

DIREZIONE GENERALE

**PROPOSTE PER IL BILANCIO PREVENTIVO 2003
ED ANNI SUCCESSIVI**

OTTOBRE 2002

1. I VINCOLI DELLA FINANZA LOCALE E LE PROSPETTIVE

La proposta di legge **finanziaria 2003** presentata dal governo, da un lato interviene sull'autonomia impositiva degli Enti locali limitandola, dall'altro tenta di porre sotto controllo la spesa, nell'ambito di una più ampia manovra di contenimento della spesa pubblica nazionale.

Il carattere dell'intervento sulla finanza locale si presenta quindi come un mix di continuità, di contenimento dei trasferimenti e di introduzione di nuove forme di controllo.

In questa sede, lasciando ad altri il compito di analizzare i correttivi alla manovra da richiedere al Governo nelle sedi opportune, ritengo utile adottare un approccio pragmatico, che aiuti il nostro Comune ad individuare ed utilizzare al meglio quegli spazi di manovra che si possono creare con una competente **politica di bilancio** ed un professionale utilizzo degli **strumenti di gestione**, anche finanziaria, di cui oggi gli Enti locali dispongono.

Non vi è dubbio, infatti, che a fianco delle **doverose rivendicazioni nei confronti del potere centrale** per ottenere più trasferimenti, ci si debba più che mai attivare con convinzione per adottare quelle iniziative che possono accrescere il **livello di autonomia** gestionale, organizzativa e finanziaria dell'Ente, dotandolo delle necessarie capacità professionali e promuovendo al suo interno quella **cultura aziendale** dell'efficienza economica e del risultato, che può contribuire a garantire un ottimale utilizzo delle risorse disponibili (umane e finanziarie).

Né vanno trascurate quelle leve fiscali che fino a qualche anno fa non erano disponibili, l'utilizzo dei prestiti obbligazionari, l'estinzione e la rinegoziazione dei mutui ed il ricorso ai "derivati" per ridurre il costo dell'indebitamento.

Naturalmente in un contesto generale caratterizzato dalla scarsità di risorse finanziarie, quale è quello attuale (e ancor di più lo sarà nei prossimi anni), occorre definire **quantità e qualità dei servizi** da erogare, che non possono rimanere sempre gli stessi del passato, adottare **nuovi modelli di gestione** più economica dei medesimi, utilizzare sempre di più **strumenti operativi esterni** all'ente (società, consorzi, istituzioni) per tutte quelle attività per le quali è possibile reperire nel mercato un'offerta imprenditoriale, e concentrarsi, all'interno dell'Ente, prevalentemente sulla **definizione e gestione delle politiche** e sul **coordinamento e controllo** delle attività, in misura crescente affidate all'esterno.

Si tratta di un percorso obbligato, ineludibile, che caratterizzerà il futuro degli enti locali e che fin da ora richiede una strategia chiara, poiché sono necessari **molti anni** per realizzare una trasformazione di tale portata. Occorre mettersi nell'ottica che il modello di funzionamento dell'Ente e la sua stessa organizzazione devono essere ridisegnati introducendo **profondi cambiamenti**.

Le linee di indirizzo, i programmi ed i progetti devono inoltre collocarsi all'interno di un vero e proprio **piano strategico per la città**, come hanno già fatto Torino, Firenze, Venezia ed altre, che definisca **nuove modalità** di governo dell'ente locale, insieme a **nuovi scenari** di sviluppo dei servizi ai cittadini e del riassetto urbano, superando definitivamente logiche di mera continuità con il passato.

Il federalismo e la crescente autonomia degli Enti locali impongono ai Comuni, nei prossimi anni, di affrontare con coraggio una nuova stagione caratterizzata da grandi cambiamenti e richiedono ad Amministratori e tecnici di mettere in campo competenza, creatività ed audacia progettuale.

Non mancano, per la verità, esempi nel nostro Paese di Enti che da qualche anno si sono avviati lungo questo cammino e si sono dati una precisa strategia al riguardo.

Oggi, molto probabilmente, questi stessi Comuni, di fronte alla stretta finanziaria imposta dal governo, sono meno impreparati di altri, poiché in misura più o meno differenziata hanno **riorganizzato la macchina comunale** in modo da spendere "meglio" le risorse finanziarie di cui dispongono, hanno **esternalizzato alcuni servizi** abbattendone i costi, hanno **economizzato** negli acquisti e nelle prestazioni, praticando con rigore un'**oculata politica degli appalti**, hanno privatizzato e **venduto le aziende** o parti di esse riducendo il debito, hanno **smobilizzato** parte del

patrimonio immobiliare, procurandosi in tal modo nuove risorse per gli investimenti, hanno **ridimensionato l'organico**, sbloccando il turn over solo per assumere elevate professionalità e conferendo a società collegate alcune attività ed il personale in esse impiegato, hanno **coinvolto i privati** nel sostegno finanziario della politica culturale e nella gestione di alcuni servizi sociali, hanno **tagliato incarichi e consulenze** e quasi **azzerato l'elargizione di "contributi"**.

Il nostro Comune, pur avendo attivato alcune azioni al riguardo, sconta su questi temi un **ritardo significativo**, che va recuperato in tempi rapidi, per evitare che la mole dei problemi strutturali, che si trascinano da molti anni e che hanno raggiunto ormai una fase molto acuta, assuma dimensioni non più controllabili.

Spiace a questo punto osservare che pur rappresentando la predisposizione del bilancio preventivo un **momento fondamentale**, che dovrebbe vedere la Giunta ed i dirigenti affrontare i nodi più significativi di natura organizzativa, gestionale e finanziaria dell'Ente e compiere al riguardo le **scelte più delicate**, apportando anche i **necessari correttivi** alla strategia di lungo periodo, nel nostro Comune tale fase di elaborazione e discussione viene **sempre relegata** a ridosso della fine dell'anno, **compressa** nei tempi di approvazione del bilancio, con il rischio di ridurla ad un problema quasi esclusivamente ragionieristico di quadratura dei conti e di individuazione dei tagli dell'ultimo minuto e/o di applicazione di nuove tasse.

Si sa che alla fine dell'anno spesso sono attivi progetti ed impegni che utilizzano risorse anche dell'anno successivo, lo spazio di manovra risulta pertanto esiguo ed i correttivi non possono incidere sui nodi strutturali, con il rischio che si finisca per penalizzare esclusivamente lo sviluppo (investimenti professionali ed in tecnologie, sperimentazioni gestionali ecc..) non potendo intervenire sui servizi di base.

Per queste ragioni, da tempo, al di là di interessanti confronti di idee, non scaturiscono dalla riflessione sul bilancio **scelte importanti**, ed i relativi effetti, in materia di innovazione dei servizi e della loro gestione o più in generale del funzionamento complessivo della macchina comunale, che pur manifesta in vari settori evidenti necessità di cambiamento.

E' alla luce di ciò che appaiono sempre meno comprensibili, da parte di chi opera all'interno dell'Ente, e, dopo che sulla stampa sono apparse al riguardo pubbliche dichiarazioni di alcuni consiglieri comunali, anche da parte di chi osserva dall'esterno, le ragioni per le quali il direttore generale venga da tempo escluso da questa decisiva fase di pianificazione, ma non solo da questa, determinandosi in tal modo l'impossibilità per l'Amministrazione comunale, che pur si è dotata di questa figura, di beneficiare compiutamente del contributo professionale e dell'esperienza che ho sempre messo a disposizione per l'analisi dei problemi, per l'individuazione delle soluzioni e per l'attuazione delle decisioni assunte.

