

# **PERCORSI ED EFFETTI DELLE FUSIONI TRA COMUNI IN ITALIA**

**Indagine conoscitiva svolta presso gli amministratori  
dei comuni italiani nati tramite fusione,  
a cura del Team Tecnico FCCN**

**Liliane Barda**

*Comitato AMIunaCittà (Ivrea), Coordinatrice del progetto*

**Federico Gusmeroli**

*Consulente esperto di riordino istituzionale (C.O. Gruppo)*

**Enrico Mendace**

*Consigliere comunale. CEO di Logobit International e LogisticPool Ltd.*

## SOMMARIO

<b>PREMESSA .....</b>	<b>3</b>
<b>SINTESI DEI RISULTATI EMERSI .....</b>	<b>4</b>
<b>1. ASPETTI METODOLOGICI .....</b>	<b>6</b>
1.1 Impostazione dell'indagine .....	6
1.2 Lo strumento di rilevazione .....	6
1.3 Incarichi dei rispondenti .....	7
<b>2. PRINCIPALI DIMENSIONI DEL CAMPIONE DI ANALISI .....</b>	<b>8</b>
2.1 Numerosità e rappresentatività del campione .....	8
2.2 Anno di istituzione .....	8
2.3 Numero di comuni per fusione .....	9
2.4 Dimensione dei comuni (popolazione) .....	9
2.5 Distribuzione per regione e macro-area .....	10
2.6 La fusione è nata da una precedente unione? .....	11
<b>3. I PERCORSI DI FUSIONE .....</b>	<b>12</b>
3.1 Motivazioni per avviare il processo .....	12
3.2 Durata del processo di fusione .....	13
3.3 Le maggiori difficoltà incontrate .....	15
3.4 Suggestimenti per migliorare il processo .....	16
<b>4. EFFETTI DELLE FUSIONI .....</b>	<b>17</b>
4.1 Le citazioni per tema .....	17
4.2 Governance .....	18
4.3 Organizzazione e personale .....	20
4.4 Erogazione servizi e nuovi investimenti .....	22
4.5 Altri benefici per la comunità .....	24
4.6 Aspetti economico-finanziari .....	26
4.7 Sintesi dei principali risultati emersi .....	28
<b>5. TEMPI NECESSARI E DIFFICOLTA' NEL POST-FUSIONE .....</b>	<b>30</b>
5.1 I tempi post-fusione .....	30
5.2 Valutazione del tempo totale .....	30
5.3 Le difficoltà nel post-fusione .....	31
<b>6. COMMENTI FINALI DA PARTE DEI COMUNI .....</b>	<b>35</b>
6.2 Valutazioni conclusive .....	35
6.2 I commenti finali .....	36
<b>ALLEGATO A .....</b>	<b>37</b>

## PREMESSA

*Lo strumento della fusione tra Comuni, giudicato da molti l'approccio più completo, innovativo ed efficace per il riordino dell'assetto istituzionale dell'amministrazione pubblica locale, non conosce ancora in Italia l'ampia diffusione attesa, nonostante la consistenza degli incentivi statali e regionali ad esso riconosciuti, le esperienze positive dei comuni nati tramite fusione e le prospettive incoraggianti emerse dai vari studi compiuti.*

*Sono stati molti, in effetti, nell'ultimo decennio, gli studi condotti sull'argomento, per valutarne gli effetti reali o potenziali, tutti di grande interesse ma svolti per lo più a partire dai bilanci consuntivi dei Comuni interessati oppure in base a simulazioni, o talvolta consultando gli amministratori ma su ridotta scala locale o regionale: ad oggi non risulta sia stata data voce agli attori stessi delle fusioni a livello nazionale per ascoltare il più gran numero possibile di esperienze e analizzare in modo formale le valutazioni di chi ne ha vissuto il processo e ne vive i relativi risultati.*

*Per completare il panorama dei dati disponibili e al fine di consentire anche una più concreta ed efficace promozione del riordino dell'amministrazione locale, l'Associazione FCCN, Coordinamento nazionale per la promozione delle fusioni tra comuni, ha quindi deciso di lanciare presso gli amministratori dei comuni interessati la presente indagine di percezione quali-quantitativa, su proposta del Comitato AMIunaCittà di Ivrea, affidandone la conduzione ad un team dei propri Tecnici.*

*Si è trattato di un lavoro lungo e complesso, ma la ricchezza delle informazioni raccolte ed elaborate conferisce al presente rapporto un valore solido e particolarmente utile per il futuro delle nostre attività.*

*A nome del Direttivo di FCCN e di tutti i soci, mi complimento e ringrazio moltissimo tutti coloro che hanno contribuito alla realizzazione del progetto, a partire dai Sindaci che hanno, pazientemente, risposto ai quesiti che gli sono stati sottoposti, ai tecnici di FCCN Federico Gusmeroli ed Enrico Mendace, al Presidente del Comitato AMIunaCittà, Emilio Torri, e in particolare all'umanità, all'entusiasmo ed alla acclarata competenza di Liliane Barda, Segretaria di AMIunaCittà, ideatrice e coordinatrice dell'iniziativa.*

*Il Presidente di FCCN*

Antonello Barbieri

## SINTESI DEI RISULTATI EMERSI

*La ricerca, rivolta agli amministratori dei 133 Comuni nati o ampliati tramite fusione tra il 2010 e il 2020, ha abbracciato l'intero percorso, partendo dalle motivazioni per avviare tale processo fino ai risultati acquisiti, alle difficoltà incontrate e alle valutazioni complessive finali. Questo approccio ha consentito non solo di identificare motivi e storie di successo con reali o potenziali benefici, ma anche di acquisire una migliore conoscenza anche qualitativa dell'intero percorso e anche dopo, in modo da poterla rendere fruibile da tutti gli interessati.*

*L'indagine è stata accolta favorevolmente dai Comuni interpellati, come lo dimostra il tasso di risposta del 42% (56 rispondenti), particolarmente alto per questo tipo di ricerca. Il campione di analisi, pur non corrispondendo ad un campionamento prestabilito bensì alla totalità delle risposte pervenute, è considerato adeguatamente rappresentativo. Va detto tuttavia che l'esiguità di questo campione limita le possibilità di stratificazione per criteri geografici, demografici o socio-economici.*

*I messaggi ricevuti sono nondimeno molto chiari e dettagliati. La quasi totalità dei rispondenti all'indagine, per l'80% sindaci e il restante 20% altri amministratori, considera che la fusione sia stata la strada giusta per i comuni coinvolti e considera quest'esperienza come un caso di successo. Solo in un caso su 56, il rispondente tornerebbe indietro se fosse possibile, pur specificando che sta progressivamente venendo a capo dei problemi incontrati.*

*Molti dei benefici già noti sono stati confermati dai rispondenti. Citiamo tra questi la costruzione di obiettivi comuni e condivisi, la maggiore autorevolezza del comune nuovo, una migliore organizzazione del lavoro e l'efficientamento degli uffici, una maggiore capacità di progettazione alla quale corrispondono investimenti per progetti nuovi, il miglioramento dell'erogazione dei servizi per i cittadini e per il territorio, il contenimento o la riduzione della pressione fiscale, e naturalmente un significativo impatto sul bilancio comunale grazie in particolare agli incentivi, alla razionalizzazione dei costi, e anche alla migliore possibilità di accedere a finanziamenti.*

*Va notato che nella maggior parte dei casi, che corrisponde in effetti a fusioni di comuni piccoli, il processo è considerato essenzialmente di tipo "curativo" rispetto ad una situazione difficile di almeno uno dei comuni coinvolti, e meno come un'opportunità di vero e proprio sviluppo.*

*Per quanto riguarda i tempi necessari al raggiungimento di risultati tangibili, pur con grande variabilità si registra un dato medio di 4 anni circa, di cui due anni e mezzo per la parte iniziale (dalla nascita dell'idea all'insediamento della nuova amministrazione).*

*La lunghezza del percorso si spiega con i numerosi ostacoli incontrati sia prima che dopo l'insediamento. Nelle prime fasi del processo, i fattori frenanti sono per lo più di natura culturale, legate alle note resistenze dovute a timori vari, i quali richiedono ripetute azioni di informazione e convincimento. Successivamente subentrano i problemi di attuazione vera a propria della fusione, con le oggettive difficoltà di armonizzazione, di costruzione del comune nuovo, aggravate dalla mancanza spesso denunciata di supporto da parte delle istituzioni, con il peso della burocrazia, con la gestione di una realtà nuova fatta da elementi spesso eterogenei.*

*Tra le difficoltà non chiaramente evidenziate finora, va segnalata quella legata al periodo di commissariamento, spesso vissuto male da parte dei sindaci dei comuni estinti, e più avanti, il problematico funzionamento dei Municipi, per motivi che andrebbero ulteriormente indagati in quanto non coperti dalla presente indagine.*

*Dalle difficoltà analizzate nel rapporto, per lo più già note ma ora evidenziate in modo inequivocabile, FCCN si augura di poter elaborare insieme alle istituzioni competenti le necessarie misure correttive o complementari atte ad incoraggiare ulteriormente l'avvio di nuovi processi di fusione quali sicure soluzioni sia alla dispendiosa ed inefficacia frammentazione del nostro territorio, sia alla necessità di rilancio e di sviluppo.*

Liliane Barda,  
Federico Gusmeroli, Enrico Mendace

## **1. ASPETTI METODOLOGICI**

### **1.1 Impostazione dell'indagine**

L'indagine è stata progettata e svolta da un Team di esperti con competenze diverse e complementari, parte del gruppo dei Tecnici dell'Associazione FCCN.

L'obiettivo principale era raccogliere un'ampia gamma di informazioni sulle esperienze di fusione tra comuni vissute dagli stessi amministratori per fornire temi di riflessione sia sugli effetti positivi che soprattutto sulle difficoltà incontrate in modo da poterle conoscere, prevenire e risolvere.

A tale scopo è stato definito un sistema di ascolto basato sulla somministrazione di un questionario autocompilato inviato via mail ai 133 Comuni nati come esito di un processo di fusione conclusosi positivamente tra il 2010 e il 2020.

Il campione analizzato costa di 56 casi ossia la totalità delle risposte ricevute. Pur non corrispondendo ad un campionamento prestabilito, rappresenta bene la realtà delle fusioni in Italia come descritto nel Capitolo 2. Tuttavia la dimensione relativamente ridotta di questo campione non consente un'analisi dettagliata con stratificazioni statisticamente validi: il team di ricerca ha dunque preferito presentare le evidenze emerse come informazioni e trend emergenti sulla media dei casi, più che come dati statistici, sottolineando gli aspetti più interessanti e estraendo solo dove significativo i casi specifici.

L'archivio di base è stato costruito essenzialmente a partire da dati ISTAT, e integrati con le risposte acquisite nella parte introduttiva del questionario.

Si fa presente che per il suo approccio metodologico questa ricerca rientra nella categoria delle indagini di percezione e come tale può includere valutazioni soggettive da parte dei rispondenti. Il ruolo degli analisti è di rispettare tali valutazioni, escludendo tuttavia i casi di palese anomalia o incomprensione.

### **1.2 Lo strumento di rilevazione**

La rilevazione è stata condotta principalmente attraverso un questionario inviato via mail agli indirizzi PEC istituzionali dei 133 comuni selezionati, accompagnato da una lettera di presentazione del presidente di FCCN Antonello Barbieri.

Le risposte, autocompilate, sono state raccolte esclusivamente online (attraverso la piattaforma Google Form), nel secondo semestre 2021.

Il questionario prende in considerazione i due momenti fondamentali della fusione: quello del processo stesso di fusione, fino all'insediamento della nuova amministrazione e quello successivo, nel quale è possibile valutare gli effetti di tale processo in base all'esperienza vissuta.

Per una più completa comprensione dei fenomeni analizzati, è stata prevista un'alternanza di domande chiuse e domande aperte, con possibilità di risposte qualitative o quantitative (quest'ultime con scala di valutazione 1-10) secondo i temi trattati.

