

	
Comune di Carrè	Comune di Chiuppano

**STUDIO DI FATTIBILITÀ A SOSTEGNO DELLA RIORGANIZZAZIONE
COMUNALE VOLTA ALLA FUSIONE DEI COMUNI DI CARRÈ E
CHIUPPANO PER LA COSTITUZIONE DI UN NUOVO COMUNE**

Giugno 2017

SOMMARIO

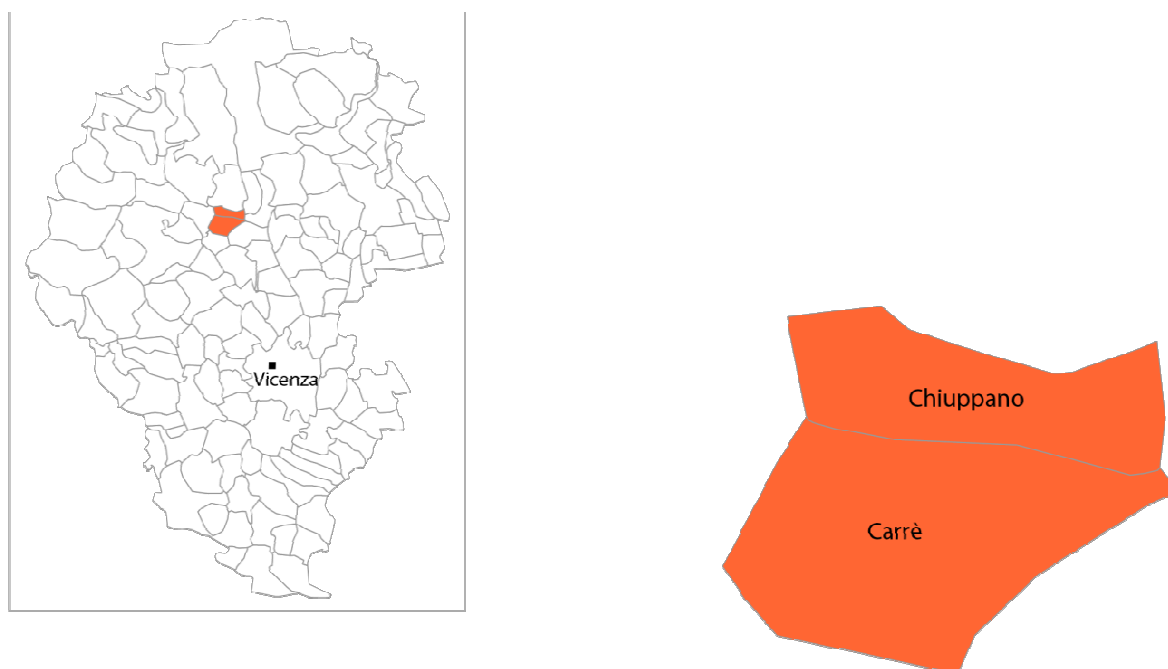
1.	<i>Caratteristiche demografiche e socio-economiche e struttura del territorio</i>	3
2.	<i>Realità organizzative ed economico-contabili delle singole Amministrazioni Comunali interessate alla fusione</i>	13
2.1	<i>Dimensioni organizzative</i>	13
2.2	<i>Analisi dei dati di bilancio dei Comuni interessati.....</i>	33
2.3	<i>Qualità e quantità dei servizi erogati.....</i>	42
3.	<i>Gli effetti della fusione</i>	43
3.1	<i>Gli effetti sulla riorganizzazione delle strutture comunali</i>	43
3.2	<i>Gli effetti sul bilancio del nuovo ente e alcune ipotesi di utilizzo delle risorse aggiuntive</i>	62
3.3	<i>Gli effetti sull'offerta di servizi pubblici.....</i>	67
4.	<i>Le modalità di informazione ai cittadini.....</i>	71
4.1	<i>L'informazione ai cittadini riguardo al progetto di unificazione dei Comuni interessati.....</i>	71
4.2	<i>Le forme di partecipazione e coinvolgimento delle popolazioni interessate al dibattito</i>	72
4.3	<i>Sondaggi della popolazione sul progetto di unificazione istituzionale del Comune di appartenenza</i>	73
5.	<i>Sintesi dei benefici, punti di attenzione per il futuro e conclusioni</i>	79
5.1	<i>I benefici economici.....</i>	79
5.2	<i>I benefici non economici.....</i>	79
5.3	<i>La visione del nuovo comune</i>	80
5.4	<i>I punti di attenzione del Comune nuovo.....</i>	81
5.5	<i>Conclusioni</i>	81

1. Caratteristiche demografiche e socio-economiche e struttura del territorio

Il territorio dei comuni di Carrè e Chiuppano si estende nella zona centro-nord della provincia di Vicenza, occupando una superficie di 13,45 kmq, pari allo 0,5% di quella della provincia di Vicenza. Originariamente frazione del comune di Carrè, dal 1911 Chiuppano è diventato comune autonomo.

I due comuni confinano con i comuni di Caltrano, Piovene Rocchette, Zanè, Calvene, Lugo di Vicenza e Zugliano. Dei due comuni fanno parte anche i nuclei rurali di Albanigo, Campogrosso, Ronchi, Ruà e Tavani per quanto riguarda Carrè e Marola e Pon per Chiuppano.

Fig. 1.1 – Carrè e Chiuppano all'interno della provincia di Vicenza



Al primo gennaio 2016, la popolazione residente nel comune di Carrè ammonta a 3.667 abitanti e quella di Chiuppano a 2.598. I due comuni rappresentano lo 0,7% del totale della popolazione della provincia di Vicenza, ed entrambi evidenziano una densità di popolazione superiore rispetto a quella provinciale.

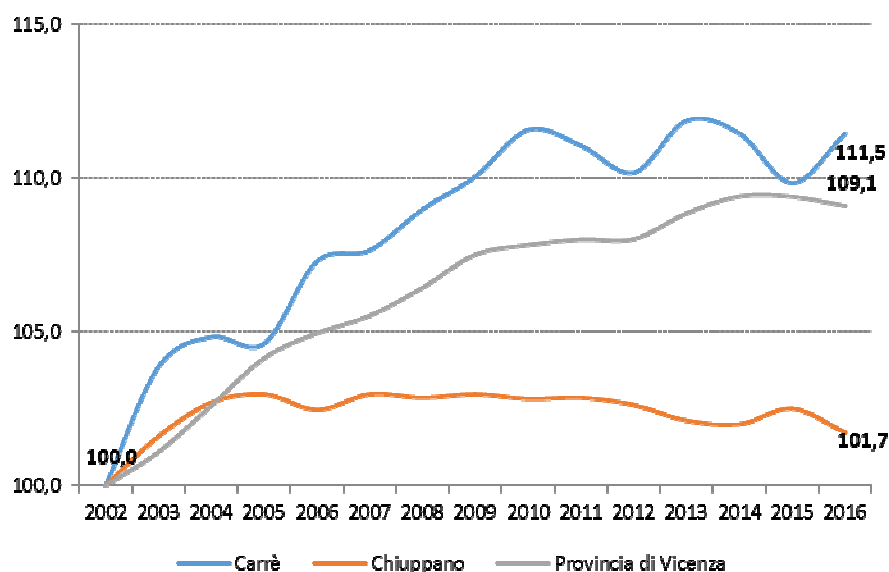
Tab. 1.2 - Carrè, Chiuppano e provincia di Vicenza: popolazione residente
al 1° gennaio 2016 e densità abitativa

	Popolazione residente	Ab/Kmq
Carrè	3.667	419,6
Chiuppano	2.598	551,7
Provincia di Vicenza	867.314	318,6

Fonte: elaborazione Nomisma su dati Istat

Dal 2002 al 2016 la popolazione residente nel comune di Carrè è aumentata dell'11,5%, evidenziando una crescita più vivace rispetto alla popolazione media provinciale, la cui crescita si è invece attestata al 9,1%; la popolazione del comune di Chiuppano è rimasta sostanzialmente stabile, registrando una lieve crescita pari all'1,7%.

Fig. 1.3 - Carrè, Chiuppano e provincia di Vicenza:
evoluzione della popolazione residente nel periodo 2002-2016 - Anno 2002=100



Fonte: elaborazione Nomisma su dati Istat

L'incremento di popolazione riscontrato nel periodo in esame a Carrè è imputabile sia alla componente di popolazione italiana che a quella straniera, entrambe infatti fanno segnare un saldo positivo nel periodo analizzato (rispettivamente +9,4% e +47,0%); al contrario a Chiuppano la componente italiana perde 1,5 punti percentuali, mentre quella straniera è vicina al raddoppio (+91,0%). Rispetto alla dinamiche provinciali, la componente di popolazione straniera dei 2 comuni mostra un trend di crescita decisamente più contenuto.

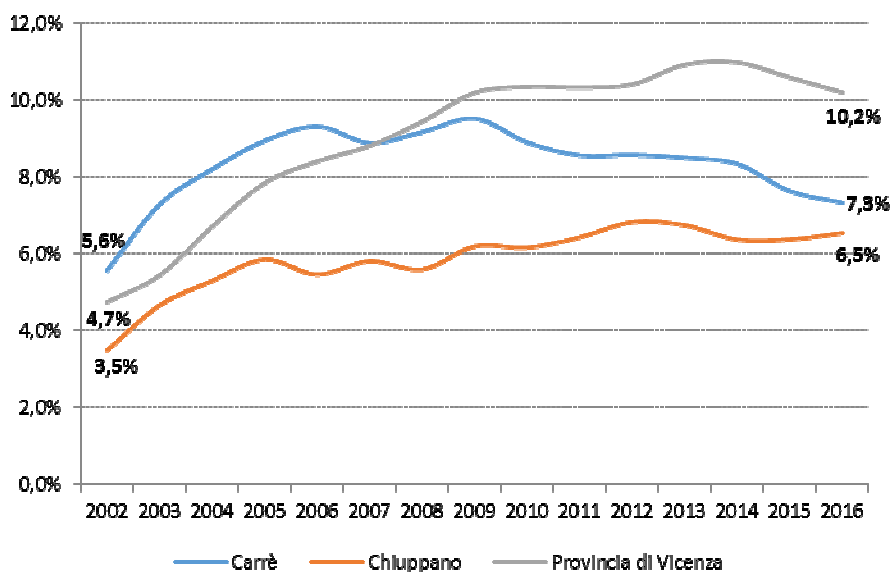
Tab. 1.4 - Carrè, Chiuppano e provincia di Vicenza:
variazione percentuale della popolazione residente 2002/2016

	Italiani	Stranieri	Totale
Carrè	9,4	47,0	11,5
Chiuppano	-1,5	91,0	1,7
Provincia di Vicenza	2,8	134,7	9,1

Fonte: elaborazione Nomisma su dati Istat

L'analisi dei dati relativi alla popolazione straniera residente conferma nei due comuni, rispetto alla provincia di riferimento, una crescita meno accentuata della quota di stranieri sulla popolazione totale che, al 01/01/2016 rappresentano il 7,3% e il 6,5% della popolazione residente totale, contro il 10,2% registrato a livello provinciale.

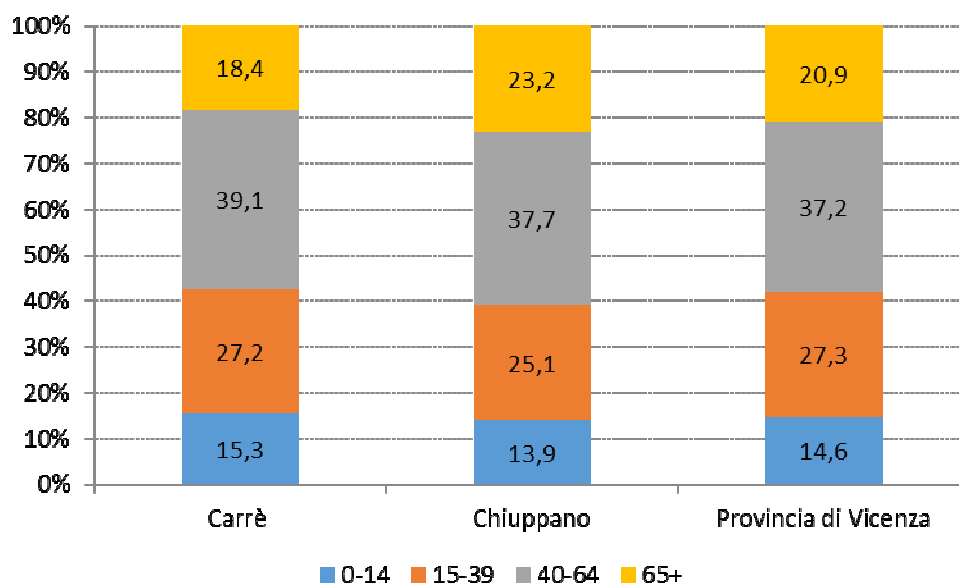
Fig. 1.5 - Carrè, Chiuppano e provincia di Vicenza:
incidenza percentuale degli stranieri sulla popolazione residente nel periodo 2002-2016



Fonte: elaborazione Nomisma su dati Istat

In relazione alla struttura della popolazione per classi di età, il comune di Chiuppano, caratterizzato nel tempo da una scarsa crescita di popolazione e da una quota marginale di popolazione straniera, mostra - rispetto al dato provinciale e al comune di Carrè - una quota più consistente di ultrasessantacinquenni sul totale della popolazione, che si attesta, al 2016, al 23,2%, (contro il 18,4% di Carrè e al 20,9% medio provinciale). Al contempo il comune evidenzia una quota minore di ragazzi sotto i 15 anni (13,9% contro il 15,3% di Carrè e il 14,6% della provincia).

Fig. 1.6 – Carrè, Chiuppano e provincia di Vicenza:
la struttura per età della popolazione



Fonte: elaborazione Nomisma su dati Istat

Al 2015, l'offerta ricettiva di Carrè consta 2 strutture alberghiere, entrambe a 3 stelle, mentre a Chiuppano è localizzato un solo alloggio in affitto gestito in forma imprenditoriale.

Tab. 1.7 - Carrè, Chiuppano e provincia di Vicenza:
la capacità ricettiva – Anno 2015

	Totale esercizi ricettivi	Esercizi alberghieri		Esercizi extra - alberghieri	
		v.a.	%	v.a.	%
Carrè	2	2	100%	-	-
Chiuppano	1	-	-	1	100%
Provincia di Vicenza	3.393	266	8%	3.127	92%

Fonte: elaborazione Nomisma su dati Istat

In osservanza delle norme sul segreto statistico e sulla privacy, i comuni con meno di 3 strutture ricettive non possono diffondere il dato disaggregato concernente il numero di arrivi e presenze: i soli dati disponibili sono relativi al comune di Carrè in serie storica fino al 2013, anno fino al quale nel comune era localizzato anche un Bed & Breakfast. Dall'analisi della tabella sottostante emerge una sostanziale stabilità dei flussi turistici nel tempo, che subiscono piccole variazioni al ribasso o al rialzo nel corso negli anni. Rispetto alla nazionalità, il territorio si contraddistingue per una prevalenza di turisti italiani, ma la quota di stranieri, superiore al 30% è comunque non trascurabile. Rapportando le presenze agli arrivi, si ha una permanenza media che si aggira, negli anni, tra 1,5 e 2 giorni, connotando il territorio a vocazione turistica "mordi e fuggi".

Tab. 1.8 – Carrè: arrivi e presenze nel complesso degli esercizi ricettivi per residenza della clientela nel periodo 2007 – 2013

	Italiani		Stranieri		Totale	
	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze	Arrivi	Presenze
2007	1.055	1.881	590	965	1.645	2.846
2008	1.111	1.917	490	884	1.601	2.801
2009	841	1.698	389	721	1.230	2.419
2010	1.024	1.914	441	877	1.465	2.791
2011	869	1.350	391	670	1.260	2.020
2012	1.086	1.645	454	708	1.540	2.353
2013	1.051	1.701	474	791	1.525	2.492

Fonte: elaborazione Nomisma su dati Regione Veneto

Di seguito si riportano alcune evidenze emerse dall'ultimo Censimento della popolazione e abitazioni che, pur riferendosi a qualche anno addietro, forniscono preziose informazioni a livello comunale non disponibili da altre fonti ufficiali.

Per quanto concerne la condizione occupazionale, Carrè vanta una quota maggiore di occupati (52,8%) rispetto a Chiuppano (50,3%) e al territorio provinciale (51,9%), anche grazie ad una struttura della popolazione, come visto in precedenza, maggiormente concentrata nelle fasce dai 15 ai 64 anni.

Se si guarda invece il tasso di disoccupazione, tasso depurato dalla struttura per età in quanto dato dal rapporto tra popolazione in cerca di occupazione e forza lavoro, si evidenzia in entrambi i comuni un valore superiore al valore medio provinciale, (7,3% a Carrè e 8,0% a Chiuppano contro 6,4% segnato a livello provinciale).

Tab. 1.9 - Carrè, Chiuppano e provincia di Vicenza:
condizione professionale o non professionale della popolazione residente (anno 2011)

	FORZE DI LAVORO			NON FORZE DI LAVORO			TOTALE
	Occupati	In cerca di occupazione	Pensionati	Studenti	Casalinga/o	In altra condizione	
Carrè	52,8%	4,2%	24,4%	6,7%	8,3%	3,5%	100,0%
Chiuppano	50,3%	4,3%	28,7%	6,2%	6,6%	3,9%	100,0%
Provincia di Vicenza	51,9%	3,6%	24,7%	7,0%	9,4%	3,5%	100,0%

Fonte: elaborazione Nomisma su dati Istat

La quota di popolazione che si sposta giornalmente al di fuori del comune di residenza ammonta al 35,0% a Carrè e al 35,1% a Chiuppano: nella gran parte dei casi gli spostamenti sono per

motivazioni legate al lavoro. Rapportando coloro che si spostano per motivi di lavoro al totale degli occupati, la quota di occupati che quotidianamente si reca al di fuori del comune di residenza per andare al lavoro ammonta al 62,9% a Carrè e al 60,5% a Chiuppano, con percentuali significativamente superiori a quelle registrate a livello provinciale (47,4%).

Tab. 1.10 - Carrè, Chiuppano e provincia di Vicenza: quota di popolazione residente che si sposta giornalmente al di fuori del comune di dimora abituale per studio o lavoro (anno 2011)

Territorio	Studio	Lavoro	Totale	Lavoro/Occupati
Carrè	7,2%	27,8%	35,0%	62,9%
Chiuppano	8,9%	26,1%	35,1%	60,5%
Provincia di Vicenza	5,4%	20,8%	26,3%	47,4%

Fonte: elaborazione Nomisma su dati Istat

Il tessuto economico dei due comuni oggetto di analisi è costituito, al 2015, da 720 unità locali registrate, di cui 504 localizzate a Carrè e 216 a Chiuppano. Tali imprese rappresentano lo 0,7% delle 100.143 unità locali site nel territorio provinciale. I due comuni mostrano strutture differenti tra loro: maggiormente presenti le imprese del comparto manifatturiero a Carrè (35,7%), mentre a Chiuppano si evidenzia – rispetto a Carrè - una concentrazione maggiore di imprese di costruzioni (19,4%), del commercio (23,1%) e degli altri servizi (31,0%).

Tab. 1.11 - Carrè, Chiuppano e provincia di Vicenza:
unità locali registrate per settori di attività economica (anno 2015)

	Agricoltura	Manifattura	Costruzioni	Commercio	Altri servizi	Altro	Totale
Carrè	6,0%	35,7%	11,5%	18,5%	25,4%	3,0%	100,0%
Chiuppano	4,2%	19,0%	19,4%	23,1%	31,0%	3,2%	100,0%
Prov. di Vicenza	9,1%	17,3%	12,6%	23,7%	32,0%	5,2%	100,0%

Fonte: elaborazione Nomisma su dati Ufficio Studi CCIAA Vicenza

Gli addetti alle unità locali, in numero pari a 2.227 a Carrè e 909 a Chiuppano, rappresentano l'1,0% dei 299.954 addetti alle unità locali della provincia vicentina.

L'analisi della distribuzione degli addetti per comparti di attività economica attenua le differenze riscontrate tra i 2 comuni in relazione alla distribuzione delle unità locali; sia a Carrè che a Chiuppano, infatti, ben il 70% degli addetti risulta concentrato nel comparto manifatturiero: le principali specializzazioni comunali riguardano a Carrè la fabbricazione di apparecchi in metallo, la fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi e quella di mobilia, mentre a Chiuppano la fabbricazione di apparecchi in metallo e il confezionamento di articoli di abbigliamento.

Tab. 1.12 - Carrè, Chiuppano e provincia di Vicenza:
addetti alle unità locali registrate per settori di attività economica (anno 2015)

	Agricoltura	Manifattura	Costruzioni	Commercio	Altri servizi	Altro	Totale
Carrè	0,9%	70,0%	4,8%	8,0%	16,3%	0,0%	100,0%
Chiuppano	0,8%	69,3%	6,9%	8,4%	14,4%	0,2%	100,0%
Prov. di Vicenza	2,4%	44,7%	7,6%	15,8%	28,2%	1,3%	100,4%

Fonte: elaborazione Nomisma su dati Ufficio Studi CCIAA Vicenza

In termini dinamici, dal 2009 al 2015 si è verificata una contrazione del numero di unità locali pari al -1,9% a Carrè e al -8,1% a Chiuppano, in un contesto provinciale di sostanziale stabilità (-0,8%). Le perdite registrate nel comune di Chiuppano sono da attribuirsi in larga misura al comparto manifatturiero, che ha visto ridursi il numero delle proprie unità locali del 24%. A Carrè si evidenziano cali del numero di unità locali in tutti i comparti ad eccezione di quello dei servizi con esclusione del commercio, che segna una crescita, nel periodo in esame, pari al 15,3%.

Tab. 1.13 - Carrè, Chiuppano e provincia di Vicenza:
variazione 2009 – 2015 delle unità locali per settore di attività economica

	Agricoltura	Manifattura	Costruzioni	Commercio	Altri servizi	Totale
Carrè	-11,8%	-5,3%	-10,8%	-3,1%	15,3%	-1,9%
Chiuppano	0,0%	-24,1%	5,0%	-12,3%	3,1%	-8,1%
Provincia di Vicenza	-12,8%	-4,2%	-6,0%	1,1%	8,0%	-0,8%

Fonte: elaborazione Nomisma su dati Ufficio Studi CCIAA Vicenza

Per dare conto anche delle tendenze in termini economico-finanziari, è stata effettuata una breve analisi dei bilanci di un campione di società di capitali con sede legale nei due Comuni oggetto d'indagine. Pur non rappresentando, chiaramente, la totalità del tessuto produttivo locale, le indicazioni provenienti dalle risultanze relative a queste imprese-traino danno conto delle tendenze degli anni recenti.

L'analisi è stata condotta in modalità panel e gli anni considerati sono quelli che vanno dal 2010 al 2015, ultimo disponibile con bilanci completi per tutte le 86 aziende campionate.

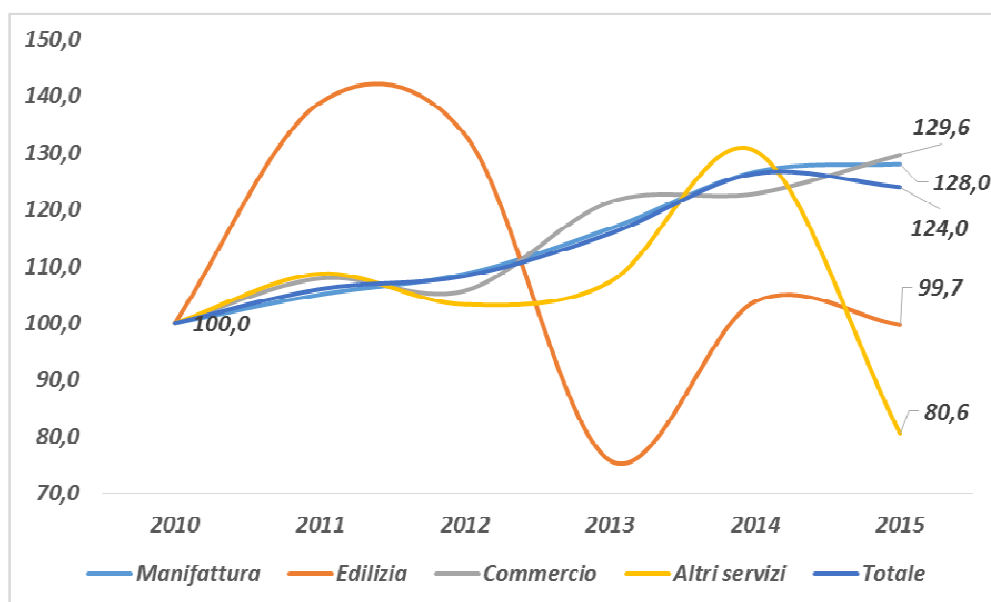
Tab. 1.14 – Carrè e Chiuppano: Ricavi delle vendite medi – Società di capitali
– Anni 2010-2015 – Valori in migliaia di euro

	Numerosità	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Manifattura	51	6.527,4	6.859,4	7.094,3	7.616,8	8.269,8	8.357,3
Edilizia	4	1.259,5	1.749,1	1.678,6	955,1	1.307,7	1.255,9
Commercio	12	2.712,4	2.926,4	2.868,2	3.292,2	3.331,8	3.516,4
Altri servizi	19	1.718,5	1.867,5	1.775,0	1.843,5	2.241,2	1.384,8
Totale	86	4.687,7	4.970,1	5.077,5	5.428,0	5.925,1	5.811,1

Fonte: elaborazione Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

Sotto il profilo settoriale, anche a causa della forma giuridica selezionata (società di capitali), emerge una preponderanza manifatturiera nel campione sia in termini di numerosità che di fatturato (8,3 milioni di euro nel 2015 in media a fronte dei 5,8 milioni di euro della media del campione complessiva).

