

Comuni e Best Value: la sfida del miglioramento nell'efficienza, nell'efficacia e nella qualità dei servizi Un'analisi per il Friuli Venezia Giulia*

Clara Busana Banterle¹, Matilde Trevisani¹, Susanna Zaccarin¹, Eliana
Di Lullo¹, Antonio Salera¹

*Il rapporto è stato coordinato da Clara Busana Banterle

¹ **Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche, Università di Trieste**
clara.busana@econ.units.it, matilde.trevisani@econ.units.it,
susanna.zaccarin@econ.units.it, ELIANA.DILULLO@phd.units.it,
ANTONIO.SALERA@phd.units.it

Sommario

Premessa (C. Busana Banterle)

i

I - La valutazione di performance dei Comuni: un utilizzo non convenzionale degli indicatori finanziari
(M. Trevisani e A. Salera)

1.1	<i>I dati. Indicatori finanziari e aree. Comuni e classi</i>	1
1.2	<i>Un'analisi esplorativa</i>	3
1.2.1	<i>Una scheda descrittiva per ogni indicatore</i>	3
1.2.2	<i>Un'ispezione sulle relazioni tra gli indicatori e le diverse aree</i>	48

II - Efficienza ed efficacia dei servizi: le informazioni disponibili nei quadri 13 e 14 dei Certificati di bilancio
(E. Di Lullo)

2.1	<i>La riforma delle amministrazioni pubbliche e la gestione per risultati</i>	52
2.2	<i>Lo stato dell'arte e le fonti di informazione sull'efficienza ed efficacia</i>	54
2.3	<i>I risultati ottenuti dai quadri 13 e 14 degli Enti Locali del Friuli Venezia Giulia</i>	56
2.3.1	<i>Un'analisi preliminare quantitativa del database disponibile</i>	58
2.3.2	<i>Un'analisi qualitativa sull'efficacia e sull'efficienza ex quadri 13 e 14</i>	62
2.4	<i>Conclusioni</i>	80
	<i>ALLEGATO 2.1</i>	82

III - La qualità e la Customer Satisfaction
(C. Busana Banterle e S. Zaccarin)

3.1	<i>Perché la Customer Satisfaction</i>	96
3.2	<i>Una proposta operativa: un progetto di "core questionnaire"</i>	100
	<i>ALLEGATO 3.1</i>	107

Premessa

(Clara Busana Banterle)*

Da almeno un ventennio la pubblica amministrazione, anche in Italia, ha avviato un processo di rinnovamento culturale abbandonando due elementi fino ad allora caratteristici: la percezione dei cittadini come sudditi e la centralizzazione dell'intervento pubblico. Alla "cultura giuridica" si sono affiancate logiche manageriali che hanno importato dalla cultura d'impresa privata il concetto di performance.

Al suddito si è sostituito il cittadino, non solo destinatario ma "cliente" dei servizi resi dall'amministrazione. Servizi la cui efficienza e qualità è divenuta conseguentemente elemento centrale nella progettazione e nell'implementazione dell'offerta.

Di pari passo all'avanzare della cultura manageriale, il peso crescente della spesa degli enti sub-centrali, nell'ambito dell'intervento pubblico complessivo, ha caratterizzato l'evoluzione della finanza pubblica in molti paesi industrializzati. A fronte di questo andamento comune i paesi hanno adottato diversi approcci per stimolare opportune sinergie che consentano di aumentare l'efficienza della spesa pubblica. Tra questi approcci spicca l'introduzione di sistemi di indicatori che consentano quantomeno una misurabilità dell'operato degli enti locali.

In effetti, com'è noto, le finalità perseguibili mediante un sistema di indicatori sono molteplici: da un lato la promozione della misurabilità del concorso degli enti locali al raggiungimento di obiettivi fissati a livello nazionale ed il monitoraggio dei risultati rispetto ad uno standard nazionale prefissato è tipico di sistemi pubblici in cui il ruolo decisionale nell'allocazione delle risorse è fortemente centralizzato come in Gran Bretagna. Dall'altro. obiettivi che enfatizzano il processo di apprendimento degli enti sub centrali, la costruzione delle loro autonome capacità, l'adozione di strategie efficaci nel raggiungimento di obiettivi autonomamente individuati prevedono la partecipazione locale nel disegno, nell'implementazione e utilizzo di un sistema di indicatori ed esaltano il dialogo tra ente sublocale e stakeholders nell'intero processo, come in Australia o in quello che è stato etichettato come il modello "nordico"¹.

* Desidero ringraziare i responsabili regionali del Servizio Finanza Locale per la consueta cooperazione nella definizione dei problemi e nell'invio dei dati disponibili ed inoltre Nicola Manfren (Provincia di Trieste) e Patrizia De Luca (Dipartimento di Economia Aziendale-Università di Trieste) per gli utili suggerimenti emersi da approfonditi colloqui.

¹ *OECD Network on Fiscal Relations Across Levels of Government PROMOTING PERFORMANCE: USING INDICATORS TO ENHANCE THE EFFECTIVENESS OF SUB CENTRAL SPENDING. WORKING PAPER No. 5, 2008.*

Anche in Italia questo snodo – costruzione di un sistema di indicatori e scelta di un approccio top down o bottom up- ha trovato un’applicazione ritenuta paradigmatica a livello internazionale²

Il punto riguarda l’applicazione di un sistema di indicatori di performance nell’utilizzo dei fondi strutturali europei ed è strettamente correlato con il forte decentramento della spesa pubblica che ha caratterizzato negli ultimi decenni il nostro paese. Il sistema richiede che le regioni raggiungano risultati prefissati per un insieme di indicatori (di contesto, di monitoraggio, di sforzo della policy) negli ambiti della buona gestione dei fondi, della modernizzazione dell’amministrazione pubblica e dell’implementazione di riforme amministrative.

Non è certo obiettivo di questo rapporto affrontare il complesso confronto tra pregi e difetti di un approccio bottom up o di uno top down, l’assai più modesto obiettivo è quello di individuare quali indicatori sarebbero già applicabili e quali dovrebbero essere costruiti se si volesse operare un qualche confronto tra i Comuni della Regione FVG in termini di efficienza, di efficacia, ma soprattutto di raggiungimento di obiettivi finali legati alla soddisfazione del cittadino.

L’idea che sottostà la nostra elaborazione è che chi finanzia gli enti locali sono comunque i cittadini, direttamente o con l’intermediazione dei trasferimenti statali e soprattutto, nel nostro caso di Regione a Statuto Speciale, regionali. Ed allora i cittadini dovrebbero poter “vedere” in che modo il loro denaro è speso dal singolo Comune. La logica è quella dell’approccio elaborato in Gran Bretagna, ma di estensione ormai internazionale, e definito appunto “value for money”: valore in cambio di denaro. Più precisamente quel che più interessa è l’accezione del concetto di value for money nel senso di best value, non tanto quindi un’ottica di misurazione e confronti tra gli enti locali quanto l’individuazione di cosa ciascun ente sta facendo e come potrebbe migliorare. Il concetto è relativamente semplice e riguarda due dimensioni: il continuo miglioramento delle prestazioni fornite e l’equilibrio fra efficienza, efficacia e qualità.

Con queste premesse l’esposizione è stata articolata in tre parti di diversa estensione ed approfondimento.

L’obiettivo generale è assai ambizioso, o almeno così ci è parso a posteriori: in molti casi non esistono basi di dati su cui costruire indicatori, non solo di risultato ma anche di efficienza, pertanto gran peso della nostra elaborazione è sostenuto da dati finanziari.

In altri termini fin dall’inizio del nostro lavoro, il nostro intento è stato da un lato quello di individuare un modesto numero di indicatori, per lo più finanziari, di facile lettura per

² *OECD Network on Fiscal Relations Across Levels of Government* WORKSHOP PROCEEDINGS: THE EFFICIENCY OF SUB-CENTRAL SPENDING. MAY 2006.

qualunque “parte esterna”, i singoli cittadini in primis, intenda valutare la performance dei singoli Comuni e gli spazi di miglioramento. D’altro lato, per uscire dalle secche della mancanza di base di dati, abbiamo immaginato vie non troppo complicate per aumentare la disponibilità di informazioni.

Si tratta, naturalmente, di un primissimo passo che si presta, ne siamo consapevoli, a molte obiezioni. La prima, e la più ovvia, è che gli indicatori finanziari non possono supplire alla carenza di informazioni necessarie all’analisi di performance, rispetto a cui la rilevazione di dati reali (non finanziari) è il presupposto per la costruzione di indicatori di input, di output, di risultato.

Su questo punto non possiamo che concordare, la costruzione di basi di dati idonee alla elaborazione di indicatori di economicità, di efficienza, di efficacia, di soddisfazione dovrebbe essere impostata ab initio.

In questo contesto un’esperienza significativa, ma non ancora soddisfacente, è stata avviata con riferimento alle Associazioni Intercomunali ed alle Unioni di Comuni esistenti nella nostra Regione³.

Ed è proprio a partire dalle criticità di questa esperienza, in particolare dalla lentezza del processo dalla costruzione delle basi di dati, che abbiamo ritenuto, a fronte di un vuoto per i Comuni che comunque dovrà essere colmato, che l’analisi di dati finanziari, disponibili in modo diffuso e per più anni, potesse per intanto contribuire all’analisi di performance, purché i dati stessi fossero aggregati in modo coerente con l’analisi stessa.

Come evidenziato nella *prima parte* del nostro rapporto, ci è sembrato che i dati finanziari possano concorrere ad individuare una collocazione di ciascun Comune rispetto a variabili tipicamente economico-organizzative.

L’utilizzo di indicatori finanziari coerenti con una valutazione di performance non dovrebbe essere sottovalutato, dal momento che il successo futuro e il valore dell’intervento comunale sulle comunità locali sarà fortemente condizionato dal livello e dalla fonte di risorse finanziarie di cui ciascun Comune dispone e dal modo in cui è in grado di gestirle.

Di questi indicatori, come meglio vedremo in seguito, abbiamo scelto in prima istanza un numero piuttosto elevato, con in mente una riduzione, un accorpamento congruo con il loro contenuto informativo. In questo rapporto i diversi indicatori sono stati raggruppati in tre aree. Nelle prime due, cioè la capacità di programmazione e l’efficienza nella gestione delle risorse convergono la maggioranza degli indicatori⁴.

³ Busana Banterle C., Le gestioni associate di Associazioni Intercomunali ed Unioni: un’applicazione di analisi di performance. Osservatorio Regionale per la Finanza locale. Quaderno 6.

⁴ La nostra selezione degli indicatori è, per certi versi, non convenzionale: le analisi standard considerano un set di indicatori economici-finanziari genericamente definiti di gestione (finanziaria) derivati

Una terza area rispetto cui è stato del tutto naturale analizzare i Comuni è stata quella dell'equilibrio di bilancio. Come già accennato in precedenza, una situazione finanziaria non di stress è il presupposto necessario, anche se non sufficiente, per implementare qualunque politica si intenda perseguire, alla quarta area afferiscono alcuni indicatori di costo.

Nella *seconda parte* del rapporto abbiamo analizzato i bilanci dei Comuni per costruire veri e propri indicatori di efficienza (e più raramente di efficacia) a partire dalla lettura dei quadri 13 e 14 dei Certificati Consuntivi. Tali quadri sono stati introdotti in base alla legislazione nazionale nel 1993 proprio con l'obiettivo di costruire una base di dati per misurare l'efficienza nell'offerta dei servizi indispensabili e di quelli a domanda individuale, anche se nel tempo, come vedremo nel seguito, il loro utilizzo ha assunto connotazioni parzialmente diverse.

Tuttavia la sommaria e spesso lacunosa compilazione da parte dei Comuni della nostra Regione, come del resto in tutta Italia, ha consentito di costruire una base di dati alquanto incompleta. In primis, ci siamo soffermati sulla dimensione e sulle caratteristiche di tale incompletezza. Ci siamo poi soffermati sulla dimensione qualitativa delle informazioni, applicando alcuni semplici indicatori di efficienza ed efficacia alla base di dati disponibile.

Per quanto riguarda infine gli indicatori di risultato (di outcome), per cui non esistono evidenze sistematiche, nella *terza parte* del rapporto, dopo aver sottolineato le difficoltà di valutazione degli effetti finali che l'offerta pubblica genera per la collettività cui è destinata, abbiamo concentrato la nostra attenzione sullo strumento della Customer Satisfaction e sul suo possibile utilizzo in modo coordinato. Abbiamo individuato nella predisposizione di un questionario di Customer Satisfaction con un contenuto molto ridotto (un *core questionnaire*) ma uguale per tutti i Comuni uno strumento potenzialmente significativo.

La proposta del *core questionnaire* solleva problemi di cui siamo consapevoli e su cui ci si sofferma in dettaglio nel testo. Per adesso basti dire che il presupposto di omogeneità nei

dall'analisi di bilancio. In linea di massima vengono suddivisi in a) parametri di approvvigionamento delle risorse (autonomia finanziaria, autonomia impositiva, pressione finanziaria, pressione tributaria, velocità di riscossione delle entrate); b) incidenza della gestione in conto residui rispetto a quella in conto competenza (incidenza residui attivi, incidenza residui passivi, tasso di smaltimento dei residui attivi/passivi); c) L'indebitamento pro-capite (complessivo o per debiti di finanziamento); d) La capacità di riscuotere le entrate e di fronteggiare le obbligazioni correnti (per le spese si utilizza l'*indicatore di rigidità della spesa corrente* dato dal rapporto tra la sommatoria degli impegni in c/competenza della spesa per il personale e delle quote di ammortamento mutui, e gli accertamenti in c/competenza dei primi tre titoli dell'entrata); e) La gestione di patrimonio (redditività del patrimonio, patrimonio pro capite disponibile/indisponibile/demaniale); f) La struttura organizzativa (incidenza del personale, incidenza spesa per il personale).

modi, nei tempi dell'erogazione e nei contenuti della rilevazione è imprescindibile. Ciò per evitare che, come quasi sempre avviene, le informazioni (per lo più difformi nei contenuti e nelle modalità di rilevazione) siano concentrate sui Comuni di più ampie dimensioni.

I - La valutazione di performance dei Comuni: un utilizzo non convenzionale degli indicatori finanziari

(Matilde Trevisani e Antonio Salera)

1.1. I dati. Indicatori finanziari e aree. Comuni e classi

L'obiettivo di questa prima sezione è quello di calcolare e rappresentare per ciascun Comune della nostra Regione 20 indicatori finanziari raggruppabili in quattro aree: la capacità di programmazione, l'equilibrio di bilancio, l'efficienza nella gestione delle risorse e l'analisi di costo.

È utile sottolineare come gli indicatori scelti siano stati definiti e misurati con l'obiettivo di un uso non convenzionale finalizzato ad una valutazione di *performance*. Ogni indicatore è stato costruito, quindi, in relazione ad una specifica esigenza informativa¹.

In particolare, gli elementi che hanno influito in modo trasversale sulla definizione degli indicatori sono i seguenti:

- l'obiettivo di usare informazioni finanziarie per un'analisi di *performance* e non per un'analisi contabile;
- la necessità di definire indicatori che tengano conto dell'orizzonte pluriennale dei cicli di programmazione tipici degli Enti oggetto di analisi;
- alcuni vincoli informativi determinati dalla struttura della fonte dati utilizzata (certificati di bilancio).

Per quanto riguarda il primo aspetto, questo ha inciso sulla scelta del livello di aggregazione con cui sono stati misurati gli indicatori: la variabilità del livello di aggregazione degli indicatori utilizzati dipende dell'obiettivo di valutare, alternativamente, la capacità di programmazione o la capacità di gestione delle risorse da parte degli Enti.

Ad esempio, quando l'obiettivo è, in generale, misurare la capacità di programmazione degli Enti, gli indicatori specifici non possono limitarsi alla sola competenza o alla sola parte corrente, ma devono essere considerati a livello aggregato considerando al contempo le poste di competenza e i residui o la parte corrente e il conto capitale.

Se, invece, ci si pone l'obiettivo di misurare l'efficienza nella gestione delle risorse è necessario che il dettaglio sia calcolato su specifiche dimensioni, come, per esempio, quelle relative alla gestione dei residui.

¹ Questa parte è stata inserita a seguito delle utili osservazioni che sono emerse dalla discussione di una prima stesura del lavoro con i membri dell'Osservatorio regionale per la finanza locale.

L'adattamento dell'indicatore all'obiettivo cognitivo può comportare che, in alcuni casi, indicatori diversi restituiscano informazioni simili o in parte sovrapponibili; tuttavia l'apparente ridondanza di informazioni si spiega con la necessità di rispondere ad obiettivi concettualmente diversi, con livelli di aggregazione e di dettaglio differenti.