### **1.3 Incarichi dei rispondenti**

Il questionario è stato compilato da soggetti con ruoli differenti: nella grande maggioranza dei casi si è trattato di Sindaco (80%) o vicesindaco (7%) del Comune; in percentuali più basse i segretari comunali. Non si sono registrate particolari differenze dovute ai differenti ruoli ricoperti dai rispondenti.

## 2. PRINCIPALI DIMENSIONI DEL CAMPIONE D'ANALISI

### 2.1 Numerosità e rappresentatività del campione

Le risposte ricevute dai 133 comuni interpellati sono state 56 ossia il 42% dei contattati e il 40% del totale delle fusioni tra comuni registrate in Italia.

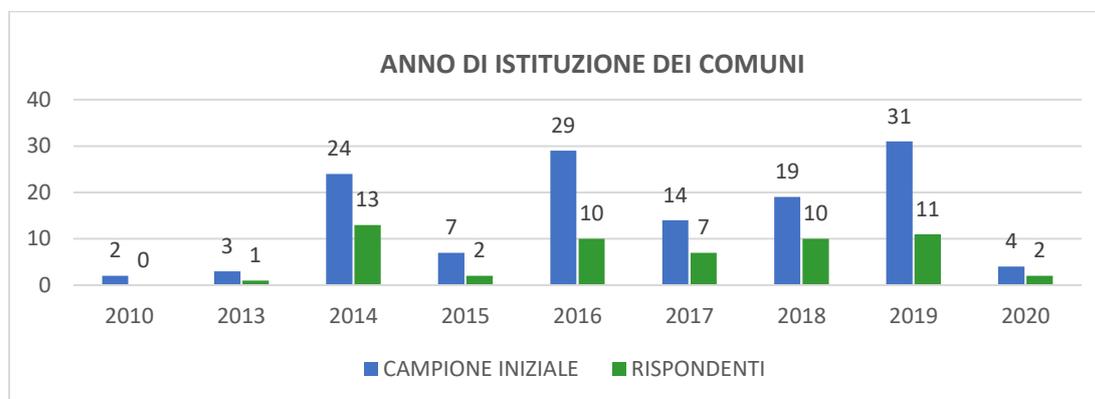
Le varie dimensioni analizzate di seguito confermano una buona rappresentatività del campione analizzato, quello cioè delle risposte pervenute, nonostante le modalità di raccolta dati non abbiano consentito l'utilizzo di un campione prestabilito di sicura validità statistica.

Si fa presente che risposte da parte di comuni fusi per incorporazione sono 4 sul totale delle 17 contattate, tre delle quali in Lombardia e una in Piemonte. Costituiscono il 7% del campione di riferimento, dal quale non vengono differenziate in fase di analisi, tranne quando fanno apparire caratteristiche specifiche.

### 2.2 Anno di istituzione

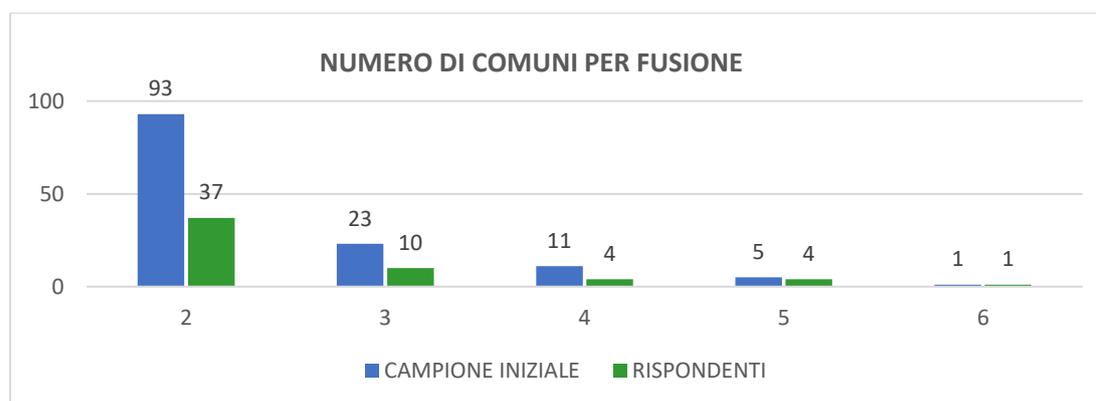
In base alle risposte ricevute, i processi analizzati sono avvenuti tra il 2013 e il 2020. La percentuale di casi rispondenti sul totale dell'anno, stanti anche i bassi valori assoluti, presenta una forte variabilità, passando dal 28% del 2015 fino al 55% del 2014.

La presenza di un numero consistente di fusioni attuate da più di tre anni, cioè fino all'anno 2018 incluso conferisce maggiore validità alle valutazioni e alle informazioni acquisite. Si tratta di un totale di 33 comuni su 56, ossia il 59% del campione.



## 2.3 Numero di comuni per fusione

Due terzi dei casi analizzati hanno visto coinvolti 2 Comuni; nel 18% invece 3 Comuni. Le restanti risposte provengono da processi che hanno visto coinvolti tra i 4 e 6 Comuni. È interessante notare come il tasso di rispondenza aumenta all'aumentare del numero dei Comuni coinvolti dal processo di fusione.

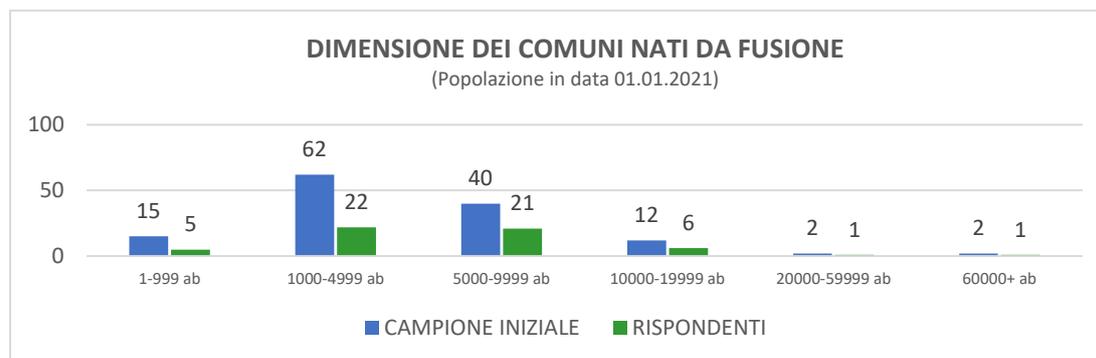


NUMERO COMUNI PRE-FUSIONE	2	3	4	5	6	TOTALE
CAMPIONE INIZIALE	93 70%	23 17%	11 8%	5 4%	1 1%	<b>133</b>
RISPONDENTI	37 66%	10 18%	4 7%	4 7%	1 2%	<b>56</b>

Queste percentuali sono sostanzialmente coerenti con quelle dell'intero campione di comuni contattati.

## 2.4 Dimensione dei comuni (popolazione)

In base ai dati ISTAT del 1° gennaio 2021, circa metà dei rispondenti (48%) sono comuni di meno di 5000 abitanti, sensibilmente meno del campione iniziale (58%). Hanno invece risposto maggiormente i comuni di dimensioni medie, tra 5000 e 20000 abitanti.

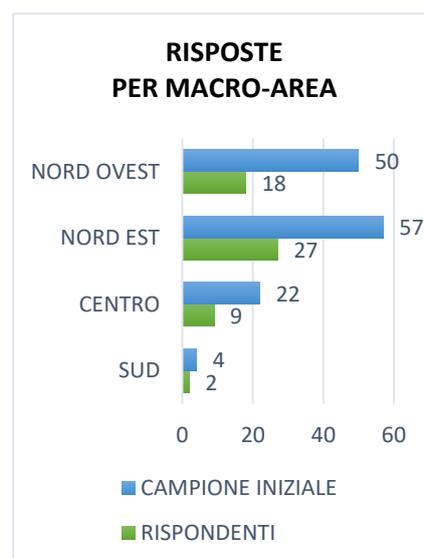


FASCE DI POPOLAZIONE >>>>	1 1-999 ab	2 1000- 4999 ab	3 5000- 9999 ab	4 10000- 19999 ab	5 20000- 59000 ab	6 60000+ ab	TOTALE
CAMPIONE INIZIALE	15 11%	62 47%	40 30%	12 9%	2 2%	2 2%	133
RISPONDENTI	5 9%	22 39%	21 38%	6 11%	1 2%	1 2%	56

## 2.5 Distribuzione per regione e macro-area

Ad oggi, solo 12 Regioni hanno visto concludersi positivamente, negli ultimi anni, almeno un processo di fusione. Le risposte all'indagine provengono da 10 di queste regioni; non sono pervenute risposte soltanto da due Regioni, con un caso ciascuna.

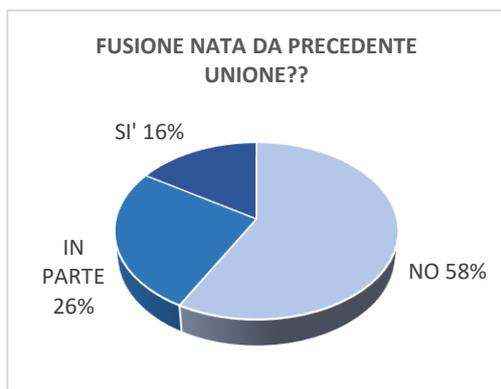
AREA	REGIONE	CAMPIONE INIZIALE	RISPONDENTI
N-O	LIGURIA	1	1
	PIEMONTE	20	8
	LOMBARDIA	29	9
	TOTALE	50	18
N-E	FRIULI-VENEZIA G	4	3
	VENETO	12	9
	TRENTINO-ALTO AD	28	7
	EMILIA-ROMAGNA	13	8
	TOTALE	57	27
CENTRO	TOSCANA	14	8
	MARCHE	8	1
	TOTALE	22	9
SUD	CALABRIA	2	2
	CAMPANIA	1	0
	PUGLIA	1	0
	TOTALE	4	2
<b>TOTALE GENERALE</b>		<b>133</b>	<b>56</b>



L'elenco completo dei rispondenti figura nell'Allegato A.

## 2.6 La fusione è nata da una precedente unione?

All'interno dei diversi percorsi associativi intercomunali, la fusione di Comuni ne rappresenta il vertice estremo, in quanto si realizza una associazione talmente completa da prevedere la soppressione dei Comuni pre-esistenti. Per questo motivo è interessante analizzare se e come la fusione rappresenta una “evoluzione” di altre forme di associazione intercomunali meno strutturate o se invece non si evidenzino legami particolari.



Nel campione analizzato, solo in 9 casi (16%) il processo di fusione è nato come evoluzione di un'unione precedentemente esistente, mentre in 14 casi (26%) ha interessato Comuni i quali, in parte, appartenevano a un'Unione.

In oltre la metà dei casi (58%), la fusione è stata dunque la prima forma di associazionismo intercomunale sperimentata. Tuttavia tra le motivazioni per procedere alla fusione (v. 3.1), la volontà di rafforzare una collaborazione in atto con altri comuni viene citata da 31 comuni, 12 dei quali (38%) non avevano una precedente esperienza di unione, il che indica altre forme di collaborazione.

Se ne può dedurre, in sintesi, che almeno in due terzi dei casi analizzati la fusione è nata sulla base di rapporti preesistenti positivi tra i comuni coinvolti.

## 2.7 Sono stati istituiti dei Municipi?

Stando alle risposte registrate, 15 Comuni sui 56 coinvolti hanno istituito dei Municipi (opzione rimessa all'autonomia statutaria del nuovo Comune), nelle seguenti Regioni: Veneto, Lombardia, Piemonte, Emilia Romagna, Toscana, Marche.

L'esiguità del campione non consente di trarre informazioni validi sulle dimensioni dei Comuni che hanno scelto di istituire i Municipi. Le valutazioni complessive sono riportate al punto 4.2.2.

