

Efficienza e regolazione delle Reti di Enti Locali: adozione di modelli per la gestione associata delle risorse umane

Daniela Isari

Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

Université Paris Dauphine

daniela.isari@unicatt.it

daniela.isari@dauphine.fr

Elena Perondi

Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

elena.perondi@unicatt.it

1. Introduzione

Il panorama della pubblica amministrazione locale italiana, in linea con quello riscontrabile nella maggioranza dei paesi europei (Francia, Germania e Spagna in primis), è caratterizzato da un'elevata frammentazione degli enti locali, che si sostanzia nella presenza di oltre 8.000 comuni dislocati su tutto il territorio nazionale. La peculiarità del fenomeno non risiede tanto e solo nel numero dei comuni, quanto piuttosto nelle dimensioni demografiche che la maggioranza di essi presenta: secondo i dati ISTAT 2001 il 72,4% (5.868 comuni) ha una dimensione inferiore ai 5.000 abitanti, mentre questa percentuale supera il 92% (7.437) se si considerano i comuni in cui la popolazione residente non supera i 15.000 abitanti.

L'aspetto interessante risulta legato alla presenza di un numero molto elevato di piccoli e piccolissimi comuni che si trovano a dover svolgere funzioni del tutto paragonabili a quelle che fanno capo alle grandi città. Infatti, il decentramento amministrativo promosso dalle leggi Bassanini alla fine degli anni '90 (leggi 59/97 e 127/97) in attuazione del principio di sussidiarietà sancito dalla Costituzione italiana, attribuendo l'esercizio delle funzioni amministrative al livello di governo più basso, pone con forza il problema delle dimensioni dei Comuni e, soprattutto, della capacità di governo e delle risorse (umane e finanziarie) a disposizione delle singole municipalità.

La letteratura più recente in tema di governo degli Enti locali individua come la strada da intraprendere sia quella dell'associazionismo tra comuni (Giani, 2003; Di Iasio, 2002; Zuffada, 2002; Borgonovi, 2000; Vallotti, 1999). La stessa legislazione, nazionale e regionale, indica chiaramente come l'aggregazione tra più enti rappresenti

una delle soluzioni auspicabili al fine di migliorare l'efficienza gestionale e la qualità dei servizi a livello locale. Già nel 1990 la legge n. 142 Capo VIII, nel tentativo di disegnare nuovi dimensionamenti demografici degli Enti locali (Ferrari, 1999), stabiliva la possibilità di aggregazione istituzionale sovracomunale. Tuttavia sono le modifiche normative introdotte dalla legge n. 265 del 1999 ad aver conferito all'attività aggregativa una spinta propulsiva determinante, basti pensare che le 16 Unioni di Comuni (prima forma associativa riconosciuta) esistenti nel 1999 sono divenute 135 nel 2001 (Rinaldi, 2001) e, secondo una recente rilevazione del Ministero degli Interni, oggi sono 245. Nel 2000 l'emanazione del "Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli Enti locali" (decreto legge 267 del 18 agosto), riassume e innova la legislazione in materia di associazionismo e, agli articoli 30-35, disciplina le differenti forme utilizzabili dagli Enti locali:

- *Convenzioni* (art. 30), non dando vita a nuovi enti richiedono procedure di attivazione semplici che lasciano ampia autonomia e flessibilità nella configurazione organizzativa e istituzionale della forma associativa e non implicano necessariamente l'aumento del livello di integrazione tra gli enti costituenti. La finalità di questi accordi è il raggiungimento di economie di scala nell'erogazione di singoli servizi, la cui titolarità rimane in capo ai singoli enti partecipanti, per mezzo della costituzione di uffici unici o di delega formale di alcune funzioni a uno dei comuni (comune capofila). L'Emilia Romagna ha disciplinato tale forma associativa denominandola *Associazione Intercomunale*.
- *Consorzio* (art. 31), rappresenta un ente strumentale con personalità giuridica la cui composizione e le cui modalità di funzionamento sono normate per via legislativa, questo lascia scarsa flessibilità alle scelte dei singoli enti consociati (tale modalità non viene presa in considerazione nel presente studio poiché rappresenta la tipologia meno innovativa per la quale il legislatore non ha previsto interventi di riconfigurazione strutturale o operativa).
- *Unione di Comuni* (art. 32), costituisce un nuovo ente dotato di personalità giuridica e di ampia autonomia decisionale riguardo le scelte operative, organizzative e istituzionali (gode di piena potestà rispetto alla regolamentazione dei rapporti, anche economico-finanziari, tra gli enti associati). L'assenza di norme che ne disciplinino le regole di istituzione rende necessaria un'elevata convergenza di intenti politici, amministrativi e operativi tra i comuni che la costituiscono. La configurazione di un nuovo ente determina l'esigenza di una riprogettazione organizzativa, almeno riguardo le strutture eroganti funzioni associate, e un elevato grado di strutturazione e formalizzazione della struttura organizzativa.
- *Comunità Montana*, dopo la promulgazione della legge 265/99 ha assunto i medesimi caratteri dell'Unione, ma conserva un forte carattere territoriale che ne condiziona, almeno in parte, la funzionalità a causa di una scarsa volontà collaborativa tra i comuni che la costituiscono.

Il presente articolo si concentra su una delle realtà più dinamiche, dal punto di vista dell'associazionismo tra enti locali, del nostro Paese, la Regione Emilia Romagna: oltre a essere stata una delle prime regioni a recepire lo stimolo del

legislatore nazionale (Nencini, 2002), con la legge regionale n. 11 del 26 aprile 2001, è l'unica regione ad aver disciplinato l'esercizio associato di funzioni mediante convenzioni grazie all'istituzione dell'Associazione Intercomunale (Zuffada, 2002). Nel tentativo di approfondire le tematiche riguardanti, in particolare, la gestione del personale nelle forme associate di enti locali.

2. La gestione del personale nelle reti di enti locali

Tra le principali difficoltà degli Enti locali di dimensioni minori nel far fronte alla numerosità e alla complessità dei servizi di cui hanno acquisito la titolarità in seguito alle riforme sul decentramento amministrativo, vi sono quelle connesse alla acquisizione e gestione delle risorse umane, con particolare riferimento alla presenza di organici ridotti, professionalità generaliste; scarsità di professionalità e competenze necessarie a sviluppare i nuovi servizi; scarsità di competenze e risorse finanziarie atte a progettare e realizzare sistemi di gestione articolati, che integrino politiche coerenti di acquisizione, formazione, valutazione, incentivazione e sviluppo di carriera del personale (Mordenti, 2003; Ruffini, 2000; Monea e Suzzi 2003).