Fig. 1.15– Carrè e Chiuppano: Ricavi delle vendite – Società di capitali
– Anni 2010-2015 – 2010=100

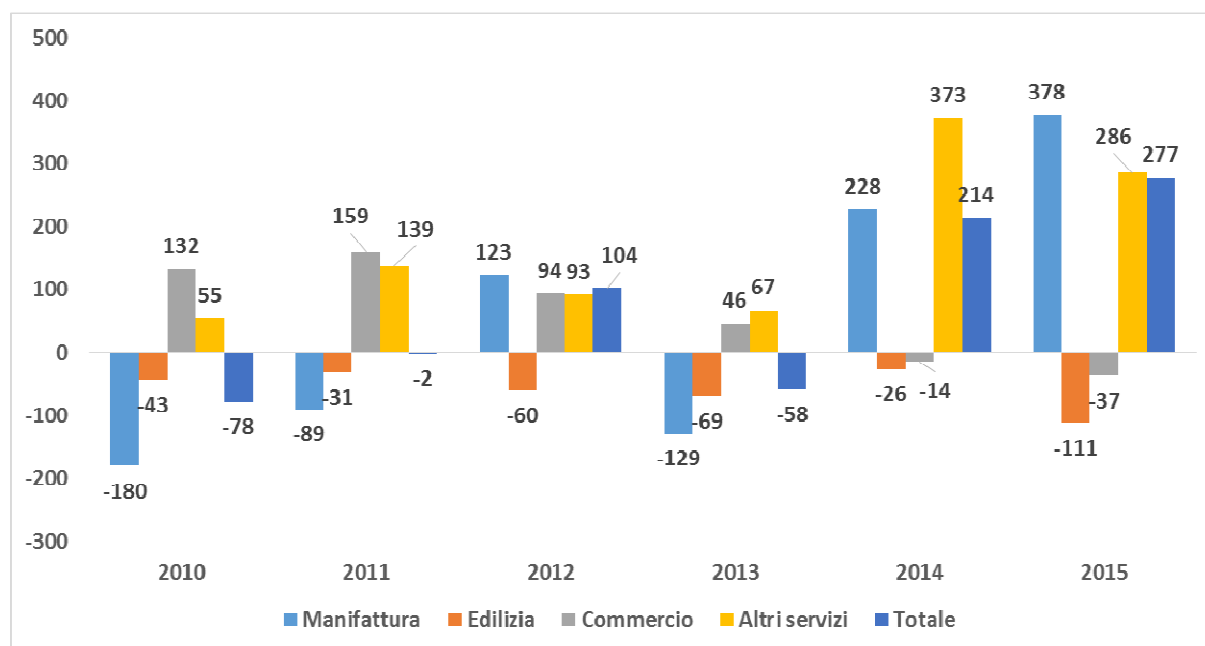


Fonte: elaborazione Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

In termini dinamici, dal grafico 1.15 emerge come sia stata proprio la manifattura (+28% nel periodo analizzato) a sostenere la media complessiva (+24%) insieme alla componente del comparto del commercio (+29,6%); viceversa, hanno avuto dinamiche negative l'edilizia e il complesso degli altri servizi.

Prendendo in considerazione gli utili d'esercizio, invece, l'aggregato "altri servizi" è l'unico comparto, insieme alla manifattura (+378 mila euro in media al 2015), ad avere risultati positivi (+286 mila euro in media al 2015), mentre Edilizia e Commercio hanno conseguito delle perdite nell'ultimo anno. Inoltre, le costruzioni rimangono l'unico settore con perdite in ognuno dei 6 anni considerati.

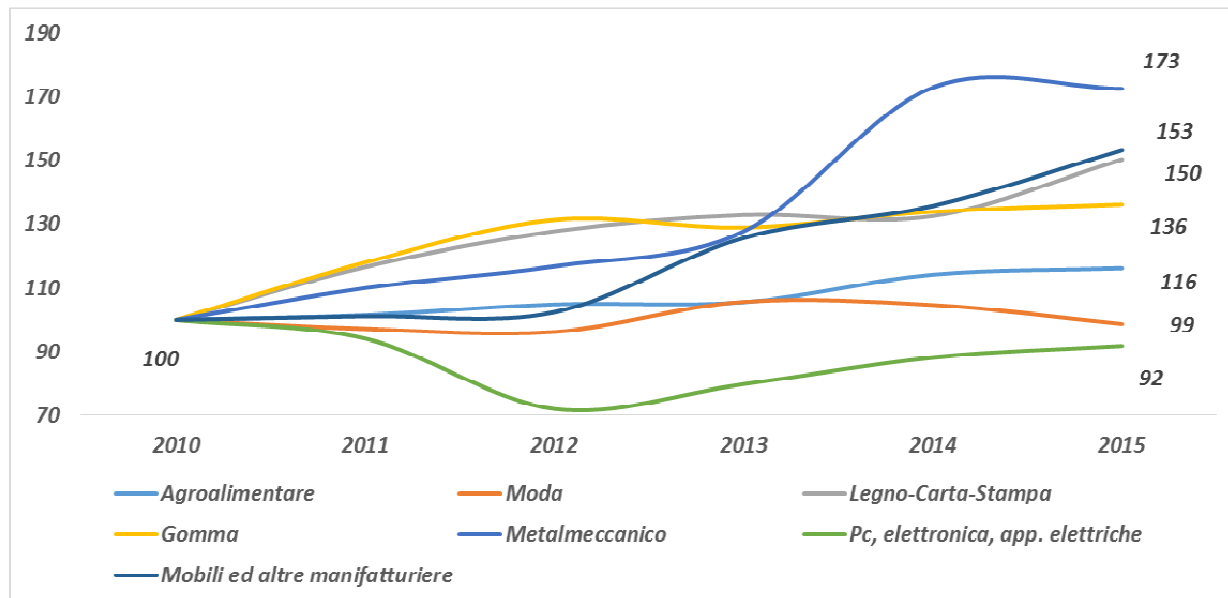
Fig. 1.16– Carrè e Chiuppiano: Utili di esercizio medi – Società di capitali
– Anni 2010-2015 – Valori in migliaia di euro



Fonte: elaborazione Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

Un ultimo approfondimento è stato realizzato per i sotto-settori della manifattura. Come si evince dal grafico 1.17, non tutta la manifattura ha avuto performance positive. In particolare, il sistema moda e il comparto della fabbricazione di "Pc, elettronica ed apparecchiature elettriche" hanno visto diminuire i propri ricavi a partire dal 2010, mentre gli altri settori hanno sperimentato delle crescite comprese tra il 16% dell'agroalimentare e il +73% del metalmeccanico, specie nell'ultimo biennio considerato.

Fig. 1.17– Carrè e Chiuppano: Ricavi delle vendite – Settori Manifatturieri - Società di capitali –
Anni 2010-2015 –
2010=100



Fonte: elaborazione Nomisma su dati Aida – Bureau Van Dijk

Con riferimento alla struttura del territorio si riportano di seguito gli elementi sostanziali relativi alle viabilità comunali.

I territori di Carrè e Chiuppano sono attraversati dalla strada statale SS 349 – di Val d’Assa e Pedemontana Costo, che in Veneto è una strada provinciale. In relazione alla sicurezza stradale, è possibile ricordare che nel corso dell’anno 2014, nei limiti della strada di competenza dei due comuni, vi sono stati complessivamente 3 incidenti. Entrambi i comuni sono inoltre ben collegati all’Autostrada A31 la quale attraversa, da sud a nord, la provincia di Rovigo, la provincia di Padova e la provincia di Vicenza, per terminare proprio a Piovene Rocchette – Chiuppano.

A Carrè sono presenti tre scuole, due pubbliche (primaria e secondaria di primo grado) ed una privata (materna). Nel Comune di Chiuppano è, invece, presente una scuola primaria statale ed una materna privata. Le scuole pubbliche fanno parte di un medesimo istituto comprensivo, comprendente anche le scuole del Comune di Zanè, la cui sede centrale è localizzata nel territorio di Carrè (per un dettaglio delle strutture Comunali si rimanda alla sezione riguardante il patrimonio immobiliare dei due Enti par. 2.1).

Carrè e Chiuppano fanno parte del Distretto Socio Sanitario n. 2 dell’ULSS 7, operante in 32 comuni nella zona della Regione Veneto, Alto Vicentino. All’interno di ognuno dei due comuni è allocata una farmacia mentre per ottenere cure ospedaliere per i residenti è necessario spostarsi in strutture nei comuni limitrofi. Si possono anche trovare una biblioteca in entrambi i comuni e due musei. Con riguardo agli edifici religiosi, a Carrè sono situate l’Antica Chiesa Parrocchiale, la Chiesa di Santa Lucia, la Chiesa della Fratta e la Chiesa Arcipretale, a Chiuppano sono invece presenti la Parrocchia di S. Michele Arcangelo, la Chiesa di San Michele e la Chiesetta Madonna del Sangue.

2. Realtà organizzative ed economico-contabili delle singole Amministrazioni Comunali interessate alla fusione

2.1 Dimensioni organizzative

Questa parte di studio è dedicata alla descrizione dello stato organizzativo attuale dei due Enti, cercando di fornire indicazioni sul loro stato di “salute organizzativa” mediante benchmark rispetto ad indicatori determinati da soggetti terzi (banca dati IFEL) oppure presi dalle esperienze fatte in passato in realtà simili oppure provenienti dal confronto tra le due strutture.

∞

I Comuni di Carrè e Chiuppano non fanno parte di alcuna Unione di Comuni e pertanto non hanno delegato la gestione di alcun servizio a strutture di secondo livello.

L'unica eccezione è la **Polizia Locale**, per la quale i due Enti fanno parte del Consorzio di Polizia Locale Nordest Vicentino (NEVI), evoluzione dell'ex Comando Intercomunale di Thiene, di cui fanno parte oggi, oltre a Carrè e Chiuppano, altri 15 Comuni consorziati (Thiene che è capofila, Bolzano Vicentino, Bressanvido, Calvene, Dueville, Fara Vicentino, Lugo di Vicenza, Lusiana, Monticello Conte Otto, Montecchio Precalcino, Sandrigo, Sarcedo, Villaverla, Zanè, Zugliano) e 17 in forma convenzionata (Breganze, Caltrano, Cartigliano, Cassola, Conco, Grisignano di Zocco, Grumolo delle Abbadesse, Montegalda, Mussolente, Nove, Quinto Vicentino, Romano d'Ezzelino, Rosà, Rossano Veneto, Salcedo, Schiavon e Tezze sul Brenta), per un territorio di 535 kmq e circa 230.000 residenti.

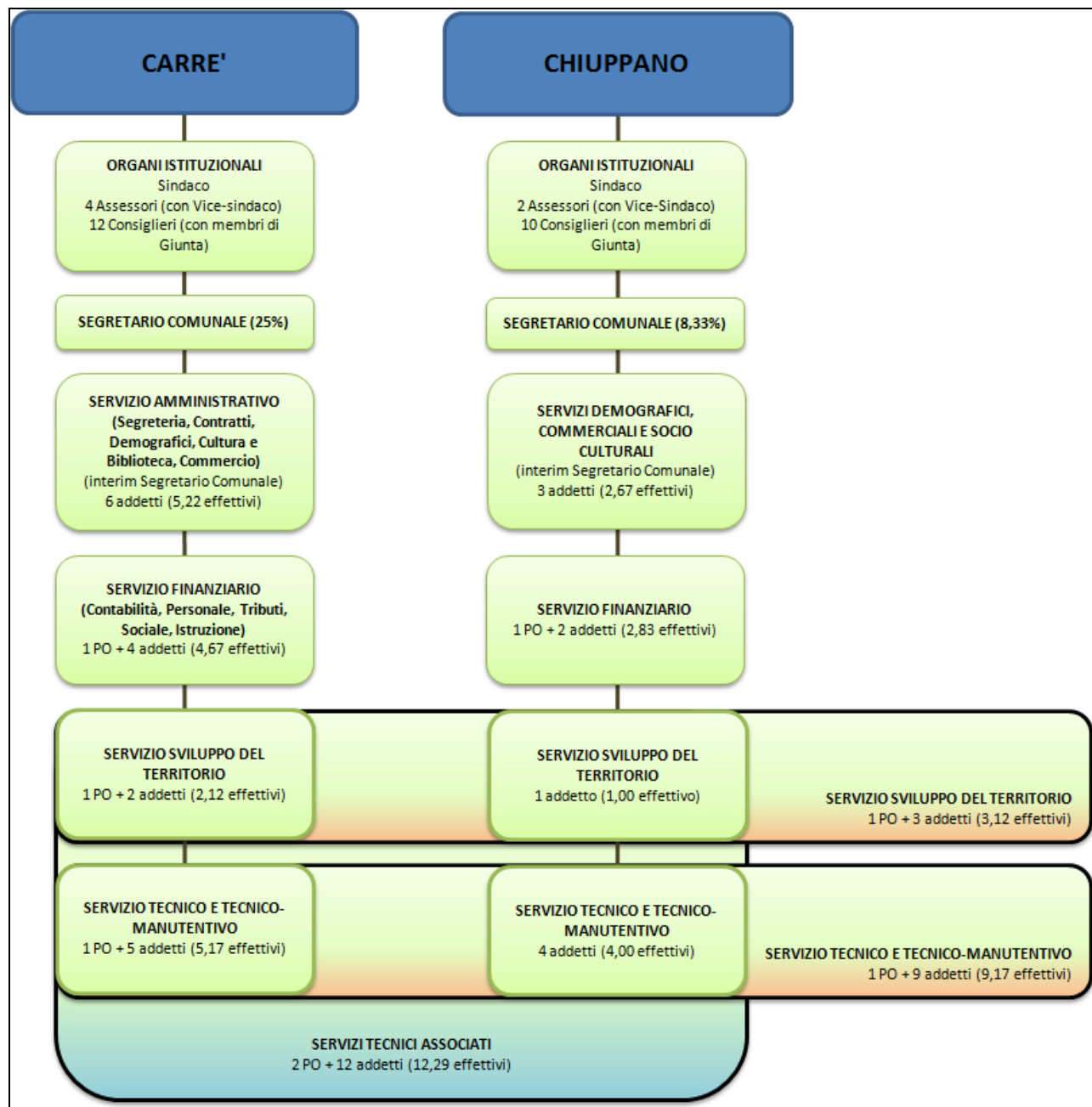
Il Comune di Chiuppano ha invece esternalizzato la gestione dei **Tributi maggiori** (riscossione e gestione della TARI, gestione dell'IMU e dell'ICI).

Il **Servizio Sociale** è anch'esso dato in appalto esterno ad una cooperativa, mediante unica procedura di gara tra i due Enti.

Questa modalità di gestione “mista” si riverbera pertanto sulle strutture organizzative, che ora si andranno a descrivere nel dettaglio.

Le strutture organizzative dei due Enti

Fig. 2. 1 – La struttura organizzativa degli Enti – Comuni di Carrè e Chiuppano



Il **Comune di Carrè** ha un Segretario Comunale che lavora per l'Ente 9 ore a settimana (25%) essendo in convenzione con la stessa **Chiuppano** per 3 ore (pari all'8,3%) e Thiene (per le restanti 24 ore, pari al 66,7%).

L'Ente è diviso in 2 aree: i **Servizi Amministrativi**, senza posizione organizzativa in quanto seguita *ad interim* direttamente dal Segretario Generale, che vede al suo interno non solo tutta la Segreteria e gli Affari Generali, ma pure i servizi destinati alla cittadinanza: i Demografici, la Cultura

nonché la Biblioteca ed il Commercio, per un totale di 6 risorse incardinate all'Ente, pari a 5,22 FTE¹, cui si aggiunge il 25% di supporto del Segretario, per un totale di 5,47 FTE.

Il **Servizio Finanziario** vede la presenza di una Posizione Organizzativa oltre a 4 addetti. Da rilevare che il servizio si occupa di Istruzione e Sociale, servizi che dovrebbero essere incardinati nell'Area destinata ai Cittadini.

Il servizio gestisce poi direttamente i Tributi maggiori mentre ha esternalizzato la gestione economica del personale. In totale il servizio impiega 4,67 FTE.

Il **Comune di Chiuppano** come detto in precedenza condivide il medesimo Segretario Comunale di Carrè, qui in forza all'8,33%.

L'Ente è anch'esso suddiviso in 2 aree: i **Servizi Demografici, Commerciali e Socio-Culturali**, non essendo presidiati da una Posizione Organizzativa, sono seguiti ad interim dal Segretario Comunale e contano di 3 risorse, per un totale di 2,67 FTE, cui aggiungere lo 0,08 di supporto da parte del Segretario, per un totale di 2,75 FTE.

Il **Servizio Finanziario** (che cura anche le attività riguardanti la Segreteria, il personale, il protocollo e i tributi) è seguito da una Posizione Organizzativa a tempo pieno coadiuvata da altre 2 risorse, di cui una part time, per un totale di 2,83 FTE.

Il Servizio ha esternalizzato la gestione dei Tributi oltre che la gestione economica del Personale.

I due Enti gestiscono in maniera associata i due Servizi che compongono l'**Area Tecnica**.

Il **Comune di Carrè** per il Servizio **Sviluppo del Territorio** ha incardinate nel suo organico una Posizione Organizzativa oltre a 2 addetti entrambi part-time, per un totale di 2,12 FTE, mentre il **Comune di Chiuppano** ha incardinato esclusivamente un addetto a tempo pieno.

Il Servizio, nel suo complesso, può contare quindi su 1 Posizione Organizzativa e 3 addetti, per un totale di 3,12 FTE, che però operano in percentuali diverse su entrambi gli Enti.

Il Servizio **Tecnico e Tecnico-Manutentivo**, vede incardinate al Comune di Carrè una Posizione Organizzativa, più 5 addetti (di cui 3 operai, uno part-time), ovvero l'equivalente di 5,17 FTE, mentre a Chiuppano sono incardinati 4 addetti (di cui 2 operai) a tempo pieno.

Il Servizio pertanto nel suo complesso impegna 1 Posizione Organizzativa, 4 figure tecnico-amministrative e 5 operai, per un totale di 9,17 FTE che, anche in questo caso, operano in percentuali diverse sui due Enti.

L'**Area Tecnica** in gestione associata quindi nel suo complesso assorbe 2 Posizioni organizzative, 7 figure tecnico-amministrative e 5 operai, per un totale di 12,29 FTE.

Di seguito un quadro di sintesi della dotazione organica che calcola esattamente l'impegno di risorse effettive sui due Enti, con anche la corretta distribuzione delle risorse dell'Area Tecnica:

¹ FTE - Full Time Equivalent: esprime il numero di risorse a tempo pieno per svolgere una determinata attività, oppure presenti in azienda, in relazione al totale dei soggetti, calcolando l'equivalente delle ore anche in presenza di part time ed altre forme contrattuali con meno ore giornaliere rispetto al Full Time

Tab. 2.2 – Suddivisione organico e forza lavoro effettiva in categorie –
Comuni di Carrè e Chiuppano

Categoria	CARRÈ		CHIUPPANO		COMUNE UNICO	
	Unità	FTE	Unità		Unità	FTE
PO	3	2,20	1	1,8	4	4
C - Amm.	9	7,45	4	3,78	13	11,23
B - Amm.	5	4,01	4	3,83	9	7,84
B - Operai	2	2,00	2	2	4	4
A - Operai	1	0,67			1	0,67
TOT.	20	16,33	11	11,41	31	27,74

Come è possibile verificare, la forza lavoro dei due Enti (27,74 FTE) non equivale alle risorse in organico (31 unità lavorative) bensì segna, mediamente, una significativa carenza del 10,5% (Carrè oggi ha ben il 18,3% di forza lavoro in meno, mentre Chiuppano – con il fatto di poter utilizzare le Posizioni Organizzative dell’Area Tecnica che sono però incardinate a Carrè - ha un 3,7% di forza lavoro in più rispetto alla sua dotazione).

Si prosegue quindi l’analisi guardando altri due elementi di raffronto: l’ampiezza di controllo (ovvero il numero di risorse medio per figura apicale, elemento che descrive la eventuale eccessiva frammentazione della struttura) e la distribuzione del personale nelle diverse categorie (per verificare se l’Ente è coerente con i moderni principi organizzativi, che prevederebbero “più testa e meno pancia”).

Tab. 2.3 – Ampiezza di controllo e suddivisione del personale nelle diverse categorie (personale complessivo) –
Comuni di Carrè e Chiuppano

	Carrè	Chiuppano	Comune Unico	Riferimento
Ampiezza Controllo TOT.	6,7	11,0	7,8	4 - 8
Incidenza cat. D TOT.	15,0%	9,1%	12,9%	10% - 25%
Incidenza cat. C TOT.	45,0%	36,4%	41,9%	45%-55%
Incidenza cat. B TOT.	35,0%	54,5%	41,9%	10%-25%
Incidenza cat. A TOT.	5,0%	0,0%	3,2%	0% - 10%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	

Dal punto di vista della ampiezza di controllo, i dati paiono restituire una informazione per cui il nuovo Ente con 4 Posizioni Organizzative porterebbe ad avere un rapporto addetti/apicali ottimale rispetto ai valori di riferimento.

Tuttavia, si rileva che attualmente le Aree sono 6 seppur presidiate da 4 P.O. e parrebbe eccessivo frazionare una struttura di così piccole dimensioni in un numero tale di Aree: significherebbe rendere inefficiente la struttura ed i suoi processi.

Rispetto invece alla suddivisione in categorie, avrebbe una sufficiente dotazione di categorie D (rappresentate però solo dalle P.O.), mentre sono leggermente fuori dai parametri di riferimento le restanti categorie, su cui spicca l'eccessivo numero di categorie B, oltre alla presenza di una categoria A a Carrè.

Questo può essere spiegato in parte considerando che il 16% del personale (pari a 5 unità lavorative) è rappresentato da figure "specializzate" quali sono gli operai, che quindi è difficile reimpiegare eventualmente in attività amministrative, ambito che invece avrebbe necessità di essere potenziato.

Si prova ora a verificare come potrebbero modificarsi tali parametri se si considerano solo le figure "specializzate".

Tab. 2.4 – Ampiezza di controllo e suddivisione del personale nelle diverse categorie (personale amministrativo) –
Comuni di Carrè e Chiuppano

	Carrè	Chiuppano	Comune Unico	Riferimento
Ampiezza Controllo solo AMM.	4,7	8,0	5,5	4 - 8
Incidenza cat. D solo AMM.	17,6%	11,1%	15,4%	10% - 25%
Incidenza cat. C solo AMM.	52,9%	44,4%	50,0%	45%-55%
Incidenza cat. B solo AMM.	29,4%	44,4%	34,6%	10%-25%
Incidenza cat. A solo AMM.	0,0%	0,0%	0,0%	0% - 10%
TOTALE	100,0%	100,0%	100,0%	

Anche in questo caso avremmo una giusta componente di categorie D (sempre rappresentata dalle sole Posizioni Organizzative), le categorie C rientrerebbero nei parametri di riferimento mentre la percentuale in categoria B rimarrebbe comunque alta.

Pertanto, il dato che emerge, è la carenza di figure di categoria C, necessarie per far progredire le attività amministrative dell'Ente.

Un altro elemento interessante per verificare il posizionamento dell'Ente rispetto a parametri di riferimento è dato dal rapporto abitanti per dipendente e dipendenti ogni 1.000 abitanti.

Tab. 2.5 – Rapporto tra dipendenti e popolazione – Comuni di Carrè e Chiuppano

	Carrè	Chiuppano	Comune Unico
ABITANTI	3667 (rif. 6,22)²	2598 (rif. 6,22)³	6265 (5,56)
TOT.	20	11	31
dip/1000 ab	5,45	4,23	4,95
SOLO AMM.	17	9	26
dip/1000 ab	4,64	3,46	4,15
ABITANTI	3667 (rif. 150)⁴	2598 (rif. 142)	6265 (rif. 159)
TOT.	20	11	31
Ab./dipend.	183	236	202
SOLO AMM.	17	9	26
Ab./dipend.	216	289	241

Tab. 2.6 – Legenda: variazione del dimensionamento rispetto al valore di riferimento

	Eccessivo sottodimensionamento
	Corretto dimensionamento
	Sovra- o sotto-dimensionamento accettabile
	Eccessivo sovradimensionamento

La tabella sopra evidenzia come il Comune di Carrè, considerando tutto il personale in organico, si trovi in una situazione di leggero sottodimensionamento (-12,4%), ma comunque ancora accettabile, sia guardando il rapporto dipendenti/1.000 abitanti che il rapporto dipendenti/abitanti.

Chiuppano invece si trova in una situazione di eccessivo sottodimensionamento rispetto al valore di riferimento, essendo sopra il 32% guardando entrambi gli indicatori.

Il Comune Unico più o meno si troverebbe al confine tra un corretto dimensionamento ed un sottodimensionamento accettabile, in quanto si scosterebbe dal valore di riferimento di un 11%.

La tabella successiva verifica l'effettiva distribuzione delle risorse nei diversi servizi al fine di verificare il dimensionamento dell'Ente rispetto all'effettiva forza lavoro.

² Valore riferito a Comuni di fascia demografica compresa tra i 2.000 ed i 4.999 abitanti – rapporto IFEL 2016 “// personale dei Comuni italiani”

³ Valore riferito a Comuni di fascia demografica compresa tra gli 0 ed i 1.999 abitanti – rapporto IFEL 2016 “// personale dei Comuni italiani”

⁴ Fonte: Dm. Interno 10 aprile 2017, recante “Individuazione dei rapporti medi ‘dipendenti/popolazione’ validi per gli Enti in condizioni di dissesto, per il triennio 2017-2019”

Tab. 2.7 – Le risorse interne (compreso il Segretario Comunale) – Comuni di Carrè e Chiuppano

Le risorse interne dedicate			
Funzione	Carrè	Chiuppano	Comune Unico
	Addetti tot	Addetti tot	Addetti tot
Segreteria	1,77	0,96	2,73
Contratti	0,05	0,07	0,12
Finanziario	2,09	0,92	3,01
Economato	0,25	0,27	0,52
Personale	0,72	0,41	1,13
Tributi	1,09	0,15	1,24
Demografici	1,88	1,03	2,91
Servizi Scolastici	0,12	0,35	0,47
Biblioteca	0,70	0,60	1,30
Cultura	0,36	0,48	0,84
Sport	0,20	0,02	0,22
Sociale	0,51	0,24	0,75
Commercio	0,14	0,04	0,18
Urbanistica ed edilizia	1,55	1,28	2,83
Ambiente	0,61	0,45	1,06
Lavori Pubblici	1,04	0,63	1,67
Manutenzioni	3,23	3,58	6,81
Informatica	0,29		0,29
Polizia Locale			0,00
Totale	16,60	11,48	28,08

N.ro abitanti	3.667	2.598	6.265
Rif. N° abitanti/addetto	150	142	159
N.ro abitanti per addetto	221	226	223
Rif. N° addetti/1.000 ab.	6,22	6,22	5,56
Dimensionamento ipotetico	22,81	21,56	38,97

Entrambi gli Enti, come si è visto, impegnano 28,08 FTE di proprio personale, comprensivo dell'impegno del Segretario.

Oggi i due Enti impegnano il 27,8% delle risorse (pari a 7,80 FTE) per attività di mantenimento⁵, mentre il restante 72,2% sono dedicate ad attività di servizio. Questo rapporto è leggermente sbilanciato, poiché la percentuale dovrebbe essere circa 20% mantenimento ed 80% servizio.

Rispetto alla dotazione organica, si rileva che l'Ente dovrebbe avere una dotazione di circa 38,97 FTE, dato ampiamente superiore (di quasi 11 unità) al valore dato dalla somma delle due realtà attuali.

Pertanto, rispetto al nuovo Ente, è assolutamente necessario progettare la sua struttura organizzativa ed i suoi processi al fine di valorizzare al meglio le risorse attualmente esistenti, eliminare le attività che non hanno valore e che fanno perdere tempo e, di conseguenza, recuperare efficienza.

Ma ancor più pare necessario pensare a modalità per ampliare l'organico attuale, come il ricorso alle assunzioni (se esistono i margini rispetto al tetto di spesa), il recupero di risorse a seguito di esternalizzazione di servizi ecc.

La esternalizzazione dei servizi è infatti una delle soluzioni che hanno i Comuni – quando possibile e quando strategicamente conveniente – per recuperare risorse da destinare ad attività che magari sono poco o per nulla presidiate.

Esternalizzare i servizi significa infatti pagare un fornitore affinché faccia una serie di attività al posto delle risorse interne. Pertanto è interessante verificare l'impatto in termini di risorse delle esternalizzazioni attualmente in essere da parte dei due Enti, trasformando il valore economico in risorse umane equivalenti.

