

Modelli di esternalizzazione nei piccoli comuni della Regione Piemonte

Una ricerca della Fondazione IFEL in collaborazione con Anci Piemonte

Secondo la teoria dell'organizzazione, le scelte di make or buy sono orientate alla ricerca di una maggiore efficacia ed efficienza e discendono da analisi comparative di natura economica, con particolare attenzione ai costi di transazione degli scambi interni ed esterni. La scelta di convenienza di una gestione interna rispetto al ricorso al mercato dipende anche dalla frequenza di erogazione dei servizi e dei prodotti considerati, dal livello di professionalità richiesto e dall'intensità delle interrelazioni operative con l'articolazione delle competenze e dei compiti dell'organizzazione.

I processi di esternalizzazione non sono quindi riconducibili a scelte di natura ideologica, ma a valutazioni di carattere tecnico, organizzativo ed economico.

Nell'analisi dei processi di esternalizzazione dei servizi “macchina” nei piccoli Comuni piemontesi, **nessuna** delle condizioni sopra richiamate sembra essere stata oggetto di una valutazione o abbia rappresentato un fattore dirimente a supporto di tale scelta, se non in modo marginale. **La motivazione pressoché esclusiva di questa evoluzione è rappresentata dalla mancanza di personale e/o di professionalità adeguate interne alle tecnostrutture comunale e dall'impossibilità di reperirle.**

Progressivamente, **i servizi di gestione economico-finanziaria, di gestione dei tributi e delle entrate fiscali e di gestione delle dotazioni informatiche e digitali sono usciti – o stanno uscendo –** dal perimetro dell'organizzazione comunale per necessità, in assenza di alternative interne praticabili.

Le soluzioni organizzative di esternalizzazione rilevate sono molteplici, ma nella maggioranza dei casi prevedono **l'affidamento parziale o totale a soggetti economici privati. Questo sembra evidenziare anche la marginalità delle soluzioni associative.** Alcune Unioni di comuni, mostrano una maggiore capacità di intercettare il fabbisogno di supporto dei piccoli Comuni, ma si tratta di esperienze circoscritte.

I servizi analizzati:

- gestione economico-finanziaria e programmazione. Ha conosciuto una rilevante crescita del ricorso a soggetti privati, soprattutto a partire dal 2018;
- gestione delle entrate tributarie e fiscali. Crescita di esternalizzazioni dal 2018, sebbene alcuni processi risultassero già esternalizzati prima del 2008;

- reclutamento del personale e gestione delle procedure concorsuali. Evidenzia una diffusione molto limitata del fenomeno di esternalizzazione;
- servizi informatici e digitali. Risultavano già in larga misura esternalizzati anche prima del 2008.

L'analisi dell'esternalizzazione nei piccoli Comuni restituisce risultati differenziati in base alle fasce demografiche:

- **nei Comuni fino a 1.000 abitanti il fenomeno del ricorso al mercato è ampio e interessa ambiti di servizio sempre più estesi;**
- **nei Comuni della fascia più numerosa l'esternalizzazione è più contenuta e circoscritta**, pur essendo presente;
- i Comuni della fascia intermedia (1.000 – 3.000 abitanti) mostrano comportamenti che, a seconda dei servizi e degli item analizzati, si avvicinano in maniera variabile alla prima o alla terza fascia, ma nel complesso i dati paiono evidenziare un progressivo scivolamento verso le soluzioni adottate dai Comuni di dimensioni più ridotte.

Due fattori interessanti che emergono:

- un'importante carenza o, talvolta, assenza di controllo sui servizi esternalizzati con il ricorso, frequente nella fascia dei Comuni più piccoli, al coinvolgimento diretto degli amministratori in questa attività di monitoraggio;
- si rilevano valutazioni molto discordanti sulla convenienza economica di tali scelte, con una quota non irrilevante di rispondenti che dichiara di non essere in grado di esprimere un giudizio.

Per quanto riguarda l'evoluzione futura del fenomeno, l'indagine fornisce una diagnosi netta: **non si tornerà a soluzioni di make e il processo di buy è destinato a proseguire ed ampliarsi. Le motivazioni sono riconducibili alla difficoltà di attivare nuove procedure di assunzione, ai limiti di bilancio e di capacità assunzionale e alla persistente carenza di competenze professionali.**

Se i Comuni potessero assumere, infatti, risulta più probabile che orienterebbero le proprie scelte verso profili tecnici piuttosto che verso figure dell'area economico-finanziaria.