

Ufficio Associato per il Controllo di gestione

Referto 2023

Unione Pedemontana Parmense



Premessa

Nel mese di maggio 2023 è stato istituito presso l'Unione l'Ufficio Associato per il Controllo di gestione, con lo scopo di:

- ➡ aumentare l'integrazione e la cooperazione tra gli enti
- ➡ mettere in luce punti di forza e criticità
- ➡ diffondere buone prassi esistenti
- ➡ valutare maggiori cooperazioni e sinergie
- ➡ suggerire spunti di lavoro
- ➡ rendere conoscibile e trasparente l'attività amministrativa



Premessa

Fondamentale il ruolo del **gruppo tecnico di coordinamento**, composto da un funzionario per ogni comune e coordinato dall'Unione, con le seguenti funzioni:



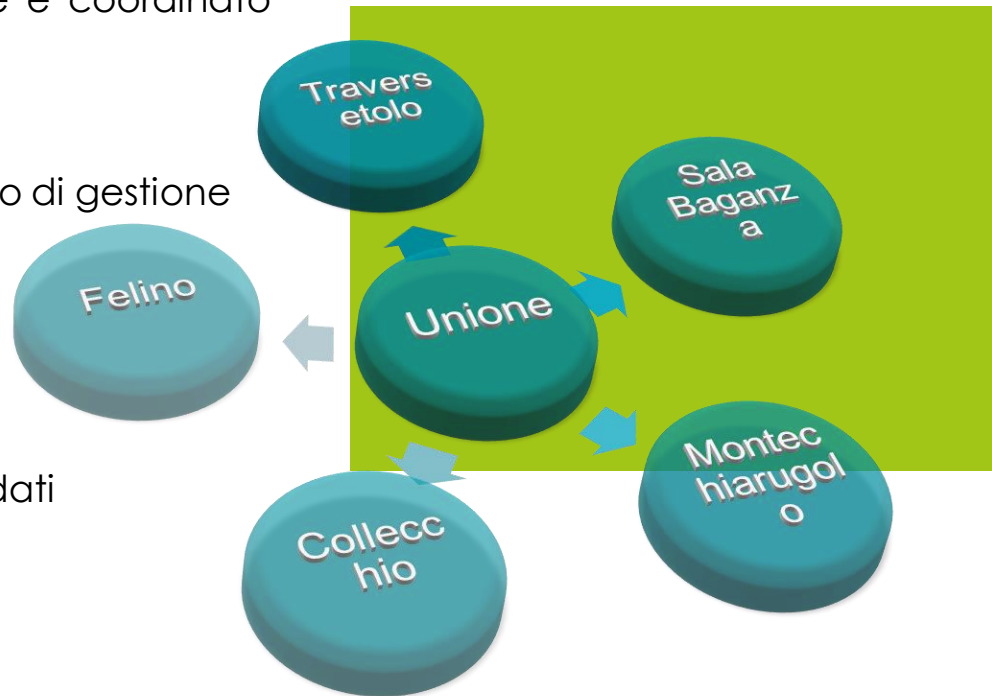
progettazione del modello di controllo di gestione



coordinamento tra gli enti



supporto nella raccolta e analisi dei dati



Premessa

Per ragioni di gradualità il lavoro è iniziato con **un'analisi approfondita di tre settori comunali e dell'Unione**, con finalità di benchmarking, **e di un settore interno dell'Unione.**

La scelta per l'avvio della rilevazione è ricaduta sui seguenti servizi:



Biblioteche



Affari Generali



Servizio Finanziario



Sportello Unico per le Attività produttive



Biblioteche

01

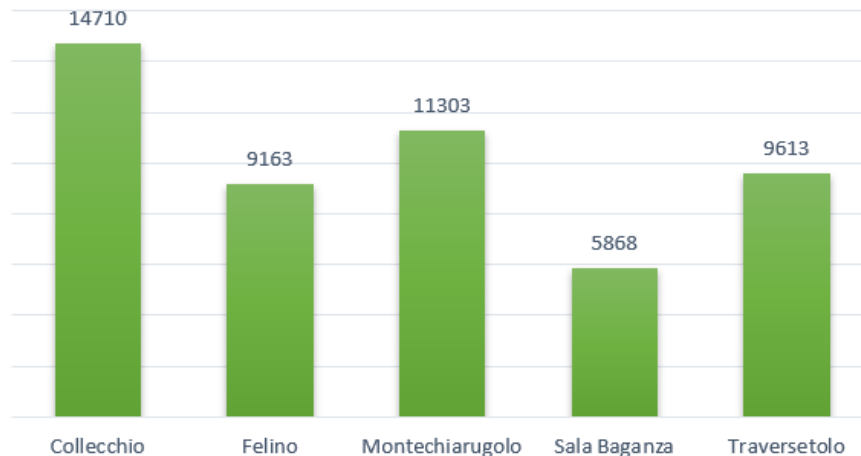
POLEIS

Tutti i Comuni dell'ambito hanno una biblioteca che aderisce al sistema bibliotecario provinciale e regionale.

Si tratta di un primo elemento di omogeneità tenendo comunque presente che le **differenti dimensioni demografiche** rappresentano, in modo abbastanza lineare, anche differenti capacità di spesa e differenti necessità.

.

popolazione



RISORSE

In questo servizio entrano in gioco anche altre risorse altrettanto importanti ma difficili da quantificare:

competenza

professionalità

radicamento nel territorio



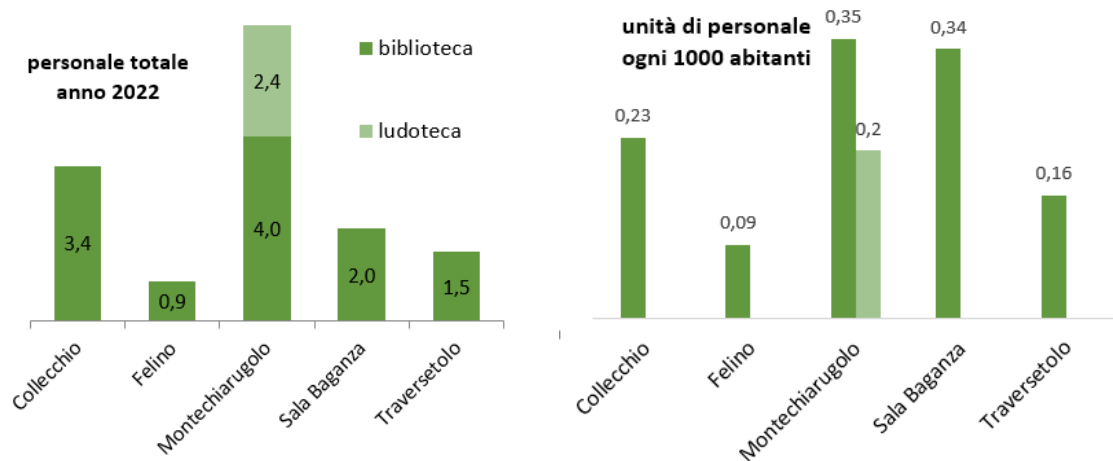
Il **personale** complessivamente dedicato alla biblioteca, calcolato secondo il metodo FTE (*full time equivalent*) risulta in aumento su due territori, e stabile negli altri. La dotazione complessiva di quasi 12 unità specificamente dedicate alla biblioteca risulta interessante per valutare possibili future sinergie.

unità di personale FTE	Collecchio	Felino	Montechiarugolo*	Sala Baganza	Traversetolo	Totale
2020	2,7	0,9	3(+2,4)	1,0	1,5	9,1
2021	2,0	0,9	3(+2,4)	2,0	1,5	9,4
2022	3,4	0,9	4(+2,4)	2,0	1,5	11,8

**presso la biblioteca di Montechiarugolo è attivo il servizio di ludoteca con personale specifico da appalto, che viene qui rilevato separatamente*



Anche se è vero che i due comuni più popolosi hanno maggiori risorse dedicate, non c'è proporzionalità diretta tra la dimensione demografica e le dotazioni, come è osservabile calcolando le unità di personale ogni mille abitanti.

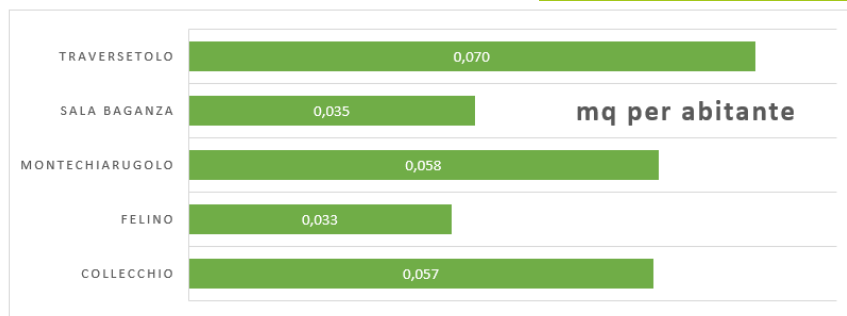


Servizio Biblioteche

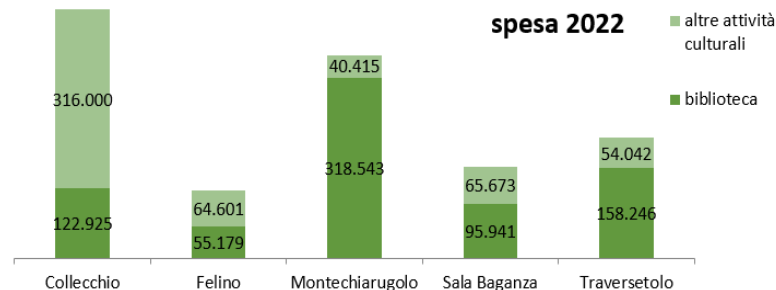
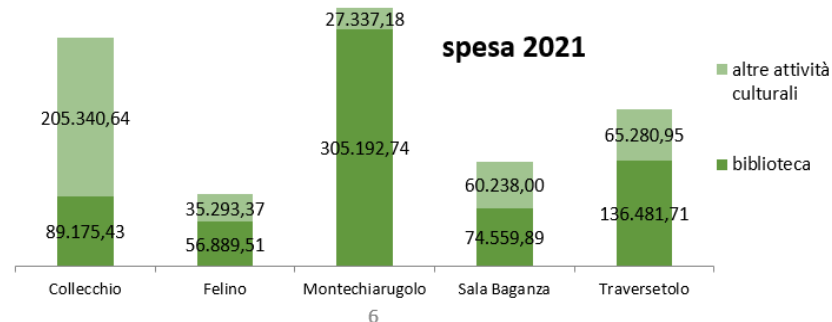
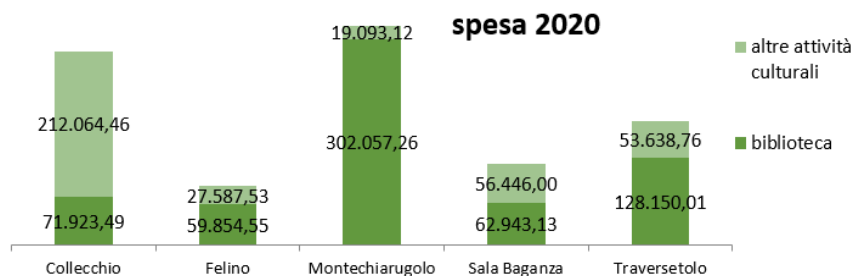
Rispetto alle **superfici dedicate al servizio**, con l'eccezione di Sala Baganza si rilevano sedi abbastanza ampie, in particolare nei tre comuni di maggiori dimensioni demografiche.