⁵ Si considerano attività di mantenimento le attività interne all'Ente, ovvero non rivolte ai cittadini: Segreteria, Affari Finanziari, Personale, Contratti, Servizi generali interni all'Ente ecc.

Tab. 2.8 – Le risorse da servizi esternalizzati – Comuni di Carrè e Chiuppano

I servizi esternalizzati						
Funzione	Carrè		Chiuppano		Comune Unico	
	Importo anno (Euro)	N. addetti equivalenti	Importo anno (Euro)	N. addetti equivalenti	Importo anno (Euro)	N. addetti equivalenti
Manutenzione illuminazione pubblica	€ 12.149,28	0,24	€ 17.961,97	0,36	€ 30.111,25	0,60
Manutenzione strade	€ 31.462,64	0,63	€ 20.802,10	0,42	€ 52.264,74	1,05
Manutenzione giardini	€ 44.917,73	0,90	€ 26.000,00		€ 70.917,73	0,90
Manutenzione impianti	€ 22.637,20	0,45	€ 17.000,00	0,34	€ 39.637,20	0,79
Manutenzione edifici	€ 78.153,23	1,56	€ 15.487,00	0,31	€ 93.640,23	1,87
Manutenzione automezzi	€ 2.963,73	0,06	€ 3.000,00	0,06	€ 5.963,73	0,12
Servizi Cimiteriali	€ 12.251,24	0,25	€ 7.000,00	0,14	€ 19.251,24	0,39
Spurgo pozzi e fognature	€ 14.387,14	0,29	€ -	0,00	€ 14.387,14	0,29
Sgombero neve	€ 5.047,88	0,10	€ 3.354,42	0,07	€ 8.402,30	0,17
Servizi Informatici	€ 3.350,00	0,07	€ 4.318,80	0,09	€ 7.668,80	0,15
Gestione paghe	€ 6.344,00	0,13	€ 4.815,80	0,10	€ 11.159,80	0,22
Refezione scolastica	€ 17.421,26	0,35	€ 1.600,00	0,03	€ 19.021,26	0,38
Trasporto scolastico	€ 19.360,00	0,39	€ 38.479,00	0,77	€ 57.839,00	1,16
Biblioteca + Catalogazione e trasporto librario	€ 23.604,00	0,47	€ 2.500,00	0,05	€ 26.104,00	0,52
Servizio di Assistente Sociale	€ 11.029,80	0,22	€ 8.644,80	0,17	€ 19.674,60	0,39
SUAP	€ 10.298,39	0,21	€ 3.532,50	0,07	€ 13.830,89	0,28
Polo catastale	€ 1.490,64	0,03	€ 1.188,94	0,02	€ 2.679,58	0,05
Mensa dipendenti	€ 3.289,33	0,07	€ 1.957,77	0,04	€ 5.247,10	0,10
Gestione tributo IMU	€ -	0,00	€ 50.930,00	1,02	€ 50.930,00	1,02
Gestione tributo TARI	€ -	0,00	€ 10.813,30	0,22	€ 10.813,30	0,22
Polizia Municipale	€ 42.792,25	0,86	€ 32.148,47	0,64	€ 74.940,72	1,50
Progettazione Opere Pubbliche	€ 36.950,07	0,74	€ -	0,00	€ 36.950,07	0,74
Sicurezza sul lavoro	€ 1.098,00	0,02	€ 2.351,00	0,05	€ 3.449,00	0,07
Servizi in campo ambientale (Raccolta rifiuti)	€ 329.090,09	6,58	€ 160.000,00	3,20	€ 489.090,09	9,78
Totale	€ 730.087,90	14,60	€ 433.885,87	8,16	€ 1.163.973,77	22,76
Senza RIFIUTI	€ 400.997,81	8,02	€ 273.885,87	4,96	€ 674.883,68	12,98

Il valore delle esternalizzazioni è in totale 1.163.974 Euro, pari a 22,76 FTE. Il dato però è fortemente influenzato dal Servizio di Raccolta Rifiuti, che incide mediamente per il 42% della spesa. Eliminando pertanto tale valore, l'importo scende a 674.884 Euro, equivalenti a 12,98 risorse esternalizzate.

Tuttavia le voci di effettivo interesse (ovvero relative alle attività che potrebbero essere fatte internamente) sono quelle evidenziate nella tabella seguente, la quale riporta i dati evidenziati con colori diversi nella precedente tabella 2.8..

Tab. 2.9 – Le risorse interne (compresi Comandi) e quelle da servizi esternalizzati
– Comuni di Carrè e Chiuppano

Le risorse interne + esterne							
Funzione	Carrè			Chiuppano			Comune Unico
	Interni	Servizi Esterni	Totale	Interni	Servizi Esterni	Totale	
Segreteria	1,77		1,77	0,96		0,96	2,73
Contratti	0,05		0,05	0,07		0,07	0,12
Finanziario	2,09		2,09	0,92		0,92	3,01
Economato	0,25		0,25	0,27		0,27	0,52
Personale	0,72	0,13	0,85	0,41	0,10	0,51	1,36
Tributi	1,09		1,09	0,15	1,23	1,38	2,47
Demografici	1,88		1,88	1,03		1,03	2,91
Servizi Scolastici	0,12	0,74	0,86	0,35	0,80	1,15	2,01
Biblioteca	0,70	0,47	1,17	0,60	0,05	0,65	1,82
Cultura	0,36		0,36	0,48		0,48	0,84
Sport	0,20		0,20	0,02		0,02	0,22
Sociale	0,51	0,22	0,73	0,24	0,17	0,41	1,14
Commercio	0,14	0,21	0,35	0,04	0,07	0,11	0,46
Urbanistica ed edilizia	1,55		1,55	1,28		1,28	2,83
Ambiente	0,61		0,61	0,45		0,45	1,06
Lavori Pubblici	1,04	0,74	1,78	0,63		0,63	2,41
Manutenzioni	3,23	4,19	7,42	3,58	1,69	5,27	12,69
Informatica	0,29	0,07	0,36		0,09	0,09	0,45
Polizia Locale		0,86	0,86		0,64	0,64	1,50
Totale	16,60	7,63	24,23	11,48	4,84	16,32	40,55

N.ro abitanti	3.667	2.598	6.265
Rif. N° abitanti/addetto	150	142	159
N.ro abitanti per addetto	151	159	155
Rif. N° addetti/1.000 ab.	6,22	6,22	5,56
Dimensionamento ipotetico	22,81	21,56	38,97

L'indicazione che emerge è che le esternalizzazioni sono necessarie per poter garantire servizi fondamentali: si nota infatti che il rapporto abitanti/addetto ed il dimensionamento ipotetico quasi coincidono sia nell'ipotesi di Comune Unico che nel caso di Carrè.

Chiuppano invece rimarrebbe comunque sottodimensionato rispetto ai parametri di riferimento.

Si consiglia pertanto di non riportare tali servizi internamente, a meno di scelte strategiche ben precise.

Gli applicativi informatici

Dalla rilevazione è emerso che la sovrapposizione delle piattaforme software tra Carrè e Chiuppano è totale. Questo mitiga sensibilmente le difficoltà del passaggio al Comune unico, in quanto il personale è sostanzialmente abituato a lavorare sui medesimi applicativi e con le medesime procedure informatiche.

Entrambi si avvalgono di software Halley H3 per i servizi principali dell'Ente (Protocollo e Segreteria, Demografici, Finanziaria, Personale, Tributi, Ufficio Tecnico).

Unica eccezione, il software Karto (Urbanistica e Gestione del Territorio) utilizzato solo dal Comune di Carrè.

Per il SUAP viene utilizzato il portale Impresainungiorno.gov.it ed è gestito in forma associata e coordinata dal Comune di Thiene, mentre la Polizia Locale è gestita dal Consorzio Polizia Locale Nordest Vicentino

I due Enti utilizzano lo stesso server, sia per i software che per il server di dominio (è presente un unico dominio per entrambi i Comuni denominato "*comune.carre.local*"). Tale server è localizzato presso il Comune di Carrè ed il Comune di Chiuppano è collegato mediante fibra ottica.

Sostanzialmente non c'è un referente informatico interno, esclusivamente dedicato a tale attività, motivo per il quale viene fatto un affidamento esterno di assistenza ad ACS - Alveare Cooperativa Sociale, aggiuntivo all'assistenza per la piattaforma software di Halley Veneto.

Il passaggio al Comune unico permetterebbe eventuali risparmi di spesa dati dalle economie di scala (in questo caso ridotte, data la esistente sovrapposizione tra i due Enti) quantificabile prudentemente in almeno il 5% della spesa totale attuale.

Gli automezzi a disposizione

Tab. 2.10 – Il parco automezzi dei due Enti – Comuni di Carrè e Chiuppano

Elenco Automezzi		
	Carrè	Chiuppano
ID	Descrizione	Descrizione
Ditta costruttrice	IVECO 50C13 (con cassone ribaltabile e GRU Bonfiglioli)	FIAT 600
Destinazione	Autocarro per trasporto persone e cose - dipendenti comunali esterni	SERVIZI GENERALI
Anno immatricolazione	2000	27/11/2011
Numero posti	3 (compreso il conducente)	5
Cilindrata	2800	1108
Alimentazione	Gasolio	BENZINA
Targa	BK628SB	BX370NY
Ditta costruttrice	DONGFENG VEM (con cassone ribaltabile)	FIAT DOBLO'
Destinazione	Autocarro per trasporto di cose	SERVIZI SOCIALI
Anno immatricolazione	2011	23/07/2008
Numero posti	2 (compreso il conducente)	5
Cilindrata	1310	1368
Alimentazione	Benzina	BENZINA
Targa	EJ096HW	DR396WW
Ditta costruttrice	FIAT FIORINO 1.3 SX	BREMACH BRICK
Destinazione	Furgone per trasporto persone e cose - dipendenti comunali esterni	AUTOCARRO SERVIZIO TECNICO
Anno immatricolazione	2013	08/01/2004
Numero posti	2 (compreso il conducente)	3
Cilindrata	1248	2800
Alimentazione	Gasolio	GASOLIO
Targa	ET670HA	CK950WY
Ditta costruttrice	KOMATSU FAI 595	PIAGGIO PORTER
Destinazione	Macchina operatrice per scavi e movimentazione e materiali - dipendenti comunali esterni	AUTOCARRO SERVIZIO TECNICO
Anno immatricolazione	1990	11/11/2016
Numero posti	1 (conducente)	2
Cilindrata	3865	1299
Alimentazione	Gasolio	BENZINA

Targa	VI 44821	FG669DP
Ditta costruttrice	FIAT DOBLO' 1.6 ELX	
Destinazione	Trasporto persone - dipendenti comunali interni	
Anno immatricolazione	2003	
Numero posti	5 (compreso il conducente)	
Cilindrata	1596	
Alimentazione	Benzina	
Targa	CG094FC	
Ditta costruttrice	FIAT PANDA 1.2 Dynamic	
Destinazione	Trasporto persone - dipendenti comunali interni	
Anno immatricolazione	2004	
Numero posti	4 (compreso il conducente)	
Cilindrata	1242	
Alimentazione	Benzina	
Targa	CR713YK	

Il parco automezzi dei due Enti che vanno a fondersi si va a comporre di:

- 5 automezzi per attività manutentive
- 1 furgoni per trasporto di persone e/o cose
- 4 autovetture.

Da notare poi che il parco mezzi è abbastanza recente (tutti i mezzi hanno meno di 20 anni), eccetto una macchina operatrice del 1990.

La dotazione strumentale

Altro elemento di rilievo è la dotazione strumentale che viene messa a fattor comune tra i due Enti. Si verrà a costituire un parco attrezzature importante e con strumenti di frequente utilizzo, in particolare dal servizio Manutenzioni.

Questo l'elenco di dettaglio delle dotazioni:

SCHEDA DI RILEVAZIONE DELLE ATTREZZATURE		
FUNZIONE: SQUADRA OPERAI		
N.	COMUNE DI CARRE'	COMUNE DI CHIUPPANO
1	1 Decespugliatore a zaino ALPINA	1 gruppo elettrogeno portatile MOSA
2	1 Decespugliatore a zaino SHINDAIWA	1 martello demolitore perforatore 40mm MAKITA
3	1 Decespugliatore a zaino KAWASAKI	1 decespugliatore a spalla
4	1 Motosega HUSQVARNA	1 decespugliatore a spalla con disco a 3 denti SHINDAIWA
5	1 Sramatore STIHL	1 decespugliatore a zaino
6	1 Decespugliatore	1 tagliaerba con marce HONDA
7	1 Rasaerba frontale 4,5 HP MARINEX	1 sfalciaerba 12 HP CARRARO ANTONIO
8	1 Demolitore MAKITA	1 soffiatore a zaino ECO
9	1 Spazzatrice (uomo a terra) 12V - 600W	1 motosega lama 35cm EFCO
10	1 Motosoffiatore MARUYAMA	1 motosega lama 60cm CASTELGARDA
11	1 Generatore MS	1 tagliatubi a nastro
12	1 Trapano MAKITA	1 trapano a colonna
13	1 Flessibile BOSCH	1 sega circolare portatile
14	1 Flessibile MAKITA	1 pialla elettrica
15	1 Saldatrice elettrica a filo TELWIN	1 levigatrice orbitale
16	1 Sega circolare portatile MAKITA	1 tassellatore (trapano a percussione)
17	1 Sega da banco a nastro FEMI	2 pedane di caricamento in alluminio MONTEAVENA
18	1 Sega da banco girevole	1 motopompa a benzina autodescante KOSHIN HONDA
19	1 Caricabatteria Practical 360	1 idropulitrice a scoppio COMET
20	1 Mola da banco FEMI	
21	1 Bidone aspiratutto FASA	
22	1 Compressore GGA	
23	1 Transpallet MIAL	
24	1 Scala 7 gradini	

25	1 Scala 8 gradini	
26	1 Scala 11 gradini (allungabile a 20)	
27	1 Carrello a 2 ruote	
28	1 Carrello a 3 ruote	

Il parco attrezzature sarà di circa 48 strumenti, così raggruppati:

- 7 decespugliatori
- 3 rasaerba/sfalciaerba
- 4 motoseghe/sramatori
- 2 motosoffiatori
- 1 spazzatrice con uomo a terra
- 2 demolitori
- 3 trapani (2 portatili ed uno a colonna)
- 3 flessibili/taglia tubi
- 4 seghe (2 da banco e 2 circolari portatili)
- 1 saldatrice elettrica
- 2 pialle/levigatrici
- 1 mola da banco
- 2 generatori/gruppo elettrogeno
- 1 caricabatterie
- 1 bidone aspiratutto
- 1 compressore
- 1 motopompa
- 1 idropulitrice
- 1 transpallet
- 2 pedane di caricamento in alluminio
- 2 carrelli (a 2 e 3 ruote)
- 3 scale (a 7, 8 e 11 gradini allungabile fino a 20)

Il patrimonio immobiliare

Il patrimonio immobiliare dei due Enti è numericamente significativo. Numerosi spazi sono già dati in locazione ma uno degli obiettivi del nuovo Ente dovrà essere eventualmente quello di farli rendere, aumentandone (o mantenendone) la redditività, oppure valorizzandoli mediante dismissione.

Si veda ora come il patrimonio sia raggruppabile in 7 macro-categorie (utilizzo istituzionale, scolastico, sportivo, culturale-ricreativo, commerciale, residenziali, terreni):

- 9 Strutture per utilizzo istituzionale: 2 sedi Municipali, 1 Caserma dei Carabinieri, 1 Centro Servizi Comunali, 2 magazzini comunali, 2 Biblioteche, 1 immobile destinato ad Edilizia Residenziale Pubblica;
- 5 Strutture scolastiche: 2 Scuole Elementari, 1 Scuola Media Intercomunale, 1 palestra intercomunale, 1 palestra delle Scuole Elementari;
- 1 Strutture sportive: 1 Campo sportivo;
- 5 Strutture culturali-ricreative: 1 Casa Canonica, 1 Centro Associativo Culturale, 1 Ex-Scuola Marola adibita a Museo Naturalistico, 1 vecchio magazzino comunale, 1 Casa “Nicolò Rezzara” (immobile da ristrutturare per finalità associativo-culturali);
- 2 Strutture commerciali: 1 sede Ufficio Postale, 1 Ecocentro;
- 21 immobili residenziali (di cui 4 non utilizzabili);
- 2 immobili di cui non è stato possibile avere informazioni circa la destinazione d’uso;
- 62 terreni agricoli (pari a 136.131 Mg.);
- 11 terreni urbani (pari a 21.471 Mg.);
- 19 terreni di altra natura (pari a 27.935 Mg.);

Sarà quindi importante fare una **pianificazione strategica del patrimonio**, che consiste nell’individuare le regole per effettuare le scelte più coerenti, rispetto anzitutto alle politiche che si vorranno perseguire (valorizzazione turistica, valorizzazione dei servizi, valorizzazione sportiva ecc.).

L’approccio strategico al patrimonio immobiliare, alla luce delle implicazioni di carattere istituzionale e gestionale, si articola in due differenti fasi:

- identificazione del livello di criticità e rilevanza strategica del patrimonio
- formulazione delle politiche di valorizzazione del patrimonio strategico.

La prima fase – **individuazione del livello di criticità e rilevanza strategica** – è legata al fatto che non tutto il patrimonio è disponibile o può essere reso disponibile attraverso semplici modifiche di destinazione o di declassificazione. Occorre infatti verificarne l’impatto sociale e la dimensione istituzionale. Alcune categorie di beni patrimoniali, definiti come istituzionalmente o socialmente vincolati, sono esclusi e sottratti a valutazioni di natura strategica, trattandosi di beni per i quali la collettività locale richiede e accetta la proprietà dell’ente pubblico. Tuttavia, si può affermare che

non sono strategici e, quindi non possono essere oggetto di politiche di valorizzazione o dismissione, differenti tipologie di immobili:

- immobili dove l'ente persegue i propri fini istituzionali;
- immobili in comodato gratuito o in concessione ad associazioni locali (culturali, ricreative, sociali, sportive, religiose), circoli, altri enti territoriali, ecc.; la dismissione o la valorizzazione di beni patrimoniali, da cui derivi un'interruzione di attività sociali, seppure svolte da terzi, provocherebbe infatti danni all'immagine dell'ente e al consenso politico.

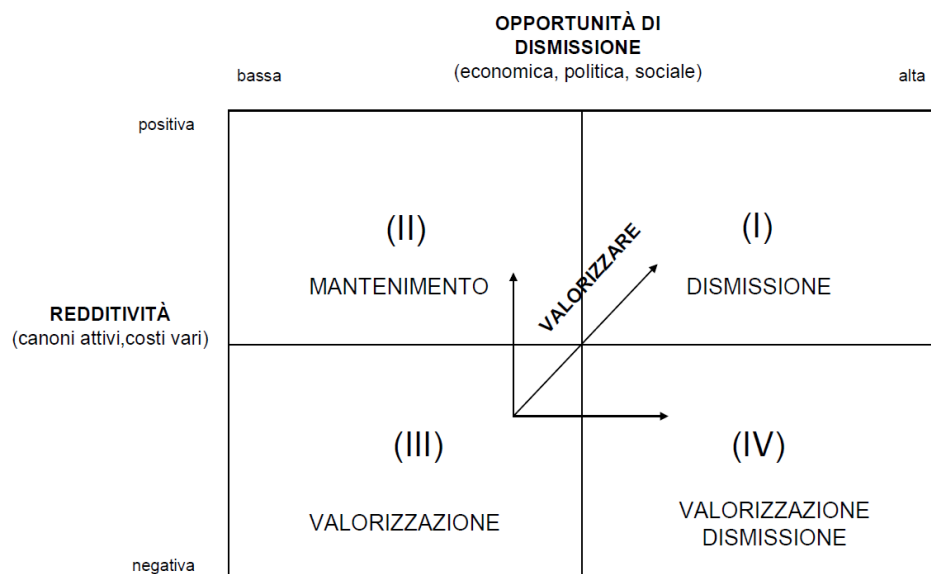
Considerazioni analoghe vanno effettuate anche in relazione ad altre variabili, quali le eventuali plusvalenze, i rendimenti percentuali, i costi attesi di gestione e manutenzione. Rispetto al valore iscritto nel conto del patrimonio, è fondamentale infatti garantire la presenza di plusvalenze.

Individuato il patrimonio immobiliare considerato strategico si applica la seconda fase del processo, che riguarda l'elaborazione delle **politiche di valorizzazione**. Tali politiche sono definite sulla base di due variabili di segmentazione e classificazione del patrimonio:

- **l'opportunità di dismissione:** la convenienza a dismettere tiene conto non solo di valutazioni di natura economico-finanziaria (analisi costi-benefici), ma anche di considerazioni ed opportunità di natura politica e sociale. La convenienza a dismettere è bassa sia per beni per i quali il mantenimento della proprietà pubblica è di interesse politico/istituzionale (sedi associazioni sportive, sociali, ricreative, ecc.), sia per i beni privi di valore intrinseco (in relazione alle condizioni qualitative del bene, alla sua ubicazione o alla destinazione d'uso); la convenienza a dismettere è invece elevata per i beni non funzionali all'attività istituzionale e per beni potenzialmente a redditività elevata, ma attualmente non gestiti secondo condizioni di economicità (che nell'elenco di immobili di Carrè e Chiuppano sono da andare ad individuare perché sono quelli su cui andare a concentrare l'attenzione);
- il **"contributo all'equilibrio finanziario"**: l'impatto economico-finanziario della gestione attuale del patrimonio è generalmente espressa dalla "redditività". In particolare, l'attenzione è rivolta all'individuazione delle somme incassate, a titolo di locazione o concessione e, al contempo, delle somme stanziare e impegnate a titolo di oneri di manutenzione ordinaria e straordinaria del patrimonio immobiliare.

Uno strumento utile a rappresentare graficamente la strategia da adottare per la gestione del patrimonio dell'Ente è la "matrice di strategia del patrimonio immobiliare" riportata di seguito:

Fig. 2.12 – La matrice di strategia del patrimonio immobiliare – Comuni di Carrè e Chiuppano



La matrice, che costituisce un supporto informativo e decisionale semplificato, prevede quattro possibili politiche da adottare a seconda del posizionamento del bene patrimoniale nel singolo quadrante.

Tab. 2.13 – Le politiche di gestione strategica del patrimonio immobiliare degli Enti Locali

Attività	Quadrante	Descrizione	Effetti sul bilancio
Dismissione	Quadrante I	Redditività positiva e convenienza a dismettere elevata. I beni patrimoniali sono molto appetibili sul mercato e si prestano ad una vendita diretta ed immediata.	- incremento notevole ed una tantum delle entrate (titolo IV, proventi da dismissioni patrimoniali); le risorse derivanti da questa operazioni sono <u>vincolate alle spese di investimento o alla riduzione del debito</u>; - riduzione futura delle entrate correnti (titolo III, redditi da beni patrimoniali), con impatto sulle spese correnti degli anni successivi; - riduzione, in misura meno che proporzionale, delle spese correnti (titolo I), legate ai costi di gestione del bene patrimoniale; - riduzione, in misura meno

			che proporzionale, delle spese in conto capitale (titolo II), legate ai costi di manutenzione straordinaria del bene patrimoniale.
Mantenimento	Quadrante II	Contenuta opportunità di dismissione, in presenza di redditività positiva. I beni patrimoniali producono, in questo caso, frutti di gestione da utilizzare per altre attività.	- entrate correnti (titolo III, redditi da beni patrimoniali), con impatto positivo sul bilancio degli anni successivi.
Valorizzazione	Quadrante III	Situazioni di bassa opportunità di dismissione e redditività negativa. Non è possibile prevedere politiche di dismissione immediata, ma occorre effettuare opportune politiche di valorizzazione dei beni patrimoniali, quali, ad esempio: - manutenzione straordinaria o ristrutturazione, nel breve termine; - modifica della destinazione d'uso; - inserimento in pacchetti di vendita complessivi, con presenza però di "beni di pregio", in grado di rendere appetibile l'intero pacchetto; - cessioni gratuite ad agenzie, associazioni non profit, eventuali altre categorie deboli.	L'adozione di misure di questo tipo sposterebbe i beni in oggetto in uno degli altri quadranti, a seconda delle politiche gestionali sottostanti, con il conseguente impatto sul bilancio dell'Ente. Una strategia di valorizzazione ottimale dovrebbe creare le condizioni per "spostare" il patrimonio verso il quadrante I.
Valorizzazione e successiva dismissione	Quadrante IV	Alta convenienza a dismettere e redditività negativa. Riguarda beni in cui la gestione o valorizzazione da parte di soggetti privati potrebbe generare uno spostamento verso l'area di dismissione (quadrante I). Rispetto ai beni presenti negli altri quadranti, questi immobili possono essere oggetto di dismissione nell'immediato e non presentano ostacoli rilevanti al completamento dell'operazione. Per alcune tipologie di questi beni, se non inseriti in pacchetti complessivi, è ipotizzabile anche una cessione gratuita.	- riduzione delle spese correnti (diverse voci di spese gestionali) - riduzione delle spese di investimenti (manutenzioni straordinarie).

Pertanto, aver ben chiara la necessità di opportune strategie di valorizzazione del proprio portafoglio immobiliare, secondo quanto emerso dalla matrice precedente, conduce alla individuazione di tre differenti strategie di valorizzazione:

- Dismissione: la dismissione del bene non è legata solo a politiche di alienazione o dismissione a titolo definitivo, ma anche ad operazioni di locazione o concessione
- Gestione: la gestione è intesa come attività finalizzata al mantenimento della piena efficienza degli edifici e degli impianti affinché gli stessi concorrano all'erogazione di servizi in grado di soddisfare le esigenze degli utenti, al minor costo possibile
- Sviluppo: lo sviluppo è finalizzato alla realizzazione di nuove opere o a progetti di riqualificazione urbana.

L'elemento comune che caratterizza le strategie delineate va individuato nella necessità di una **visione unitaria ed integrata della gestione del patrimonio**, secondo politiche finalizzate ad incrementarne il valore. È fondamentale quindi che si attui una strategia complessiva, in cui, accanto a politiche di incremento della qualità del patrimonio, finalizzate al miglioramento dei servizi, preveda la riqualificazione di aree urbane, lo sviluppo di nuove infrastrutture e l'utilizzo dei proventi della dismissione per la riduzione del debito.

2.2 Analisi dei dati di bilancio dei Comuni interessati

Questa sezione dello Studio è volta ad evidenziare i principali aggregati economico-finanziari al 31/12/2015 dei due Enti coinvolti nel percorso di fusione al fine di vagliare, anche sotto il profilo finanziario, i vantaggi e gli svantaggi potenziali conseguibili tramite tale percorso.

Tenendo presente le nuove regole in materia di armonizzazione contabile di cui al D. Lgs. n° 118/2011 e s.m., per il Comune di Carrè l'esercizio 2015 si è chiuso con un avanzo pari a 737.872,55 euro, scomponibile in 226.639,36 euro ascrivibili alla gestione per competenza e di 511.233,19 euro riferibili, invece, alla gestione dei residui. L'avanzo di amministrazione 2015 può essere scomposto anche come evidenziato nelle tabelle 2.14 e 2.15.