Sotto questo profilo, l'aumento della dimensione organizzativa conseguita attraverso le forme associative consente di:

- *realizzare economie di scala* attraverso la riduzione della duplicazione delle attività di gestione del personale, la riduzione complessiva dei dipendenti dedicati a queste attività e la razionalizzazione del loro utilizzo;
- *aumentare i livelli di efficienza ed efficacia* attraverso la specializzazione funzionale e le economie di apprendimento che si realizzano all'interno degli uffici del personale associati;
- *reperire le professionalità e le competenze* necessarie alla progettazione e sviluppo di servizi all'interno del più ampio bacino costituito dalla dotazione di personale dell'intera associazione;
- *realizzare più compiutamente il passaggio ad un modello di gestione del personale* che utilizzi appieno tutte le "leve" e gli spazi di discrezionalità messi a disposizione dei dirigenti delle Pubbliche Amministrazioni dal quadro normativo di riordino del pubblico impiego.

Quest'ultimo punto è individuato da più autori (Borgonovi, 2004; Rebora, 1999) come particolarmente significativo poiché rientra nella sfida che gli Enti locali, come il resto delle Pubbliche Amministrazioni, sono chiamati ad affrontare per innovare le proprie politiche di gestione del personale introducendo compiutamente logiche di valorizzazione del merito e di sviluppo delle professionalità, attraverso un'evoluzione in senso qualitativo e un aumento della gamma delle funzioni di direzione del personale.

Le condizioni e le risorse (a livello finanziario, di competenze e conoscenze specialistiche e di cultura di gestione del personale), che vincolano decisioni e azioni

dei comuni di dimensioni piccole e medio-piccole, non consentono di sostenere questa sfida individualmente (Monea e Suzzi, 2003; Mordenti 2003).

3. Obiettivi della ricerca

Se da un lato l'attività di associazionismo degli Enti locali si contraddistingue per dinamicità e numerosità, la letteratura organizzativa si è scarsamente interessata all'emergere di tale fenomeno, che sta oggi assumendo dimensioni estremamente rilevanti. Questo dato non deve stupire se si considera che complessivamente gli studi organizzativi in tema di pubblica amministrazione sono piuttosto scarsi (Adinolfi, 2005).

In particolare abbiamo rilevato l'assenza di contributi scientifici riguardanti i modelli di gestione associata delle risorse umane sviluppati nelle forme associative tra comuni, le condizioni della loro adozione e gli effetti che la gestione associata delle risorse umane può generare in relazione alle criticità che i singoli Enti incontrano nello sviluppo di politiche e sistemi di gestione del personale.

Il presente studio si pone quindi i seguenti obiettivi:

- A. rilevare quali sono i modelli di gestione del personale implementati nelle forme associative tra Enti locali dell'Emilia Romagna;
- B. esplorare l'ipotesi che la gestione associata delle risorse umane consenta di promuovere un significativo salto di qualità nelle politiche di gestione del personale, attraverso l'estensione a tutti i comuni aderenti di sistemi unificati e coerenti di selezione, valutazione, incentivazione, formazione e sviluppo, e verificare quale modello di gestione associata consenta di veicolare in modo più significativo tale cambiamento;
- C. comprendere alcune delle condizioni di adozione dei differenti modelli, individuando le caratteristiche strutturali delle diverse associazioni che possano favorire la scelta tra modelli tra loro molto eterogenei.

Con riferimento all'ultimo degli obiettivi espressi le seguenti ipotesi sono incentrate sulle variabili strutturali che è stato possibile individuare dell'analisi documentale svolta, per altro esse coincidono con le dimensioni su cui si basano i criteri di finanziamento stabiliti dalla Regione (d.r. 112/2005).

Ipotesi 1: la modalità di associazionismo prescelta influenza la scelta del modello di gestione del personale.

Al variare della tipologia della forma associativa (Associazione Intercomunale, Unione di Comuni, Comunità Montana) varia la propensione all'adozione di modelli di gestione del personale più integrati e complessi.

Ipotesi 2: la numerosità e distribuzione dimensionale dei Comuni all'interno della forma associativa associata influenza la scelta del modello di gestione del personale.

2a all'aumentare della numerosità dei Comuni aderenti dell'associazione aumenta la propensione all'adozione di modelli di gestione del personale più integrati e complessi;

2b la presenza all'interno dell'associazione di un Comune di dimensioni demografiche almeno doppie rispetto alla media del network aumenta la propensione all'adozione di modelli di gestione del personale più integrati e complessi.

Ipotesi 3: la numerosità e la complessità delle funzioni/servizi gestiti in forma associata influenza la scelta del modello di gestione del personale.

3a all'aumentare del numero dei servizi gestiti in forma associata aumenta il livello di integrazione e complessità del modello di gestione del personale.

3b all'aumentare della complessità dei servizi gestiti in forma associata aumenta il livello di integrazione e complessità del modello di gestione del personale.

Ipotesi 4: all'aumentare del numero di utenti serviti e della densità demografica della forma associativa aumenta il livello di integrazione e complessità del modello di gestione del personale.

4. Dati, campione e metodologia

Al fine di testare le ipotesi fatte abbiamo svolto un'analisi dei documenti ufficiali messi a disposizione dalle singole associazioni, dalla regione e dall'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT): statuti delle associazioni, convenzioni che disciplinano le modalità di erogazione dei servizi e regolamenti di attuazione delle convenzioni stipulate, leggi regionali e tavole demografiche dei Comuni interessati. L'analisi documentale ci ha permesso di rilevare il valore della variabile dipendente (modello di gestione delle risorse umane adottato) e delle variabili indipendenti di interesse:

- numero di comuni che fanno parte della forma associativa;
- presenza di un comune che abbia potuto svolgere la funzione di leader del network in quanto caratterizzato da una dimensione demografica significativamente superiore (almeno il doppio) rispetto a quella media del network stesso;
- numero di servizi svolti in forma associata;
- complessità dei servizi svolti in forma associata, calcolata come la somma delle attività svolte per ogni singolo servizio pesate rispetto a un indice di complessità. Per semplicità e per coerenza con la scelta di svolgere un'analisi documentale che non comportasse l'utilizzo di interviste e valutazioni soggettive, abbiamo calcolato l'indice di complessità per singola attività come la percentuale di finanziamento stanziato dalla regione per quella attività rispetto all'ammontare complessivo dei finanziamenti ottenibili. Alla base di tale ipotesi c'è l'assunzione che la regione riconosca per un dato servizio e/o una data attività un livello di finanziamento proporzionale al suo livello di complessità (progettuale e gestionale). Il limite oggettivo di tale ipotesi è che da essa è esclusa qualsiasi considerazione di carattere strategico e politico riguardante le scelte di promozione dei servizi da parte della regione;
- popolazione residente nei comuni che compongono la forma associativa;
- la densità demografica della forma associativa, misurata in numero di abitanti per chilometro quadrato, che rappresenta il livello di dispersione nell'erogazione dei servizi.

Il campione comprende la quasi totalità delle forme associative presenti in Emilia Romagna, a eccezione di 5 realtà per le quali non è stato possibile reperire la documentazione necessaria, ed è composto da 48 forme associative di cui: 23 Associazioni Intercomunali, 18 Comunità Montane e 7 Unioni di Comuni (Tabella 1).