Non sarà per questa ragione, tuttavia, che mancherò di adempiere a quello che considero un mio preciso dovere, per il ruolo che mi è stato assegnato dal Sindaco, di fornire all'Amministrazione, con spirito di massima collaborazione, questo mio contributo, nell'intento di favorire una maggiore consapevolezza della situazione attuale e dei possibili rimedi.

Occorre innanzi tutto partire dalla necessità di ristabilire un accettabile **equilibrio finanziario e patrimoniale del bilancio**, che è ormai condizionato da una **massa di debiti** tra le più alte della Regione e da una **costante lievitazione** dei costi di funzionamento (personale e spese generali).

Ciò determina enormi **difficoltà a mantenere inalterati** i servizi attuali e quindi l'impossibilità di svilupparli, come invece sarebbe necessario per esempio nel campo delle scuole comunali o dell'assistenza agli anziani, e l'elevato indebitamento rappresenta un **condizionamento** fortissimo che limita le scelte di sviluppo, **gli investimenti per la città** in opere pubbliche, nelle nuove infrastrutture e nella manutenzione di quelle esistenti, **per l'ambiente** e per la **mobilità ed il traffico**.

Inoltre, se non si metterà mano con decisione ai problemi di bilancio, con un piano di azioni **pluriennale** che lo riporti progressivamente in equilibrio, nei prossimi anni l'Amministrazione non potrà più garantire lo stesso impegno finanziario del passato per le iniziative **culturali** e diverranno sempre più impraticabili le politiche attive (ed onerose) per il sostegno e lo sviluppo dell'economia, con interventi a favore del **commercio**, del **turismo** e delle **attività produttive**

Prima di approfondire alcuni dei temi sinteticamente esposti, desidero sottoporre alla vostra attenzione una fotografia aggiornata al 31.12.2001 della situazione patrimoniale e finanziaria del nostro Comune, comparata con i 13 Comuni della Regione con più di 50.000 abitanti, utilizzando i dati del rapporto predisposto dall'ANCI e UPI regionali, reso noto nei giorni scorsi.

2. LA STRUTTURA PATRIMONIALE E FINANZIARIA

I **debiti** del Comune di Ferrara nel 2001 aumentano rispetto all'anno precedente, toccando i **287** miliardi (220 Forlì, 115 Modena, 188 Parma, 125 Piacenza, 221 Rimini, 298 Ravenna, 309 Reggio, 753 Bologna) con un incremento del **5,5%**, mentre la media delle 13 città analizzate si attesta sul 1,1%.

E' evidente che nel 2001, e purtroppo lo riscontreremo anche nel 2002, **non emerge alcuna inversione di tendenza** che sia il risultato di una politica di smobilizzo del patrimonio, che non c'è stata né nel 2001 né negli anni precedenti, politica che avrebbe potuto abbattere progressivamente il debito.

Operazione che invece è stata portata avanti da altre città ed i cui effetti balzano agli occhi analizzando i loro bilanci. Questi Comuni **hanno ridotto** nel 2001 i propri debiti (Modena da 136 a 115, Piacenza da 169 a 125, Reggio da 313 a 309, Cesena da 145 a 138, Carpi da 91 a 87).

Se poi si esamina il **triennio 99-01**, i debiti del Comune di Ferrara passano da **203 a 287 miliardi**, con un **incremento del 41%**, mentre Forlì passa da 229 a 220 (**-4%**), Modena da 219 a 115 (**-47%**), Parma da 221 a 188 (**-15%**), Piacenza da 153 a 125 (**-18%**), Rimini da 235 a 221 (**-6%**), Cesena da 159 a 138 (**-13%**).

Confrontandoci anche con quei Comuni che nel triennio hanno aumentato il debito (Bologna +27%, Ravenna +21%, Reggio +34%, Imola +29%, Faenza +19%), nessuno di essi ha realizzato l'incremento di Ferrara, che da questo punto di vista, **si piazza all'ultimo posto in Regione**.

Anche il **debito pro capite**, che pesa su ogni cittadino ferrarese alla fine del 2001 per **2.180.000** lire, è il **più alto di tutta la Regione**.

E' evidente che su questo terreno c'è tutto da fare.

Vale anche la pena segnalare che le città che hanno ridotto il debito o ne hanno contenuto l'aumento, lo hanno fatto **senza contrarre gli investimenti**.

Infatti, nel triennio considerato, se si escludono Reggio e Rimini, che comunque nel 2001 hanno investito rispettivamente 72 e 78 miliardi, **tutte le altre città hanno aumentato gli investimenti**.

Ferrara, con i suoi **41** miliardi investiti nel 2001 (contro 55 del 1997, 86 del 1998, 32 del 1999, 34 del 2000), **si piazza all'ultimo posto** tra i capoluoghi di provincia per gli investimenti realizzati (Bologna 122, Forlì 67, Modena 121, Parma 92, Piacenza 65, Ravenna 83, Reggio 72, Rimini 78).

Se poi si considera che il nostro bilancio sconta un'ulteriore debolezza strutturale e cioè che **per ogni 100 lire di investimento il Comune si indebita per 79** (nel 2001), con una performance che è la peggiore degli ultimi 5 anni, mentre la media regionale (delle 13 città nel 2001) è di 45,8, si comprende che non disponiamo di autonome e significative modalità di finanziamento dei nuovi investimenti, che non siano nuovi debiti.

Si è determinata, in sostanza, in anni di politica di bilancio non orientata ad evitare i risultati sopra descritti, una **spirale** che, agli attuali ritmi (pur bassi ed inadeguati!) di investimento, produce

debiti a velocità crescente e comprime le attività del Comune in una morsa che ogni anno si fa sempre più stretta.

Per fortuna in questa fase del ciclo economico internazionale i tassi di interesse sono molto bassi, ma non sappiamo per quanto tempo ancora.

A proposito di investimenti realizzati, come nota di colore, emerge dall'analisi che Ferrara, con una percentuale di realizzazione degli investimenti pari al 16% rispetto al programma delle OO.PP, contro una media regionale del 60%, appare essere il Comune che, molto meno degli altri, cerca di formulare programmi delle OO.PP. coerenti con le risorse disponibili e con le capacità realizzative.

Tornando al **peso del debito**, questo si traduce in un costo per soli **oneri finanziari**, ai quali naturalmente va aggiunta la quota capitale per 14 miliardi, di **16,4** miliardi nel 2001 (11,2 Forlì, 6,8 Modena, 8 Parma, 7,7 Piacenza, 17,6 Ravenna, 17 Reggio, 13,8 Rimini), che condizionano pesantemente il bilancio corrente.

Per ridurre **il costo del debito**, diversi Comuni hanno attivato negli ultimi anni fonti alternative e meno onerose della Cassa DDPP, per finanziare i nuovi investimenti, cosa che finalmente nel 2002 anche a Ferrara è successo.

Tuttavia nel corso degli ultimi due anni la Cassa DDPP è tornata ad essere competitiva sul mercato, per cui i Comuni che hanno fatto ricorso all'emissione di prestiti obbligazionari (Boc) in passato, in alternativa all'accensione di nuovi mutui, hanno potuto beneficiare di un differenziale tassi consistente (si tenga conto che questa facoltà è **operativa dal 1997**). Chi lo ha fatto solo di recente, come il nostro Comune, ne trae purtroppo un vantaggio assai modesto.

Infine, in materia di **estinzione di mutui** della Cassa DDPP, va ricordato che "il patto di stabilità" della 448/98 prevede la possibilità di farlo, a determinate condizioni, **senza pagare penali**.