Per quanto riguarda il secondo aspetto, poiché è insita nei concetti stessi di programmazione e di gestione una logica di tipo pluriennale, gli indicatori assumono rilevanza non tanto in un'ottica di analisi puntuale anno per anno, quanto in relazione ad un orizzonte temporale sufficientemente lungo da tener conto in modo corretto dello *shift* temporale tra la programmazione e la realizzazione delle attività degli Enti; tale forbice, che appare sicuramente fisiologica per molti aspetti, si riflette anche nella gestione finanziaria. Nel lavoro si è considerato un arco temporale compreso tra il 2003 e il 2007; tale periodo risulta sufficientemente lungo da consentire l'esame non solo del ciclo naturale degli investimenti che interessano i singoli esercizi, ma anche delle "code" degli investimenti attuati in esercizi precedenti che continuano ad influenzare le voci dell'indicatore negli esercizi successivi.

Per ciò che concerne il terzo aspetto, infine, la struttura della fonte informativa utilizzata (i certificati di bilancio) non ha permesso, in alcuni casi, di raggiungere il grado di disaggregazione desiderato².

Nella tabella che segue (Tabella 1.1), sono riportati gli indicatori utilizzati per le singole aree individuate.

Poiché riteniamo che la dimensione demografica dei Comuni sia indispensabile per la lettura dei dati abbiamo raggruppato i Comuni per classi demografiche (Tabella 1.2) relativamente fini, in modo coerente con i precedenti rapporti (Busana e Trevisani (2005); Busana *et al.* (2006, 2007), considerando le eventuali variazioni intervenute nell'intervallo temporale considerato (2003-2007). (Invero, per taluni Comuni si è scelto di mantenere la classe costante nonostante lievi oscillazioni a cavallo di classi contigue.)

Più in dettaglio, la classe di appartenenza è riportata per ogni Comune in Tabella 1.3 assieme al numero d'ordine (che sarà usato nelle successive mappature) e alla denominazione del Comune stesso.

La quota di dati mancanti è praticamente trascurabile per quasi tutti gli indicatori, tranne che per *sost_deb* e *deb_res_ab+tur* (circa il 10% ogni anno il primo, solo nel biennio 2004-2005 il secondo).

Infine, alcuni dati—a causa di valori estremi che entrano nel computo dell'indicatore—sono da considerarsi *anomali* da un punto di vista economico. Essi saranno via via evidenziati durante la presentazione puntuale degli indicatori.

² È il caso, per esempio, dell'indicatore Equilibrio di parte corrente, dove le entrate correnti e le spese correnti sono state considerate al lordo di alcuni oneri straordinari e di urbanizzazione, in quanto non desumibili dai certificati di bilancio.

Tabella 1.1: Gli indicatori (in parentesi il nome abbreviato usato nel resto del testo).

A	Capacità di programmazione	1	Capacità di entrata (<i>cap_entr</i>)
		2	Grado di realizzazione dell'entrata (<i>gr_real_entr</i>)
		3	Capacità di spesa (<i>cap_spesa</i>)
		4	Capacità di spesa del titolo II (<i>cap_spesa_II</i>)
		5	Grado di realizzazione dell'uscita (<i>gr_real_usc</i>)
B	Equilibrio di bilancio	1	Equilibrio di parte corrente (<i>eq_parte_corr</i>)
		2	Debito residuo per abitante (<i>deb_res_ab</i>)
		3	Debito residuo per abitante (incluse presenze turistiche) (<i>deb_res_ab+tur</i>)
		4	Sostenibilità del debito (<i>sost_deb</i>)
C	Efficienza nella gestione delle risorse	1	Velocità di riscossione (<i>vel_risc</i>)
		2	Velocità di cassa (<i>vel_cassa</i>)
		3	Velocità di cassa titolo I (<i>vel_cassa_I</i>)
		4	Velocità di cassa titolo II (<i>vel_cassa_II</i>)
		5	Incidenza spesa di personale sulle spese correnti (<i>inc_spesa_pers</i>)
		6	Tasso di realizzazione dei residui attivi di parte corrente (<i>tasso_real_res_att</i>)
		7	Incidenza residui di entrate proprie conservati a fine anno dalla gestione in c/residui, sul totale delle entrate proprie accertate (<i>inc_res_entr_pr</i>)
		8	Tasso di smaltimento dei residui di spesa corrente (<i>tasso_svalt_res</i>)
		9	Incidenza residui di spesa corrente conservati a fine anno e derivanti dalla gestione in c/residui, sul totale delle spese correnti impegnate (<i>inc_res_spesa_corr</i>)
D	Analisi di costo	1	Spesa corrente di personale per abitante (<i>spesa_pers_ab</i>)
		2	Spesa corrente di personale per dipendente (<i>spesa_pers_dip</i>)

Tabella 1.2: Comuni FVG: distribuzione per classe demografica d'appartenenza.

classe ab.	A 0-1000	B 1001-3000	C 3001-5000	D 5001-10000	E 10001-30000	capoluoghi > 30000
2003	48	84	27	37	19	4
2004	48	84	27	37	19	4
2005	48	84	27	37	19	4
2006	48	84	26	38	19	4
2007	48	84	27	37	19	4

1.2. Un'analisi esplorativa

In questa sezione esploreremo gli indicatori da noi elaborati per trarne una visione dettagliata ma allo stesso tempo efficace nel fornire le informazioni rilevanti. A questo fine, si è scelta prioritariamente la rappresentazione grafica giudicandola più immediata per la lettura. Nella prima parte gli indicatori sono esaminati uno per uno, nella seconda si procede ad un'analisi congiunta per cogliere le relazioni che intercorrono tra i singoli indicatori e tra le diverse aree.

1.2.1. Una scheda descrittiva per ogni indicatore

In prima istanza la scelta è stata di *mappare* ciascun indicatore sul territorio regionale per ciascuno degli anni considerati (dal 2003 al 2007).

Tabella 1.3: Comuni FVG: numero d'ordine nelle mappe, denominazione e classe demografica d'appartenenza.

Legenda dei colori identificativi delle classi: □ A □ B □ C □ D □ E □ G □ P □ U □ T

Comune	classe	Comune	cl.	Comune	cl.	Comune	cl.
1 AIELLO del Friuli	B	56 MARANO Lagunare	B	111 STREGNA	A	166 S. DORLIGO della Valle	D
2 AMARO	A	57 MARTIGNACCO	D	112 SUTRIO	B	167 SGNONICO	B
3 AMPEZZO	B	58 MERETO di Tomba	B	113 TAIPANA	A	168 TRIESTE	T
4 AQUILEIA	C	59 MOGGIO Udinese	B	114 TALMASSONS	C	169 ANDREIS	A
5 ARTA TERME	B	60 MOIMACCO	B	115 TAPOGLIANO	A	170 ARBA	B
6 ARTEGNA	B ^a	61 MONTENARS	A	116 TARCENTO	D	171 ARZENE	B
7 ATTIMIS	B	62 MORTEGLIANO	D	117 TARVISIO	D ^b	172 AVIANO	D
8 BAGNARIA ARSA	C	63 MORUZZO	B	118 TAVAGNACCO	E	173 AZZANO Decimo	E
9 BASILIANO	D	64 MUZZANA del Turgnano	B	119 TEOR	B	174 BARCIS	A
10 BERTIOLO	B	65 NIMIS	B	120 TERZO d'Aquileia	B	175 BRUGNERA	D
11 BICINICCO	B	66 OSOPPO	C ^a	121 TOLMEZZO	E	176 BUDOIA	B
12 BORDANO	A	67 OVARO	B	122 TORREANO	B	177 CANEVA	D
13 BUIA	D	68 PAGNACCO	C	123 TORVISCOSA	C	178 CASARSA della Delizia	D
14 BUTTRIO	C	69 PALAZZOLO dello Stella	C	124 TRASAGHIS	B	179 CASTELNOVO del Friuli	A
15 CAMINO al Tagliamento	B	70 PALMANOVA	D	125 TREPPO Carnico	A	180 CAVASSO Nuovo	B
16 CAMPOFORMIDO	D	71 PALUZZA	B	126 TREPPO Grande	B	181 CHIONS	C ^c
17 CAMPOLONGO al Torre	A	72 PASIAN di Prato	D	127 TRICESIMO	D	182 CIMOLAIS	A
18 CARLINO	B	73 PAULARO	B	128 TRIVIGNANO Udinese	B	183 CLAUT	B
19 CASSACCO	B	74 PAVIA di Udine	D	129 UDINE	U	184 CLAUZETTO	A
20 CASTIONS di Strada	C	75 POCENIA	B	130 VARMO	B	185 CORDENONS	E
21 CAVAZZO Carnico	B	76 PONTEBBA	B	131 VENZONE	B	186 CORDOVADO	B
22 CERCIVENTO	A	77 PORPETTO	B	132 Verzegnis	A	187 ERTO e Casso	A
23 CERVIGNANO del Friuli	E	78 POVOLETTO	D	133 VILLA Santina	B	188 FANNA	B
24 CHIOPRIS-Viscone	A	79 POZZUOLO del Friuli	D	134 VILLA Vicentina	B	189 FIUME Veneto	E
25 CHIUSAFORTE	A	80 PRADAMANO	C	135 VISCO	A	190 FONTANAFREDDA	E ^a
26 CIVIDALE del Friuli	E	81 PRATO Carnico	A ^a	136 ZUGLIO	A	191 FRISANCO	A
27 CODROIPO	E	82 PRECENICCO	B	137 FARGARIA nel Friuli	B	192 MANIAGO	E
28 COLLOREDO di M. Albano	B	83 PREMARIACCO	C	138 CAPRIVA del Friuli	B	193 MEDUNO	B
29 COMEGLIANS	A	84 PREONE	A	139 CORMONS	D	194 MONTEREALE Valcellina	C
30 CORNO di Rosazzo	C	85 PREPOTTO	A	140 DOBERDO' del Lago	B	195 MORSANO al Tagliamento	B
31 COSEANO	B	86 PULFERO	B	141 DOLEGNA del Collio	A	196 PASIANO di Pordenone	D
32 DIGNANO	B	87 RAGOGNA	C	142 FARRA d'Isonzo	B	197 PINZANO al Tagliamento	B
33 DOGNA	A	88 RAVASCLETTO	A	143 FOGLIANO Redipuglia	B ^a	198 POLCENIGO	C
34 DRENCHIA	A	89 RAVEO	A	144 GORIZIA	G	199 PORCIA	E
35 ENEMONZO	B	90 REANA del Roiale	C	145 GRADISCA d'Isonzo	D	200 PORDENONE	P
36 FAEDIS	C	91 REMANZACCO	D	146 GRADO	D	201 PRATA di Pordenone	D
37 FAGAGNA	D	92 RESIA	B	147 MARIANO del Friuli	B	202 PRAVISDOMINI	C ^a
38 FIUMICELLO	C	93 RESIUTTA	A	148 MEDEA	A	203 ROVEREDO in Piano	D
39 FLAIBANO	B	94 RIGOLATO	A	149 MONFALCONE	E	204 SACILE	E
40 FORNI Avoltri	A	95 RIVE d'Arcano	B	150 MORARO	A	205 S. GIORGIO della Richinvelda	C
41 FORNI di Sopra	B	96 RIVIGNANO	C	151 MOSSA	B	206 S. MARTINO al Tagliamento	B
42 FORNI di Sotto	A	97 RONCHIS	B	152 ROMANS d'Isonzo	C	207 S. QUIRINO	C
43 GEMONA del Friuli	E	98 RUDA	B	153 RONCHI dei Legionari	E	208 S. VITO al Tagliamento	E
44 GONARS	C	99 S. DANIELE del Friuli	D	154 SAGRADO	B	209 SEQUALS	B
45 GRIMACCO	A	100 S. GIORGIO di Nogaro	D	155 S. CANZIAN d'Isonzo	D	210 SESTO al Reghena	D
46 LATISANA	E	101 S. GIOVANNI al Natisone	D	156 S. FLORIANO del Collio	A	211 SPILIMBERGO	E
47 LAUCO	A	102 SAN LEONARDO	B	157 S. LORENZO Isontino	B	212 TRAMONTI di Sopra	A
48 LESTIZZA	C	103 S. PIETRO al Natisone	B	158 S. PIER d'Isonzo	B	213 TRAMONTI di Sotto	A
49 LIGNANO Sabbiaodoro	D	104 S. MARIA la Longa	B	159 SAVOGNA d'Isonzo	B	214 TRAVESIO	B
50 LIGOSULLO	A	105 S. VITO al Torre	B	160 STARANZANO	D	215 VALVASONE	B
51 LUSEVERA	A	106 S. VITO di Fagagna	B	161 TURRIACO	B	216 VITO d'Asio	A
52 MAGNANO in RIVIERA	B	107 SAURIS	A	162 VILLESSE	B	217 VIVARO	B
53 MAJANO	D	108 SAVOGNA	A	163 DUINO-Aurisina	D	218 ZOPPOLA	D
54 MALBORGHETTO Valbruna	B	109 SEDEGLIANO	C	164 MONRUPINO	A	219 VAJONT	B
55 MANZANO	D	110 SOCCHIEVE	A ^a	165 MUGGIA	E		

^a La classe è stata mantenuta costante nonostante qualche lieve oscillazione a cavallo di classi contigue durante il periodo 2003-2007.

^b Classe C nel 2007.

^c Classe D dal 2006.

La rappresentazione di tipo visivo, piuttosto che lunghe tabellizzazioni (ad esempio in excel), ci permette infatti una lettura più immediata e sintetica dei risultati, ma consente al contempo di non perdere le informazioni per singolo Comune. Per ciascun indicatore la colorazione indica la performance di ciascun Comune e nella visione d'insieme la colorazione dell'intero territorio regionale e la sua eventuale variazione nel tempo esprime in modo impressionistico il comportamento di aree più vaste del singolo territorio comunale.

Per ogni indicatore le classi di valori—che definiscono la scala cromatica della mappa—sono state costruite sulla base dei decili della distribuzione. Per gli indicatori delle prime tre aree (Tabella 1.1) si è usata una scala cromatica divergente: in lilla gli intervalli al di sotto della mediana, in verde quelli al di sopra (per quegli indicatori per cui valori alti sono considerati negativi per la *performance* degli enti locali i colori sono stati invertiti). Per la quarta area si è invece usata una scala sequenziale non potendo dare un'interpretazione univocamente positiva (o negativa), di *performance*, a valori alti delle variabili ivi considerate.

Nell'intestazione di ogni pagina delle mappature abbiamo inserito l'area cui appartiene, la definizione dell'indicatore, il modo in cui viene calcolato ed il suo significato economico.

In basso a destra, per ogni indicatore è stata costruita una tabella in cui vengono indicati i valori minimo e massimo della variabile esaminata, due misure di tendenza centrale (media e mediana), e alcuni indici che ci consentono di rilevare quanto l'indicatore si distribuisca in modo asimmetrico e “non normale” lungo il suo campo di variazione. Si ricorda che una distribuzione si dice positivamente asimmetrica (o obliqua a destra) quando la “coda” dei valori più elevati della variabile (cioè nel verso del semiasse positivo delle ascisse) si presenta relativamente più lunga rispetto alla coda dei valori più bassi. Viceversa vale per l'asimmetria negativa. Infine, la distribuzione normale o gaussiana è il modello teorico di riferimento cui è opportuno che le variabili tendano per un'applicazione ottimale delle metodologie classiche di analisi statistica.

Ciascun indicatore è stato poi raffigurato, distintamente per ogni anno, mediante un diagramma a scatola. Oltre alla distribuzione nel suo complesso, si è considerata anche la distribuzione per classi dimensionali dei Comuni (la prima è posta sullo sfondo mentre le distribuzioni distinte per classi sono in primo piano, tutte in un unico grafico nella seconda pagina di ogni scheda a seguire). Conviene ricordare che la rappresentazione di una variabile statistica mediante un diagramma a scatola consiste di: una scatola tagliata dalla mediana e i cui lati inferiore e superiore hanno altezza rispettivamente pari al 25-esimo e 75-esimo percentile; i baffi, inferiore e superiore, che si estendono in modo tale da coprire approssimativamente il 99% del campo di variazione normale della variabile; gli eventuali outliers situati al di fuori dei baffi che individuano possibili valori anomali nella popolazione di riferimento.

In termini intuitivi, il diagramma a scatola che descrive l'indicatore nel suo complesso può indicarci, ad esempio attraverso il mutamento della sua estensione negli anni, se la distribuzione dell'indicatore è diventata più sparsa nel tempo, se cioè i Comuni si sono comportati in modo

più differenziato rispetto alla variabile in esame, o se al contrario è diventata più concentrata, manifestando così una maggiore omogeneità di comportamento tra gli stessi. O ancora, attraverso incrementi o decrementi del valore mediano negli anni, se l'indicatore è tendenzialmente migliorato o peggiorato col tempo.

Inoltre, partendo dal presupposto che la dimensione dei Comuni sia una variabile spesso cruciale rispetto al valore assunto dagli indicatori, abbiamo elaborato per ciascuna classe dimensionale uno specifico diagramma a scatola differenziato per colore.