	Associazione Intercomunale			Comunità Montana			Unione di Comuni			Totale		
	Media	Min	Max	Media	Min	Max	Media	Min	Max	Media	Min	Max
Numero Comuni	5,3	2	10	7,1	3	16	4,2	2	9	5,8	2	16
Presenza Comune "Leader"	60,9%	-	-	50,0%	-	-	14,3%	-	-	52,1%	-	-
Numero Servizi	4,5 (34,8%)	1	8	6,1 (47%)	3	10	8,5 (65,4%)	5	11	5,6 (43,4%)	1	11
Complessità Servizi	0,182	0,04	0,395	0,232	0,108	0,424	0,457	0,144	0,634	0,236	0,04	0,634
Popolazione Residente	66.975	7.555	201.696	26.216	9.367	60.511	21.169	4.773	64.403	45.518	7.555	201.696
Densità Abitativa	258,05	69,92	721,92	81,31	18,59	323,33	168,72	18,56	428,98	178,96	18,56	721,92

Tabella 1 – Caratteristiche strutturali delle diverse forme associative.

L'analisi documentale ci ha permesso di rilevare, oltre alle caratteristiche strutturali e operative delle tre forme associative presenti in Emilia Romagna, l'esistenza di differenti modelli di gestione del personale che presentano livelli di integrazione e ampiezza operativa assai differenti e di verificare se l'associazionismo, unito all'applicazione di un particolare modello tra quelli rilevati, possa rappresentare un fattore di spinta all'implementazione di politiche del personale degli Enti locali più sofisticate rispetto al passato.

Infine, per comprendere se sia possibile identificare tra le caratteristiche delle forme associative dei driver che permettano di indirizzare le scelte riguardanti la gestione delle risorse umane e non avendo la pretesa di creare un modello esaustivo di rappresentazione della realtà descritta, abbiamo scelto di scartare l'analisi multivariata, e in particolare il modello di regressione logistica multinomiale (Pisati, 2003), e di svolgere un'analisi bivariata che ci permettesse di evidenziare possibili covariazioni tra la variabile dipendente e, di volta in volta, una delle variabili indipendenti. Inoltre, essendo la variabile dipendente una variabile ordinale (i modelli di gestione del personale si possono ordinare per livello di integrazione e complessità) ed essendo le variabili indipendenti riconducibili, come è stato fatto, a variabili ordinali tramite l'identificazione di opportune classi di valori, abbiamo utilizzato per l'analisi delle tavole di contingenza che ci permettessero di testare le nostre ipotesi di causazione (Corbetta, 1999). Per completezza e chiarezza interpretativa, anche se non strettamente necessaria, abbiamo svolto un'analisi di regressione sulle variabili indipendenti per evidenziare la presenza di eventuali correlazioni tra esse.

5. Risultati

5.1 Una tipologia di modelli di gestione associata del personale

La ricerca condotta sulle fonti documentali degli Enti associati della Regione Emilia Romagna ha evidenziato come, a fronte di criticità e opportunità simili, i network di comuni adottino soluzioni molto eterogenee per la gestione del personale (tabella 2), che proponiamo di classificare secondo tre modelli organizzativi, ordinabili in base al grado di:

- integrazione tra i singoli Enti;
- armonizzazione tra i regolamenti dei singoli Enti in materia di gestione del personale.

Modello A - Convenzioni ad hoc

I singoli Comuni aderenti al network mantengono una netta indipendenza nella gestione delle risorse umane, svolgendo tutte le funzioni attraverso i propri uffici del personale.

Si stipulano convenzioni ad hoc per la gestione del personale destinato allo svolgimento delle attività connesse ai servizi realizzati dall'associazione, che regolamentano il contributo che i singoli comuni forniscono allo specifico servizio associato (numero di dipendenti distaccati, monte ore settimanale, eventuali forme di incentivazione connesse a spostamenti o condizioni particolari di lavoro dovute ai requisiti del servizio svolto).

Questa soluzione non produce significativi vantaggi in termini di economie di scala, efficienza ed efficacia dei processi operativi, condivisione di competenze e know-how in materia di gestione del personale, non comporta processi di armonizzazione tra i regolamenti e le procedure degli Enti in materia di gestione del personale ma preserva l'autonomia dei singoli comuni nelle scelte di politica del personale.

E' stato rilevato che a questo tipo di scelta si accompagnano difformità tra i comportamenti degli Enti nella veste di datore di lavoro, creando disparità di trattamento tra persone che svolgono la loro attività in servizi gestiti in forma associata pur continuando ad essere assoggettati alle scelte e ai regolamenti stabiliti dai propri comuni di appartenenza (Monea e Suzzi, 2003).

1. Modello B – Delega a un Comune Capofila

I comuni delegano, tramite convenzione, un Comune capofila (o la Comunità Montana o l'Unione) a svolgere per conto di tutti gli altri singole funzioni di gestione del personale (ad esempio la gestione di paghe e contributi): l'Ente designato eroga così un servizio destinato al personale di tutti i Comuni aderenti, secondo modalità e criteri condivisi. Tutte le funzioni non espressamente delegate rimangono in capo e vengono svolte dai singoli Comuni.

Questo modello comporta vantaggi in termini di economie di scala, specializzazione ed efficienza. Comporta anche la possibilità di estendere la gamma dei sistemi di gestione del personale che i singoli Comuni non sarebbero in grado di

sviluppare individualmente, attivando e valorizzando le competenze e le professionalità presenti nella rete.

E' un modello "lasco" che consente di attivare in tempi brevi risorse e competenze maturate da uno degli enti partecipanti, ma presenta lo svantaggio che quelle competenze rimangano localizzate presso l'ente delegato e non si attivano processi di apprendimento e scambio di conoscenze tra i partners, con il rischio che una decisione del comune delegato di recedere dall'accordo privi il resto dei partecipanti di risorse e know-how specialistici non facilmente sostituibili.

L'adozione di questo modello richiede un processo di armonizzazione delle procedure operative degli enti aderenti al network, con riguardo alle funzioni di gestione del personale svolte in forma associata.

2.Modello C – Ufficio Associato

E' il modello che comporta il livello più elevato di integrazione tra gli enti, chiamati a costituire un "Ufficio Unico" per la gestione del personale, al quale vengono delegate un numero variabile di funzioni, fino a coprire, in alcuni casi, la totalità delle funzioni di gestione del personale degli enti aderenti.

Comporta un processo più articolato e lungo, un maggiore investimento iniziale e maggiori sforzi organizzativi; richiede inoltre di aderire pienamente a una logica di lavoro di gruppo e messa in comune di conoscenze e prassi operative tra i comuni aderenti.