Rispetto alle **superfici destinate al pubblico**, includendo ludoteca e centro culturale, si rileva che gli spazi più ridotti di Felino e Sala Baganza rimangono inferiori anche se riproporzionati e messi in relazione al numero di abitanti, essendo invece più evidenti le dotazioni maggiori di Collecchio, Montechiarugolo e soprattutto Traversetolo

mq per abitante	Mq biblioteca	abitanti	Mq per abitante
Collecchio	845	14710	0,057
Felino	298	9163	0,033
Montechiarugolo	656	11303	0,058
Sala Baganza	208	5868	0,035
Traversetolo	673	9613	0,070



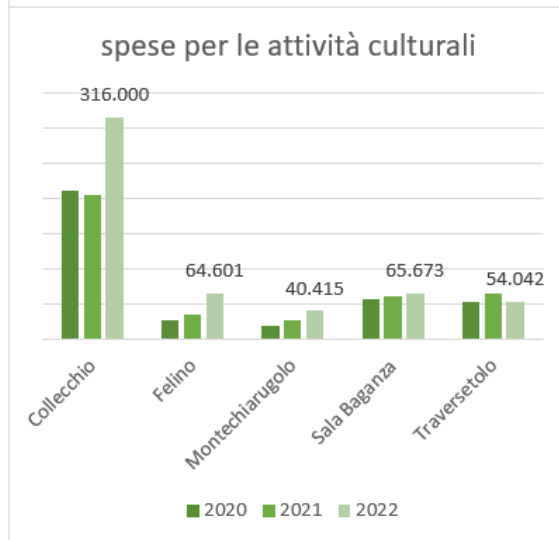
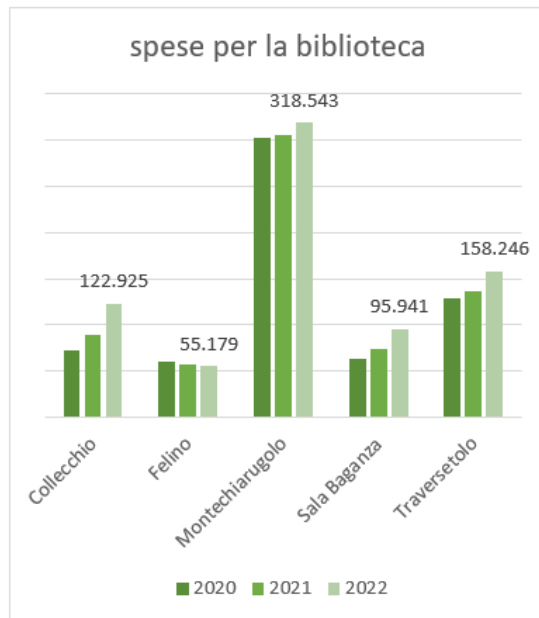
Per il calcolo della **spesa annua** si è rilevato non solamente quanto speso per la biblioteca in sé, ma anche quanto dedicato alle altre attività culturali, in quanto ambiti fortemente integrati. L'andamento del triennio conferma che l'investimento sul servizio è rimasto costante in tutti i territori.



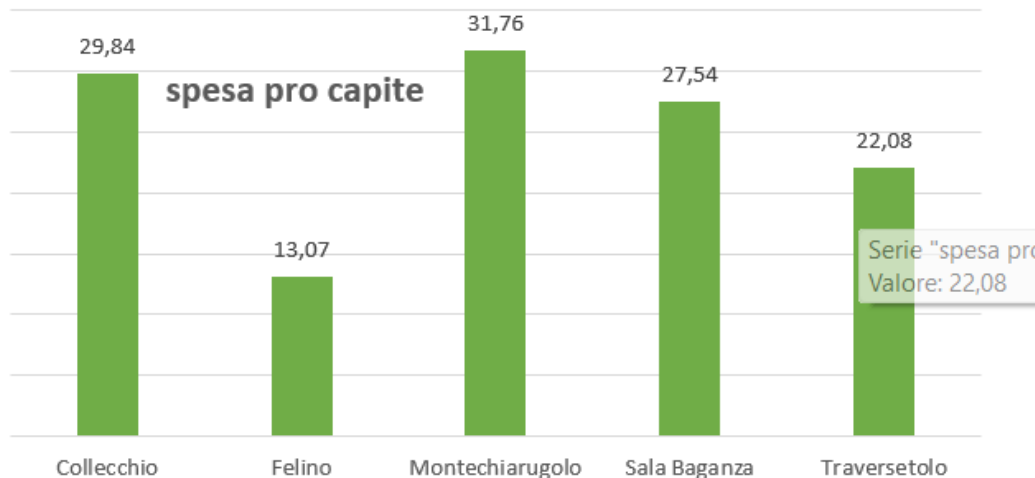
(*la spesa di Montechiarugolo aggrega solamente le attività culturali dei due centri polivalenti che ospitano la biblioteca; risultano inoltre elevati i costi per sede estesa e in gran parte inutilizzata).

Il trend complessivo delle spese per le biblioteche e per le attività culturali, visto separatamente, evidenzia un andamento generalmente stabile o in crescita.

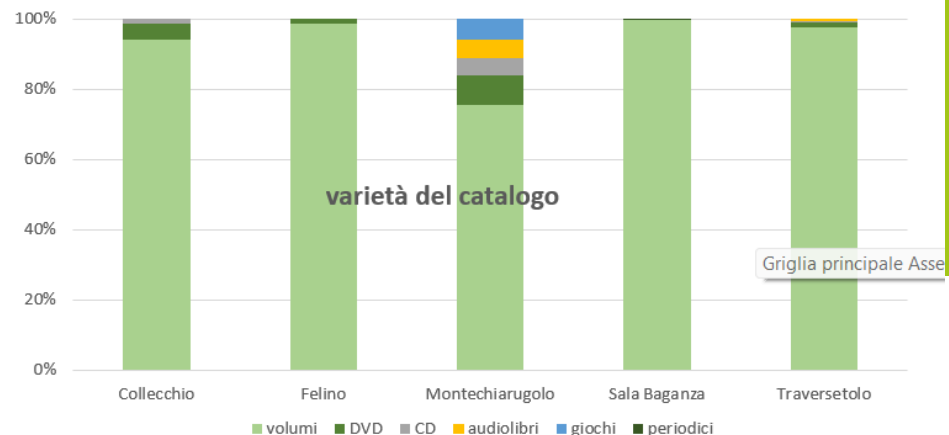
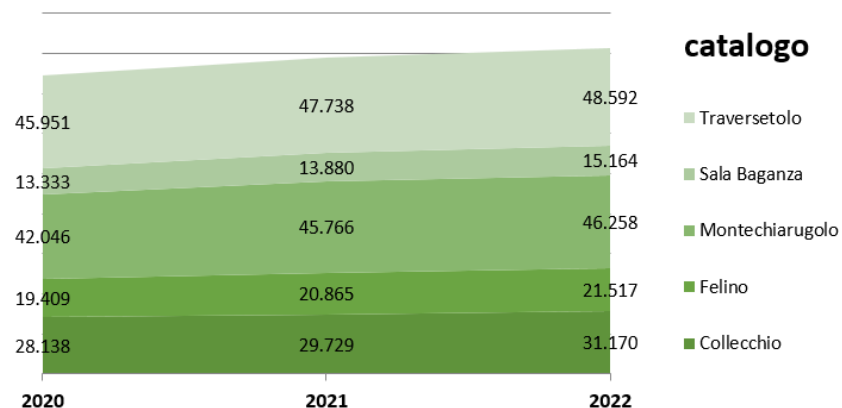
Significativo rilevare come, **nel 2022, la spesa distrettuale complessiva per biblioteche e altre attività culturali sia stata di 1.291.566,56 euro, di cui 750.834,86 per le biblioteche e 540.731,70 per le altre attività culturali.**



Mettendo in relazione la spesa con le dimensioni demografiche, si rileva una **spesa pro capite** abbastanza disomogenea, con il picco più elevato a Montechiarugolo e quello più basso a Felino.



Il **patrimonio disponibile al prestito (catalogo)** è consistente e in costante aumento; nel 2022 ha raggiunto a livello complessivo un totale di 162.701 documenti. Quasi tutte le biblioteche offrono oltre ai volumi anche altre tipologie di documenti: DVD, CD, Giochi, audiolibri, periodici. I periodici in particolare, sono presenti in quasi tutte le biblioteche.

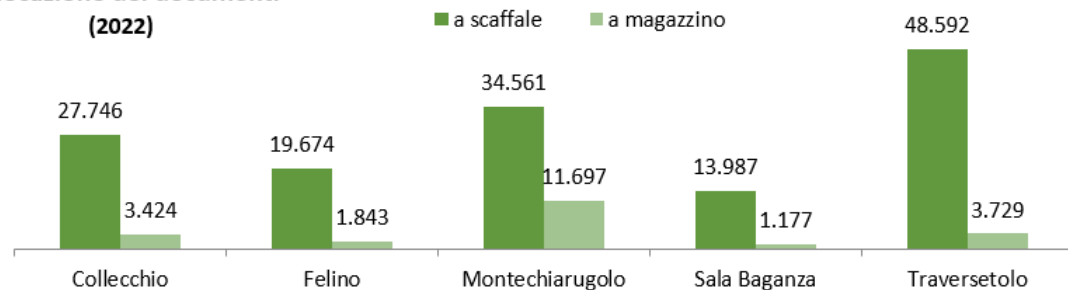


Servizio Biblioteche

Con l'ampliamento dell'uso "virtuale" del servizio di prestito i documenti che non trovano posto a scaffale vengono **collocati a magazzino** pur restando pienamente fruibili, recuperabili per il prestito su richiesta dell'utente.

Il dato mostra differenti modalità organizzative e di utilizzo degli spazi.

collocazione dei documenti (2022)



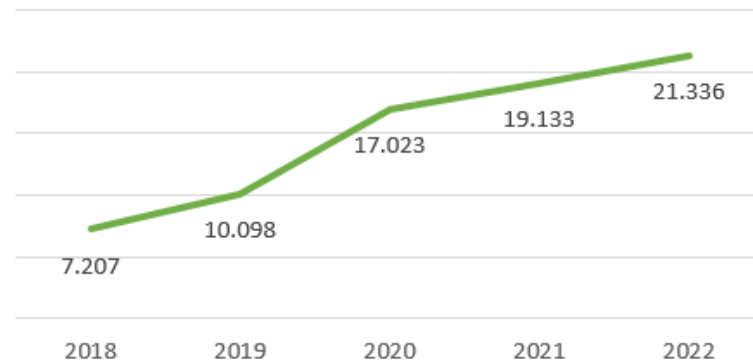
In aumento la lettura su strumenti digitali:

dal 2017 è operativa **EmiLib**, la biblioteca digitale di Bologna, Ferrara, Modena, Parma, Piacenza, Reggio Emilia e dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna.

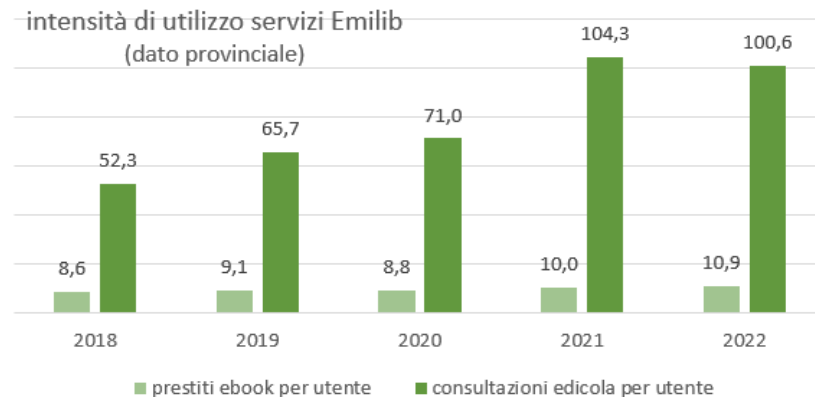
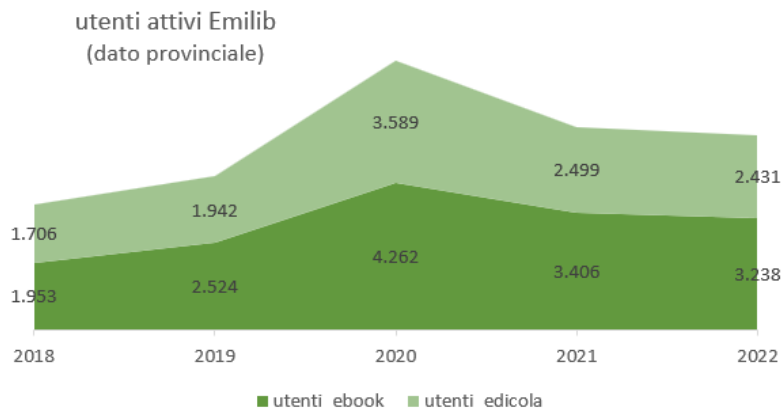
Dopo la forte impennata nel 2020, in concomitanza con le chiusure da pandemia, si è ormai stabilizzato come **servizio complementare al prestito fisico**.

