



# Corso online sulle gestioni associate

## Lesson n. 2

# **Gli strumenti giuridici sull'associazionismo e l'analisi dei costi**

**Fabrizio Rossi**

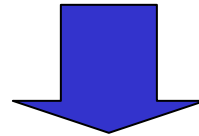
**Università degli Studi di Cassino e del Lazio  
Meridionale**

**Facoltà di Ingegneria**

# Associazioni: descrizione e tipologie

---

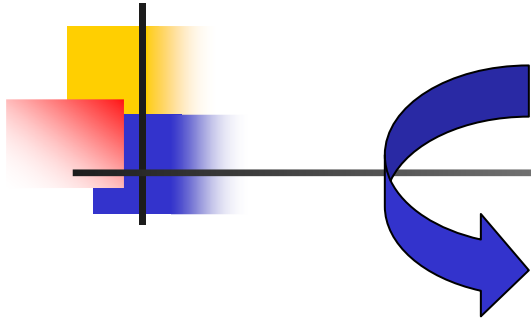
L'associazione è una forma di cooperazione per la gestione di uno o più servizi



## Obiettivi

- (A) Migliorare la qualità e l'efficienza dei servizi
- (B) Ridurre i costi (sia per l'Ente che per l'utenza)
- (C) Incrementare numero servizi

## Alcune tipologie di associazioni:



- ✓ Unioni di Comuni (art. 32 TUEL 267/2000)
- ✓ Comunità Montane (Legge 3 dicembre 1971)
- ✓ Accordi di Programma (art 34 TUEL 267/2000)
- ✓ Consorzi (art. 31 TUEL)
- ✓ Centri Servizi Territoriali (CST) (finanziati con delibera CIPE 17/2003)
- ✓ Convenzioni (art. 30 TUEL)

L'associazione dei servizi tra due o più comuni

## Obiettivi



---



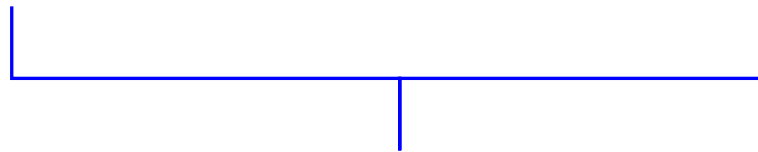
Razionalizzazione delle risorse, finanziarie, economiche e patrimoniali per incrementare l'efficienza della gestione complessiva

- **Economie di scala:** il costo medio di produzione decresce al crescere delle dimensioni degli impianti e della produzione . Si registra quando raddoppiando i fattori produttivi il volume della produzione diventa più che doppio
- **Equivalenza fiscale:** il giusto rapporto tra ciò che si riceve dai servizi in termini di benefici e ciò che si paga per ottenerli



Dalla associazione dovrebbero dunque emergere  
delle sinergie nella realizzazione ed erogazione del  
servizio

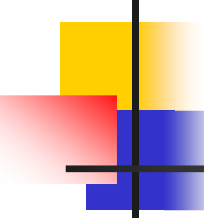
$$V_{A+B} > V_A + V_B$$



Sinergie

Per le aziende il riferimento è l'incremento di valore del capitale azionario; ENTE PUBBLICO: incremento del valore dei servizi

# Vantaggi:

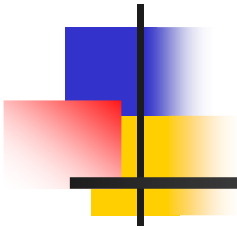
- 
- a. Miglioramento qualità della vita dei cittadini e uguaglianza di accesso ai servizi che sono identici per tutti (equivalenza fiscale);
  - b. Integrazione e maggiore varietà offerta produttiva locale: culturale, turistica, ambientale, manifatturiera;
  - c. Riduzione costi breve periodo e sostenibilità nel lungo periodo (economie di scala);
  - c. Maggiore disponibilità di risorse e tecnologie;
  - d. Valorizzazione risorse umane , capitale intellettuale e Trasferimento conoscenza;
  - d. SINERGIE;