Ebbene, un centinaio di Enti in Italia ha utilizzato questa opportunità a tutto il 2001, di cui la metà nella nostra Regione.

La condizione per usufruirne consiste nella riduzione del rapporto debito/PIL.

Ferrara, purtroppo, **peggiora tale indice** ogni anno, a partire dal 1999, e nel 2001 solo 4 Comuni (tra cui il nostro) sui 13 analizzati **non** hanno realizzato le condizioni per usufruire di tale opportunità.

Abbiamo comunque avanzato, purtroppo inutilmente, la richiesta di estinzione mutui nel 2002 per 127 miliardi di debito residuo, contando sui proventi derivanti dalla vendita di Agea e sulla riduzione del suddetto rapporto debito/PIL.

La prima aspettativa non si realizzerà, probabilmente nemmeno la seconda.

Anche in materia di **dismissioni patrimoniali** ci collochiamo agli ultimi posti della graduatoria regionale, con **1,3** miliardi nel **2001**, contro i 25 di Bologna, i 23 di Forlì, i 65 di Modena, i 46 di Piacenza, i 5 di Ravenna, i 7 di Reggio, i 9,5 di Cesena, i 10 di Carpi!

Né è andata meglio in passato. Nel 2000, infatti, Ferrara aveva realizzato dismissioni patrimoniali esigue, per meno di **5** miliardi, contro i 28 di Forlì, i 46 di Modena, i 48 di Parma, i 9 di Ravenna.

Sono ormai **tre anni che il nostro Comune risulta inattivo** su questo terreno, con gravi conseguenze sulla salute del bilancio; ma non solo: abbiamo addirittura operato in senso contrario negli ultimi tempi, investendo ripetutamente in immobili.

Ciò è accaduto, a mio parere, poiché non è mai stata definita ed adottata **una chiara strategia pluriennale** di riequilibrio del bilancio ed un **programma operativo** conseguente, nonostante esistano varie possibilità di smobilizzo sul tappeto e diverse modalità, che ripetutamente sono state portate all'attenzione della Giunta negli ultimi due anni e che riprenderò più avanti in questa relazione.

L'indagine Anci\Upi evidenzia inoltre che alcuni dei 13 Comuni hanno iniziato ad utilizzare strumenti moderni per la gestione della **liquidità** extra tesoreria unica (pronti conto termine, titoli di stato) ottenendo un rendimento finanziario che ha contribuito a ridurre il costo del debito, risultato quest'ultimo che è stato ulteriormente migliorato in 3 Comuni su 13 anche attraverso l'utilizzo di "derivati".

Sul versante della **politica delle entrate** (COSAP, TARSU, ICI) va segnalato che il Comune di Ferrara nel 2001 si colloca, in generale, all'interno della fascia impositiva medio alta in Regione. In particolare per quanto riguarda la **Tarsu**, ogni ferrarese paga **245.000 L.**, importo che è più alto di quello applicato a Bologna (235.000 L.), Ravenna (186.000 L.), Modena (203.000 L.) e che lascerebbe intravedere pochi spazi per ulteriori aumenti, che invece sono stati applicati nel 2002.

Va inoltre segnalato che Forlì (nel 2000), Parma (nel 2000), Piacenza (dal 1999), Reggio (dal 2000) e Cesena (dal 2000) **sono passati a tariffa**.

Interessante infine notare che, per diversi capoluoghi della Regione, le aziende partecipate costituiscono un'importante fonte finanziaria grazie alla **partecipazione agli utili**, mentre Ferrara anche da questo punto di vista appare penalizzata.

Infatti, a fronte dei 39 miliardi di Bologna, 11 di Modena, 5 di Ravenna, 3 di Forlì, 2 di Rimini, Ferrara nel 2001 ha ricevuto utili dalle aziende per **1 miliardo**.

Riguardo al **personale**, il Comune di Ferrara con i suoi **1385** dipendenti al 31.12.2001 ed un rapporto di **95 abitanti per dipendente**, non si colloca tra i migliori della Regione (Forlì 122 ab\dip, Parma 99, Ravenna 121, Reggio 102, Rimini 110, Cesena 133), mentre la spesa media per dipendente è tra le più basse.

3. LE PROPOSTE PER IL BILANCIO 2003 ED ANNI SUCCESSIVI

Non vi è dubbio che il problema **più importante** sia quello rappresentato dal **debito troppo elevato**.

Esso condiziona pesantemente sia l'attività corrente che gli investimenti, va affrontato per **primo**, poiché da troppi anni non è al centro dalle politiche di bilancio, e con una terapia di lungo periodo, poiché la sua diminuzione richiede risorse finanziarie rilevanti.

Occorre a mio parere intervenire al più presto predisponendo ed attuando un preciso **programma di dismissioni** ad ampio raggio ed in tempi contenuti di **immobili** e di **partecipazioni societarie**. Riguardo ad entrambi i temi vi è moltissimo da decidere e da fare.

Sul **versante immobiliare** ritengo si debba procedere con decisione alla vendita di tutto il **patrimonio disponibile e non utilizzato** dall'Amministrazione per fini istituzionali, adottando procedure di gara, che da un lato favoriscano **tempi ridotti di vendita**, ma dall'altro consentano di trarre il massimo vantaggio in termini di **prezzi**.

Il piano delle vendite immobiliari deve comprendere tutti i terreni ed i fabbricati di proprietà del Comune, che **possono essere resi disponibili** per la vendita anche con il completamento della riorganizzazione degli uffici dell'Amministrazione, concentrandoli in poche sedi, e con la **revisione delle assegnazioni** dei fabbricati comunali ad associazioni e a privati, finalizzando sia l'una che l'altra operazione alla **massimizzazione del patrimonio vendibile**.

Attualmente si può stimare con prudenza che il valore degli immobili di proprietà comunale, **terreni e fabbricati**, potenzialmente vendibili superi i **50 miliardi** di lire.

Tra questi, alcuni pezzi hanno valori **significativi** (2 miliardi via Sogari, **1,1** via Palmirano, **1,3** via Arianuova, **3,3** Macello, **7,6** ex Mof, **1,5** ex Brunelli, **2,3** via Mulinelli, **7,6** Foro Boario, **2** via Porta Romana, **7,5** Palazzo Crema, **1** ex Banzi, **1** area via Marconi), altri **non sono compresi** nei 50 miliardi (Bazzi, Calcagnini, Teatro verdi), ma sono potenzialmente vendibili e possono dar luogo a un ulteriore realizzo di **10 miliardi**.

La proprietà di immobili **non** (o male) **utilizzati** per fini istituzionali, genera numerosi effetti negativi: produce costi di manutenzione straordinaria e/o ordinaria, di messa a norma e, nei casi in cui siano in carico al Comune, costi di funzionamento (energia, riscaldamento e in futuro tariffa rifiuti).

Ma soprattutto essi rappresentano un **immobilizzo inutile**, o meglio dannoso, di denaro che potrebbe essere utilizzato per finanziare nuovi investimenti o per estinguere mutui contratti a condizioni molto onerose.

In quest'ottica non va trascurata alcuna possibilità, compresa quella di **rivendere immobili acquistati** in periodi più o meno recenti, eventualmente dopo averli valorizzati con un progetto (es. Bazzi) o averne modificato, nei limiti previsti dalla legge, le destinazioni d'uso (es. Teatro Verdi).