I dati di utilizzo sono elaborati su base provinciale e mostrano un **progressivo aumento di iscrizioni** che ha portato a oltre 21.000 gli utenti di questo servizio nella Provincia di Parma nel 2022.

Iscritti Emilib provincia di Parma



Gli utenti attivi utilizzano Emilib con una certa intensità, stabile per gli Ebook e crescente per le consultazioni dell'edicola.



SERVIZI OFFERTI



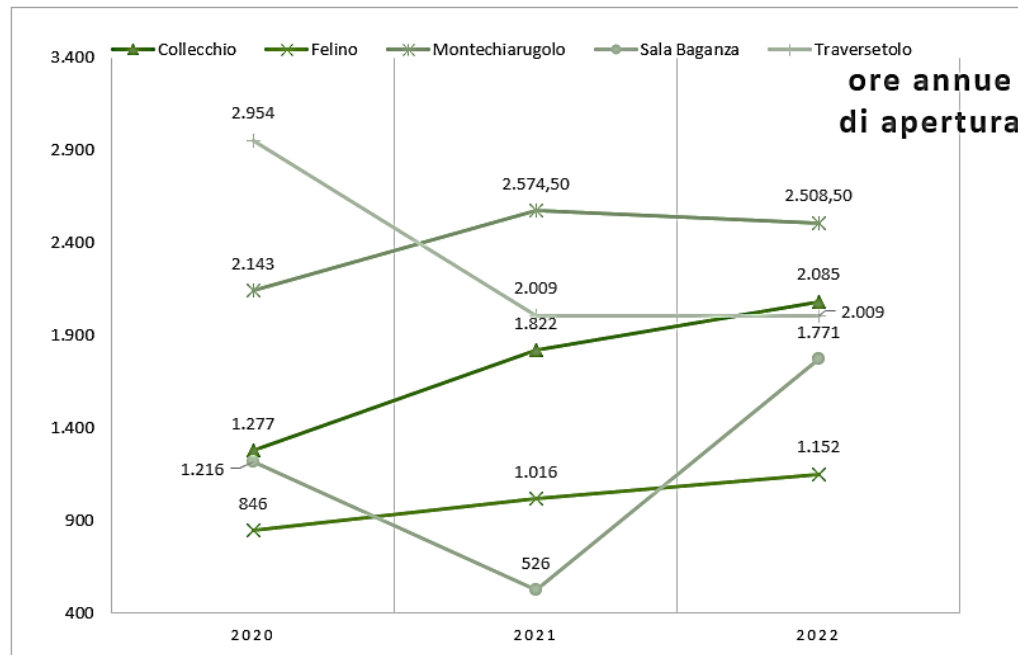
Servizio Biblioteche

anno 2022	Collecchio	Felino	Montechiarugolo	Sala Baganza	Traversetolo
ore di apertura	2.085	1.152	2.508	1.771	2.009
personale	3,4	0,9	4,0	2,0	1,5

L'andamento degli orari di apertura ha comportato nel triennio diverse oscillazioni.

Lo stato dell'offerta **nel 2022** mostra minore distanza tra i servizi considerati rispetto al 2020, ed evidenzia una certa **proporzionalità con le risorse dedicate**.

Tutte le biblioteche, con l'eccezione di Felino, che ha la dotazione di personale più ridotta, hanno **orari di apertura molto ampi**



ore di apertura per operatore

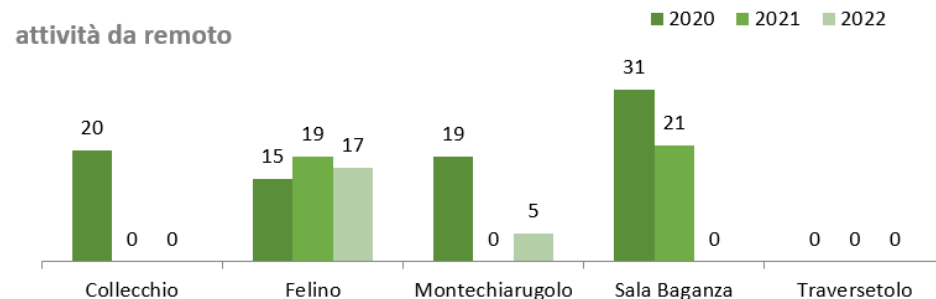
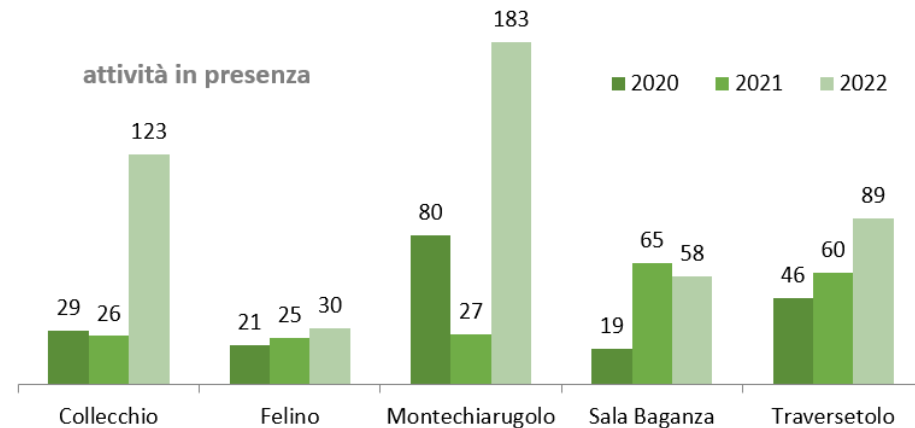


Il rapporto tra orario di apertura e personale dedicato evidenzia ovviamente un carico maggiore in presenza di risorse più limitate.



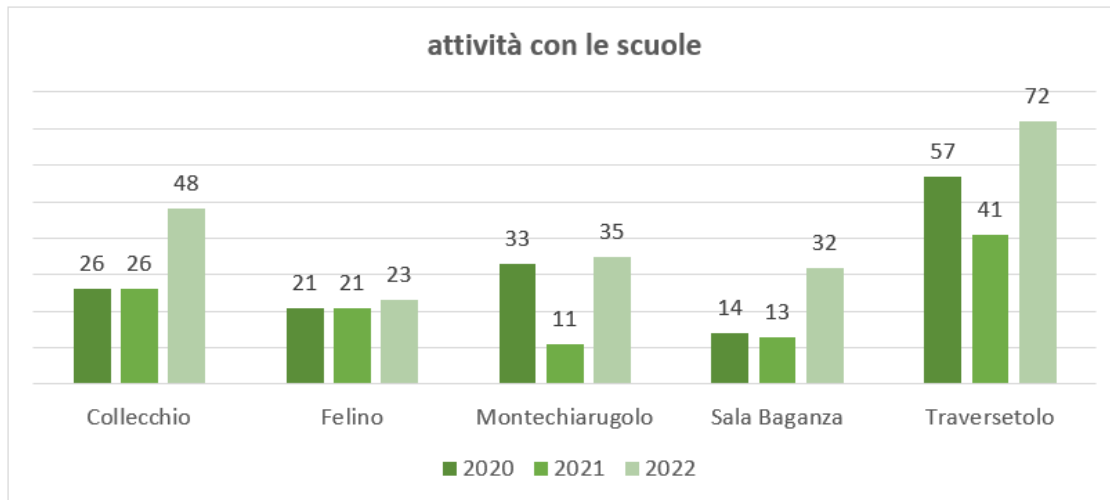
Si rileva un generalizzato aumento delle iniziative **in presenza** in quasi tutti i comuni nel 2022, dopo le chiusure del 2020-2021 dovute alla pandemia.

In alcuni territori sono proseguite anche le **attività da remoto**, ambito da tenere in attenzione, stante la rapida evoluzione delle modalità di utilizzo dei servizi da parte dei cittadini



Servizio Biblioteche

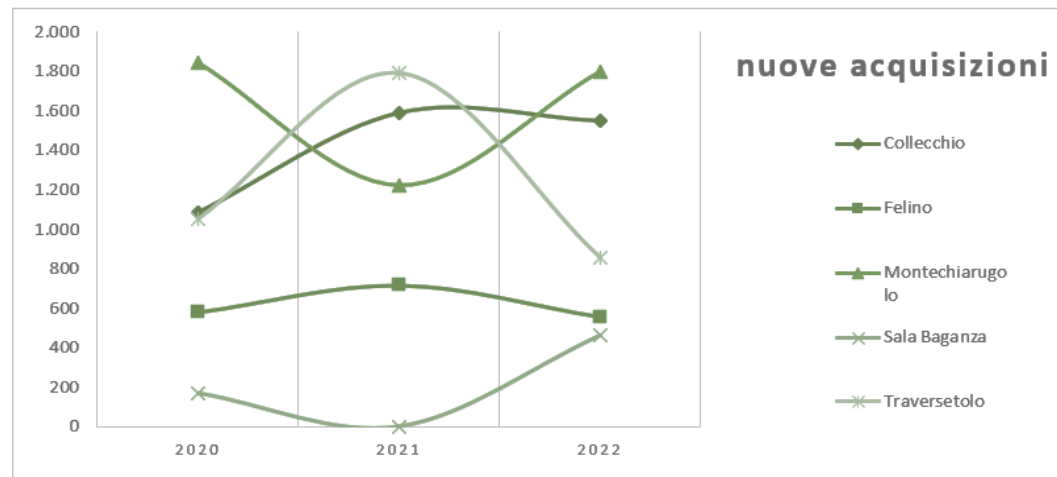
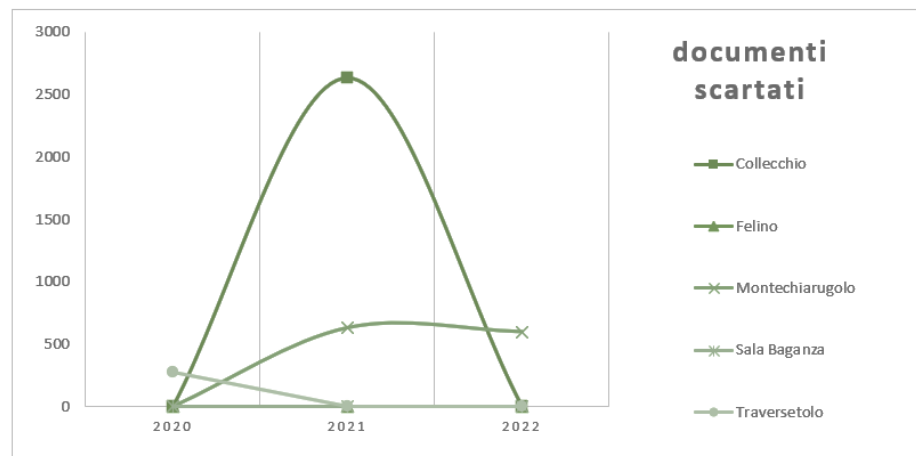
Il personale dedicato, oltre a garantire le operazioni di prestito, consulenza e promozione, svolge tutta una serie di **altre attività**, anche al di fuori dell'orario di apertura. Tra queste probabilmente la più significativa riguarda gli **incontri con le scuole**



Servizio Biblioteche

Le operazioni di **scarto**, richiedendo un particolare sforzo organizzativo, vengono programmate in modo saltuario.

Le **acquisizioni**, essenziali per un patrimonio aggiornato e completo di novità editoriali, avvengono con maggiore costanza in tutti i Comuni, con differenze quantitative collegate alle diverse disponibilità economiche.