## Ostacoli

(1) Assenza cultura collaborativa; (2) resistenze ai cambiamenti; (3) orientamento all'indipendenza gestionale

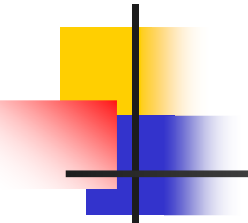
## **Strumento ideale per piccole realtà**

Su 8.101 comuni 1.158 si collocano nella fascia 3.000-4.999 (14.29%) e 1.186 si collocano nella fascia 5.000 – 9.999 (14.64%)



Ciò significa che il 28.93% è potenzialmente associabile e che se consideriamo la fascia 1.000 – 9.999 che include il 61.46%.





L'efficienza delle Unioni è massima se entrano i piccoli comuni e le dimensioni non aumentano per effetto dell'ingresso di grandi comuni in quanto autosufficienti

Evidenze empiriche dimostrano una correlazione negativa tra servizi associati e dimensioni dei comuni coinvolti

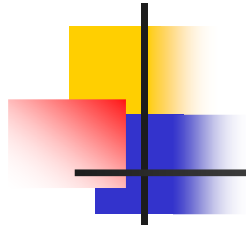
## L'esperienza italiana: le Unioni dei Comuni

Regione	Numero	% Unioni rispetto totale	N. Comuni	N. Abitanti
Valle d'Aosta	0			
Piemonte	52	14.05%	322	618.716
Lombardia	59	15.95%	219	397.302
Veneto	26	7.03%	94	482.023
Liguria	1	0.27%	5	13.120
<b>E. Romagna</b>	<b>30</b>	<b>8.11%</b>	<b>156</b>	<b>1.305.885</b>
Trentino	1	0.27%	3	2.958
Friuli V. Giulia	4	1.08%	10	24.957
Toscana	21	5.68%	134	701.664
Marche	11	2.97%	46	166.589
Umbria	1	0.27%	8	39.461
Lazio	21	5.68%	103	212.062
Abruzzo	7	1.89%	47	254.655
Campania	12	3.24%	66	457.869
Molise	8	2.16%	50	93.921
Basilicata	1	0.27%	4	10.234
Puglia	22	5.95%	102	795.458
Calabria	12	3.24%	55	156.326
<b>Sicilia</b>	<b>48</b>	<b>12.97%</b>	<b>176</b>	<b>815.130</b>
Sardegna	33	8.92%	268	701.954
<b>TOTALE</b>	<b>370</b>	<b>100.00%</b>	<b>1.868</b>	<b>7.250.284</b>

Fonte: ANCI-Area Piccoli Comuni/Unioni di Comuni (Luglio 2012)

	<b>% Unioni</b>
Nord	46.76%
Centro	14.59%
Sud	16.76%
Isole	21.89%
<b>Totale</b>	<b>100.00%</b>

<b>Principali funzioni/servizi gestiti in forma associata</b>				
Acquedotto (ATO)	anagrafe	Affari generali	Asilo nido	Attività produttive, commerciali e artigianali
catasto	contabilità	Polizia municipale	Politiche comunitarie	Servizi scolastici
URP	Turismo, sviluppo economico	tesoreria	Trasporto pubblico	PI
Gestione economica, finanziaria, programmazione e controllo gestione	SUAP	Formazione	<b>Servizi sociali</b>	Catasto
Urbanistica	Tecnico e tributi	Gas metano	Lavori pubblici	Ufficio contratti e gare
Trasporto scolastico	Mense scolastiche	informatizzazione	Gestione beni demaniali	Depurazione



Quasi l'80% del totale della spesa delle Unioni riguarda spesa corrente:

1. Funzioni amministrative;
2. Gestione ambientale e territoriale;
3. polizia locale;
4. Politiche sociali;
5. Servizi di istruzione

# Gli aspetti gestionali delle associazioni



---

Il soggetto attuatore (Unione, Consorzio, etc) dovrà relazionarsi con più soggetti tra cui:

- 1.Shareholders: (Comuni aderenti);
- 2.Stakeholders: attori territoriali (comunità locali, P.A., altri Enti, e aziende)

Relazionarsi significa dar conto della propria gestione soprattutto in termini di costi.