In ogni caso va prevista, quando è possibile, una **valorizzazione preventiva** del fabbricato o del terreno, agendo sulla sua destinazione urbanistica ed evitando, per non perdere tempo e denaro (come purtroppo è successo con l'ex Macello, nonostante fosse stato segnalato), di procedere alla vendita di immobili poco appetibili a causa della loro funzione originaria, prima di riclassificarli.

La valorizzazione, d'altra parte, dovrebbe avvenire con **progetti di riutilizzo** dell'immobile non troppo vincolanti e selettivi (vedi Bazzi, dove si impone un'attività molto specifica, con l'utilizzo dell'arredo originario, peraltro già acquistato dall'Amministrazione, chiedendone anche il restauro), poiché così facendo si limita fortemente la domanda e quindi potenzialmente anche il valore delle offerte economiche, sia in caso di locazione che in quello di vendita.

Occorre inoltre, a mio parere, **evitare di ridurre i gradi di libertà** per l'Amministrazione nell'attuare la sua politica di smobilizzo, ogni volta che vengono rinnovate locazioni e comodati ad associazioni e a terzi. In sostanza, occorre limitare i nuovi termini di scadenza, a meno che non si tratti di attività molto redditizie o di alto valore sociale.

Tale precauzione fu peraltro introdotta, su mia proposta, nel 2000, stabilendo **in un anno** il nuovo termine standard di rinnovo, proprio per garantire all'Amministrazione la libertà di vendere i propri immobili senza troppi vincoli. Ma dopo poco tempo sono ricominciati i **rinnovi pluriennali**, che limitano fortemente qualsiasi possibilità di smobilizzo.

Sempre in tema di vincoli c'è un caso, quello di **Palazzo Costabili**, che andrebbe immediatamente rinegoziato con l'Università, alla quale è stato concesso in diritto d'uso gratuito per un secolo!

Anche il riassetto e l'**ubicazione definitiva** degli uffici dell'Amministrazione, come è stato ripetutamente segnalato, vanno decisi rapidamente, se si vogliono liberare immobili in tempi compatibili (es. Palazzo Crema o via Calcagnini), tenuto conto che per realizzare tali operazioni occorre prevedere interventi di manutenzione straordinaria e/o locazioni e/o eventuali acquisti di altri immobili.

In particolare, è indispensabile sciogliere il nodo **sull'accorpamento di tutti i servizi tecnici in Via Marconi**, soluzione che presenta a mio parere numerosi vantaggi sia in termini organizzativi che di efficienza, oltre che dal punto di vista dei costi di gestione e della qualità del servizio ai cittadini ed alle attività economiche.

Essa appare ancor più logica in vista di una probabile unificazione di Agea ed Acosea, con trasferimento di quest'ultima in via Diana.

Diversamente, occorre puntare in modo deciso sull'ipotesi alternativa, che di tanto in tanto appare sulla stampa, di concentrare gli uffici a **Palazzo degli Specchi**, soluzione che, tuttavia, come ho più volte segnalato, appare più teorica che praticabile in tempi ragionevoli e che presuppone **costi enormi** di ristrutturazione e/o di locazione.

In sostanza, c'è il dubbio che tale soluzione sia in realtà un miraggio che ha come unico effetto quello di tenere bloccate altre ipotesi meno grandiose, ma efficaci.

Prendere una decisione su questo tema è fondamentale per poter avviare un programma che in due o tre anni potrebbe rendere disponibili alcuni edifici di grande valore.

Il lavoro già svolto in questi due anni dal Servizio Patrimonio per mettere a fuoco la situazione di utilizzo degli immobili del Comune e per predisporre un piano di riorganizzazione delle sedi degli uffici comunali e delle assegnazioni di locali ad enti ed associazioni, **si è tradotto in interventi concreti solo in minima parte**, a causa dei tempi lunghi di decisione e di assenza di coerenza dei programmi di investimento e dei bilanci.

Il **Servizio Patrimonio**, eventualmente supportato da una società specializzata, dispone delle informazioni e delle capacità necessarie per affrontare un progetto di smobilizzo di tale portata. Occorre ovviamente mettergli a disposizione gli input strategici necessari sull'utilizzo che si intende fare del patrimonio immobiliare comunale, condizione pregiudiziale per la stesura di una proposta operativa.

Tale programma va, inoltre, attuato coerentemente, con tutto ciò che comporta sia sul piano delle relazioni con i vari interlocutori esterni (associazioni, enti, privati, cooperative..), che attualmente utilizzano gli immobili a condizioni economiche a volte particolari, sia per quanto attiene la predisposizione dei programmi OO.PP. e di manutenzione straordinaria.

Occorre far ripartire tutto questo al più presto.

Anche sul versante delle **partecipazioni societarie**, pur essendosi completata la trasformazione in Spa di alcune aziende, **siamo ben lontani**, per motivi di varia natura, dal traguardo di uno smobilizzo parziale o totale delle medesime.

Tutte le aziende partecipate sono state valutate fin dai primi mesi del 2001 con l'ausilio di una società specializzata e sono stati definiti i probabili valori di realizzo dalla cessione di quote ed i percorsi da seguire per la loro privatizzazione.

L'anno scorso, con una relazione che sottoposi alla vostra attenzione prima della predisposizione del bilancio preventivo 2002, segnalavo l'elevata probabilità che **non fosse realizzabile** la vendita di quote di Agea per oltre 100 miliardi entro Giugno 2002 e proponevo di concentrare prioritariamente gli sforzi sulle **Farmacie** e sull'**Amsefc**.

Purtroppo si è verificato quanto avevo previsto e non credo, in questo momento ed in base alle informazioni di cui dispongo, che si possa ritenere molto probabile la vendita di quote Agea, a condizioni favorevoli, entro il 2003.

Le motivazioni sono numerose e vanno dalla **difficile congiuntura economica**, alla **incertezza normativa sulla privatizzazione** dei servizi pubblici locali (soprattutto a causa della mancata pubblicazione del regolamento dell'art.35 della finanziaria 2002, che forse non uscirà mai).

Ma anche la decisione dell'Amministrazione di **completare gli scambi di partecipazioni** con altre società e Comuni **prima** di attivare le procedure di vendita, con l'intento di aumentare il valore della società, non ha favorito e non consentirà tempi celeri.

Infine, esiste la necessità, sempre meno eludibile, di prendersi il tempo per **mettere in ordine i conti dell'azienda** e renderla in tal modo più appetibile nel mercato delle acquisizioni, dal momento che Governo e Comunità Europea sembrano concordi nel voler eliminare, dopo breve transitorio, ogni monopolio sul mercato acquisito senza gara, e, conseguentemente, la rendita di nicchia sulla quale si fondavano le aspettative di un'importante valorizzazione dell'azienda.

Gli **investitori industriali** ora sono molto più attenti a valutare gli indici finanziari, di redditività, di efficienza, di livello organizzativo e tecnologico dell'azienda, dal momento che nulla potrà impedire l'arrivo, prima o poi, della concorrenza sul mercato e, in quel momento, saranno in grado di competere solo le aziende che potranno contare sulle proprie capacità imprenditoriali.

Per questi motivi, il **prezzo** che si suppone che tali investitori siano disposti a pagare per l'azienda non è più quello che si ottiene, come accadeva solo qualche mese fa, moltiplicando il numero dei clienti per un quid pro capite, ma è strettamente collegato al **"valore reale"** dell'azienda.

Purtroppo, stando ai dati del bilancio 2001 di Agea, si rileva che la società soffre di una situazione finanziaria tesa, con un elevato peso dei debiti, contratti anche di recente per fare investimenti non proprio produttivi e di una scarsa redditività, non necessariamente legata ai prezzi

con i quali il Comune paga i servizi, che al contrario appaiono a volte, se confrontati con il mercato, più che remunerativi (es. verde, disinfezione, pubblica illuminazione...)