### 3. I PERCORSI DI FUSIONE

*La prima parte del questionario è dedicata al processo di fusioni, cioè a quell'insieme di attività che dalla nascita dell'idea di fusione vengono svolte fino alle elezioni amministrative del comune nuovamente istituito (o del comune ampliato nel caso di un'incorporazione).*

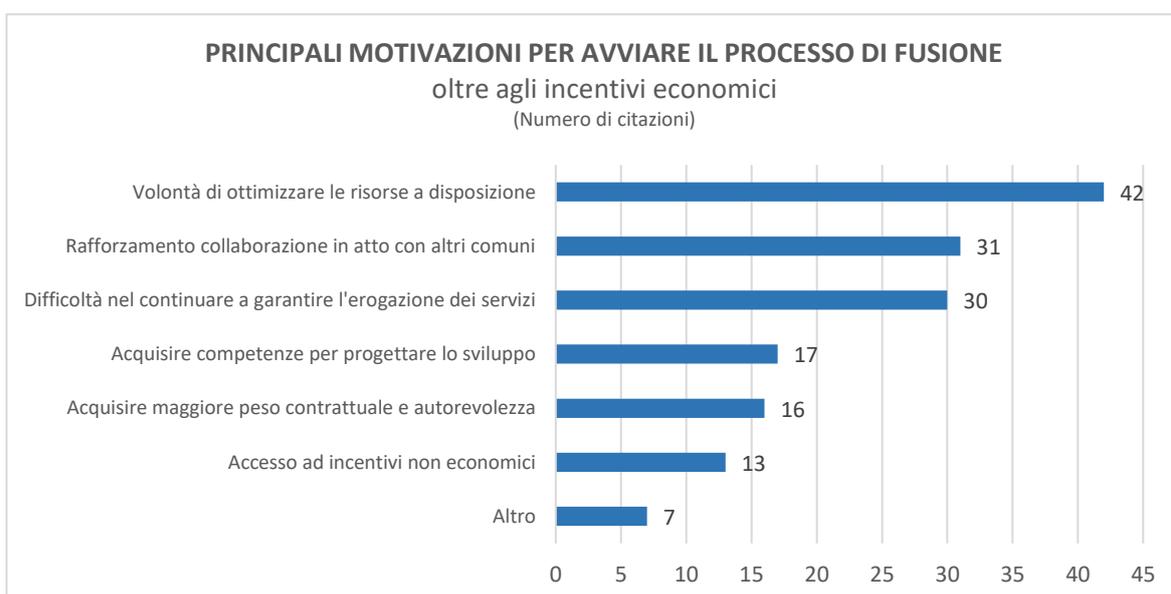
*Le domande miravano all'espressione delle motivazioni dei comuni interessati per avviare il processo di fusione, alla durata del processo, alla preesistenza di un'unione tra questi comuni, alle difficoltà incontrate e infine ad eventuali suggerimenti per il miglioramento del processo, sotto forma di domanda aperta.*

#### 3.1 Motivazioni per avviare il processo

Sono state proposte sei possibili motivazioni, scelte tra le più comunemente incontrate oltre alla disponibilità di importanti contributi finanziari, seguite dalla voce Altro.

La volontà di ottimizzare le risorse a disposizione appare come la principale motivazione, espressa da 42 dei 56 comuni analizzati (75%), e questo viene in gran parte spiegato dalla difficoltà nel continuare a garantire l'erogazione dei servizi.

Altri benefici attesi come l'acquisizione di competenze per progettare lo sviluppo o di maggior peso contrattuale sembrano passare in secondo piano rispetto ad altre motivazioni. Né sembrano di particolare stimolo gli incentivi non economici, che del resto non sembrano dare grande soddisfazione (vedere punto 4.3).



È interessante notare alcuni dettagli inseriti sotto la voce Altro, oltre a motivazioni legate a incentivi economici

- Costruzione di una prospettiva con lo scopo di migliorare la condizione di chi lo abita
- Programmare in modo unitario lo sviluppo di un territorio che aveva aspetti complementari ancorché suddiviso in due enti
- Rafforzamento dei servizi e limitatamente ad uno dei comuni per sopperire a gravi problemi finanziari
- Legge locale con forti pressioni.

### 3.2 Durata del processo di fusione

Ai comuni è stato chiesto di esprimere in mesi la durata di quattro fasi principali del processo di fusione

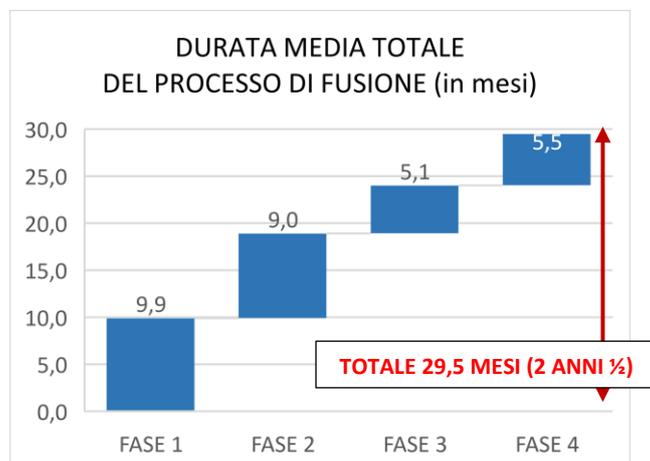
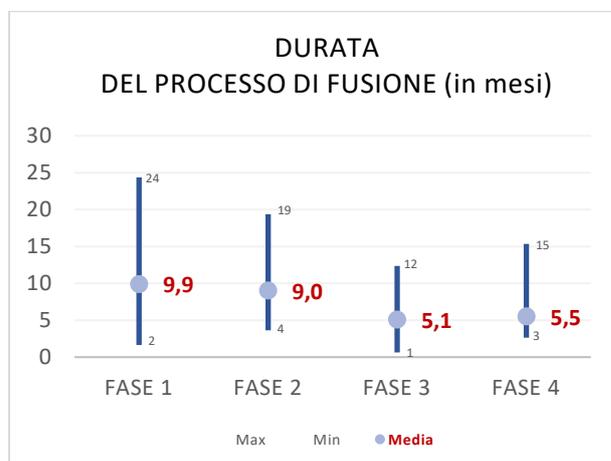
FASE 1 – Dal lancio dell’idea all’avvio formale dell’iter

FASE 2 – Dall’avvio formale dell’iter al referendum

FASE 3 – Dal referendum all’istituzione del nuovo comune

FASE 4 – Dall’istituzione del nuovo comune alle elezioni amministrative

I grafici seguenti indicano la durata media di ciascuna fase, espressa in mesi. Si osserva un’importante variazione tra i dati massimi e minimi dei tempi indicati, ad esempio da 2 a 24 mesi per la prima fase, secondo la complessità del progetto e la natura degli ostacoli da abbattere.



La durata totale massima registrata è di 54 mesi (4 anni 1/2). Il valore totale minimo, di 13 mesi, corrisponde ad una fusione per incorporazione ma gli altri dati disponibili sulle incorporazioni sono vicino al dato medio (32 mesi).

La numerosità per regione dei casi disponibili non consente di presentare una stratificazione significativa. Fa tuttavia apparire che la durata minima del processo è quella della Toscana, con 23,2 mesi vs. i 29,5 mesi della media nazionale.

È interessante notare che nel caso di comuni che già collaboravano, anche parzialmente, all'interno di un'unione, la durata della Fase 1 (quella che precede l'avvio formale dell'iter) è inferiore di circa il 20% a quella dei comuni non ancora uniti, e il processo è complessivamente abbreviato di due mesi.

Diversamente, i comuni che hanno optato per l'istituzione di municipi allungano questa Fase 1 di quasi 3 mesi mediamente rispetto a quelli che non li prevedono.

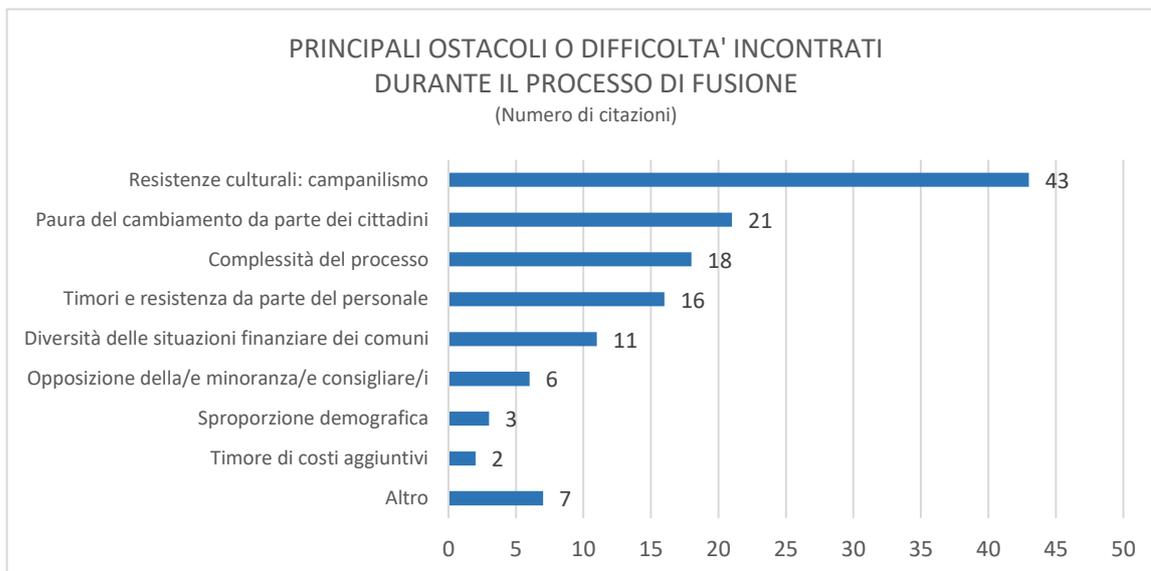
FUSIONE NATA DA UNIONE	DURATA FASE 1	DURATA TOTALE PROCESSO
SI'	8,3 mesi	28,2 mesi
NO	10,6 mesi	30,2 mesi
DIFFERENZA	2,3 mesi	2,0 mesi

FUSIONE CON ISTITUZIONE MUNICIPI	DURATA FASE 1	DURATA TOTALE PROCESSO
SI'	11,5 mesi	31,1 mesi
NO	8,7 mesi	28,8 mesi
DIFFERENZA	2,8 mesi	2,3 mesi

I tempi richiesti per il raggiungimento di un buon funzionamento del comune nuovo, sono state fatte ulteriori elaborazioni al Capitolo 5.

### 3.3 Le maggiori difficoltà incontrate

I principali ostacoli o difficoltà indicati dagli amministratori sono di gran lunga d'ordine culturale e dipendono da resistenze e timori espressi principalmente dai cittadini ma anche dal personale. Gli aspetti legati alla complessità del processo e alla diversità tra comuni coinvolti sono citati con minore frequenza.



In sintesi, includendo la voce “Altro” ci sono tre grandi ordini di difficoltà

TIPO DI DIFFICOLTA'	NUMERO DI CITAZIONI	INCIDENZA
Culturali (campanilismo, timori vari)	82	65,6%
Organizzative	37	29,6%
Politiche	6	4,8%
Totale citazioni	125	100,0%

Tra i commenti inseriti nella voce “Altro”, riportiamo

- “Lo Stato non applica quanto previsto dalla Legge Delrio”
- “Procedure farraginose fra cui principalmente i sei mesi di commissariamento”
- “Difficoltà piani regolatori”
- “Interlocuzione con enti e gestori servizi”
- “Differenze territoriali (culturali, sociali ed economiche) per un territorio ristretto”

Questi aspetti verranno sviluppati nel Capitolo 5. Attraverso le risposte alla domanda aperta successiva, relativa ai suggerimenti per migliorare il processo, vengono evidenziati ulteriori problemi.

### 3.4 Suggerimenti per migliorare il processo

Sono stati 28 i suggerimenti per migliorare il processo di fusione inseriti dai rispondenti, un terzo circa dei quali costituiscono più che altro consigli o raccomandazioni per chi deve avviare una fusione, formulati in base alla propria esperienza.

Il restante riguarda richieste alle istituzioni per maggiore supporto e flessibilità e per una migliore impostazione delle norme relative ad aspetti dell'iter o ai contributi.