Il processo di rinnovamento degli Enti Locali in atto è teso alla diffusione della cultura della programmazione e della valutazione delle prestazioni in chiave strategica



# La misurazione del valore dei servizi erogati dal soggetto attuatore

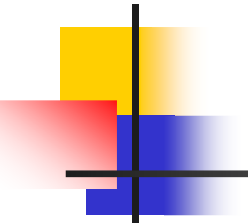
---

Misurare il valore dei servizi pubblici non è un'operazione semplice ma sicuramente si possono utilizzare dei parametri di riferimento al fine di individuare uno strumento del tipo “value for money”

Il valore si potrebbe misurare sulla base di alcuni criteri:

- 1) la riduzione dei costi dei servizi esternalizzati;
- 2) l'efficienza nella realizzazione del servizio da parte del soggetto attuatore;
- 3) la riduzione del tempo medio previsto per il servizio;
- 4) l'incremento della produttività delle risorse umane impiegate e la riduzione dei costi per l'ente;

## Inquadramento di una possibile metodologia di analisi. Parametri:



$C_{IE} - C_{S.AT}$	Segno atteso (+)
$\Delta$ produttività risorse umane	Segno atteso (+)
$RTE_S$	Segno atteso (+)
$\Delta$ Servizi aggiuntivi	Segno atteso (+)
Fruibilità/accessibilità dei servizi	Segno atteso (+)
$\Delta$ REA	Segno atteso (+)
Gestione finanziaria	Segno atteso (+)

$C_{IE} - C_{SAT}$  = differenza tra Costo Interno Ente e costo soggetto attuatore (SAT) per servizio

**$\Delta$  Produttività risorse umane** = maggiore produttività risorse umane

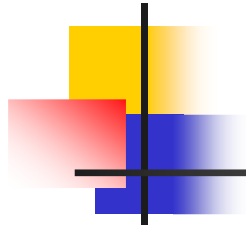
**$RTE_S$**  = Riduzione tempi erogazione servizi

**$\Delta$  Servizi aggiuntivi** = servizi addizionali del SAT rispetto all'Ente

**Fruibilità dei servizi** = incremento dell'utenza che fruisce dei servizi

**$\Delta$  REA** = incremento risorse per gli Enti associati da destinare ad altri servizi (minor impatto sul Patto di Stabilità)

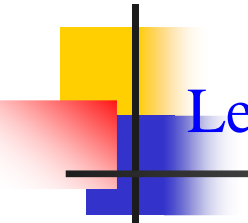
**Gestione finanziaria:** minori oneri finanziari (Anticipazione di cassa e mutui)



---

La spending review prevedendo la riduzione della spesa pubblica incentiva le forme di aggregazione, fra i comuni al di sotto dei 5.000 abitanti, nella gestione associata dei servizi