Tab. 2.14 - Comune di Carrè – Fondi Avanzo di amministrazione 2015 - Fondi

Fondi accantonati	369.300,59
Fondi destinati ad investimenti	150.737,89
Fondi liberi	217.834,07
Totale avanzo di amministrazione	737.872,55

Tab. 2.15 - Comune di Carrè – Conteggi Avanzo di amministrazione 2015

Fondo cassa iniziale	721.132,14
Riscossioni	3.154.550,22
Pagamenti	2.966.206,21
Fondo cassa finale	909.476,15
Residui attivi finali	1.026.272,40
Residui passivi finali	306.875,04
F.p.v. Uscita spese correnti	48.490,89
F.p.v. Uscita spese c/capitale	842.510,07
Totale avanzo di amministrazione	737.872,55

Analogamente per il Comune di Chiuppano, l'avanzo di amministrazione equivale a 611.815,39 euro. La composizione del risultato contabile, invece, è espressa in tabella 2.16.

Tab. 2.16 - Comune di Chiuppano – Fondi e Conteggi Avanzo di amministrazione 2015 –

FONDI	
Fondi accantonati	19.325,19
Fondi vincolati	21.735,74
Fondi destinati ad investimenti	995,16
Fondi liberi	569.759,30
Totale avanzo di amministrazione	611.815,39
CONTEGGI	
Fondo cassa iniziale	659.762,84
Riscossioni	2.139.198,07
Pagamenti	1.998.392,55
Fondo cassa finale	800.568,36
Residui attivi finali	391.219,41
Residui passivi finali	361.925,84
F.p.v. Uscita spese correnti	28.176,54
F.p.v. Uscita spese c/capitale	189.870,00
Totale avanzo di amministrazione	611.815,39

Entrambi gli Enti Comunali, ottemperando all'articolo 31, comma 1, della legge 183/2011, hanno rispettato il patto di stabilità interno relativo all'anno 2015.

In particolare, il Comune di Carrè ha raggiunto un saldo pari a 342.000 euro a fronte dell'obiettivo di 163.000 euro. Inoltre, come riportato nella Relazione al Rendiconto di Gestione, "con le

variazioni di bilancio di ottobre e novembre” sono stati anticipati “gli effetti delle nuove regole del patto per il 2016, applicando un consistente importo di avanzo accertato col rendiconto 2014 per 657.780,00 euro destinandolo a diversi investimenti tra cui i più importanti sono stati : il primo stralcio della sistemazione di via Bianche per 112.500,00 euro, le asfaltature di via Astico, Pilastri , Rua e Ca’ Vecchia per 239.000,00 euro e il primo stralcio degli interventi connessi al la riqualificazione della fognatura del centro storico per 276.500,00 euro”

Relativamente a Chiuppano, vi è stato il raggiungimento dell’obiettivo pari a 91.000 euro (al netto dell’assegnazione del patto verticale regionale incentivato e dello stanziamento del fondo crediti di dubbia e difficile esigibilità) e si segnalano, sempre facendo riferimento alla Relazione al Rendiconto di Gestione 2015 di riferimento, le “difficoltà” per ottenere tale risultato a seguito dell’ “incertezza delle risorse disponibili” e della “conseguente impossibilità di effettuare un oculata programmazione, specialmente delle opere pubbliche”.

Prendendo a riferimento il riepilogo generale di classificazione delle entrate e delle uscite relative ai due Enti oggetto di analisi, vengono di seguito presentati i dati relativi alle principali voci di spesa in forma singola e, per dare una prima idea del dimensionamento dell’ipotetico Comune Unico, in forma aggregata.

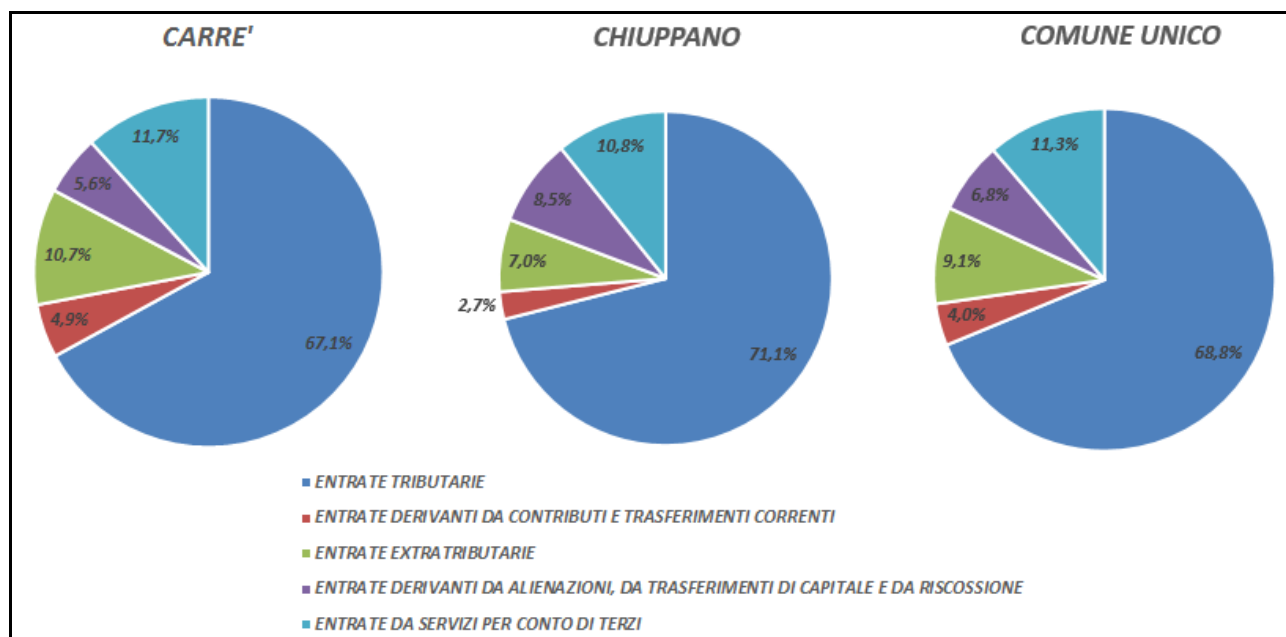
Tab. 2.17 - Comuni di Carrè, Chiuppano e Comune Unico – Entrate Anno 2015 – Valori in euro

ENTRATE	CARRE'		CHIUPPANO		COMUNE UNICO	
	COMPETENZA	CASSA	COMPETENZA	CASSA	COMPETENZA	CASSA
IMPOSTE	1.232.294,47	1.226.206,64	958.704,81	948.612,64	2.190.999,28	2.174.819,28
TASSE	384.546,10	414.173,72	232.956,06	263.600,03	617.502,16	677.773,75
TRIBUTI SPECIALI E ENTRATE TRIB. PROPRIE	318.450,84	335.922,04	346.336,59	357.926,17	664.787,43	693.848,21
ENTRATE TRIBUTARIE	1.935.291,41	1.976.302,40	1.537.997,46	1.570.138,84	3.473.288,87	3.546.441,24
CONTRIBUTI E TRASF. CORRENTI DALLO STATO	58.086,92	40.470,33	15.636,29	15.636,29	73.723,21	56.106,62
CONTRIBUTI E TRASF. CORRENTI DALLA REGIONE	44.827,57	44.827,57	20.810,00	20.810,00	65.637,57	65.637,57
CONTR. E TRASF. DA REGIONE FUNZIONI DELEGATE	0,00	0,00	8.079,88	7.088,18	8.079,88	7.088,18
CONTR. E TRASF. CORRENTI DA ALTRI ENTI PUBBLICI	39.886,15	39.268,33	13.322,05	15.100,31	53.208,20	54.368,64
ENTRATE DA CONTR. E TRASF. CORRENTI	142.800,64	124.566,23	57.848,22	58.634,78	200.648,86	183.201,01
PROVENTI DEI SERVIZI PUBBLICI	98.158,74	106.886,15	64.291,92	71.803,11	162.450,66	178.689,26
PROVENTI DEI BENI DELL'ENTE	35.342,13	34.160,85	54.162,81	68.699,96	89.504,94	102.860,81
INTERESSI SU ANTICIP. E CREDITI	171,1	86,73	93,82	93,82	264,92	180,55
UTILI NETTI DELLE AZIENDE SPECIALI E PARTECIPATE	24.012,67	24.012,67	20.529,56	20.529,56	44.542,23	44.542,23
PROVENTI DIVERSI	152.181,60	153.288,07	12.793,93	11.557,13	164.975,53	164.845,20
ENTRATE EXTRATRIBUTARIE	309.866,24	318.434,47	151.935,04	172.746,58	461.801,28	491.181,05
TRASF. DI CAPITALE DALLO STATO	19.540,76	0,00	26.750,00	27.100,00	46.290,76	27.100,00
TRASF. DI CAPITALE DALLA REGIONE	0,00	59.795,51	55.025,45	33.745,45	55.025,45	93.540,96
TRASF. DI CAPITALE DA ALTRI ENTI DEL SETTORE PUBBLICO	6.653,17	209.865,94	13.280,00	8.000,00	19.933,17	217.865,94
TRASFERIMENTI DI CAPITALE DA ALTRI SOGGETTI	134.083,71	124.083,71	88.144,15	36.144,15	222.227,86	160.227,86
ENTRATE DA ALIENAZ., DA TRASF. DI CAPITALE E DA RISCOSSIONE	160.277,64	393.745,16	183.199,60	104.989,60	343.477,24	498.734,76
ENTRATE DA SERVIZI PER CONTO DI TERZI	337.806,29	341.501,96	233.441,98	232.688,27	571.248,27	574.190,23
TOTALE GENERALE DELLE ENTRATE	2.886.042,22	3.154.550,22	2.164.422,30	2.139.198,07	5.050.464,52	5.293.748,29

Per dare una prima indicazione sugli elementi di comunanza tra le entrate dei due Enti coinvolti sono state raffigurate le entrate in termini percentuali in figura 2.18. Dai grafici suindicati, emerge come la composizione delle entrate dei due Enti sia molto simile: per nessuna voce risulta una

differenza superiore ai 4 punti percentuali. In particolare, le differenze più marcate riguardano le entrate tributarie e quelle extratributarie: il Comune di Chiuppano riceve il 71% delle sue entrate da imposte e tasse, mentre a Carrè questa quota è pari al 67% e, viceversa, le entrate extratributarie di Carrè contribuiscono per l'11% al totale, mentre a quelle di Chiuppano è ascrivibile un 7% dell'aggregato di riferimento.

Fig. 2.18 - Comuni di Carrè, Chiuppano e Comune Unico – Entrate Anno 2015 –
Gestione per Competenza - Valori percentuali per tipologia di entrata



Entrando nel dettaglio delle entrate tributarie (Figg. 2.19, 2.20 e 2.21), la differenza sostanziale negli aggregati è rappresentata dalla voce "Altre imposte" nel Comune di Carrè (33%) che sopravanza la corrispondente voce di Chiuppano di ben 13 punti percentuali. Analizzando nello specifico il Conto del Bilancio del Comune di Carrè, tuttavia, si osserva che questa voce contiene al suo interno la TASI, che nel 2015, assommava a poco più di mezzo milione di euro, mentre nel Comune di Chiuppano questa imposta originariamente era applicata alla sola abitazione principale, a fronte di un'aliquota IMU più elevata.

Sommando tutte le imposte, ad eccezione dell'addizionale IRPEF, per entrambi i comuni le differenze tra gli stessi si assottigliano: a Carrè si raggiunge il 50%, mentre a Chiuppano il 42%:

Fig. 2.19 – Comune di Carrè - Bilancio per competenza
- Composizione % delle entrate tributarie – Anno 2015

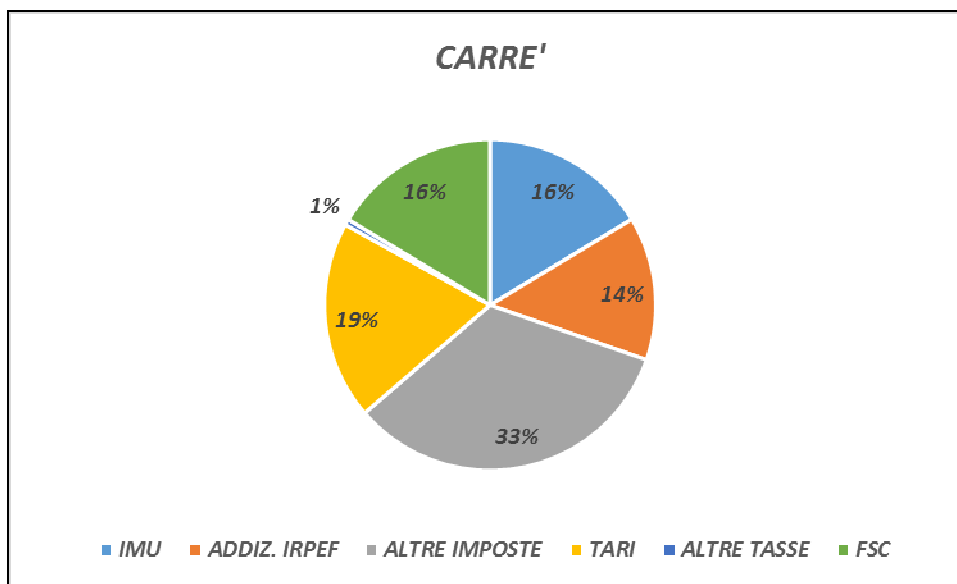


Fig. 2.20 – Comune di Chiuppano - Bilancio per competenza
- Composizione % delle entrate tributarie – Anno 2015

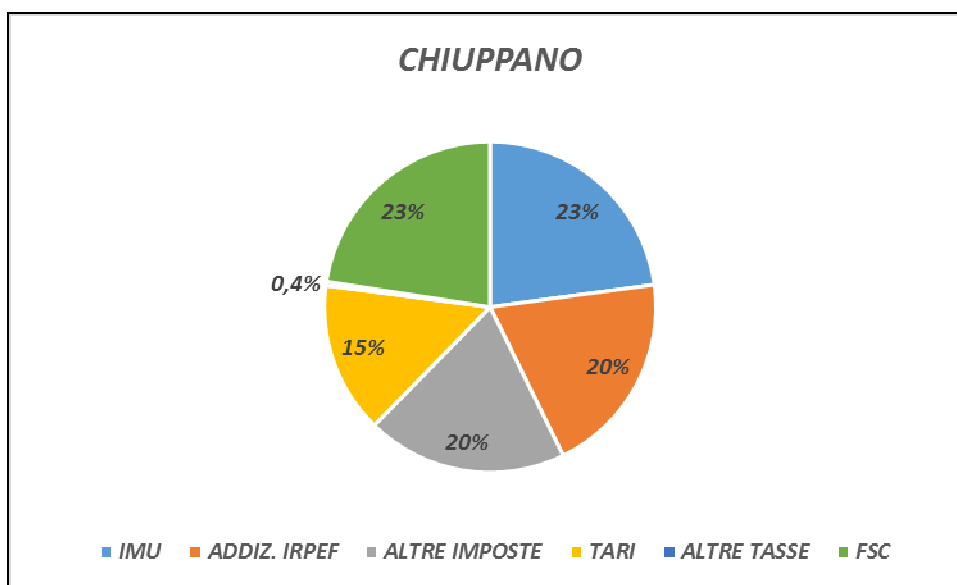
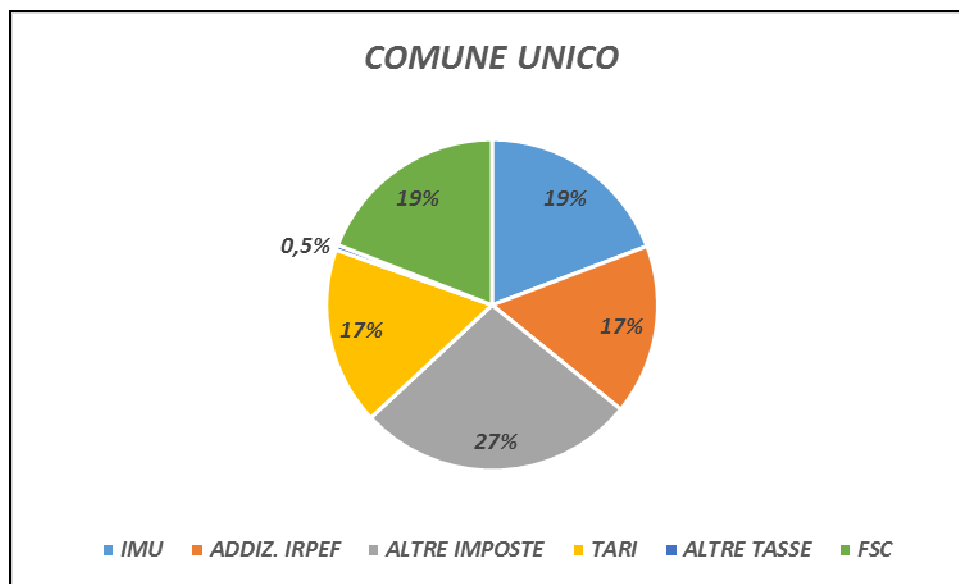
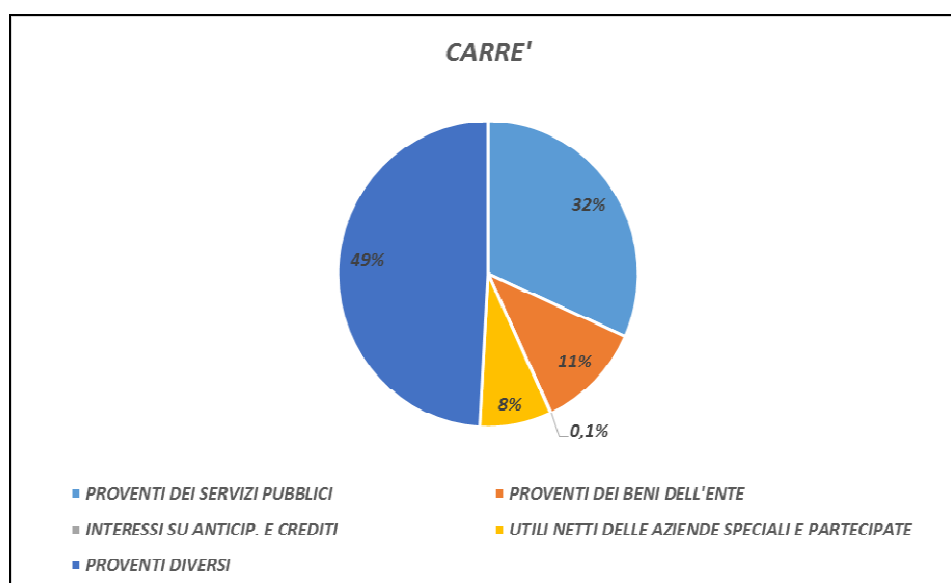


Fig. 2.21 – Comune Unico - Bilancio per competenza
- Composizione % delle entrate tributarie – Anno 2015



Rispetto all'entrate extratributarie (Figg. 2.22, 2.23 e 2.24), si osserva che a Carrè l'entrata principale è quella relativa ai "proventi diversi" (152 mila euro) ed in particolare dalla voce "recuperi e rimborsi diversi" (70 mila euro); seguono i "proventi da servizi pubblici" (98 mila euro), le cui voci principali sono i "proventi per l'utilizzo della palestra intercomunale" (quasi 33 mila euro) e quelli per gli "impianti sportivi" (22 mila euro); i proventi dei beni dell'ente (35 mila euro) sono per la maggior parte derivanti da fitti di terreni e fabbricati, mentre 24 mila euro provengono dagli utili in società partecipate.

Fig. 2.22 – Comune di Carrè - Bilancio per competenza
- Composizione % delle entrate extra tributarie – Anno 2015



A Chiuppano, invece, la prima categoria è quella relativa ai “proventi dei servizi pubblici” (64 mila euro), la cui voce principale afferisce ai servizi alla persona (poco meno di 39 mila euro); seguono i “proventi dei beni dell’ente” (54 mila euro) essenzialmente provenienti da gestione fabbricati (23 mila euro) e proventi diversi (23 mila euro) e gli utili da partecipate assommano a poco meno di 21 mila euro.

Fig. 2.23 – Comune di Chiuppano - Bilancio per competenza
- Composizione % delle entrate extra tributarie – Anno 2015

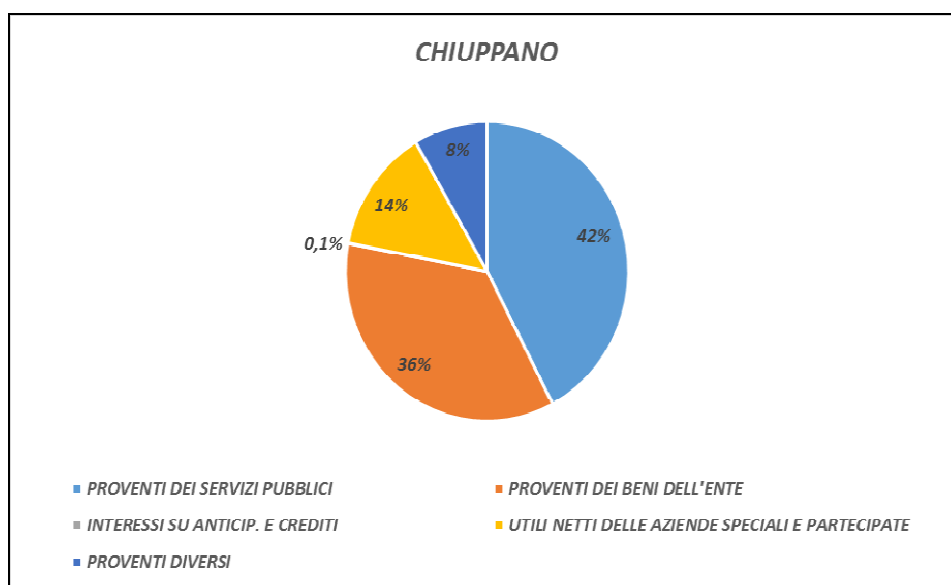
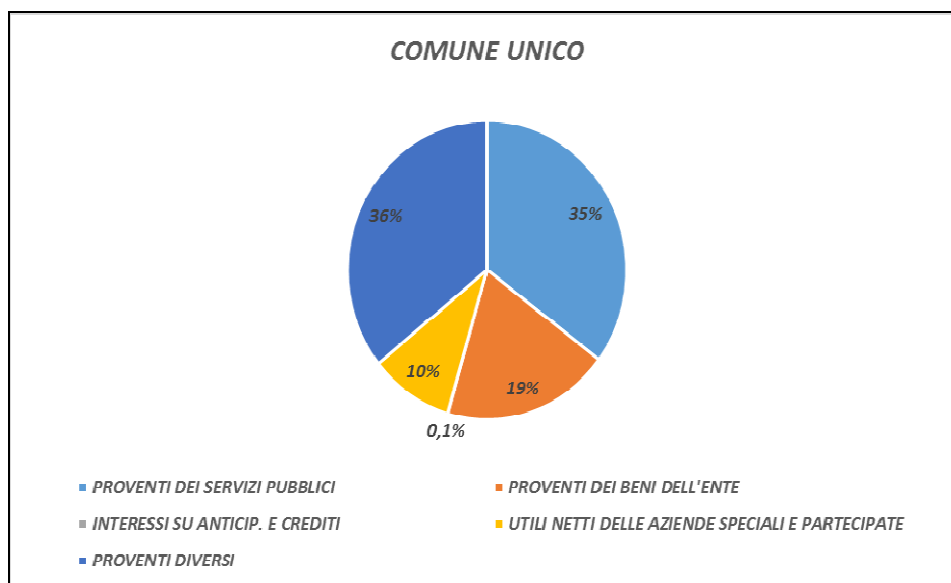


Fig. 2.24 – Comune Unico - Bilancio per competenza
- Composizione % delle entrate extra tributarie – Anno 2015

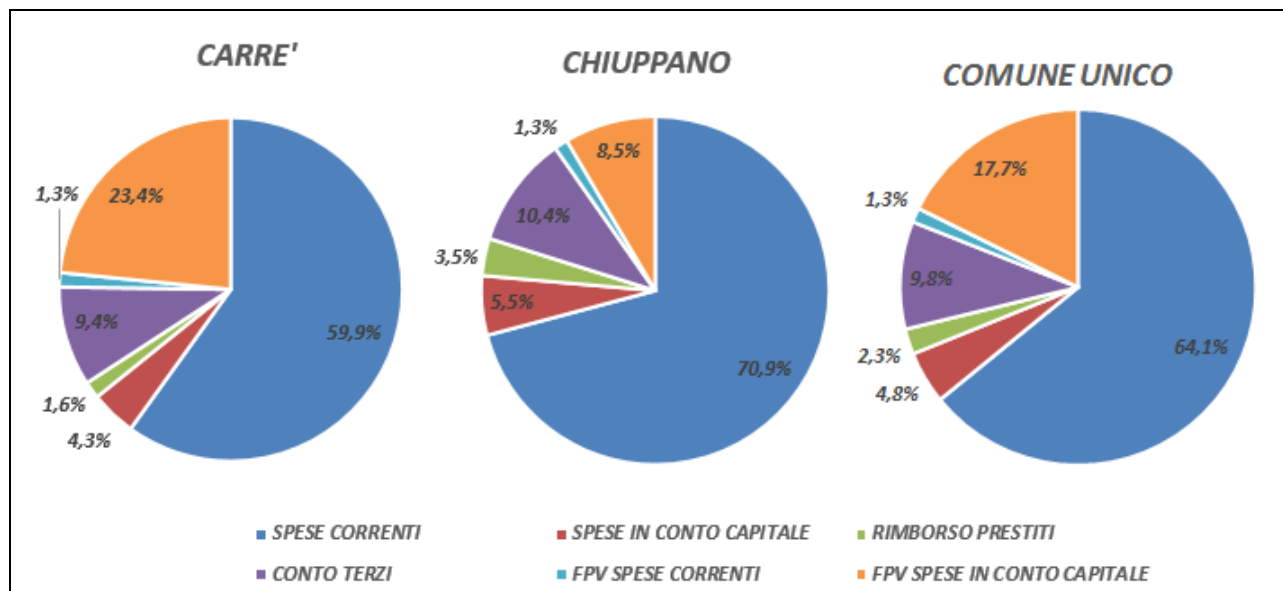


Riferendosi ai principali aggregati delle uscite, è possibile sottolineare come tali voci siano simili nei due Comuni (fig. 2.25), ad eccezione del Fondo pluriennale vincolato in conto capitale, il quale a Carrè conta per il 23% del totale delle uscite (comprensive dei FPV), mentre a Chiuppano solo per l'8%.