In sintesi, per ciascuno dei venti indicatori è stata elaborata una scheda che contiene:

- ➡ la definizione dell'indicatore,
e per ogni anno dell'arco temporale 2003-2007
 - ➡ la mappatura dell'indicatore sul territorio
 - ➡ una tabella che fornisce il range di variazione e alcuni indici di tendenza centrale, asimmetria e normalità della distribuzione dell'indicatore
 - ➡ una rappresentazione della distribuzione dell'indicatore per mezzo di un diagramma a scatola
 - ➡ una rappresentazione della stessa differenziata per classe demografica
- ➡ un commento che sintetizza le caratteristiche salienti desumibili dalla semplice osservazione della mappatura, dei valori in tabella e dei diagrammi a scatola.

Elenco delle schede

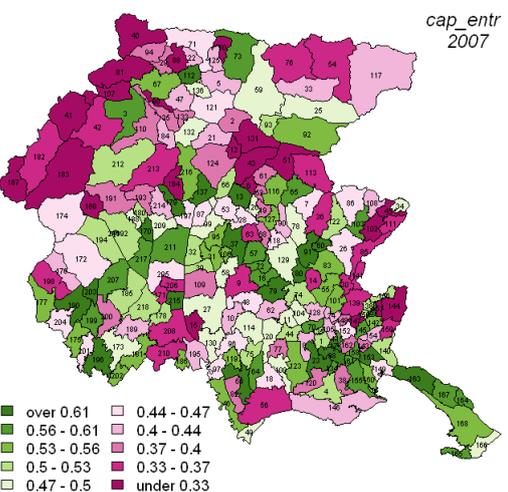
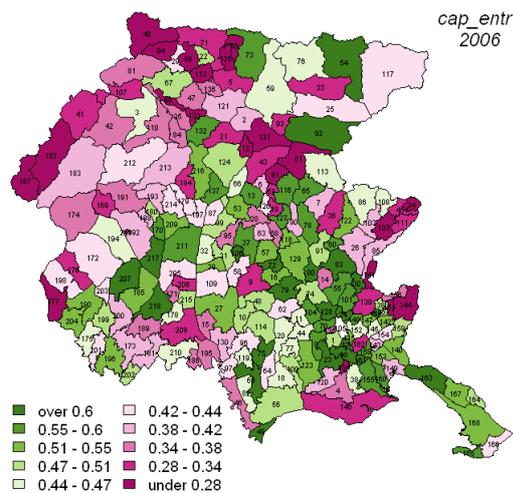
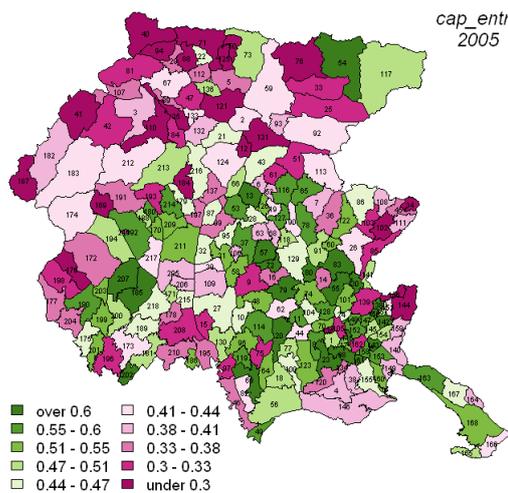
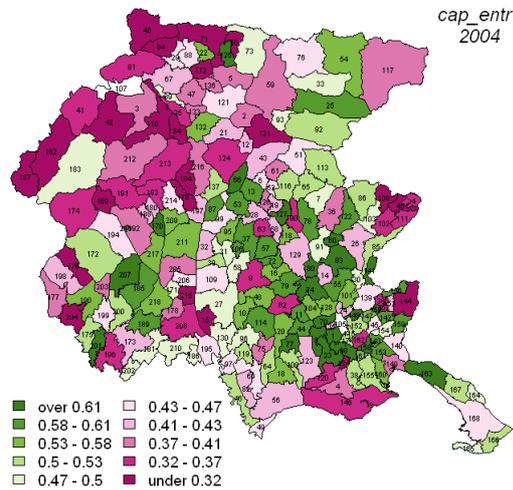
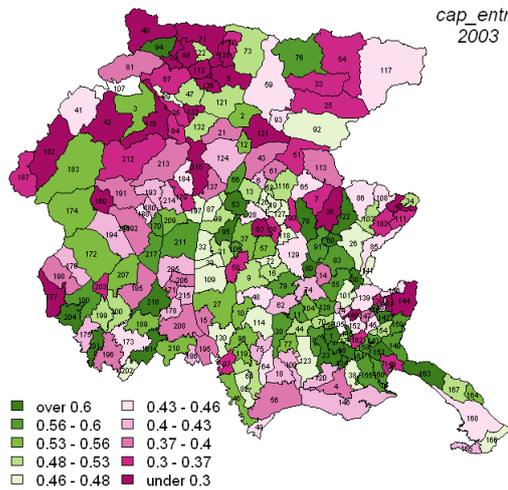
Scheda 1	8
Scheda 2	10
Scheda 3	12
Scheda 4	14
Scheda 5	16
Scheda 6	18
Scheda 7	20
Scheda 8	22
Scheda 9	24
Scheda 10	26
Scheda 11	28
Scheda 12	30
Scheda 13	32
Scheda 14	34
Scheda 15	36
Scheda 16	38

Scheda 17	40
Scheda 18	42
Scheda 19	44
Scheda 20	46

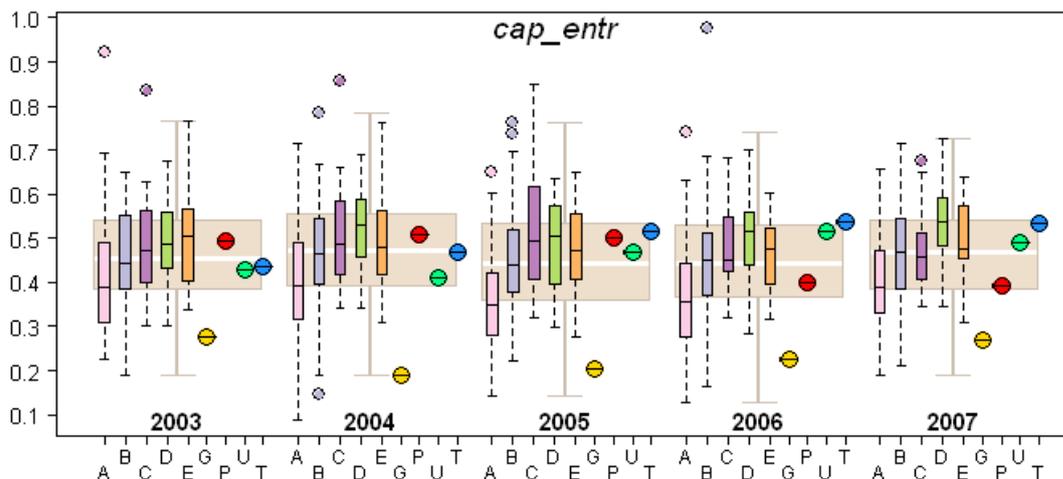
Capacità di entrata

Area: Capacità di programmazione

L'indicatore, calcolato come *riscossioni / massa esigibile*, mette in relazione le risorse effettivamente riscosse e la stima della massa esigibile di inizio anno. Quanto più l'indicatore si avvicina ad 1 tanto più la stima delle risorse disponibili si è rivelata attendibile. Viceversa per valori prossimi allo 0.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	0.19	0.09	0.14	0.13	0.19
max	0.92	0.86	0.85	0.98	0.72
mean	0.46	0.47	0.45	0.44	0.47
median	0.46	0.47	0.44	0.44	0.47
asymmetry (γ)	0.30	-0.06	0.21	0.28	-0.04
MAD/sd	1.01	1.03	1.08	0.99	1.06
IQR/(1.349 sd)	0.99	1.02	1.05	0.99	1.05
range/mean	1.59	1.64	1.58	1.91	1.15



Commento di sintesi

☞ Se analizzato nel suo complesso, l'indicatore mostra una sostanziale uniformità nel tempo sia nei valori centrali che nella variabilità.

☞ Se analizzato per classi (demografiche) fa emergere invece una chiara relazione tra ampiezza demografica e distribuzione: quest'ultima si sposta verso valori più alti a mano a mano che aumenta l'ampiezza (da A a D, con un lieve abbassamento da D a E), e tale tendenza diviene più pronunciata con il passare degli anni.

Per quanto concerne i capoluoghi, si nota che

⇓ Gorizia registra per l'intero periodo considerato valori tra i più bassi dell'indicatore (sebbene in costante, ma lenta, risalita dal 2004);

↷ Pordenone registra nel triennio 2003-5 valori superiori alla mediana mentre nel biennio seguente il valore dell'indicatore scende fino a toccare il 25-esimo percentile;

↑ Udine e Trieste hanno valori quasi sempre vicini—con Trieste in posizione superiore—e in (decisa) risalita nel tempo.

☞ Qualche valore estremo nelle prime tre classi (che giustifica l'innalzamento del rapporto *range/mean* della distribuzione, per il resto sostanzialmente simmetrica).

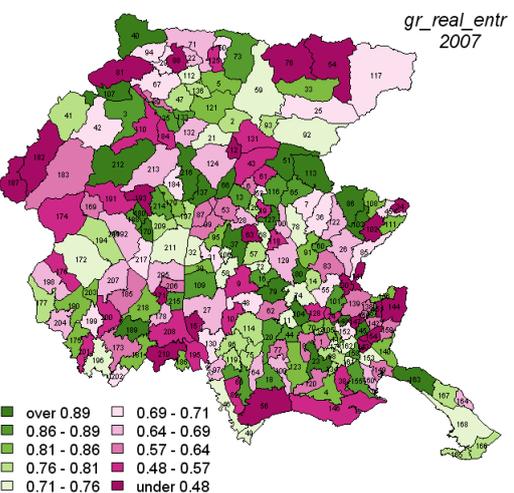
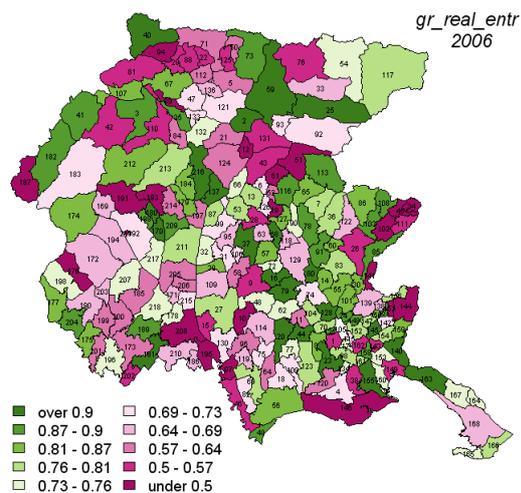
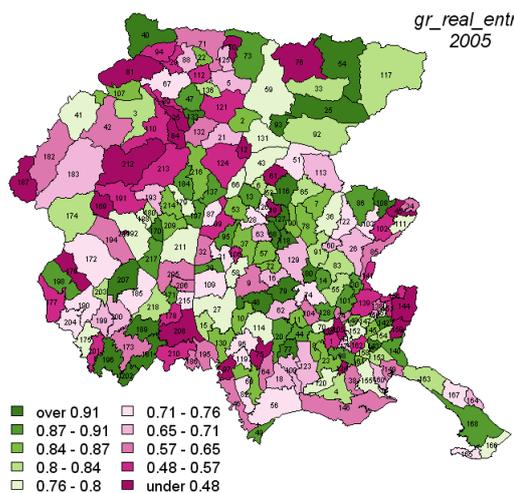
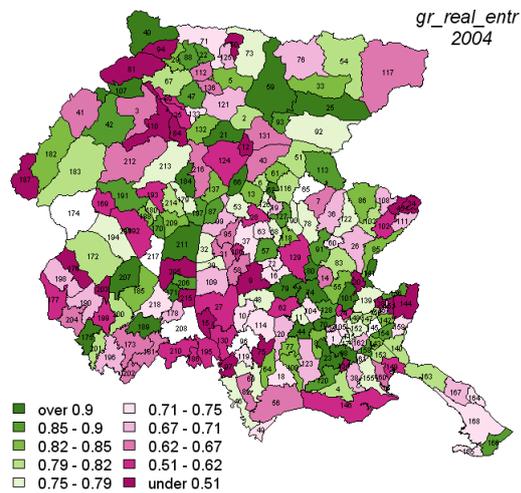
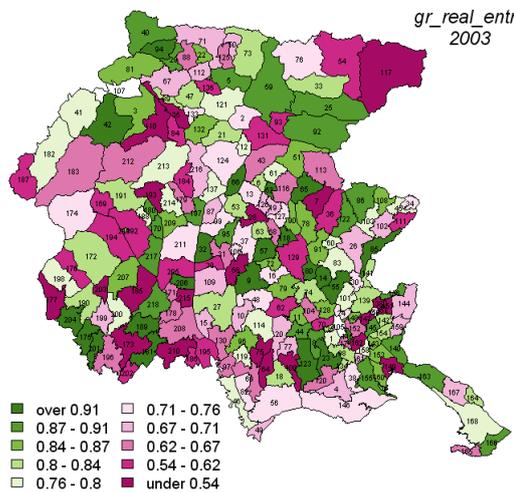
☞ Dati mancanti: Sauris nei primi due anni, 2003-4, e San Vito al Torre, nel 2003-4 e 2006.

☞ Si noti che l'indicatore presenta notevoli similitudini con *cap_spesa* (scheda 3).

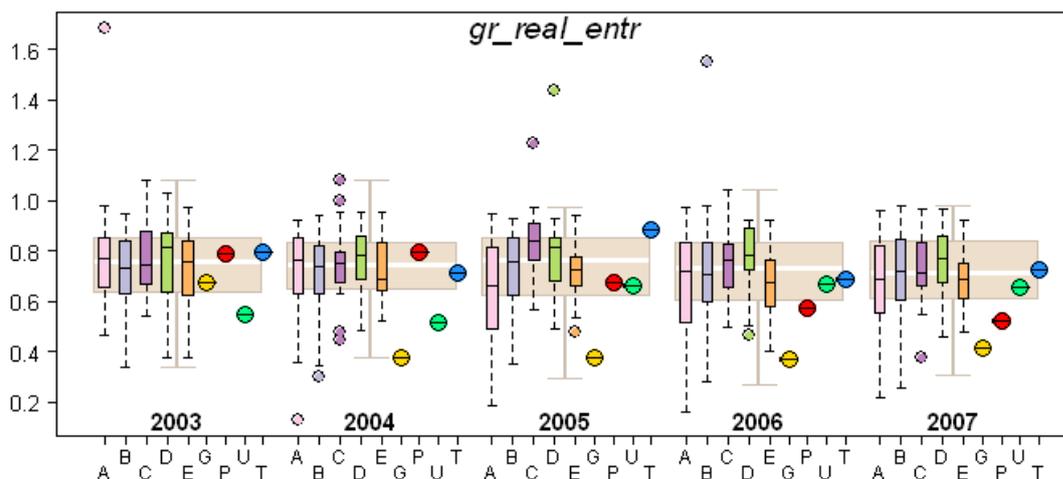
Grado di realizzazione dell'entrata

Area: Capacità di programmazione

L'indicatore, calcolato come *accertamenti / previsioni iniziali o finali*, mette in relazione le risorse effettivamente accertate e le previsioni definitive di inizio anno. Quanto più l'indicatore si avvicina ad 1 tanto più la stima delle risorse disponibili si è rivelata attendibile. Viceversa per valori prossimi allo 0.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	0.34	0.13	0.19	0.16	0.22
max	1.68	1.08	1.43	1.55	0.98
mean	0.74	0.73	0.73	0.71	0.70
median	0.76	0.75	0.76	0.73	0.71
asymmetry (γ)	0.52	-0.80	-0.28	-0.11	-0.58
MAD/sd	0.93	0.91	0.94	0.96	1.05
IQR/(1.349 sd)	1.01	0.89	1.00	0.99	1.06
range/mean	1.81	1.31	1.71	1.96	1.08



