

Convegno Jesolo 7 Maggio 2004
“STRUMENTI DI GOVERNO E COMUNICAZIONE NEGLI ENTI LOCALI: DAL PROGRAMMA STRATEGICO AL BILANCIO SOCIALE E DI MANDATO”

TAVOLA ROTONDA 1^ SESSIONE

Gli strumenti di governo e di comunicazione negli enti locali: contenuti, attori e destinatari nell'era dell'Information Communication Technology

MODERATORE: Alessandro Lombrano
ricercatore Economia Aziendale Università degli Studi di Udine

Grazie professor Tasso per tanti motivi. Anzitutto perché ci hai mostrato uno strumento assolutamente impressionante per quanto concerne l'informazione che può essere prodotta in automatico con uno schiavetto che sostanzialmente non paghiamo, grazie anche per aver lanciato un argomento molto importante alla fine: e l'informazione in uscita. Io mi pongo questo problema che allargo alla tavola rotonda. Il professor Mussari prima ci ha detto: ma l'ente deve produrre delle informazioni adeguate e far un buon utilizzo di questa informazione per poter programmare, dirigere, controllare i risultati. Il professor Tasso ci dice: attenzione, che l'informazione può essere non solo prodotta dall'interno, ma può essere anche raccolta automaticamente dall'esterno.

Allora tra questi due elementi io ho un ulteriore problema: quello che devo poi produrre documentazione formale, cioè devo fare la relazione previsionale e programmatica, devo fare il PEG, devo fare il bilancio pluriennale. Il mio problema a questo punto è questo: come faccio a, ed è possibile da un punto di vista tecnico e logico, chiedo al professore Mussari, logico al professore Mussari, tecnico al professor Tasso, creare un'unica banca dati alimentata da più sistemi informatici o informativi, quindi dall'web, ma anche dalle informazioni che vengono prodotte all'interno dell'ente, vedi tutta l'informazione contabile, è possibile creare un'unica banca dati, dalla quale poi con interrogazioni ad hoc possa produrre anche la documentazione utile al mio scopo, cioè dalla quale io possa produrre lo schema di PEG, dalla quale possa produrre lo schema di bilancio, dalla quale possa produrre la relazione previsionale e programmatica e così via, organizzando tutti questi dati, creando un mega calderone di dati dal quale estrarre solo quelle cose che interessano quando vado a produrre quel documento specifico, quindi se poi mi aiuta sostanzialmente anche a gestire in termini formali l'Amministrazione, perché poi il prospetto di conciliazione professor Mussari ci tocca farlo, ci piace o non ci piace dobbiamo farlo. Questo è il punto che pongo.

Logicamente questa mia riflessione è condivisibile oppure no, al professor Tasso tecnicamente sì, no e poi allargherei la riflessione al Sindaco di Jesolo, quale informazione gli piacerebbe acquisire dall'web sulla sua Amministrazione, che potrebbe aiutarlo a programmare meglio, ad indirizzare i risultati, quali sono i risultati, le informazioni che non ha e che vorrebbe avere? A Bertola in particolare se ha nella sua ormai lunga direzione di enti locali se ha avuto modo di

sperimentare qualcosa del genere, cioè di creare delle banche dati uniche, dalle quali poi far nascere tutti i modelli di rappresentazione dell'informazione anche formale, non so se è chiara la domanda, nell'ordine in cui volete.

RELATORE: Riccardo Mussari
Professore economia aziendale Università Studi di Siena:

Così mi tolgo il pensiero. Sicuramente ad un patto però, al patto che non dimentichiamo la (...) della persona nei processi decisionali, organizzativi, di controllo, sennò ricadiamo nel sistema nel principio di causa azione necessario. Io faccio il professore, non mi voglio spogliare per nessuna ragion delle poche leve decisionali che il sistema mi mette in mano. La lezione ai miei studenti la faccio io, come dico io, se poi, faccio un esempio banale, se poi il mio computer nell'aula dove faccio lezioni è connesso ad una banca dati, che mi consente se mi viene in mente di fargli vedere la fotografia del Sindaco di Jesolo, per dimostrare che è uno che è nato nel 1964, ho letto nel frattempo, può essere Sindaco di un'importante città, allora premo quattro tasti, zac e glielo faccio vedere, allora sì, non so se riesco a essere chiaro nell'esempio.

Temo fortemente che chi ha responsabilità, soprattutto di tipo politico, cioè chi è stato scelto, cioè eletto, quindi che ha vinto una competizione elettorale nonché la dirigenza, possa trasferire responsabilità per il mancato conseguimento di risultati su una struttura di tipo informatico, me l'ha detto il web. Non bisogna confondere, a mio parere, il fine con il mezzo. La persona è al centro dell'azienda, è l'anima dell'azienda, oltre che l'intelligenza, il coraggio, l'innovatività, allora queste cose servono e, ripeto, io ho visto in questo studio e in questa applicazione, che spero presto si farà in funzione pubblica, questo serve per poter fare meglio questa cosa, è questo il punto secondo me.

RELATORE: Francesco Calzavara – Sindaco del Comune di Jesolo:

Io vorrei dire due cose, che poi credo che troveranno ampio spazio nella relazione del direttore generale del Comune di Cesena, che si è confrontato nel corso degli anni con vari amministratori. Chiaramente voi vi confrontate con tante Amministrazioni in giro per l'Italia, però io vorrei portarvi un po' la testimonianza di quello che succede dall'altra parte del tavolo dell'amministratore. Un amministratore prestato alla politica, che non lo fa per professione, che viene eletto dai propri cittadini e si avvicina al primo bilancio del Comune che si presta ad amministrare e ci vogliono 2 anni, 3 anni per capire come funziona quel bilancio. Però la presenza oggi di molti responsabili di servizi finanziari molto probabilmente è dettata dalla preoccupazione che se il politico o l'amministratore inizia ad avere 10-15-20 dati giusti, che sono quelli che gli permettono di programmare certe decisioni, che in anni passati molto probabilmente erano interne all'ente, perché l'informazione era posseduta da poche persone. Se invece l'informazione viene ridistribuita, viene resa percepibile da parte di persone

normali, come può essere un ragioniere che viene eletto Sindaco, che quindi non ha la conoscenza, la professionalità e anche l'età, se eletti giovani, un'esperienza tale da permettergli di avere bilanci e bilanci conosciuti per poi poter decidere. Quindi c'è la necessità di capire subito se si vogliono prendere delle decisioni importanti, se si vuole dare un taglio ben preciso all'Amministrazione che vuoi in qualche modo tentare di condurre.

La necessità di avere dati utili per decidere è fondamentale, possibilmente pochi, perché il rischio è che se togliamo i tomi che avevamo prima per capire dove andare a trovarmi il capitolo che finanziava magari quella piccola spesa, ma dall'altra oggi mi arriva comunque un tomo un po' più piccolo, con 2500 obiettivi di PEG, che non mi permettono comunque, perché la giornata è fatta di poche ore, di capire dove posso incidere nelle scelte di bilancio, siamo al punto di prima. Credo che questo bilancio, questo documento, ha molteplici obiettivi. Diceva vale la pena di farlo o non vale la pena di farlo? Ce n'è sicuramente uno nei confronti dei cittadini, che è un documento utile, ma è altrettanto utile per chi amministra perché sicuramente tante volte non ci si accorge delle cose fatte, e ha poi un inevitabile ritorno anche dal punto di vista motivazionale all'interno dell'ente, cercare di far capire che questo tipo di documenti servono poi a creare una relazione vera tra il Comune e il cittadino e le persone che sono in mezzo, che è di fatto il personale dell'ente stesso, che riesce a trasferire questo tipo di servizi. Questo lo ritengo importantissimo.