Tab. 2.25 - Comuni di Carrè, Chiuppano e Comune Unico – Uscite Anno 2015 – Valori in euro

USCITE	CARRE'		CHIUPPANO		COMUNE UNICO	
	COMPETENZA	CASSA	COMPETENZA	CASSA	COMPETENZA	CASSA
SPESE CORRENTI	2.155.238,71	2.208.131,45	1.587.083,98	1.627.503,58	3.742.322,69	3.835.635,03
SPESE IN CONTO CAPITALE	154.751,27	259.593,47	123.520,18	82.304,00	278.271,45	341.897,47
RIMBORSO PRESTITI	57.625,89	57.625,89	77.445,25	77.445,25	135.071,14	135.071,14
CONTO TERZI	337.806,29	440.855,40	233.441,98	211.130,72	571.248,27	651.986,12
TOTALE GENERALE DELLE USCITE	2.705.422,16	2.966.206,21	2.021.491,39	1.998.383,55	4.726.913,55	4.964.589,76
FPV SPESE CORRENTI	48.490,89	-	28.176,54	-	76.667,43	-
FPV SPESE IN CONTO CAPITALE	842.510,07	-	189.870,00	-	1.032.380,07	-
TOTALE USCITE + FPV	3.596.423,12	-	2.239.537,93	-	5.835.961,05	-

Fig. 2.26 - Comuni di Carrè, Chiuppano e Comune Unico – Uscite Anno 2015 –
Gestione per Competenza - Valori percentuali per tipologia di uscita –



A questo proposito si sottolinea come il 2015 sia un anno particolare sotto il profilo contabile (introduzione della nuova contabilità) e che, tradizionalmente, il Comune di Carrè abbia avuto la possibilità di investire risorse in misura più che tripla rispetto a quella di Chiuppano: negli anni che

vanno dal 2010 al 2014, infatti, le spese in conto capitale di Carrè sono state poco meno di 4,6 milioni di euro, mentre a Chiuppano poco meno di 1,4 milioni di euro.

2.3 Qualità e quantità dei servizi erogati

Per fare una valutazione rispetto alla qualità e quantità dei servizi erogati, si è preso come riferimento il portale OpenCivitas che (grazie al lavoro fatto da MEF e SOSE), pubblica i risultati del progetto sui **fabbisogni standard**. I fabbisogni standard restituiscono al cittadino un valore che nasce dalla differenza tra il fabbisogno standard e la spesa storica del 2013 per ogni ente e ogni servizio analizzato. Questo valore è **positivo** quando il fabbisogno è più alto della spesa storica, **negativo** quando il fabbisogno è più basso della spesa storica. Un fabbisogno standard diverso dalla spesa storica è il risultato sia dell'efficienza con cui i servizi locali vengono erogati, sia della qualità e della quantità dei servizi offerti.

Si precisa che i dati (riferiti all'anno 2013) derivano da un confronto con benchmark nazionali (escluse le Regioni a statuto speciale) e pertanto tale raffronto non è da intendersi in maniera puntuale rispetto alle specificità territoriali dei due Enti oggetto della presente analisi.

Tab. 2.33 – Valutazioni sui costi/fabbisogni standard – Comuni di Carrè e Chiuppano

Servizi	Carrè			Chiuppano		
	Spesa servizi	Offerta Servizi	Valutazione	Spesa servizi	Offerta Servizi	Valutazione
Tributi	Meno	Più	↑	Meno	Più	↑
Uff. Tecnico	Più	Meno	↓	Più	Meno	↓
Anagrafe	N.D.	N.D.	N.D.	Più	Meno	↓
Altri Servizi Generali	Più	Meno	↓	Più	Meno	↓
Polizia Locale	Meno	Meno	↔	Meno	N.D.	N.D.
Istruzione	Più	Meno	↓	Più	Meno	↓
Viabilità	Meno	Più	↑	Meno	Meno	↔
Trasporti	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Territorio	Meno	Più	↑	Meno	Meno	↔
Rifiuti	Meno	Più	↑	Meno	Più	↑
Sociale	Più	Più	↔	Più	Più	↔
Asili Nido	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.	N.D.
Giudizio finale	Meno	Più	↑	Meno	Meno	↔

Carrè ha una differenza tra spesa e fabbisogni standard di -97.317 Euro (-4,98%) ed una valutazione sulla quantità dei servizi erogati pari a 7,20 su una scala da 1 a 10.

Chiuppano ha una differenza tra spesa e fabbisogni standard di -86.680 Euro (-6,57%) ed una valutazione sulla quantità dei servizi erogati pari a 5,80 su una scala da 1 a 10.

3. Gli effetti della fusione

In questa sezione dello Studio sono presentati in maniera esaustiva gli effetti della fusione in relazione, essenzialmente, alla riorganizzazione delle strutture comunali e al bilancio del nuovo ente.

Rispetto alla **parte organizzativa** in questa parte dello studio verranno analizzati i singoli servizi dal punto di vista delle attività svolte e delle relative risorse assorbite al fine di giungere ad una proposta di dimensionamento degli organici del nuovo Ente ed evidenziare, se possibili, eventuali recuperi di personale a seguito della razionalizzazione delle strutture.

Oltre a questo, verranno fatte una serie di proposte riguardanti l'erogazione dei servizi o l'organizzazione di alcuni uffici principalmente coinvolti nello sviluppo del nuovo Ente considerando la natura che dovrà avere, ovvero quella di un Ente "nuovo" rispetto ad oggi.

Relativamente agli **ambiti prettamente economici** sono riportate le stime relative all'incentivazione economica per la fusione in oggetto da parte dello Stato e della Regione Veneto, alcune ipotesi di allineamento di imposte e tasse, gli effetti relativi alla modifica dei trasferimenti statali (FSC) e le stime di altri risparmi diretti.

L'individuazione puntuale degli effetti della fusione tra i due Enti in termini di impatti sull'evoluzione del tessuto economico o, ancor più, sulle attività formative per l'avviamento al lavoro, allo stato attuale delle cose e in relazione ai dati raccolti, appaiono di difficile definizione, così come stime accurate del potenziale di crescita abitativo-urbanistica dell'ipotetico nuovo Comune.

Prima di entrare nel dettaglio degli effetti sulla riorganizzazione, si precisa, tuttavia, che dalle diverse interlocuzioni intercorse con la Committenza e la Cittadinanza sono emerse alcune interessanti ipotesi in termini di sviluppo economico futuro del nuovo Ente: dalla valorizzazione della zona collinare delle Bregonze al rilancio di altre attività turistiche, passando per il sostegno dell'artigianato locale. Tali sollecitazioni rappresentano un importante patrimonio di idee e spunti che dovrebbero trovare sintesi in una programmazione operativa ad hoc che esula dagli aspetti di ottimizzazione dell'architettura istituzionale.

3.1 Gli effetti sulla riorganizzazione delle strutture comunali

Per poter definire quello che potrebbe essere il dimensionamento ottimale degli organici dei servizi, si è proceduto in maniera parametrica, andando cioè ad individuare anzitutto quali sono i volumi di attività dei prodotti principalmente gestiti dai singoli uffici e quante le risorse attualmente impegnate nel servizio preso in esame.

A quel punto si è effettuato un benchmark rispetto a 2 valori di riferimento:

- Il valore individuato nella banca dati che Maggioli si è costruita nel tempo a seguito dei lavori di analisi organizzativa
- Il valore medio individuato dal confronto tra i due Enti.

Il risultato è pertanto quella che – sulla base dei benchmark – potrebbe essere la corretta dotazione organica IDEALE del singolo servizio. Si evidenzia l'aggettivo IDEALE, perché nulla vieta

che le Amministrazioni possano considerare tale valore come indicativo ma non soddisfacente rispetto alla realtà.

Il dimensionamento degli organici del futuro Comune unico: la Segreteria ed i Contratti

Il dimensionamento della Segreteria							
Funzione	Parametri	Carrè	Chiuppano	Comune Unico	Media	Rif.	Organico Ipotetico
		3.667	2.598	6.265			
AFFARI GENERALI, SEGRETERIA	Risorse totali	1,77	0,96	2,73			
	Incidenza % su organico	10,7%	8,4%		9,5%	5%	1,33
	Risorse Segreteria (no protocollo)	1,33	0,60	1,93			
	N. delibere e determine	400	430	830			
	N. delibere e determine per addetti totali	301	717		509	-	1,63
	N. pubblicazioni	387	611	998			
	N. pubblicazioni albo per addetti	291	1018		655	-	1,52
	Risorse Protocollo	0,44	0,36	0,80			
	N. protocolli in arrivo	6895	7159	14054			
	N. protocolli in arrivo/n. addetti	15670	19886		17778	-	0,79

La Segreteria attualmente impegna 2,73 FTE (1,93 FTE alla Segreteria e 0,80 FTE al Protocollo).

Le risorse necessarie rispetto agli standard sono 1,50 FTE alla Segreteria e 0,80 FTE al Protocollo.

L'organico proposto è di 2,50 FTE, di cui 1,70 FTE alla Segreteria (comprehensive di 0,20 per attività legata ai Contratti, che oggi impegnano 0,12 FTE) e 0,80 FTE al Protocollo.

Il dimensionamento degli organici del futuro Comune unico: la Ragioneria e l'Economato

Il dimensionamento del Finanziario								
Funzione	Parametri	Carrè	Chiuppano	Comune Unico	Media	Rif.	Organico a Media	Organico a Rif.
		3.667	2.598	6.265				
FINANZIARIO	Risorse totali	2,09	0,92	3,01				
	N. fatture	1382	731	2113				
	N. fatture per addetto	661	795		728	1420	1,49	1,49
	N. mandati + reversali	3333	1968	5301				
	N. mandati + reversali per addetto	1595	2139		1867	3300	1,61	1,61
	N. pareri su delibere	319	400	719				
	N. pareri su delibere per addetto	153	435		294	300	2,40	2,40
	Spesa corrente	€ 2.208.131,00	€ 1.627.503,00	€ 3.835.634,00				
	Spesa investimenti*	€ 154.751,00	€ 82.304,00	€ 237.055,00				
	Organico Ente (interni)	20	11	31				
	Incidenza % su organico Ente	10%	8%		9%	4%	2,92	1,24
	Spesa corrente + investimenti per addetto	€ 1.130.565,55	€ 1.858.485,87		€ 1.494.525,71			
	Spesa corrente + investimenti / numero fatture	€ 1.709,76	€ 2.339,00		€ 2.024,38			

* si tratta della sola spesa relativa agli impegni esigibili nell'anno di riferimento: mancano, quindi, gli importi relativi alle spese del fondo pluriennale vincolato. La spesa comprensiva di tali ultimi importi è rinvenibile all'interno della tabella sul dimensionamento di lavori pubblici e manutenzioni.

La Ragioneria impegna attualmente 3,01 FTE.

Le risorse necessarie rispetto agli standard sono tra 1,68 FTE (a standard) e 2,10 FTE (a media).

L'organico proposto è pertanto di 2,50 FTE, comprensivo dell'Economato (pari a 0,40 FTE; attualmente impegna 0,52 FTE).

Il dimensionamento degli organici del futuro Comune unico: il Personale

Il dimensionamento del Personale						
Funzione	Parametri	Carrè	Chiuppano	Totale	Media	Rif.
		3.667	2.598	6.265		
PERSONALE	<i>Risorse totali</i>	<i>0,72</i>	<i>0,41</i>	<i>1,13</i>		
	Numero addetti amministrati	20	11	31		
	Numero addetti amministrati per addetto	28	27		60	0,52
	Incidenza % su organico	3,6%	3,7%		1,6%	0,50

Il Personale impegna attualmente 1,13 FTE.

Le risorse necessarie rispetto agli standard sono 0,51 FTE, mentre l'organico proposto è di 0,50 FTE (per la esclusiva gestione giuridica).

Il dimensionamento degli organici del futuro Comune unico: i Tributi

Il dimensionamento dei Tributi								
Funzione	Parametri	Carrè	Chiuppano	Comune Unico	Media	Rif.	Organico a Media	Organico a Rif.
		3.667	2.598	6.265				
TRIBUTI	Risorse totali	1,09	1,39	2,48				
	N. F24	48	24	72				
	N. F24 per addetto	44	17		31			2,35
	Entrate tributarie	€ 1.976.302,00	€ 1.570.138,00	€ 3.546.440,00				
	Entrate tributarie per addetto	€ 1.813.121,10	€ 1.129.595,68		€ 1.471.358,39	2,41		2,41
	N. accertamenti ICI/IMU/TASI	281	768	1049				
	N. accertamenti ICI/IMU/TASI per addetto	258	553		405	2,59	245	4,28
	N° abitanti per addetti tributi	3364	1869		2617	2,39	4700	1,33

I Tributi impegnano attualmente 2,48 FTE (compresi gli 1,24 FTE di servizi esternalizzati di Chiuppano).

Le risorse necessarie rispetto agli standard sono 2,67 FTE mentre rispetto al valore medio sono 2,46 FTE.

L'organico proposto è di 2,74 FTE, che contiene anche l'equivalente dell'esternalizzazione di Chiuppano.

Tuttavia l'Ente dovrà fare una valutazione di opportunità rispetto all'esternalizzazione completa del servizio - con una eventuale riduzione del 5-10% dei versamenti alla società di riscossione – o al riportare “in casa” le 1,24 FTE equivalenti ai 61.743,30 Euro (dato relativo al 2015) di entrate riscosse e versate alla società cui è stato esternalizzato il servizio di controllo.

Nel primo caso si tratterà quindi di aumentare ulteriormente la dotazione organica dell'ufficio per poter gestire le entrate di Chiuppano. Nel secondo caso invece l'impegno sarà minore.

Si rileva poi che l'ulteriore aumento di risorse all'Ufficio Tributi è legato all'importanza che si attribuisce al rafforzamento del servizio di riscossione non solo per quello che riguarda i Tributi bensì tutte le entrate dell'Ente, in una logica di creazione dello Sportello Unico delle Entrate.

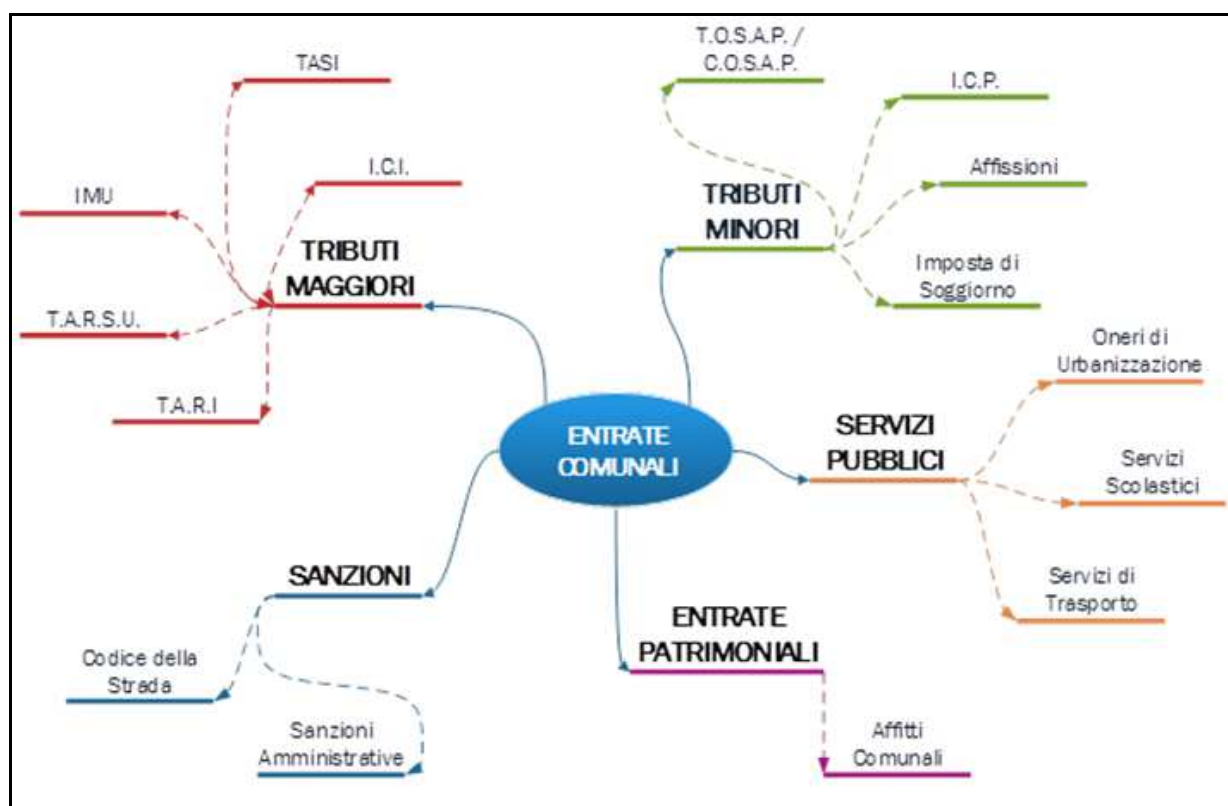
La creazione di una struttura fortemente specializzata ed orientata all'accertamento di tutte le entrate (raccordando tutti i flussi di entrata in un unico punto) permette all'Ente di consolidare nel tempo il gettito e pertanto di fare una programmazione degli investimenti che sia coerente con quanto disponibile in cassa.

L'Ufficio Tributi e la sua evoluzione in Ufficio Unico delle Entrate dell'Ente

Sarebbe quindi auspicabile un potenziamento dell'organico rispetto a quello attuale (+21%) in una logica di continuo monitoraggio delle entrate ampliata anche a quei servizi che, essendo più orientati alla erogazione, sono meno strutturati per quello che riguarda il controllo dei corrispettivi di pagamento, con il conseguente rischio di creazione di sacche di non riscosso.

Lo schema che segue evidenzia i numerosi tipi di entrate dell'Ente di cui solo una parte è nella maggior parte dei casi monitorato puntualmente, cosa che l'Ufficio Unico delle Entrate invece andrebbe ad effettuare.

Fig. 3.1 – I diversi flussi di entrata dell'Ente Locale



Il dimensionamento degli organici del futuro Comune unico: i Servizi Demografici

Il dimensionamento dei Demografici								
Funzione	Parametri	Carrè	Chiuppano	Totale	Media	Organico a Media	Rif.	Organico a Rif.
		3.667	2.598	6.265				
DEMOGRAFICI	Risorse totali demografici	1,88	1,03	2,91				
	Risorse Anagrafe	1,23	0,70	1,93				
	N. carte di identità	482	327	809				
	N. carte di identità per addetto	392	467		430	1,88	535	1,51
	N. certificati	1082	999	2081				
	N. certificati per addetto	319	667		493	4,22	2100	0,99
	N° abitanti per addetti anagrafe	2981	3711		3346	1,87	3900	1,61
	Risorse Stato Civile	0,35	0,20	0,55				
	N. atti trascritti	126	104	230				
	N. atti trascritti per addetto	360	520		440	0,52	440	0,52
	N° abitanti per addetto stato civile	10477	12990		11734	0,53	7533	0,83
	Risorse Elettorale	0,23	0,13	0,36				
	N° tessere e certificati elettorali rilasciati	310	160	470				
	N° tessere e certificati rilasciati per addetto	1348	1231		1289	0,36	1800	0,26
	N° abitanti per addetto elettorale	15943	19985		17964	0,35	22000	0,28

I Demografici impegnano attualmente 2,91 FTE.

Le risorse necessarie rispetto agli standard sono 2,32 FTE, mentre l'organico proposto è di 2,50 FTE.

E' però importante rilevare che i servizi Demografici rappresentano l'ossatura del nuovo sistema di accoglienza dei cittadini denominato **Sportello Polivalente e Polifunzionale di Terza Generazione**⁶. Pertanto la dotazione organica prevista sarà ripartita tra front e back office.

A tali attività va poi aggiunto l'impegno di risorse destinato alle attività di Protocollo (in quanto lo Sportello rappresenta il punto unico di accesso fisico, telefonico e telematico all'Ente da parte del cittadino e delle imprese) e dei restanti servizi alla Persona (istruzione, cultura, sport, sociale ecc.).

Provando quindi ad ipotizzare un dimensionamento dello Sportello partendo non dai volumi di attività da gestire bensì dal numero di abitanti del Comune unico, questo è il risultato:

INFODESK: [(1,4 volte / anno * 5 minuti) * 6.265 abitanti] = 0,47 FTE

SPORTELLLO: [(1,4 volte / anno * 20 minuti) * 6.265 abitanti] = 1,89 FTE

TOTALE: 2,36 FTE

PROPOSTA: 3,00 FTE (1,25 – 1,40 FTE in front e 1,60 – 1,55 in back).

⁶ Si veda più avanti il paragrafo ad esso dedicato.

Il dimensionamento degli organici del futuro Comune unico: Pubblica Istruzione, Cultura, Sport, Sociale

Il dimensionamento della Pubblica Istruzione, Cultura, Sport e Sociale							
Funzione	Parametri	Carrè	Chiuppiano	Totale	Media	Rif.	Organico ipotetico
		3.667	2.598	6.265			
PUBBLICA ISTRUZIONE, CULTURA, SPORT E SOCIALE	Risorse totali Pubblica Istruzione e Cultura e Sport (solo Amm.vi)	1,19	1,09	2,28			
	N. domande refezione scolastica	51		51			
	N. domande refezione scolastica per addetto	43			43		1,19
	N. domande trasporto scolastico	14	62	76			
	N. domande trasporto scolastico per addetto	12	57		34		2,21
	N° contributi per iniziative culturali, volontariato, sport	28	21	49			
	N° contributi per iniziative culturali, volontariato, sport per addetto	24	19		21		2,29
	N° concessioni utilizzo strutture comunali	47	180	227			
	N° concessioni utilizzo strutture comunali per addetto	39	165		102		2,22
	N° abitanti per addetto (no educatori, cuoche ecc.)	3082	2383		2732	5860	2,29
	N° iniziative culturali e sportive	81	30	111			
	N° iniziative culturali e sportive per addetto	68	28		48		2,32

	N° Assistenti Sociali	0,22	0,17	0,39			
	N° abitanti per Ass. Sociale	16668	15282	16064		6600	0,95

I due Enti attualmente esternalizzano l'equivalente di 0,38 FTE per la Refezione Scolastica (con unica procedura di gara): si consiglia di mantenere l'esternalizzazione eventualmente cercando di ottenere una riduzione del costo del 5% in caso di fusione.

I due Enti esternalizzano anche l'equivalente di 1,16 FTE per il Trasporto Scolastico: anche in questo caso si consiglia di mantenere l'esternalizzazione ma di giungere, in caso di fusione, ad una unica gara di appalto, con riduzione del 5-10% dei costi.

La Pubblica Istruzione, la Cultura, lo Sport ed il Sociale impegnano attualmente 2,28 FTE per attività amministrative.

Le risorse necessarie rispetto agli standard per le attività amministrative sono 1,88 FTE, mentre l'organico proposto è di 2,00 FTE, da integrare con i Servizi Demografici, sia per le attività di front office (allo Sportello) che di back office.

Il dimensionamento degli organici del futuro Comune unico: la Biblioteca

Il dimensionamento della Biblioteca							
Funzione	Parametri	Carrè	Chiuppano	Totale	Media	Rif.	Organico ipotetico
		3.667	2.598	6.265			
BIBLIOTECA	Risorse totali	0,70	0,60	1,30			
	N° prestiti	20925	9392	30317			
	N° prestiti per addetti totali	29893	15653		22773	4100	1,33
	N° libri acquistati	1258	1164	2422			
	N° libri acquistati per addetti totali	1797	1940		1869	930	1,30
	N° prestiti per abitanti	5,7	3,6		4,7	1,2	

Le due biblioteche impegnano 1,30 FTE, le risorse necessarie rispetto agli standard sono 1,30 FTE.

Considerando che attualmente nei 26.000 Euro di costi esterni legati alla Biblioteca è compresa anche una risorsa da Cooperativa, si valuti la possibilità di affidare la gestione operativa ad associazioni di volontariato (anziani, studenti ecc.), mantenendo all'interno invece l'attività di gestione amministrativa, programmazione di iniziative, promozione delle strutture ecc. (e da incardinare nella struttura Demografici, Istruzione, Cultura ecc.), attività che potrebbe impegnare circa 0,50 FTE.

L'apertura attuale delle due strutture è di 33 ore sulle due sedi (l'equivalente di 0,50 FTE a Carrè e 0,42 FTE a Chiuppano):

		LU		MA		ME		GIO		VE		SA		TOTALE
		M	P	M	P	M	P	M	P	M	P	M	P	
Biblioteca	CARRE'		3,5		3,5		3,5		3,5		2	2		18
	CHIUPPANO				3		3		3		3		3	15

L'ideale sarebbe omogeneizzare gli orari di apertura ma soprattutto, se possibile, ampliarli fino a 48 ore di apertura (utilizzando volontari/cooperative ecc.), con un aumento del 45% della copertura.

		LU		MA		ME		GIO		VE		SA		TOTALE
		M	P	M	P	M	P	M	P	M	P	M	P	
Biblioteca	CARRE'		4		4		4		4		4	4		24
	CHIUPPANO		4		4		4		4		4		4	24

Il dimensionamento degli organici del futuro Comune unico: il Servizio Edilizia

Il dimensionamento dell'Edilizia							
Funzione	Parametri	Carrè	Chiuppano	Totale	Media	Rif.	Organico ipotetico
		3.667	2.598	6.265			
EDILIZIA	N° addetti Edilizia	1,32	1,11	2,43			
	N° abitanti per addetto edilizia	2778	2341		2559	4500	1,39
	N° autorizzazioni (+Condoni) lavorate	52	18	70			
	N° autorizzazioni (+Condoni) lavorate per addetti totali	39	16		28	176	0,40
	N° permessi + SCIA + DIA edilizia	102	60	162			
	N° permessi + SCIA + DIA edilizia per addetti totali	77	54		66	80	2,03

L'Edilizia impegna attualmente 2,43 FTE.

Le risorse necessarie rispetto agli standard sono 1,27 FTE, mentre l'organico proposto è di 3,00 FTE includendo anche l'Urbanistica (oggi impegna 0,40 FTE), l'Ambiente (oggi impegna 0,59 FTE) e il Commercio (oggi impegna 0,18 FTE).

La logica di rafforzamento dell'ufficio rispetto alla situazione attuale è funzionale in particolare all'attuazione di politiche che vadano a valorizzare la natura principalmente produttiva e commerciale del territorio, con l'introduzione di incentivi fiscali (riduzione o eliminazione della tassazione) per imprese che si insediano nel territorio e garantiscono una occupazione minima di persone residenti nel territorio, oppure che garantiscono l'assunzione di particolari categorie di lavoratori (under-30, donne ecc.), oppure abbiano una dimensione minima (o come dipendenti o come superficie), ovviamente per uno specifico periodo temporale (uno-tre-cinque anni ecc.)

Queste attività, ovviamente, si aggiungono alla necessità di gestire in maniera efficiente e rapida le pratiche edilizie relative alle eventuali nuove attività produttive.

Le risorse Comunitarie per lo sviluppo del nuovo Ente e del suo territorio

Il nuovo Ente dovrà da subito pensare ad attirare giovani, imprese ed eventualmente anche turisti.

La Regione Veneto dal canto suo è l'Ente che gestisce le risorse economiche dell'Unione Europea destinate a diversi ambiti, quali:

- Imprenditoria giovanile (neo-imprese, start up ecc.)
- Piccola e Media Impresa (innovazione tecnologica ecc.)
- Agricoltura (fondi per lo sviluppo rurale)
- Turismo
- Pubblica Amministrazione (informatizzazione e digitalizzazione, banda larga ecc.)

Il nuovo Ente dovrebbe pertanto prevedere una nuova risorsa che si occupi prevalentemente di monitorare i bandi regionali sugli Assi del POR 2014-2020 (riportati sotto) e che rappresentano una possibile ulteriore fonte di entrata per l'Ente finalizzata alla erogazione di nuovi servizi o a supportare determinate categorie di cittadini.

