

Fare il “tagliando” alla riforma Brunetta

FORUM PA - 18 maggio 2010

GRAZIANO DELRIO

Sindaco di Reggio Emilia e Delegato ANCI al personale

Certamente in un quarto d'ora è difficile riportare il complesso punto di vista degli ottomila Comuni italiani. Questa affermazione già vi introduce ad una delle problematiche maggiori, ovvero al tema dell'adattabilità di un'unica riforma centrale ad un sistema così complesso come quello delle Autonomie in Italia. Noi abbiamo migliaia di Comuni sotto i quindicimila abitanti, il che comporta una grande complessità organizzativa, data a volte anche dalla mancanza di un dirigente per i settori che si vorrebbero disciplinare, comparare o premiare. Dentro questa complessità i Comuni hanno voluto aderire attraverso la Commissione Nazionale che abbiamo costituito in ANCI in accordo con il Ministro e che io ho l'onore di presiedere. Abbiamo voluto accettare la sfida della valutazione e della trasparenza.

Va detto per inciso che io non sono uno di quelli che sostiene che questa riforma sia partita con il piede giusto. Non credo che si parta con il piede giusto pensando che siamo partiti da zero. Come prima ricordava il Professor Patroni Griffi, sono più di vent'anni che diversi Comuni hanno messo in piedi vari tipi di riforma dell'organizzazione, del modo di lavorare e di capacità produttiva. Non è vero che stiamo parlando di gente che in tutti questi anni è stata dormiente, aspettando che arrivasse la riforma dall'alto. La visione della nuova genesi è stata enfatizzata un po' troppo, certamente però il Ministro ha avuto il merito di rimettere al centro dell'agenda politica del Paese la riforma della Pubblica Amministrazione. La presenza di una Pubblica Amministrazione efficiente è infatti un punto chiave per un Paese che vuole svilupparsi. Facendo il tagliando della riforma Brunetta, tra le prime luci da evidenziare c'è sicuramente questo elemento.

Il secondo elemento positivo è il fatto che la riforma leghi gli obiettivi gestionali agli obiettivi politici. Non si può riformare la gestione se non si hanno obiettivi politici chiari. L'inefficienza dei dirigenti nei Comuni molto spesso dipende dalla confusione mentale dei loro dirigenti politici. Dipende dalla confusione degli obiettivi dati dal Sindaco e dagli Assessori. Ad esempio, io ho detto ai miei dirigenti che in cinque anni volevo raddoppiare le piste ciclabili nel mio Comune. Insieme abbiamo fatto un Piano per realizzare l'obiettivo. È evidente che questo obiettivo non è comparabile con quello di un Comune di montagna di quattromila abitanti, e se il Ministero si mettesse in testa di valutare l'efficienza dei Comuni prendendo come parametro il chilometraggio di piste ciclabili per abitante, commetterebbe un errore clamoroso. Il Comune di montagna dovrà essere valutato sulla sua efficienza di attrazione turistica,

di valorizzazione del prodotto tipico, ecc. Ogni Amministrazione deve avere obiettivi politici chiari ed evidenti, che devono essere messi in luce attraverso la Relazione Previsionale e Programmatica. Il problema però non è solo il come, ma anche il cosa. Come dice James Hillman, i forni crematori dei nazisti erano uno strumento altamente efficiente; ma è evidente che la sostanza era assolutamente inadeguata rispetto allo sviluppo della società. Il problema dell'efficienza non può eludere il problema della sostanza, che si riassume nella domanda "che tipo di comunità voglio?" Io posso comparare il tempo in cui si ottiene un certificato anagrafico tra Reggio Emilia e Palermo, ma farò fatica a comparare altri fattori impalpabili e immateriali come il grado di sicurezza e di soddisfazione dei cittadini, la qualità della vita in un quartiere, ecc. Questi aspetti non si prestano a parametri di tipo numerico. Certamente rimettere al centro il rapporto tra chiarezza politica ed efficienza gestionale è comunque un elemento di grande forza.