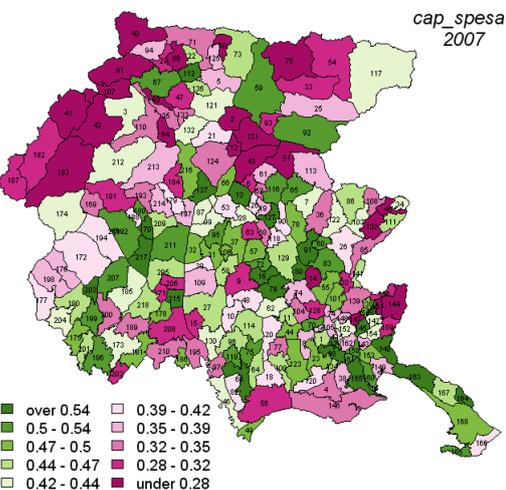
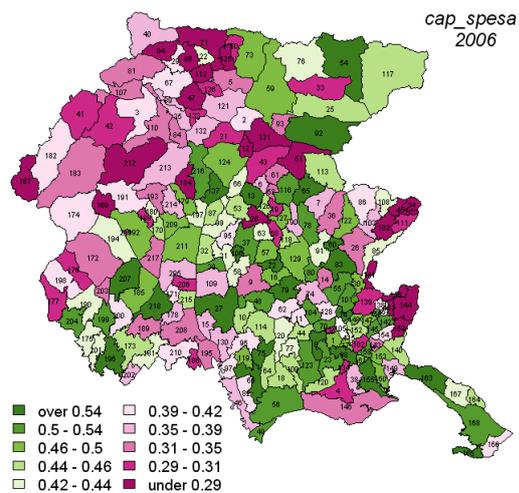
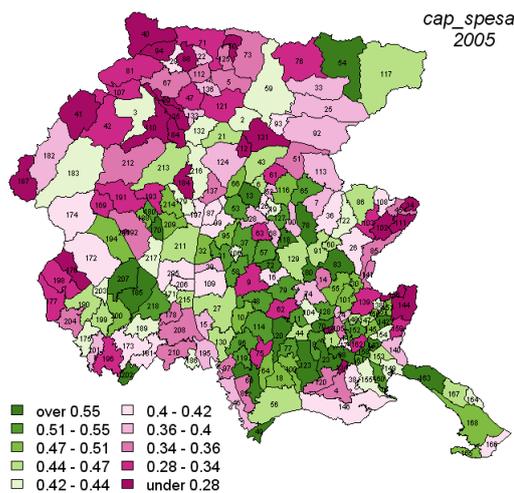
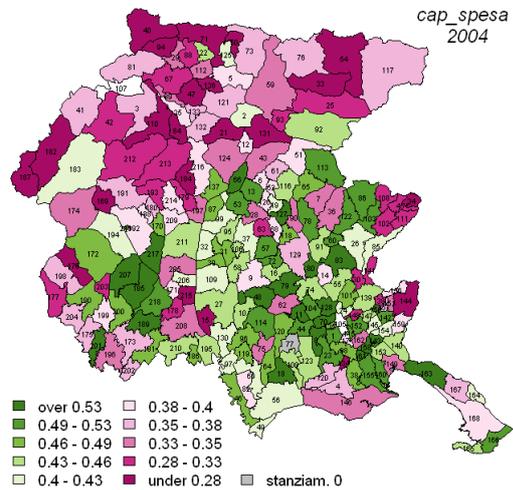
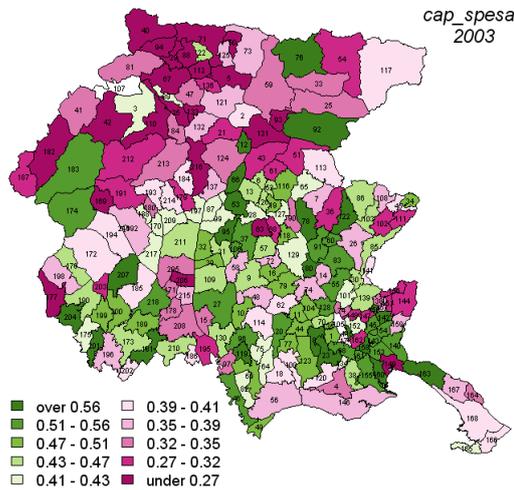
Commento di sintesi

- ↻ Globalmente, per tutti i Comuni, i valori dell'indicatore appaiono decrescere nel tempo specie negli ultimi due anni, 2006-7 (si vedano i valori centrali e i percentili sotto la mediana).
- ↻ Se guardiamo alla distribuzione distinta per ampiezza demografica, la classe C mostra di avere valori superiori rispetto alle altre dimensioni nel 2005, la classe D nel biennio 2006-7. Per quanto concerne i capoluoghi, si nota che
 - ⇓ Gorizia registra, ad eccezione del primo anno, valori tra i più bassi dell'indicatore;
 - ↘ Pordenone dopo il biennio 2003-4 in cui registra valori superiori alla mediana nel triennio successivo mostra un calo sostenuto nel valore dell'indicatore;
 - ↗ Udine ha un valore molto basso nel biennio 2003-4 per poi riprendersi e rimanere comunque al di sopra del primo quartile;
 - ↪ Trieste si mantiene intorno alla mediana con una punta oltre il terzo quartile nel 2005.
- ↻ Le distribuzioni sono asimmetriche negativamente in gran parte del periodo considerato e sono presenti *outliers* notevolmente distanti dal resto dei dati soprattutto negli anni 2003 e 2006.
- ↻ Dati mancanti: Sauris nel 2003; Barcis, Gradisca d'Isonzo, Nimis, Rivignano, San Vito al Tagliamento e Vivaro nel 2004; San Vito al Torre nel 2003 e 2006.
- ↻ Si noti che l'indicatore presenta notevoli similitudini con `gr_real_usc` (scheda 5).

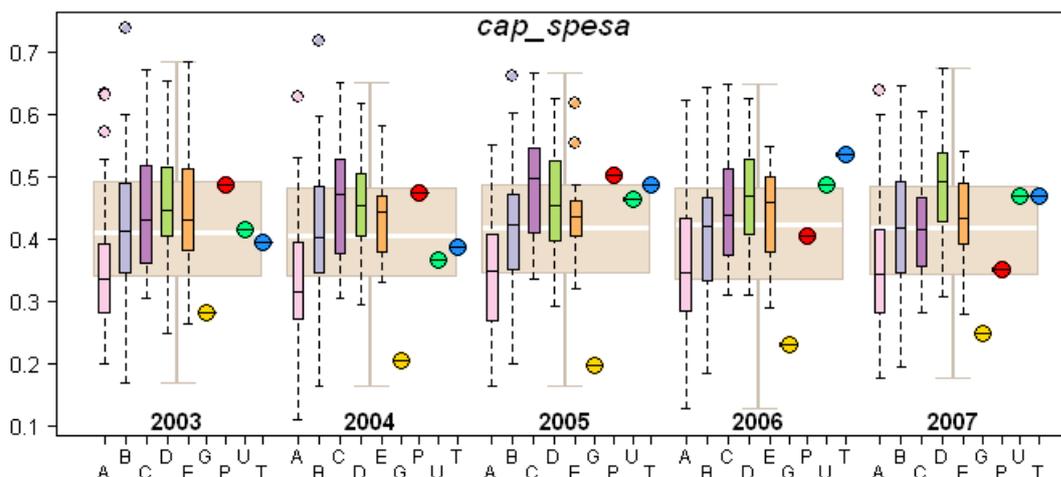
Capacità di spesa

Area: Capacità di programmazione

L'indicatore, calcolato come *pagamenti / massa spendibile*, mette in relazione le risorse effettivamente spese e la stima della massa spendibile di inizio anno. Quanto più l'indicatore si avvicina ad 1 tanto più la stima delle risorse spendibili si è rivelata attendibile. Viceversa per valori prossimi allo 0.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	0.17	0.11	0.16	0.13	0.18
max	0.74	0.72	0.66	0.65	0.67
mean	0.41	0.41	0.42	0.41	0.41
median	0.41	0.40	0.42	0.42	0.42
asymmetry (γ)	0.19	-0.01	-0.05	-0.13	0.03
MAD/sd	1.05	1.01	0.99	1.09	1.03
IQR/(1.349 sd)	1.03	0.99	1.01	1.07	1.01
range/mean	1.37	1.50	1.21	1.26	1.20



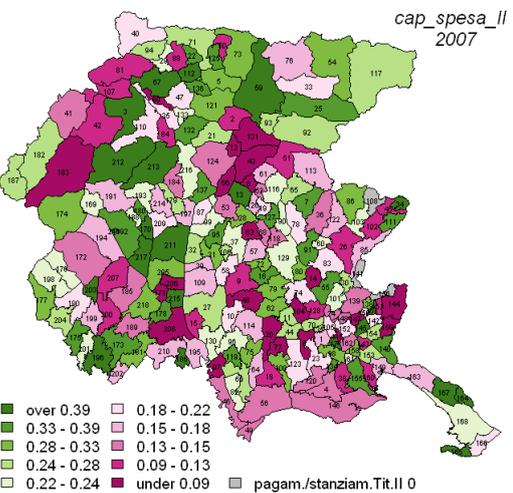
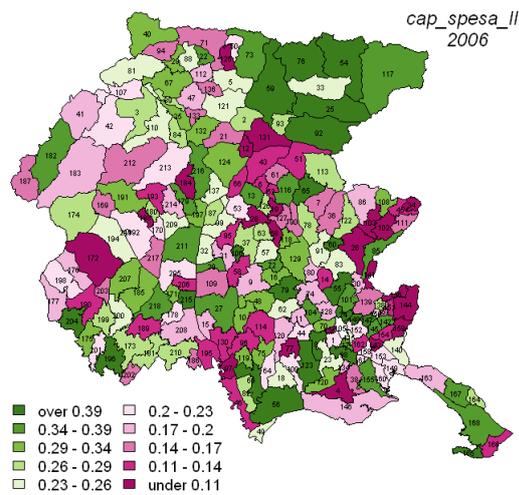
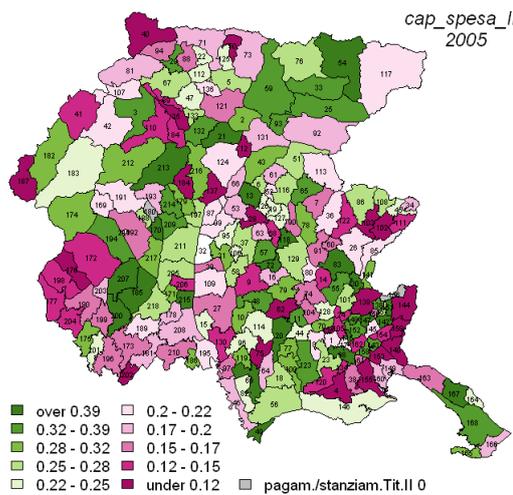
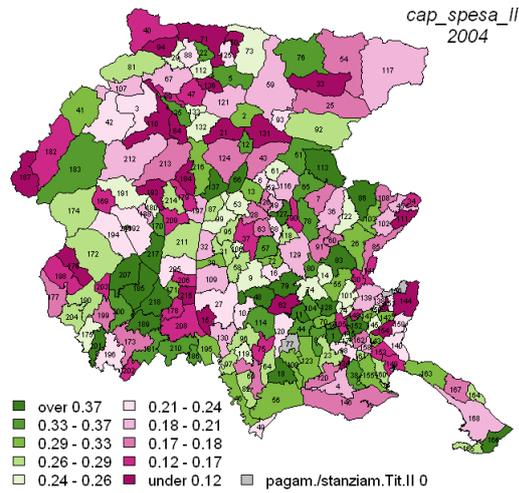
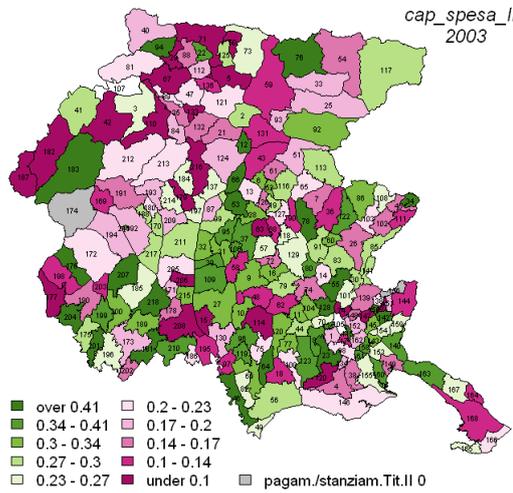
Commento di sintesi

- ☞ Se analizzato nel suo complesso, l'indicatore mostra una sostanziale uniformità nel tempo sia nei valori centrali che nella variabilità.
- ☞ L'analisi per classi evidenzia invece come l'indicatore tenda ad assumere valori più alti all'aumentare dell'ampiezza demografica (C e D si contendono le posizioni più alte, mentre la distribuzione di E torna a spostarsi verso il basso se confrontata a D). Per quanto concerne i capoluoghi, si nota che
 - ⇓ Gorizia registra per l'intero periodo considerato valori tra i più bassi dell'indicatore (con un andamento temporale simile a quello relativo alla [cap_entr](#), scheda 1, di discesa nel 2003-2005 e quindi di risalita);
 - ↷ Pordenone registra nel triennio 2003-5 valori intorno al 75-esimo percentile mentre nel biennio seguente il valore dell'indicatore scende fino a toccare il 25-esimo percentile;
 - ↷ Udine e Trieste hanno valori molto vicini tutti gli anni (con Trieste quasi sempre in posizione superiore) e intorno alla mediana nel biennio 2003-4 per poi risalire ed assestarsi al livello del 75-esimo percentile a fine periodo.
- ☞ Dati giudicati anomali da un punto di vista economico: Porpetto nel 2004 ha un valore straordinariamente alto (1.62, in colore grigio nella mappa) poichè un dato—stanziamenti totali—che rientra nella formula è stato registrato pari a 0. (Tabella e diagrammi a scatola sono stati ottenuti escludendo questo dato.)
- ☞ Dati mancanti: San Vito al Torre negli anni 2003-4 e 2006; Sauris negli anni 2003-4.

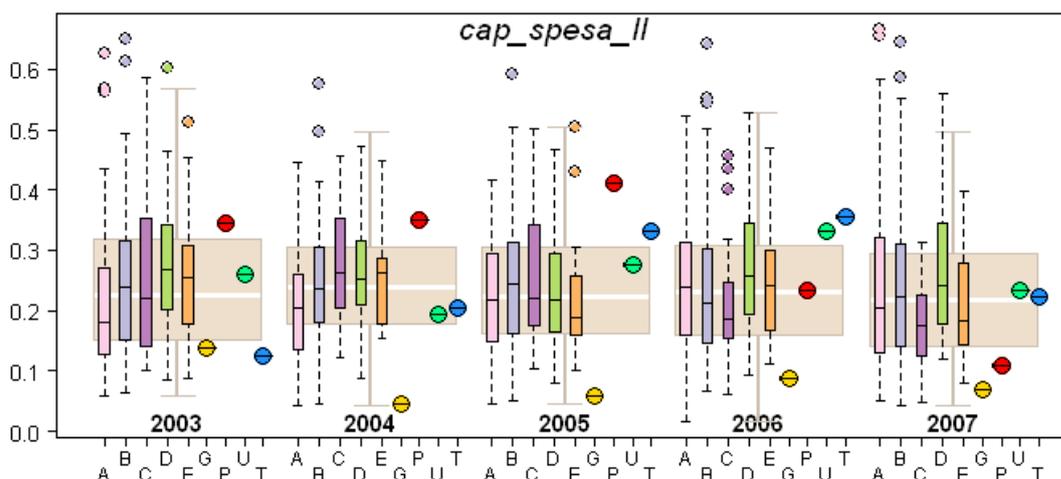
Capacità di spesa del Titolo II

Area: Capacità di programmazione

L'indicatore, calcolato come *pagamenti Tit.II / massa spendibile Tit.II*, mette in relazione le risorse effettivamente spese in conto capitale e la stima della massa spendibile in c/c a inizio anno. Quanto più l'indicatore si avvicina ad 1 tanto più la stima delle risorse spendibili in c/c si è rivelata attendibile. Viceversa per valori prossimi allo 0.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	0.06	0.04	0.04	0.02	0.04
max	0.65	0.58	0.59	0.64	0.67
mean	0.25	0.24	0.24	0.24	0.23
median	0.23	0.24	0.22	0.23	0.22
asymmetry (γ)	0.89	0.36	0.60	0.65	1.09
MAD/sd	0.99	0.95	1.00	0.98	0.90
IQR/(1.349 sd)	1.01	0.97	1.03	0.99	0.90
range/mean	2.38	2.19	2.29	2.58	2.65