E' un modello fortemente integrato che consente la possibilità di sviluppare i sistemi di gestione contando su maggiori capacità progettuali e maggiore sinergia tra le competenze presenti nella rete associativa, richiede non solo l'armonizzazione delle procedure, ma anche l'armonizzazione dei regolamenti in materia di gestione del personale, e presenta il maggior potenziale dal punto di vista dell'impulso all'uscita da una mera logica di "erogazione di servizi" del personale, per sviluppare logiche di "politica del personale" che utilizzino le leve a disposizione in modo integrato e coerente.

Il modello che si presenta con maggiore frequenza è il più complesso e integrato (modello C) che viene applicato in 20 casi su 48, mentre i modelli A e B si presentano entrambi in 14 casi (figura 1).

3.MODELLO A	4.MODELLO B	5.MODELLO C
<p>Livello di integrazione basso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenzioni ad hoc per il distacco di personale su singoli servizi associati. • Elevato grado di indipendenza tra gli Enti nelle politiche e nei sistemi di gestione del personale. • Elevata difformità dei comportamenti dei diversi Enti in veste di datore di lavoro. 	<p>Livello di integrazione medio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delega di singole funzioni di gestione del personale, svolte da uno o più Enti capofila per conto di tutti gli Enti afferenti al network. • Scelte condivise sui criteri e le modalità di svolgimento delle funzioni delegate. • Armonizzazione di procedure operative con riguardo alle funzioni delegate 	<p>Livello di integrazione alto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Istituzione di un Ufficio Unico del Personale che progetta e realizza servizi e funzioni di gestione delle risorse umane per tutti gli Enti associati. • I singoli comuni delegano lo svolgimento di un numero variabile di funzioni all'Ufficio Unico. • Scelte condivise sui criteri e le modalità di svolgimento delle funzioni delegate. • Armonizzazione dei Regolamenti in materia di gestione del personale

Tabella 2 – Modelli di gestione del personale nelle forme associative dell'Emilia Romagna.

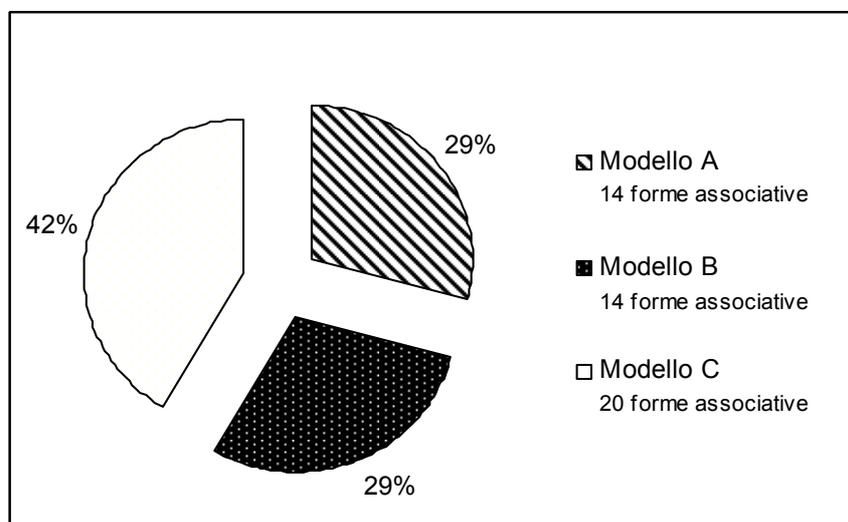


Figura 1 – Percentuale di adozione dei diversi modelli di gestione del personale

5.2 Funzioni e servizi del personale gestiti in forma associata

L'individuazione e la descrizione dei tre differenti modelli di gestione del personale nulla ci dice riguardo a quali sono le funzioni e i servizi in materia di risorse umane effettivamente delegate alla forma associativa. Per meglio comprendere che cosa effettivamente racchiudano questi tre modelli, abbiamo svolto un'analisi delle convenzioni stipulate tra i comuni per regolamentare la gestione associata dei servizi del personale. Il modello A, non prevedendo alcuna delega in materia di personale, è sostanzialmente escluso da questa analisi. Per quanto concerne i modelli B e C è possibile individuare rilevanti differenze (figure 2a e 2b).

Un'analisi superficiale delle figure potrebbe indurre a credere che le forme associate favoriscano lo sviluppo di politiche del personale avanzate, tuttavia l'analisi documentale evidenzia come la decisione di attivare e gestire servizi in forma associata risponda ad una duplice necessità degli Enti: da un lato quella dell'adempimento alle normative (sicurezza e salute dei lavoratori ex legge 626/94) e dell'adeguamento a pressioni sindacali per l'applicazione dei CCNL (istituzione dei Nuclei di Valutazione; contrattazione integrativa decentrata); dall'altro alla necessità di conseguire economie di scala e specializzazione (trattamento economico e giuridico, reclutamento e selezione) ed economie complessive di progetto (progettazione e gestione della formazione del personale).

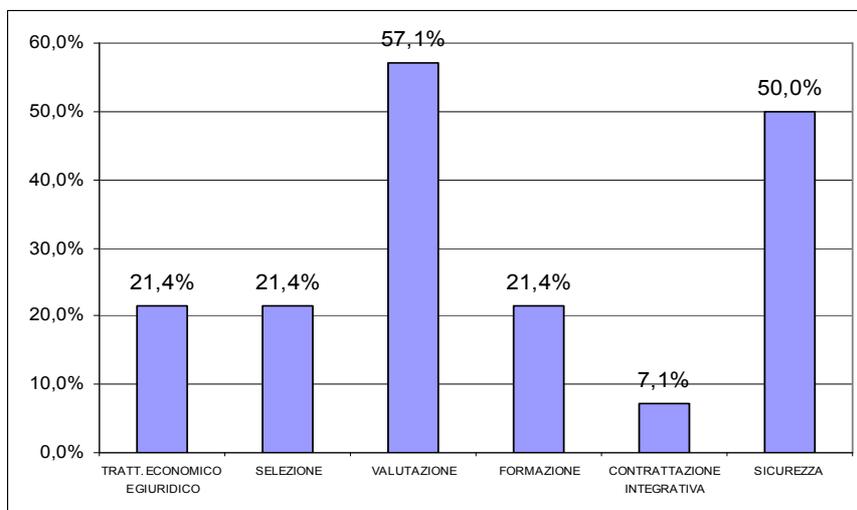


Figura 2a – Percentuali di delega dei singoli servizi di gestione del personale alla forma associata.

