

## L'evoluzione delle forme di gestione dei servizi pubblici

di Andrea Lolli (\*)

*Intervento effettuato nel corso del convegno "Servizi funerari: evoluzione normativa e gestionale, qualità ed aspetti sociali", organizzato da AMAV Venezia e SEFIT-Federgasacqua con il patrocinio dell'ANCI, del Comune di Venezia e del Ministero della Sanità tenutosi a Venezia il 15 aprile 1999.*

Quando abbiamo organizzato la giornata di lavoro abbiamo chiesto al Sindaco e a Monsignor Meneguolo di farci un saluto che non fosse, come a volte avviene, generale o formale, ma che ci facesse riflettere su quello che è il contesto nel quale noi, operatori del settore, ci troviamo ad intervenire. Troppo spesso, difatti, abbiamo verificato che, presi dalla quotidianità e dalla delicatezza dei problemi, non ci soffermiamo a riflettere, sugli elementi legati alla sensibilità umana, alle concezioni filosofiche e scientifiche. A volte interveniamo in modo automatico, senza domandarci con sufficiente attenzione quali sono le conseguenze del nostro modo di lavorare, in momenti così particolari, per i fruitori dei nostri servizi.

La scelta, quindi, non è stata casuale ma cosciente, per dare uno sfondo di complessità a quella che è la nostra attività ed anche un riferimento filosofico, religioso ed etico allo spirito col quale noi dobbiamo interpretare i nostri compiti.

Il Sindaco, in un passaggio del suo intervento, ci ha chiesto di dare risposta a quale concezione etica-morale-religiosa o a quale obiettivo ci ispiriamo o facciamo riferimento nello svolgimento dei nostri compiti. Io credo che la risposta che noi possiamo dare è quella che tende ad evidenziare il nostro senso di responsabilità di fronte a tutte le diverse concezioni etiche, morali e religiose, ideologiche, della vita e della morte. Abbiamo la necessità di affrontare la complessità del contesto, la delicatezza dei problemi, con rispetto verso tutte le concezioni, filosofiche e religiose. Dobbiamo avere la capacità di interpretarle e di fornire a queste aspettative un livello di risposte adeguate tali da non determinare con i nostri ingiustificati comportamenti, a fianco del dolore per l'avvenimento che interessa la famiglia, ulteriori disagi, che in un momento di estrema sensibilità giustamente, verrebbero considerati come insopportabili. Questo è l'impegno che deve caratterizzare la nostra attività il nostro senso di responsabilità il nostro impegno.

Certamente nei nostri comportamenti, nell'organizzazione delle attività nell'organizzazione delle imprese, noi trasferiamo una nostra concezione della morte, però dobbiamo fare in modo che questa non diventi determinante, non diventi una condizione che ci impedisce di sentire come i fruitori dei nostri servizi vivono quel particolarissimo momento. Spesso ci facciamo questo richiamo ma costantemente poi questa attenzione è sovrastata dalle necessità quotidiane, di fornire servizi tempestivi e rapidi, servizi ad un costo che sia sopportabile che combini una serie di pratiche quasi automatizzate. Molto spesso questi aspetti molto interni alla fornitura del servizio ci portano a essere freddi, automatici e probabilmente scarsamente attenti alla delicatezza, invece, che caratterizza in quel momento la nostra controparte.

Ora la necessità è cercare di tradurre questa responsabilità in organizzazione di servizio e in organizzazione di impresa, perché questo è il nostro compito. Volendo ora, molto rapidamente, definire il contesto veneziano attuale per ciò che riguarda l'insieme dei servizi funerari, mi pare che abbiamo superato una fase storica che era stata determinata da una "rimozione", non soltanto del problema della morte, ma anche dei servizi che si collegano a questo avvenimento, dell'attenzione da parte di coloro che ne erano responsabili. Questa fase mi pare che sia quasi completamente superata.

