

---

**Un progetto per la grande Brescia.**

*Il mutamento dello scenario internazionale e la grave crisi finanziaria impongono cambiamenti anche a livello locale, in particolare per l'azienda-Comune. Competizione e incertezze non sono mai state ai livelli attuali.*

---

# Quale cambiamento nella gestione dei Comuni?

---

di Renzo Capra

Come deve essere la città dell'uomo, la Gerusalemme terrestre, all'alba del terzo millennio? Come la vogliono i suoi abitanti? È una domanda che, sempre più spesso, si sente fare nell'imminenza di elezioni amministrative ove il clamore dominante, a volte incompreso, è ancora prodotto dagli schieramenti.

Il momento attuale, caratterizzato da forti e repentini cambiamenti, rende difficili, precarie, le considerazioni e le previsioni.

## ***Il contesto esterno***

---

Ad evoluzione tecnologica in avanzata fase post-industriale, i Paesi occidentali o atlantici a prevalente economia di mercato – praticamente Unione Europea e Nord America – hanno vinto la pluridecennale battaglia contro i Paesi ad economia dirigista e vittoria ha premiato il mercato.

Con la caduta del Muro di Berlino nel 1989, a duecento anni dalla presa della Bastiglia, sembra chiuso il ciclo iniziato con il movimento dei Comunisti parigini per un diverso assetto economico e sociale fra gli uomini, un diverso "patto sociale" secondo la definizione di Rousseau.

Dico "sembra" perché la storia riserva vichianamente cicli che si assimilano come il fiume di Eraclito: sempre uguali e diversi. Ai Paesi dell'emisfero atlantico spetta ora una ben più severa competizione con i Paesi del Pacifico o meglio dell'Asia nord-orientale: al Giappone, Corea, Taiwan, Singapore si sta aggiungendo con il suo tremendo potenziale umano la Cina, con incrementi del Pil del 15% e oltre.

Per molte più o meno nobili ragioni, ma anche per non perderli, l'Occidente dovrà dare una mano concreta ai Paesi dell'ex blocco Urss (Comecon) con esborso finanziario non lieve che si somma, per l'Europa occidentale,

alla crisi che dagli inizi almeno degli anni '80, ha colpito mortalmente lo Stato assistenziale o Welfare State.

Siamo così in presenza di una crisi finanziaria immane, analoga a quella che Luigi XVI ereditò dal Re Sole con i confini del Reno; e qui sembrerebbe che il ciclo della rivoluzione francese anziché chiudersi si riapra.

Le "Tigri del Pacifico", i debiti del Welfare State, le macerie dei Paesi post-comunisti e i bisogni dei Paesi restanti, anche dell'area mediterranea, in fase di stasi o recessione, determineranno sicuramente lo scenario economico dei prossimi anni.

La risposta si compendia nello slogan "più mercato e meno Stato" e quindi meno presenza pubblica in attività che possono essere svolte con più efficienza dal privato.

Ma chi provvederà ai bisogni dei più deboli e indifesi?

Non solo per ragioni etiche ma anche di convenienza sociale occorrerà mantenere la cooperazione, ossia assistenza, previdenza e mutualità, magari rendendole più efficienti e giuste.

Al contesto, comune ai Paesi occidentali, in Italia si è sovrapposta la recente grave crisi politica e morale da cui ancora non sembra si sia usciti.

### **«Villaggio globale» o isolamento?**

AmMESSO che quanto detto più sopra rappresenti il contesto mondiale e nazionale, come si cala in sede locale? Propendiamo per il "villaggio globale" di Mac Luhan o ricostruiamo le mura della città, ossia ci chiudiamo in un egoistico quanto illusorio isolamento?

L'opzione che si presenta come la più equilibrata e possibile sembra quella del *quartiere autonomo del villaggio globale*, rappresentata anche dal principio di sussidiarietà fatto proprio dall'Unione Europea. In altre parole si tratta di vivere nel contesto occidentale mantenendo le peculiarità e l'autonomia gestionale locale.

La prima scelta riguarda l'ambito urbanistico che sempre meno può essere delimitato dai confini territoriali.

V'è un comprensorio di fatto, economico innanzitutto, ma anche culturale e di vita che va delimitato e coordinato anche e soprattutto su scala territoriale e quindi urbanistica. La città senza mura finisce dove comincia l'influenza della città accanto.

Il coordinamento limitato alle attività e magari ai servizi a rete non solo è insufficiente, ma è indice di incapacità politica di collaborazione.

Brescia è un caso singolare di città capoluogo che, trovandosi al centro di un hinterland di popolazione equivalente, assume ipso facto la funzione di centro storico di una città metropolitana di quasi mezzo milione di abitanti.

