei morti, hanno sicuramente contribuito a far sì che tanti cittadini iniziassero a guardare il cimitero in maniera diversa, riscoprendo in esso quel luogo di memoria collettiva ricco di storia e di arte che esso rappresenta. La realizzazione di percorsi artistici accompagnata da apposite visite guidate, l'organizzazione di momenti di intrattenimento serale all'interno del cimitero, quali brevi rappresentazioni teatrali, il concerto di chiusura delle commemorazioni dei defunti, le iniziative con gli studenti nell'ambito

del progetto alternanza scuola-lavoro e, per finire, la rassegna cinematografica "ultima visione" sul tema del fine vita, accompagnamento ed elaborazione del lutto, si sono dimostrati come momenti importanti e qualificati per recuperare un giusto approccio rispetto a queste tematiche che, al giorno d'oggi, sono considerate come una sorta di tabù sociale rispetto alle quali meno se ne parla, meglio è per tutti.

### Conclusioni

Che dire? Come chiudere questo articolo in cui ho velocemente sintetizzato quindici anni della mia vita professionale ed anche, direi, personale? Infatti, rispetto ad altri lavori, il coinvolgimento personale ed emotivo per chi si occupa di queste tematiche è innegabile e la qualifica di "beccamorto", con connotazione negativa da parte dei "benpensanti", l'operatore se la porta sempre appresso. Per noi che ci occupiamo di queste cose questo appellativo ha, invece, una valenza estremamente positiva. Noi che quotidianamente siamo di fronte al dolore delle persone colpite da un lutto siamo consapevoli che non possiamo alleviare questo dolore, ma siamo altresì convinti che il nostro operare con tatto, sensibilità e delicatezza può alleggerire i momenti dell'organizzazione del funerale, aiutando e assecondando i desideri dei familiari.

In altri termini, a differenza di quanto comunemente percepito circa gli operatori funebri, quali portatori di morte, e al cui passaggio vanno messi in atto i più svariati gesti scaramantici, noi siamo, per usare una citazione del film "departures" coloro che aiutano a varcare il cancello. Con questa visione, propria e forse un po' esclusiva della nostra categoria, ho visto in questi anni i miei collaboratori operare sempre con impegno ed abnegazione, dando molto di più di quanto contrattualmente richiesto in termini di umanità, sensibilità, delicatezza e professionalità. Ed anche per me, nella mia quasi quarantennale permanenza in amministrazione comunale, questa esperienza, che ho avuto il privilegio di vivere, ha avuto una valenza diversa rispetto ad altri incarichi amministrativi: siamo su un fronte in cui vanno date risposte adeguate in tempi reali. In questo settore penso che ognuno di noi che lavora con coscienza dia tanto, ma sono sicuro che riceve molto di più in termini di gratificazione di ritorno per aver potuto dare una mano nel momento del bisogno.

Guardando, quindi, in prospettiva penso che l'auspicio di ciascuno di noi che si appresta a cessare dal servizio, nella consapevolezza del ruolo e della funzione, anche di tipo sociale, svolta e dell'apporto contributivo nella realizzazione di un assetto organizzativo efficiente e professionalmente qualificato, è che detta esperienza possa continuare e, anzi, possa essere oggetto di ulteriori implementazioni e miglioramenti.

Ho sempre enfatizzato, anche se consapevole di non riscontrare unanimi consensi, la forma dell'economia diretta per l'erogazione di un servizio che abbia come finalità la soddisfazione degli utenti, privilegiando, quindi, il punto di vista dei cittadini, piuttosto che la valenza economica del servizio. Con questa forma di gestione che, come dicevo prima, non ha l'assillo di fare utili, ci si può concentrare esclusivamente sul servizio e sulle modalità di erogazione, privilegiando le procedure di qualità, senza perdere di vista nel contempo la compatibilità economica. Se si riesce poi ad efficientare l'organizzazione al meglio i costi di gestione risulteranno ridotti e, nell'ottica del pareggio di bilancio, senza scopo di lucro, quale è appunto la *mission* del servizio in economia diretta, possono essere praticate tariffe particolarmente vantaggiose per i cittadini, lasciando nelle loro tasche gli utili che invece una S.p.a. è obbligata a realizzare, come avviene per l'erogazione di altri servizi quali acqua luce e gas, gestite da *multiutility*, o da società partecipate con il compito di erogare un servizio pubblico ma anche di fare utili da conferire agli enti proprietari.