Per questi motivi ritengo che il processo di vendita di Agea sarà lungo, faticoso e dal risultato economico incerto e che per realizzare, in tempi rapidi, importanti risultati nel risanamento del bilancio comunale occorra concentrarsi **prioritariamente** nella vendita delle **Farmacie** e di quote **dell'Amsefc**, entrambe realizzabili entro il 2003.

Dalla vendita anche parziale delle due società si possono presumibilmente ricavare in tempi accettabili fino a **50-60 miliardi** freschi, da utilizzare per estinguere vecchi mutui a tasso elevato e liberare in tal modo almeno 5 miliardi ogni anno nel bilancio corrente.

Naturalmente ciò non deve interferire con il disegno di vendere le quote di Agea; al contrario, le relative procedure devono essere gestite con particolare attenzione e competenza recuperando il consistente ritardo accumulato rispetto alle previsioni 2002.

Non sono in grado di valutare le ragioni di tale slittamento, né lo stato dell'arte ad oggi, dal momento che da tempo non sono coinvolto negli incontri con l'advisor e/o con l'azienda.

Tale situazione appare paradossale se si considera che il Comune non si è dotato, nonostante le mie proposte comunicate in occasione del preventivo 2002, di un servizio adeguato per seguire i processi di valorizzazione e vendita delle aziende partecipate e si trova attualmente in condizione di evidente debolezza nel confronto con l'azienda, anche disponendo del supporto dell'advisor, che è pur sempre un interlocutore esterno da guidare e sovrintendere.

*Si sottolinea l'esigenza di sostenere adeguatamente il confronto con l'azienda dal momento che in generale, ma soprattutto nelle fasi che precedono la vendita (definizione dei prezzi e dei capitolati prestazionali dei contratti di servizio, valorizzazioni patrimoniali finalizzate ai conferimenti, analisi costi-benefici con riferimento alle attività ed agli impianti, attualmente in capo al Comune e che dovrebbero essere conferire all'azienda ecc.), **fasi alle quali non ho potuto partecipare, gli interessi aziendali non possono sempre coincidere con quelli dell'azionista, il Comune nella fattispecie, che tra l'altro è anche cliente.***

Per queste ragioni ci si aspetterebbe che l'Amministrazione utilizzasse in primo luogo proprio le competenze professionali maturate nella specifica materia dal direttore generale di cui si è dotata.

Prescindendo ora dai processi di smobilizzo delle partecipazioni e con riferimento ad altre realtà nella Regione precedentemente segnalate, ritengo che si debba perseguire con maggiore efficacia anche l'obiettivo di **crescita degli utili** che le aziende trasferiscono al Comune.

E' evidente che ciò comporta che l'azionista sia in grado, se non di affiancare, almeno di assistere i gruppi dirigenti aziendali nella valutazione ed attuazione di tutte le iniziative commerciali, produttive e finanziarie che possono dar luogo al miglioramento dei risultati economici aziendali.

Occorre, pertanto, essere in grado di entrare nel merito dei costi e dei ricavi dei bilanci consuntivi e dei budget aziendali, di valutare l'affidabilità dei piani industriali ed il ritorno degli investimenti di aziende che operano in settori di mercato molto diversi tra loro.

Il Comune, da questo punto di vista, è come una **holding** che deve trarre il massimo vantaggio dal fatto di essere proprietario unico o principale azionista di varie aziende, sia in termini di risultati economici, derivanti dalla normale attività imprenditoriale, che in termini di valore ottenibile con l'eventuale cessione totale o parziale di quote azionarie. Il tutto con una complicazione in più rispetto ai privati: è sempre il **Comune a rispondere ai cittadini** dei servizi erogati dalle aziende partecipate, di cui sia azionista unico, di maggioranza o minoranza, o erogati da altre aziende, come potrebbe accadere quando si sarà completata la liberalizzazione del mercato dei servizi pubblici locali.

Per questo motivo e per il fatto che il Comune è anche **cliente**, situazione questa che determina un conflitto tra gli interessi dell'azionista e quelli del cliente nella definizione della

politica dei prezzi da riconoscere all'azienda e più in generale nei rapporti economici, occorre essere in grado di entrare nel merito dei costi che l'azienda sostiene per l'erogazione dei servizi, dei loro contenuti prestazionali e dei relativi prezzi di mercato, quando esistono.

Riguardo alle esigenze suesposte, vi è nel nostro Comune una **debolezza strutturale** di conoscenze ed esperienza ed un ritardo nel farvi fronte. Occorre agire rapidamente, a meno che non si pensi di **delegare prerogative** del Comune alle aziende, proprio quando ci si trova nel bel mezzo di un processo di cambiamento epocale dell'intero sistema delle partecipazioni comunali ed è il modo di condurlo e di concluderlo che determina la **differenza di risultato**.

Va infine tenuto presente, con riferimento alle finalità che devono essere poste al centro dei processi di smobilizzo delle partecipazioni, che lo stato in cui si trova attualmente il bilancio del Comune **non consente**, a mio parere, ipotesi di un suo coinvolgimento in **aumenti di capitale** nelle aziende, anche se finanziati dai proventi della vendita, a meno che non si accetti di rinviare, a non si sa quando, il completo risanamento della situazione finanziaria.

Fino a questo punto è stato esaminato un aspetto del problema debiti: **la loro entità ed il modo per diminuirli**.

Non è stata presa volutamente in considerazione l'ipotesi di contenere l'aumento del debito riducendo gli investimenti, poiché l'andamento degli investimenti realizzati negli ultimi anni dal Comune, il confronto con le altre città della Regione ed il fabbisogno elevato di opere pubbliche e di infrastrutture nel nostro territorio, dicono che, nel nostro caso, **tale percorso non è praticabile**.

Prenderei pertanto in esame un altro elemento che incide sul bilancio corrente del Comune ed è rappresentato dal **costo del debito**, a parità di volume (tasso pagato, durata del finanziamento, penali)

Un modo per ridurlo, più fittizio che reale, potrebbe consistere **nel rinegoziare i mutui allungandone la durata** e scaricando sulle successive Amministrazioni il problema, con l'unico effetto di incrementarne in termini assoluti il costo a fine periodo, a parità di importo finanziato.

Si tratta di una operazione ampiamente utilizzata dalla precedente Amministrazione e di cui **stiamo subendo le conseguenze negative**.

Né si può pensare, con un approccio più contabile che strategico, di **convertire delle spese correnti in straordinarie**, solo per alleggerire il bilancio corrente e creare così uno spazio per il costo di nuovi debiti destinati a finanziare gli investimenti.

Tale soluzione non determina altro che l'aumento complessivo dei debiti, poiché prevede l'utilizzo di entrate straordinarie (mutui, Boc..) per finanziare spese correnti, spese che oltretutto vengono in tal modo pagate non nell'esercizio di competenza, ma in quelli futuri.

Anche il finanziamento di contributi a società collegate con entrate straordinarie, **facendoli passare come aumenti di capitale sociale** delle medesime, appare giustificato solo se tali importi non verranno poi utilizzati nelle attività correnti di tali società, ma saranno destinati a finanziare attività fisse.