Per quanto riguarda le scelte di **gestione del servizio** si evidenzia una netta prevalenza della **modalità diretta**; presente un solo comune in appalto

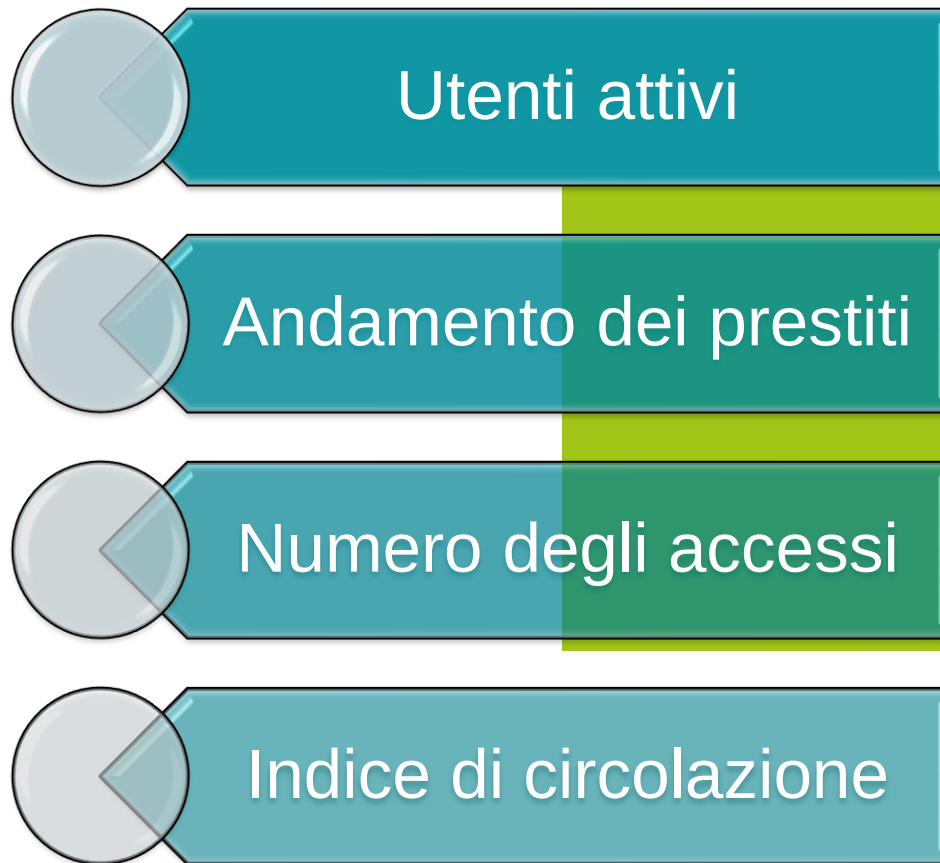
Collecchio	Felino	Montechiarugolo	Sala Baganza	Traversetolo
Diretta	Appalto	Diretta	Diretta	Diretta

Importante, in questo contesto, valorizzare **l'apporto del volontariato**, che risulta ingaggiato nelle attività di gestione del prestito e di preparazione dei volumi (incartatura, etichettatura, ecc) in tutti i comuni, con la sola eccezione di Collecchio.

In particolare le prestazioni volontarie avvengono nel quadro di un convenzionamento con l'Associazione Auser



LA FRUIZIONE DEL SERVIZIO



Gli utenti attivi (almeno un prestito nell'anno) hanno mostrato un **calo nel 2021 ed una ripresa nel 2022**.

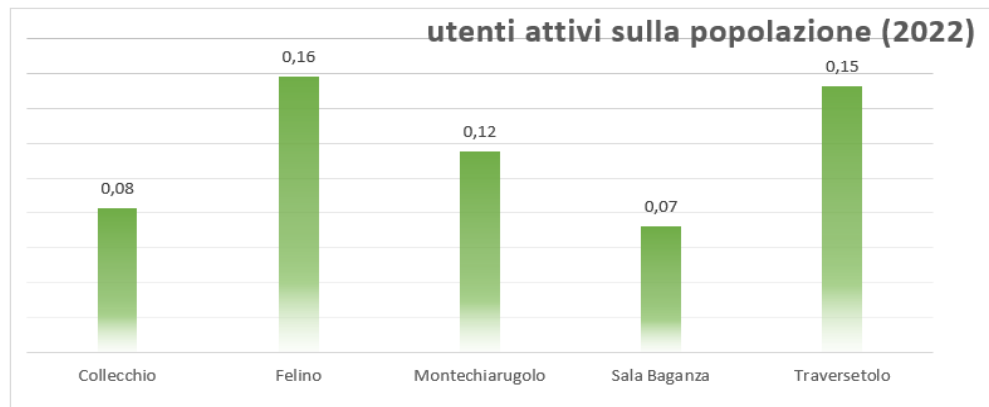
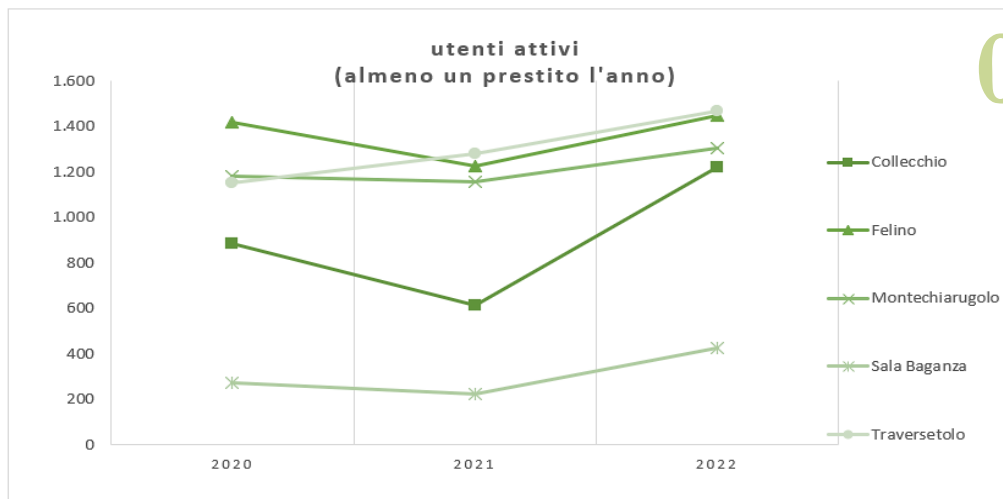
Rapportando il dato alla popolazione, **la media distrettuale nel 2022 è del 12% di utenti attivi**:

12 cittadini su 100 utilizzano regolarmente la biblioteca.

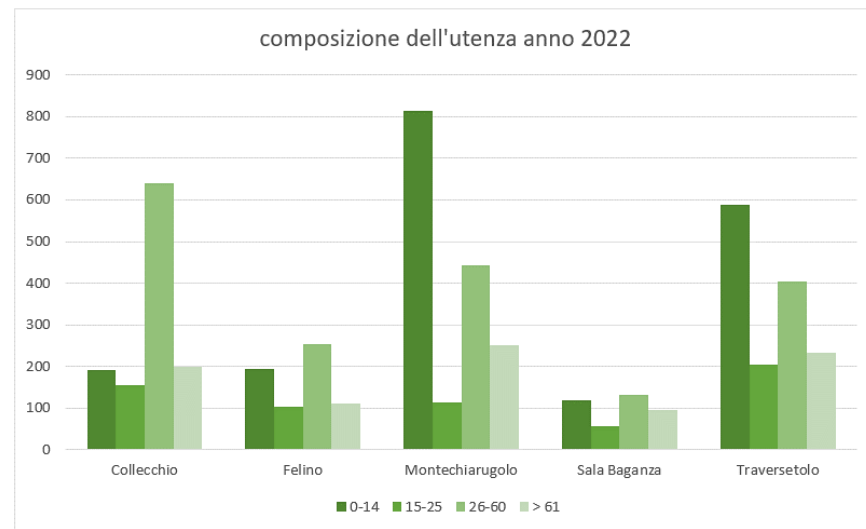
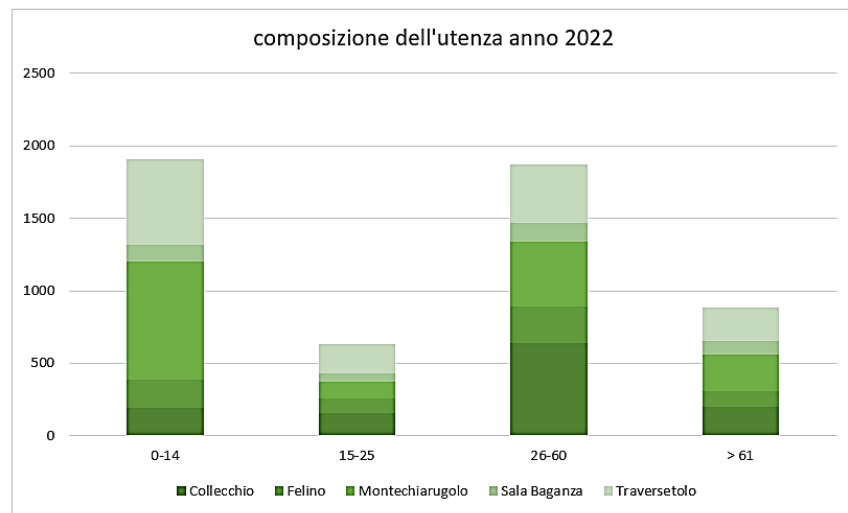
NB: dato non strettamente connesso ai soli residenti:

- prestito interbibliotecario
- elevata mobilità dei cittadini nei comuni limitrofi

01



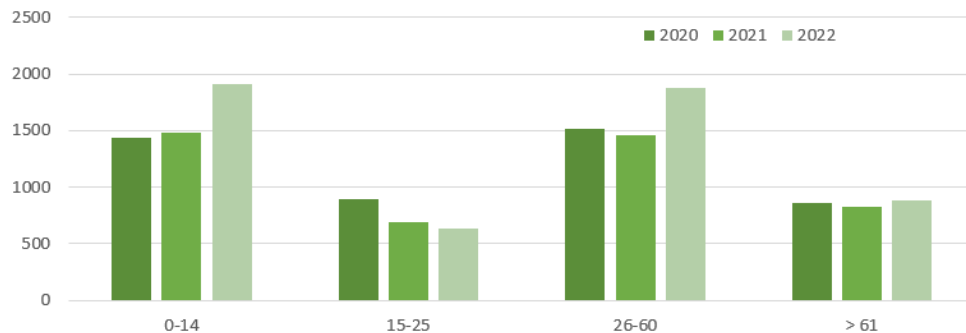
In virtù delle attività svolte con le scuole, la fruizione dei servizi in **base all'età** mostra una maggior presenza della **fascia d'età 0-14** tra gli utenti attivi, con l'eccezione di Collecchio e, in misura minore, di Felino dove invece prevale la fascia degli adulti.



Analizzando i trend:

- la fascia 0-14 è cresciuta nel triennio, con l'uscita dalla pandemia e la piena ripresa delle attività di promozione
- la fascia 15-25 è stata interessata da un calo
- le altre fasce sono state caratterizzate da una lieve flessione nel 2021 e da una lieve ripresa nel 2022.

trend utenti attivi per fasce d'età



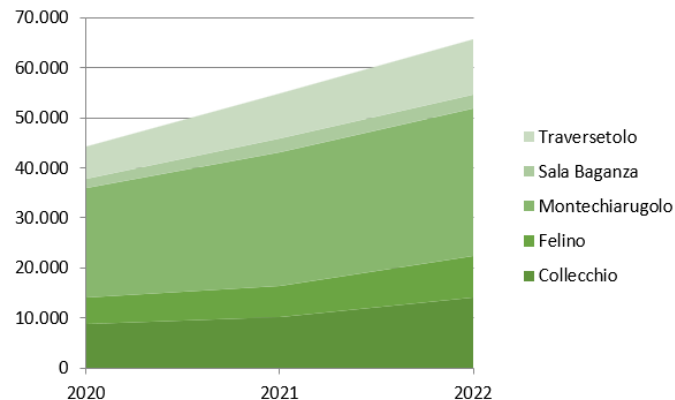
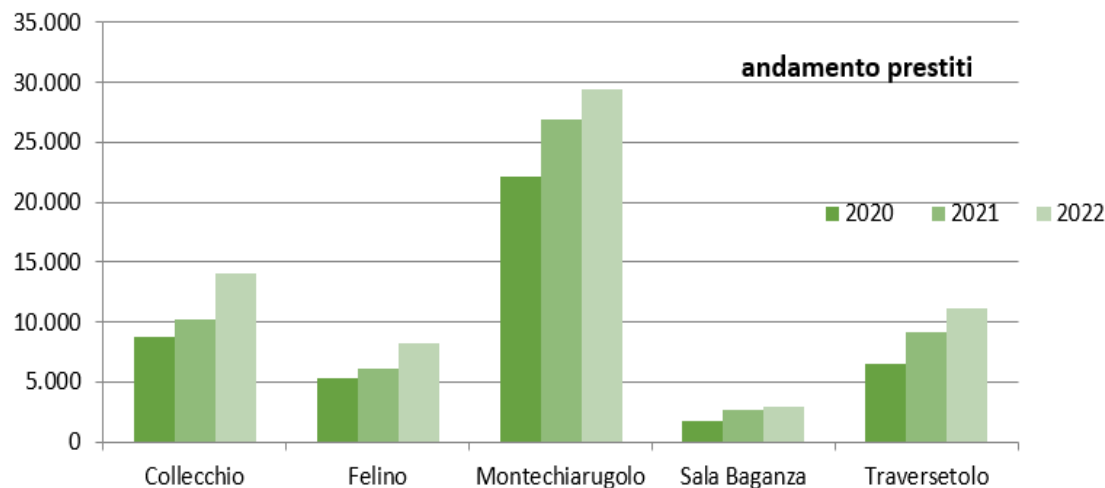
Servizio Biblioteche

Il dato degli **utenti attivi sui servizi digitali** evidenzia una rapida crescita: sembra stabile o in lieve calo rispetto al boom del 2020, ma con una **maggiore fidelizzazione e utilizzo del servizio** da parte degli iscritti attivi.