La tabella seguente riepiloga questi suggerimenti classificati per tema principale.

<b>SUGGERIMENTI PER MIGLIORARE IL PROCESSO DI FUSIONE</b>	
<b>CONSIGLI PER LA PIANIFICAZIONE</b>	Programmare per tempo. Evitare nascita del comune non a inizio anno. Sulla questione dell'Unione, parere opposti: meglio far precedere la fusione da un'unione vs. procedere direttamente alla fusione.
<b>NECESSITÀ DI COINVOLGIMENTO</b>	Sono necessarie azioni sinergiche di carattere culturale e istituzionale con scuola, associazioni, comunità. Necessario anche il totale coinvolgimento degli amministratori, che devono essere convinti e presenti.
<b>SUPPORTO DELLE ISTITUZIONI</b>	Le Regioni dovrebbero fornire maggiore accompagnamento e supporto durante tutto il processo, per analisi e valutazioni, per le procedure di integrazione e armonizzazione, per alleggerire la burocrazia.
<b>FLESSIBILITÀ DELLE NORME</b>	Vengono chieste maggiore libertà nell'organizzazione della pianta organica e disponibilità di nuove assunzioni. Viene anche chiesto che il nuovo comune possa garantire un budget su investimenti/manutenzioni diviso per territori in modo da superare i campanilismi.
<b>REFERENDUM</b>	Viene richiesto in particolare una migliore spiegazione dell'utilizzo, da parte della Regione, dell'esito del referendum.
<b>COMMISSARIAMENTO</b>	È uno dei punti più delicati: non sembra vissuto bene dagli amministratori che si sentono estromessi mentre vorrebbero poter partecipare più attivamente alla costruzione del nuovo comune <sup>1</sup> . Sono numerose le richieste di eliminazione della fase di commissariamento e viene suggerito di sostituirla, per la fase di transizione, da un comitato composto dai sindaci uscenti.
<b>CONTRIBUTI</b>	Sono due le richieste di contributi a vita soprattutto per i piccoli comuni. Viene anche chiesto di obbligare i sindaci a non usare le risorse in parte corrente di bilancio ma solo per investimenti onde evitare che se il contributo non viene mantenuto o a scadenza questo possa creare seri problemi di garanzie sul mantenimento dei servizi. Viene anche chiesto di rivedere la normativa per casi di ulteriori fusioni, da considerare a tutti gli effetti alla pari di fusioni nuove dal punto di vista degli incentivi.

<sup>1</sup> In realtà la legge prevede già che il Commissario prefettizio possa essere affiancato da un Comitato consultivo di sindaci fino all'elezione dei nuovi organi (ndr).

## 4. EFFETTI DELLE FUSIONI

*Ai comuni è stato chiesto di esprimere e valutare gli effetti osservati attraverso due tipi di domande:*

- *Una domanda aperta sugli effetti registrati con possibilità di citare fino a cinque risultati. Le risposte sono state accorpate ex-post intorno a cinque temi principali (v. 4.1)*
- *Una batteria di domande chiuse con struttura di risposta su scala numerica da 1 a 10 per la valutazione dell'impatto effettivo delle fusioni su una serie di aspetti tipici della vita e dell'attività dei comuni. Queste domande sono state accorpate ex-post seguendo la logica dei cinque temi principali emersi dalle domande aperte. Per le valutazioni quantitative, i voti da 7 a 10 sono considerati impatto forte/molto forte; 5 e 6 impatto mediocre; 1-4 impatto scarso o nullo.*

*Questo capitolo inizia con un riassunto grafico delle risposte alla domanda aperta sui risultati percepiti e alla relativa classifica per tema (citazioni per tema), e prosegue con un'analisi quali-quantitativa di ciascuno di questi temi sotto forma di sintesi delle risposte ai due tipi di domande.*

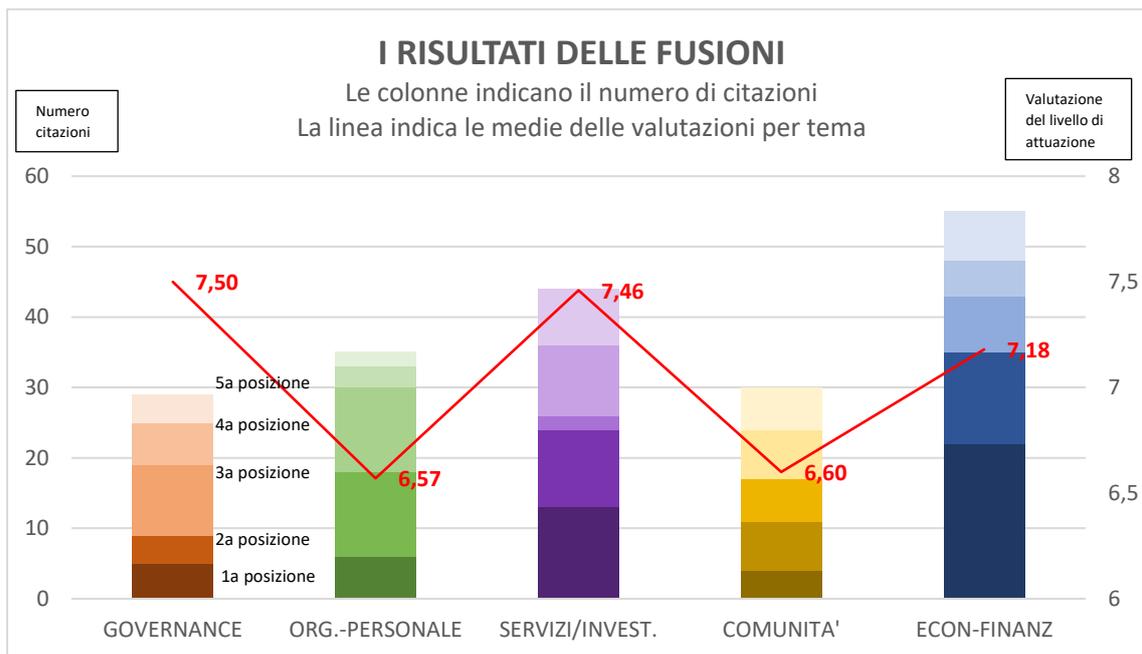
*Si ricorda che tutti i risultati presentati sono dati di percezione da parte degli amministratori rispondenti alla presente indagine.*

### 4.1 Le citazioni per tema

Alla domanda aperta sugli effetti della fusione osservati nel proprio comune, i rispondenti potevano fornire fino a cinque elementi di risposta. Sono stati indicati un totale di 193 risultati, accorpati dagli analisti come segue:

- Governance, 29 citazioni (15,0%)
- Organizzazione e personale, 35 citazioni (18,1%)
- Erogazione servizi e nuovi investimenti, 44 citazioni (22,8%)
- Altri benefici per la comunità, 30 citazioni (15,6%)
- Aspetti economico-finanziari, 55 citazioni (28,5%)

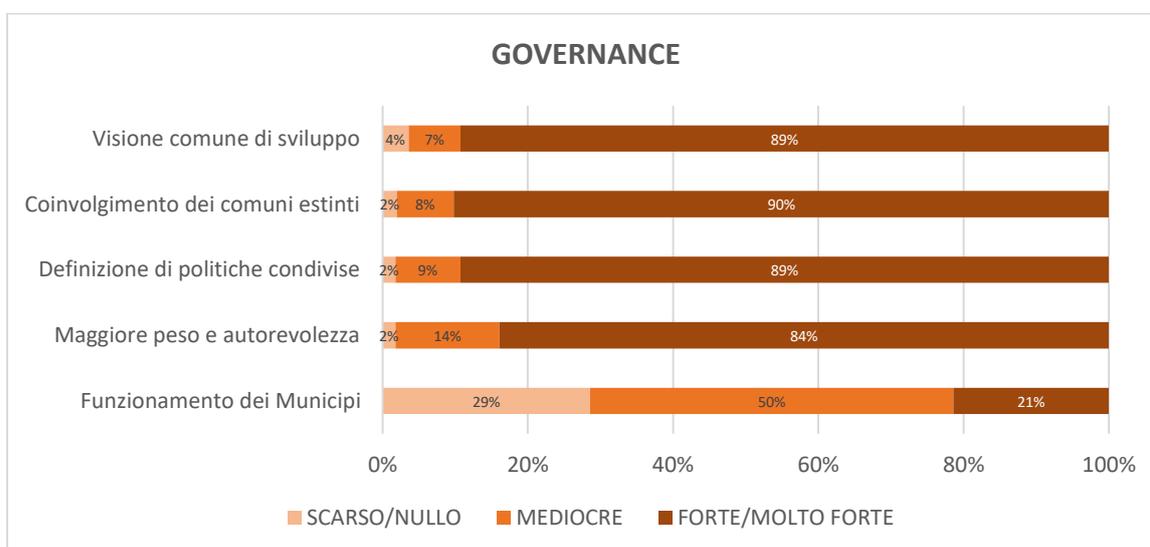
Il grafico seguente rappresenta queste citazioni tenendo conto della loro posizione (sulle cinque a disposizione). È interessante notare che le risposte citate in prima posizione, generalmente considerate come maggiormente importanti, riguardano per il 44% gli aspetti economico-finanziari. Ed è su questo tema che si concentra complessivamente il maggior numero di risposte, in piena corrispondenza con le motivazioni indicate per l'avvio del processo di fusione (v. 3.1). Sul grafico sono anche indicate le medie delle valutazioni date nelle domande chiuse di pertinenza di ogni tema.



## 4.2 Governance

### 4.2.1 Sintesi delle valutazioni

Le ricadute della fusione sugli aspetti di governance del comune nuovo sono valutate in modo generalmente molto positivo. In circa il 90% dei casi, si è osservata una collaborazione molto costruttiva tra comuni estinti e uno degli effetti più citati è il maggior peso acquisito dal nuovo comune. Sembra tuttavia meno soddisfacente il funzionamento dei municipi.



#### 4.2.2 Risultati analitici

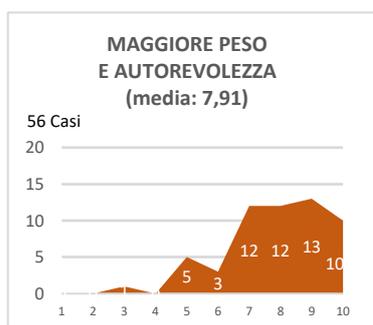


Le valutazioni molto positive (89%) in relazione alla **creazione di una visione comune di sviluppo** indicano un successo fondamentale del processo, quello della volontà e della capacità di crescere insieme.

Tra i risultati acquisiti sono in effetti segnalati la creazione di **una comunità più ampia e coesa**, con una visione comune e la **possibilità di condividere** programmazione e progettazioni con un **approccio di rilevanza strategica**.



I voti positivi e molto positivi (da 7 a 10) sono pari al 90% circa del totale.



Sempre per quanto riguarda la governance, uno dei risultati più frequentemente citati è il **maggior peso e la maggiore autorevolezza** del nuovo comune verso le istituzioni (Provincia, consorzi, altri enti) e nel caso di comuni più grandi anche l'invito a partecipare a tavoli tecnici. L'84% dei rispondenti conferma quest'effetto positivo, sebbene con diverse sfumature della misura in cui si è verificato (con voti dal 7 al 10).



Mentre 15 dei 56 rispondenti hanno dichiarato di avere **istituito dei municipi** all'interno dei nuovi comuni, solo 14 ne hanno valutato il funzionamento. I risultati si riferiscono quindi solo a questo limitato numero di casi. Si può notare che nessuno dei rispondenti si è espresso in modo molto positivo mentre i voti 7 e 8 sono stati attribuiti in solo 3 casi su 14 ossia nel 21 % del totale, e oltre il **71% giudica mediocre il funzionamento dei municipi**.