Vorrei fare un breve richiamo alla mia esperienza personale. Da quattro anni sono il Presidente di Federgasacqua, che è la associazione delle imprese che gestiscono acqua, gas e varie. Quando sono diventato Presidente, la prima cosa che ho chiesto è cosa erano le "varie", per far capire quale era il livello di rimozione. Mi è stato risposto che le "varie" erano i servizi cimiteriali; allora ho detto: "beh, scusate, perché varie? Chiamiamole con il loro nome, chiamiamoli "servizi funebri e cimiteriali", definiamo con chiarezza quale ruolo come associazione vogliamo svolgere". Devo dire che, a fianco di questa nostra presa di coscienza, siamo stati sollecitati dalla presa di coscienza dei Comuni, che si sono posti questo problema: i servizi cimiteriali non possono essere "rimossi" e non è possibile continuare a gestirli in modo improvvisato; c'è il bisogno di riflettere un attimo su cosa si sta facendo, come e perché lo si fa in quel modo non adeguato.

Per questo Federgasacqua ha lanciato, sulla base di queste sollecitazioni, una campagna straordinaria, per favorire la presa di coscienza e per capire cosa, come associazione, potevamo fare. Per facilitare la fine o il superamento di questa "rimozione", abbiamo bisogno di insistere molto su cosa si potrebbe fare come gestori per porre al centro dell'attenzione delle aziende e delle amministrazioni queste attività. Abbiamo pertanto sviluppato una serie di momenti di incontro, di sensibilizzazione ed anche di affiancamento con i Comuni che ci hanno chiesto aiuto per procedere a una esternalizzazione e qualificazione di questi servizi. L'obiettivo era non solo la razionalizzazione dei servizi cimiteriali, ma che venisse vissuta anche come un processo di trasformazione del rapporto tra chi governa la città e chi esegue una serie di attività di organizzazione di servizi. E quindi che portasse ad avere dei soggetti che riflettevano di più su cosa potevano fare, e come potevano operare in questo delicato settore. Dai risultati che si stanno raccogliendo possiamo dire che questo processo è completamente avviato. Se qualche anno fa avessimo fatto una giornata di lavoro su questi temi non so quale sarebbe stata l'attenzione sia da parte degli amministratori, sia da parte degli stessi operatori. In questi anni abbiamo cercato di costruire con continuità una serie di incontri per rafforzare gli aspetti culturali della nostra attività oltreché gli aspetti operativi, possiamo dire che i risultati del cambiamento ormai si vedono: le grandi città ormai si sono poste questo problema, hanno superato la "rimozione" per riflettere su come lavorare meglio per affiancare ed assistere i cittadini in questo delicatissimo momento. Le aziende che già operano hanno cercato di passare dalla semplice procedura meccanica dello svolgimento di una serie di attività ripetitive a una organizzazione dei servizi che siano attenti a quelli che sono i bisogni dei cittadini. Però non basta la presa di coscienza della necessità di modificare i propri comportamenti, c'è bisogno di organizzare concretamente la risposta a queste necessità che emergono sempre più con forza, complicate anche, da un contesto culturale, etico, religioso, che si va sempre più differenziando e complicando.

In questo senso la riorganizzazione dei servizi funebri e cimiteriali si inserisce nel processo di riorganizzazione dei servizi pubblici considerati complessivamente. Condividiamo le ipotesi di riorganizzazione dei servizi pubblici in riferimento alla necessità di liberalizzare una serie di attività di distinguere il ruolo di amministrazione dell'ente locale dal ruolo operativo del gestore con l'esigenza di mettere in competizione i fornitori di questi servizi, per rendere più efficiente questo settore e determinare una trasparenza di costi che tranquillizzino sia il fornitore del servizio, sia il fruitore. Dobbiamo però ricordare e sottolineare anche alcune specificità di questo settore: questo è un settore particolare dove non può esserci solo la cruda legge del mercato! Dopo le relazioni che hanno aperto la giornata di oggi, mi pare che nessuno, neanche l'economista più esasperato possa pensare che è dominante l'aspetto del mercato su quello etico. Vi è sia una responsabilità collettiva, pubblica, che è sia responsabilità di governo, che di gestione e quindi è necessario regolamentare con grande coerenza questo settore, superando anche disattenzioni e disposizioni normative oggi completamente inadeguate. Ma è anche necessario essere presenti nel momento della fornitura del servizio e nel momento del controllo della fornitura del servizio. Questo è un punto delicatissimo, perché, se la "rimozione" fosse superata soltanto dall'individuazione di