UTENTI ABILITATI SU MLOL – BANCA DATI DIGITALE DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA – UTENTI ATTIVI (che hanno effettuato almeno un accesso nell'ultimo anno)			
	2020	2021	2022
Traversetolo	77	79	67
Sala	26	26	21
Felino	56	40	42
Montechiarugolo	35	29	23
Collecchio	175	147	142
Fonte dati: 1/9/2023 - dott. Michele Corsello- resp. servizio biblioteche Comune di Parma a seguito di estrazione da programma gestione biblioteche provincia PR.			



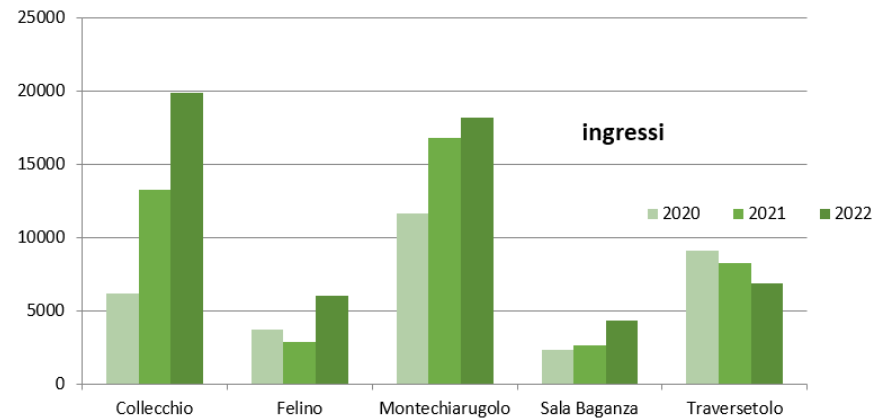
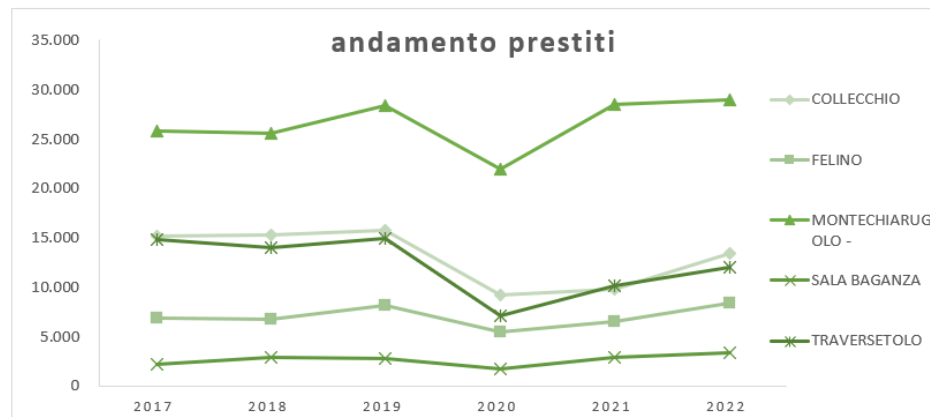
Il numero dei prestiti è in crescita graduale e costante in tutti i comuni e non pare avere risentito della pandemia.



Servizio Biblioteche

L'analisi dell'andamento dei prestiti fornita dal sistema provinciale consente di ampliare la lettura alle annualità precedenti, confermando la ripresa generalizzata dopo il calo della pandemia.

Anche il numero degli ingressi è in aumento costante.



**Gli ingressi per il Comune di Traversetolo sono frutto di una stima non essendo stati monitorati puntualmente.*

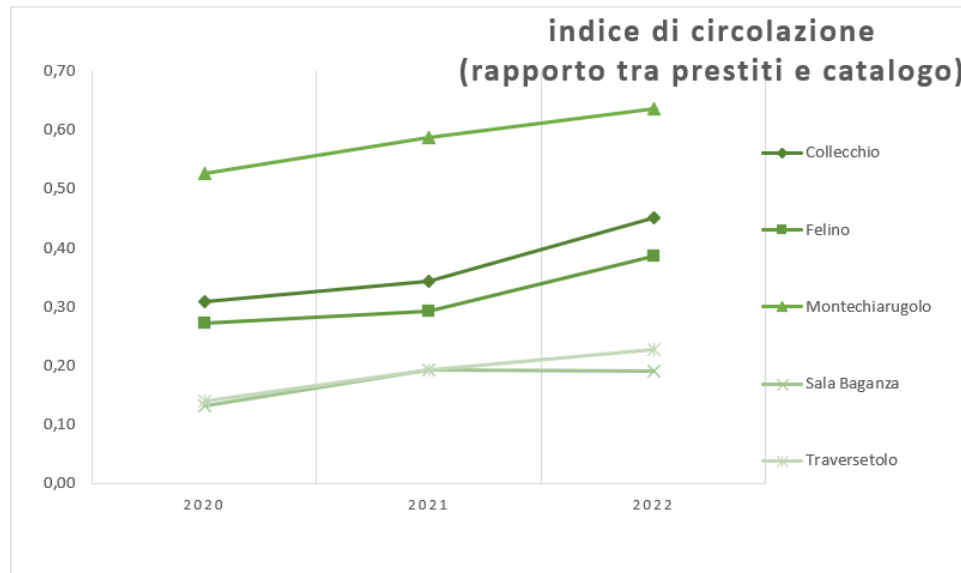
Accesso e prestiti sono più elevati nei comuni che hanno un maggiore investimento di risorse economiche e organizzano un numero maggiore di iniziative.

Tuttavia questi dati molto positivi sono **più legati all'intensità di utilizzo del servizio (fidelizzazione dell'utenza presente) che ad un impatto sulla popolazione complessiva.**



Un altro fattore importante, strettamente derivante dal numero dei prestiti, è **l'indice di circolazione**, che mostra quanto il patrimonio disponibile sia effettivamente utilizzato e quindi la “fruttuosità” dell'investimento.

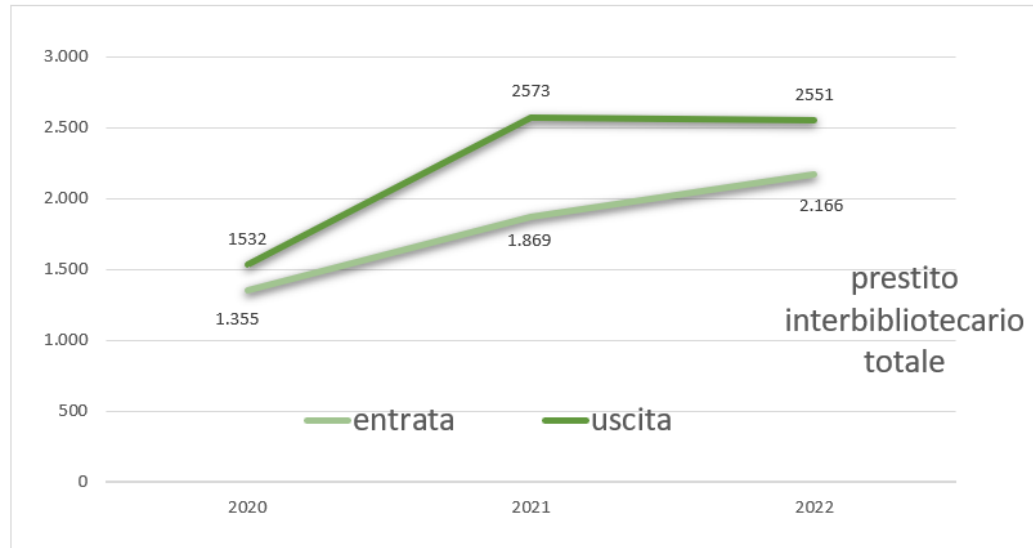
Si evidenzia un aumento generalizzato, come esito dell'aumento dei prestiti



Il **prestito interbibliotecario** consente ai cittadini di ritirare presso la biblioteca del proprio comune - dietro prenotazione. qualsiasi volume disponibile a livello provinciale senza la necessità di spostarsi.

L'andamento mostra una **crescita costante nell'uso del servizio.**

Da notare che il **prestito in uscita supera quello in entrata**: il patrimonio della pedemontana risulta "appetibile" dagli utenti non residenti.



L'analisi evidenzia **buone performance** di tutti i territori con aumento degli utenti attivi e del numero dei prestiti, e diffuse attività di promozione alla lettura.

Le **performance migliori** sono raggiunte in presenza di **maggiori risorse**.

- **aumentare la spesa pro capite nei territori in cui è più ridotta**, qualificando i servizi offerti.
- rendere più stabile in tutti i servizi l'investimento per il **costante rinnovamento del catalogo**.
- valutare una **programmazione integrata** delle attività tra le cinque biblioteche, dagli acquisti alla promozione della lettura.
- **unificare qualche procedura**, con possibili economie di scala e condivisione della professionalità acquisita.

Spunti di lavoro:

- **coordinamento** più stabile e riconosciuto
- politiche di **acquisto** coordinate e ragionate
- maggiore confronto, in particolare sulle attività da offrire alla **scuola**
- uniformazione **modulistica** e regolamenti
- albo **fornitori** comune
- condivisione del “magazzino **donazioni**”
- uniformazione modalità di **catalogazione** ed esposizione a scaffale
- progettazione di iniziative di **promozione** alla lettura integrate
- piano di **formazione** comune del personale



Affari Generali

02



Il settore Affari generali costituisce una base conoscitiva molto importante per lavorare in direzione di una maggiore integrazione tra i Comuni, diffusione e condivisione di strumenti di programmazione.

Le attività sono puntualmente definite dalla normativa, per cui **le differenze** sono determinate:

- da differenti **dotazioni**
- da differenti **prassi** organizzative
- dalla stratificazione di **consuetudini**



Attività tipiche della Segreteria

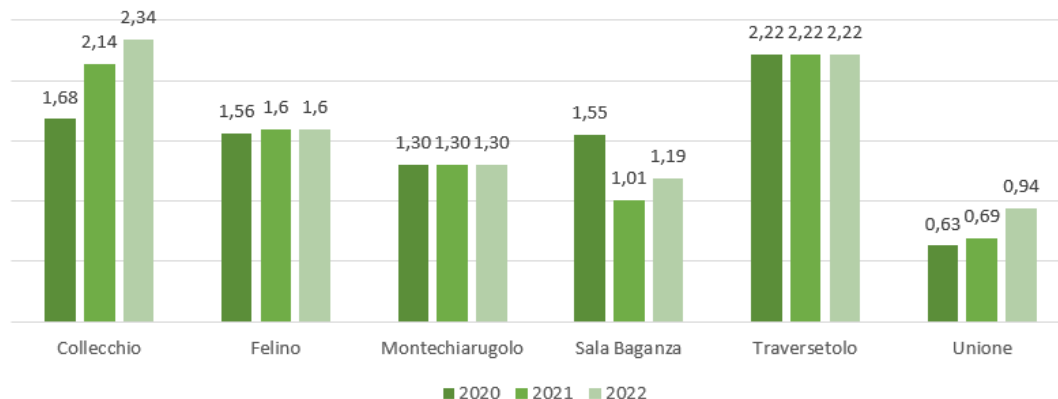


**Sono possibili economie di scala
e/o specializzazioni?**

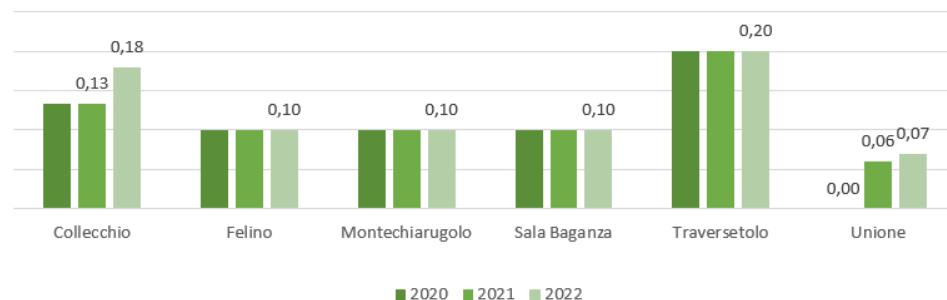
Misurato in termini di FTE (*full time equivalent*), il personale dedicato oscilla **tra una e due unità sul singolo comune** per un **totale sui 6 enti di circa 9.5 unità.**

A questo ambito vengono dedicate **risorse di coordinamento e direzione veramente residuali.**

personale dedicato alle attività di segreteria



personale per la direzione del servizio



Evidente il **progressivo aumento dei protocolli** nel triennio considerato deriva dalla progressiva **informatizzazione delle procedure** che porta alla protocollazione di documenti e comunicazioni che in precedenza non venivano protocollate.