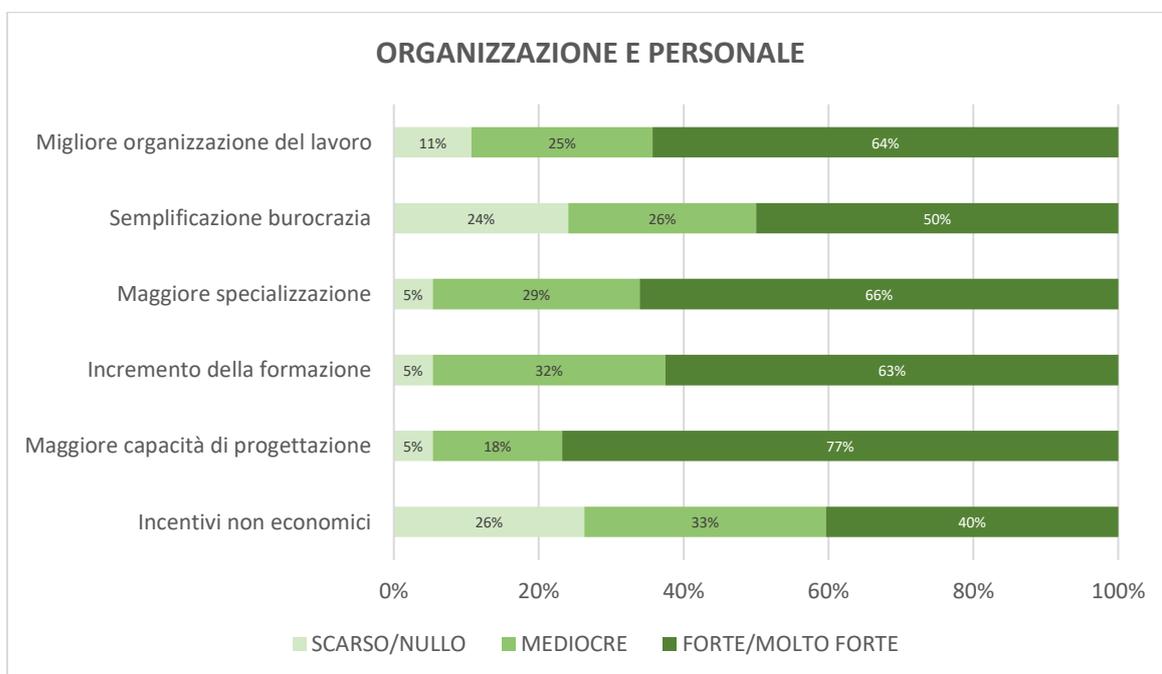
Questo dato è da correlare con quelli relativi al personale e alla persistente burocrazia (v. sotto).

## 4.3 Organizzazione e personale

### 4.3.1 Sintesi delle valutazioni

Le risposte in questo campo sono meno omogenee che per gli aspetti di governance, sia in termini quantitativi (valutazioni) che per quanto traspare dall'analisi dei commenti.

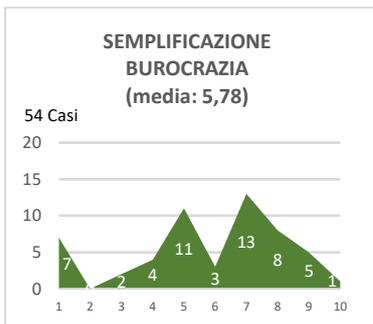
La fusione ha dato luogo ad una graduale armonizzazione degli uffici, con una struttura comunale più articolata ed ottimizzata, ma con variazioni dovute a difficoltà d'ordine organizzativo e a problemi di disponibilità e di flessibilità del personale. Gli aspetti più criticati sono tuttavia quelli della persistente burocrazia e della scarsa disponibilità degli incentivi non economici.



### 4.3.2. Risultati analitici



Pur avendo citato un migliore funzionamento degli uffici, con una struttura comunale più articolata e ottimizzata, meno di due terzi dei rispondenti (64%) hanno percepito una maggiore facilità di organizzazione del lavoro a valle della fusione, mentre il 23% giudica quest'aspetto insoddisfacente (voti da 1 a 5). Una spiegazione importante si trova nei problemi di persistente burocrazia



Il peso della burocrazia appare in effetti come uno degli aspetti critici a valle dell'istituzione del nuovo comune, e per quanto riguarda i risultati, solo il 50% dei rispondenti hanno percepito un miglioramento in questo campo. La media di 5,78 dei giudizi espressi è tra le più basse registrate.



Per quanto riguarda il personale, vengono segnalate maggiori competenze e specializzazioni, oltre alla notevole possibilità di integrare, razionalizzare, ottimizzare le risorse umane.



Appaiono soddisfacenti le opportunità di specializzazione del personale per il 69% dei rispondenti mentre l'incremento della formazione è stata registrata dal 63% dei rispondenti. Le medie dei giudizi (rispettivamente 6,88 e 6,68) indicano tuttavia un'area nella quale persistono difficoltà per diversi rispondenti.



Viene tuttavia valutata molto positivamente l'evoluzione della capacità di progettazione da parte del 77% dei rispondenti (43/56, con relativamente pochi casi (7/56, 13%)) in cui questo miglioramento si sia verificato poco o per nulla.

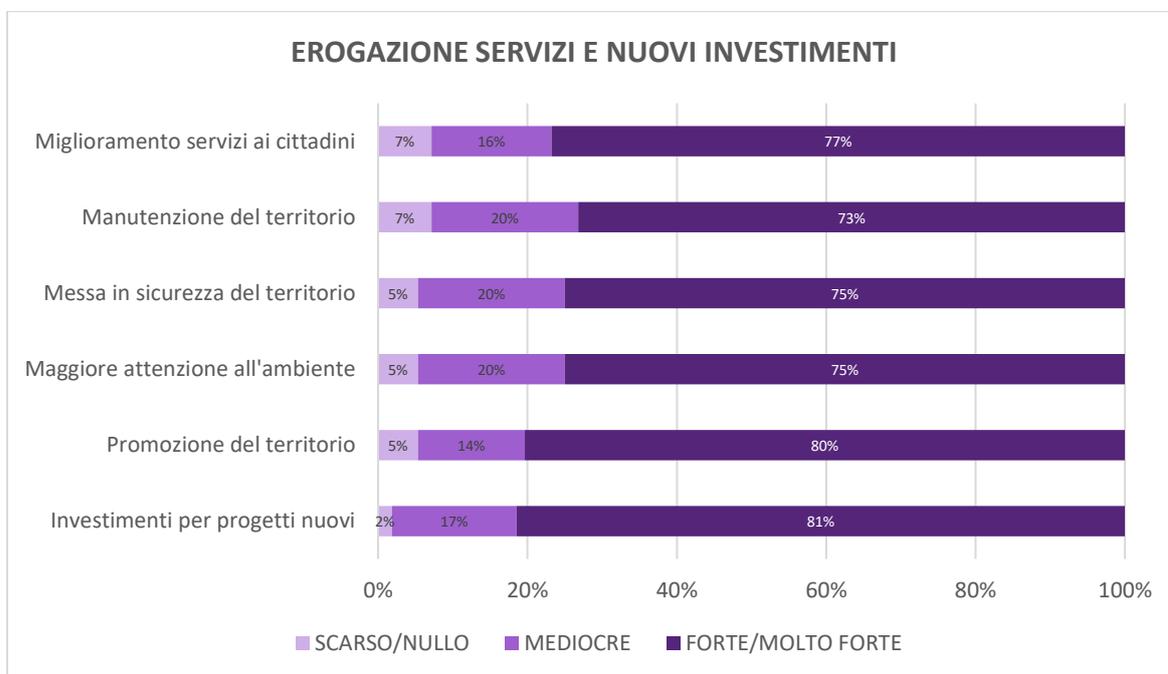


In questo capitolo sull'organizzazione rientra anche la disponibilità di incentivi non economici (sblocco delle assunzioni, premialità nei bandi, ecc) che, come si vede dal grafico, sembrano concessi in modo molto diversificato e comunque limitato. Su questo tema, la media dei giudizi è tra le più basse registrate (5,69), con il 50% di giudizi negativi. Con le dovute cautele dovute all'esiguità del campione, si è tuttavia notato che la Toscana registra risultati migliori mentre si posizionano nettamente sotto la media quelli del Trentino.

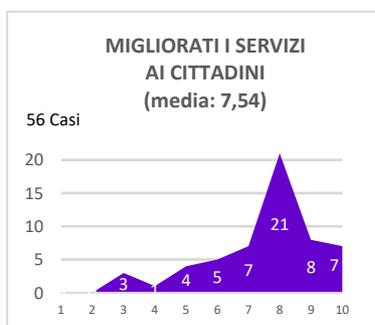
## 4.4 Erogazione servizi e nuovi investimenti

### 4.4.1 Sintesi delle valutazioni

Nonostante le difficoltà espresse nel capitolo precedente relativamente ai problemi di organizzazione e di personale, l'impatto delle fusioni sull'erogazione dei servizi appare decisamente positivo nel 75-80% dei casi, fornendo una soluzione soddisfacente ad uno dei maggiori problemi citati alla base della decisione di procedere alla fusione, ossia la difficoltà nel continuare a garantire l'erogazione dei servizi (v. 3.1).



### 4.4.2 Risultati analitici



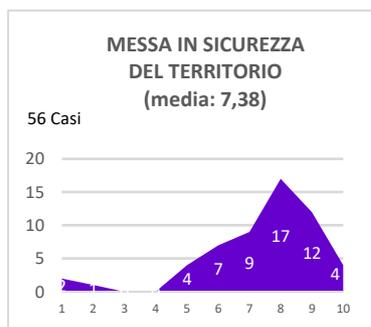
Il miglioramento dei servizi ai cittadini rappresenta senz'altro un punto di forza delle fusioni: le valutazioni sono positive per il 77% dei rispondenti. Vengono segnalati l'ottimizzazione dei servizi e l'estensione di quelli migliori a tutti i comuni pre-fusione in caso di disparità, una migliore efficacia nella risposta ad esigenze specifiche.

La possibilità di attivare servizi nuovi è legata alla disponibilità di nuovi investimenti grazie agli incentivi statali e regionali erogati

annualmente. Riguarda i servizi scolastici, sportivi, di viabilità, di lotta al dissesto idrogeologico, con manutenzione e messa in sicurezza e anche grazie all'acquisto di nuovi mezzi con funzioni diverse.

I grafici seguenti illustrano alcuni dei miglioramenti registrati.

I pochi casi negativi si concentrano in comuni del Trentino e di Lombardia, e in misura minore in Emilia-Romagna e Piemonte.



La possibilità di sviluppare nuove progettualità viene dichiarata come un risultato concretamente raggiunto nella maggior parte dei processi di fusione: decisamente positiva è questa valutazione sugli investimenti per progetti nuovi, alla quale aderiscono l'81% dei comuni rispondenti. È strettamente legata alla disponibilità di capacità di progettazione citata al punto 4.3.2 nonché alla disponibilità

di fondi per investimenti.