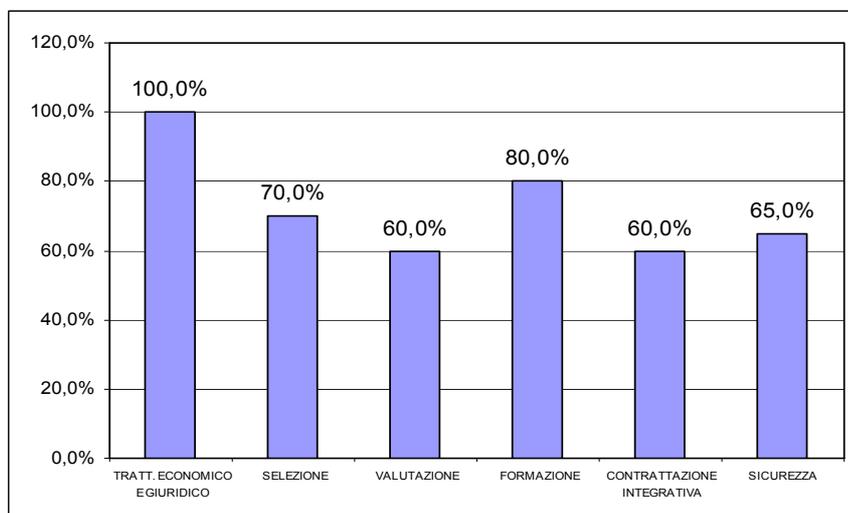


Figura 2b – Percentuali di delega dei singoli servizi di gestione del personale alla forma associata.

In questo senso, quindi, possiamo affermare che la gestione associata consente di estendere la gamma delle funzioni di gestione del personale fruibili da tutti i comuni aderenti nel rispetto dei vincoli di economicità cui gli enti sono soggetti, realizzando economie di scala, e consente agli enti aderenti di conformarsi agli adempimenti normativi e contrattuali in materia di gestione del personale; tuttavia, escluse rare eccezioni non si evidenziano, all'interno della documentazione esaminata, finalità e dichiarazioni di intenti riconducibili a uno sviluppo di politiche del personale più evolute e sofisticate, che utilizzino le leve e gli strumenti a disposizione in modo integrato e coerente al fine di perseguire logiche meritocratiche, di sviluppo mirato dei sistemi di competenze e delle professionalità, di utilizzo non indistinto dei sistemi incentivanti.

5.3 Condizioni di adozione dei diversi modelli di gestione associata del personale

Il dati riportati in tabella 3 evidenziano come non tutte le relazioni che ci si attendeva di trovare siano realmente verificate.

L'ipotesi 1 risulta verificata.

L'analisi bivariata mette in luce, come atteso, una significativa relazione con la tipologia di associazione. Quest'ultimo risultato è legato alle modalità, per altro normate per via legislativa, di regolamentazione delle scelte istituzionali, organizzative e operative delle differenti forme aggregative: l'Associazione Intercomunale non presuppone un aumento dell'integrazione tra enti, anzi nasce come forma associativa che garantisce il mantenimento di ampi spazi di autonomia per i Comuni aderenti l'Unione di Comuni implica una forte regolamentazione della

struttura organizzativa e la convergenza degli intenti politici e operativi e la Comunità Montana, pur assumendo le medesime caratteristiche dell'Unione è spesso "frenata" da una minore volontà cooperativa tra i Comuni che la costituiscono (Zuffada, 2002). Le ipotesi 2 (a e b) e 4 non risultano verificate.

Contrariamente a quanto intuitivamente supposto, all'aumentare del numero di prestazioni erogabili (aumento del numero di Comuni e della popolazione servita) e all'aumentare della dispersione geografica del fabbisogno di tali prestazioni (presenza di comuni leader per dimensioni e diminuzione della densità abitativa) non aumenta il bisogno gestire il personale coinvolto adottando modelli via via più integrati.

Le ipotesi 3a e 3b risultano verificate.

L'analisi bivariata evidenzia una forte relazione con il numero e la complessità dei servizi erogati in forma associata, che per altro risultano essere variabili correlate tra loro (allegato A). E' interessante notare (allegato B) come non sembri esserci alcuna relazione tra la tipologia dei servizi erogati dalle gestioni associate e il modello di gestione del personale prescelto (questa ultima affermazione va presa con le dovute cautele poiché la semplice analisi di frequenza svolta non ci permette di stabilire alcun nesso di covarianza e, tanto meno, di causazione tra le due variabili).

Sulla base dei dati raccolti possiamo affermare che, riguardo ai servizi erogati, le variabili che influiscono sulle scelte in materia di gestione delle risorse umane sono solo la numerosità e la complessità totale, non hanno importanza alcuna il numero di prestazioni erogate e la loro dislocazione e, apparentemente, nemmeno il tipo di servizi che corrisponde al livello di complessità osservato.

In sintesi, le scelte che portano a preferire modalità di gestione del personale maggiormente integrate e complesse appaiono maggiormente legate, da un lato, alla volontà politico-strategica espressa "a monte" dagli enti di adottare tipologie di associazionismo "forti" come le Unioni di Comuni (e, in seconda battuta, le Comunità Montane); dall'altro alla capacità del network di attivare una intensa collaborazione nella gestione ed erogazione di un numero crescente di servizi al pubblico (n° e complessità dei servizi delegati alla forma associata) che sembra trainare le scelte di una ulteriore integrazione anche nella gestione di servizi interni, come quelli del personale.

	Modello di gestione del personale			TOTALE	(N)	Idp (C-A)
	A	B	C			
Tipologia di associazione						
<i>Associazione Intercomunale</i>	39,1%	30,4%	30,4%	100,0%	(23)	-8,7%
<i>Comunità Montana</i>	27,8%	22,2%	50,0%	100,0%	(18)	22,2%
<i>Unione di Comuni</i>	16,7%	16,7%	66,7%	100,0%	(7)	50,0%
Numero di Comuni associati						
<i>2-4</i>	47,6%	19,0%	33,3%	100,0%	(21)	-14,3%
<i>5-7</i>	13,3%	33,3%	53,3%	100,0%	(15)	40,0%
<i>8-11</i>	27,3%	27,3%	45,5%	100,0%	(12)	18,2%
Presenza Comune leader						
<i>Sì</i>	39,1%	21,7%	39,1%	100,0%	(23)	0,0%
<i>No</i>	25,0%	29,2%	45,8%	100,0%	(25)	20,8%
Numero servizi gestiti in forma associata						
<i>1-4</i>	57,9%	26,3%	15,8%	100,0%	(19)	-42,1%
<i>5-7</i>	28,6%	35,7%	35,7%	100,0%	(14)	7,1%
<i>8-16</i>	0,0%	14,3%	85,7%	100,0%	(15)	85,7%
Complessità servizi gestiti in forma associata						
<i>0-0,15</i>	57,1%	35,7%	7,1%	100,0%	(14)	-50,0%
<i>0,15-0,20</i>	41,7%	33,3%	25,0%	100,0%	(12)	-16,7%
<i>0,20-0,35</i>	16,7%	25,0%	58,3%	100,0%	(12)	41,7%
<i>0,35-0,65</i>	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	(10)	100,0%
Popolazione residente nella forma associativa						
<i><10.000</i>	71,4%	14,3%	14,3%	100,0%	(7)	-57,1%
<i>10.000-25.000</i>	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%	(5)	40,0%
<i>25.000-50.000</i>	28,6%	21,4%	50,0%	100,0%	(11)	21,4%
<i>50.000-100.000</i>	18,2%	36,4%	45,5%	100,0%	(14)	27,3%
<i>>100.000</i>	40,0%	40,0%	20,0%	100,0%	(11)	-20,0%
Densità abitativa della forma associativa (ab./Km²)						
<i><100</i>	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%	(20)	0,0%
<i>100-250</i>	13,3%	33,3%	53,3%	100,0%	(16)	40,0%
<i>>250</i>	41,7%	25,0%	33,3%	100,0%	(12)	-8,3%

Tabella 3 – Tavole di contingenza

6. Conclusioni

L'analisi condotta sulle reti di comuni dell'Emilia Romagna ci ha permesso di tracciare un quadro delle modalità di gestione del personale sperimentate all'interno di questi network.