Credo che uno strumento come questo sia necessario. Poi sicuramente le tecnologie ci permetteranno di dare nuove informazioni, però noi che abbiamo spinto molto nell'innovazione, abbiamo un portale che è diventato il portale della città, ma poi bisogna anche rendersi conto di chi continua ad essere il fruitore. Se noi iniziamo un percorso di conoscenze attraverso l'introduzione di una newsletter per i cittadini, tematica, dove il cittadino può iscriversi e avere le informazioni che ritiene più importanti per lui o addirittura un servizio in sms per avere le stesse informazioni, ma abbiamo poi dei numeri che sono 8-10% della popolazione, bisogna rendersi conto che quello non è attualmente ancora uno strumento per la comunicazione nei confronti dei cittadini. Serve per un'avanguardia, che sicuramente sarà negli anni futuri, anche grazie alla scuola (sicuramente più vicina a questo tipo di informazione). Però è ancora un'avanguardia che non può assolutamente rappresentare un'informazione corretta nei confronti dei cittadini.

Quello che ho visto oggi è il sistema che noi cercavamo un po' di attivare anche per ovviare anche a quelli che possono essere i costi che un'Amministrazione si trova ad affrontare. Ormai le Amministrazioni locali, quelle un po' più attente anche alla loro immagine (noi poi siamo un Comune con vocazione turistica, quindi l'immagine ha poi una componente importante), si dotano di uffici stampa che quotidianamente fanno questo tipo di lavoro e che naturalmente incidono sui costi del Comune. Però, ad esempio spiegavo, noi lo facciamo, ma il nostro sistema riesce a monitorare i tre giornali locali. Spero che il costo di Factory Group sia abbordabile, perché noi abbiamo trovato un qualcosa di simile. Alla mattina alle otto e mezza ci viene consegnata la rassegna stampa effettuata su 600 testate. Quindi una rassegna completa, che ci dà una panoramica, a seconda poi delle password e dei codici che vogliamo dare, dei temi che ci interessano, è

qualcosa di assolutamente interessante, che ci permette di avere una visione più completa di qual è la percezione che l'esterno ha nei confronti dell'ente e delle iniziative che fa, quindi assolutamente utilissimo. Solo questo: dati utili per decidere e meno potere ai ragionieri capo.

MODERATORE:

Ruolo centrale della persona nel decidere nel fare il proprio mestiere che mi sembra venga ribadito anche dal Sindaco, cioè decido e tu mi devi dare pochi dati significativi, è inutile che mi presenti centinaia di documenti che non mi servono a niente. A questo punto professor Tasso è possibile oppure no creare questa benedetta banca dati informativa personalizzata, che al Sindaco dia quei 5 elementi che interessano, al dirigente quegli 8, alla posizione organizzativa magari quegli 11, al nucleo di valutazione dei dirigenti suoi, partendo dalla base che io devo fare anche una rappresentazione formale di comunicazione all'esterno secondo degli schemi ministeriali che (...), cioè posso creare un calderone dal quale poi posso filtrare le informazioni che provengono da tutte le parti, dal web, mica dal web, per poi riuscire a fare anche questi documenti secondo schemi ministeriali dati.

RELATORE: Carlo Tasso

Ordinario sistemi elaborazione informazione università di Udine

Io qua non ho una bacchetta magica, ma ho semplicemente una penna, quindi qualche progetto diciamo lo stiamo già facendo, cioè ci pensiamo e realizziamo, però la bacchetta magica ancora non ce l'abbiamo, certo è che i sistemi di knowledge management avrebbero proprio questo obiettivo. Sono assolutamente d'accordo con quello che ha detto sia il Sindaco che il collega di Siena, che la tecnologia è uno strumento, viene in secondo piano, però in certi casi il benessere di cui godiamo in questi anni, rispetto a decine o cinquantine di anni fa, è il risultato anche di strumenti tecnologici; certe cose che non si potevano fare fino a qualche anno fa con il web, con l'informatica ora si riescono a fare.

Il mio messaggio qui è: guardate che abbiamo un futuro con delle cose nuove non abbiamo solo l'ottica sui numeri, sulle quantità, ma abbiamo l'ottica sulla qualità, l'informazione non strutturata. I sistemi di knowledge management, che in qualche modo devono gestire non voglio essere tecnico, ma le intranet, le reti interne agli enti hanno proprio tra i loro obiettivi, oltre a quelli banali, di gestire, di permettere l'accesso, la consultazione, hanno proprio l'obiettivo di fare in modo che all'interno di questi sistemi ci sia una fusione tra quelle che sono informazioni prodotte personalmente o provenienti dall'esterno e poi direi l'altra componente dai sistemi gestionali più tradizionali, di business intelligence, cioè che sintetizzano, estraggono i dati più gestionali, più operativi, per arrivare proprio a quello che dici tu, ad un (...) Comune, accessibile in modo selettivo da parte dei vari utenti, che dia a ciascuno (qui siamo con la bacchetta magica in mano),

l'informazione giusta nel momento giusto, nel modo giusto. Arrivare a fare questo al 100% è una sfida in questo momento, però è la direzione in cui questi progetti, di cui anche tu menzionavi prima qualche elemento, stanno andando e noi stiamo facendo delle prime sperimentazioni. La tecnologia mette a disposizione cose che sono diverse.

MODERATORE:

Mi sembra di capire, interpretando un po' anche il sentimento degli operatori che sono in sala, possiamo sperare in qualche modo che prima o poi ci arriveremo a degli automatismi. Dottor Bertola, nella sua esperienza di direttore generale che cosa è riuscito a realizzare in questo tema, ci vuol raccontare qualcosa?

RELATORE: Michele Bertola - Direttore Generale Comune di Cesena:

Intanto ringrazio il Sindaco di Jesolo, la Direttrice, dell'occasione di venire a Jesolo, che comunque vale la pena in ogni caso perché è veramente una città splendida. In realtà però io sono sempre molto contento quando ho la possibilità di poter incontrare altre persone che cercano di lavorare nell'Amministrazione Pubblica in questi anni e che riescono a mettere in campo, a fare delle cose che alla fine danno, non solo il senso del lavoro pubblico, ma il piacere del lavoro pubblico, questo per me è un elemento importante ed è la cosa più interessante quando ci incontriamo.

La seconda cosa interessante, è un po' provocatoria, ma alcuni colleghi mi conoscono, quindi sanno che è sempre fatto in modo molto amichevole, è che sarebbe interessante confrontarsi quando ci sono dei docenti universitari, perché tendo ad ascoltare le illustrazioni, le analisi generali, dopodiché mi tocca intervenire dicendo: bene e che cosa succede nella realtà? Sicuramente ci sono molte cose interessanti, altre effettivamente tra il pensarle e poi provare a realizzarle c'è sempre un (...) gap di cui bisogna tener conto, d'altra parte mi ha fatto molto piacere, lo diceva Mussari, che è stato uno dei primi a ragionare di questi temi, che c'è un rischio di standardizzazione o rischio di rifare, copiare le stesse cose, di cui a volte i professori universitari sono la causa perché tendono a modellizzare tutto, poi però cattivi studenti che siamo noi o cattivi alunni tendono a prendere quello schema e per pigrizia mentale prenderlo e copiarlo. A questo punto lo stesso docente dice: ma no, ma che cosa avete fatto e dall'altra parte dice. ho fatto quello che tu mi hai messo come schema, allora uno si sente anche un po' spiazzato.