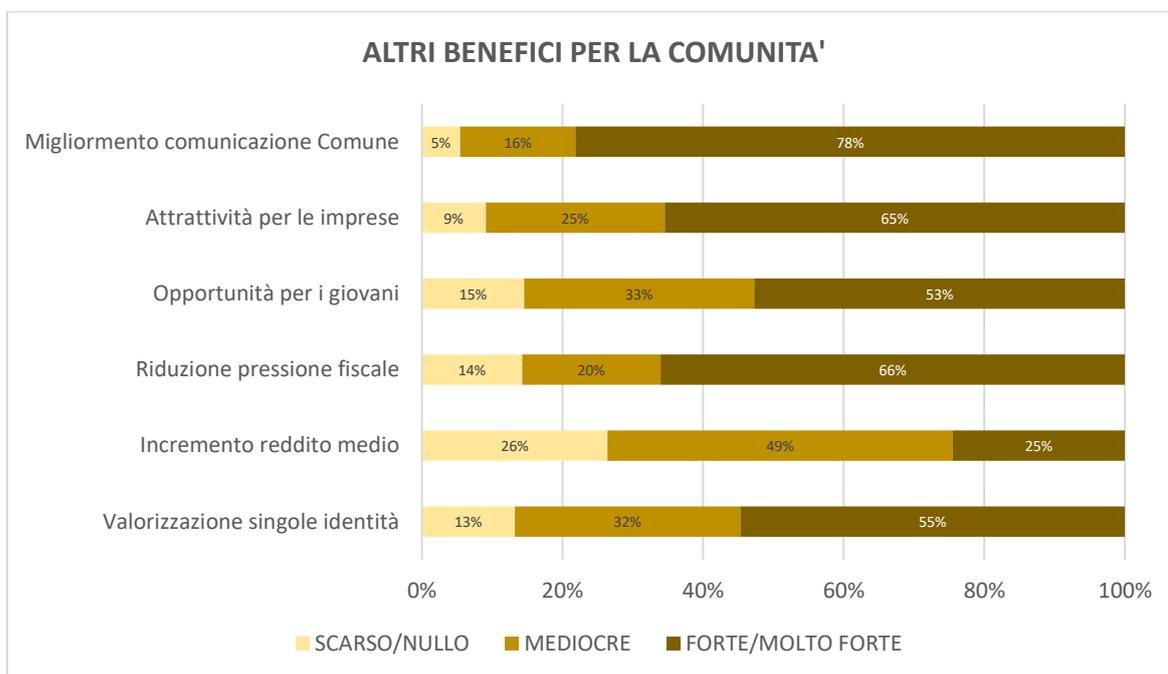


Un altro effetto positivo delle fusioni è quello di una migliore promozione del territorio, segnalato da oltre l'80% dei rispondenti, con l'arricchimento delle capacità attrattive e l'ottimizzazione delle politiche di promozione territoriale. Quest'aspetto è sicuramente facilitato dal maggior peso acquisito dal comune nuovo, come indicato al punto 4.2.2.

## 4.5 Altri benefici per la comunità

### 4.5.1 Sintesi delle valutazioni

Oltre al miglioramento e alla diversificazione dei vari servizi erogati, anche grazie alle cresciute capacità di investimenti, i commenti dei rispondenti fanno apparire diversi altri potenziali benefici delle fusioni per i cittadini, tuttavia in misura diversa secondo gli aspetti e i comuni interessati.



### 4.5.2 Risultati analitici



Il miglioramento della comunicazione da parte dei comuni, con in particolare una più costante e tempestiva informazione alla cittadinanza, è considerato come risultato positivo da circa 4 rispondenti su 5 (78%). Come conseguenza, oltre alla cresciuta capacità di rispondere ai bisogni dei cittadini, è anche segnalata una migliore presa di coscienza della realtà pubblica da parte dei cittadini e l'aumento dell'interconnessione tra persone e realtà.

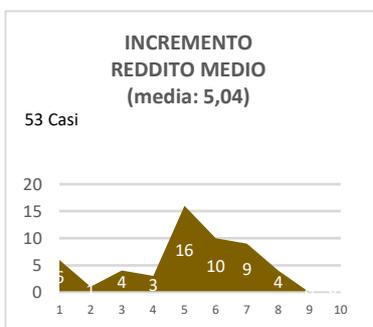
Per quanto riguarda le nuove opportunità offerte dal comune nuovo, l'attrattività per le imprese sembra cresciuta in modo sensibile per il 65% dei rispondenti mentre le opportunità per i giovani appaiono probabilmente più lente da sviluppare: poco più di metà (29/55 ossia il 53%) vedono cresciute le opportunità per i giovani in seguito alla fusione.



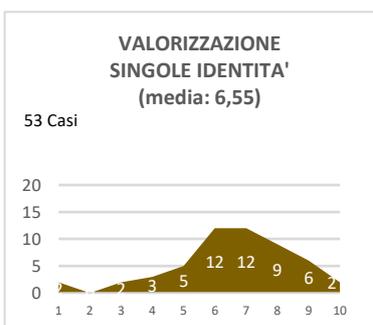
Tuttavia i progetti di sviluppo di alcuni comuni per combattere lo spopolamento sembrano consentire una sostanziale tenuta.



Tra i benefici facilmente percettibili dai cittadini e dalle imprese, la riduzione della pressione fiscale è senz'altro fra i più significativi e viene menzionato spesso tra i risultati raggiunti grazie alla fusione dal 66% dei rispondenti (37/56). In diversi casi, il contenimento della pressione tributaria e fiscale, rispetto a probabili aumenti, viene segnalato come un effetto positivo.



L'effetto della fusione sull'incremento del reddito medio è l'aspetto più debole tra quelli analizzati: le risposte positive sono solo 13 su 53 (25%) mentre in quasi il 26% dei casi l'accorpamento dei comuni pare aver inciso in modo molto scarso o nullo.

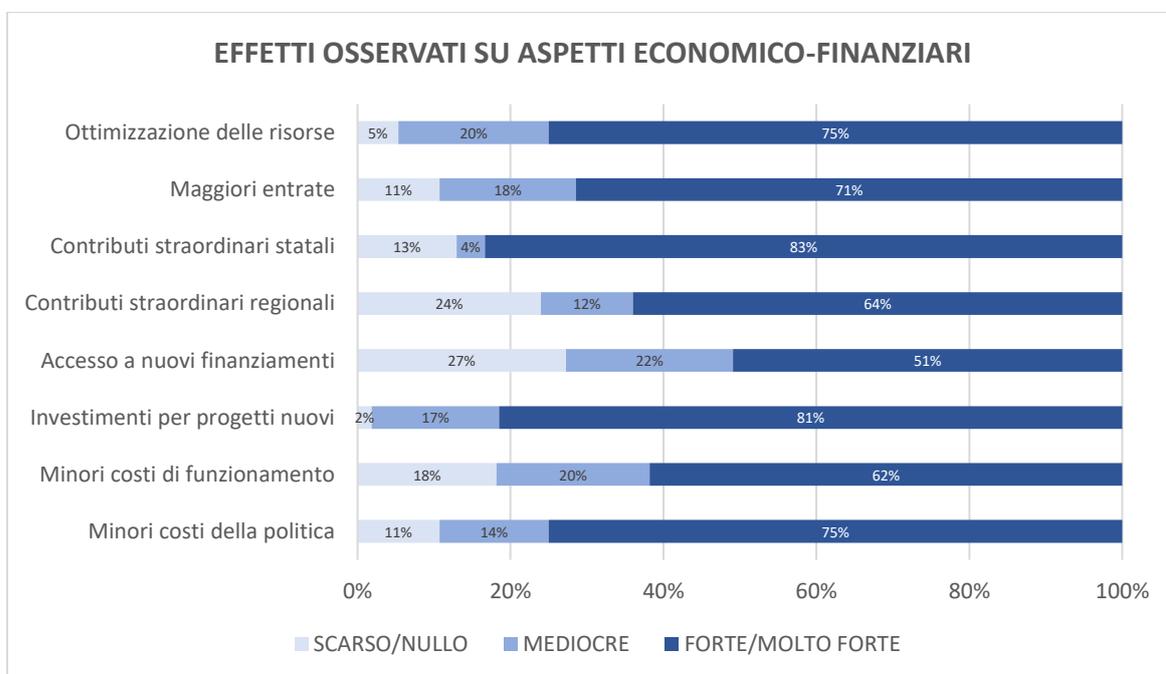


La valorizzazione delle singole identità dà una risposta soddisfacente ai timori iniziali e al campanilismo espresso in 55% delle risposte analizzate (29/53), mentre una risposta su quattro evidenzia un problema ancora non risolto. Va notato che questo risultato negativo è registrato per metà in comuni istituiti tra il 2013 e il 2016, quindi non recentemente.

## 4.6 Aspetti economico-finanziari

### 4.6.1 Sintesi delle valutazioni

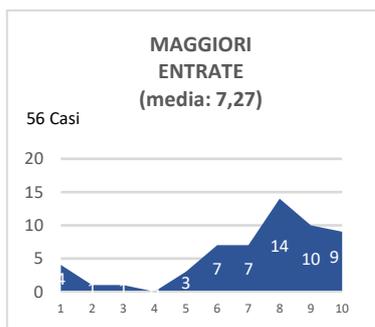
L'impatto delle fusioni sugli aspetti economico-finanziari è quello segnalato con maggiore frequenza nelle domande aperte, e al quale viene data maggiore importanza: sulle 49 risposte inserite come primo risultato, 27 riguardano quest'aspetto ossia il 55%. Va detto tuttavia che in base alle risposte ricevute, tale impatto è dovuto più alla disponibilità di nuove entrate, grazie ai contributi statali e regionali, che non a notevoli risparmi su costi di funzionamento, particolarmente difficili nei comuni piccoli.



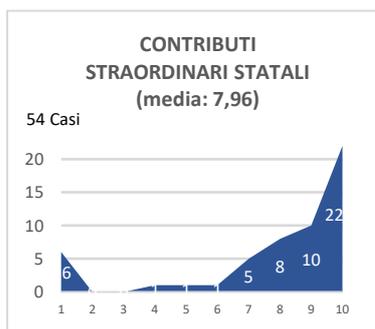
### 4.6.2 Risultati analitici



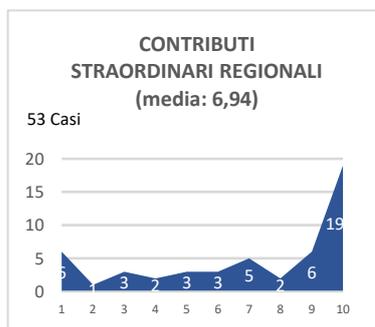
Complessivamente, l'accorpamento dei comuni tramite fusione ha consentito di raggiungere un obiettivo prioritario, quello dell'ottimizzazione delle risorse, per il 75% dei rispondenti (42/56).



Il 71% dei rispondenti (40/56) stima che le entrate sono cresciute in modo notevole, a fronte tuttavia di un 16% di situazioni in cui questo miglioramento appare poco o per nulla evidente.



La fonte di questa crescita sembra essere essenzialmente dovuta alla disponibilità dei contributi straordinari, in particolare quelli statali che sono pari alle attese nell'83% dei casi, con tuttavia qualche difficoltà segnalata da dieci rispondenti.



Il grafico dei contributi regionali fa apparire una situazione molto meno compatta: a fronte di un notevole picco di molto soddisfatti, la maggior parte delle valutazioni si estendono su tutta la scala numerica, indice di grande disparità di trattamento nelle varie Regioni.



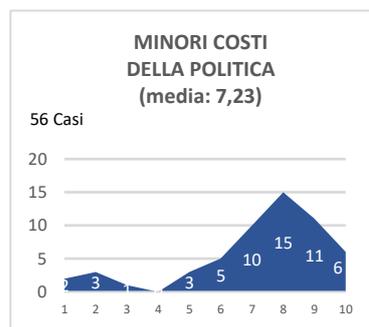
Piuttosto deludenti appaiono anche le nuove possibilità di finanziamento, valutate in modo positivo da solo metà dei rispondenti alla domanda (28/55), e di nuovo in modo poco omogeneo. Da notare



un'importante quota di risposte decisamente negative su questo punto, il 27% del totale, con addirittura 9 giudizi totalmente negativi (voto 1). Gli investimenti per progetti nuovi sono quindi stati possibili in larga misura grazie ai contributi straordinari.



La diminuzione dei costi di funzionamento come effetto delle fusioni appare marcata per il 62% dei rispondenti. Sono stati tuttavia registrati importanti risparmi sui



costi della politica per tre quarti dei rispondenti.

## 4.7 Sintesi delle principali valutazioni espresse

### 4.7.1. Aree di maggiore impatto

Dall'analisi svolta in questo capitolo emerge che i cinque punti con le valutazioni più alte da parte degli amministrativi riguardano essenzialmente gli aspetti di governance e i contributi straordinari statali:

AREE DI MAGGIORE IMPATTO	Coinvolgimento dei comuni estinti	8,06
	Definizione di politiche condivise	8,00
	Creazione di una visione comune di sviluppo	7,99
	Contributi straordinari statali	7,96
	Maggiore peso ed autorevolezza	7,91

### 4.7.2 Aree di minore impatto

All'opposto, l'impatto sul reddito medio appare rilevante in un numero minore di comuni come pure su un insieme di fattori che in alcuni casi possono costituire freni al raggiungimento del pieno successo dell'iniziativa.