una nuova responsabilità e dalla identificazione di obiettivi più o meno concreti e non fosse accompagnata da una pratica quotidiana di fornitura di servizio e di controllo dei diversi servizi che compongono l'intero ciclo, sarebbe una "rimozione" monca che non si tradurrebbe in un risultato tangibile per i fruitori dei nostri servizi. Quindi rispetto al processo di riorganizzazione dei servizi in generale crediamo che il settore funebre e cimiteriale in questa riflessione collettiva abbia bisogno di avere una attenzione particolare, perché è particolare il contesto nel quale noi operiamo.

I cimiteri sono oggi delle realtà complessissime, hanno problemi immobiliari, di dotazione di impianti, di difficile gestione, di organizzazione di reti, (le reti elettriche, le reti dell'acqua, le reti delle fognature) e quindi richiedono una gestione che non può più essere quella diretta dei comuni, ma deve essere una gestione che ha una forte componente di specializzazione. Occorre orientare le nostre attività alla razionalizzazione dei costi, alla completezza della fornitura di servizi, e quindi che è richiesta una maggiore imprenditorialità in un settore che è, caratterizzato da una serie di rapporti economici non sempre chiari, non sempre trasparenti, non sempre oggettivi e nei quali, la cattura del cliente avviene molto spesso attraverso meccanismi che possono o sono potuti esistere soltanto perché c'è stata questa rimozione collettiva del problema. C'è bisogno di una forte imprenditorialità che valorizzi il contenuto sociale a fianco del contenuto economico di questi servizi. In questo senso è decisivo per rendere oggettivo questo rapporto, un chiaro contratto di servizio. Noi non possiamo parlare di rapporti trasparenti con gli utenti, senza rendere oggettivo che cosa si deve fare, in quale condizioni, a fronte di quali costi e di quali prezzi. L'ultima cosa che voglio ricordare è che questo processo di "rimozione" si è caratterizzato sia a livello nazionale, sia a livello comunale, con una forte attenzione a quelli che sono i regolamenti che disciplinano e regolano questo settore. Proprio in queste settimane è stata presentata l'ultima bozza di regolamento nazionale di polizia mortuaria e da qualche mese la Giunta della città di Venezia sta discutendo il regolamento comunale. Sono questi strumenti importanti, sui quali dobbiamo riflettere perché determineranno il punto di riferimento delle nostre attività future. Sono strumenti condivisibili sui quali voglio formulare due sole sollecitazioni, sia a livello nazionale, sia a livello comunale: il primo invito è alla tempestività perché ormai le situazioni di disagio in moltissime città sono veramente insopportabili; vi sono situazioni di emergenza ormai inaccettabili per un paese civile e quindi vi è l'esigenza di rompere questa fase di stallo che anticipa e accompagna sempre la discussione di leggi e di regolamenti. La seconda sollecitazione è che questi regolamenti vedano un processo di forte impegno sia da parte dello Stato, sia da parte dei comuni per attivare quegli strumenti, quelle procedure, quelle culture del controllo, che prima richiamavo. Occorre dare certezza ai bisogni, alle necessità, ai diritti dei fruitori dei servizi in momenti in cui sono soli e nei quali non hanno strumenti di negoziazione e di confronto.

Questo è il contesto nel quale noi, aziende di gestione dei servizi cimiteriali, ci troviamo ad operare in un processo che è simile al processo di trasformazione di altri servizi, ma con specificità particolari; un processo che tende a valorizzare oltre al valore etico sociale religioso anche il contenuto economico di queste attività contenuto economico estremamente pesante per coloro che fruiscono di questi servizi. Qui sta l'impegno delle nostre aziende a trasformarsi in aziende che forniscono servizi cimiteriali e servizi funerari non per occupare un'area commerciale o un settore nel quale i privati sono già presenti, ma con l'intenzione di offrire una possibilità alternativa, per aumentare la concorrenza, la competitività, l'offerta, per rendere più trasparenti le procedure e i costi e soprattutto per aiutare gli strati più deboli della popolazione in momenti che sono dolorosi ed anche particolarmente onerosi dal punto di vista economico.