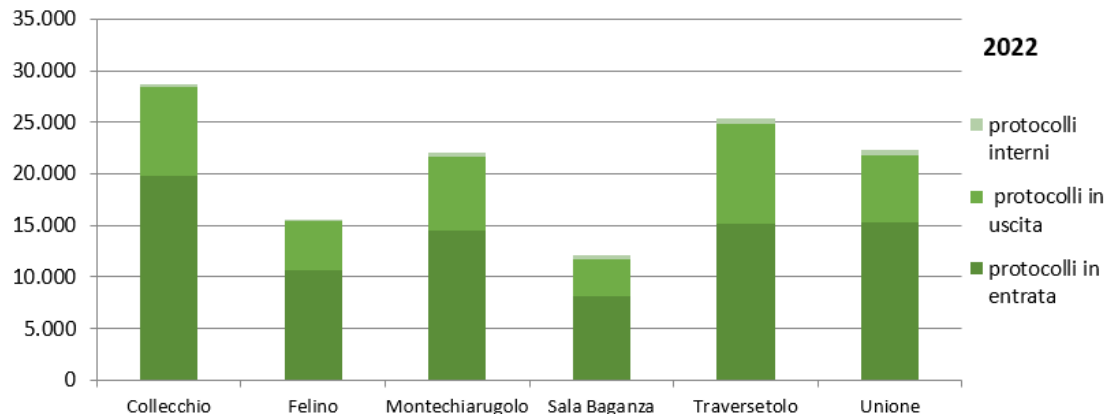
Anche analizzando i **protocolli per abitante** (escludendo l'Unione per la quale il bacino demografico è troppo ampio), i **numeri più elevanti sono legati ad un maggiore livello di informatizzazione** e non alla maggior dimensione dell'Ente.



Si osserva una **prevalenza delle comunicazioni in entrata** rispetto a quelle in uscita (fra quelli in entrata vi sono le **fatture elettroniche**).

La media distrettuale è

- 66% di protocolli in entrata
- 32% in uscita
- 2% di protocolli interni



2022

protocolli interni
protocolli in uscita
protocolli in entrata

NB: aumentare utilizzo protocolli interni, per sostituire comunicazioni informali e tracciare endoprocedimenti

2022	Collecchio	Felino	Montechiarugolo	Sala Baganza	Traversetolo	Unione
protocolli in entrata	69%	68%	66%	67%	60%	68%
protocolli in uscita	30%	31%	32%	30%	38%	30%
protocolli interni	1%	1%	2%	3%	2%	2%

Per tutti i Comuni la **Giunta** è **convocata con cadenza almeno settimanale**.

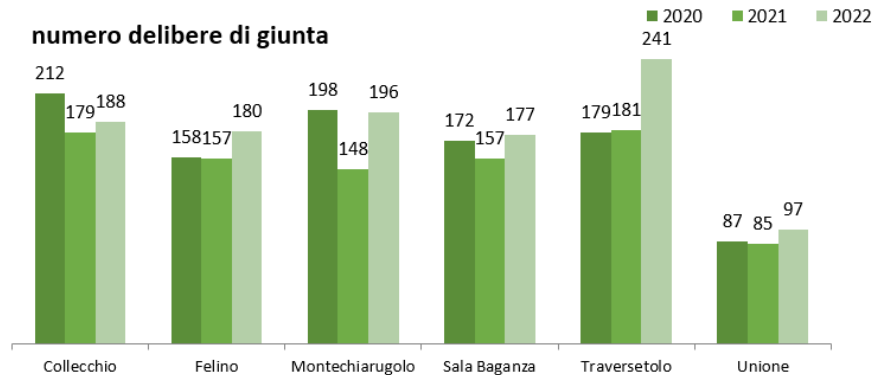
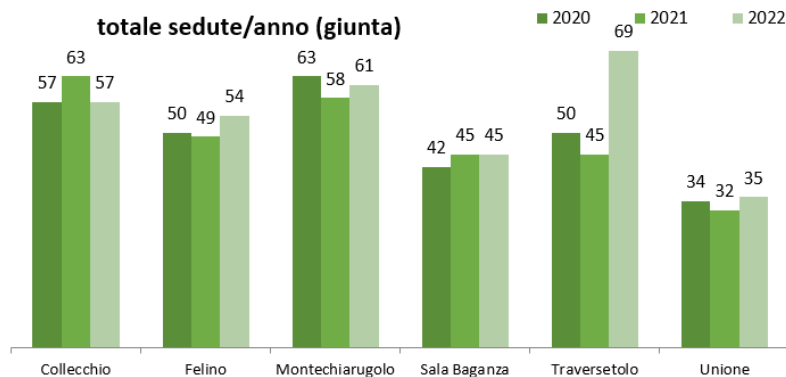
Convocazione bisettimanale per l'Unione (per parzialità funzioni gestite e presenza nella gestione sovracomunale dell'Azienda Speciale).

La convocazione bisettimanale dell'Unione, sommata alla convocazione bisettimanale dell'Azienda, comporta di fatto **incontri settimanali anche per la gestione associata**, allineando tutti i livelli istituzionali.

Ogni quanti giorni è convocata la Giunta						
	Collecchio	Felino	Montechiarugolo	Sala Baganza	Traversetolo	Unione
2020	6	7	6	8	8	11
2021	6	7	6	9	7	11
2022	6	7	6	8	5	10

Si evidenziano prassi abbastanza consolidate con poche oscillazioni, con l'eccezione di Traversetolo che ha mostrato una progressiva intensificazione nel triennio.

L'intensità deliberativa, meno determinata dalla dimensione degli enti, risulta abbastanza omogenea.

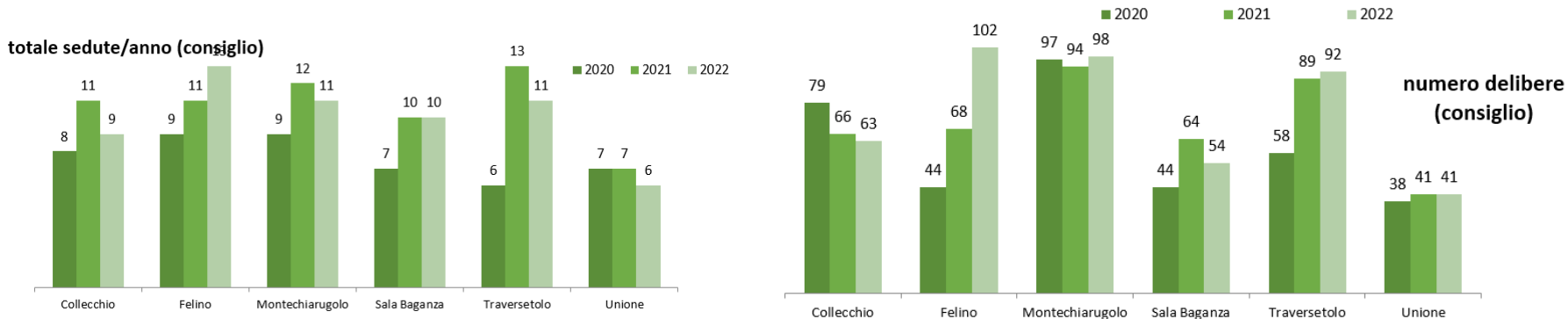


Con riferimento alle sedute di **Consiglio**, analizzando le due annualità successive al 2020, poco significativo per via delle misure di contenimento della pandemia, risulta pressoché generale la tendenza ad organizzare **una seduta di consiglio al mese**, con eccezione dell'Unione nella quale l'attività istituzionale è meno intensa per le ragioni già viste, arrivando nel 2022 a sedute bimestrali.

Ogni quanti giorni è convocato il Consiglio

	Collecchio	Felino	Montechiarugolo	Sala Baganza	Traversetolo	Unione
2020	46	41	41	52	61	52
2021	33	33	30	37	28	52
2022	41	28	33	37	33	61

Come per la giunta anche l'intensità deliberativa del Consiglio non è determinata dalla dimensione degli enti tuttavia il quadro risulta più disomogeneo evidenziando prassi organizzative differenti che andrebbero approfondite.

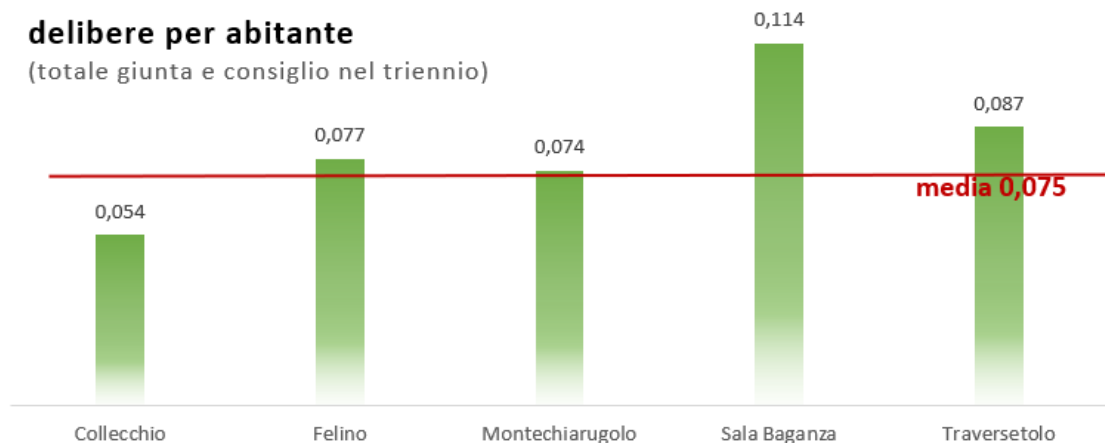


Considerando il **totale delle deliberazioni**, di giunta e di consiglio nel triennio, in relazione al numero degli abitanti, esce **una media distrettuale di 0.075** delibere ad abitante.

Vi è maggiore incidenza degli atti sui comuni di minore dimensione perché gli atti obbligatori di funzionamento e di programmazione economico finanziaria sono uguali per tutti.