<b>AREE DI MINORE IMPATTO</b>	Incremento reddito medio	5,04
	Funzionamento dei municipi	5,55
	Incentivi non economici	5,69
	Semplificazione burocrazia	5,78
	Accesso a nuovi finanziamenti	6,07

#### **4.7.3 Valutazione degli effetti per Regione**

Si riportano di seguito le medie totali delle valutazioni espresse dai rispondenti, regione per regione, quali dati di sintesi sugli effetti delle fusioni percepiti dai rispondenti.

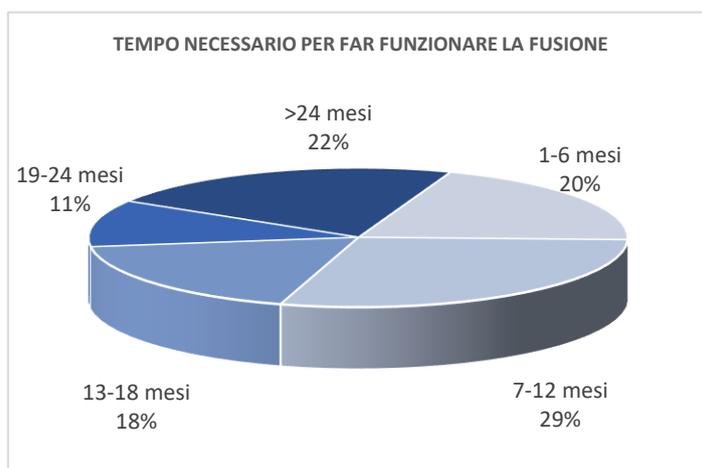
Come si può notare sul grafico, gli effetti appaiono sempre positivi ma in misura diversa secondo le Regioni, con Veneto e Toscana complessivamente più soddisfatti.

## 5. TEMPI NECESSARI E DIFFICOLTA' NEL POST-FUSIONE

### 5.1 I tempi post-fusione

Si è visto nel Capitolo 3 che i tempi di pianificazione e dell'iter delle fusioni non sono brevi: mediamente 30 mesi, ossia due anni e mezzo.

Dopo l'insediamento del nuovo consiglio comunale, e nonostante il lavoro svolto durante il periodo di commissariamento, dall'esperienza acquisita risulta che ci sono ulteriori tempi tecnici non trascurabili per raggiungere un buon funzionamento del comune nuovo. Il grafico seguente illustra le fasce di tempo indicati dai rispondenti.



IN SINTESI	
<b>entro</b> <b>1 ANNO</b>	<b>49%</b>
<b>entro</b> <b>2 ANNI</b>	<b>29%</b>
<b>&gt;2 ANNI</b>	<b>22%</b>
<b>TEMPO MEDIO</b>	
<b>entro 18,4 mesi</b>	
<b>= 1 ANNO ½ ca</b>	

### 5.2 Valutazione del tempo totale

Per una valutazione del tempo totale richiesto per portare il nuovo comune a regime, partendo dall'inizio del processo come indicato al punto 3.2, si è tenuto conto del valore superiore di ogni fascia temporale (e 36 mesi per la fascia >24 mesi).

Il tempo medio (per eccesso) è dell'ordine di 4 anni.

TEMPO MEDIO PROCESSO DI FUSIONE	29,5 MESI
TEMPO PER FUNZIONAMENTO A REGIME DEL NUOVO COMUNE	18,4 MESI
<b>TEMPO MEDIO TOTALE, entro</b>	<b>47,9 MESI</b> <b>= 4 ANNI</b>

Rispetto a questa media di 4 anni circa, va notato che il tempo minimo registrato è di 23 mesi, per una fusione di due comuni veneti relativamente piccoli e già accorpati tramite unione.

I dati a disposizione non consentono tuttavia di evidenziare in modo sicuro l'influenza della presenza di unioni, delle gestioni regionali, delle dimensioni o delle date di istituzione dei comuni nuovi.

L'allungamento dei tempi appare più spesso legato a difficoltà d'ordine culturale, politico e Organizzativo tipicamente locali.

### **5.3 Le difficoltà nel post-fusione**

*Ai comuni è stata data la possibilità di indicare fino a 5 delle difficoltà incontrate.*

*In totale sono state raccolte 153 risposte.*

*Due di queste risposte non riguardano problemi ma segnalano che non c'è stata nessuna difficoltà.*

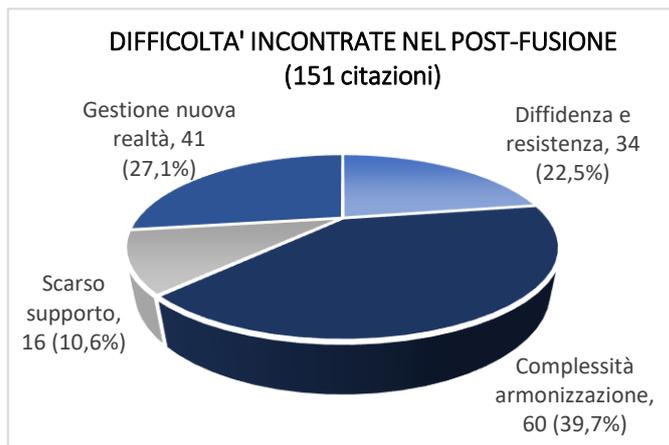
*Si tratta di due comuni piccoli istituiti nel 2017 e nel 2018, rispettivamente in Piemonte e Liguria, nati dalla fusione di due comuni senza precedente unione.*

*Le seguenti elaborazioni escludono queste due risposte.*

*Le risposte vengono presentate suddivise in quattro classi costruite ex-post dagli analisti in base ai temi di maggiore ricorrenza.*

In base alle risposte raccolte, sono stati identificati i seguenti quattro temi, presentati di seguito in ordine logico (e non d'importanza).

- DIFFIDENZA E RESISTENZA AL CAMBIAMENTO
- COMPLESSITA' DEL PROCESSO DI ARMONIZZAZIONE
- SCARSO SUPPORTO DELLE ISTITUZIONI
- GESTIONE DELLA NUOVA REALTA'



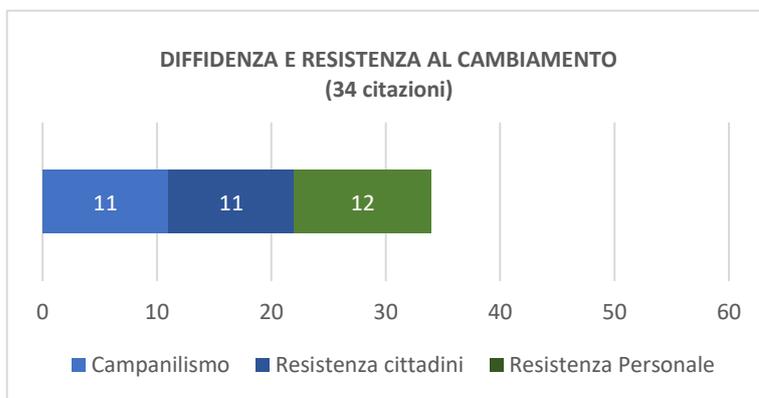
Il grafico fa apparire il numero di citazioni per ciascuno dei principali temi, con relativa incidenza percentuale.

Segue un'analisi dettagliata di ciascuno di questi quattro temi.

### 5.3.1 Diffidenza e resistenza al cambiamento

Questi comportamenti, rilevati sia presso i cittadini (65%) che presso il personale (35%), costituiscono come noto un freno importante all'attività di omogeneizzazione delle attività dei comuni fusi.

Da parte dei cittadini, metà delle risposte si riferiscono al "classico" campanilismo, ossia all'eccessivo e rigido attaccamento al proprio ambiente pre-fusione. In altri casi è la diffidenza che li rende refrattari al cambiamento e a processi di



sviluppo innovativi e costringe gli amministratori a faticose attività di spiegazioni e convincimento.

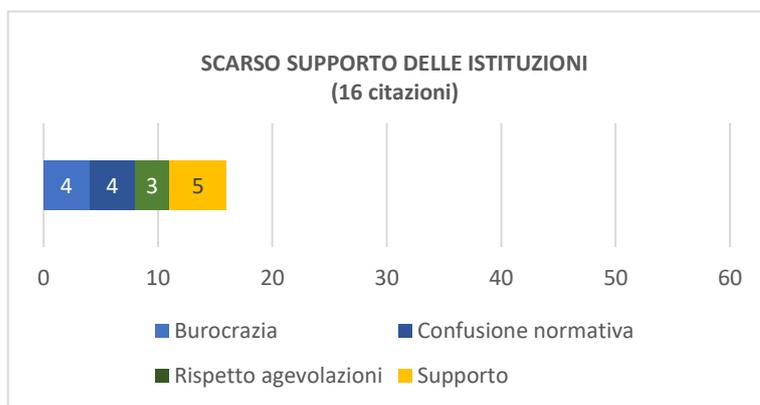
Va notato che su 22 risposte relative ai cittadini, 11 sono citate in prima posizione (su 5), il che segnala la particolare incidenza di questo problema.

Da parte del personale, le 12 citazioni indicano una resistenza culturale al cambiamento e una difficoltà a modificare le proprie abitudini lavorative e ad integrarsi in una realtà nuova.

### 5.3.2 Complessità del processo di armonizzazione

In questo gruppo sono state accorpate le risposte relative alla sede (o alle sedi) del nuovo comune, i problemi di omogeneizzazione di prassi, regolamenti e procedure e le difficoltà di raggruppamento dei servizi. È la voce con il maggior numero di segnalazioni.

Mentre la riorganizzazione degli uffici con l'eventuale definizione di una nuova sede municipale nonché l'istituzione di municipi sono state segnalate da 15 rispondenti, le difficoltà legate all'armonizzazione di regolamenti e procedure appaiono di gran lunga come più gravose nell'attività degli amministratori. La causa principale è naturalmente la



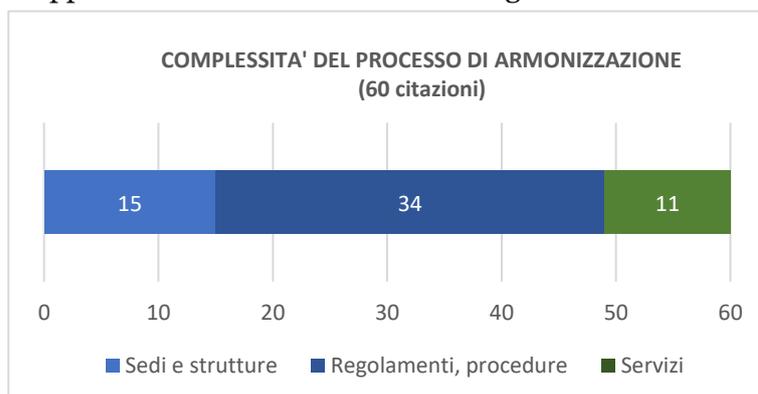
diversità tra comuni accorpate e la disomogeneità delle politiche locali. Appare necessario definire delle priorità, armonizzare i piani regolatori, gestire la toponomastica, classificare e valorizzare il patrimonio comunale, allineare le politiche tributarie e molto altro.

Per quanto riguarda i servizi, il miglioramento richiede una complessa unificazione delle banche dati, dei sistemi gestionali, degli strumenti urbanistici. Nel caso di territori diventati più vasti, è segnalata anche un aumento dei costi per portare i servizi a tutte le frazioni.

### 5.3.3 Scarso supporto delle istituzioni

La complessità del processo di armonizzazione è accentuata da difficoltà legate alla scarsa chiarezza delle norme e della loro applicazione e alla difficoltà di interagire con le istituzioni (in particolare Regioni e Ministeri).