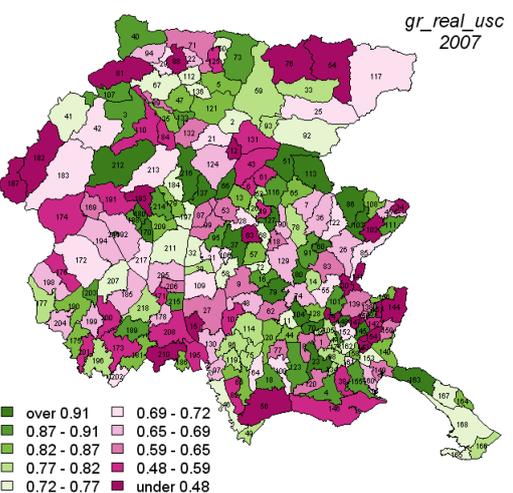
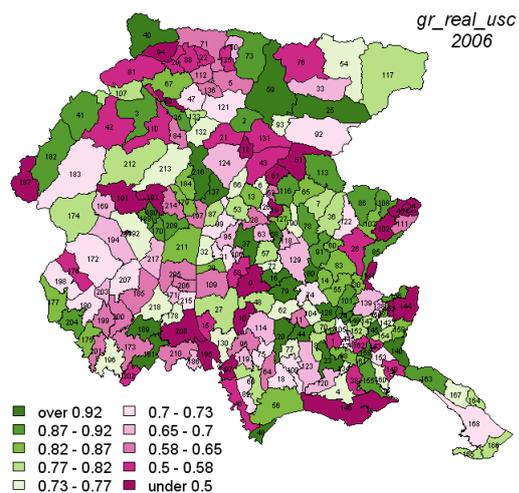
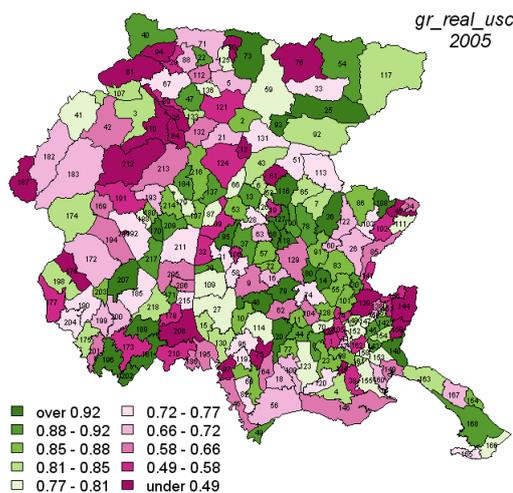
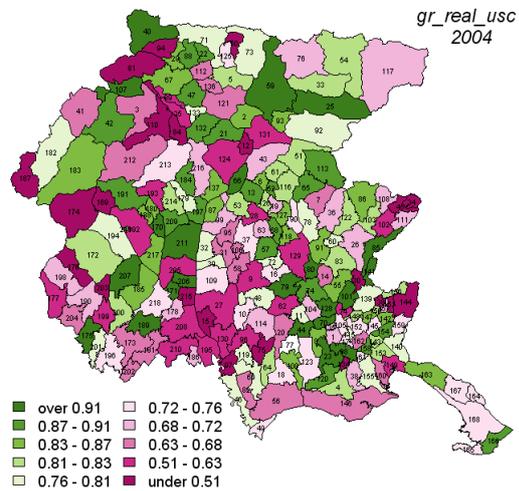
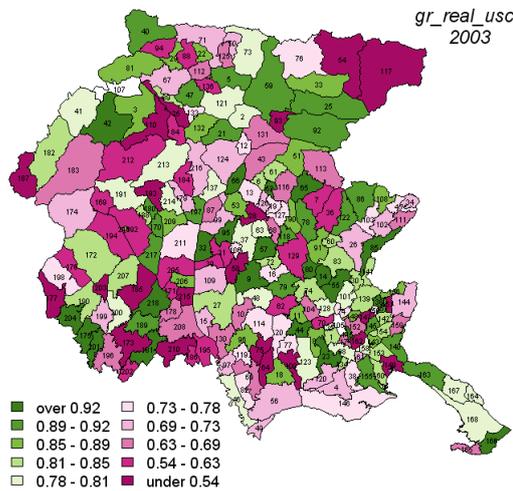
Commento di sintesi

- ↻ Se analizzato nel suo complesso, l'indicatore mostra una sostanziale uniformità nel tempo sia nei valori centrali che nella variabilità.
- ↻ L'analisi per classi non evidenzia una stretta relazione tra ampiezza e distribuzione dell'indicatore. Per quanto concerne i capoluoghi, si può notare una rassomiglianza con l'andamento dell'indicatore [cap_spesa](#) (scheda 3). In particolare,
 - ⇓ Gorizia registra per l'intero periodo considerato valori tra i più bassi dell'indicatore;
 - ↷ Pordenone registra nel triennio 2003-5 valori oltre il 75-esimo percentile mentre nel biennio seguente il valore dell'indicatore cala bruscamente fino a scendere sotto il 25-esimo percentile;
 - ↷ Udine e Trieste hanno valori molto vicini tutti gli anni—ad eccezione del 2003 in cui Trieste registra un valore molto basso—con un andamento ad \cap intorno alla mediana.
- ↻ È notevole la presenza di *outliers* lungo tutto il periodo, il che determina in parte la lieve asimmetria positiva specie negli anni 2003 e 2007.
- ↻ Dati giudicati anomali da un punto di vista economico: San Floriano del Collio negli anni 2003-2005 e 2007, Cavasso Nuovo nel 2005, Savogna e Dolegna del Collio nel 2007, perchè un dato—pagamenti Titolo II in c/c—che rientra nella formula è stato registrato pari a 0; Barcis nel 2003 e Porpetto nel 2004 perchè un dato—stanziamenti totali Titolo II—che rientra nella formula è stato registrato pari a 0. Tali Comuni sono stati colorati in grigio nella mappa. (Tabella e diagrammi a scatola sono stati ottenuti escludendo tali dati anomali.)
- ↻ Dati mancanti: Dignano nel 2005; San Vito al Torre negli anni 2003 e 2006; Sauris nel 2003.

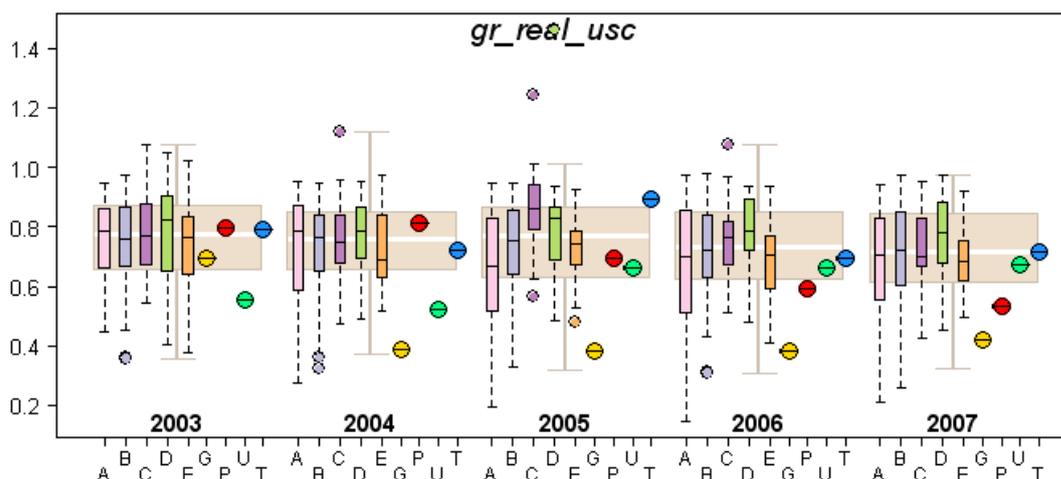
Grado di realizzazione dell'uscita

Area: Capacità di programmazione

L'indicatore, calcolato come *impegni / previsioni iniziali o definitive*, mette in relazione le risorse effettivamente impegnate e gli stanziamenti definitivi. Quanto più l'indicatore si avvicina ad 1 tanto più la stima delle risorse spendibili si è rivelata attendibile. Viceversa per valori prossimi allo 0.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	0.36	0.28	0.19	0.15	0.21
max	1.08	1.12	1.46	1.08	0.98
mean	0.75	0.74	0.74	0.72	0.71
median	0.78	0.76	0.77	0.73	0.72
asymmetry (γ)	-0.52	-0.72	-0.26	-0.69	-0.60
MAD/sd	1.03	0.92	0.95	1.03	1.08
IQR/(1.349 sd)	1.11	0.93	1.01	0.99	1.05
range/mean	0.95	1.14	1.72	1.30	1.08



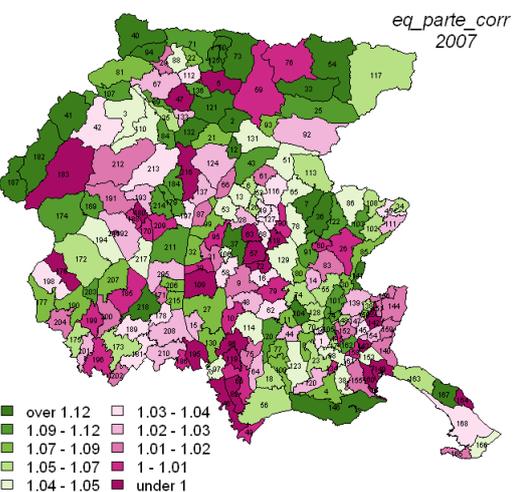
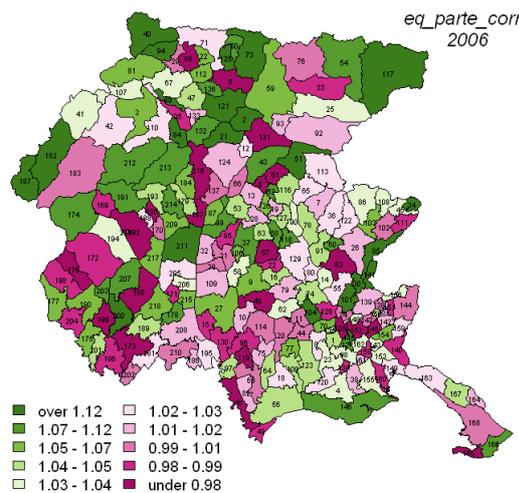
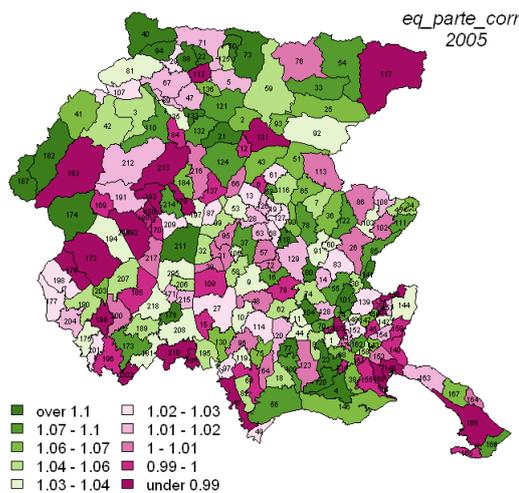
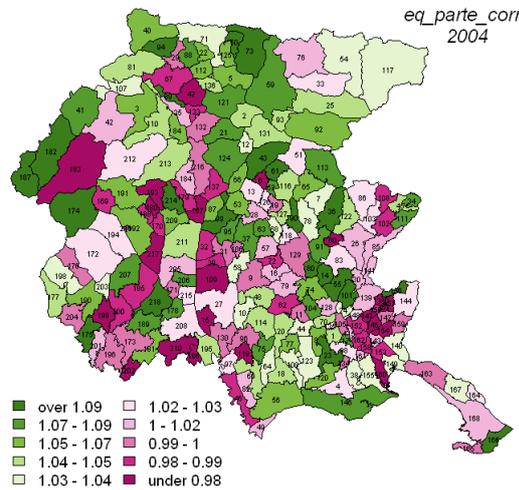
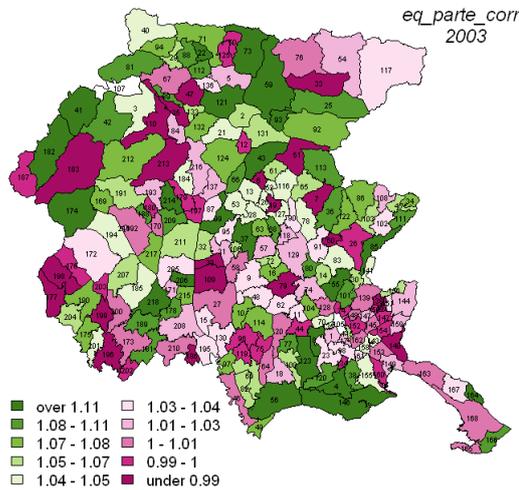
Commento di sintesi

- ↻ L'indicatore presenta notevoli similitudini con `gr_real_entr` (scheda 2).
- ↻ Globalmente, per tutti i Comuni, i valori dell'indicatore appaiono decrescere nel tempo specie negli ultimi due anni, 2006-7 (si vedano i valori centrali e i percentili sotto la mediana).
- ↻ Se guardiamo alla distribuzione distinta per ampiezza demografica, la classe C mostra di avere valori superiori rispetto alle altre dimensioni nel 2005, la classe D nel biennio 2006-7. Per quanto concerne i capoluoghi, si nota che
 - ⇓ Gorizia registra, ad eccezione del primo anno, valori tra i più bassi dell'indicatore;
 - ↘ Pordenone dopo il biennio 2003-4 in cui registra valori superiori alla mediana nel triennio successivo mostra un calo sostenuto nel valore dell'indicatore;
 - ↗ Udine ha un valore molto basso nel biennio 2003-4 per poi riprendersi e rimanere comunque al di sopra del primo quartile;
 - ↪ Trieste si mantiene intorno alla mediana con una punta oltre il terzo quartile nel 2005.
- ↻ Le distribuzioni sono asimmetriche negativamente.
- ↻ Dati mancanti: Sauris nel 2003; Porpetto nel 2004; San Vito al Torre nel 2003 e 2006.

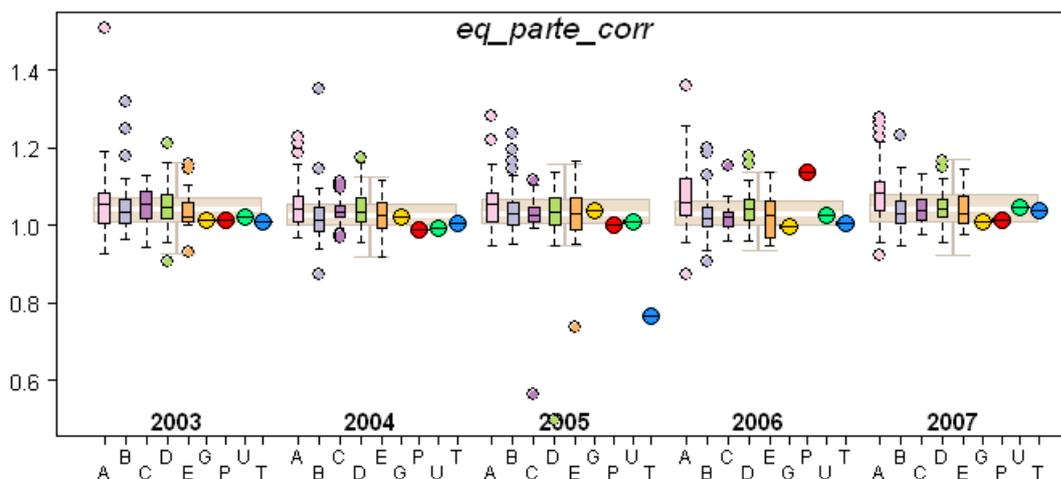
Equilibrio di parte corrente

Area: Equilibrio di bilancio

L'indicatore, calcolato come $entr\grave{a}te\ corr\grave{e}nti / (spese\ corr\grave{e}nti + quote\ capitali\ rimborso\ mutui\ e\ prestiti)$, è una misura di equilibrio di breve (e in parte lungo) periodo. Quanto più il valore è intorno all'unità tanto più l'ente è capace di destinare entrate correnti non solo alla spesa corrente e al rimborso dei prestiti, ma anche alla spesa di investimento.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	0.91	0.87	0.50	0.87	0.92
max	1.51	1.35	1.28	1.36	1.28
mean	1.05	1.03	1.03	1.04	1.05
median	1.04	1.03	1.03	1.03	1.04
asymmetry (γ)	2.42	1.50	-2.65	1.38	1.17
MAD/sd	0.74	0.75	0.61	0.71	0.86
IQR/(1.349 sd)	0.74	0.74	0.61	0.70	0.90
range/mean	0.58	0.46	0.76	0.47	0.34