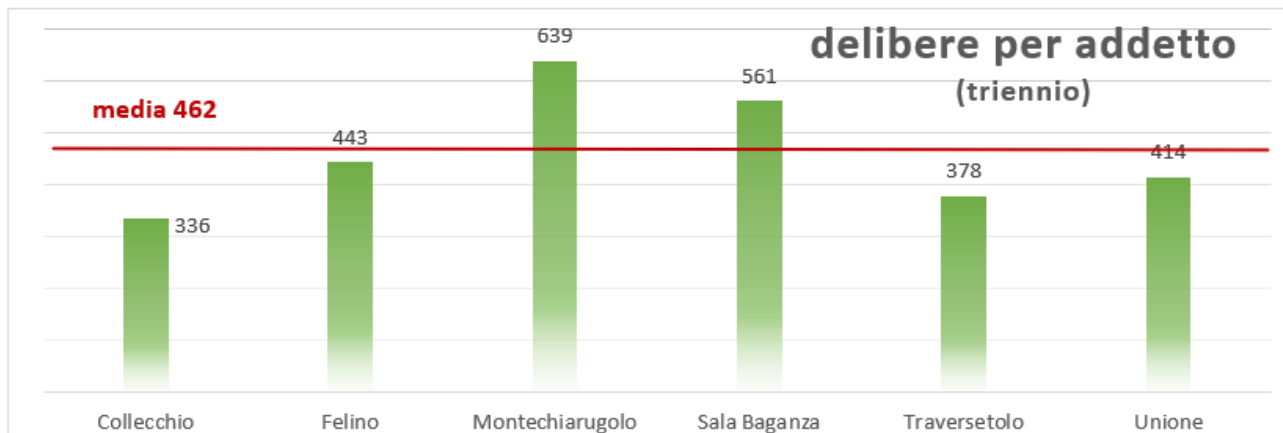
delibere per abitante

(totale giunta e consiglio nel triennio)

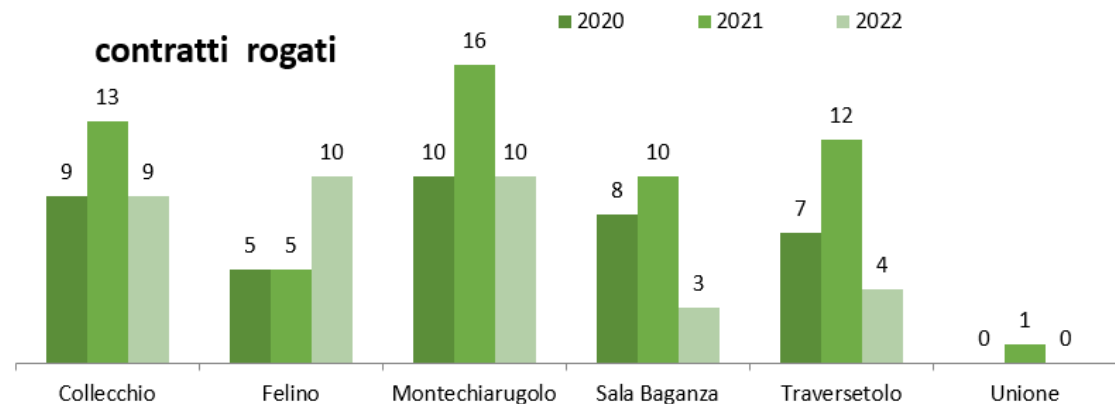


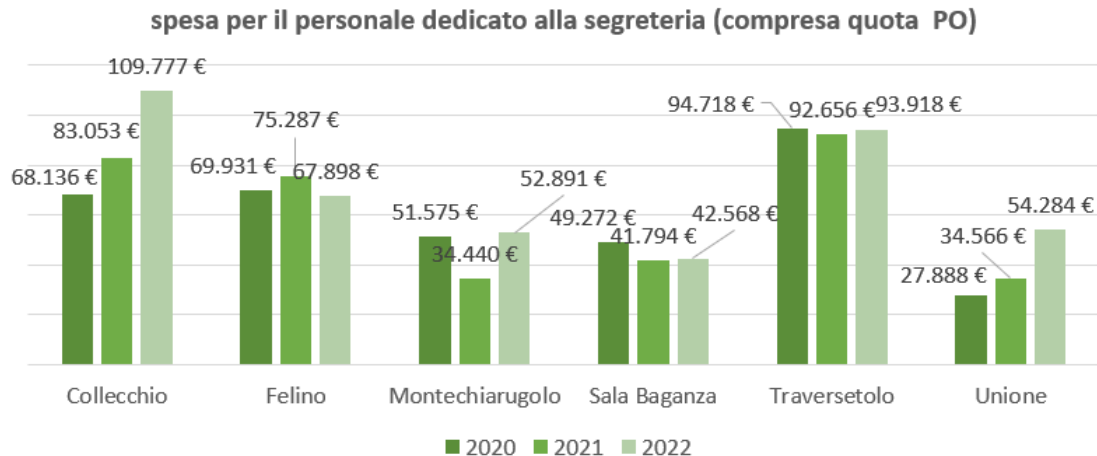
L'attività istituzionale e di funzionamento rappresenta quindi – in proporzione - un **carico maggiore per gli enti più piccoli**.

Indipendentemente dalla tipologia di atto, l'attività deliberativa comporta un lavoro amministrativo a sé, e risulta utile considerarne l'impatto sulle risorse umane dedicate.



Approfondendo infine i contratti registrati, vengono raffrontati solo i dati relativi ai **contratti effettivamente rogati**, atti pubblici con la presenza del Segretario quale ufficiale rogante





Per quanto riguarda i costi del personale assegnato, emerge una **spesa a livello distrettuale in progressivo aumento**, arrivando nel 2022 a 421.337 euro.

Considerata l'esiguità delle risorse dedicate da ciascun ente, si suggerisce di **valutare sinergie tra gli enti in direzione di maggiore specializzazione, snellimento, omogeneità, economie di scala**.

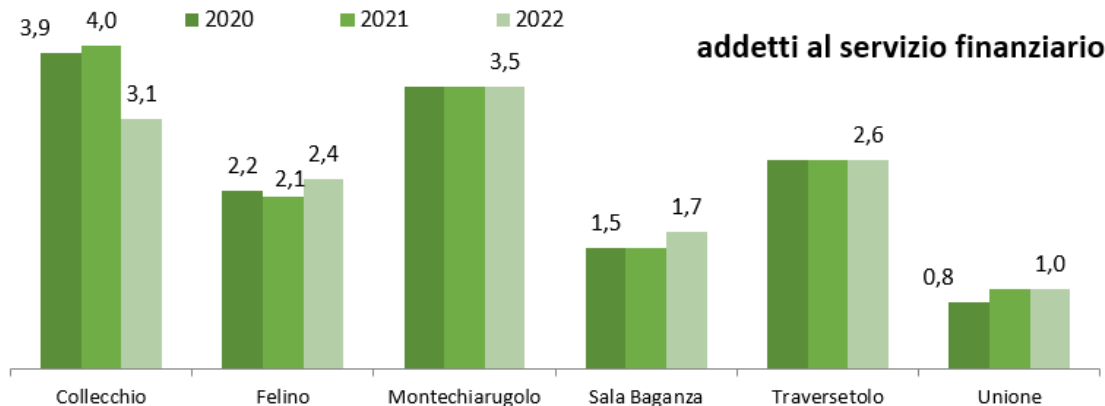
Servizi Finanziari

03

Settore Servizi Finanziari

Anche per i Servizi Finanziari il quadro che emerge in riferimento alla **struttura organizzativa** mostra risorse contenute sui singoli enti ma abbastanza significative globalmente (**14.3 unità nel 2022**).

Emerge il sottodimensionamento del servizio finanziario dell'Unione; carenza da colmare considerato il ruolo strategico e di coordinamento che deve essere svolto.



Prevale la scelta di utilizzare un supporto esterno per la redazione di adempimenti come la redazione del bilancio consolidato e della contabilità economico patrimoniale, a costi contenuti.

Proprio le organizzazioni con minori dotazioni di personale hanno scelto di gestire senza supporto esterno alcune di queste attività.

(generalizzato l'uso di supporti esterni per assistenza fiscale e contabilità IRAP e IVA)

<i>gestione</i>	<i>Collecchio</i>	<i>Felino</i>	<i>Montechiarugolo</i>	<i>Sala Baganza</i>	<i>Traversetolo</i>	<i>Unione</i>
<i>bilancio consolidato</i>	Supporto esterno	Supporto esterno	Supporto esterno	autonoma	Supporto esterno	autonoma
<i>contabilità economico patrimoniale</i>	Supporto esterno	Supporto esterno	Supporto esterno	autonoma	Supporto esterno	Supporto esterno
<i>assistenza fiscale e contabilità IRAP e IVA</i>	Supporto esterno	Supporto esterno	Supporto esterno	Supporto esterno	Supporto esterno	Supporto esterno

*relativo solo alla contabilità IRAP, in quanto l'Unione non gestisce servizi commerciali soggetti a IVA.

<i>spesa per attività esternalizzata</i>	<i>Collecchio</i>	<i>Felino</i>	<i>Montechiarugolo</i>	<i>Sala Baganza</i>	<i>Traversetolo</i>	<i>Unione</i>
<i>bilancio consolidato</i>	2.243,58	952,82	1.184,62	0,00	952,82	0,00
<i>contabilità economico patrimoniale</i>	1.010,16	1.952,00	1.199,57	0,00	1.308,45	966,24
<i>assistenza fiscale e contabilità IRAP e IVA</i>	3.050,00	1.268,80	2.708,89	3.500,00	1.628,70	0,00

Sono in capo ai Finanziari ulteriori attività trasversali:

- **utenze** per tutti gli altri servizi dell'ente (Unione non ha utenze proprie ma rimborsa il comune);
- **riscossione coattiva delle entrate** (nel caso di Montechiarugolo e Sala Baganza, gestita direttamente; non presente per l'Unione);
- gestione dei **servizi assicurativi** (ad eccezione di Collecchio e Unione); nel caso di Montechiarugolo e Traversetolo, tale gestione riguarda anche i sinistri in franchigia collegati alla RC verso terzi.

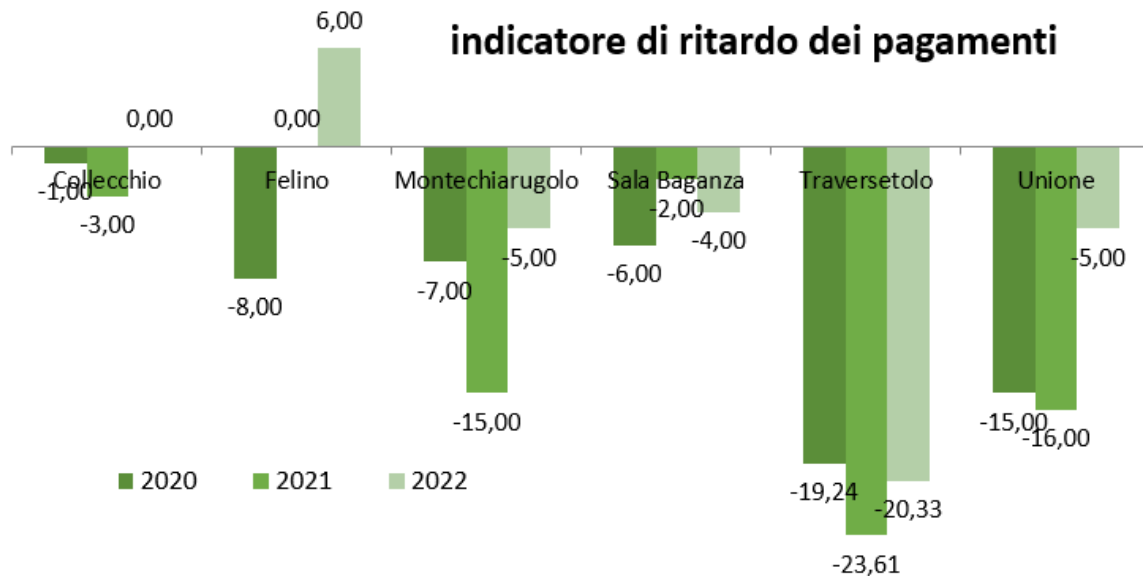
I servizi finanziari di Montechiarugolo e Sala Baganza si occupano anche degli **appalti delle pulizie** e del **vestiario** del personale operaio (quest'ultimo anche dal servizio finanziario di Collecchio).



Un indicatore di funzionamento del servizio riguarda le **tempistiche di liquidazione delle fatture**.

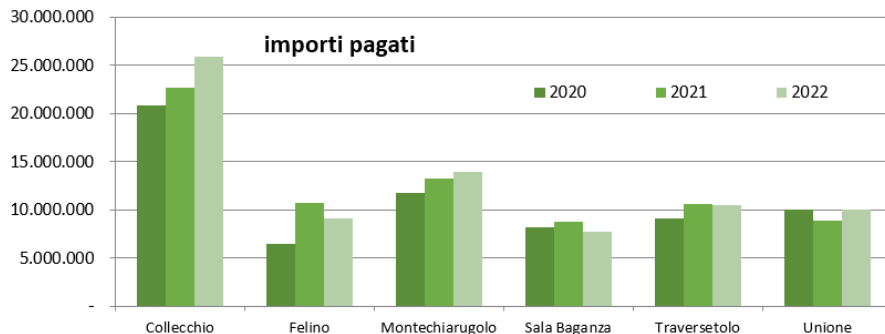
Misurando il ritardo rispetto alle scadenze la situazione distrettuale che ne esce è di **sostanziale rispetto delle scadenze**.