ASSE	TITOLO	RISORSE
1	Ricerca, sviluppo e innovazione	€ 114.000.000,00
2	Agenda digitale	€ 77.000.000,00
3	Competitività dei sistemi produttivi	€ 170.739.776,00
4	Sostenibilità energetica e qualità ambientale	€ 92.558.512,00
5	Rischio sismico ed idraulico	€ 45.000.000,00
6	Sviluppo urbano sostenibile	€ 77.000.000,00

Infine è importante che il nuovo Ente inizi a ragionare in ottica progettuale, ovvero a portare avanti progetti di respiro più ampio (oggi non possibile perché gli uffici sono concentrati sul quotidiano) grazie anche ai contributi che possono arrivare dalla Comunità Europea attraverso la Regione Veneto, che ne amministra le risorse. Per questo si può valutare di innestare un ulteriore risorsa destinata proprio allo sviluppo e valorizzazione del territorio in tutte le sue forme (progettualità europea, relazione con gli Enti limitrofi ecc.).

Il dimensionamento degli organici del futuro Comune unico: i Lavori Pubblici e le Manutenzioni

Il dimensionamento dei Lavori Pubblici							
Funzione	Parametri	Carrè	Chiuppano	Totale	Media	Rif.	Organico ipotetico
		3.667	2.598	6.265			
LAVORI PUBBLICI	N° tecnici + amm.vi (no operai)	1,87	2,41	4,28			
	Valore impegnato anno per lavori pubblici	€ 997.261	€ 313.390	€ 1.310.651			
	Valore impegnato per addetto (no operai)	€ 533.294	€ 130.037		€ 331.666	€ 875.000	3,95
	N° fatture liquidate	200	55	255			
	N° fatture liquidate per addetto (no operai)	107	23		65	130	1,96
	N° progettazioni lavori pubblici	4	1	5			
	Numero progettazioni per addetto (no operai)	2	0		1	3	1,67

I Lavori Pubblici impegnano attualmente 4,28 FTE in attività di progettazione ed amministrative, cui si aggiungono 0,74 FTE da esternalizzazione del servizio di progettazione da parte del Comune di Carrè, per un totale di 5,02 FTE.

Le risorse necessarie rispetto agli standard sono 2,53 FTE, mentre l'organico proposto è di 4,00 FTE, eliminando l'esternalizzazione del servizio di progettazione opere pubbliche e comprensivo del Patrimonio.

Le Manutenzioni invece impegnano 4,67 FTE di figure specializzate (5 operai) che rappresentano una forza lavoro coerente con il territorio da mantenere ed a cui si aggiunge la forza lavoro equivalente determinata dal valore delle esternalizzazioni (circa 5,88 FTE).

A tal proposito, pur rappresentando personale i cui servizi potrebbero essere acquistati esternamente, si consiglia di mantenere sempre una piccola squadra di pronto intervento nella dotazione organica dell'Ente. Pertanto, anche in caso di pensionamento, non è scorretto pensare ad acquisire nuovamente una figura equivalente a quella collocata a riposo.

Quadro dei recuperi

La tabella che segue sintetizza il quadro appena esposto ed evidenzia gli eventuali margini di recupero in termini di risorse umane sulla base di un dimensionamento proposto che si pone al massimo dell'efficienza.

Questo significa che per ottenere tali recuperi di efficienza è necessario impostare una struttura operativa orientata a rivedere i propri processi ed attuare soluzioni organizzative (quali per esempio lo sportello polivalente e polifunzionale) che aiutino l'Ente a ottimizzare l'impiego delle proprie risorse.

I recuperi di efficienza del nuovo Ente					
Macro Area	FUNZIONE	Risorse attuali (in FTE)	Risorse proposte (in FTE)	Differenza (in FTE)	Differenza (in %)
AFFARI INTERNI	Segreteria	2,73	2,50	-0,35	-12%
	Contratti	0,12			
	Servizi Generali (CED)	0,29	0,29	0,00	0%
AFFARI FINANZIARI E TRIBUTI	Finanziario	3,01	3,00	-1,66	-36%
	Economato	0,52			
	Personale	1,13			
	Tributi	1,24	1,50	0,26	21%
SERVIZI AL CITTADINO	Demografici	2,91	5,00	-1,49	-17%
	Servizi Scolastici, Sport, Cultura	1,53			
	Biblioteca	1,30			
	Sociale	0,75			
SERVIZI AL TERRITORIO	Commercio	0,18	3,50	-0,10	-25%
	Urbanistica ed edilizia	2,83			
	Ambiente	0,59			
OPERE PUBBLICHE E MANUTENZIONE	Lavori Pubblici	4,28	8,67	-0,28	-3%
	Manutenzioni	4,67			
Totale		28,08	24,46	-3,62	-13%

Si rileva pertanto la possibilità di recuperare circa un 13% di efficienza dal ridisegno della nuova struttura.

La nuova struttura del Comune Unico

I criteri con cui andare a definire la struttura del Comune Unico sono i seguenti:

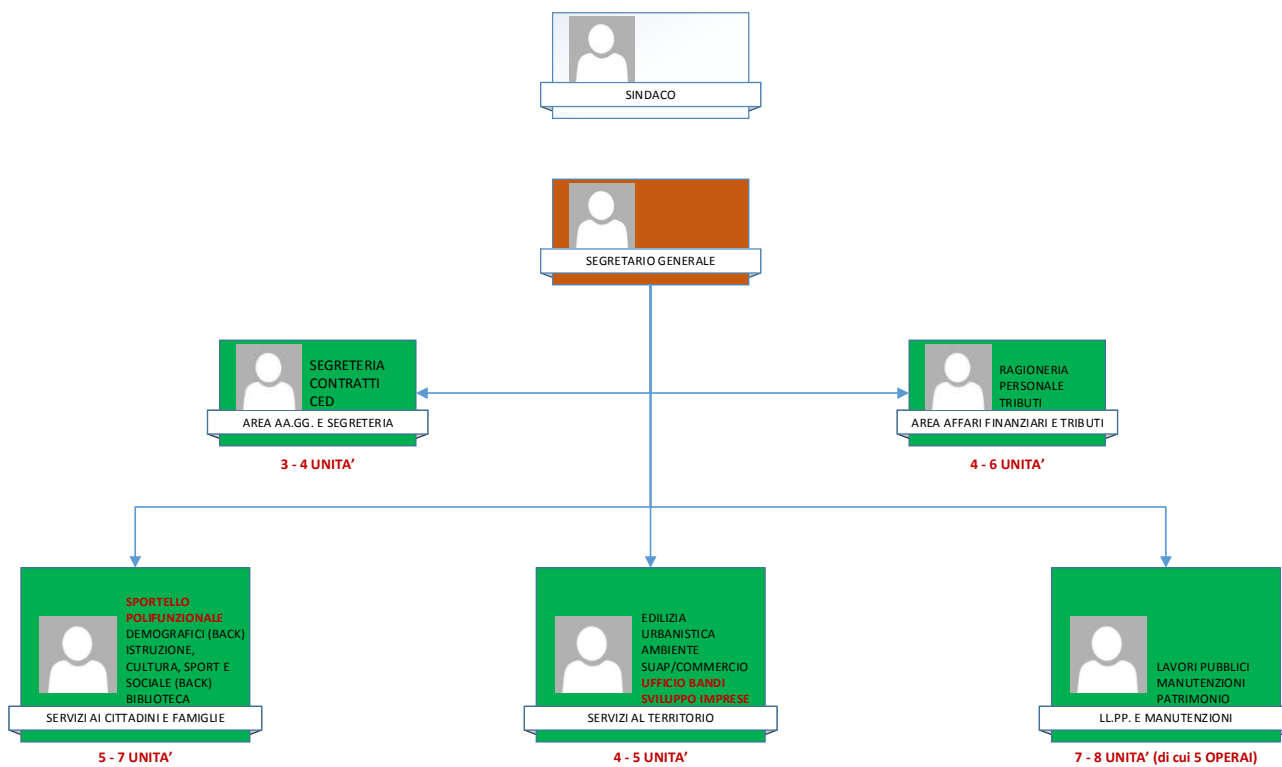
- Accorpamento dei processi
- Struttura “piatta e corta” ovvero con pochi livelli gerarchici e poca frammentazione in settori
- Unico front-line professionale per cittadini ed imprese
- Efficientamento della struttura (orientamento alla spending review)
- Rafforzamento della capacità di acquisizione di risorse economiche (esempio progettazione europea)
- Sviluppo di nuove funzioni: organizzazione, sistemi informativi, sviluppo risorse umane, controllo di gestione ecc.

Le linee di intervento da perseguire sono pertanto le seguenti:

- Creare le due aree con le attività di mantenimento (Segreteria e Servizi Finanziari, i quali hanno al loro interno i Tributi). Alla Segreteria dovrà essere assegnata una posizione Organizzativa, essendone oggi priva (in entrambi i casi è retta dal Segretario Generale, che così ne verrebbe alleggerito)
- Unificare Servizi Demografici, Servizi Scolastici, Servizi Sociali, Cultura e Biblioteca e giungere alla creazione dello Sportello Polivalente (a cui dovrà essere assegnata una Posizione Organizzativa apposita)
- Creare un Settore dedicato ai servizi al territorio ed alle imprese in cui far confluire Edilizia ed Urbanistica, Ambiente e SUAP/Commercio e nel quale creare anche un servizio che si occupi di Sviluppo Territoriale (Imprese, Turismo ecc.)
- Mantenere un’area in cui dedicarsi esclusivamente alle Opere Pubbliche (che potrebbero avere un incremento di attività a seguito dei contributi straordinari) e alle Manutenzioni, oltre ad un Servizio Patrimonio, che, oltre ad occuparsi della sua manutenzione, dovrebbe avere compiti di valutazione strategica e valorizzazione economica, quindi in stretto contatto con l’Area Finanziaria.

Vengono pertanto fornite a mero titolo di esempio, quattro proposte di struttura progettate seguendo (o “forzando” in logica di efficientamento) i criteri di cui sopra.

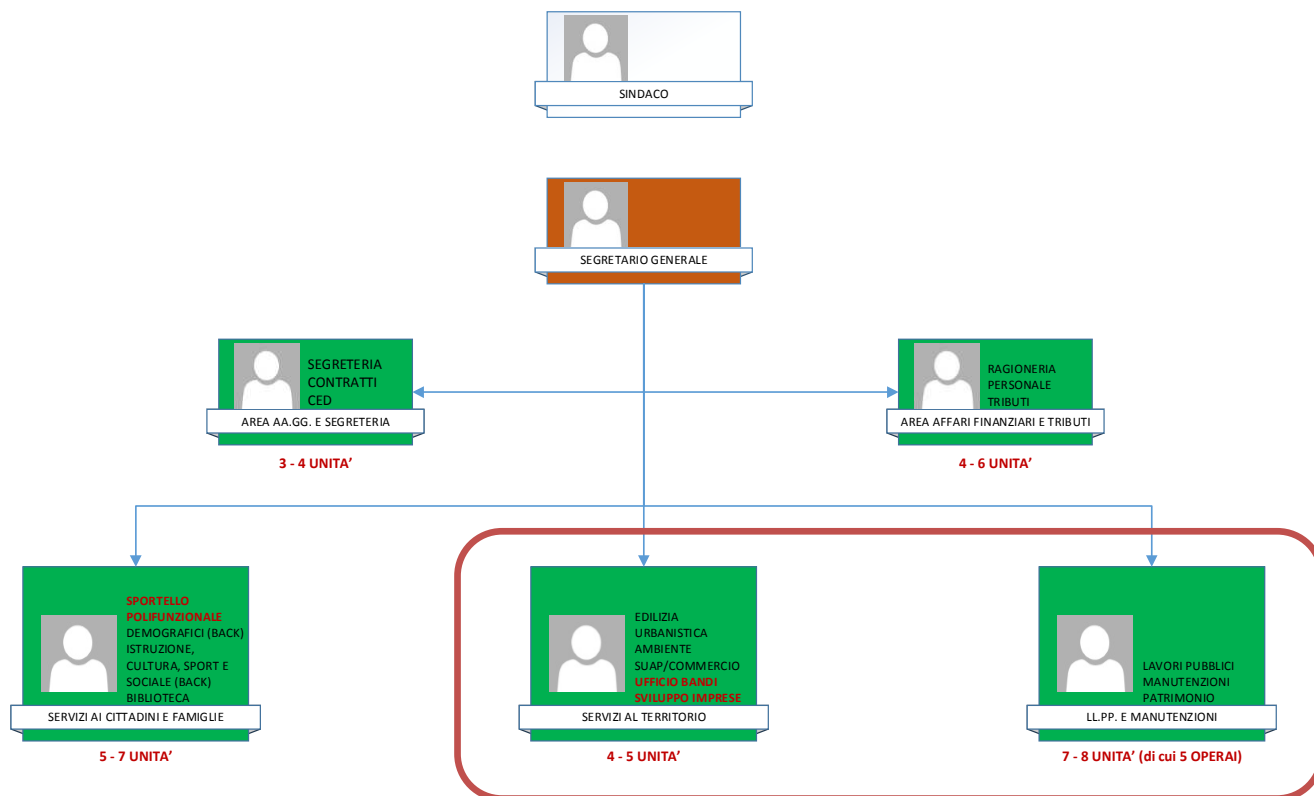
Fig. 3.2 – Proposta “base” – Comuni di Carrè e Chiuppano



Questa struttura può esistere anche lasciando inalterato il numero di Posizioni Organizzative, ma richiede l’assegnazione di una di esse a due Servizi.

Tuttavia, un numero così elevato di Settori rende la struttura frammentata e quindi segue criteri contrari a quelli attualmente seguiti dalle Amministrazioni che guardano alla efficienza dei propri processi.

Fig. 3.3 – Proposta orientata al Territorio – Comuni di Carrè e Chiuppano

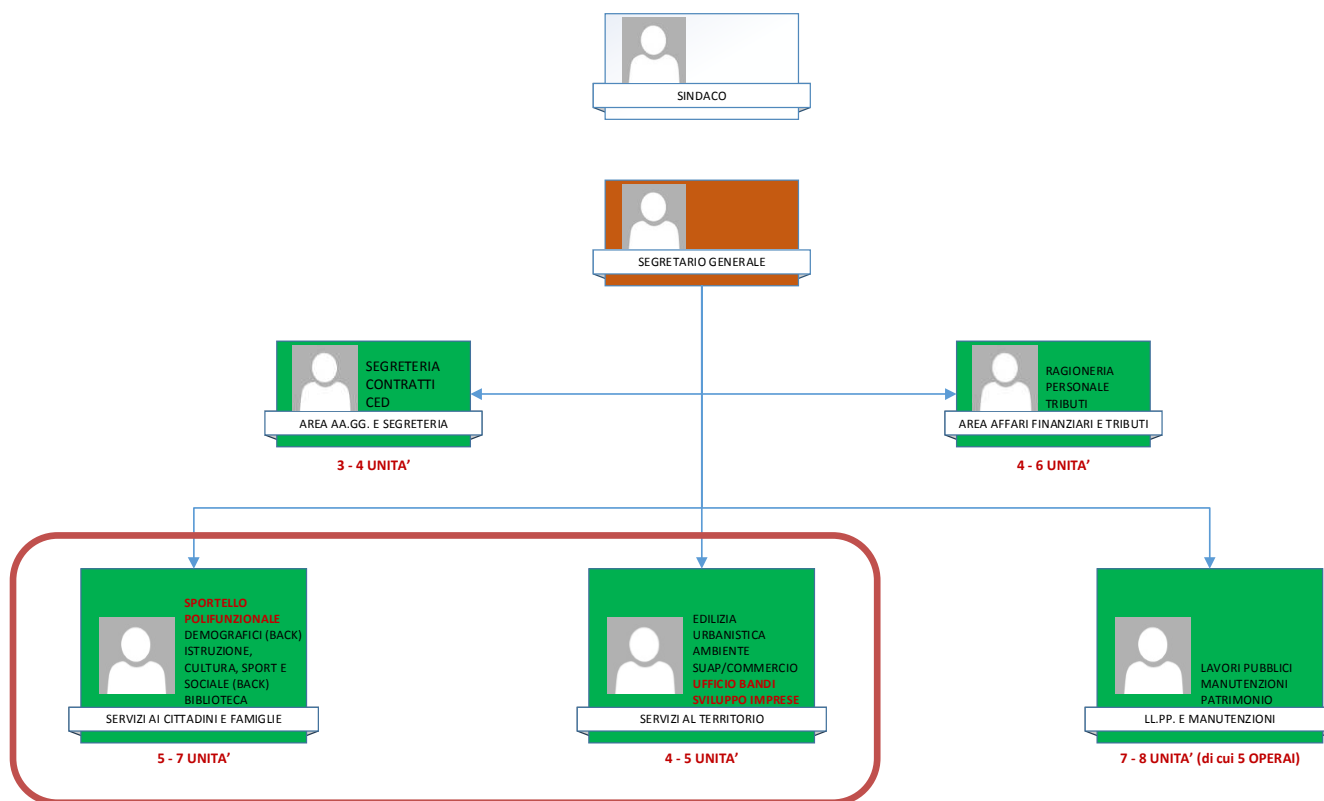


Questa proposta, orientata all'efficienza, riunisce sotto un unico centro di responsabilità l'area tecnica, attualmente spezzata in due e con 2 Posizioni Organizzative.

Elementi chiave:

- mantiene le 4 Posizioni Organizzative
- assegna una delle attuali due Posizioni Organizzative del Finanziario alla Segreteria
- il Segretario viene sgravato delle attività di responsabile di settore
- aggrega gli Uffici Tecnici
- richiede il passaggio di una P.O. dell'Area Tecnica ai neonati Servizi al Cittadino.

Fig. 3.4 – Proposta orientata al Servizio (Cittadini e Territorio) – Comuni di Carrè e Chiuppano

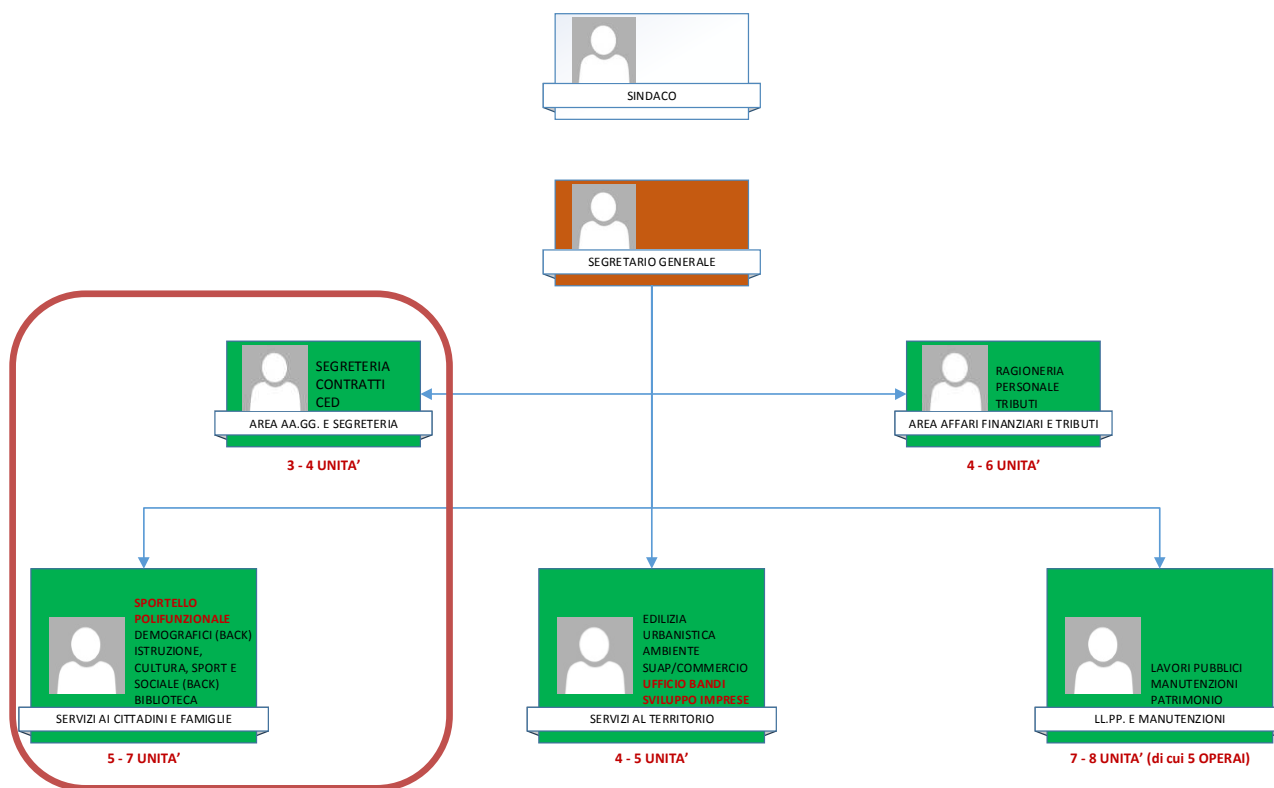


Questa proposta riunisce sotto un unico centro di responsabilità gli uffici che si dedicano ai Cittadini e quelli che si dedicano alle Imprese (Commercio ed Edilizia), creando una sorta di "Polo di Servizi".

Elementi chiave:

- mantiene le 4 Posizioni Organizzative
- assegna una delle attuali due Posizioni Organizzative del Finanziario alla Segreteria
- il Segretario viene sgravato delle attività di responsabile di settore
- aggrega gli uffici che danno Servizi a Cittadini ed Imprese
- la Posizione Organizzativa dell'Edilizia acquisisce anche i neonati servizi al Cittadino.

Fig. 3.5 – Proposta orientata alle Attività Amministrative – Comuni di Carrè e Chiappano



Questa proposta riunisce sotto un unico centro di responsabilità la Segreteria e i Servizi ai Cittadini, soluzione spesso percorsa in Enti di dimensioni quali quello del possibile nuovo Comune.

Elementi chiave:

- mantiene le 4 Posizioni Organizzative
- assegna una delle attuali due Posizioni Organizzative del Finanziario alla Segreteria
- il Segretario viene sgravato delle attività di responsabile di settore
- aggrega la Segreteria con i Servizi ai Cittadini
- la nuova Posizione Organizzativa della Segreteria acquisisce anche i neonati servizi al Cittadino.

Potrebbe essere messa in atto una organizzazione **ancora più “efficientista”** nel momento in cui, oltre ai Servizi Tecnici, si andassero ad **unire anche quelli di Mantenimento (Segreteria e Finanziario)**.

Il numero di P.O. scenderebbe così a 3, con risparmi economici ma soprattutto una efficienza ancora più elevata. La soluzione è percorribile nel momento in cui una delle P.O. dovesse essere vicina al collocamento a riposo.

3.2 Gli effetti sul bilancio del nuovo ente e alcune ipotesi di utilizzo delle risorse aggiuntive

Al di là degli aspetti inerenti le “mancate uscite/risparmi” derivabili dalla messa a sistema delle due macchine comunali, i contributi economici straordinari per i processi di fusione sono di due tipi:

- Contributi statali straordinari

In merito a questo tipo di contributi, il comma 447 della Legge di stabilità 2017 approvata con Legge 11 dicembre 2016, n. 232 e pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 297 del 21 dicembre 2016, prevede che il contributo statale per le fusioni di Comuni sia elevato dal 40 per cento dei trasferimenti erariali attribuiti per l'anno 2010 al 50 per cento a decorrere dall'anno 2017.

Sulla base di queste indicazioni, nel caso dei Comuni di Carrè e di Chiuppano è possibile, quindi, stabilire che il contributo straordinario statale annuo sarà pari a € 621.301,33 e, di conseguenza, nei 10 anni, sarà pari a € 6.213.013,30 (si veda tabella 3.6).

Tab 3.6 – Comuni di Carrè e di Chiuppano - Trasferimenti erariali – Anno 2010

TRASFERIMENTI ERARIALI ANNO 2010		
	Carrè	Chiuppano
Contributo ordinario	€ 279.089,47	€ 311.322,17
Contributo consolidato	€ 34.521,58	€ 31.529,57
Contributo perequativo fiscalità locale	-----	€ 1.194,44
Compartecipazione irpef	€ 37.377,83	€ 47.151,37
Altri contributi generali	€ 264.438,70	€ 182.294,34
Funzioni trasferite d. Lgs. 112/98 (parte corrente)	€ 1.300,62	€ 1.043,30
Funzioni trasferite d. Lgs. 112/98 (parte investimenti)	€ 484,37	€ 388,33
Contributo sviluppo investimenti	€ 20.628,42	€ 7.305,71
Contributo nazionale ordinario investimenti	-----	€ 22.532,44
Totale	€ 637.840,99	€ 604.761,67
CONTRIBUTI STATALI STRAORDINARI		
Totale due comuni		€ 1.242.602,66
50% annuale		621.301,33 €
Contribuzione nei 10 anni		6.213.013,30 €

- Contributi regionali straordinari

In base alla DGR n. 81 del 2 febbraio 2016 "Criteri e modalità per l'assegnazione e l'erogazione di contributi straordinari triennali alle fusioni di comuni. L.R. n. 18 del 27.04.2012 art. 10 c. 1 bis. Deliberazione/CR del 19.11.2015. Art. 10 c. 1 L.R. 18 del 27.04.2012", i contributi regionali straordinari per le fusioni vengono calcolati in base a tre parametri ovvero:

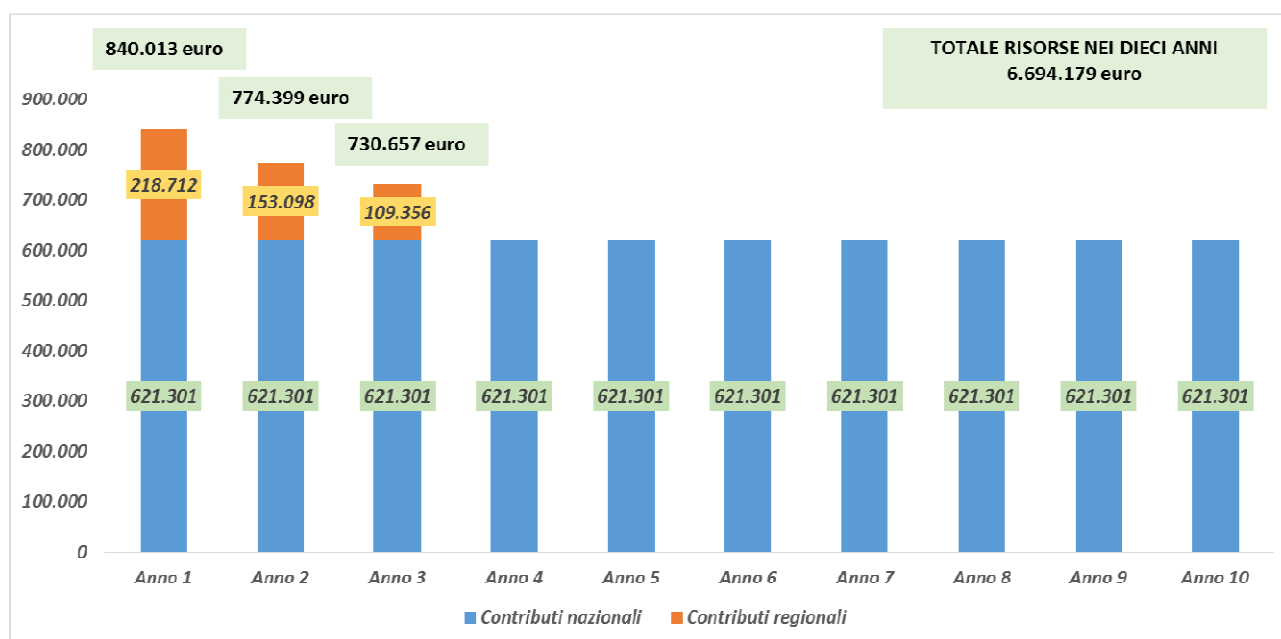
- a. Numero dei comuni coinvolti -> € 50.000 a Comune con un massimo di € 200.000;
- b. € 10 ad abitante per un massimo di € 50.000;
- c. € 50.000,00 + aliquota 0,5% spesa corrente singolo Comune;

Nel caso dei Comuni di Carrè e di Chiuppano, i contributi straordinari regionali saranno, quindi, pari a: € 100.000 (a), € 50.000 (b, massimo raggiunto) e € 68.711,61 (c, sulla base delle spese correnti 2015), per un totale di € 218.711,61 per il primo anno; al secondo anno, tali contributi vengono ridotti al 70% di quelli relativi al primo anno ovvero diventano pari a € 153.098,13 e al terzo anno i contributi regionali corrisponderanno al 50% di quelli del primo anno ovvero diventano pari a € 109.355,81.