Credo, anche per tornare all'origine e andare sul concreto, più che raccontare qualche esperienza, intanto la prima cosa dallo sfogliare questo bilancio sociale è che è interessantissimo il fatto che tra enti pubblici possiamo ben copiarci, perché per fortuna non siamo in concorrenza e io non vendo Coca Cola e Jesolo la Pepsi, quindi meglio facciamo tutti meglio è per tutti, ma devo proprio dire che anche

confrontato con il bilancio sociale che abbiamo fatto noi questo è molto più bello, molto più interessante, ha 2-3 cose che sicuramente cercherò di copiare adattandola al contesto di Cesena, lo dico in anticipo, in modo che se l'anno prossimo le vedete là non dite: non ce l'ha detto, no, io ve lo dico, guardate che copierò, d'altra parte fin dal liceo era una delle tecniche in cui riuscivo meglio e che effettivamente ha dato buoni risultati, quindi non vedo perché non dovrei continuare in una cosa fatta da anni e che funziona.

Riprendo solo un accenno che non ho colto perché a volte per chi magari lavora già da anni, come anche il sottoscritto, come diceva Alessandro da un po' di anni ci lavora su, diamo un po' per scontato e ci tengo al fatto di capire se il Sindaco condivide questo tema. C'è una cosa paradossale nei bilanci sociali. Storicamente sono nati dalle aziende, sono le aziende che ad un certo punto si sono poste questo problema: oltre al mio bilancio economico mi pongo il problema di verificare che tipo di risultati, conseguenze o condizioni genera il mio operare economicamente sul contesto sociale dove opero. In realtà un Comune ha soprattutto questa seconda parte; importa meno il suo bilancio economico ai cittadini; interessa la ricaduta di queste azioni sulla realtà sociale, ma paradossalmente arriva dopo nei Comuni.

Perché? Io do questa risposta, che è un tema che sta sotto e che mi interessa capire se è condiviso. Fino a 30 anni fa non avevamo il problema dei bilanci sociali perché esistevano degli strumenti, chiamati partiti, che erano in grado di fare una loro sintesi delle informazioni che gli interessavano, dei valori a cui ispirarsi e delle previsioni sul futuro, soprattutto erano in grado di governare il consenso, il dissenso e la partecipazione dei cittadini, negli ultimi 20 anni questo strumento qui non esiste più. A questo punto il problema del bilancio sociale, e qui io parlerò sempre più di comunicazione, che non di informazione, perché lo si recuperava un po' adesso, l'informazione da sola è nuda, è il modo o le persone con cui questa informazione viene veicolata che fanno la comunicazione, che fanno il risultato. A questo punto l'esigenza dell'Amministrazione è rendere possibile questo dialogo, anche questa critica, anche questa dialettica con i cittadini, nel momento in cui gli altri strumenti, deputati molti anni a farlo, non riescono a farlo.

La dico in un altro modo ancora un po' provocatorio. A Cesena, dove abbiamo sperimentato da un paio d'anni questo strumento, questa non è nata come esigenza del politico, tranne il Sindaco, probabilmente perché eletto direttamente dai cittadini, che vede proprio questo aspetto, ma gli altri politici, mi riferisco agli Assessori, al Consiglio comunale, ai segretari di partito, quando è nata l'idea di fare il bilancio sociale hanno guardato il Sindaco e il sottoscritto come due esseri un po' strani; strani da due punti di vista. Il primo dice: ma cosa fai? Raccontiamo ai cittadini in modo che possono vedere anche le nostre beghe? Ai cittadini bisogna raccontare solo che le cose vanno bene o dall'altro lato anche la (...) diceva: ma come? Spendiamo così tanto a dire quello che facciamo, noi dobbiamo essere più umili, essenziali e questi sono soldi in più, che sono paradossali le due osservazioni.

Il ragionamento da cui siamo partiti è stato quello di coinvolgere chi il Comune è, in questo senso mi permetto l'unica differenza di impostazione sul bilancio sociale

di Jesolo che, ripeto, dopo dirò tutte le cose per cui lo ritengo veramente straordinario, è che nella rappresentazione iniziale, dove si mettono coloro che sono i portatori di interesse, i dipendenti stanno fuori, di questo ho già discusso con altri, la pensiamo diversamente, per me i dipendenti stanno dentro, non sono dei portatori di interesse esterni che osservano l'ente, sono l'ente, anche perché altrimenti qui dentro chi ci sta? Ci sta Sindaco, che è lì pro-tempore, eletto per 5 anni, che giustamente ci mette 2-3 anni a capire come funziona, dopodiché ha la preoccupazione che c'è la scadenza, incomincia ad interessarsi di altre questioni, i dipendenti stanno dentro, ma d'altra parte questo stesso schema è ampiamente, io dico per fortuna, contraddetto dalle cose straordinarie che...

Guardate, una cosa apparentemente banale, ma di straordinaria importanza, è questa pagina. Cosa dice questa pagina, che magari è scannerizzata, c'è una banca dati sotto che le mette, che ha scelto le foto migliori, tutto quel che ci interessa, c'è tutto quello che volete di tecnologia, ma quello che è fondamentale è che qui ci sono una ventina di facce con un nome e un cognome e questa cosa è straordinaria. Stiamo parlando di un Comune e diceva bene Mussari, il Comune negli ultimi anni diventa un centro fondamentale perché passa da un Comune che gestisce direttamente i servizi a un luogo che ragiona più come holding rispetto alle società o agli enti esterni che gestiscono. Al centro del processo di federalismo, che se non diventa lo traduco, federalismo collaborativo, invece che federalismo competitivo, non andremo da nessuna parte, ma soprattutto il Comune è l'istituzione per i cittadini. Il Sindaco lo sa benissimo, ogni giorno si presentano alla sua porta delle persone che gli fanno domande, su cui lui come Sindaco del Comune non ha alcuna competenza, ma il cittadino va lì, è lì l'istituzione, è lì lo Stato, è lì il Governo.

Il Comune al centro di (...) ha un vantaggio fondamentale, è sul territorio e ci mette le facce, mettere le facce dei dirigenti e dei responsabili vuol dire che queste persone, probabilmente alcuni saranno anche presenti in aula oggi, queste persone da oggi in poi sono fregate, sono riconoscibili, sono responsabili, hanno messo la loro faccia. Dall'altro lato, siccome io continuo a credere nell'alta professionalità e nelle possibilità e nel valore che ha il lavoro pubblico oggi, questa è anche la scommessa interessante, cioè noi vogliamo nei nostri enti persone che accettano di mettere la loro professionalità, la loro faccia, la loro responsabilità a servizio dei cittadini, perché è diverso lavorare per un Comune che lavorare per un'azienda privata, pur passando noi direttori generali per l'iper privatisti, siamo bravi a copiare anche lì, prendiamo dal privato tutto quello che è bene copiare, ma c'è comunque una differenza importante e fondamentale.

Il ragionamento del bilancio sociale, e qui arrivo adesso alla domanda che poneva Alessandro, è uno dei tanti strumenti che per fortuna la norma in qualche modo prefigura, ma non rende obbligatorio, per me questo è uno dei grandi vantaggi, soprattutto anche dove gli strumenti sono obbligatori, relazione previsionale e programmatica, piano esecutivo di gestione, controllo di gestione, bilancio di mandato, per fortuna non ci dà schemi rigidi entro cui dobbiamo incasellarli, tranne la relazione previsionale e programmatica, che in modo un po' ambiguo a questa parte iniziale, che tutti poi forziamo un po', perché usa concetti, vuoi giuridici, vuoi sociologici, vuoi economici in modo improprio; quindi ciascuno

per fortuna può recitarli a soggetto. Questo ci permette, come diceva Mussari a commento degli interventi, di esercitare veramente quell'autonomia, che grazie alle riforme degli ultimi anni abbiamo.