In questo capitolo sono state accorpate le difficoltà legate alla troppa burocrazia, alla non chiarezza o qualche volta al non rispetto delle norme

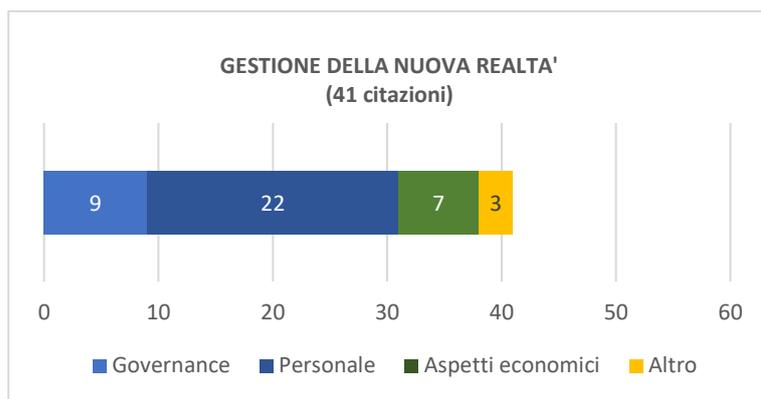


quali l'applicazione delle agevolazioni previste, allo scarso aiuto da parte delle istituzioni anche per difficoltà di comunicazione e mancanza di scambio di informazioni.

### 5.3.4 Gestione della nuova realtà

I principali problemi emersi rispetto a questo punto sono quelli legati alla governance e ai ruoli politici, alla gestione delle risorse umane e agli aspetti economici con particolare riferimento ai contributi statali e regionali.

Per quanto riguarda la governance e i ruoli politici, i problemi segnalati sono di varia natura, dalla rappresentanza politica ai contrasti interni ai partiti, dalla presenza fisica degli amministratori ai loro diversi modi di approcciare i vari temi.



I problemi di gestione del personale, oltre alle questioni di resistenza già segnalate, riguardano principalmente la carenza di risorse dovuta al blocco delle assunzioni, con conseguente complessità della riorganizzazione interna. Viene anche segnalato il problema della formazione dei responsabili di funzione, non preparati a gestire uffici con più personale.

Infine la spesa delle risorse straordinarie appare talvolta un problema per varie cause: la carenza di personale appena citata, difficoltà d'ordine "tecnico-amministrativo", la difficoltà di ripartire gli investimenti sui vari comuni estinti, il fatto che tali fondi siano stati spesi in parte corrente del bilancio e non in investimenti. Viene anche chiesta un'estensione di tali contributi.

## 6. COMMENTI FINALI DA PARTE DEI COMUNI

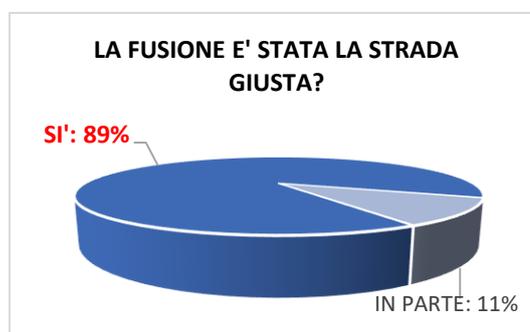
La parte finale del questionario include tre domande conclusive e lo spazio per ulteriori commenti sull'esperienza di fusione.

### 6.2 Valutazioni conclusive

Sono chiaramente positive le valutazioni finali, con la quasi totalità dei comuni rispondenti pienamente soddisfatti nonostante le difficoltà incontrate.

➤ **Considera che la fusione sia stata la strada giusta per i comuni coinvolti?**

Nessuna risposta negativa è stata data a questa risposta, ma sei comuni hanno scelto la risposta "In parte" a causa delle difficoltà incontrate (provenienti da cinque regioni diverse).



➤ **Tornerebbe indietro, se fosse possibile?**

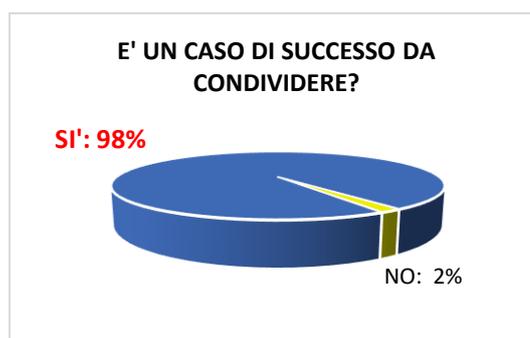
A questa domanda solo un sindaco ha risposto di sì. Eletto da poco era stato contrario alla fusione "per come era stata impostata". Dichiara tuttavia che "le difficoltà riscontrate, anche nei confronti dei cittadini non favorevoli alla fusione, un poco alla volta si stanno appianando".



➤ **Considera l'esperienza del suo nuovo comune un caso di successo da condividere con altri enti?**

Di nuovo un solo sindaco ha risposto di no (diverso da quello precedente). Considera tuttavia che "a lungo andare la fusione sarà probabilmente positiva", ma spiega questi primi anni di criticità con

1) l'imposizione dall'alto,



- 2) l'impossibilità di riorganizzare funzionalmente il comune in maniera adeguata e
- 3) il mancato rispetto delle promesse.

## 6.2 I commenti finali

In 25 casi, i rispondenti hanno lasciato dei commenti finali, ulteriori rispetto alle considerazioni già espresse. In questi commenti, dai quali emergono pareri anche molto diversi tra loro, si può nuovamente constatare come le esperienze di fusione siano estremamente varie in funzione delle specifiche condizioni e risorse locali.

Riportiamo di seguito i commenti più significativi, che vanno dalla piena soddisfazione alla sottolineatura di difficoltà specifiche, per lo più in via di soluzione.

I COMMENTI FINALI PIU' SIGNIFICATIVI	
<b>TRA I COMMENTI POSITIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assolutamente soddisfatto</li> <li>➤ È una grande opportunità per i piccoli comuni</li> <li>➤ [Siamo] un esempio virtuoso e positivo</li> <li>➤ Fusione promossa a pieni voti</li> <li>➤ È stata un'esperienza esaltante</li> <li>➤ L'unione fa la forza</li> <li>➤ L'esperienza è positiva</li> <li>➤ Un passaggio obbligato per i piccoli comuni</li> <li>➤ Crescita amministrativa</li> <li>➤ Ha consentito risparmi e maggior capacità d'investimento</li> <li>➤ Migliore qualità della vita e migliori servizi senza aumenti</li> <li>➤ Sollievo alle casse comunali</li> </ul>
<b>LE DIFFICOLTA', IN SINTESI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La strada da percorrere non è priva di ostacoli, soprattutto amministrativi e burocratici</li> <li>➤ Non è un processo banale e semplice, deve essere fortemente voluto</li> <li>➤ I comuni montani continuano ad avere esigenze disperse</li> <li>➤ Esperienza estremamente impegnativa e complessa</li> <li>➤ Rispetto alla situazione pre-fusione è più impegnativo per l'amministratore essere presente su tutte le situazioni</li> </ul>
<b>ULTERIORI SUGGERIMENTI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Occorre avere amministratori formati</li> <li>➤ Il personale va adeguatamente motivato e coinvolto nel cambiamento</li> <li>➤ Studiare meglio l'istituzione dei Municipi</li> <li>➤ La fusione deve essere sentita dalla popolazione (non solo per motivi economici)</li> <li>➤ Incentivare la fusione per i comuni sotto i 3000 abitanti</li> <li>➤ Dopo i 10 anni, mantenere un contributo a calare per rendere meno drastico il cambiamento</li> <li>➤ Necessaria dettagliata progettualità e programmazione con contributi</li> <li>➤ Che la fusione sia preceduta da un'unione di comuni per 3-4 anni</li> <li>➤ Ci sarebbero stati più risparmi con fusione a 3 che non a 2</li> </ul>

<b>ELENCO COMUNI RISPONDENTI ALL'INDAGINE FCCN</b>			
<b>NOME COMUNE</b>	<b>REGIONE</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>DATA ISTITUZIONE</b>
CASALI DEL MANCO	Calabria	Cosenza	05/05/2017
CORIGLIANO-ROSSANO	Calabria	Cosenza	31/03/2018
FISCAGLIA	Emilia Romagna	Ferrara	01/01/2014
RIVA DEL PO	Emilia Romagna	Ferrara	01/01/2019
TERRE DEL RENO	Emilia Romagna	Ferrara	01/01/2017
TRESIGNANA	Emilia Romagna	Ferrara	01/01/2019
SISSA TRECASALI	Emilia Romagna	Parma	01/01/2014
SORBOLO MEZZANI	Emilia Romagna	Parma	01/01/2019
VENTASSO	Emilia Romagna	Reggio Emilia	01/01/2016
VALSAMOGGIA	Emilia Romagna	Bologna	01/01/2014
VALVASONE ARZENE	Friuli-Venezia Giulia	Soppressa	01/01/2015
FIUMICELLO VILLA VICENTINA	Friuli-Venezia Giulia	Udine	01/02/2018
TREPPLO LIGOSULLO	Friuli-Venezia Giulia	Udine	01/02/2018
MONTALTO CARPASIO	Liguria	Imperia	01/01/2018
VAL BREMBILLA	Lombardia	Bergamo	04/02/2014
COMUNE DI BIENNO	Lombardia	Brescia	22/04/2016
CENTRO VALLE INTELVI	Lombardia	Como	01/01/2018
BELLANO	Lombardia	Lecco	01/01/2020
LA VALLETTA BRIANZA	Lombardia	Lecco	27/01/2015
VERDERIO	Lombardia	Lecco	04/02/2014
SERMIDE E FELONICA	Lombardia	Mantova	01/03/2017
COMUNE DI COLLI VERDI	Lombardia	Pavia	01/01/2019
MACCAGNO CON PINO E VEDDASCA	Lombardia	Varese	14/02/2014
COLLI AL METAURO	Marche	Pesaro e Urbino	01/01/2017
ALLUVIONI PIOVERA	Piemonte	Alessandria	01/01/2018
CASSANO SPINOLA	Piemonte	Alessandria	01/01/2018
CAMPIGLIA CERVO	Piemonte	Biella	01/01/2016
LESSONA	Piemonte	Biella	01/01/2016
PETTINENGO	Piemonte	Biella	01/01/2017
QUAREGNA CERRETO	Piemonte	Biella	01/01/2019
VALDILANA	Piemonte	Biella	01/01/2019
GATTICO-VERUNO	Piemonte	Novara	01/01/2019
VAL DI CHY	Piemonte	Torino	01/01/2019
CASTELFRANCO PIANDISCÒ	Toscana	Arezzo	01/01/2014
PRATOVECCHIO STIA	Toscana	Arezzo	01/01/2014
COMUNE DI SCARPERIA E SAN PIERO	Toscana	Firenze	01/01/2014
FABBRICHE DI VERGEMOLI	Toscana	Lucca	01/01/2014
CASCIANA TERME LARI	Toscana	Pisa	01/01/2014
CRESPINA LORENZANA	Toscana	Pisa	01/01/2014
SAN MARCELLO PITEGLIO	Toscana	Pistoia	01/01/2017
AMBLAR-DON	Trentino Alto Adige	Trento	01/01/2016
COMUNE DI NOVELLA	Trentino Alto Adige	Trento	01/01/2020
COMUNE DI PORTE DI RENDENA	Trentino Alto Adige	Trento	01/01/2016
PRIMIERO SAN MARTINO DI CASTROZZA	Trentino Alto Adige	Trento	01/01/2016
SAN GIOVANNI DI FASSA - SÈN JAN	Trentino Alto Adige	Trento	01/01/2018
VILLE D'ANAUNIA	Trentino Alto Adige-Südtirol	Trento	01/01/2016
CASTEL IVANO	Trentino Alto Adige	Trento	01/01/2016
ALPAGO	Veneto	Belluno	23/02/2016
BORGO VALBELLUNA	Veneto	Belluno	30/01/2019
LONGARONE	Veneto	Belluno	22/02/2014
QUERO VAS	Veneto	Belluno	28/12/2013
BORGO VENETO	Veneto	Padova	17/02/2018
PIEVE DEL GRAPPA	Veneto	Treviso	30/01/2019
BARBARANO MOSSANO	Veneto	Vicenza	17/02/2018
COLCERE+3:48SA	Veneto	Vicenza	20/02/2019
VAL LIONA	Veneto	Vicenza	17/02/2017