Nel grafico 3.7 sono sintetizzati i valori poc'anzi elencati che danno conto di un ammontare complessivo dei contributi pari a € 6.694.178,85.

E' bene precisare che tali valori sono passibili di modifiche, pur non sostanziali, in quanto i parametri adottati per la contabilizzazione possono mutare al momento della richiesta dei contributi.

Fig. 3.7 – Comuni di Carrè e Chiuppano - Ipotesi di contributi nazionali e regionali alla fusione



Come emerge dal grafico precedente, l'ammontare delle risorse ottenibili in caso di fusione rappresenta un'occasione per il raggiungimento di specifici obiettivi, i quali, naturalmente, sono demandati agli organi di governo del territorio e debbono tener conto di elementi non monetari.

In questa sede, pertanto, si ci limiterà ad individuare alcune delle possibili ipotesi di utilizzo di tali risorse.

Fermo restando che il processo di fusione porta con sé una ottimizzazione delle risorse economiche ed umane, come evidenziato nell'analisi organizzativa, è naturale che esistano determinati ambiti di azione che hanno a che fare con il miglioramento e/o la realizzazione di determinati servizi ed opere pubbliche, nonché la diminuzione dei costi per il cittadino di alcuni servizi e/o la riduzione del carico fiscale.

Le opzioni a disposizione possono essere tra loro molto diverse e la scelta spetta naturalmente agli amministratori locali che andrebbero a governare il Comune Unico; è possibile, tuttavia, fare delle simulazioni incrociando i dati fornitici dalle Amministrazioni Comunali coinvolte nel processo di fusione.

Sotto il profilo tributario, parrebbe necessaria un'omogeneizzazione, anche progressiva, delle aliquote per quanto concerne almeno l'IMU sulle seconde case e l'addizionale l'IRPEF.

Si tenga presente che si può attuare questo processo di omogeneizzazione anche per step successivi nell'intervallo di 5 anni e che non è necessariamente da intendersi come un processo al ribasso. In altre parole, vi potrebbe essere la "tentazione" di destinare parte delle risorse derivanti dalla contribuzione nazionale e regionale ad un abbassamento generale delle aliquote, operazione che, una volta terminato il periodo di erogazione dei contributi, potrebbe presentare dei rischi di sostenibilità nel tempo.

Tuttavia, come specificato in diversi passaggi di questo Studio, la fusione deve necessariamente avere l'obiettivo di ottimizzare le macchine comunali al fine di ricercare la più elevata sinergia, anche in termini di risparmi permanenti.

Rispetto all'IMU sugli altri fabbricati, l'aliquota di riferimento di Carrè (0,66%) è leggermente inferiore di quella di Chiuppano (0,76%), mentre per le aree fabbricabili queste due aliquote coincidono (0,76%). Inoltre, a Carrè è stata istituita la TASI allo 0,16% per gli altri fabbricati.

Fig. 3.8 – Comuni di Carrè e Chiuppano – Aliquote IMU e TASI – Anno 2015

	CARRE'		CHIUPPANO
	IMU	TASI	IMU
Altri fabbricati	0,66	0,16	0,76
Aree fabbricabili	0,76	0	0,76
Categoria D	0,76	0,16	0,76
Fabbricati rurali strumentali	0,66	0,1	0,76

A seguito di un lungo periodo di verifiche, la base dati più attendibile per il Comune di Chiuppano è riferibile al 2016. L'IMU incassata con riferimento ad altri fabbricati e aree edificabili ammonta a € 441.355,15, il che si traduce in una base imponibile di € 58.073.046,05; di conseguenza, qualora fosse sopportabile nel tempo, una diminuzione dell'aliquota dall'area chiuppanese sul livello di quella di Carrè comporterebbe una riduzione dello specifico carico fiscale compresa tra i 50.000 e i 60.000 euro. Questo "vantaggio" potrebbe essere compensato con l'introduzione della TASI anche a Chiuppano, specie in considerazione della possibilità di detraibilità di questo tributo per le imprese.

Analogamente, è possibile immaginare un'omogeneizzazione anche delle aliquote relative all'addizionale IRPEF.

Come emerge, infatti, dalla tabella 3.9 le aliquote relative a Chiuppano sono più elevate, per ogni scaglione, rispetto a quella di Carrè, dove, peraltro, è prevista una fascia di esenzione di € 15.000,00 (da intendersi che se il reddito complessivo supera il limite l'addizionale è calcolata su tutto l'imponibile).

Tab. 3.9 – Aliquote addizionale IRPEF – Anno 2015 - Comuni di

	CARRÈ	CHIUPPANO
< di 15.000 euro	esenti	0,8%
> di 15.000,01 euro	0,6%	0,8%

Una prima ipotesi, difficilmente sostenibile nel tempo, è l'equiparazione delle aliquote di Chiuppano a quelle di Carrè: l'introduzione di una fascia di esenzione al di sotto dei 15.000 euro annui e dell'aliquota unica allo 0,6%, comporterebbe la riduzione delle entrate nell'area chiuppanese di circa 110.000 euro annui (stime calcolate tenendo conto della distribuzione dei redditi complessivi dichiarati per l'anno 2014 nei due Comuni e degli incassi 2015).

La fusione potrebbe essere anche l'occasione per introdurre, invece, una certa progressività nelle aliquote, in maniera tale da produrre dei vantaggi fiscali anche per determinate fasce di reddito dell'area di Carrè e rendere meno gravoso il carico fiscale per le classi meno abbienti in generale.

Anche in questo caso le opzioni a disposizione possono essere molto diverse tra loro; tuttavia, a scopo indicativo, si potrebbe ipotizzare una rimodulazione delle aliquote in entrambi i territori, introducendo il sistema presentato in tabella 3.10.

Questo sistema comporterebbe per Chiuppano la medesima soglia di esenzione presente ora a Carrè e una riduzione generale del carico fiscale per i redditi inferiori ai 75.000 euro annui; per Carrè la riduzione del carico fiscale per i redditi inferiori ai 26.000 euro⁷ e degli incrementi per le classi di reddito più abbienti.

⁷ Solitamente gli scaglioni di riferimento presentano intervalli del tipo da 15.000,01 a 28.000 euro, da 28.000,01 a 55.000 euro; tuttavia, la base dati a disposizione consente di elaborare dati solo relativamente a scaglioni da 15000,01 a 26000 euro e da 26000,01 a 55000 euro, mentre le altre classi coincidono con gli scaglioni più frequentemente adottati.

Tab. 3.10 – Ipotesi aliquote addizionale IRPEF – Comune Unico

COMUNE UNICO	
< di 15.000 euro	esenti
da 15000,01 a 26000 euro	0,55%
da 26000,01 a 55000 euro	0,65%
da 55000,01 a 75000 euro	0,75%
> di 75.000,01 euro	0,8%

In termini monetari, la riduzione del gettito per Chiuppano sarebbe inferiore a quella ottenibile con un'aliquota flat allo 0,6% ed andrebbe a beneficio, per il 99% del risparmio, delle classi al di sotto dei 55.000 euro, mentre per Carrè il carico fiscale complessivamente aumenterebbe per meno di 20.000 euro all'anno, producendo un beneficio di circa 10.000 euro all'anno per i redditi inferiori ai 26.000 euro.

Come anticipato, è possibile individuare altri risparmi diretti derivanti da sinergie in termini di abbonamenti (software, ...), assicurazioni, nonché dalla gestione congiunta della revisione dei conti e così via. A scopo esemplificativo, si riportano in tabella 3.11 alcuni risparmi di spesa, le cui stime sono state realizzate con il supporto delle Amministrazioni Comunali.

Tab. 3.11 – Alcuni risparmi di spesa da sinergie – Comune Unico

Tipologia di spesa	Carrè	Chiuppano	Totale spesa	Comune Unico	Risparmi
Revisore del conto	€ 3.997	€ 5.721	€ 9.718	€ 8.235	€ 1.483
Gestione paghe	€ 6.344	€ 4.856	€ 11.200	€ 8.960	€ 2.240
Informatica (gestione)	€ 19.935	€ 14.085	€ 34.020	€ 27.216	€ 6.804
Gestione tributi	€ 0	€ 12.200	€ 12.200	€ 0	€ 12.200
Sicurezza lavoro	€ 3.288	€ 2.192	€ 5.480	€ 4.384	€ 1.096
Assicurazioni	€ 30.398	€ 13.000	€ 43.398	€ 34.718	€ 8.680
Totale	€ 63.962	€ 52.054	€ 116.015	€ 83.512	€ 32.503

Come si evince dalla tabella 3.10, è possibile conseguire dei risparmi annuali superiori ai 30.000 euro tenendo presente le sole voci menzionate.

Inoltre, la fusione potrebbe rappresentare anche l'occasione per rivedere le posizioni debitorie dei due Enti in termini di estinzioni anticipate totali e/o parziali dei mutui contratti. Per completezza, si riporta l'ammontare del debito residuo al 31/12/2016 (ultimo dato disponibile): per Carrè 530.922,98 euro e per Chiuppano 1.283.105,54 euro.

Da ultimo si ricorda che, in caso di fusione, allo stato attuale delle cose, il FSC dell'ipotetico Comune Unico dovrebbe risultare positivo e pari a circa 900.000 euro, sulla base dello strumento di calcolo del fondo di solidarietà comunale per la predisposizione del bilancio 2016.

Per avere una valutazione prospettica, si tenga presente che, per quanto concerne la quota di riparto storico, nel calcolo del Fondo di Solidarietà Comunale dei comuni oggetto di fusione, le variabili storiche (risorse storiche di riferimento, gettito standard Imu/Tasi e tagli) sono considerate come somma algebrica dei valori dei singoli comuni facenti parte della fusione stessa.

Dunque, entrare nel calcolo come singolo ente o come fusione di più enti non produce effetti differenti. La stessa cosa dicasi per le variabili che compongono il riparto perequativo (fabbisogni e capacità fiscale standard). Infatti, anch'esse nel caso di comuni nati da fusione sono calcolate come somma dei valori dei singoli comuni componenti.

Il Comune Unico, invece, può avere effetti diversi per quanto riguarda l'applicazione di correttivi, sia interni che esterni, alla perequazione a seconda dell'impatto che quest'ultima ha su ciascuno dei comuni. Infine, in merito alla stima dei fabbisogni e della componente c.d. "residuale" della capacità fiscale, determinati entrambi attraverso stime econometriche, non è possibile verificare a priori gli effettivi vantaggi/svantaggi nell'essere considerati come aggregato o meno ai fini dell'analisi statistica.

3.3 Gli effetti sull'offerta di servizi pubblici

Il miglioramento nella erogazione dei servizi

Come detto più volte nel corso dello studio, si prevede di creare un innovativo sistema di accoglienza per i cittadini, in cui andare a convogliare tutte le richieste riguardanti servizi demografici, istruzione, sociale ecc., sul modello di uno Sportello Polivalente.

Gli obiettivi dello Sportello Polivalente evoluto quale quello proposto sono i seguenti:

- realizzare il punto unico di contatto con i cittadini (fisico, telefonico, telematico) distribuito sulle due sedi
- unificare le professionalità relazionali di contatto con il pubblico
- semplificare il rapporto con i cittadini
- ridurre le attività a non valore.

Le sue caratteristiche invece sono:

- chiudere direttamente le risposte al cittadino
- operare con la logica della pluricanalità: accesso fisico diretto, accesso telefonico, accesso telematico, accesso cartaceo via posta
- offrire più alternative di fruizione (orario prolungato con preserale, sabato mattina)
- presentarsi gradevole e funzionale
- essere differenziato per segmenti omogenei di fruitori (es. imprese, cittadini,...)
- innovare profondamente il rapporto con i cittadini.

Fig. 3.12 – Modello organizzativo di Sportello Polivalente e Polifunzionale

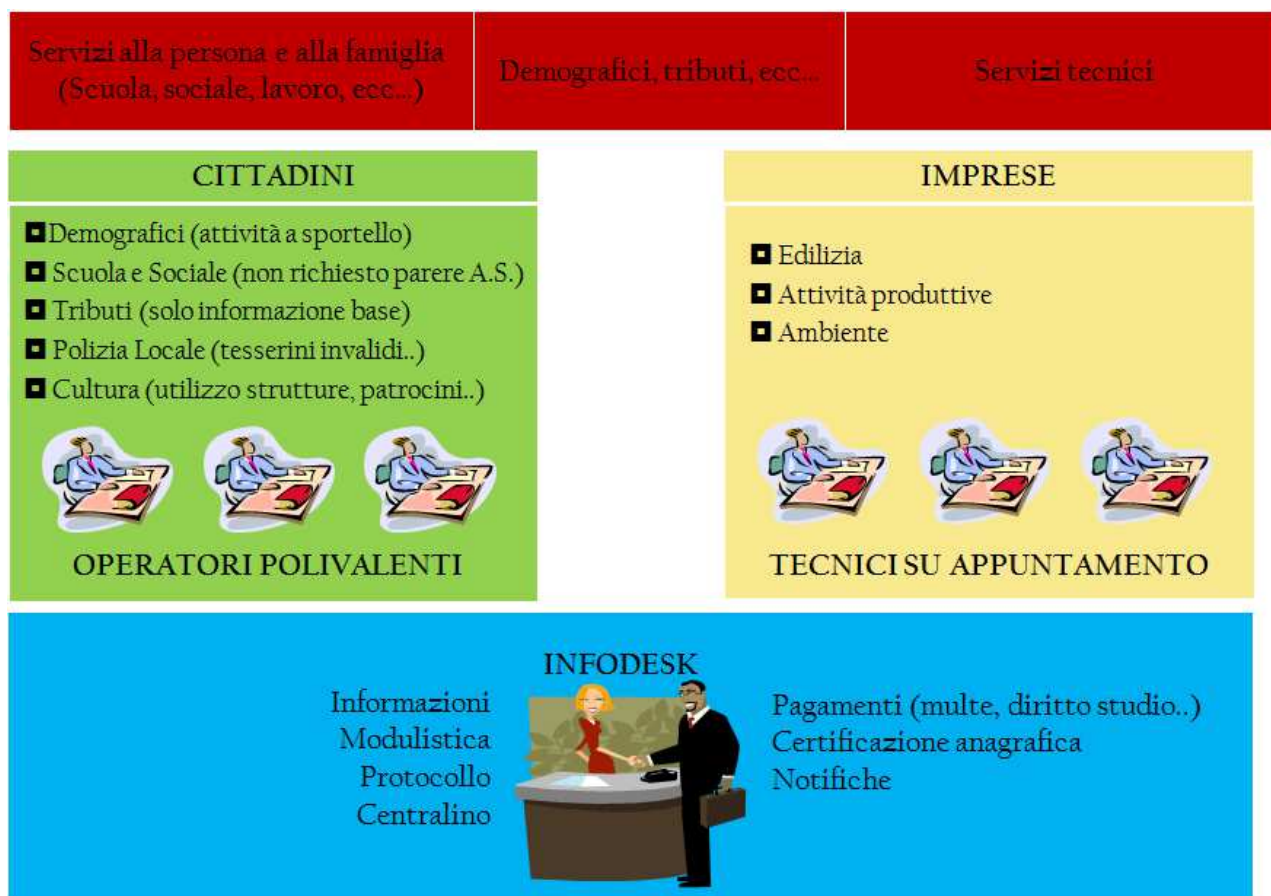


Fig. 3.13 – I ruoli dello Sportello Polivalente e Polifunzionale

RUOLO	ATTIVITA'
INFODESK	• Ascoltare i bisogni e le esigenze dei cittadini e orientare/indirizzare agli uffici • Dare informazioni generali, ritirare e consegnare la modulistica • Distribuire e controllare i KIT di documentazione (con check list di supporto) • Chiudere le pratiche veloci (< 3 minuti) • Rispondere alle domande telefoniche, telematiche, via fax • Protocollare le pratiche chiuse (senza istruttoria a valle) • Gestire l'accesso informale agli atti • Consegnare e ritirare le schede per la rilevazione della customer satisfaction • Gestire le segnalazioni (es. manutenzione e reclami) • Gestire la posta in entrata/uscita con protocollazione e smistamento
OPERATORE POLIVALENTE	• Lavorare prodotti standardizzati che si chiudono entro 15-20 minuti e non richiedono valutazioni specialistiche • Fermare le pratiche incomplete che vanno allo specialista • Supportare gli specialisti (rapporto funzionale) • Per la stagionalità concentrata (es. bandi) lo specialista va allo sportello
TECNICI (SU APPUNTAMENTO)	• Effettuare l'istruttoria in diretta con il professionista • Il professionista accede su appuntamento (prenotazione via Internet) • Per pratiche complesse partecipano all'istruttoria tecnici di funzioni diverse (viabilità, edilizia, patrimonio, attività produttive, ecc.....)
SPECIALISTI DI BACK OFFICE	• Fornire consulenza specialistica su aspetti complessi • Curare le istruttorie tecniche di secondo livello e fare computi • Curare le relazioni con altri enti • Gestire e aggiornano banche dati

Rispetto alla realtà del nuovo Comune che potrebbe nascere dalla fusione di Carrè e Chiuppano, si riporta una proposta di orario di apertura che evidenzia il miglioramento che è possibile ottenere in termini di nastro orario di apertura.

La potenzialità dello Sportello è pari a 3 addetti, 6 ore al giorno per 6 giorni a settimana ovvero 18 giorni a settimana (108 ore/settimana).

Una ipotesi percorribile vede l'apertura alternata sulle 2 sedi di Carrè e Chiuppano 6 giorni alla settimana per attività di front line destinate ai cittadini (54 ore/settimana massimo di apertura) mentre il restante 50% viene destinato ad attività di back office.

Attualmente però non si guarda più tanto al numero di ore di apertura settimanali (a seguito della spending review gli Enti non dispongono più di molto personale da poter turnare) quanto all'apertura seguendo quelle che sono le necessità degli utenti (aperture in pausa pranzo per chi ha attività commerciali che chiudono, aperture fino al tardo pomeriggio per chi è pendolare, aperture il sabato mattina per chi lavora fuori città ecc.).

Pertanto, alcune proposte di orario pensate con questa logica potrebbero essere le seguenti (a titolo meramente esemplificativo):

Fig. 3.14 – Quattro diverse ipotesi di orario di apertura dello Sportello

36 ORE (+53%)	CARRE'	CHIUPPANO
LUNEDI'	8.30 – 13.30	16.30 – 18.30
MARTEDI'	8.30 – 13.30	
MERCOLEDI'	16.30 – 18.30	8.30 – 13.30
GIOVEDI'	8.30 – 13.30	16.30 – 18.30
VENERDI'	8.30 – 13.30	
SABATO	8.30 – 12.30	

34 ORE (+44%)	CARRE'	CHIUPPANO
LUNEDI'	8.30 – 13.30	16.30 – 18.30
MARTEDI'	8.30 – 13.30	
MERCOLEDI'		8.30 – 13.30
GIOVEDI'	8.30 – 13.30	16.30 – 18.30
VENERDI'	8.30 – 13.30	
SABATO	8.30 – 12.30	

32 ORE (+36%)	CARRE'	CHIUPPANO
LUNEDI'	8.30 – 13.30	16.30 – 18.30
MARTEDI'	8.30 – 13.30	
MERCOLEDI'	16.30 – 18.30	8.30 – 13.30
GIOVEDI'	8.30 – 13.30	16.30 – 18.30
VENERDI'	8.30 – 13.30	
SABATO		

30 ORE (+27%)	CARRE'	CHIUPPANO
LUNEDI'	8.30 – 13.30	16.30 – 18.30
MARTEDI'	8.30 – 13.30	
MERCOLEDI'		8.30 – 13.30
GIOVEDI'	8.30 – 13.30	16.30 – 18.30
VENERDI'	8.30 – 13.30	
SABATO		

Con questa soluzione, si passerebbe dalle 23,5 ore attuali (vedi figura 3.15) a 30-36 ore di apertura al pubblico per tutti i servizi ai cittadini con un aumento del 27-53% della disponibilità oraria.

E' tuttavia pensabile una riduzione dell'orario fino a 27 ore settimanali, qualora il flusso di utenti non dovesse essere tale da giustificare tale nastro orario.

Dal punto di vista delle imprese invece la logica dello Sportello è quella di chiudere le pratiche al momento della presentazione (quando possibile) in modo da non creare arretrato o pratiche in giacenza. Si tratta pertanto di portare i tecnici esterni allo Sportello su appuntamento per l'analisi formale e sostanziale dei progetti, in particolare di Edilizia (Permessi, SCIA, CIL, Agibilità) e Attività

Produttive (Autorizzazione Unica, Insegne Pubblicitarie, Occupazione Suolo Pubblico, pratiche Ambientali).

Fig. 3.15 – Gli attuali orari di apertura dei Servizi dei due Enti

		LU		MA		ME		GIO		VE		SA		TOTALE
		M	P	M	P	M	P	M	P	M	P	M	P	
Protocollo	CARRE'	2	1	2		2	1	2		2				12
	CHIUPPANO	2		2		2		2	1h30'	2				11h30'
Demografici	CARRE'	2	1	2		2	1	2		2				12
	CHIUPPANO	2		2		2			1h30'	2				9h30'
Commercio	CARRE'	2	1	2		2	1	2		2				12
	CHIUPPANO	2		2		2			1h30'	2				9h30'
Servizi Sociali	CARRE'	2	1			2	1			2				8
	CHIUPPANO	2		2		2			1h30'	2				9h30'
Biblioteca	CARRE'		3,5		3,5		3,5		3,5		2	2		18
	CHIUPPANO				3		3		3		3		3	15
Tributi	CARRE'	2	1			2	1			2				8
	CHIUPPANO			1										1
LL.PP.	CARRE'	1h45'	2h15'			1h45'	2h15'							8
	CHIUPPANO	1h45'	2h15'			1h45'	2h15'							
Edilizia	CARRE'			1h45'	2h15'			1h45'	2h15'					8
	CHIUPPANO			1h45'	2h15'			1h45'	2h15'					

4. Le modalità di informazione ai cittadini

4.1 L'informazione ai cittadini riguardo al progetto di unificazione dei Comuni interessati

Di fronte ad una possibile fusione, solitamente si riscontrano su più territori varie perplessità spesso ricorrenti:

- **incremento delle tasse:** una preoccupazione ricorrente legata ai processi di fusione è l'idea che l'essere inglobato ad un Ente più grande possa comportare un aumento del carico fiscale per i cittadini dell'Ente "assorbito". Anche i cittadini dell'Ente che assorbe possono percepire tale rischio vedendo il più piccolo come un peso maggiormente bisognoso di più servizi che andranno incrementati e quindi pagati dalla collettività.
- **perdita del contatto diretto:** in contesti locali piccoli è frequente la conoscenza diretta tra il funzionario pubblico e il cittadino e questo garantisce un rapporto "più umano" e un'erogazione del servizio maggiormente personalizzata in quanto si conoscono bene i bisogni della propria utenza. In un contesto più grande e nuovo si può perdere tale relazione.
- **Perdita dell'identità locale:** spesso le fusioni sono viste come un'azione di "cannibalizzazione" da parte del grande verso il piccolo con la sensazione di perdere la propria identità locale (anche culturale come il nome, lo stemma,...)

La strategia di comunicazione alla cittadinanza è stata orientata a mitigare questi timori ricorrenti, ma soprattutto a considerare gli elementi di criticità emersi dagli incontri con gli stakeholders e dai questionari compilati, in quanto rappresentativi degli "umori" dei portatori di interesse.

Gli Enti, a studio quasi ultimato, hanno pertanto organizzato un Consiglio Comunale congiunto a Chiappano in data 22 maggio a cui sono stati invitati anche i cittadini ed in cui:

- è stato presentato il possibile nuovo modello organizzativo
- sono stati illustrati i benefici (economici e non) derivanti dalla fusione
- è stato presentato il possibile nuovo sistema di erogazione dei servizi, evidenziando in particolar modo le nuove modalità di accesso (più sedi territoriali, nastro orario di apertura più ampio) ed i nuovi servizi che sarebbe possibile attivare grazie alla fusione
- si è risposto a domande e richieste di chiarimenti da parte della popolazione.

Anche la stampa locale ha dato parecchio risalto al progetto di fusione ed ai suoi momenti di incontro e confronto con la popolazione.

Tale attività di divulgazione verrà ulteriormente rafforzata man mano che si andrà verso il referendum per la fusione.

4.2 Le forme di partecipazione e coinvolgimento delle popolazioni interessate al dibattito

Per ottenere una ricaduta efficace sul territorio di un progetto di fusione occorre dotarsi di sistemi di ascolto, di comunicazione e di partecipazione al fine di ottenere sia un'informazione completa ed attendibile, sulla quale basare le proprie politiche di intervento, sia facilitare il processo di unificazione e prevenire criticità e resistenze da parte del territorio.

Il processo messo in atto è stato pertanto inclusivo, perché ha puntato a coinvolgere un certo numero di soggetti interessati (stakeholders) ed ha cercato di farli partecipare alle scelte. Si è pertanto proceduto cercando di individuare un campione significativo e rappresentativo di tutto l'universo di fruitori ed usando il seguente metodo di classificazione.

- occorre definire i "fattori di influenza" di ciascun stakeholder individuato. La capacità di influenza dei singoli portatori di interesse è determinata dalla loro: *dimensione, rappresentatività, risorse attuali e potenziali, conoscenze e competenze specifiche, collocazione strategica*;
- occorre stabilire il "livello di interesse" di ciascun stakeholder rispetto alla sua incidenza e alla sua "capacità di pressione". Il "livello di interesse" è stabilito da due fattori: l'*incidenza* della politica considerata rispetto alla sfera di azione e agli obiettivi del portatore di interesse individuato e dalle *iniziative di pressione* che gli stakeholder possono mettere in campo per promuovere o rivendicare i propri interessi o per favorire una propria partecipazione al processo decisionale.