Io posso costruire un piano esecutivo di gestione, un sistema informativo, una relazione previsionale e programmatica sulla realtà del mio ente, sulla cultura dei miei amministratori, dei miei cittadini, dei miei dirigenti e dei miei responsabili, posso farla diventare 300 pagine, 10 pagine, con molti grafici o pochi grafici, con pochi numeri, posso selezionare quali sono le cose più importanti e mettere solo quello, qui coglievo la battuta sui ragionieri. È vero che c'è sempre un problema di completezza del bilancio, è vero comunque che non tutto va specificato allo stesso modo in tutti gli strumenti, sennò diventano davvero impossibili. Ricordo quando abbiamo introdotto il PEG, ero allora direttore a Cinisello Balsamo, eravamo negli anni 97-98, la prima attenzione era quella di mettere tutto, di andare a chili e il dirigente che aveva tanti obiettivi, tanti PEG si sentiva più importante, mano a mano che passavano gli anni si riusciva a capire che l'importanza non era quella, sono diventati strumenti sempre più essenziali, con le cose che veramente danno problema.

Diceva bene Mussari, non bisogna arrivare alla separazione intesa come non comunicazione tra apparato tecnico e apparato politico, però occorre che le due responsabilità siano ben chiare su chi risponde dal punto di vista gestionale, su chi risponde agli obiettivi politici, per cui mettere nel PEG quante ore di istruttore contabile metto per controllare le rette dei miei bambini che vanno all'asilo nido non interessa alla Giunta e non voglio che il sindaco ci metta becco, quella è una questione mia, il Sindaco, la Giunta mi metterà nel PEG portare controllo della morosità dei bambini che non pagano da 4 mesi a 2 mesi, mi dà quell'obiettivo, dopo sta a me avere una serie di strumenti collegati e in questo senso l'informatica funziona.

TAVOLA ROTONDA 2^A SESSIONE

I sistemi di programmazione dalla pianificazione strategica al controllo delle gestioni delegate: l'ottica aziendale amministrativa

MODERATORE: Alessandro Lombrano
ricercatore Economia Aziendale Università degli Studi di Udine

Grazie. Mi sembra che quanto Garlatti diceva in apertura del suo discorso si sia puntualmente verificato: le due posizioni, correggetemi se sbaglio, tendono a convergere mi sembra di aver capito, quella aziendalista e quella più strettamente giuridica. Il problema che mi pongo è però quello del governo a questo punto in un sistema di relazioni, un sistema policentrico allargato, un problema di relazioni, un problema di strumenti. Il problema è duplice e vorrei rivolgere alla tavola rotonda una duplice domanda, in particolare mi piacerebbe che chi è più sul campo, quindi vice Sindaco, direttore generale, ci illustrassero qual è il loro pensiero sui momenti, i tavoli della programmazione, gli attori della programmazione in questo sistema policentrico.

Rivolgerei la domanda al professor Garlatti, Benetti, Mussari quali sono gli strumenti gestionali, cioè in un sistema di relazioni allargate, allora bilancio consolidato da una parte, controllo delle gestioni delegate, può convergere in un unico strumento di programmazione, unico momento di programmazione, sono tanti strumenti, è uno strumento solo? Il problema che mi si pone è duplice: da una parte quali sono i tavoli, quali sono gli attori, l'altro problema che mi si pone è quello degli strumenti più tecnicamente gestionali.

Darei magari la parola al Vice Sindaco.

RELATORE: Renato Martin – Vice Sindaco Comune di Jesolo

Grazie, buongiorno a tutti naturalmente. Mi scuso di non essere potuto venire all'inizio della giornata, quindi ho perso qualche passaggio sicuramente interessante, che spiegava quello che è stato discusso, in relazione anche agli interventi precedenti, ma mi collego innanzitutto a quello che è stato espresso dal professor Garlatti e dalla professoressa De Benetti. Diciamo che effettivamente l'esperienza fatta anche dal Comune di Jesolo in questi anni devo dire che personalmente ho vissuto proprio la trasformazione della programmazione, della gestione dell'ente locale, in particolare il Comune, proprio dai primi anni 90 fino ai primi anni 2000, quindi proprio questi ultimi 10 anni hanno effettivamente visto, come è stato detto, una trasformazione epocale di quelli che erano i rapporti, innanzitutto tra parte politica e parte gestionale, quindi dirigenza, ma anche tutto il livello ulteriore fino al più basso, dall'altra naturalmente questo aumento di quelle capacità anche di autonomia gestionale che l'ente ha fatto proprie.

Sicuramente c'è la necessità di capire anche quali sono i nuovi strumenti che l'ente locale può creare e può implementare in una gestione più moderna. Quello che io personalmente, ma diciamo l'esperienza fatta anche nella nostra realtà, è stata quella di trasformare la concezione dell'ente locale come un ente prettamente erogatore di servizi attraverso una gestione policentrica di quelle che erano le competenze, di quelle che erano le necessità di rispondere anche alla programmazione e alla pianificazione degli obiettivi, che poi venivano in qualche modo già presentati durante le campagne elettorali, la presentazione di quelli che erano i programmi, per cui veniva chiesto il consenso al cittadino.

Di fatto proprio questa trasformazione si è resa epocale quando il modo di elezione anche dei rappresentanti degli enti locali, parlo principalmente, poi quello a livello comunale, ma anche a livello provinciale, hanno iniziato ad essere rapporti, relazioni dirette tra cittadino e referente politico, quindi dal '93 di fatto sia il Sindaco sia il Presidente della Provincia sia poi con le altre modifiche anche il Presidente della Regione, manca anche il Presidente del Consiglio, ma non si sa, manca ancora, non si sa se verrà fatta questa modifica, comunque il rapporto è sostanzialmente cambiato e quindi il cittadino, come diceva anche prima il professor Garlatti, può in qualche modo rischiare di non capire effettivamente chi è il responsabile da una parte in forma positiva se chiaramente le risposte sono positive o in forma negativa se le risposte sono date in forma negativa dell'azione proprio dell'ente.

Certo è che per il cittadino comune una volta che ha espresso una propria preferenza, una propria indicazione di voto in una persona, in un candidato considera un rapporto diretto tra cittadino ed eletto, quindi tutta la struttura organizzativa, la programmazione anche di come poi si svolge la gestione dell'ente al cittadino sinceramente gliene frega pochissimo, gliene frega molto molto poco, vuole capire se chi ha in qualche modo avuto la preferenza nel momento elettivo è in grado di tradurre poi concretamente quelli che sono le promesse, tra virgolette, fatte per ricevere poi quella preferenza. Effettivamente in questi 10 anni c'è stata una trasformazione delle competenze, c'è stata una trasformazione anche del rapporto tra cittadino e parte politica, ma c'è stata come è stato detto prima anche una trasformazione interna proprio del rapporto tra politico, parte politica e parte dirigenziale.

Adesso probabilmente c'è un'ulteriore necessità, un'ulteriore trasformazione che sta avvenendo, è proprio quella che diceva il professore Garlatti, cioè quella che stiamo ormai vedendo da qualche tempo, da qualche anno, una trasformazione dei rapporti, delle relazioni esterne all'ente e quindi di integrazione tra i vari soggetti che poi hanno competenze che molto spesso possono...

...o altri enti che possono essere inseriti, ma non solo, poi i vari livelli di competenza si esplicano con gestioni che vanno anche all'esterno degli enti stessi, quindi con società, con consorzi, con altre realtà gestionali che si integrano ulteriormente agli enti.

