



Task 2 Local pilot demonstration of the integrated system Third training event (points 2 and 3)

Rimini, 8 novembre 2006
sala gialla, HALL sud piano terra lato est
Ecomondo - 14,00-18,30



Project realized with the contribution of the European Commission

**Riflessione sul point 2 “Criteri organizzativi e struttura”
e prima ipotesi di requisiti**

Requisito proposto: ***Bipartizione delle competenze***

Ruoli e competenze della **componente politica** del gruppo di lavoro all'interno del sistema:

- Deve avere competenza relative al "policy making" perchè deve definire e approvare le politiche e i programmi
- Deve avere competenze sul Bilancio o sul PEG perchè deve essere in grado di stanziare le risorse per l'attuazione del programma di miglioramento
- Deve essere rappresentativa dell'intera organizzazione Ente locale

Ruoli e competenze della **componente tecnica** del gruppo di lavoro all'interno del sistema:

- Deve possedere in generale una estesa conoscenza dell'organizzazione in cui opera e dei meccanismi che ne regolano il funzionamento in quanto formula proposte di miglioramento che devono inserirsi efficacemente nell'iter di programmazione dell'ente
- deve possedere in particolare un'approfondita conoscenza del proprio settore/servizio in quanto deve effettuare l'identificazione e la valutazione degli aspetti ambientali
- deve possedere una buona conoscenza e dimestichezza con i format introdotti dal Sistema di gestione ambientale in quanto deve redigere documenti come le procedure del sistema e il rapporto di analisi.
- Deve godere di buone capacità di relazione con i colleghi

Requisito proposto: **Formalizzazione delle competenze**

Come?

La formalizzazione deve sempre avvenire tramite atti ufficiali affinché siano riconoscibili da tutto il personale e quindi rispettate dall'intera struttura.

Come si devono/possono documentare e trasmettere le nomine?

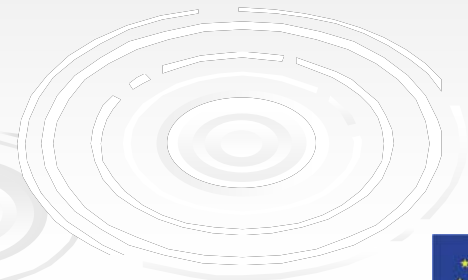
Risultati Open Group di Tandem del 03/03/2005:

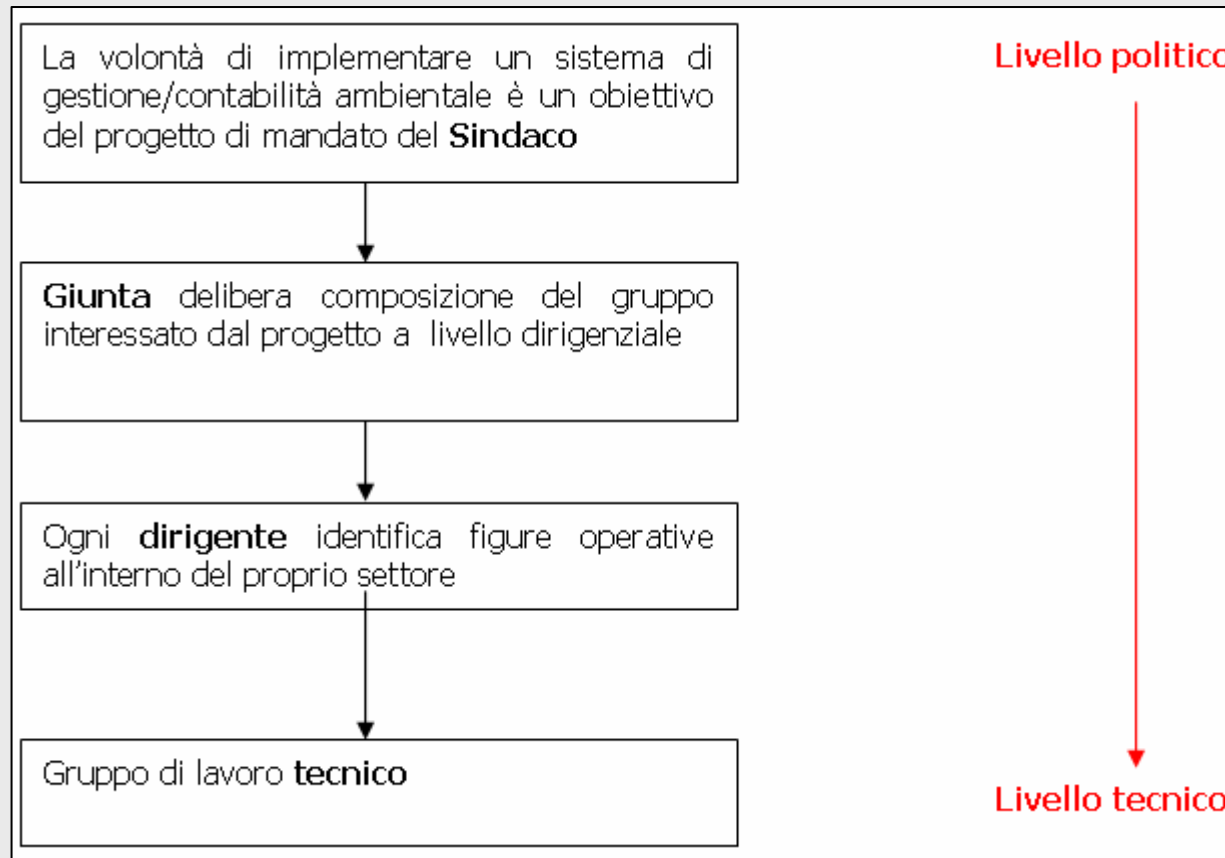
- Devono essere preparate attraverso un processo di condivisione e consapevolezza
- Servono atti ufficiali previsti a livello di regolamento/i interno/i