Un altro elemento che giudico positivo è il rafforzamento del concetto di datore di lavoro. Le Pubbliche Amministrazioni spesso erano in condizioni deboli rispetto alla controparte. Io non ho mai creduto che il problema della Pubblica Amministrazione fosse quello di avere i sindacati cattivi: il problema era avere un datore piuttosto debole. Da questo punto di vista è stato fatto un passo avanti, ma non si può pensare di fare una grande azienda contro coloro che vi lavorano. Alla Toyota non pensano di fare una grande azienda istigando nei lavoratori una vicendevole tendenza all'ispezione o al controllo poliziesco. Una grande azienda si fa con degli obiettivi belli, con grandi motivazioni di senso e con la valorizzazione delle risorse umane che si hanno a disposizione. Non si parte dicendo "fannulloni!", si parte dicendo "bravi!" a chi continua a produrre più servizi con meno risorse. Borsellino ed Enrico Fermi, come dice Giovanni Valotti nel suo libro, erano dipendenti pubblici. Abbiamo esempi di insegnanti che hanno fatto la storia di intere comunità con il loro impegno non valutabile. Abbiamo medici e infermieri che tengono in piedi il sistema sanitario nazionale con i loro straordinari non pagati. Si deve partire dicendo ai dipendenti pubblici che loro sono la prima risorsa del Paese, loro sono quelli che devono dare l'orgoglio alla Pubblica Amministrazione. La nostra non è un'organizzazione fordista, è più complessa: il mio cittadino non è semplicemente il mio cliente per cui devo produrre un oggettino, ma è il mio alleato con cui costruisco gli obiettivi della nostra comunità. Chi lavora compreso all'interno di quest'ottica è più motivato e dà di più. Se giustamente viene riportata al centro la questione del merito, per non trattare sia i bravi che i non bravi alla stessa maniera, va anche detto che il tema dell'inefficienza della Pubblica Amministrazione è stato enfatizzato troppo. Non si può fare di tutta tua l'erba un fascio, perché questo non dà ragione a chi si è sacrificato sulla sua pelle.

In questa fase la riforma rischia di assumere una tendenza piuttosto centralista. Se è vero che l'efficienza della Pubblica Amministrazione è legata al senso politico della comunità e al rapporto con il cittadino, più viene attribuita autonomia e possibilità di premiare i migliori ai Comuni, più vengono portati vicini al territorio i sistemi di valutazione e relazione, e più la riforma avrà successo. Ancora una volta bisogna dare

più responsabilità ai Comuni, perché sono loro che possono giudicare fino in fondo quando le cose funzionano e quando non funzionano. Bisogna stare attenti a non creare una burocrazia della riforma, e mi sembra che negli ultimi tempi il Ministro abbia compreso che c'è bisogno di una correzione da questo punto di vista. Non possiamo dare luogo ad un'altra contrapposizione tra centro e periferia. Credo che questo sia un elemento su cui dobbiamo riflettere in maniera molto forte.

Il tagliando alla riforma può essere riassunto in questa maniera: essa dà un colpo ad un sistema un po' incrostato e demotivato, dà una nuova evidenza ai temi della valutazione e della trasparenza, ma ha bisogno di acquistare capacità nel promuovere in periferia le esperienze migliori. Si deve riuscire a valorizzare le esperienze migliori degli Enti Locali. Gli Enti Locali non producono più solo servizi, ma prodotti complessi. Io come Comune, ad esempio, posso organizzare benissimo un Informagiovani, ma se lo organizzo io, lo organizza il Comune che è a cinque chilometri di distanza da me, lo organizza la Provincia e nessuno si parla, i ragazzi si troveranno di fronte ad un problema. Io posso fare benissimo un tipo di servizio, ma se la mia municipalizzata o le mie farmacie comunali non svolgono un'azione coordinata con me, la mia politica si rivelerà inefficace. Oggi i Comuni sono chiamati a svolgere governance di vari prodotti, tutti molto complessi. Un bravo Comune è quello che sa mettere a regime il servizio così come tutto il sistema che gira intorno ad esso. Questo è un compito che sarà complicato valutare: ci possono essere Comuni molto capaci di sviluppo del territorio perché sanno attivare le risorse del territorio stesso in misura migliore continuando ad evocare l'orgoglio del servizio pubblico.

Reggio Emilia è la prima città italiana sopra i centomila abitanti per la raccolta differenziata; perché sono stati trasferiti più di cento milioni di euro all'azienda municipalizzata di Palermo senza guardare dov'era l'inefficienza? Il problema di Palermo è nel contratto di servizio che fa il Comune? Nel numero di dipendenti dell'azienda dei rifiuti? Nei sistemi di controllo? Nelle modalità dei dirigenti? Sarebbe bello che la riforma scegliesse uno o due *Key Study* per capire come mai una cosa costa così e un'altra cosa. È evidente che i costi standard sono un elemento di vantaggio. Io prima di fare il Sindaco ero Presidente della Commissione Sanità della Regione Emilia Romagna e so bene che il prelievo per l'emocromo non può costare dieci volte di più in Sicilia rispetto che in Lombardia, ma sui costi standard bisogna stare attenti. Io dedico diversi milioni di euro ai nidi per l'infanzia, ho una scolarizzazione da zero a tre anni del 40%, la media italiana è del 9%, non vorrei che per portare tutti al 20% con la storia dei costi standard io mi trovassi senza soldi. Conviene che si studino gli apici delle curve e si inizino a confrontare i casi l'uno con l'altro.

Quindi noi non ci siamo sottratti alla sfida della valutazione e della trasparenza, anche se siamo un po' preoccupati perché crediamo che si debba partire motivando molto i nostri lavoratori alla missione e al senso importante del servizio che svolgono per i cittadini. Speriamo fortemente che il progetto dei tagli lineari scompaia dall'agenda di questo Governo.