Questo livello di nuovo secondo me di relazioni, di rapporti non è facile da gestire per due motivi: uno perché c'è, purtroppo io dico, la costante necessità di visibilità da parte del politico, quindi qualsiasi livello sia il politico eletto trasforma o stravolge anche in parte le proprie competenze perché deve risultare comunque visibile e quindi vediamo su alcuni settori travalicamento della propria competenza, sovrapposizione rispetto magari a quello che è l'ente che effettivamente dovrebbe fare quella cosa, perché l'Assessore di riferimento deve dimostrare che è visibile che va sui giornali o che comunque organizza qualcosa di concreto.

La sfida, a mio avviso, dei prossimi anni sarà proprio quella di coordinare queste competenze, di garantire da un certo punto di vista anche la visibilità di chi viene eletto o dai responsabili dei vari enti e competenze, ma nello stesso tempo deve essere effettivamente coordinato questo intervento, in modo tale che gli obiettivi posti a ciascun livello non siano obiettivi sovrapposti, quindi con spreco di risorse, ma anche con spreco di tempo e con impossibilità di capire effettivamente qual è il risultato raggiunto.

Poi c'è un'altra questione che probabilmente forse il titolo V della Costituzione come è stato modificato non ha focalizzato, cioè è vero che ha dato molto più forza all'autonomia e quindi probabilmente c'è la necessità anche di limitare, di creare dei limiti con regolamenti, con quello che è possibile fare, naturalmente all'interno dell'ente, ma è anche vero che non ha, a mio avviso, definito

effettivamente quali devono essere i poteri dei vari livelli istituzionali, per cui anche qui la Costituzione a mio avviso può lasciare spazio a sovrapposizioni e quindi ulteriormente lascia alla capacità dei vari soggetti eletti l'integrazione e il coordinamento delle varie competenze.

Su come questa modifica proprio costituzionale si espliciti nella maggior autonomia dei vari enti, in particolare i Comuni, ho qualche perplessità perché continuo a vedere fino a pochissimi giorni fa leggi, promulgazioni di norme che se ne sbattono totalmente di quella che è la Costituzione, comunque la modifica al titolo V, cioè continuano a legiferare come questa modifica non ci sia stata, per cui non so se è una questione che chi ha il diritto costituzionale di poter prendersi un'autonomia non lo fa, quindi probabilmente qua è anche una questione culturale degli enti locali, delle Amministrazioni, dei politici, probabilmente anche della parte dirigenziale, che non sottopongono alla parte politica una maggiore autonomia, una maggiore competenza, forse perché significa anche maggiore lavoro oppure se dall'altra i livelli di governo sovra comunali alla fine dicono: sì sì abbiamo modificato la Costituzione, ma tanto nessuno l'autonomia effettivamente la vuole realizzare, quindi continuiamo a legiferare e comunque a dare degli indirizzi normativi che vengono dall'alto anziché dal basso.

Penso che quello che è stato detto finora e quello che ho potuto seguire sia fondamentale, importantissimo proprio nella futura gestione, proprio delle varie competenze, dei vari ruoli, quindi non solo interni all'ente, ma soprattutto di integrazione con i vari enti esterni, proprio perché il cittadino, come ho detto prima, alla fine vuole vedere i risultati, vuole vedere la concretezza di quello che gli è stato promesso sempre tra virgolette e quindi vuole vedere costantemente un miglioramento. Grazie.

MODERATORE:

Su questi temi ultimi, a cui accennava il Vice Sindaco, sovrapposizioni di competenze, in qualche modo iper legiferazioni mi piacerebbe sentire De Benetti che cosa ha da dire. La lascio riflettere un attimo su queste cose.

RELATORE: Cristina De Benetti
Professore Associato Istituzioni di diritto pubblico Università
Ca' Foscari di Venezia:

Se potesse andare avanti la Corte Costituzionale eliminerebbe la legge che, come ha detto coloritamente, se ne frega, è proprio quello che stavo tentando di dire prima, cioè il potere poi ha bisogno anche di strumenti di difesa, al di là che venga e non venga esercitato.

MODERATORE:

Bene, ha già accennato una risposta. Volevo sentire anche Michele Bertola, direttore generale di Cesena, cosa pensa in tema di programmazione allargata, qual è la sua esperienza, quali sono anche le difficoltà che si incontrano a programmare l'attività di un Comune in questo sistema di relazioni complesse e opache, qual è la sua esperienza.

RELATORE: Michele Bertola - Direttore Generale Comune di Cesena

Chiudo il triangolo con la mia battuta: il Comune senza andare alla Corte Costituzionale fa e aspetta che qualcuno vada a portarlo alla Corte Costituzionale per dire che non poteva fare perché se aspettiamo che la Corte Costituzionale si esprima non ne usciamo più. Noi facciamo in nome della Costituzione così come è adesso e poi vediamo chi...

Su questo tema invece, perché non sono capace, faccio quattro esempi, che mentre parlava Garlatti mi sono venuti in mente. L'altro ieri un mio dirigente mi ha detto: direttore, abbiamo un problema, l'autorità dei lavori pubblici ci pone un problema sul problema della costruzione dei parcheggi, perché non ve la sto a raccontare, la Legge 122, ex Tonioli, poi mi dice: guardi direttore, io qui ho preso contatto, ho parlato dopo molta fatica per capire chi era responsabile ministeriale, adesso ho capito, ho dovuto incalzare la voce per dire: adesso lei mi riceve, ho fissato per martedì, tutto a posto, sono completamente autonoma, però direttore mi faccia un piacere, mi mandi assieme un Assessore, se a Roma non vedono l'Assessore pensano che non è importante. Come dire: dove le cose funzionano il rapporto si rovescia, non ho più l'Assessore che vuole andare a Roma, ho il dirigente che ha capito che deve rapportarsi per risolvere quel problema, ha paradossalmente un problema che là immaginano ancora che se non c'è il Sindaco o l'Assessore il tema non sia adeguatamente...

Prima Garlatti diceva: il dirigente che accompagna, qui cominciano le cose a diventare diverse e dico con un po' più di efficacia. Secondo me ha ragione Garlatti e mi faceva vedere prima Mussari il titolo di una cosa su cui sta lavorando, togliamo l'illusione di stabilità e lasciamo stare, anche se è figlio apparentemente del nuovo titolo V del sistema federalista, perché poi le norme inseguono la realtà, anch'io la penso come Garlatti, noi avremo davanti 15 o 20 anni dove, e guardate che non c'entra niente la legislazione concorrente, stile Ulivo o la devolution, secondo me sono problemi apparenti, non reali, dove ci sarà, se lo conduciamo bene, un sano e salutare conflitto che se diventa quel federalismo collaborativi, che prende atto che su certe materie oggi il confine non potrà più definirlo la norma, perché o si creano dei collegamenti e delle capacità di governo tra Comune, Provincia, Regione, enti pubblici non territoriali, istituzioni europee e probabilmente anche un po' di privato, o riusciamo a mettere questo sistema in grado di interagire nel tempo, altrimenti non sarà una norma che verrà a dirmi: fin qua devi farlo tu, fin là deve farlo la Provincia, fin là la Regione.

Certo, un problema io lo porrei, lo dicevo prima fuori a dei colleghi della Provincia e del Comune, forse col titolo V si è persa l'occasione per fare qualche ragionamento sulla Provincia, la cui elezione diretta, sono d'accordissimo con il vice Sindaco, porta delle forti ambiguità, per cui oggi il Presidente della Provincia, in nome dell'elezione diretta, non avendo ruolo legislativo come la Regione, ruolo gestionale come i Comuni, è alla ricerca di un ruolo anche per essere riconoscibile dai cittadini. Che cosa ha fatto? Fa l'assegno per gli anziani per tenerli in casa, che legislativamente l'orientamento me lo dà la Regione, lo gestisce il Comune e la Provincia in mezzo fa questa cosa, crea solo, non si dicono parole inopportune dal tavolo.