La rilevazione compiuta sulle fonti documentali ci ha consentito di mappare tre modelli di gestione delle risorse umane molto eterogenei tra loro e ordinabili rispetto ai livelli di integrazione tra i comuni associati e ai livelli di complessità gestionale implicati.

Si passa da casi in cui non vi è alcun intento comune di uniformare o armonizzare le pratiche in materia di personale degli enti associati e, conseguentemente, in cui gli

accordi regolamentano unicamente le modalità di interazione e gestione dei dipendenti che hanno il compito di occuparsi dell'erogazione di specifici servizi gestiti in forma associata (modello A), a casi in cui i livelli di integrazione e armonizzazione risultano molto spinti. Questo è il caso dei modelli da noi denominati "C", ossia i più complessi, che presentano la costituzione di uffici unici per la gestione del personale al quale vengono interamente delegate numerose funzioni.

Successivamente la nostra analisi si è focalizzata sui tre modelli di gestione del personale rilevati per individuare quali funzioni/servizi vengano effettivamente delegati all'associazione. La mappatura compiuta fin qui ci permette di affermare che la gestione associata consente di estendere la gamma delle funzioni di gestione del personale fruibili da tutti i comuni aderenti nel rispetto dei vincoli di economicità cui gli enti sono soggetti, realizzando economie di scala, e consente anche enti più piccoli di conformarsi agli adempimenti normativi e contrattuali in materia di gestione del personale; tuttavia, tranne in rarissime eccezioni non si evidenziano, all'interno della documentazione esaminata, finalità e dichiarazioni di intenti riconducibili ad un interesse e ad un impegno degli enti verso quel "salto di qualità" nelle politiche di gestione del personale delle pubbliche amministrazioni, che consiste nello sviluppo di politiche del personale che utilizzino le leve e gli strumenti a disposizione in modo integrato e coerente al fine di perseguire logiche meritocratiche, di utilizzo non indistinto dei sistemi incentivanti, di sviluppo mirato dei sistemi di competenze e delle professionalità.

Abbiamo infine testato alcune ipotesi riguardanti le caratteristiche strutturali delle forme associative che possano spingere verso l'adozione dei differenti modelli di gestione delle risorse umane. Non tutte le relazioni ipotizzate sono state verificate, in particolare non si riscontra alcuna covarianza tra tipo di modello di gestione delle risorse umane prescelto e: numerosità e distribuzione dimensionale dei comuni aderenti alla forma associativa, popolazione residente complessivamente nell'associazione e sua densità demografica. Le variabili che, almeno da quanto emerge dall'analisi svolta, sembrano influenzare le scelte in materia di personale sono la tipologia di associazione prescelta e la numerosità e complessità dei servizi che vengono gestiti in forma associata. Questo, da un lato, suggerisce che non sono solo considerazioni di carattere economico a guidare le decisioni riguardo il modello di gestione delle risorse umane e, dall'altro, evidenzia due fattori che danno indicazioni importanti:

- Le scelte che portano a preferire modalità di gestione del personale maggiormente integrate e complesse appaiono significativamente collegate alla volontà politico-strategica espressa "a monte" dagli enti di adottare tipologie di associazionismo "forti" come le Unioni di Comuni (e, in seconda battuta, le Comunità Montane);
- La capacità globale del network di attivare una intensa collaborazione nella gestione ed erogazione di servizi al pubblico in numero crescente e a complessità crescente sembra trainare le scelte di una ulteriore integrazione e collaborazione anche nella gestione di servizi interni, meno "visibili" ma più delicati, come quelli del personale.

Le due variabili che spiegano, almeno in parte, quali sono i fattori strutturali che spingono verso l'adozione di modelli di gestione del personale complessi e integrati sottolineano come, parallelamente alle motivazioni legate a vincoli di economicità, motivazioni di carattere strategico e relazionale risultino determinanti.

7. Limiti della ricerca e sviluppi futuri

Il presente lavoro evidenzia alcuni limiti che vorremmo qui segnalare: la rilevazione effettuata ha fornito mappatura il più possibile esaustiva dei modelli di gestione associata delle risorse umane riguardante tuttavia un'area ben circoscritta, da punto di vista geografico, del nostro paese.

La scelta di basarsi, fin qui, su un'analisi documentale non ha consentito per ora di raccogliere dati più sensibili e qualitativi con riferimento ai risultati e agli impulsi per lo sviluppo delle politiche del personale conseguiti dai comuni attraverso l'adozione dei diversi modelli di gestione associata delle risorse umane.

Le nostre ipotesi sulle caratteristiche strutturali delle forme associative che possono influenzare le scelte in merito ai modelli di gestione del personale hanno considerato le sole variabili misurabili attraverso l'analisi documentale: ciò ha comportato l'esclusione di altre caratteristiche dei network che possono essere estremamente rilevanti come ad esempio la rete di relazioni tra i decisori dei singoli enti associati oppure le affinità delle scelte politico strategiche di medio/lungo periodo tra gli enti associati.

Da ultimo, questa ricerca si limita a fotografare la situazione attuale, senza prendere in considerazione la dinamica evolutiva e la storia dei network associativi in esame, che può invece fornire importanti indicazioni in merito sia ai driver di adozione dei diversi modelli di gestione del personale sia in merito ai risultati conseguiti dai singoli Enti e dal network in seguito a tali scelte.

A fronte di questa prima mappatura, l'ipotesi più interessante che ci sembra emergere dal presente lavoro e che intendiamo verificare è che, seppure la partecipazione a network associativi e la gestione associata delle risorse umane possano rappresentare, per le motivazioni sopra riportate, un'opportunità per la promozione e lo sviluppo di politiche del personale più coerenti e mature negli enti locali di piccole e medie dimensioni, fino ad oggi tale opportunità non è stata colta e, come sopra riportato, la logica prevalente che ha orientato le scelte degli enti è stata quella ricerca dell'adempimento formale e della ricerca di economie di scala e riduzione dei costi sull'erogazione di servizi del personale agli enti associati.