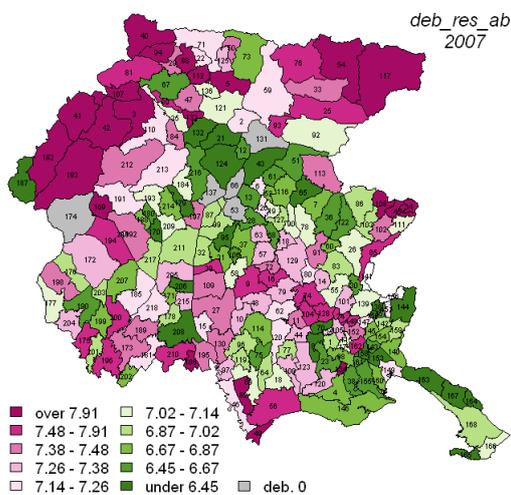
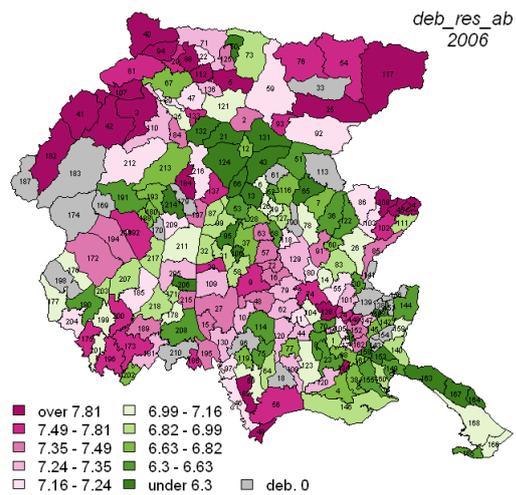
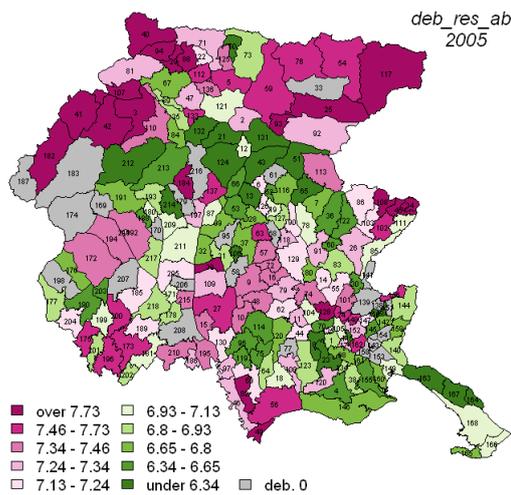
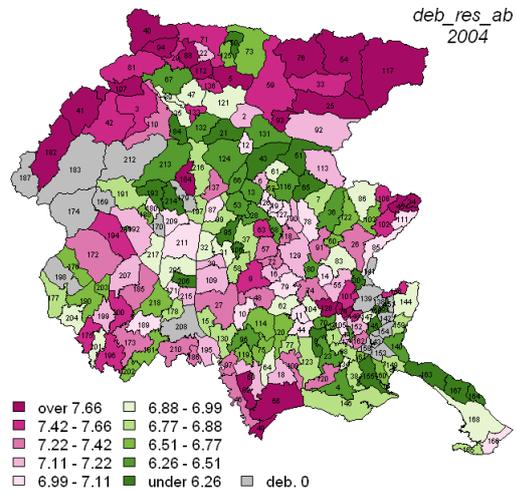
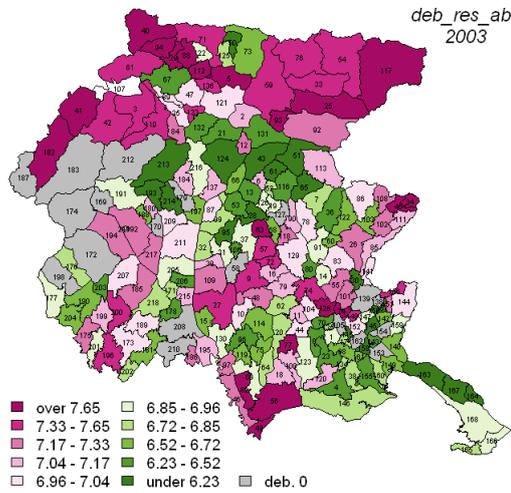
Commento di sintesi

- ☞ Se analizzato nel suo complesso, l'indicatore mostra una sostanziale uniformità nel tempo sia nei valori centrali che nella variabilità.
- ☞ L'analisi per ampiezza demografica mostra, specie negli ultimi due anni 2006-7, come i Comuni piccolissimi tendano ad avere valori superiori dell'indicatore rispetto alle restanti classi. Per quanto concerne i capoluoghi, si noti solo un valore eccezionalmente basso per Trieste nel 2005, per il resto non evidenziandosi differenze notevoli o persistenti.
- ☞ *Outliers* con valori eccezionali sia alti che bassi sussistono in particolare nel primo triennio, il che determina una notevole asimmetria, positiva o negativa, specie negli anni 2003 e 2005. Scendendo nei dettagli, Barcis (classe A) raggiunge il valore di 1.5 nel 2003, mentre Paularo (B) supera quello di 1.3 nel biennio 2003-4; nel 2005, per Tarvisio (classe D) e Pravisdomini (C) si registrano valori intorno allo 0.5, mentre per Maniago (E) come per Trieste i valori sono intorno allo 0.75; infine, Erto e Casso (A) raggiunge il valore di 1.35 nel 2006.
- ☞ Dati mancanti: San Vito al Torre e Sauris nel 2003.

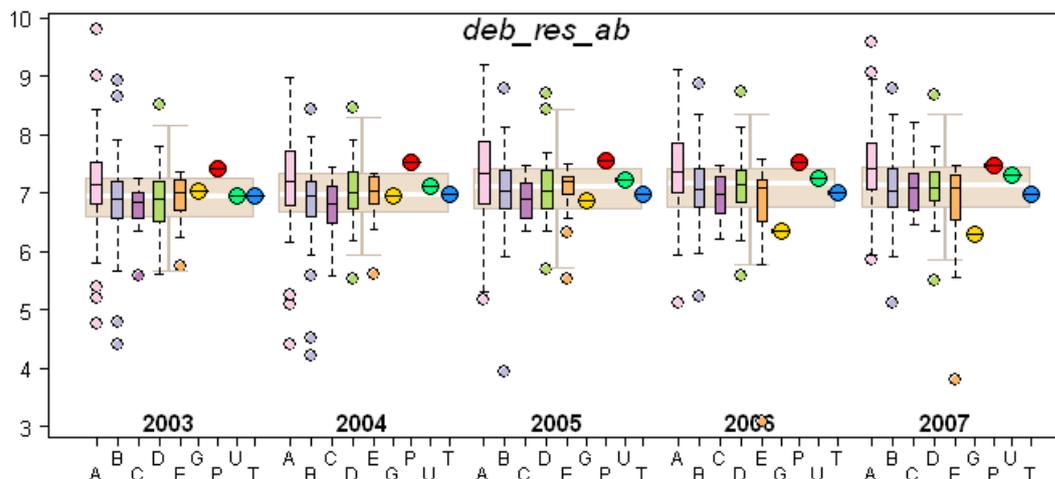
Debito residuo per abitante

Area: Equilibrio di bilancio

L'indicatore, calcolato come *debiti di finanziamento finali / popolazione*, esprime il livello medio di indebitamento per abitante.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	4.41	4.20	3.93	3.09	3.79
max	9.80	8.97	9.19	9.12	9.58
mean	6.94	6.97	7.07	7.09	7.14
median	6.96	6.99	7.13	7.16	7.14
asymmetry (γ)	0.02	-0.68	-0.27	-0.73	-0.21
MAD/sd	0.65	0.74	0.74	0.72	0.71
IQR/(1.349 sd)	0.70	0.74	0.76	0.72	0.74
range/mean	0.78	0.68	0.74	0.85	0.81



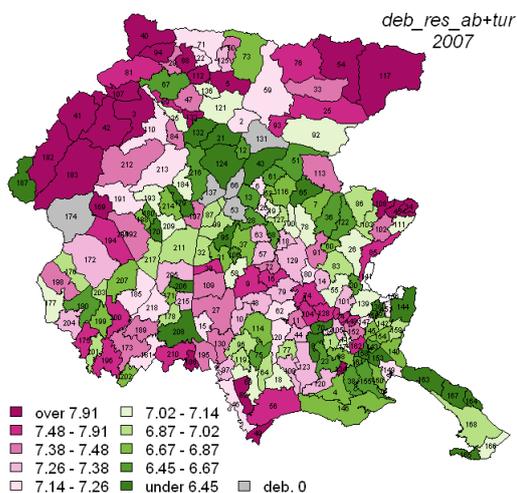
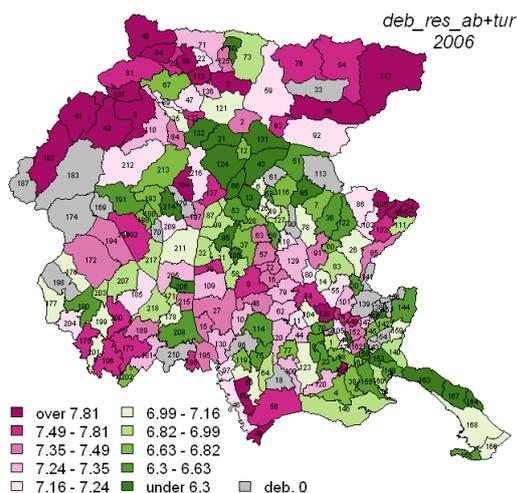
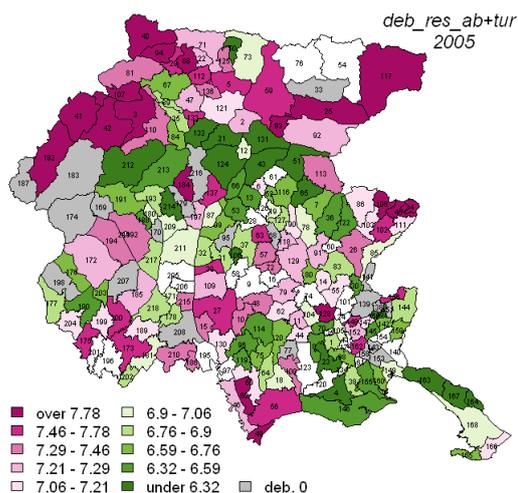
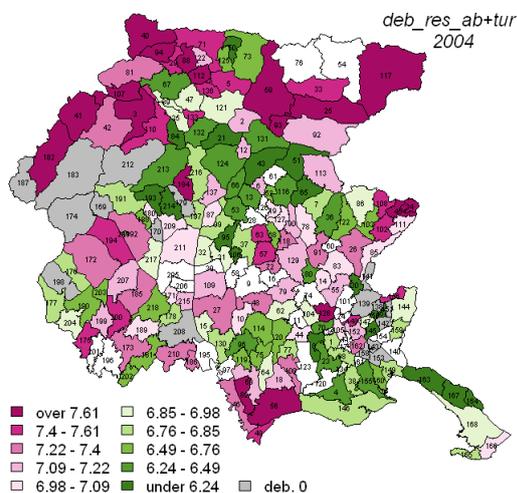
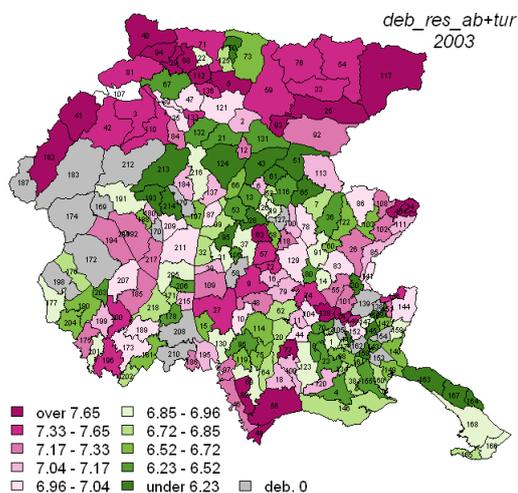
Commento di sintesi

- ↻ L'indicatore è stato trasformato secondo il logaritmo naturale. Per quei Comuni che hanno riportato debiti di finanziamento pari o prossimi a 0 (evidenziati nelle mappe in grigio) l'indicatore non è stato trasformato ma lasciato pari a 0.
- ↻ Globalmente, per tutti i Comuni, i valori dell'indicatore appaiono crescere gradualmente nell'arco di tempo considerato.
- ↻ In un'analisi per classi si evidenzia una relazione "ad U", con il ramo destro più corto, tra ampiezza demografica e distribuzione. Inoltre, relativamente alla classe E, la distribuzione dell'indicatore appare spostarsi sempre più verso il basso dal 2005. Per quanto concerne i capoluoghi, si nota che
 - ↘ Gorizia appare decrescere nel tempo fino ad assumere valori inferiori al 25-esimo percentile negli ultimi due anni;
 - Pordenone si mantiene quasi costantemente sopra il 75-esimo percentile;
 - ↗ Udine e Trieste mostrano valori simili e intorno alla mediana seppur Udine tende a crescere nel tempo.
- ↻ Molto rilevante è la presenza di *outliers*.
- ↻ Dati mancanti: Sauris nel 2003; Dolegna del Collio e San Floriano del Collio nel 2007.

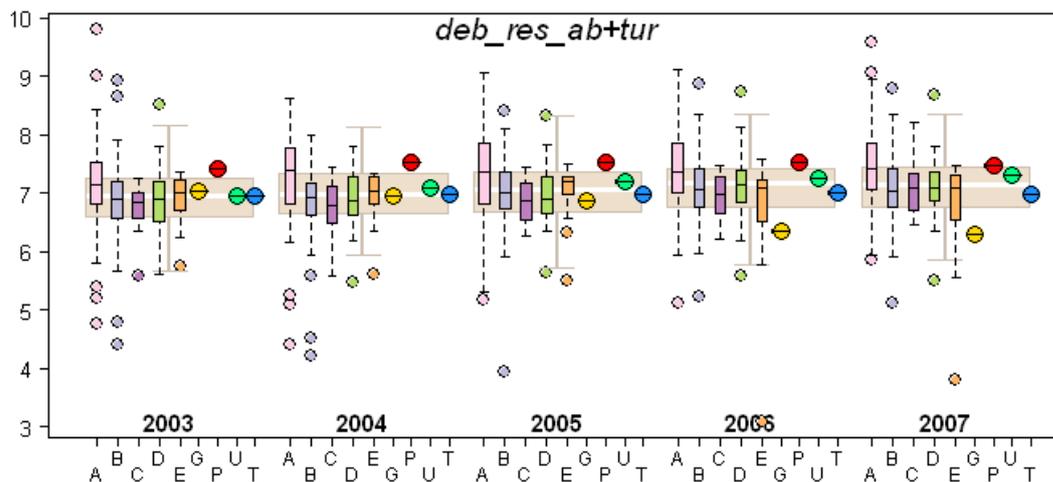
Debito residuo per abitante (incluse presenze turistiche)

Area: Equilibrio di bilancio

L'indicatore, calcolato come *debiti di finanziamento finali / (popolazione + media giornaliera presenze turistiche)*, esprime il livello medio di indebitamento per abitante tenuto conto anche delle presenze media giornaliera turistica.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	4.41	4.20	3.93	3.09	3.79
max	9.80	8.62	9.05	9.12	9.58
mean	6.94	6.94	7.04	7.09	7.14
median	6.96	6.98	7.06	7.16	7.14
asymmetry (γ)	0.02	-0.96	-0.51	-0.73	-0.21
MAD/sd	0.65	0.74	0.78	0.72	0.71
IQR/(1.349 sd)	0.70	0.73	0.77	0.72	0.74
range/mean	0.78	0.64	0.73	0.85	0.81



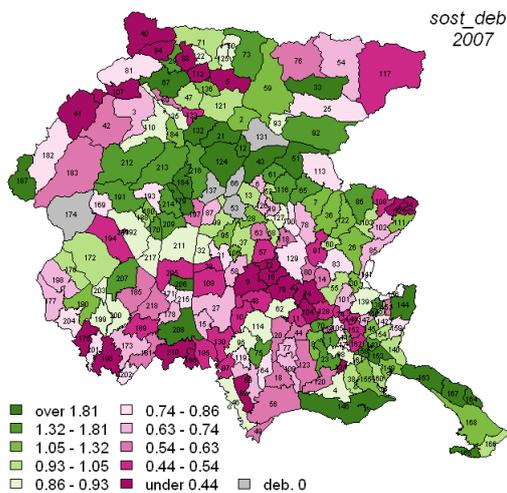
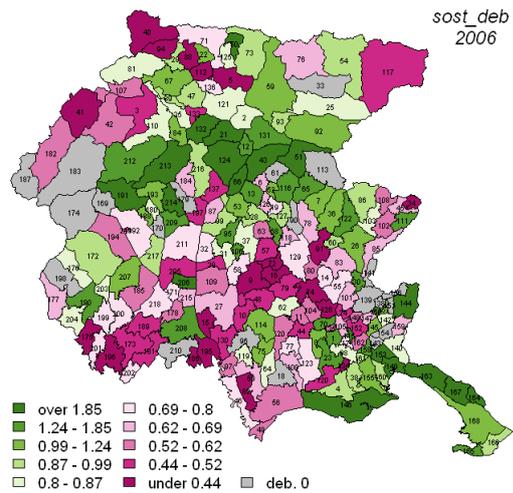
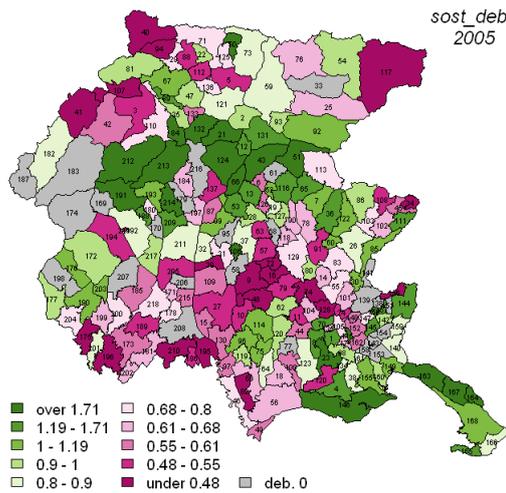
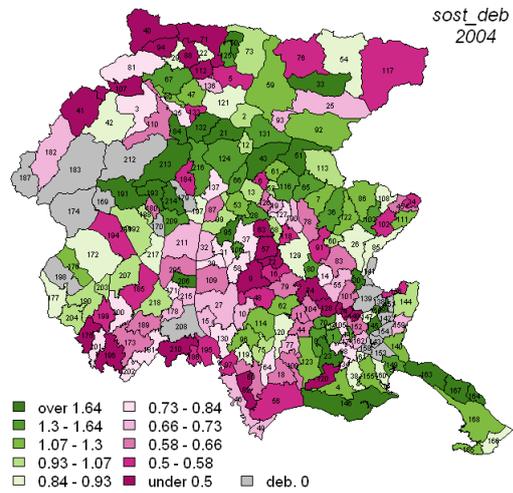
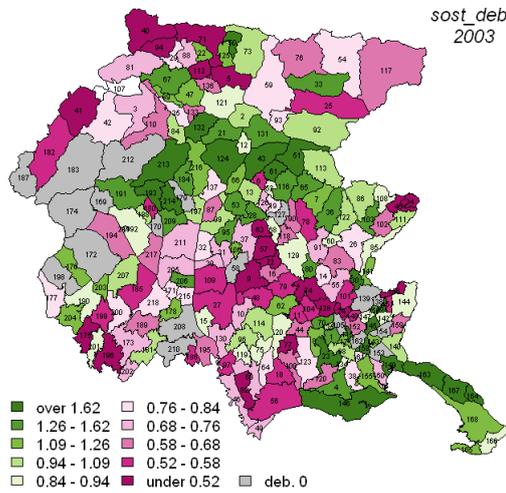
Commento di sintesi