Secondo esempio banale. L'organizzazione del lavoro di Giunta, sempre su quel tema programmazione, anche se io non sono così pessimista, non butterei via tutto il lavoro dei PEG perché secondo me si può evolvere, ma sicuramente anche Garlatti la pensava così, però vi dico il lavoro mio di Giunta funziona così. Fatte le 4 ore, che sono già un tempo assurdo, una riunione non dovrebbe durare più di due ore, dopodiché perde efficacia, comunque purtroppo anche nel mio ente dura 4 ore, però è diventata ormai mezz'ora la parte iniziale, dove si approvano le deliberazioni, gli atti, che sono il pezzo finale, perché quando arriva l'atto in Giunta il problema è già finito ma da tempo. Le altre 2 ore, noi le chiamiamo informative, riferimenti in vari modo, sono coordinate dal direttore generale e se è anche Segretario non importa, l'importante che lì è nella funzione di direttore, non governa gli atti in quel momento, dove molto spesso si chiamano i dirigenti, dove ci sono i problemi di cui parlare e si ragiona su come farlo, anche perché altrimenti schiacciamo i dirigenti nella classica funzione dell'Assessore all'idea, arriva il dirigente, questo non si può fare. Questa è un'azione mortificante, masochista, assolutamente deprimente, bisogna però crearsi degli strumenti dove si esce dall'idea che si ragiona per atti, ma l'atto è il pezzo finale, prima c'è un lavoro che è già deve coinvolgere la parte amministrativa, giuridica, legale, molto spesso chiamiamo lì il responsabile dell'ufficio legale per darci il parere, però il lavoro è diverso.

Terzo flash: le aziende esterne. Questo è un nodo fondamentale. Esempio di 4 giorni fa nel mio ente, ho fatto una settimana scorsa un incontro di fuoco con l'amministratore delegato dell'azienda che cura la nettezza urbana, dove abbiamo detto chiaro rispetto alle tariffe qual è l'orientamento dell'ente, dove abbiamo detto che tipo di investimenti ci stanno bene, quali no, rapportato col direttore, quindi volevo vedere i conti alla mano, guardarci dentro, non accontentarmi di questioni, tutto bene dal mio punto di vista, l'amministratore dell'azienda un po' meno, dopo 3 giorni il Sindaco mi dice: direttore, è venuto l'amministratore da me, siccome è di quella corrente, di quel partito, che adesso con le elezioni potrebbe crearci dei problemi bisogna... Sindaco, devi nominare i responsabili nelle aziende.

Storicamente questo tema è rimasto un problema politico, faccio una caricatura, non si riferisce a Jesolo, di cui non so nulla, che sicuramente fa eccezione nel sistema, in molti altri enti finisce spesso a fare l'amministratore dell'azienda partecipata o controllata, e spesso l'importanza strategica sul futuro, il trombato delle elezioni politiche, quello che non è riuscito a fare il Consigliere, che però

una cosa bisogna dargliela o altre cose. Mi rendo conto che tocca la parte politica, ma guardate che tocca anche i dirigenti, se fosse per me ci metterei alcuni miei dirigenti a fare i Consiglieri di Amministrazione nelle aziende, ma loro non hanno tanto voglia perché devono prendersi ancora più responsabilità, la politica non ha voglia, perché deve anche dare dello spazio ad alcuni politici, per cui come direttore lo dico qui, ma come diceva Mussari, rimanga tra noi, sennò uno finisce impallinato e poi non ha più spazio.

Quarto ed ultimo esempio. Spesso il dialogo con il mio dirigente è di questo tipo: ho capito che c'è un problema, tu devi solo scegliere di che morte morire. Traduco: vuoi finire davanti alla Corte dei Conti perché non hai rispettato le norme e i tempi che ti dava la Merloni o vuoi finirci perché hai pagato tre volte tanto la cosa che costava molto meno? Oggi dobbiamo scegliere su questo. L'autonomia vuol dire e il controllo a posteriori e anche la Corte dei Conti, Garlatti finché fa questo sistema come sta facendo in Emilia Romagna, che ad un certo punto manda a tutti i Comuni: dimmi come hai gestito la TARSU negli scorsi 3 anni, mandami l'elenco di tutti i componenti del Consiglio comunale dal 97 al 2004, genera un panico pazzesco, ogni Comune farà un bel cartone, alla Corte dei Conti finirà nell'armadio, nel frattempo si è generata di nuovo questa grandissima confusione. Autonomia vuol dire far assumere responsabilità e dover scegliere, anche perché la norma è maledettamente complicata, in modo cosciente quale è l'obiettivo, esplicitarlo prima e poi avere il coraggio anche di affrontarne le responsabilità.

MODERATORE:

Grazie. Professor Mussari.

RELATORE: Riccardo Mussari **Professore Ordinario Economia Aziendale Università Studi di Siena**

Io sono molto convinto delle cose che dice Garlatti, facevo proprio vedere a Bertola che sto scrivendo un libro su queste cose, però fate dire anche a me rapidissimamente un paio di cose. Primo. Qui è chiaro che il modello preconstituito non esiste. A questa cosa qui ha rinunciato anche l'OXE, consegnavo proprio al dottor Bertola questo articolo, che è uscito sulla rivista dell'OXE, è un bellissimo articolo che consiglio a chiunque, si chiama public sector modernisation new agenda (...), dove praticamente anche l'OXE dice: guardate, noi abbiamo predicato la logica della best practice, non funziona. Anche a livello dei soggetti che a livello internazionale guidano i processi di modernizzazione delle pubbliche Amministrazioni, le guidano con i soldi, nel senso che poi o fai in quel modo o la banca mondiale non dà i soldi, il fondo monetario internazionale non dà i soldi ad alcuni paesi che hanno bisogno di essere sostenuti anche finanziariamente, chiaramente non è il caso dell'Italia.

Questo è un problema che non riguarda solo noi, stiamo attenti, non pensiamo di essere particolarmente speciali e quindi bisogna distinguere fra possibilità, volontà

e capacità. La possibilità la dà l'assetto istituzionale con tutte le sue modifiche, le confusioni, ma volontà e capacità, insisto, perdonatemi, sono delle persone. Quanti statuti vi siete copiati? Quante carte di servizi avete fatto finta di fare? Non a Jesolo naturalmente. Quanti regolamenti sono fotocopie? Quanti bilanci diceva, il Sindaco prima, sociali sono stati acquistati da una società o più soggetti? Naturalmente legittimi, intendiamoci bene. Forse dobbiamo tornare a riflettere sulle capacità che si richiedono, mi aggancio a Garlatti, al nuovo dirigente, ma vorrei dire anche al nuovo politico, perché mi pare pazzesco che ci debbano volere 2 o secondo Garlatti 3 o magari ci vediamo fra 3 anni, 5 anni per esercitare in modo efficace una funzione che è stata assegnata direttamente dalla collettività, può darsi che anche su questo bisogna cominciare a riflettere.