Per ridurre **realmente** il costo del debito, occorre da un lato migliorare le condizioni dei vecchi mutui, **rinegoziandoli o sostituendoli con altri più vantaggiosi**, e dall'altro contrarre i nuovi debiti per finanziare gli investimenti necessari, **garantendo le migliori condizioni di mercato**, attraverso la sistematica (non una tantum) ricerca di fonti di volta in volta più competitive, individuate attraverso **vere e proprie gare ad evidenza pubblica**.

Un altro importante capitolo che incide pesantemente sul bilancio corrente del Comune è quello delle **spese di funzionamento esterne** (generali e dei servizi)

I risultati economici ottenuti nel 2001 con l'appalto della **gestione calore** (risparmi per 2 miliardi l'anno), per organizzare il quale è stato necessario un grande impegno tecnico per formulare bando, capitolato, progetto di gestione, sistema di contabilità, sono stati consistenti, sono garantiti per quattro anni e, a determinate condizioni, sono migliorabili.

Analogamente, grazie alle altre gare effettuate, si sono ottenuti significativi risparmi in diversi acquisti di materiali e prestazioni. A puro titolo esemplificativo si può ricordare la telefonia, le assicurazioni, comprese quelle per le mostre, il compenso all'advisor per la privatizzazione di Agea (risparmio di 750 milioni ogni 100 miliardi di valore rispetto al preventivo), l'acquisto di oltre 450 nuove postazioni di lavoro computerizzate, ecc..

La leva delle economie da ricercare nei costi di funzionamento esterni **non si è esaurita**, tutt'altro, essa può ancora liberare risorse correnti da impiegare più produttivamente.

E' in quest'ottica che ho richiesto ripetutamente che si procedesse a bandire le gare per i pasti preconfezionati della **refezione scolastica** e per le derrate alimentari, contratti scaduti nel 2002 per circa **4** miliardi l'anno.

E' stata scelta, contro le mie indicazioni, la strada del rinnovo del contratto, rinunciando molto probabilmente ad una significativa diminuzione dei prezzi a parità di altre condizioni.

Tale convinzione mi deriva dalle circostanze oggettive con le quali sono stati assegnati i due appalti nel 2000 (**offerta unica**), dall'entità degli sconti (**0,5%, 0,8%**) ed infine dalla comparazione dei prezzi, che a breve vi farò pervenire, di analoghe forniture in altre città della Regione e non, che ho effettuato recentemente.

La medesima situazione si sta verificando o si è già verificata (non so se si è proceduto con il rinnovo) nel caso della **concessione per la riscossione** dell'Ici.

Anche qui ho ampiamente documentato, comparando i costi sostenuti da altre città, e sottoposto alla vostra attenzione i **risparmi consistenti** che, a mio parere, sarebbe possibile ottenere, migliorando, eventualmente con una gara, le condizioni contrattuali con il concessionario.

Eppure sarebbe così facile, anche mantenendo una posizione scettica, verificare quanto da me sostenuto, semplicemente sperimentando le proposte avanzate.

Là dove è stato fatto si sono visti risultati importanti.

Prendo spunto da questi ultimi due casi per confermare che, a mio parere, è assolutamente necessario cogliere, ogni volta che si verifica, **l'opportunità della scadenza dei contratti**, per tentare di migliorare le condizioni di acquisto, bandendo aste pubbliche concepite in modo tale da garantire la qualità del servizio.

Quest'anno (2002) andrà in scadenza il **contratto delle pulizie** e successivamente quelli del **trasporto scolastico e della gestione calore**, insieme ad altri di minore importanza.

Si tratta, in base a quanto esposto, di opportunità da non perdere assolutamente.

Un altro capitolo importante è quello dei **fitti passivi** per l'utilizzo di locali adibiti ad uffici o depositi dell'Amministrazione o ceduti a terzi.

Riguardo a questo tema rinvio alle proposte presentate a più riprese nel 2001 e 2002, in merito alla riorganizzazione degli uffici e dei depositi comunali, che potrebbero portare a regime un risparmio di almeno **600** milioni anno, senza considerare il canone stratosferico pagato per la Procura (in parte rimborsato dallo Stato) e quello per il centro per l'impiego in affitto dalla Curia.

Vanno infine attivate alcune sperimentazioni di **esternalizzazione** che porterebbero dati certi sia sulla convenienza economica, che sulle potenziali prospettive di sviluppo.

La prima attività che, come ho più volte segnalato, si presta ad essere potenziata con l'utilizzo di un partner esterno, per le notevoli possibilità che offre di reperire nuove risorse, è rappresentata dal **recupero dell'evasione fiscale**.

Nonostante siano apprezzabili i risultati ottenuti dal Servizio Tributi, ritengo si possa fare di meglio, di più e più in fretta. Il problema non è solo di competenza professionale ed esperienza specifica maturata sul campo, ma si tratta di un problema organizzativo: occorre creare **una struttura dedicata al recupero**, totalmente distolta dall'attività ordinaria, che si occupi esclusivamente della ricerca di tutte le situazioni di evasione ed elusione, con un approccio mirato sia all'equità fiscale che alla **consistenza del risultato** e che tenga conto di quanto è stato fatto e si fa negli altri Comuni.

Vanno messe in campo più risorse umane delle attuali e metodi di ricerca più moderni e sperimentati.

Il terreno di lavoro è rappresentato oltre che dalle abitazioni, anche dalle attività economiche e dalle aree edificabili, che vanno esplorate a tappeto.

In Italia ci sono società che sanno fare bene questo mestiere e vengono remunerate in base al risultato ottenuto. Vanno contattate, vanno verificati i risultati da esse ottenuti in altre città, e, se convinti, va attuato per gradi **un massiccio potenziamento delle nostre capacità di recupero**, che attualmente non danno risultati sufficienti al bisogno, e sicuramente al di sotto di quanto ci si potrebbe aspettare in una realtà come la nostra.

Le risorse per farlo ci sono: stiamo già spendendo attorno ai 400 milioni l'anno in collaborazioni, consulenze e prestazioni per call center, ecc..

A breve fornirò i dati aggiornati al 30.06.2002 del benchmarking sul recupero dell'evasione.

Vi sono altre attività che si prestano bene ad essere svolte da soggetti esterni.

La **gestione degli stipendi** e dei **sistemi informatici** potrebbero confluire in una società creata ad hoc insieme alla Provincia, che ha mostrato al riguardo un certo interesse, a qualche altro Comune ed all'Agea. Tale società potrebbe fornire un servizio altamente specializzato ed all'avanguardia a soggetti pubblici e privati in materia di sviluppo dei sistemi informatici, di elaborazione degli stipendi ed, in futuro, di consulenza gestionale, organizzativa, selezione del personale e formazione.

Una simile esperienza è stata fatta a Mantova, che ha conferito anche il personale addetto.

Nel nostro Comune ci sono una cinquantina di persone, tra dirigenti e non, dedicate a questa attività. A regime si potrebbero generare economie per il Comune rispetto alla situazione attuale e forse anche proventi.

Un'altra grande opportunità di esternalizzazione è rappresentata dalla gestione **dei musei e delle biblioteche**. Per i primi siamo pronti, l'esperienza di Ferrara Arte è stata preziosa in tal senso.

Vanno ripresi, a mio parere, tutti i ragionamenti, sull'Istituzione (o Società) nella quale far confluire **Ferrara Arte e le Gallerie**, che erano iniziati fin dal 2000 e che poi non hanno avuto alcun seguito.

Anche la gestione dei **Musei di arte antica e delle Biblioteche** può prevedere il coinvolgimento di terzi in misura maggiore dell'attuale, ed eventualmente, in via sperimentale, il completo affidamento a privati di qualche contenitore.