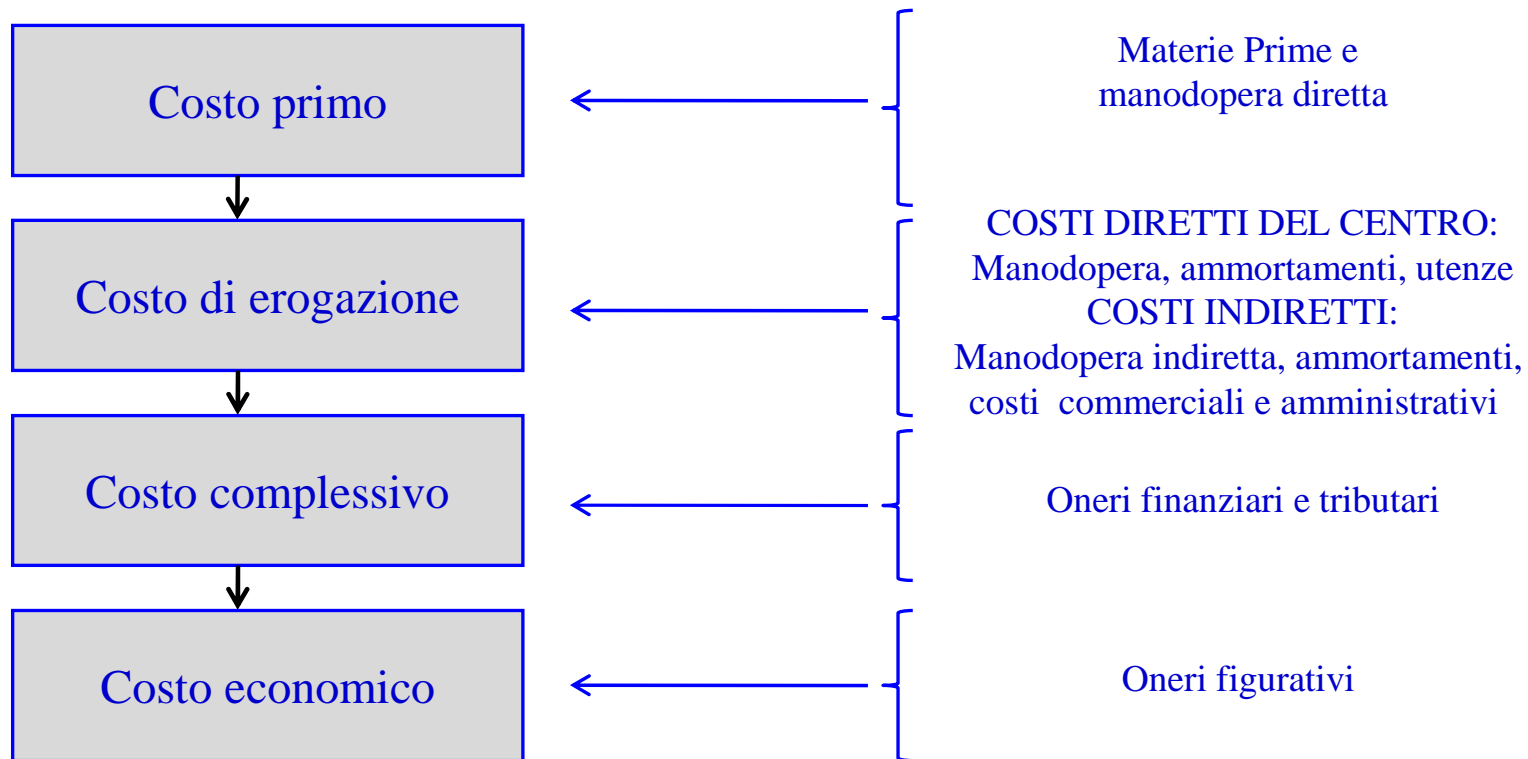



Le forme di associazioni hanno l'obiettivo di aggregare i servizi e risolvere i problemi non soltanto dei piccoli comuni (< 5.000 abitanti) ma di tutte le realtà medio piccole che devono fronteggiare:

- a) Scarsità di risorse finanziarie;
- b) Carenza di personale e di professionalità adeguate a svolgere determinati compiti;

Il progressivo riconoscimento del profilo economico-aziendale degli Enti Pubblici comporta lo svolgimento dell'attività di controllo della gestione:

## Analisi costi-risultati

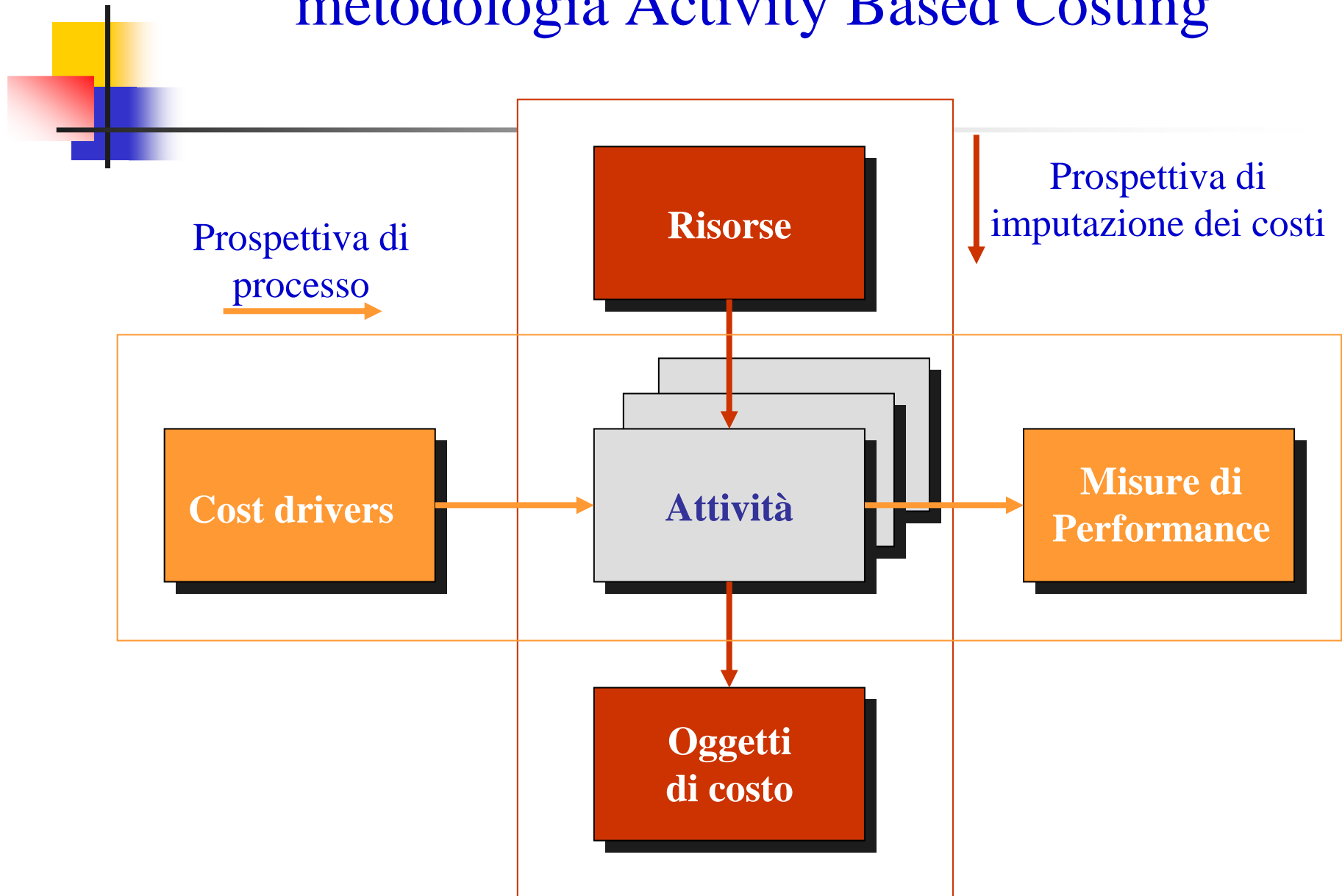




Rispetto ai metodi tradizionali di rilevazione e controllo dei costi può essere utilizzata la metodologia *Activity Based Costing* (ABC) il cui obiettivo è quello di misurare con maggiore precisione il costo di un prodotto/servizio inteso come il valore delle risorse impiegate per realizzarlo

La principale innovazione della metodologia ABC riguarda l'attribuzione dei costi indiretti (individuazione del centro del costo)

# Contabilità analitica: metodologia Activity Based Costing





## Esempio di calcolo del BEP

---

$K$  = Costi fissi;

$CV$  = Costi variabili;

$cv(u)$  = costi variabili unitari;

$P$  = prezzo del servizio;

$Q$  = volume di output;

$BEP$  = Break Even Point (“punto di pareggio”)



## Esempio di calcolo:

---

Relazione iniziale:

$$RT - CT = 0$$

$$RT = p * q$$

$$CT = cv(u) * q + K$$

$$P * q = cv(u) * q + K$$

$$Q^* = K / (p - cv(u))$$

# Break Even Point (BEP)