Io non sono d'accordo sull'anarchia Andrea. È vero, l'anarchia è la fotografia, ma noi dobbiamo lottare da un punto di vista scientifico e poi naturalmente chi si occupa (...) dal punto di vista operativo perché questo sia quanto più possibile limitato, perché è vero che in un sistema di interdipendenze è difficile ricondurre il risultato ad un singolo attore, però tu stesso dicevi che dobbiamo muoverci verso una logica di risultato del tipo impatto, tu hai detto effetto, ma è la stessa cosa, la logica della valutazione dell'impatto implica la scrematura, altrimenti la valutazione di impatto non si fa. Proprio ripartendo dal tipo di risultato, che noi siamo interessati a misurare, dobbiamo contenere, so che è impossibile eliminare, ma non è stato mai possibile eliminare, c'è sempre stata l'interdipendenza, oggi è solo più visibile, più forte, addirittura normata in un modo che non ci piace, proprio a significare di quanti elementi caotici si siano (...), ma io personalmente cercherei, mi sforzerei e mi sforzo da un punto di vista scientifico di contenere queste cose, i supporti informatici, le cose che dicevamo prima, possono essere di grandissimo ausilio, però ci vuole un po' di responsabilità.

Quante volte mi sono sentito dire da dirigenti, Sindaci, personale di vario genere: a me che interessa? Io questo servizio l'ho esternalizzato. Qui bisogna stare attenti, qui c'è una giurista. Il fatto che un servizio non sia prodotto direttamente dall'ente risponde ad una motivazione soltanto di ragione economico, oltre che ovviamente rispetto di determinate normative, ma la natura del servizio non muta, cioè resta pubblica, salvo che non ci siano naturalmente modifiche legislative che intervengono sul punto. Qui parliamoci chiaro: il contratto di servizio diventa un elemento che non può costituire di nuovo l'affidamento allo studio X o lo studio Z o la fotocopia di quello che ha fatto il Comune vicino, il ruolo della carta dei servizi come elemento pregnante del contratto di servizio per l'empowerment cosiddetto dei cittadini per l'accountability e mille parole inglesi che cerco di evitare, mica ce lo possiamo mettere in tasca, così la Provincia.

Ora scusatemi, una battuta, ma la Provincia ce l'ha sì il ruolo, la Provincia deve fare, per tutto quello che ha detto Garlatti, si chiama con una parola governance. La Provincia deve fare la governance del territorio, in Italia esistono 8 mila 100, e non ho capito se 101, 102, un giorno andrò al Ministero degli Interni e chiederò, intorno agli 8 mila 100 Comuni, solo 648 hanno più di 15 mila abitanti, ma volete che la Provincia non abbia un ruolo? Eccome se ce l'ha, ha un ruolo di governance del territorio, cioè deve svolgere un ruolo di guida, dovrebbe avere quelle competenze, uso il condizionale perché è d'obbligo, quelle competenze, quelle

capacità per tenere insieme Comuni che da un punto di vista delle capacità interne inevitabilmente non sono capaci di fare le cose che Garlatti dice e che invece devono fare, forse arriveremo un giorno a discutere delle dimensioni minime dei Comuni, non dico che arriveremo alla fusione, una cosa su cui feci fare una tesi 10 anni fa.

Concludo dicendo che cosa? Non bisogna avere paura, cioè io sono convinto che gli strumenti esistano già. Noi non dobbiamo rincorrere queste cose, inventare sempre una cosa nuova, ripeto, quello che ho detto prima, si tratta secondo me di interpretarli in un modo diverso, cioè avere coscienza del nostro ruolo. Grazie.

MODERATORE:

Grazie a tutti. Interventi del pubblico? Domande? Considerazioni? Vediamo se c'è qualche... Nessuno, tutto tace. Eccolo. Prego.

GIANBATTISTA ZANON – Vicesegretario Comune di Vigonza:

Se il bilancio sociale rispecchia un po' l'intento di quella che è l'azione amministrativa, per avere dei riflessi dal punto di vista anche del consenso, necessita, ed è stato sicuramente messo in evidenza in modo particolare dal direttore di Cesena, la capacità organizzativa che c'è all'interno, cioè la risorsa umana, non più numero, ma una risorsa. Secondo me questo è il vero gancio sul quale bisogna soprattutto premere già nel presente, non nel futuro. Mazzella forse troppo in ritardo non più di 20 giorni fa ha diramato quella direttiva sul benessere organizzativo, probabilmente molte Amministrazioni si sono o meglio si erano già messe in gioco su questo ancora qualche anno fa. Quello che in sintesi, come considerazione volevo dire, ci vuole una capacità non manageriale, su questo sono concorde, ma specialistica, che rispetti le conoscenze e anche le attitudini individuali in un'ottica di competenza che possa essere veramente di traino per l'organo politico, in una bipartisan tra gestionale e politico che sia di traino per la società civile. Grazie.

MODERATORE:

Grazie. Martin.

RENATO MARTIN – Vice Sindaco Comune di Jesolo:

Penso anch'io che l'elemento fondamentale sia quello di valorizzare le risorse umane all'interno dell'ente. Mi ricordo quando sono stato eletto nel dicembre 93

avevo 29 anni e dopo 2 giorni che ero stato eletto un Sindaco, un Comune grosso comunque qua nei dintorni, che conosceva bene la realtà di Jesolo, mi ha detto: comprati un bel paio di mutande di ferro, scusate, ripeto proprio la battuta, perché secondo la concezione che c'era allora all'interno degli enti locali, soprattutto per un giovane Sindaco, era una lotta già persa in partenza, quindi conveniva difendersi con armature piuttosto che iniziare a valorizzare e quindi a creare una struttura, una squadra all'interno dell'ente.

Io non ho né comprato mutande di ferro né nessuna armatura e ho lanciato questa sfida con tutti i collaboratori, continua questa sfida, e penso che oggi con il bilancio sociale che è stato presentato qui sia veramente un risultato che dimostra che la parte politica se riesce a infondere fiducia, incentivi e creare le condizioni per una valorizzazione del lavoro, che viene fatto all'interno, sia dalla parte dirigenziale, ma tutta la struttura, fino all'ultimo dipendente, si riesce effettivamente a dare risposte che poi si traducono in consenso da parte dei cittadini, ma non perché hai una colorazione politica o meno, ma perché devi essere in grado di rispondere a quelle che sono le necessità, i bisogni dei cittadini.

Poi volevo soltanto dire un'altra cosa. Ringrazio il professor Mussari che mi ha dato un aspetto più positivo, un incoraggiamento, visto che allora la Provincia ha un ruolo, sennò stavo perdendo tempo... Basta, mi fermo qua.

MODERATORE:

C'è una domanda, una, due, rapidissimi perché poi abbiamo la terza sessione di presentazione di due esperienze: quella di Jesolo e l'altra.

CRISTINA CARPENEDO – Responsabile Entrate Tributarie Comune di Jesolo:

...un attimo queste considerazioni fatte dal collega di Vigonza e dal vice Sindaco Martin. Io rappresento lo stakeholder dipendenti, cioè sono una dipendente del Comune di Jesolo, faccio parte dei cosiddetti “fregati” delle fotografie, con molto onore comunque, e penso di portare anche il pensiero dei miei colleghi, dicendo che effettivamente il clima che si avverte, che ha portato al risultato del bilancio sociale, il clima che si vive nell'Amministrazione comunale di Jesolo, è proprio quello del fatto che c'è un'Amministrazione che crede, che investe nelle risorse umane e questo consente, a chi ha voglia di fare, di fare, di proporre, di andare avanti. Questo consente a noi uno stimolo veramente importante e quindi io penso che prima di tutto ci sia stata questa spinta, questo ruolo importante, iniziato con l'Amministrazione comunale Martin, proseguito egregiamente con l'Amministrazione Calzavara e che penso diciamo che nasca forse dall'amore che hanno per questa loro città di Jesolo. Grazie.

MODERATORE:

Probabilmente questo è proprio il motore della macchina. C'era un'altra osservazione, domanda?