Siamo in notevole ritardo, rispetto ad altri capoluoghi della Regione, nel coinvolgimento di terzi per lo sviluppo dell'offerta di **asili nido e scuole materne**. Dato ancor più preoccupante se si considera il fatto che il Comune non è in grado di finanziare totalmente **la creazione e la gestione di nuove strutture**.

Le uniche due sperimentazioni proposte in questo campo nel 2002, la statalizzazione di una scuola e l'affidamento a terzi di un'altra, sono naufragate in poco tempo!

Ritengo che il Comune non abbia altra scelta, per soddisfare una domanda crescente, se non quella di percorrere le strade ormai sperimentate a Modena ed a Reggio, città che dispongono di una **offerta privata convenzionata almeno pari a quella pubblica**, contro una assenza quasi totale a Ferrara.

Anche altre attività, meno complesse delle precedenti come la gestione **amministrativa delle contravvenzioni** (Bergamo), la gestione degli spazi pubblicitari e dei manifesti (quasi tutti i capoluoghi della Regione) si prestano ad essere esternalizzate. Lo stesso dicasi per la gestione delle **mense scolastiche comunali**, totalmente affidata a terzi in molti casi.

Purtroppo a questo proposito occorre rilevare che l'assunzione a **tempo indeterminato** nel 2002 di personale ausiliario di cucina nelle scuole comunali, prescindendo da ogni altra

considerazione sulla priorità attribuita a questo profilo professionale rispetto ad altri di cui avrebbe bisogno il Comune, va oggettivamente nella direzione opposta a qualsiasi ipotesi di esternalizzazione, rappresentandone oggettivamente un impedimento.

Il personale rappresenta la voce di costo più importante nel bilancio corrente.

Non credo vi siano dubbi sul fatto che il **blocco del turn over** rappresenti, nella situazione data, una necessità. Solo il potenziamento del **Corpo di Polizia Municipale** dovrebbe, a mio parere, **costituire una eccezione** per le assunzioni a tempo indeterminato.

Sul versante delle alte specializzazioni abbiamo finalmente provveduto nel 2002 a potenziare i LL.PP ed il Territorio e ad acquisire professionalità di valore, che ho personalmente selezionato, quali il Comandante della Polizia ed il Mobility manager. Ritengo che ulteriori fabbisogni, che si dovessero eventualmente presentare (Manutenzione, Verde, Pubblica Istruzione) andrebbero soddisfatti con soluzioni a tempo determinato o Co.Co.Co.

Solo una posizione fondamentale rimane scoperta ormai da due anni, per motivi mai resi noti: **il controllo di gestione**. Anche a seguito dell'integrazione del Piano occupazionale 2002, non è stata attribuita dalla Giunta la priorità richiesta, benché si trattasse di un contratto a tempo determinato.

Insisto nel considerare questa figura, insieme allo specialista per la **gestione delle società**, investimenti prioritari per l'Amministrazione.

Il numero dei dipendenti del nostro Comune è elevato. Questa considerazione scaturisce sia dal confronto con altre città della Regione, sia considerando la popolazione (cfr. i dati del paragrafo n°2).

Anche il dato relativo ai dirigenti è sovradimensionato, e questo dovrebbe suggerire **cautela** nell'individuazione di nuove Posizioni Organizzative.

Ripropongo in ogni caso un'altra buona regola per il 2003, proprio perché è stata ignorata nel 2002, quella di **non rinnovare i comandi da altri Enti** che vanno a scadenza, e di selezionare attentamente tutti i casi di **collaborazione esterna e consulenza** in essere, per ridurli al minimo indispensabile.

Occorre inoltre tenere presente che il 2003 è l'anno dei rinnovi dei **contratti decentrati** del personale e dei dirigenti. Dovranno essere gestite al meglio le trattative sindacali allo scopo di mantenere gli accordi all'interno delle compatibilità di bilancio, senza penalizzare la valorizzazione delle professionalità dei dipendenti comunali.

L'esperienza del 2002 dovrebbe suggerire di mettere la delegazione trattante in condizione di rappresentare adeguatamente l'Amministrazione nel confronto con le OO.SS.

A questo proposito devo ancora una volta sottolineare che l'esclusione del direttore generale dalla delegazione trattante oltre che apparire, agli occhi di chiunque, un fatto ingiustificato, in quanto privo di una qualsiasi motivazione, sottrae incredibilmente all'Amministrazione la possibilità di avvalersi dell'esperienza e del contributo di merito che avevano, nei due anni precedenti, consentito di stabilire ottime relazioni sindacali e concludere accordi innovativi.

Mi pare che anche su questo terreno i passi indietro compiuti siano davanti agli occhi di tutti

Mi preme tuttavia sottolineare che, nonostante la situazione suesposta, ho contribuito in modo significativo alla chiusura del processo di valutazione 2001 del personale ed ho condotto direttamente quella dei dirigenti, con risultati soddisfacenti, grazie alla collaborazione dell'Assessore competente, che ha privilegiato i contenuti rispetto all'adozione di atteggiamenti precostituiti.

L'ultima considerazione riguardo alle uscite correnti attiene ai **contributi** a soggetti vari.

Una ricognizione presso altri Comuni della Regione dimostra che, in linea generale, sono rimasti in essere solo quei contributi che consentono il trasferimento a terzi di funzioni e attività (con relativi costi) precedentemente svolte dal Comune.

Tendenzialmente sono stati azzerati i **puri contributi di sostegno** di attività, se non in pochi casi di altissimo valore sociale, svolte da associazioni varie in campi non strettamente collegati al ruolo istituzionale del Comune.

Certamente tale confine non è così marcato, ma un ulteriore sforzo in tal senso, dovrebbe essere compiuto anche dal nostro Comune.

Con la medesima finalità vanno a mio parere selezionate attentamente tutte quelle **iniziative promozionali** (convegni, seminari, pubblicazioni) attivate direttamente dai singoli Servizi, che rappresentano un volume di costi notevole (anche se parzialmente finanziato dalla Regione, in misura non superiore comunque al 50%) e che spesso si collocano al di fuori di un progetto integrato di comunicazione (che non c'è) delle attività dell'Amministrazione comunale e quindi dei Servizi stessi.

La consuetudine invece è di mettere a bilancio dei fondi, da parte di molti Servizi, da destinare ad iniziative varie di promozione delle diverse attività.

Ritengo che si debba stabilire un unico fondo per tutte le attività promozionali dell'Amministrazione, di importo ridotto del 50% rispetto alla somma attuale, gestito con un unico programma annuale, deciso dalla Giunta, che selezioni, tra tutte le iniziative proposte, quelle ritenute utili e prioritarie.

Questo metodo avrebbe anche il vantaggio di caratterizzare con una immagine unica e coerente tutte le iniziative decise.

Sul **versante delle entrate** non sono molte le leve sulle quali agire, constatato il fatto che quelle di tipo fiscale utilizzabili sono già state impiegate, in molti casi, a livelli già medio alti nella Regione.

Ci sono tuttavia delle entrate strettamente collegate a **servizi realmente resi** e non destinati a fasce socialmente deboli, per le quali c'è a mio parere lo spazio per adeguamenti necessari a ridurre la forbice tra le tariffe praticate ed i costi sostenuti.

Un primo caso lo rilevo nella gestione dei servizi integrativi esistenti, ed eventualmente da sviluppare, nelle **scuole comunali** (allungamento orari, baby sitting a richiesta fuori orario e nei week end, campi estivi..), per i quali, sempre salvaguardando i redditi più bassi, andrebbero modificate le tariffe tendendo alla totale copertura dei costi.