Quando?

È auspicabile che i ruoli associati al sistema siano identificati in modo formale **prima** dell'implementazione del sistema stesso. Questo si realizza in modo efficace in presenza di un chiaro mandato di tipo politico.

Continua ...





Vantaggi di questo approccio "top-down":
 l'adesione al sistema rappresenta un obiettivo politico generale dell'intero ente, che quindi ha strumenti per "forzare" le attività in momenti critici del percorso

Svantaggi:
 l'adesione individuale al sistema può essere vissuta come una forzatura proveniente dall'alto, che non stimola la motivazione personale e che rende lo strumento adottato una "sovra struttura" (appesantimento delle ordinarie mansioni).
 Inoltre, rischio di abbandono dello strumento, in fase di transizione politica, in quanto "bandiera" dell'amministrazione precedente



Requisito proposto: **Input politico ma “consolidamento” tecnico**

Il processo attivato dal livello politico deve progressivamente diffondersi nella struttura in modo capillare e profondo; solo quando l'intera struttura a supporto del sistema sarà a regime dal punto di vista tecnico-operativo, si ha la garanzia di sopravvivenza del sistema nonostante i cambi di vertice.



La continuità dal punto di vista tecnico-operativo è conseguita tramite le **procedure** ed il loro relativo consolidamento (quelle redatte ai sensi del regolamento EMAS, così come le “managerial directives” di EcoBudget)





CRITERI ORGANIZZATIVI

Pro: affidandosi a persone competenti, ci si garantisce la correttezza tecnica dei lavori svolti, una certa costanza nel mantenimento dell'attività e una certa rapidità decisionale.

Contro: surplus di lavoro per una sola o poche persone, mentre il resto della struttura risulta deresponsabilizzato e demotivato.

Accentramento totale:

- ✓ Il "responsabile ambiente" verifica periodicamente se vi sono nuove attività in tutti i settori, valuta se sono collegate ad aspetti ambientali e se questi sono significativi;
- ✓ aggiorna la valutazione

Responsabilizzazione parziale:

- ✓ I responsabili di funzione individuano nuove attività;
- ✓ il "responsabile ambiente" valuta se le attività sono collegate ad aspetti ambientali e se questi sono significativi;
- ✓ aggiorna la valutazione.

I responsabili di funzione sono del tutto responsabilizzati:

- ✓ individuano nuove attività;
- ✓ valutano se sono collegate ad aspetti ambientali e se questi sono significativi;
- ✓ aggiornano la valutazione nelle parti di loro competenza;
- ✓ il "responsabile ambiente" verifica e/o approva la valutazione.

Verso il minimo accentramento e la massima responsabilizzazione



Pro: distribuzione più equa dei carichi di lavoro
maggiore responsabilizzare del personale,

Contro: rischio di dispersione, di scarso controllo sullo svolgimento delle attività, di rallentamenti, di non adeguata qualità del lavoro svolto per mancanza di sufficienti sensibilità e competenza.

continua ...