In altre parole, lo sforzo di coordinamento e integrazione che i network di comuni oggi sostengono per l'adozione di modelli di gestione associata del personale non va nella direzione di un salto di qualità nelle politiche del personale di questi enti.

Intendiamo verificare questa ipotesi attraverso uno studio longitudinale di alcuni casi di forme associative che adottano in particolare i modelli "C", maggiormente integrati e complessi, e che consenta, attraverso una metodologia qualitativa, di individuare gli esiti dell'adozione di questi modelli e i fattori che li influenzano.

Bibliografia

- Adinolfi P. (2005) *Il mito dell'azienda*, McGraw-Hill, Milano.
- Borgonovi E. (2004) *Ripensare le amministrazioni pubbliche*, Egea.
- Borgonovi E. (2000) "L'organizzazione a rete delle amministrazioni pubbliche", *Azienda Pubblica*, N. 4, pp. 341-343.
- Corbetta P., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna.
- Di Iasio G. (2002) "I piccoli enti trovano il seme della crescita", *Guida agli Enti Locali*, N. 4, pp. 7- 10.
- Ferrari G.F. (1999) "Se l'ombra del campanile non basta più", *Guida agli Enti Locali*, N. 45, pp. 7-8.
- Giani M. (2003) *Forme innovative di integrazione tra enti locali*, Guerini e Associati, Milano.
- Marasca S. (2001) *La valutazione delle prestazioni nelle amministrazioni Pubbliche Locali*, Giappichelli Editore, Torino.
- Mordenti M. (2003) *La gestione associata delle funzioni negli Enti Locali*, Maggioli Editore, S. Arcangelo di Romagna.
- Monea A.; Suzzi R. (2003) L'integrazione organizzativa tra Comuni, *Azienditalia*, N.7, pp. 3-9
- Nencini R. (2002) "Le spinte locali mettono le ali alle Regioni", *Guida agli Enti Locali*, N. 14, pp. 17-18.
- Pisati M. (2003) *L'analisi dei dati. Tecniche quantitative per le scienze sociali*, il Mulino, Bologna.
- Rebora G. (1999) *Un decennio di riforme: nuovi modelli organizzativi e processi di cambiamento nelle amministrazioni pubbliche (1990-1999)*, Milano, Guerini e associati.
- Rinaldi G. (2001) "Con l'associazionismo e l'unione dei Comuni, un nuovo Ente locale protagonista dello sviluppo", *Guida agli Enti Locali*, N. 47, pag. 6.
- Ruffini R. (2000) *Una democrazia senza risorse*, Guerini e associati, Milano.
- Vallotti G. (1999) "Piccolo è bello, ma ora bisogna crescere", *Guida agli Enti Locali*, N. 45, pp. 9-12.
- Vallotti G. (2000) *La riforma delle autonomie locali: dal sistema all'azienda*, Egea, Milano.
- Zuffada E. (2002) "La collaborazione interistituzionale per il miglioramento dell'economicità dei comuni di minori dimensioni", *Azienda Pubblica*, N. 3, pp. 231-257.

Allegati

ALLEGATO A

Correlazioni tra le variabili indipendenti

1. correlazione n° comuni – n° servizi

OUTPUT RIEPILOGO

Statistica della regressione	
R multiplo	0,02294989
R al quadrato	0,000526697
R al quadrato corretto	-0,02168382
Errore standard	2,992821749
Osservazioni	48

ANALISI VARIANZA					
	gdf	SQ	MQ	F	Significatività F
Regressione	1	0,212404763	0,212404763	0,023713876	0,878303725
Residuo	45	403,064191	8,956982022		
Totale	46	403,2765957			

	Coefficienti	Errore standard	Stat t	Valore di significatività	Inferiore 95%	Superiore 95%	Inferiore 95,0%	Superiore 95,0%
Intercetta	5,953580902	1,038289579	5,734027406	7,7378E-07	3,862358373	8,044803431	3,862358373	8,044803431
Variable X 1	-0,025729443	0,167081786	-0,153993105	0,878303725	-0,36224943	0,310790544	-0,36224943	0,310790544

2. correlazione n° comuni – complessità servizi

OUTPUT RIEPILOGO

Statistica della regressione	
R multiplo	0,097654385
R al quadrato	0,009536379
R al quadrato corretto	-0,012473924
Errore standard	2,979301922
Osservazioni	48

ANALISI VARIANZA					
	gdf	SQ	MQ	F	Significatività F
Regressione	1	3,845798434	3,845798434	0,433268868	0,513742939
Residuo	45	399,4307973	8,87623994		
Totale	46	403,2765957			

	Coefficienti	Errore standard	Stat t	Valore di significatività	Inferiore 95%	Superiore 95%	Inferiore 95,0%	Superiore 95,0%
Intercetta	6,257446437	0,808718376	7,737485162	8,331E-10	4,628604039	7,886288836	4,628604039	7,886288836
Variable X 1	-1,900385711	2,887107893	-0,658231622	0,513742939	-7,715319416	3,914547994	-7,715319416	3,914547994

3. correlazione n° comuni – popolazione residente

OUTPUT RIEPILOGO

Statistica della regressione	
R multiplo	0,142053083
R al quadrato	0,020179078
R al quadrato corretto	-0,00159472
Errore standard	2,963252139
Osservazioni	48

ANALISI VARIANZA					
	gdf	SQ	MQ	F	Significatività F
Regressione	1	8,137750011	8,137750011	0,926759681	0,340851145
Residuo	45	395,1388457	8,780863239		
Totale	46	403,2765957			

	Coefficienti	Errore standard	Stat t	Valore di significatività	Inferiore 95%	Superiore 95%	Inferiore 95,0%	Superiore 95,0%
Intercetta	5,318744914	0,667573155	7,967283997	3,84662E-10	3,97418358	6,663306248	3,97418358	6,663306248
Variable X 1	1,07599E-05	1,1177E-05	0,962683583	0,340851145	-1,17517E-05	3,32715E-05	-1,17517E-05	3,32715E-05

4. correlazione n° comuni – densità popolazione residente

OUTPUT RIEPILOGO

Statistica della regressione	
R multiplo	0,337161859
R al quadrato	0,113678119
R al quadrato corretto	0,093982078
Errore standard	2,818324446
Osservazioni	48

ANALISI VARIANZA

	gdl	SQ	MQ	F	Significatività F
Regressione	1	45,84372498	45,84372498	5,77162257	0,020474386
Residuo	45	357,4328708	7,942952684		
Totale	46	403,2765957			

	Coefficienti	Errore standard	Stat t	Valore di significatività	Inferiore 95%	Superiore 95%	Inferiore 95,0%	Superiore 95,0%
Intercetta	6,69017371	0,609683594	11,30122866	9,62795E-15	5,662207934	8,116139486	5,662207934	8,116139486
Variable X 1	-0,006044125	0,002515849	-2,402420149	0,020474386	-0,011111304	-0,000976946	-0,011111304	-0,000976946