Incrociando in una matrice *influenza* e *interesse* si ottengono tre categorie di stakeholder:

Interesse	Influenza	
Basso	Bassa	
	Alta	Stakeholder appetibili categorie che è opportuno coinvolgere
Alto	Bassa	Stakeholder deboli categorie che è doveroso coinvolgere
	Alta	Stakeholder essenziali categorie che è necessario coinvolgere

- gli **stakeholder essenziali**, cioè coloro che è necessario coinvolgere perché hanno alto *interesse* e alta *influenza* rispetto alla politica di riferimento e, quindi, forte capacità di intervento sulle decisioni che l'Amministrazione vuole adottare;
- gli **stakeholder appetibili**, cioè coloro che opportuno coinvolgere poiché hanno basso *interesse* ma alta *influenza*. Questa categoria può essere rappresentata da gruppi di pressione o da opinion leader in grado di influenzare l'opinione pubblica rispetto a determinate tematiche;
- gli **stakeholder deboli**, cioè coloro che hanno alto *interesse* ma bassa *influenza*. Questa categoria è rappresentata da soggetti che non hanno i mezzi e gli strumenti per poter esprimere in modo forte e omogeneo i propri interessi; questi soggetti coincidono spesso con le fasce destinatarie delle politiche dell'Amministrazione ed è quindi opportuno coinvolgerle nella formulazione delle politiche stesse.

Nella fase di stesura finale dello studio è stato effettuato un incontro con gli stakeholders (21 giugno a Carrè). In particolare sono stati invitati all'incontro i presidenti di tutte le associazioni operanti all'interno dei territori di Carrè e Chiuppano, con estensione anche ad eventuali aderenti a tali associazioni interessate all'argomento.

A loro è stato illustrato il progetto di studio di fattibilità, ovvero come si è andati ad operare, quali le informazioni richieste ed analizzate, quale il risultato finale dell'attività di analisi.

E' stata inoltre una occasione in cui poter spiegare un po' più in dettaglio ed in maniera tecnica (per quanto semplificata) il perché si è giunti a pensare ad un percorso di fusione, quali le opportunità e quali gli elementi di criticità.

In tale sede poi, per coinvolgere e acquisire "la voce della cittadinanza", è stato sottoposto ai partecipanti un questionario, di cui si parlerà in dettaglio più avanti.

L'iniziativa ha avuto un'ottima risposta da parte degli invitati, con circa una sessantina di partecipanti.

Altri sono stati gli incontri con ulteriori portatori di interesse, quali i Sindacati.

I dipendenti dei due Enti sono stati coinvolti nel processo di costruzione dello studio di fattibilità ed hanno pertanto apportato loro proposte e spunti di cui si è tenuto conto nell'elaborazione del testo.

4.3 Sondaggi della popolazione sul progetto di unificazione istituzionale del Comune di appartenenza

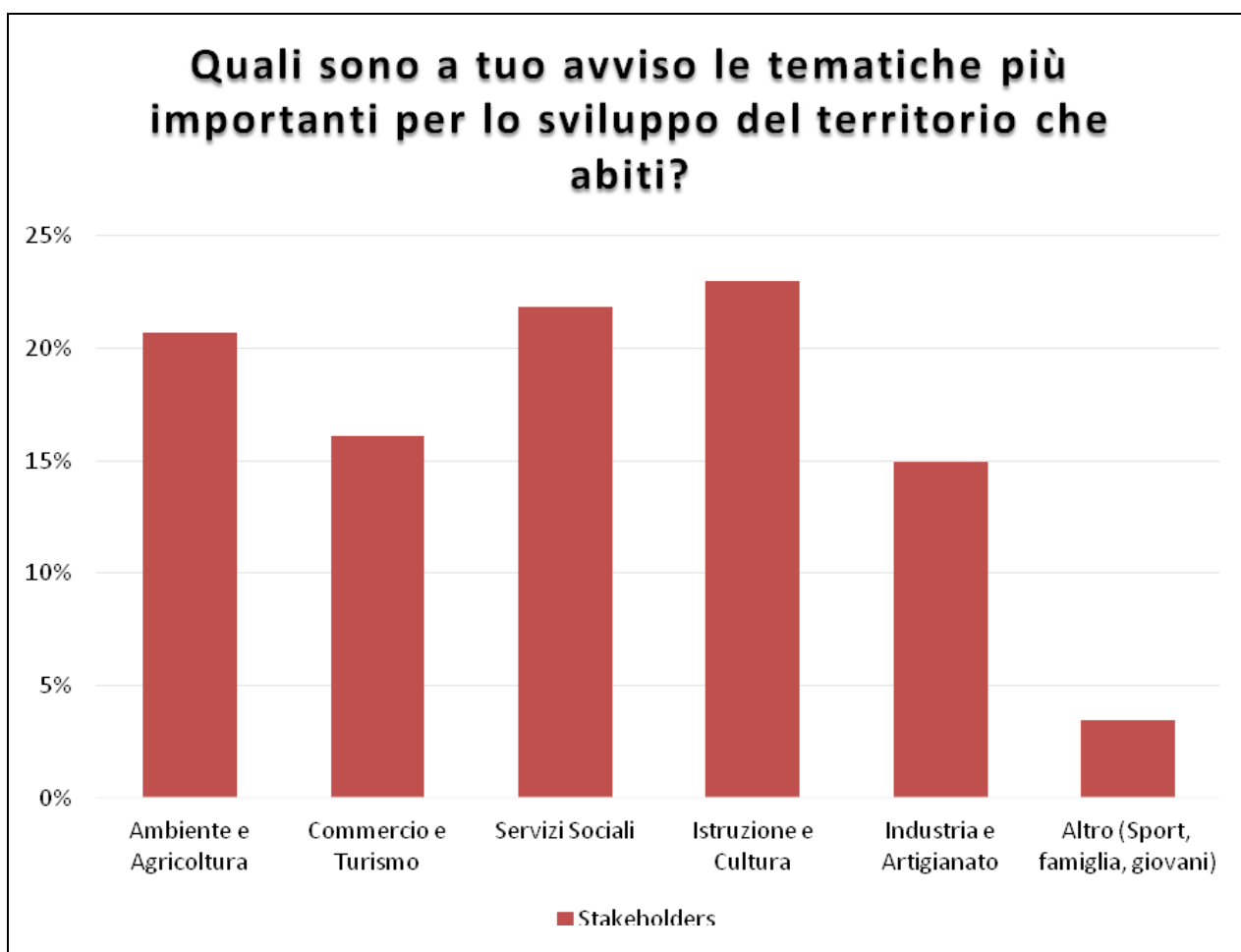
In termini di sondaggi, ci si è limitati – su indicazione delle Amministrazioni – ad effettuare solo un sondaggio per sentire “la voce” dei portatori di interesse, mentre altre forme di sondaggio sono state evitate. Questo per non creare situazioni in cui il risultato per esempio sulle intenzioni di voto al referendum – in un senso o nell'altro – potesse andare ad indirizzare il voto dei cittadini PRIMA di avere avuto il risultato dello studio di fattibilità.

Tornando al sondaggio svolto, si riporta il testo del questionario inserendo sotto alle 5 domande (di cui le ultime 2 si specifica che erano aperte) i risultati, cui lo studio, come da intenzioni, ha cercato di dare risposta.

I Comuni di Carrè e Chiuppano hanno espresso la volontà di iniziare la procedura per la creazione di un nuovo Comune a seguito di fusione delle due realtà attuali. I territori esistenti potranno essere rappresentati da un MUNICIPIO con un Presidente e due Consiglieri.

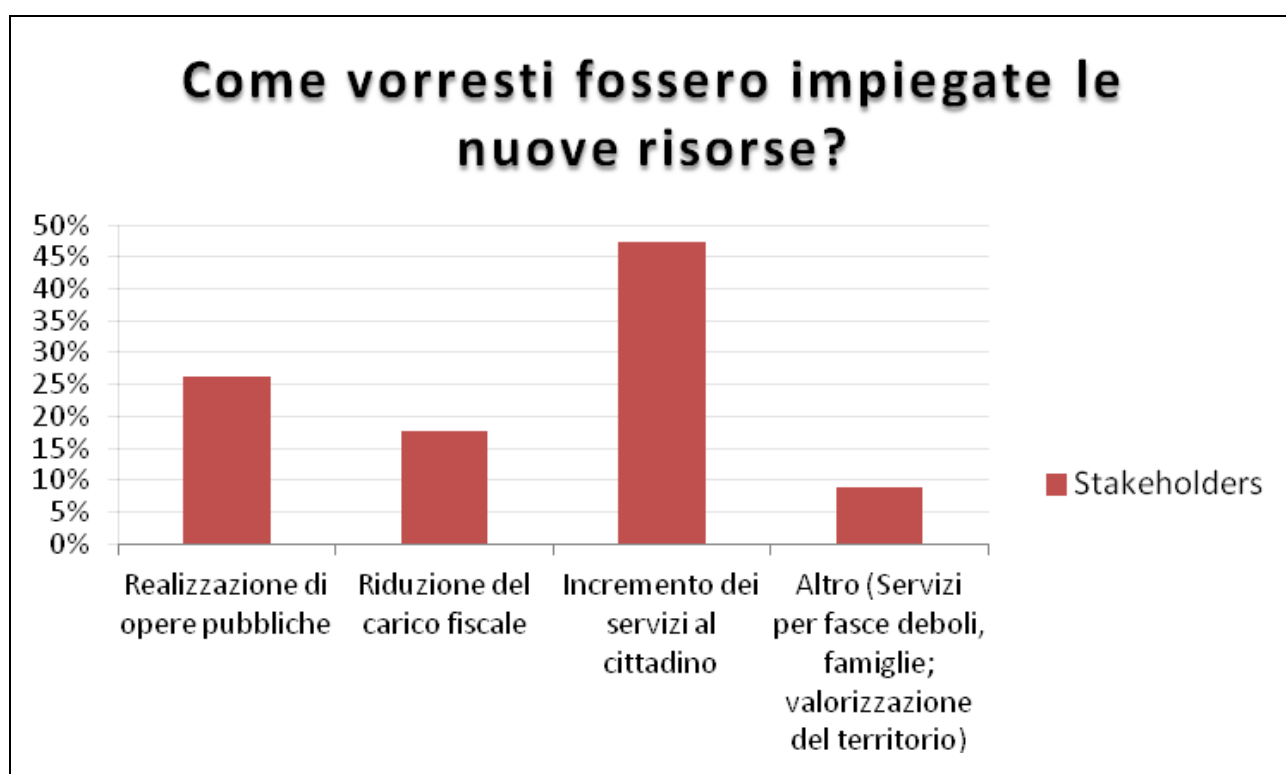
1) Quali sono a tuo avviso le tematiche più importanti per lo sviluppo del territorio che abiti?

- Ambiente e Agricoltura
- Commercio e Turismo
- Servizi sociali
- Istruzione e Cultura
- Industria e Artigianato
- Altro (Specificare)



2) Il processo di fusione è incentivato con contributi straordinari statali e regionali, oltre che da una serie di agevolazioni normative e finanziarie. Si tratta di una cifra complessiva nel decennio 2017-2027 superiore a 4 milioni di euro. Come vorresti che fossero impiegate tali risorse?

- Realizzazione di opere pubbliche
- Riduzione del carico fiscale
- Incremento dei servizi al cittadino
- Altro (Specificare)



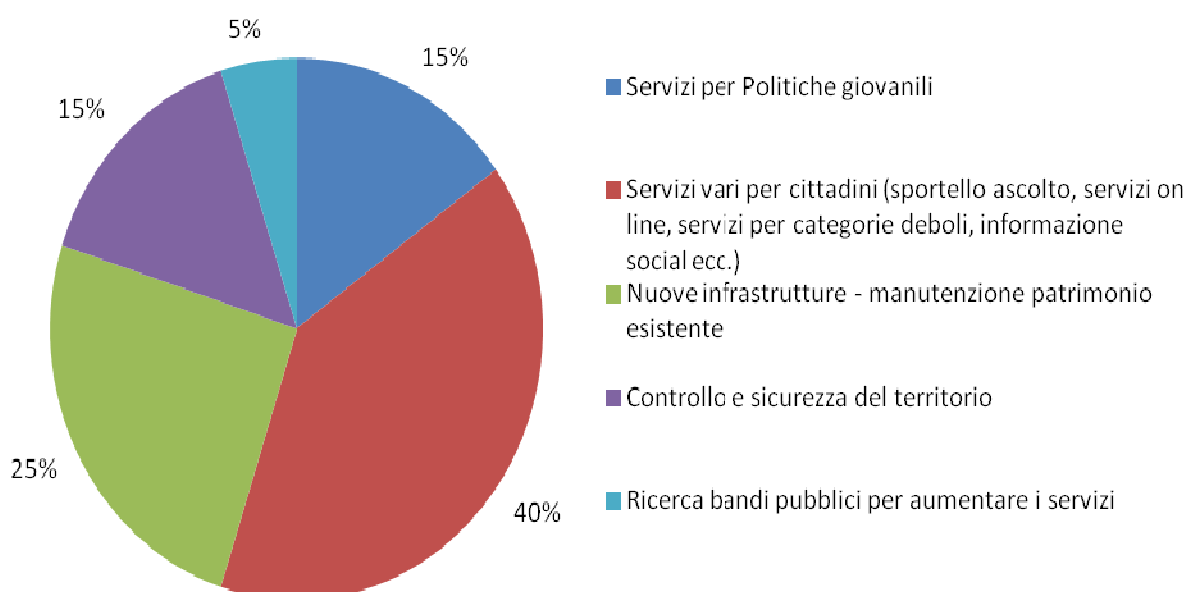
3) Con la fusione, i dipendenti dei Comuni potranno operare sulle due sedi per migliorare la qualità dei servizi erogati. Attualmente, a tuo avviso, in quale settore si evidenziano le principali carenze organizzative?

- Segreteria (Protocollo generale, accesso agli atti)
- Servizi Demografici (Anagrafe, Stato Civile ed Elettorale)
- Servizi alla Persona (Pubblica Istruzione, Servizi Sociali, Cultura, Sport e Biblioteca ecc.)
- Ufficio tecnico (Edilizia, Manutenzioni, Opere Pubbliche ecc.)
- Ufficio Tributi
- Altro (Specificare)

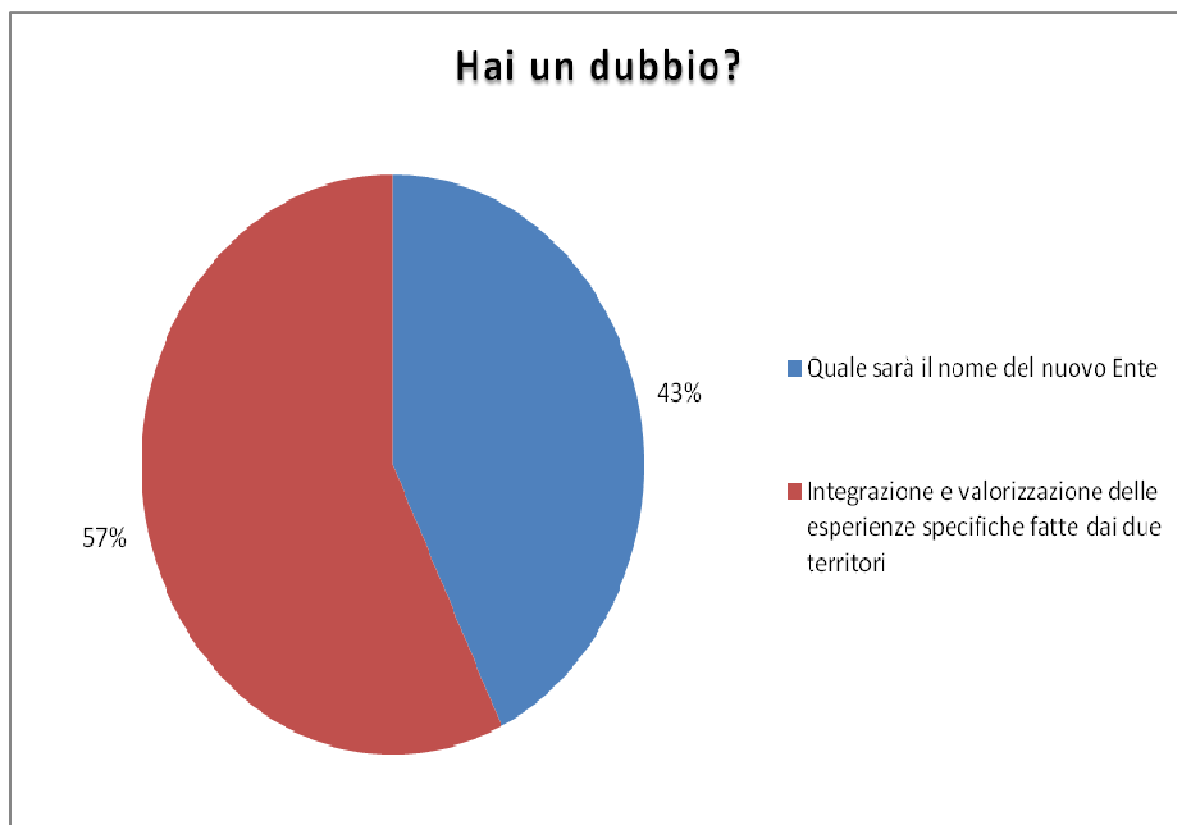


- 4) *Unificando le procedure burocratiche dei due enti si potrà ottenere una razionalizzazione dei carichi di lavoro. Grazie a ciò, il personale potrà dedicarsi a nuove attività oggi inevitabilmente trascurate o non considerate, aumentando i servizi offerti al cittadino. Quale nuova tipologia di servizi vorresti che l'Ente cercasse di avviare?*

Quale nuova tipologia di servizi vorresti che l'Ente cercasse di avviare?



5) Hai dubbi o quesiti sulla fusione? Scrivi qui la tua domanda/osservazione: cercheremo di darne risposta all'interno dello studio di fattibilità e nel corso dei prossimi incontri pubblici.



5. Sintesi dei benefici, punti di attenzione per il futuro e conclusioni

Si riportano in conclusione, simili a flash, una serie di considerazioni riassuntive.

5.1 I benefici economici

<i>Contributi straordinari da parte dello Stato (Articolo 20, comma 1-bis, primo periodo, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135, come integrato dall'art. 1, comma 447 della legge 11 dicembre 2016, n. 232)</i>	6.213.013,30 Euro
<i>Contributi straordinari da parte della Regione Veneto (L.R. n. 18 del 27 aprile 2012 art. 10 c. 1 bis)</i>	481.165,55 Euro
<i>Razionalizzazione approvvigionamenti e forniture</i>	32.500 Euro
<i>Razionalizzazione immobili</i>	<i>(da quantificare a seguito di analisi strategica sul patrimonio)</i>
<i>Razionalizzazione parco automezzi</i>	<i>(da quantificare a seguito di analisi strategica sul patrimonio)</i>

5.2 I benefici non economici

- I Comuni nati in seguito a una fusione, pur essendo tenuti al rispetto del vincolo del pareggio di bilancio, hanno priorità nell'assegnazione degli spazi finanziari messi a disposizione dalla legge di bilancio per il triennio 2017-2019 (Articolo 1, comma 492 della legge 11 dicembre 2016, n. 232)
- Priorità nell'assegnazione degli spazi finanziari regionali ai Comuni istituiti per fusione a decorrere dal 2011
- Preferenza per le fusioni di comuni rispetto alle forme associative nell'accesso agli incentivi regionali (Articolo 12 dello Statuto della Regione Veneto - Legge regionale statutaria 17 aprile 2012, n. 1; Articolo 9 legge regionale n. 18 del 27 aprile 2012)
- Al comune istituito a seguito di fusione tra comuni aventi ciascuno meno di 5.000 abitanti si applicano, in quanto compatibili, le norme di maggior favore, incentivazione e semplificazione previste per i comuni con popolazione inferiore a 5.000 abitanti e per le unioni di comuni (Articolo 1, comma 118, della legge 7 aprile 2014, n. 56)
- Gli obblighi di esercizio associato di funzioni comunali derivanti dal comma 28 dell'articolo 14 del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, e successive modificazioni, si applicano ai comuni derivanti da fusione entro i limiti stabiliti dalla legge regionale, che può fissare una diversa decorrenza o modularne i contenuti. In mancanza di diversa normativa regionale, i comuni istituiti mediante fusione che raggiungono una popolazione pari o superiore a 3.000 abitanti sono

esentati da tale obbligo per un mandato elettorale (Articolo 1, comma 121, della legge 7 aprile 2014, n. 56)

- Ai comuni istituiti a seguito di fusione, fermi restando il divieto di superamento della somma delle spese di personale sostenute dai singoli enti nell'anno precedente alla fusione e il rispetto del limite di spesa complessivo definito a legislazione vigente e comunque nella salvaguardia degli equilibri di bilancio, non si applicano, nei primi cinque anni dalla fusione, specifici vincoli e limitazioni relativi alle facoltà assunzionali e ai rapporti di lavoro a tempo determinato (Articolo 1, comma 450, della legge 23 dicembre 2014, n. 190, modificata dall' art. 16, comma 1-quinquies, D.L. 24 giugno 2016, n. 113, convertito, con modificazioni, dalla L. 7 agosto 2016, n. 160)
- Avere la possibilità di pensare in termini sistemici e strategici allo sviluppo del territorio (passare da logiche di ottimizzazione parziale a percorsi di ottimizzazione e di eccellenza globale; esprimere identità e funzionalità del sistema territorio)
- Bilanciare lo specialismo (tipico delle grandi strutture) con la flessibilità operativa e la polivalenza delle persone (tipiche delle piccole strutture)
- Permettere al nuovo Ente di svolgere un ruolo di "catalizzatore e generatore di opportunità sul territorio"
- Migliorare la qualità dei servizi ai cittadini (nuovi sistemi di accoglienza con gli sportelli evoluti, ampliamento fasce orarie, riduzione dei tempi di risposta, selezione e professionalizzazione del personale di contatto)
- Avere la possibilità di fare investimenti in tecnologia informatica e strumentale per migliorare i sistemi di erogazione dei servizi
- Sviluppare nuova progettualità con ricaduta positiva sul territorio.

Si precisa, da ultimo che tali vantaggi non pregiudicano il subentro nei benefici, siano essi derivanti da leggi europee o statali, di cui godevano gli enti estinti (Articolo 1, comma 121, della legge 7 aprile 2014, n. 56).

5.3 La visione del nuovo comune

UN COMUNE MODERNO, DIVERSO, CHE FA COSE DIVERSE PER GENERARE MAGGIOR VALORE AL CITTADINO

- Si pone come agente dello sviluppo locale
- Lavora per realizzare un sistema a rete distribuito sul territorio che genera valore
- Focalizza le nuove risorse aggiuntive su una strategia di sviluppo
- Sviluppa progettualità per acquisire risorse sovracomunali e comunitarie da destinare allo sviluppo.

UN COMUNE ORIENTATO A COSTRUIRE ATTORNO ALLE PROPRIE TIPICITA' UN'AREA SISTEMA ALLARGATA PER VALORIZZARE LE RISORSE LOCALI IN GRADO DI:

- Riconoscere, sviluppare e lanciare il prodotto “territorio” (cultura, servizi, ambiente, sport, esperienze, prodotti caratteristici, ecc...)
- Valorizzare le risorse caratteristiche (storia, cultura)
- Aggregare risorse su progetti ed opportunità (focalizzazione).

UN COMUNE CHE INNOVA LE MODALITA' DI EROGAZIONE DEI SERVIZI

- Costruisce nuovi sistemi di accoglienza dei cittadini con gli sportelli evoluti di nuova generazione per semplificare il rapporto con i cittadini
- Attiva nuovi servizi per le imprese e per le persone.

5.4 I punti di attenzione del Comune nuovo

- Proseguire con il coinvolgimento e la comunicazione capillare, puntuale, estesa, concreta alla popolazione in preparazione del referendum (ma anche dopo, eventualmente, come rendicontazione circa l'attuazione del programma)
- Far cogliere alla comunità benefici reali e l'opportunità per il territorio (numeri e visione futura)
- Tranquillizzare la popolazione circa le possibilità di mantenere le identità, le usanze, le rappresentanze, le equità nella ripartizione delle risorse con la definizione di uno Statuto attento ed intelligente
- Generare senso di scopo nel personale per far cogliere in pieno l'importanza di cosa si sta costruendo e le opportunità professionali che ne derivano.

5.5 Conclusioni

- I territori di Carrè e Chiuppano si prestano molto bene alla fusione
- Le due strutture sono già abituate a lavorare in maniera integrata, nello specifico:
 - o attività, in ambito comunale, di pianificazione di protezione civile e di coordinamento dei primi soccorsi (funzione fondamentale di cui all'art. 14, comma 28, lettera e) del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito in legge 30 luglio 2010, n. 122 e successive modifiche ed integrazioni – Comune capo convenzione: Carrè);
 - o pianificazione urbanistica ed edilizia di ambito comunale nonché partecipazione alla pianificazione territoriale di livello sovracomunale (funzione fondamentale di cui all'art. 14, comma 28, lettera d) del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito in legge 30 luglio 2010, n. 122 e successive modifiche ed integrazioni – Comune capo convenzione: Chiuppano);
 - o catasto, ad eccezione delle funzioni mantenute allo Stato dalla normativa vigente (funzione fondamentale di cui all'art. 14, comma 28, lettera c) del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito in legge 30 luglio 2010, n. 122 e

successive modifiche ed integrazioni; funzione gestita in associazione anche con altri Comuni – Comune capo convenzione: Thiene -);

- o Polizia Municipale e polizia amministrativa locale (funzione fondamentale di cui all'art. 14, comma 28, lettera i) del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito in legge 30 luglio 2010, n. 122 e successive modifiche ed integrazioni; funzione gestita in associazione anche con altri Comuni attraverso l'istituto giuridico del Consorzio di funzioni);
 - o Ufficio tecnico associato (la gestione associata comprende sia il servizio tecnico manutentivo, che quello di sviluppo del territorio– Comune capo convenzione: Carrè
 - o Gestione della scuola di istruzione secondaria di primo grado e dell'annessa palestra (si tratta di strutture in comproprietà tra i Comuni di Carrè e Chiuppano – Comune capo convenzione: Carrè);
 - o unica Commissione locale per il paesaggio (i Regolamenti edilizi dei due Comuni prevedono una sola Commissione tra i due Comuni).
 - o centrale di committenza per gli appalti pubblici (la convenzione coinvolge anche il Comune di Thiene, che svolge il ruolo di capo – convenzione);
 - o Nucleo di valutazione (la convenzione coinvolge anche il Comune di Thiene, che svolge il ruolo di capo – convenzione);
- Durante il Consiglio Comunale congiunto si è dibattuto sull'opportunità di mantenere la funzionalità di entrambe le Biblioteche Comunali come servizi di prossimità alla popolazione e se necessario di riconvertire ad uso pubblico (es. socio-sanitario) le strutture pubbliche che saranno private della loro attuale destinazione
 - Dagli incontri con i portatori di interesse non sono emersi elementi di conflittualità, anzi, dai questionari compilati c'è stato a più riprese un invito ad andare avanti con particolare attenzione al processo di individuazione del nome del futuro nuovo Ente
 - Le risorse economiche a supporto della fusione (sia quelle nazionali che quelle regionali) sono rilevanti e potrebbero permettere di impostare un "Ente Nuovo" in grado di fare un passo avanti e passare dalla gestione del quotidiano alla programmazione.