Alcuni elementi da tenere in considerazione nel decidere il livello di accentramento:

- ❑ dimensioni dell'Ente complessità dell'organizzazione
- ❑ tempo a disposizione per raggiungere registrazione EMAS
- ❑ disponibilità di risorse e tempo della persona o del gruppo di persone specificatamente incaricata di gestire il sistema
- ❑ disponibilità di risorse e tempo dei responsabili di funzione
- ❑ grado di coinvolgimento esistente
- ❑ numero e tipologia di attività aventi un impatto significativo.



Requisito proposto: **Responsabilizzazione progressiva**

-in fase iniziale di progettazione, accentramento (poche persone ma con elevata competenza): raggiungimento più rapido dei primi obiettivi, a volte anche in assenza di un chiaro input di tipo politico

- con l'andare del tempo aumentare progressivamente il numero di persone coinvolte, facendo comunque attenzione a mantenere chiara la leadership (l'obiettivo di implementare un sistema e ottenere l'eventuale certificazione/registrazione deve essere assegnato ad un solo dirigente).

Come garantire coinvolgimento progressivo?

Ipotesi: sfruttare il meccanismo previsto dal metodo CLEAR per la redazione del Bilancio Ambientale

La fase di stesura tramite interviste fa aumentare la conoscenza reciproca dei dirigenti, fattore fondamentale per il coinvolgimento nelle attività del sistema; il documento finale inoltre esalta le possibili connessioni in quanto ogni dirigente vede la propria attività inserita in uno o più macro-obiettivi comuni. Questo aspetto è fondamentale inoltre per porre le basi di pianificazione e programmazione “integrate”.



Requisito proposto:

**Valorizzazione dell'esistente,
(sia in termini di modalità operative che di competenze)**

L'Ente già dotato di sistema di gestione della Qualità e/o sicurezza dovrebbe utilizzare le stesse modalità organizzative già applicate per la Qualità anche per nuovi sistemi di gestione che decide di introdurre

per

valorizzare le prassi in essere e
le competenze del personale coinvolto

per evitare

di riproporre novità e
conseguenti sforzi di adattamento
da parte del personale.

Come?

Ad esempio coinvolgendo sin da subito, nel Gruppo di lavoro Tecnico

- ... il settore che si occupa della qualità,
- ... chi si occupa del controllo di gestione,
- ... ma anche lo stesso ufficio del personale

Da un apposito Open Group di Tandem sulle possibilità di integrazione tra i sistemi qualità/ambiente è emerso che

*gli **ambiti di integrazione migliori** dal punto di vista delle modalità organizzative e delle competenze del personale coinvolto sono:*

- ❑ la conduzione degli audit
- ❑ l'eventuale gestione delle NC
- ❑ la fase del riesame della Direzione, che può essere utilmente fatta coincidere tra i due sistemi in termini temporali.



Sintesi requisiti proposti

- Bipartizione delle competenze
- Formalizzazione delle competenze
- Input politico ma “consolidamento” tecnico
- Responsabilizzazione progressiva
- Valorizzazione dell'esistente

Cosa ci suggeriscono i nostri partner Reference?

I partner stranieri hanno contribuito alla nostra riflessione sul point 2 “criteri organizzativi e struttura” ...

Quali sono le loro opinioni e i loro suggerimenti?



Opinioni dei partner Reference

- 1) Quanto è fondamentale per la riuscita del processo "sistema di gestione ambientale" il doppio coinvolgimento politico e tecnico della struttura organizzativa interna all'Ente? Nel vs. caso ad esempio quanto è stato importante il commitment espresso a livello politico e in che modo è stato espresso?

Växjö: è stato molto importante includere sia i politici che i tecnici, dato che entrambi hanno bisogno di capire il sistema per essere in grado di lavorarci. Il commitment politico è diventato via via maggiore, man mano che capivano l'importanza del SGA. Inoltre, da quando abbiamo creato il nostro programma Ambientale con un evidente nesso con ecoBUDGET, è stato molto facile coinvolgere sia i politici (visto che si tratta di un documento politico) sia i tecnici (visto che è lì che si colloca l'expertise).

Heidelberg: secondo quanto sperimentato con ecoBUDGET, è molto importante che un lavoro così diffuso nel comune come quello relativo ad un SGA (specialmente per l'allocatione di personale e di risorse finanziarie), sia basato su una chiara scelta della sfera politica (nel nostro caso il Consiglio). Ma, dato che i politici vogliono capire su cosa andranno a decidere, la presentazione del progetto deve essere preparata con cura per riuscire a mostrargli dove e come saranno in grado di influenzare il sistema e di usarlo come un vero strumento di controllo e guida. Solo se sono convinti che il nuovo strumento porterà chiari vantaggi, per esempio aumentare l'efficienza nella azione amministrativa e nella realizzazione delle decisioni politiche, i politici acconsentiranno a costruire il sistema.