5. correlazione n° servizi – complessità servizi

OUTPUT RIEPILOGO

Statistica della regressione	
R multiplo	0,870082718
R al quadrato	0,757043936
R al quadrato corretto	0,751644912
Errore standard	1,316162027
Osservazioni	47

ANALISI VARIANZA

	gdl	SQ	MQ	F	Significatività F
Regressione	1	242,8983522	242,8983522	140,2186739	2,01751E-15
Residuo	45	77,95271161	1,73228248		
Totale	46	320,8510638			

	Coefficienti	Errore standard	Stat t	Valore di significatività	Inferiore 95%	Superiore 95%	Inferiore 95,0%	Superiore 95,0%
Intercetta	2,07047518	0,357266382	5,795326083	6,27945E-07	1,35090376	2,790046599	1,35090376	2,790046599
Variable X 1	15,10291512	1,2754336	11,84139662	2,01751E-15	12,53406002	17,67177022	12,53406002	17,67177022

6. correlazione n° servizi – popolazione residente

OUTPUT RIEPILOGO

Statistica della regressione	
R multiplo	0,179201456
R al quadrato	0,032113162
R al quadrato corretto	0,010604566
Errore standard	2,626986113
Osservazioni	47

ANALISI VARIANZA

	gdl	SQ	MQ	F	Significatività F
Regressione	1	10,30354217	10,30354217	1,493038473	0,228107928
Residuo	45	310,5475217	6,901056037		
Totale	46	320,8510638			

	Coefficienti	Errore standard	Stat t	Valore di significatività	Inferiore 95%	Superiore 95%	Inferiore 95,0%	Superiore 95,0%
Intercetta	6,189396707	0,591817815	10,45828048	1,25396E-13	4,997414457	7,381378957	4,997414457	7,381378957
Variable X 1	-1,21074E-05	9,90865E-06	-1,221899535	0,228107928	-3,20644E-05	7,84967E-06	-3,20644E-05	7,84967E-06

7. correlazione n° servizi – densità popolazione residente

OUTPUT RIEPILOGO

Statistica della regressione	
R multiplo	0,087346869
R al quadrato	0,007629476
R al quadrato corretto	-0,014423203
Errore standard	2,660004756
Osservazioni	47

ANALISI VARIANZA					
	gdl	SQ	MQ	F	Significatività F
Regressione	1	2,447925343	2,447925343	0,345965938	0,559346266
Residuo	45	318,4031385	7,0756253		
Totale	46	320,8510638			

	Coefficienti	Errore standard	Stat t	Valore di significatività	Inferiore 95%	Superiore 95%	Inferiore 95,0%	Superiore 95,0%
Intercetta	5,88824672	0,57543455	10,23269582	2,51727E-13	4,729262058	7,047231381	4,729262058	7,047231381
Variable X 1	-0,001396666	0,00237452	-0,588188692	0,559346266	-0,006179196	0,003385864	-0,006179196	0,003385864

8. correlazione complessità servizi – popolazione residente

OUTPUT RIEPILOGO

Statistica della regressione	
R multiplo	0,188003736
R al quadrato	0,035345405
R al quadrato corretto	0,013908636
Errore standard	0,151088415
Osservazioni	47

ANALISI VARIANZA					
	gdl	SQ	MQ	F	Significatività F
Regressione	1	0,037638817	0,037638817	1,648821477	0,205691442
Residuo	45	1,027246909	0,022827709		
Totale	46	1,064885726			

	Coefficienti	Errore standard	Stat t	Valore di significatività	Inferiore 95%	Superiore 95%	Inferiore 95,0%	Superiore 95,0%
Intercetta	0,269542475	0,034037795	7,918916985	4,52445E-10	0,200986837	0,338098113	0,200986837	0,338098113
Variable X 1	-7,3177E-07	5,69886E-07	-1,284064437	0,205691442	-1,87958E-06	4,16039E-07	-1,87958E-06	4,16039E-07

9. correlazione complessità servizi – densità popolazione residente

OUTPUT RIEPILOGO

Statistica della regressione	
R multiplo	0,05368627
R al quadrato	0,003065685
R al quadrato corretto	-0,019088411
Errore standard	0,153595509
Osservazioni	47

ANALISI VARIANZA					
	gdl	SQ	MQ	F	Significatività F
Regressione	1	0,003264604	0,003264604	0,138380049	0,711642875
Residuo	45	1,061621121	0,02359158		
Totale	46	1,064885726			

	Coefficienti	Errore standard	Stat t	Valore di significatività	Inferiore 95%	Superiore 95%	Inferiore 95,0%	Superiore 95,0%
Intercetta	0,245361868	0,033227069	7,384396864	2,75192E-09	0,178439115	0,31228462	0,178439115	0,31228462
Variable X 1	-5,10045E-05	0,000137111	-0,371994689	0,711642875	-0,00032716	0,000225151	-0,00032716	0,000225151

10. correlazione popolazione residente – densità popolazione residente

OUTPUT RIEPILOGO

Statistica della regressione	
R multiplo	0,600318888
R al quadrato	0,360382767
R al quadrato corretto	0,346169051
Errore standard	31608,02248
Osservazioni	47

ANALISI VARIANZA					
	gdl	SQ	MQ	F	Significatività F
Regressione	1	25330923548	25330923548	25,35457721	8,17732E-06
Residuo	45	44958018827	999067085		
Totale	46	70288942375			

	Coefficienti	Errore standard	Stat t	Valore di significatività	Inferiore 95%	Superiore 95%	Inferiore 95,0%	Superiore 95,0%
Intercetta	20091,66621	6837,712665	2,938360706	0,005188846	6319,806167	33863,52626	6319,806167	33863,52626
Variable X 1	142,0754411	28,21569983	5,03533288	8,17732E-06	85,24610528	198,9047769	85,24610528	198,9047769

ALLEGATO B

Tavola di frequenza tra le tipologie di servizi gestiti in forma associate e il modello di gestione del personale della forma associata

	Modello di gestione del personale		
	A	B	C
Servizi sociali	64,3%	50,0%	70,0%
Territorio	50,0%	64,3%	100,0%
Attività istituzionali	7,1%	28,6%	45,0%
Polizia municipale	71,4%	57,1%	70,0%
Sviluppo economico	50,0%	57,1%	80,0%
Appalti, contratti e forniture	14,3%	14,3%	40,0%
Cultura e attività ricreative	28,6%	14,3%	60,0%
Scuola e servizi scolastici	14,3%	28,6%	30,0%
Informatica e statistica	21,4%	64,3%	65,0%
Tributi	7,1%	14,3%	40,0%
Viabilità e circolazione stradale	7,1%	7,1%	30,0%
Gestione economica e finanziaria	0,0%	7,1%	20,0%