FLAVIO ELIA – Dirigente Risorse Umane Comune di Treviso:

Brevemente. Io mi riallaccio all'intervento del professor Garlatti, il quale sottolineava come molte cose del Comune cosiddette inutili possono essere eliminate, molte attività, sosteneva altresì che c'è lo spazio per eliminare queste cose inutili, queste attività inutili. Parto viceversa da una constatazione operativa e banale: quante cose inutili ci fa fare lo Stato. Le faccio un esempio pratico. Noi dobbiamo fare per esempio delle anagrafe delle prestazioni, cioè dobbiamo comunicare al Ministero della funzione pubblica il numero degli incarichi dati all'esterno, il numero degli incarichi ricevuti, non solo, ma il dramma non è questo, il dramma reale è che non si riesce neanche ad entrare nel programma.

Sembra una barzelletta, ma non è così, se qualcuno tenta di entrare dalle nove alle sei non ci riuscirà mai, morale della favola: la mia dipendente verrà alle sette per fare una cosa totalmente inutile. Altro esempio pratico: legge sulla privacy. Rispettabilissima sotto certi aspetti, ma forse un po' in contrasto con quelle che sono le finalità di un'Amministrazione pubblica, di un'azienda pubblica di servizi, come giustamente viene chiamata, che dovrebbe anche evitare di fare una serie infinita di adempimenti. Il fatto ancora più drammatico, a mio parere, è che queste leggi prevedono delle sanzioni anche penali. In questo quadro forse è vero che il Comune può eliminare delle attività anti economiche, ma è anche vero che lo Stato con una legge un po' più avveduta forse potrebbe aiutare l'ente locale.

MODERATORE:

C'è un'ulteriore considerazione.

ROSANNA PASQUAL – Responsabile Servizio Amministrativo-Tecnico Comune di Jesolo:

Sono anch'io una dipendente del Comune di Jesolo e sono una di quelle prima del 90, per cui ha avuto i Co.Re.Co., le Corte dei Conti, tutte queste cose qua. Io sono stata colpita da alcune cose stamattina dai vostri discorsi. La cosa che mi ha colpito, ma che gira poi, tutti i discorsi giravano secondo me in un certo senso attorno a questo, era quell'osservazione che faceva il direttore del Comune di Cesena, i dipendenti devono essere all'interno. Perché secondo me? Perché è l'azienda, perché io ringrazio l'esperienza di questi anni che ci ha fatto fare il Sindaco Martin e il Sindaco Calzavara, la dottoressa Giacomini e avanti, però se da queste esperienze non nasce un nucleo, un'azienda che pensa, che ragiona,

duttile come dice il dottore Garlatti, rispetto a questa specie di anarchia fra virgolette, ma capace di.

I Sindaci, bontà loro, bontà della legge, 10 anni e vanno a casa, i Segretari anche loro in questi 24 anni che ho fatto qua ne ho cambiati alcuni, i dirigenti lo stesso, però se lo spirito, se il meccanismo, se la cultura di questa azienda del Comune di Jesolo, ma può essere il Comune di Eraclea, prende, recepisce, parte tutto un ragionamento, dovuto soprattutto a questa nuova normativa, che non è più normativa dice la professoressa, cioè voi non dovete più attenervi alla normativa famosa, voi ve la dovete fare, e allora farsi la normativa vuol dire cercare all'interno, secondo me, del programma del Sindaco. E' vero che il primo programma del Sindaco è un programma di illusioni se si vuole tra virgolette, ma è anche giusto che sia così, un Sindaco nuovo dovrà dare delle prospettive nuove, trovare all'interno di queste le cose possibili, organizzarle, darsi delle regole, che non sia copiare i manuali della Maggioli, dell'ICA, e chi più ne ha più ne metta, e avanti, e creare attorno a questo lo spirito, questa è la sfida secondo me, la sfida grande che i Comuni, che queste aziende hanno di fronte.

Indubbiamente il rapporto del personale, dei dirigenti è fondamentale, perché quando parlava il dottor Garlatti mi è venuto in mente, non volevo banalizzare: guarda che forse torniamo di moda, guarda ho pensato che forse torniamo di moda, ci era venuto in mente che forse eravamo obsoleti, nel senso che effettivamente io sono una che ho sostenuto, bisogna invece di saper fare tante cose generiche, forse è meglio che ognuno ci concentriamo, non in maniera conservativa, () di sviluppo, ma su quello che effettivamente sappiamo fare.

MODERATORE:

Corsi e ricorsi storici. De Benetti è in debito...

RELATORE: Cristina De Benetti - Professore Associato Istituzioni di diritto Pubblico Università Ca' Foscari di Venezia:

Visto che sono stata sintetica.

MODERATORE:

Non solo sei stata sintetica, ma sei in debito di una risposta...

DE BENETTI:

Anche di una puntualizzazione.

MODERATORE:

Anche sulla base della replica che Mussari ha fatto a Garlatti sulle competenze, sulle funzioni, sul no all'anarchia e via.

DE BENETTI:

Due flash. La prima legata all'intervento anche della signora. Mi pare il Sindaco stamani avesse detto o forse qualcun altro: il primo programma politico va confrontato con il secondo perché già il secondo è messo a punto. A mio modo di

vedere dovrebbe esserci in tutto questo sistema anche la possibilità di poter fare il terzo, cioè in un sistema democratico il limite dei due mandati in tutto questo spazio di autonomia dovrebbe venire eliminato, nel senso che il cittadino, leggendosi il bilancio sociale e quant'altro, deve essere democraticamente libero di poter eventualmente riconfermare, a parte la dirigenza, anche la parte politica, poi se ritiene di farlo o non farlo si vedrà. Questo era un flash.

Quanto al quadro attuale delle competenze. Non è che non voglia rispondere, però è indubbio che la riforma del titolo V è in fase ancora transitoria ossia non abbiamo il nuovo assetto legislativo delle competenze alla luce del titolo V, però abbiamo già delle applicazioni comunque sulla legislazione vecchia. Cosa voglio dire? Voglio dire che nel nuovo assetto gli enti detengono competenze che vanno definite, ma che sono proprie e che vanno definite con il principio di sussidiarietà, stiamo attendendo la legge statale che dica quali sono le funzioni fondamentali, ma poi sono le Regioni che devono conferire le funzioni che ritengono sulla base del principio di sussidiarietà agli enti locali.

Questo vuol dire dare funzioni proprie e abbiamo già avuto, in particolare con la Provincia di Venezia, la contro prova di quello che sto dicendo, la Provincia ha chiesto alla Regione di avere le risorse economiche per funzioni che sembravano delegate in materia di trasporto. L'ha chiesto al TAR, come siamo abituati a fare, ritenendo di avere un interesse legittimo rispetto alla funzione delegata. Il TAR veneto a fine 2003 ci ha detto: no, sulla base del principio di sussidiarietà quella funzione è divenuta della Provincia, quindi vai pure avanti giudice ordinario perché Provincia hai un diritto di credito nei confronti della Regione. Questo vuol dire quello che dicevo prima.

Gli enti locali, Provincia e Comuni, sono ordinamenti autonomi, con l'autonomia e con i poteri, quindi il quadro di definizione delle competenze ancora non lo abbiamo, ma laddove verrà dato è un quadro che dà funzioni proprie, non più delegata, e per fortuna la Magistratura sta già ragionando in questi termini, quindi ha riconosciuto, si sta un po' dialogando con la Provincia che vedo qui presente, ma ha riconosciuto che la funzione è propria e quindi quello che viene vissuto come trasferimento della risorsa economica su funzione delegata è invece un diritto di credito su funzione propria.

MODERATORE:

A questo punto attendiamo o ci muoviamo?

DE BENETTI:

Io mi muoverei visto che il TAR ragiona così ragione in più, maturo diritti di credito.