- Come già per *deb_res_ab* (scheda 7), l'indicatore è stato trasformato secondo il logaritmo naturale. Per quei Comuni che hanno riportato debiti di finanziamento pari o prossimi a 0 (evidenziati nelle mappe in grigio) il valore non è stato trasformato.
- Per l'analisi globale e per classi si ripetono le osservazioni già fatte per *deb_res_ab* (scheda 7) a cui per comodità rimandiamo.
- Dati mancanti: sono una quota non trascurabile nel biennio 2005-6 (intorno al 12%), mentre nei restanti anni riguardano solo pochi Comuni (come per la scheda 7, Sauris nel 2003, Dolegna del Collio e San Floriano del Collio nel 2007).

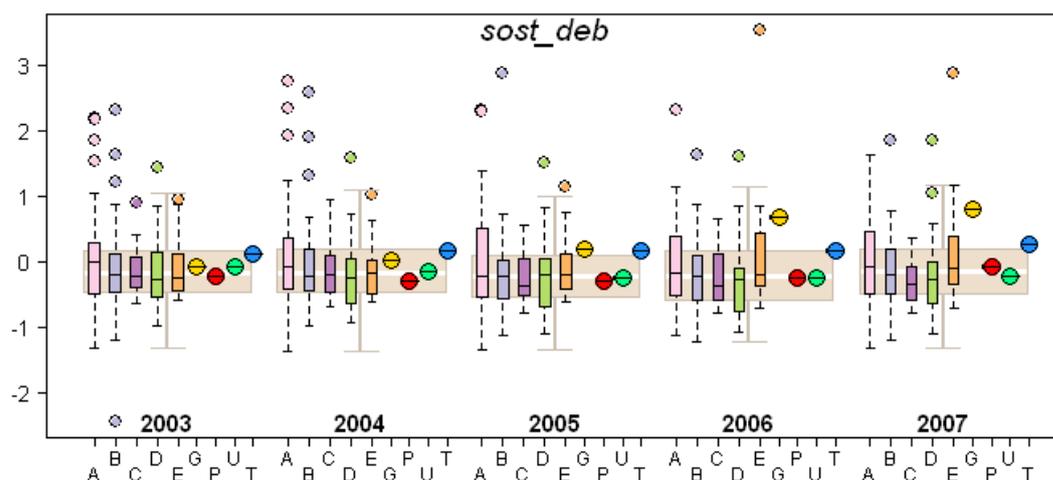
Sostenibilità del debito

Area: Equilibrio di bilancio

L'indicatore, calcolato come *entrate correnti / debiti di finanziamento finali*, evidenzia se l'ente dispone o meno di ulteriori margini di indebitamento, o comunque informa sulla "sostenibilità" di lungo periodo dello stock di debito, dato un certo livello di entrate correnti annue.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	0.09	0.26	0.26	0.29	0.26
max	10.06	15.42	17.50	34.03	17.49
mean	1.15	1.21	1.11	1.18	1.10
median	0.84	0.84	0.80	0.80	0.86
asymmetry (γ)	4.77	6.00	7.40	11.48	8.62
MAD/sd	0.30	0.22	0.21	0.16	0.30
IQR/(1.349 sd)	0.32	0.25	0.24	0.18	0.32
range/mean	8.65	12.54	15.60	28.64	15.64
min	-2.45	-1.37	-1.35	-1.24	-1.33
max	2.31	2.74	2.86	3.53	2.86
mean	-0.10	-0.09	-0.17	-0.17	-0.14
median	-0.17	-0.17	-0.23	-0.23	-0.16
asymmetry (γ)	1.02	1.70	1.66	1.69	1.16
MAD/sd	0.79	0.80	0.82	0.87	0.88
IQR/(1.349 sd)	0.78	0.80	0.80	0.88	0.87
range/mean	48.66	44.50	24.96	28.74	30.72



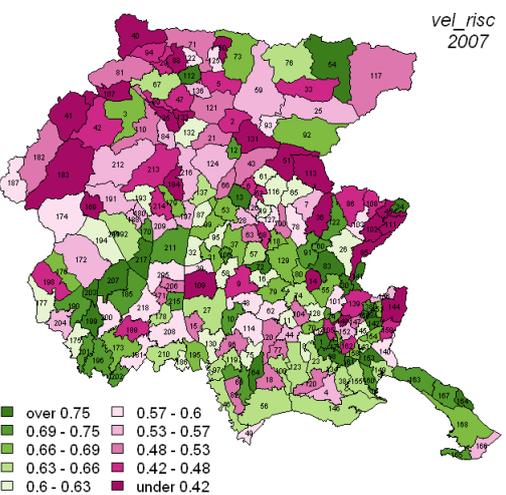
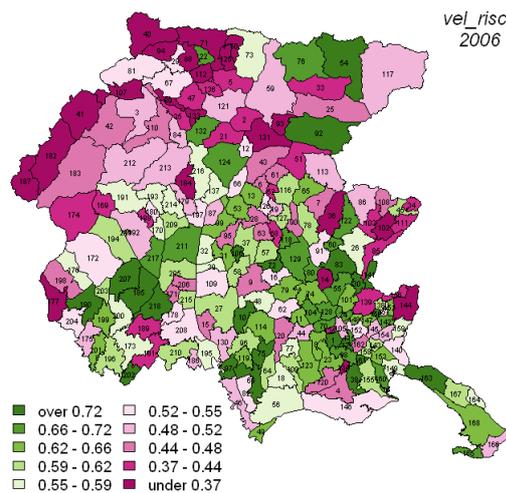
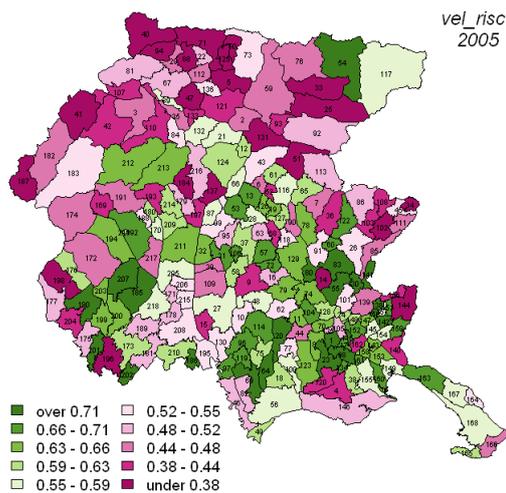
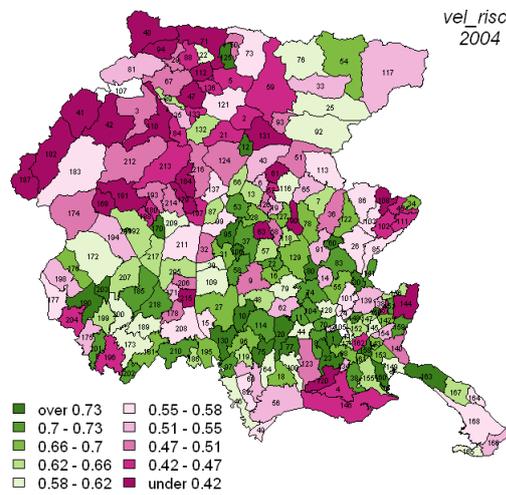
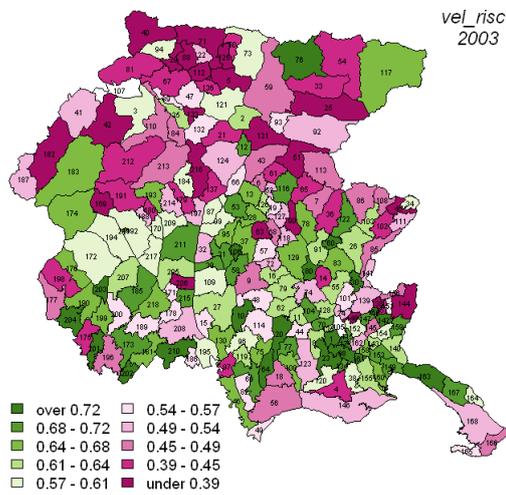
Commento di sintesi

- ☞ Per quei Comuni che hanno riportato debiti di finanziamento pari o prossimi allo 0 l'indicatore è stato codificato come NA e indicato nelle mappe con il colore grigio.
- ☞ Il grafico con i diagrammi a scatola è stato ottenuto trasformando l'indicatore secondo il logaritmo naturale. La forte asimmetria positiva (vedi l'indice γ nella metà superiore della tabella nella pagina precedente) rendeva illeggibile il diagramma. Nella metà inferiore della tabella si possono leggere le statistiche calcolate sui dati log-trasformati. La trasformazione logaritmica è stata mantenuta nelle analisi successive.
- ☞ Globalmente, per tutti i Comuni, i valori dell'indicatore appaiono decrescere nei valori centrali e aumentare nella variabilità nel biennio 2006-7 rispetto al triennio precedente.
- ☞ In un'analisi per classi è abbozzata una relazione “ad U” specie negli ultimi tre anni. Per quanto concerne i capoluoghi, si nota un comportamento praticamente inverso a quello emerso per [deb_res_ab](#) (scheda 7), ovvero
 - ↗ Gorizia appare crescere nel tempo salendo da posizioni mediane a valori elevati superiori al 75-esimo percentile;
 - ↗ Pordenone e Udine si mantengono vicini ed intorno alla mediana mentre Trieste partendo comunque da una posizione superiore rispetto ad essi tende vieppiù a distanziarsene crescendo nel tempo.
- ☞ Molto rilevante è la presenza di *outliers*.
- ☞ Dati mancanti: come per [deb_res_ab](#), Sauris nel 2003, Dolegna del Collio e San Floriano del Collio nel 2007.

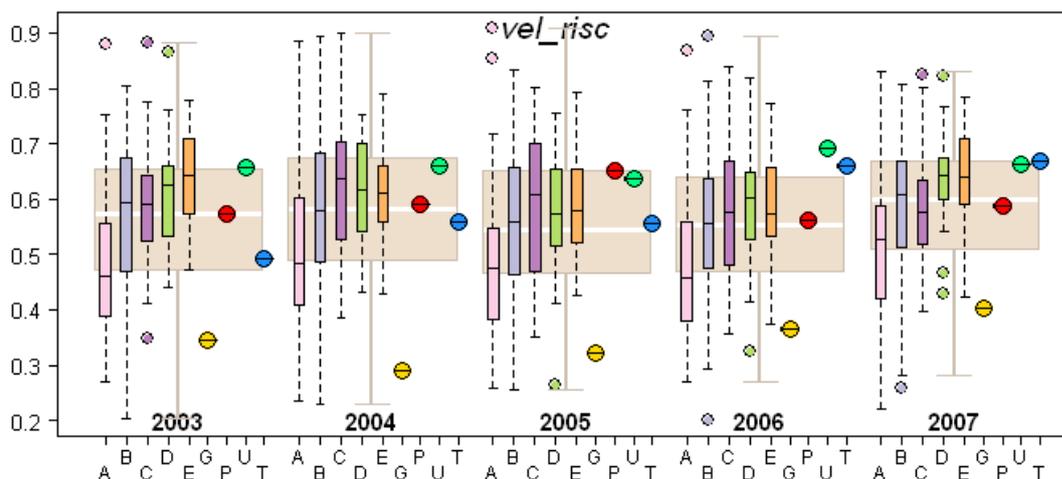
Velocità di riscossione

Area: Efficienza nella gestione delle risorse

L'indicatore, calcolato come $riscossioni / (accertamenti + residui\ attivi\ iniziali)$, indica la capacità, nell'anno, di riscuotere le risorse effettivamente accertate. La velocità è tanto più elevata quanto più l'indicatore si avvicina ad 1. Viceversa per valori prossimi a 0.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	0.20	0.23	0.25	0.20	0.22
max	0.88	0.90	0.91	0.89	0.83
mean	0.56	0.58	0.55	0.55	0.59
median	0.57	0.58	0.55	0.55	0.60
asymmetry (γ)	-0.33	-0.22	-0.07	-0.04	-0.41
MAD/sd	1.07	1.05	1.12	1.00	0.92
IQR/(1.349 sd)	1.03	1.06	1.06	0.97	0.94
range/mean	1.21	1.16	1.19	1.26	1.04



Commento di sintesi

☞ Se analizzato nel suo complesso, l'indicatore rivela solo alla fine, nel 2007, un lieve aumento nei valori centrali, e contestualmente minore dispersione.

☞ Se analizzato per classi, emerge in generale una associazione positiva tra ampiezza demografica e altezza dell'indicatore, seppur con qualche accortezza: la classe C o la coppia D-E si contendono le posizioni superiori nell'avvicinarsi degli anni, e, come già notato altrove, la relazione monotona non è così rigorosa quando si passa da Comuni di dimensione D a quelli con ampiezza E.

Per quanto concerne i capoluoghi, si nota che

⇓ Gorizia registra nell'intero periodo considerato valori tra i più bassi dell'indicatore, sebbene in costante risalita dal 2004 (ci sono analogie con [cap_entr](#) e [cap_spesa](#), schede 1 e 3);

↔ Pordenone e Udine si mantengono più o meno costanti in tutto il periodo considerato: il primo intorno alla mediana tranne una puntata al 75-esimo percentile nel 2005, il secondo intorno al 75-esimo percentile;

↗ Trieste appare crescere nel tempo partendo da posizioni al livello del 25-esimo percentile per arrivare a quota 75-esimo percentile negli ultimi due anni;

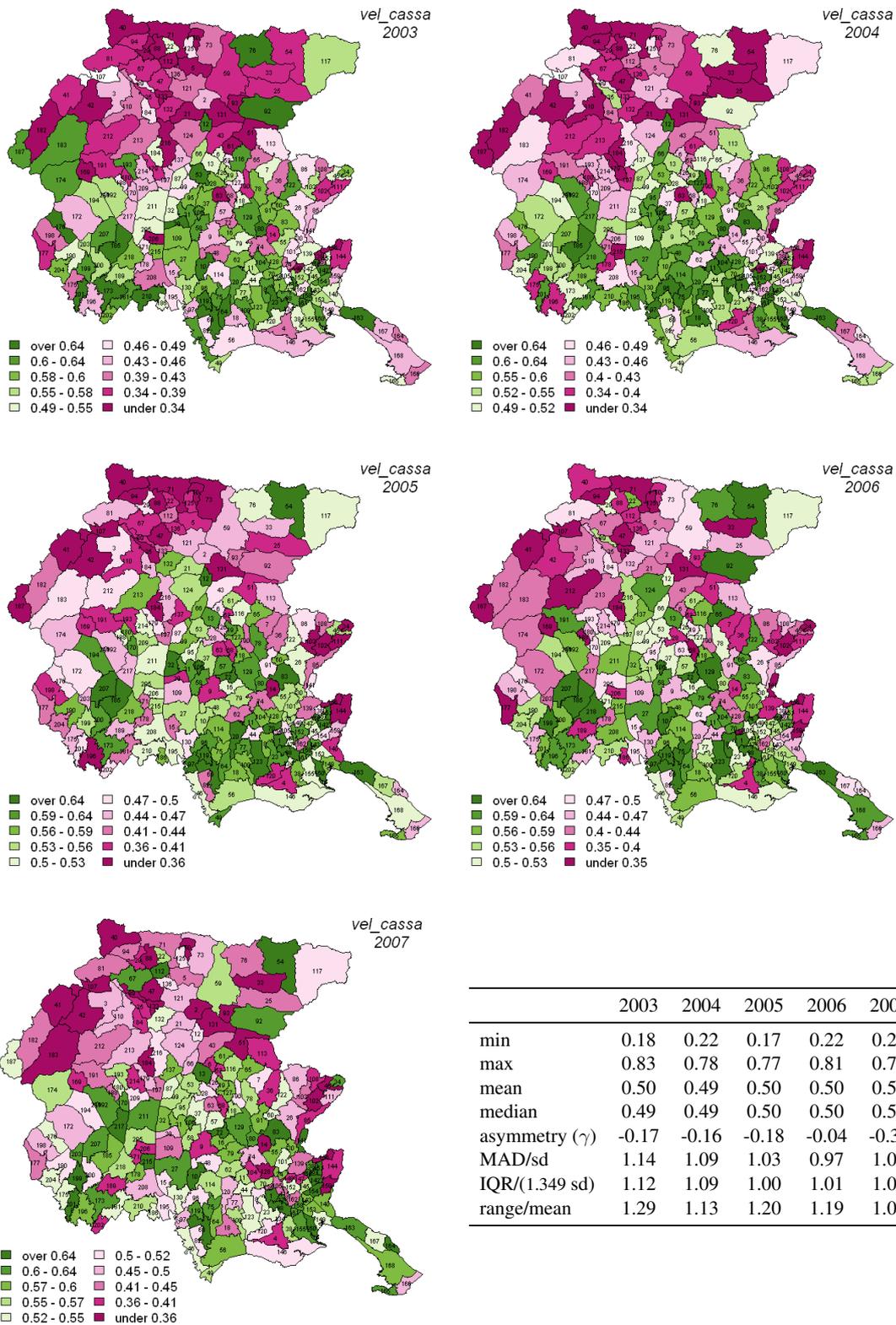
☞ Dati mancanti: San Vito al Torre e Sauris nel biennio 2003-4.