I ritardi presenti sono dovuti più alla carenza di liquidità che a criticità organizzative riconducibili agli uffici.

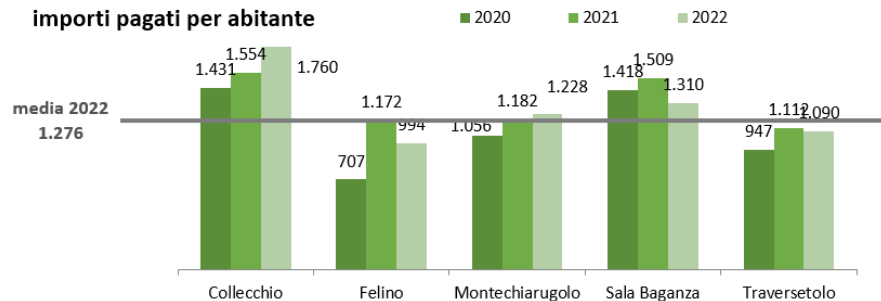


Gli **importi pagati nell'anno** forniscono un'idea approssimativa della mole di attività che grava sul servizio finanziario.

Mettendo in relazione la spesa con la dimensione demografica si riduce la forbice tra gli importi dei diversi comuni, pure mantenendo una spesa pro capite più elevata su Collecchio

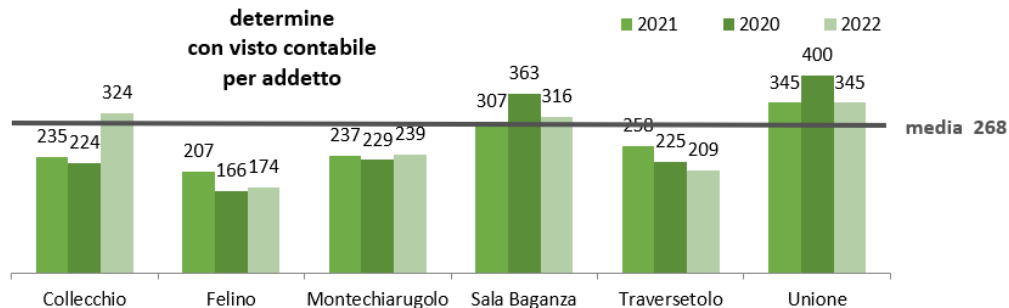
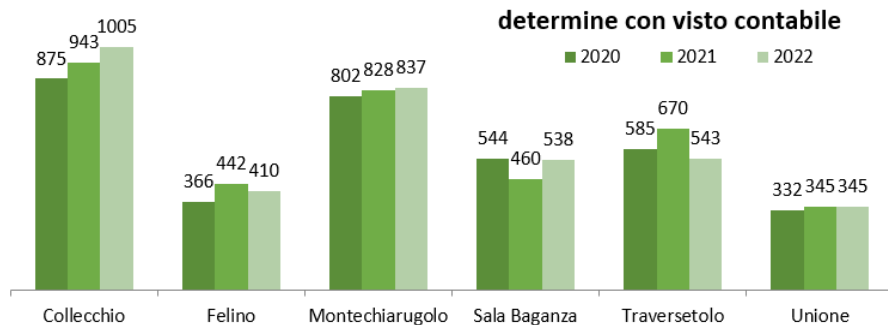


importi pagati per abitante

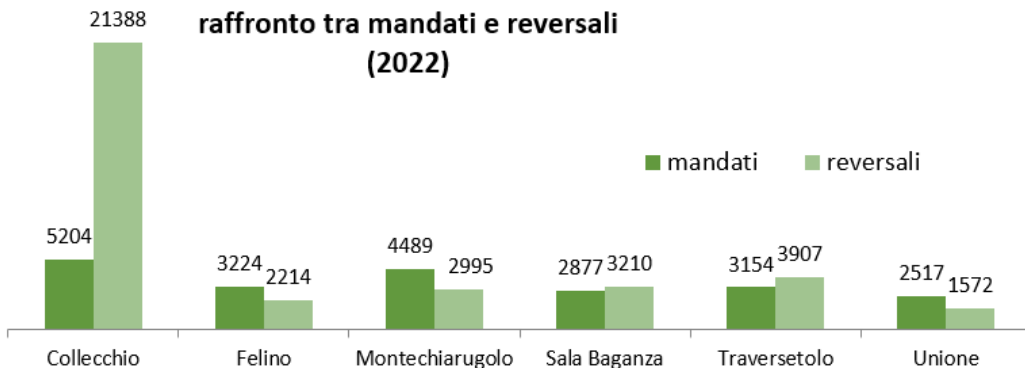


Altro indicatore della mole di attività è dato dalle **determinazioni** per le quali è previsto un **visto di regolarità contabile**. Fatta eccezione per Collecchio, **non c'è proporzionalità tra numero atti e mole del bilancio**.

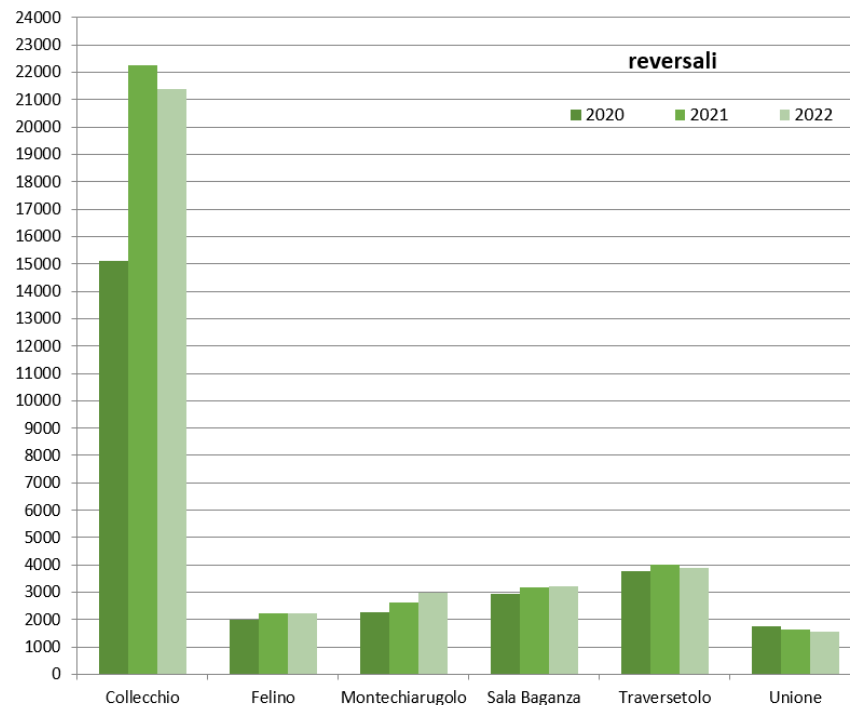
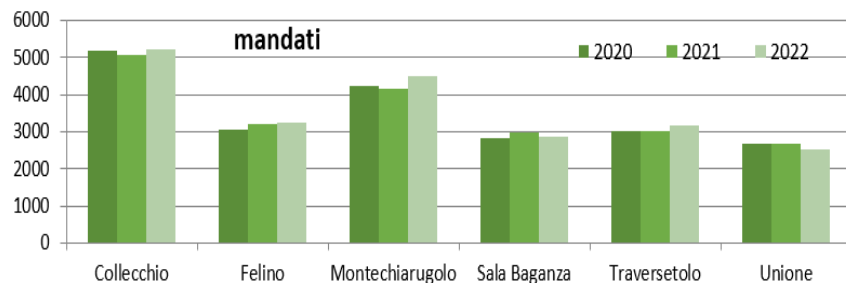
Il numero di determine con visto contabile raffrontato al numero degli addetti può essere indicativo del relativo **carico di lavoro**. Superano la media le due organizzazioni con minori dotazioni di personale.



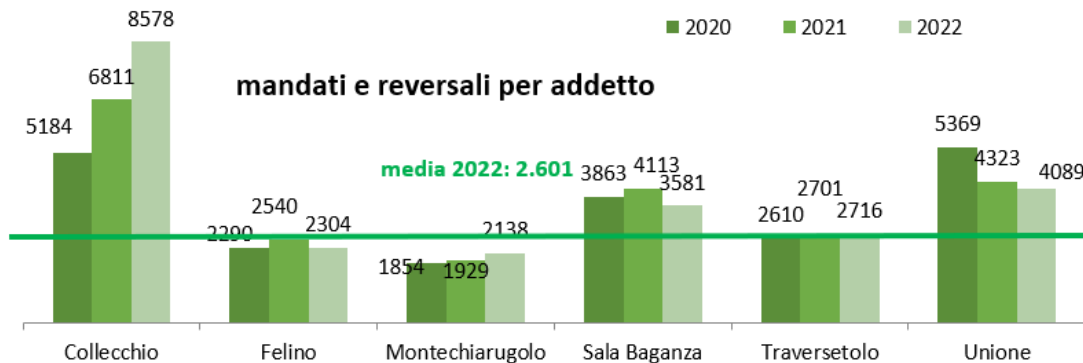
Il dato elevato delle reversali di Collecchio non deriva da effettiva maggiore attività ma dall'utilizzo di una diversa procedura informatica che genera reversali singole per ogni pagamento e non "accorpate" per capitolo come accade invece per gli altri enti.



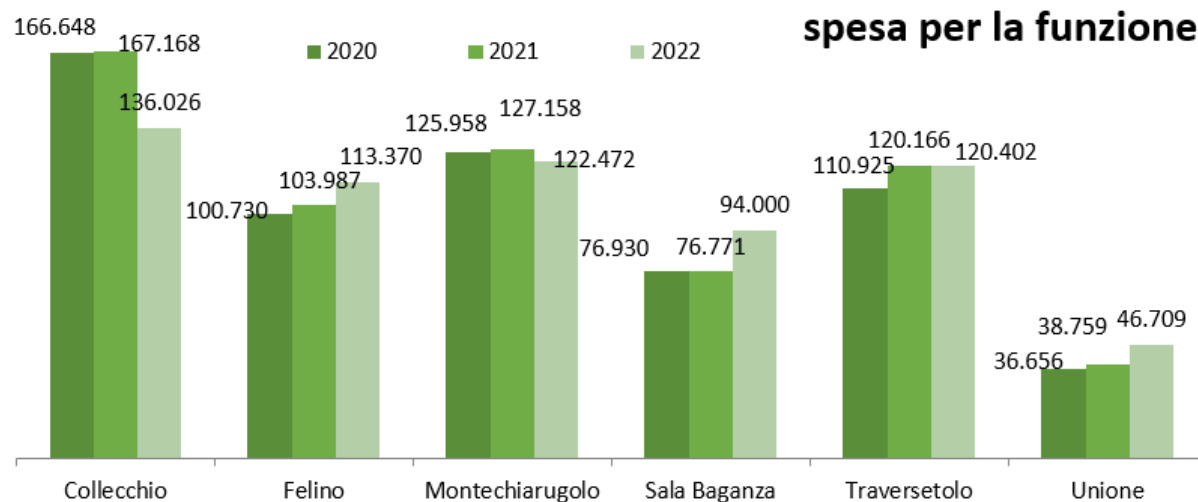
Osservando l'andamento di mandati e reversali nel triennio, pur nella limitatezza dell'arco temporale preso in esame, è evidente una **certa stabilità**.



Sommando mandati e reversali, e mettendoli in relazione al numero degli addetti, si ricava un altro dato di efficienza/carico di lavoro. Escluso il dato fuori scala di Collecchio, legato a specifiche prassi operative, è confermato il maggiore carico sulle due organizzazioni più snelle.



La **spesa complessiva per la funzione** supera costantemente i 600.000 euro annui, quasi il 50% in più rispetto agli affari generali.



Piste di lavoro:

ragionamenti d'insieme per ottimizzare i processi, specializzare il personale, garantire un raccordo operativo

aumentare l'integrazione anche a livello di programmazione avendo già scelto di gestire in forma associata diversi servizi, sia tramite l'Unione che tramite l'Azienda speciale

progettare soluzioni alla precarietà organizzativa dell'Unione, alternative rispetto a quella finora percorsa di individuare spazi per l'assunzione di personale apposito per la gestione associata.