Lo stesso dicasi più in generale per il sistema delle **rette scolastiche**. E' stato dimostrato dal benchmarking di fine 2001 che Ferrara pratica le rette più basse ed ha la minor copertura dei costi.

Lo spazio per aumenti esiste per le fasce socialmente più abbienti, che al pari delle più deboli, godono di un servizio reale di qualità pagando al massimo il 30% del costo.

Anche sul versante delle tariffe praticate dai Musei o ancor di più dal Teatro Comunale ci sono ampi spazi di adeguamento.

Con riferimento al **Teatro Comunale** in particolare, sarebbe necessario agire oltre che **sull'adeguamento dei prezzi** degli abbonamenti e dei biglietti, anche **sulla programmazione** delle iniziative, nei vari generi, che, con le opportune scelte artistiche, dovrebbe essere sempre orientata alla **saturazione** dei posti disponibili (vi è una percentuale non marginale dei posti del Teatro non utilizzata) e prevedere, per i generi che presentano **uno sbilancio** più consistente tra costi e ricavi come la lirica e la danza, una riduzione quantitativa delle rappresentazioni in calendario.

Inoltre, non è più rinviabile l'acquisizione di contributi più consistenti da parte di **sponsor privati**, che vanno ricercati non con l'invio a tappeto di alcune centinaia di lettere a soggetti vari, come è avvenuto di recente senza alcun risultato, ma coinvolgendo agenzie specializzate, che possano aiutarci ad effettuare una esplorazione mirata, in Italia ed all'estero, per l'individuazione di potenziali sponsor. Esse vengono di norma remunerate in base al risultato ottenuto.

Ovviamente il tema delle sponsorizzazioni riguarda tutto il **settore delle cultura** che propone una offerta talmente ampia, articolata e costante negli anni, da rappresentare un pacchetto di grande interesse per sponsor che istituzionalmente investono in questo campo.

In ogni caso, il Comune dovrebbe definire dei limiti più bassi degli attuali (a regime fino al 50% in meno) per i contributi finanziari che annualmente eroga per sostenere le molteplici attività culturali, imponendo ai soggetti vari che le gestiscono (Ferrara arte, Ferrara musica, Teatro comunale, Associazioni varie..) di attivare le azioni necessarie per incrementare progressivamente i propri **livelli di autofinanziamento**, quali appunto la ricerca di sponsor, l'adeguamento dei prezzi, il contenimento dei costi, il miglioramento della programmazione sia dal punto di vista quantitativo che dell'obiettivo di aumentare la partecipazione di pubblico, l'accesso ad ulteriori fonti di finanziamento per la manutenzione ordinaria e straordinaria dei contenitori.

4. LA SITUAZIONE ORGANIZZATIVA

Dopo la **prima** (e unica) **riorganizzazione** realizzata tra la metà del 2000 e i primi mesi del 2001, che ha ridefinito e semplificato la macrostruttura, riducendo il numero dei Settori ed i livelli gerarchici, non sono stati introdotti ulteriori cambiamenti in questo campo, tranne qualche aggiustamento.

Non si è completato, pertanto, il **progetto di riorganizzazione** che ho proposto al Sindaco nel Luglio 2001, che, semplificando ulteriormente la struttura, ottimizzando i processi di programmazione, di gestione e di controllo ed agendo sulla parziale modifica del gruppo dirigente apicale (che invece, caso più unico che raro, non cambia da alcune legislature!), avrebbe ulteriormente adeguato le capacità professionali agli obiettivi assegnati e distribuito le risorse umane in funzione dei carichi di lavoro, migliorando complessivamente il funzionamento della "macchina".

Non è possibile in questa sede affrontare compiutamente un argomento così complesso e rispetto al quale, negli ultimi due anni, ritengo che da più parti si sia dedicato troppo tempo a parlarne a sproposito, a farne oggetto di polemica interna e politica e a strumentalizzarlo per questioni di potere, piuttosto che esaminarlo attentamente e valutarne i risultati dopo la sperimentazione delle soluzioni organizzative proposte.

*Ciò che mi preme rilevare è che il **mancato completamento** della riorganizzazione e la **progressiva** (e dannosa) **esclusione** del direttore generale dai processi decisionali di competenza dell'organo politico (non è invitato alle riunioni di Giunta) e di competenza dei dirigenti (non è coinvolto nelle istruttorie delle delibere in base ad una discutibile applicazione del principio di tutela dell'autonomia dei dirigenti), possono su questo terreno ricacciare il Comune indietro di anni, consolidando una situazione di inadeguata capacità operativa della struttura burocratica, che forse è inferiore di quella preesistente alla riorganizzazione del 2000.*

Tuttavia alcuni drammaticamente pensano di avere ottenuto un risultato (che forse non è un buon risultato per l'Amministrazione): privare il direttore generale del "potere di firma" (non solo in senso figurato), cioè della possibilità di intervenire in modo efficace nei processi produttivi del Comune, nell'organizzazione delle risorse, nelle procedure, nella gestione del personale, nel contenimento dei costi, nell'accelerazione dei progetti e della loro realizzazione, possibilità queste che nell'Ente locale sono strettamente collegate ai poteri formalmente ricevuti.

Si è tentato con altre soluzioni "estemporanee" di realizzare quelle funzioni di coordinamento trasversale dei vari Settori dell'Amministrazione e di supervisione dei progetti, che a mio parere competono in toto al direttore generale.

Si è creato, ad esempio, il Dipartimento del Territorio, che tuttavia, a distanza di un anno dalla sua costituzione e prescindendo da una sua utile funzione di integrazione politica, non pare abbia inciso significativamente sulla capacità operativa della struttura tecnica.

E' noto che gli slittamenti dei progetti e dei cantieri sono all'ordine del giorno, ed anche alcuni dei progetti di legislatura rischiano di subire dei ritardi non compatibili con gli impegni assunti dal Sindaco.

Per ottenere migliori risultati su questo terreno occorre, a mio parere, costituire, come ho proposto un anno e mezzo fa, una Direzione tecnica, che integri i due Settori Territorio e LL.PP. ed unifichi alcune attività omogenee attualmente svolte da distinte unità organizzative quali la Progettazione, lo Sportello Unico e le pratiche edilizie, i Servizi amministrativi.

La necessità di integrare e di accelerare i procedimenti non riguarda solo i Settori tecnici, ma l'intera Amministrazione, e ci sarebbe pertanto un gran bisogno di proseguire lungo il cammino della riorganizzazione e della coerente finalizzazione delle attività agli obiettivi del programma.

Purtroppo, nell'ultimo anno, l'organizzazione reale ha assunto sempre di più le caratteristiche di un sistema a "canne d'organo", tante quanti sono gli Assessorati, caratterizzato da una scarsa comunicazione e da una insufficiente collaborazione trasversale.

***Si sta inoltre verificando il rischio** di un fortissimo rallentamento sia nell'assunzione delle decisioni, che nella loro attuazione, e di una crescente confusione dei ruoli tecnico e politico che in qualche caso tendono a fondersi insieme in capo all'Assessore.*

Manca poco tempo alla fine della legislatura.

Spero ancora, e per questo offro come sempre tutta la mia collaborazione, che si intervenga nelle sedi opportune per porre rimedio ad una situazione che non solo si colloca totalmente al di fuori delle finalità per le quali l'Amministrazione si è dotata di un direttore generale, ma, cosa più importante, potrebbe essere, se non tempestivamente corretta, foriera di risultati nettamente al di sotto di ogni modesta aspettativa.