Dicevo, però, che anche le gestioni in economia diretta presentano dei limiti dovuti alla frammentazione delle competenze che si registrano all'interno dell'amministrazione: il gestore del cimitero e degli altri servizi ad esso collegati risponde ai cittadini del buon funzionamento e, come si suol dire, "ci mette la faccia", ma, in tanti casi, deve rispondere anche delle criticità dovute a ritardi e inadempienze di altri uffici. Come accennavo prima la nuova versione del 2015 della ISO 9001 prevede una valutazione dei rischi che possono incidere negativamente sulla erogazione del servizio, rischi che possono essere di natura interna o esterna; in tale sede lo scrivente ha evidenziato rischi di natura prevalentemente interna quali, per l'appunto, i ritardi degli uffici tecnici nella realizzazione di opere cimiteriali che di fatto vanificano ogni programmazione, la mancata o ritardata sostituzione del personale che cessa dal servizio, gli interventi sul verde cimiteriale, non sempre effettuati nei tempi e nei modi previsti.

In questi casi il servizio di merito risulta privo di ogni strumento per incidere sulle decisioni di altri servizi e, allora, occorre tanta pazienza, potendosi limitare solamente a sollecitare gli interventi necessari o appellandosi alla sensibilità di qualche amministratore. A volte, proprio perché non esiste una dipendenza funzionale con gli uffici tecnici, le scelte progettuali non tengono conto delle esigenze gestionali e le opere realizzate alla fine evidenziano carenze e criticità operative, perché non essendoci il confronto con chi deve gestire l'opera, alcuni tecnici si sentono autorizzati a progettare non quello che effettivamente serve ma quello che gli passa per la testa, e molto spesso neanche la parte politica

riesce ad arginare questo strapotere ed, alla fine, ci si trova con opere che risultano poco funzionali, o che debbono essere subito riviste con l'apporto di qualche modifica.

Anche per quanto riguarda la sostituzione del personale che cessa dal servizio si presentano problemi non indifferenti: da un lato il sistema gestione della qualità impone per i neoassunti un congruo periodo di affiancamento e addestramento, mentre dall'altro le rigidità delle piante organiche non consentono di sostituire il personale prima della cessazione; in un servizio delicato e complesso come questo è impensabile che un neoassunto possa essere operativo dal primo giorno di lavoro e, quindi, è necessario che le sostituzioni possano avvenire in anticipo rispetto alle cessazioni programmate, per consentire un inserimento all'interno della struttura con il necessario accompagnamento.

In questo particolare momento caratterizzato da un forte ricambio generazionale all'interno dell'organizzazione, non governare le cessazioni con equilibrio e lungimiranza, cercando di superare le rigide miopie burocratiche, potrebbe mettere in serie difficoltà non solo il sistema qualità, venendo a mancare i presupposti per il mantenimento degli standard consolidati, ma tutta l'attività del servizio che potrebbe collassare da un momento all'altro.

Certamente queste nubi all'orizzonte sia sullo scenario normativo nazionale sia sulla situazione locale che non promettono nulla di buono non possono non destare serie preoccupazioni sul futuro di questo servizio nella sua forma di erogazione attuale; tuttavia, riprendendo quanto già detto in passato circa l'inopportunità di buttare alle ortiche un consolidato patrimonio di esperienza, tradizione e professionalità e con lo spirito di un sano ottimismo che ci ha sempre caratterizzato non posso non auspicare che lungimiranza, visione e sensibilità da parte del legislatore da un lato, e di amministratori e gestori dall'altro, possano far trovare gli strumenti idonei per evitare che i cittadini vengano privati di questo prezioso servizio.

(\*) *Responsabile dei Servizi Funerari del Comune di Trento*