Di tale realtà è sempre più necessario prendere coscienza insieme all'esigenza di favorire lo sviluppo di alcuni centri attrattori, i principali Comuni esistenti della provincia, in modo da alleggerire la funzione del capoluogo.

Studi in tale direzione sono stati condotti dalla civica amministrazione nella seconda metà degli anni Ottanta e più recentemente dall'Amministrazione provinciale. Sarebbe il tempo di passare alla fase programmatoria e realizzativa.

L'uso del territorio nel comprensorio involge l'urbanista, la viabi-

lità, il traffico, le soste, i parcheggi, il trasporto urbano, i servizi a rete e ambientali.

I bisogni di una collettività sono espressi realmente dalla popolazione presente e non solo dai residenti anagrafici che invece sono quelli che votano. Il pendolarismo e i presenti non residenti assommano nella città terziarizzata a valori anche di oltre il 50% dei residenti. La maggior parte sono pendolari dell'hinterland.

Definito il comprensorio o i comprensori territoriali, se differenti per attività, occorre scegliere forme di gestione adeguate ai fini della cooperazione, escludenti posizioni dominanti e tentazioni di controllo del territorio (contado) circostante quali si avevano nei secoli passati.

### ***Le implicazioni per la Civica amministrazione***

---

Le attività delle pubbliche amministrazioni vengono sempre più messe in discussione: dalla inadeguatezza di risposte ai cambiamenti ed ai bisogni reali; dal rifiuto degli elettori ad essere considerati soggetti passivi fra una consultazione elettorale e l'altra; dalla crescente importanza dei gruppi di interesse che stanno sostituendo in buona parte la funzione di investitura e condizionamento dei risultati elettorali. Sono gruppi di interesse i sindacati, i dipendenti, le associazioni di categoria e culturali, i pendolari, le circoscrizioni ed i quartieri, i Comuni dell'hinterland, ecc.

La minore disponibilità finanziaria impone l'ottimizzazione sul territorio dei vari servizi, sia a domanda collettiva che individuale, mentre l'avvento della concorrenza diretta o indiretta (confronto) comportano dimensioni crescenti degli organi di gestione: le Ussl si unificano, i piccoli ospedali chiudono, sono antieconomiche le gestioni dirette dei servizi per i piccoli e medi Comuni, l'avvento dell'informatica è ritardato, con ostacoli alla razionalità ed efficienza. E si può continuare citando i depuratori, il trasporto urbano, i parcheggi, ecc. Solo forme opportune di cooperazione a dimensione adeguata possono consentire la continuazione della funzione pubblica ad elevato contenuto sociale.

L'azienda-Comune dovrà adottare per una parte delle sue attività le forme organizzative proprie delle imprese. Quindi strutture piatte, flessibili, con forte componente progettuale e di controllo. Maggior peso all'ideazione, al soddisfacimento in tempo reale dei bisogni dei cittadini-clienti, alla capacità di controllo delle crescenti attività affidate in appalto.

La struttura dovrà quindi, per aumentare la qualità delle prestazioni e migliorare i tempi di risposta: aumentare la competenza di base; decentrare le responsabilità; ridurre le dimensioni; terziarizzare le attività; aumentare l'informatizzazione. Nella pratica attuazione sono strategici: trasporti, viabilità e ambiente; cultura e tempo libero; uniforme qualità di tutte le aree cittadine, recuperando lo spreco sociale ed economico espresso dalle aree degradate; la redditività globale dei servizi forniti.

### ***Un cambiamento epocale***

---

Competizione, cambiamenti e incertezze non sono mai stati ai livelli attuali e non vi è da escludere che aumentino.

Alle prossime amministrazioni locali è riservato il compito, quanto

mai delicato, di gestire la fase più drammatica del cambiamento in corso, rendendo locali – e quindi ammortizzando e metabolizzando – i problemi e le realtà che si affacciano a livello nazionale e internazionale, quali quelli che si sono raffigurati nella prima parte.

La ridotta e tuttora incerta funzione dei partiti tradizionali ed il diverso modo di votazione rendono necessario ricorrere ad altri strumenti per mantenere il contatto con la città. I gruppi di interesse svolgeranno funzioni di crescente importanza e peso; è bene tenerne conto da subito e senza cercare di ridurne il numero e le funzioni. Se sono rappresentative e in numero sufficiente, la loro contrapposizione dialettica, se ben incanalata, potrà essere un utile strumento di ausilio al sindaco.

Al management comunale si lasci gestire la complessità allorché al leader è riservata la gestione del cambiamento che si presenta epocale.

E' di un leader quindi che vi è bisogno.