Opinioni dei partner Reference

- 2) Quale elemento giudica fondamentale per responsabilizzare le figure e formalizzare ruoli?
- a) Procedere alle nomine con atti ufficiali
 - b) Corsi di formazione
 - c) altro

Växjö: la formazione è la procedura più efficace, perchè rende l'intero lavoro molto concreto. Comunque, ruoli e responsabilità devono essere scritti nelle *managerial directives*, in modo che non ci siano questioni sul chi deve fare cosa e quando

Heidelberg: tutte le persone coinvolte tecnicamente dovrebbero avere una conoscenza esaustiva del sistema; per questo la formazione è sicuramente importante.

La necessità o meno di definire ruoli e responsabilità all'interno del sistema attraverso atti formali o direttive può dipendere dalle specifiche condizioni locali. In Heidelberg abbiamo imparato che non tutti gli atti formali -accanto alla decisione del Consiglio- erano necessari (anzi, a volte potevano far diminuire il consenso nei confronti del progetto!).

Sicuramente, la massima accettazione della responsabilità è raggiunta quando l'ufficio/l'istituzione/la persona di riferimento è convinta lei stessa che il nuovo sistema potrebbe aumentare l'efficienza (o addirittura il prestigio?) del suo lavoro quotidiano

Opinioni dei partner Reference

3) Quale ritiene possa essere l'elemento chiave per garantire immunità del sistema dall'alternanza politica?

Växjö: siamo stati piuttosto fortunati visto che i politici di tutti partiti dimostrano interesse per l'ambiente. Abbiamo anche attraversato un cambio della maggioranza lo scorso autunno e questo non ha infulenzato il nostro lavoro. Comunque, la cosa principale per ridurre gli impatti derivanti dai cambiamenti politici sul SGA, è di accertarsi che tutti i partiti politici siano coinvolti nel processo di implementazione del SGA e dei relativi documenti guida.

Heidelberg: come già detto, i politici devono essere convinti che il nuovo sistema abbia chiari vantaggi pratici. L'obiettivo dovrebbe essere un supporto politico unanime, per evitare l'influenza dei cambiamenti politici.



Opinioni dei partner Reference

4) Dalla vostra esperienza è possibile combinare i punti di forza di una organizzazione accentrata e di una organizzazione decentrata?

Växjö: abbiamo una buona esperienza in questo. Abbiamo un'organizzazione centralizzata per l'invio delle *directive* (che stabiliscono quando i dati devono essere spediti al coordinatore) e per accertarsi che venga scritto il report con i risultati dell'anno. Questo consente di avere facilmente una panoramica dei dipartimenti eventualmente in difficoltà e di supportarli.

Abbiamo invece un'organizzazione decentrata per la definizione dei target di ogni singolo dipartimento, per la definizione di azioni, ecc... In questa fase i diversi dipartimenti si sentono maggiormente coinvolti nel sistema.

Heidelberg: secondo quanto sperimentato con ecoBUDGET, entrambi i modelli organizzativi hanno punti di forza e di debolezza per l'implementazione di SGA.

Il vantaggio di un'organizzazione centralizzata potrebbe essere la struttura gerarchica (top-down), in cui le responsabilità e i processi possono essere più facilmente definiti. Lo svantaggio potrebbe essere una mancanza di identificazione con il progetto.

In un'organizzazione decentrata, potrebbe essere più complicato definire le responsabilità, specialmente quando non si adattano ai processi esistenti e per questo non aumentano l'efficienza del lavoro di tutti i giorni. D'altra parte un'organizzazione decentrata deve implementare processi gestionali decentrati. Perciò il vantaggio potrebbe essere che le responsabilità e i processi simili ad un SGA sono già definiti e possono essere sfruttati per implementare un nuovo sistema.

Working group

Come nei precedenti Training event, dopo questi spunti di riflessione sul point, le opinioni delle città Reference e dopo la presentazione di esperienze qualificate (Provincia Bologna a seguire) si procederà al working group, che ha lo scopo di:

riflettere sulla reale applicabilità degli elementi proposti alle realtà locali



individuare requisiti chiave per la sperimentazione
da parte delle Città Developer