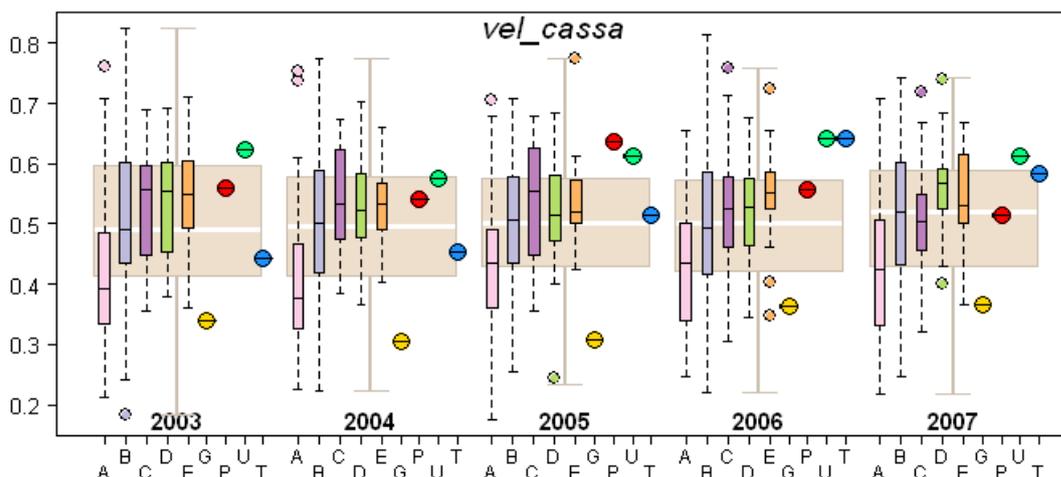
☞ Si noti che l'indicatore ha comportamenti simili a [vel_cassa](#) (scheda 11).

Velocità di cassa

Area: Efficienza nella gestione delle risorse

L'indicatore, calcolato come $\text{pagamenti} / (\text{residui passivi iniziali} + \text{impegni})$, indica la capacità, nell'anno, di spendere le risorse effettivamente impegnate. La velocità è tanto più elevata quanto più l'indicatore si avvicina ad 1. Viceversa per valori prossimi a 0.





Commento di sintesi

- ↪ L'indicatore presenta forti analogie con *vel_risc* (scheda 10).
- ↪ Se analizzato nel suo complesso, l'indicatore appare crescere nei valori centrali lungo l'arco di tempo considerato, seppure molto lentamente.
- ↪ Se analizzato per classi, emerge sommariamente una associazione positiva tra ampiezza demografica e altezza dell'indicatore, seppur con qualche accortezza: la classe C o la coppia D-E si contendono le posizioni superiori nell'avvicinarsi degli anni, e, come già notato altrove, la relazione monotona non è così rigorosa quando si passa da Comuni di dimensione D a quelli con ampiezza E.

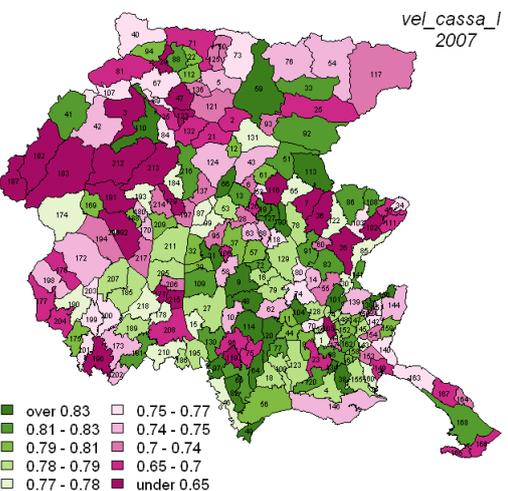
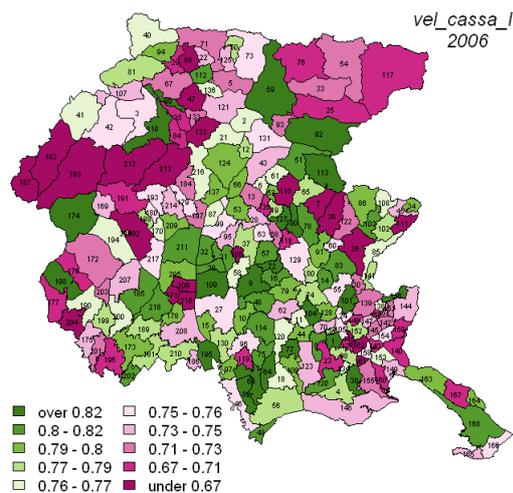
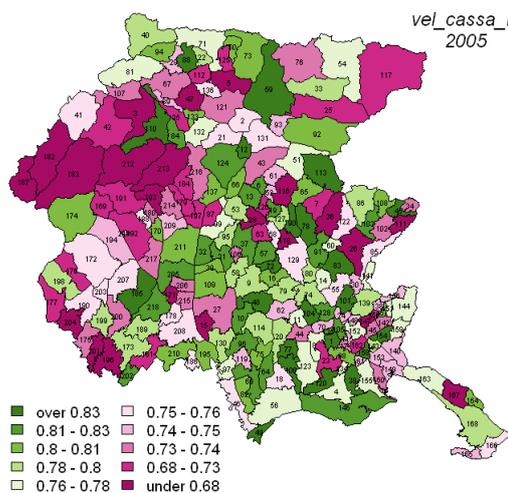
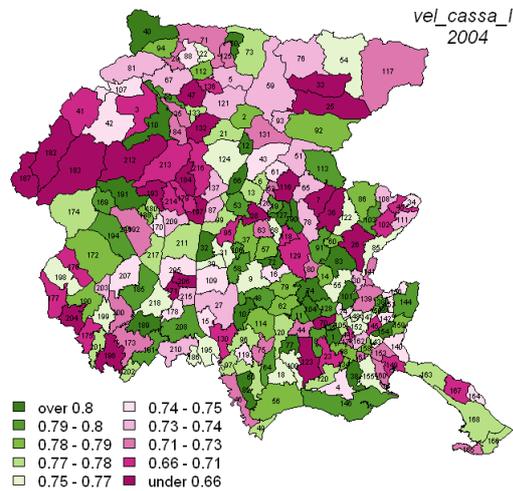
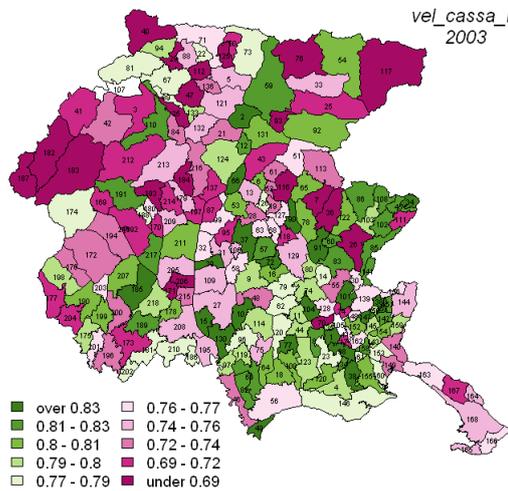
Per quanto concerne i capoluoghi, si nota che

- ⇓ Gorizia registra nell'intero periodo considerato valori tra i più bassi dell'indicatore, sebbene in costante risalita dal 2004 (ci sono analogie, oltre che con *vel_risc*, anche con *cap_entr* e *cap_spesa*, schede 1 e 3);
- ↪ Pordenone e Udine oscillano, entrambi nell'intervallo di valori dell'indicatore superiore alla mediana, con Udine che spazia però nella regione di valori generalmente superiori al 75-esimo percentile;
- ↪ Trieste appare crescere nel tempo partendo da posizioni appena superiori al 25-esimo percentile per arrivare a superare il 75-esimo percentile negli ultimi due anni;
- ↪ Dati mancanti: come per *vel_risc* (scheda 10), San Vito al Torre e Sauris nel biennio 2003-4.

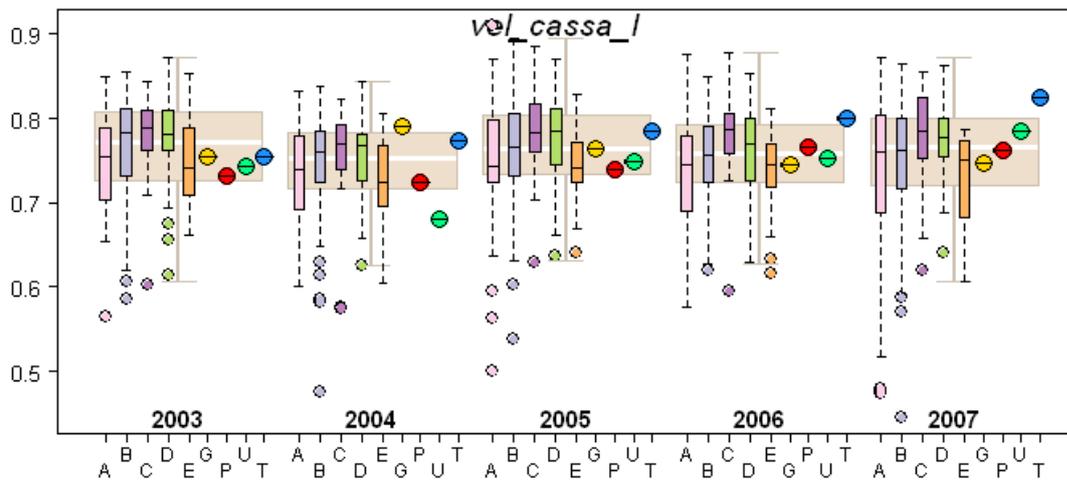
Velocità di cassa titolo I

Area: Efficienza nella gestione delle risorse

L'indicatore, calcolato come *pagamenti Tit.I Conto Competenza / impegni Tit.I*, indica la capacità, per la sola spesa corrente, di spendere le risorse effettivamente impegnate nell'anno. La velocità è tanto più elevata quanto più l'indicatore si avvicina ad 1. Viceversa per valori prossimi a 0.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	0.57	0.48	0.50	0.58	0.45
max	0.87	0.84	0.91	0.88	0.87
mean	0.76	0.74	0.76	0.75	0.75
median	0.77	0.75	0.76	0.76	0.77
asymmetry (γ)	-0.78	-1.18	-0.93	-0.58	-1.40
MAD/sd	0.98	0.86	0.84	0.88	0.71
IQR/(1.349 sd)	1.03	0.85	0.82	0.87	0.78
range/mean	0.40	0.50	0.54	0.40	0.57



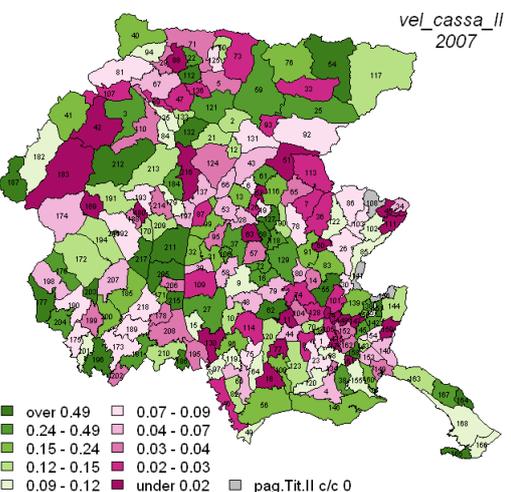
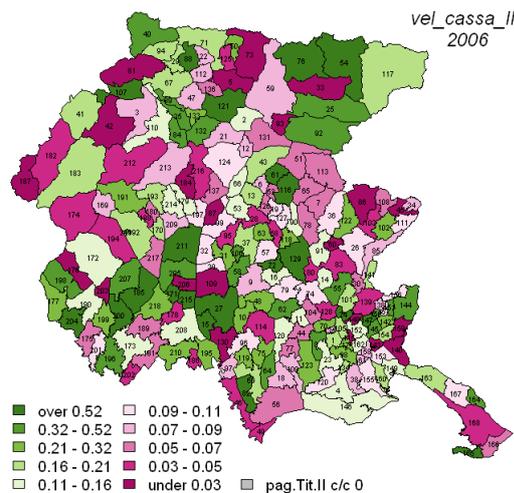
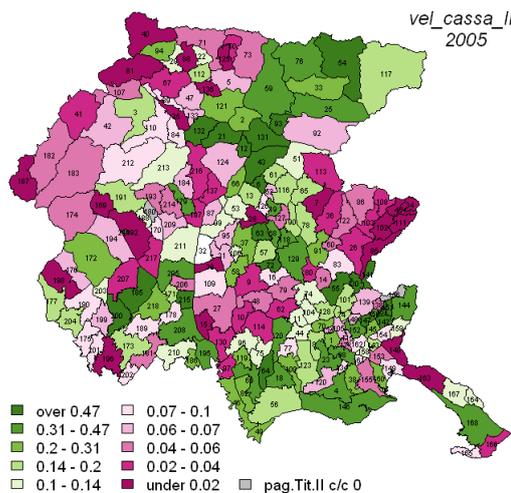
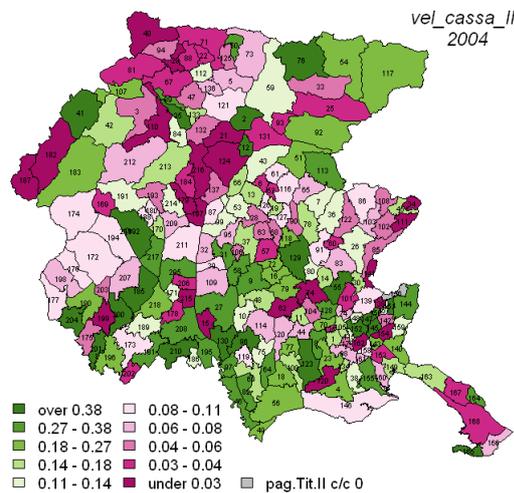
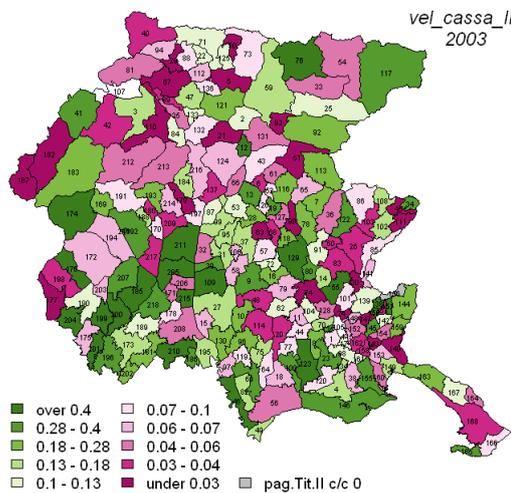
Commento di sintesi

↪ Dati mancanti: San Vito al Torre e Sauris nel 2003.

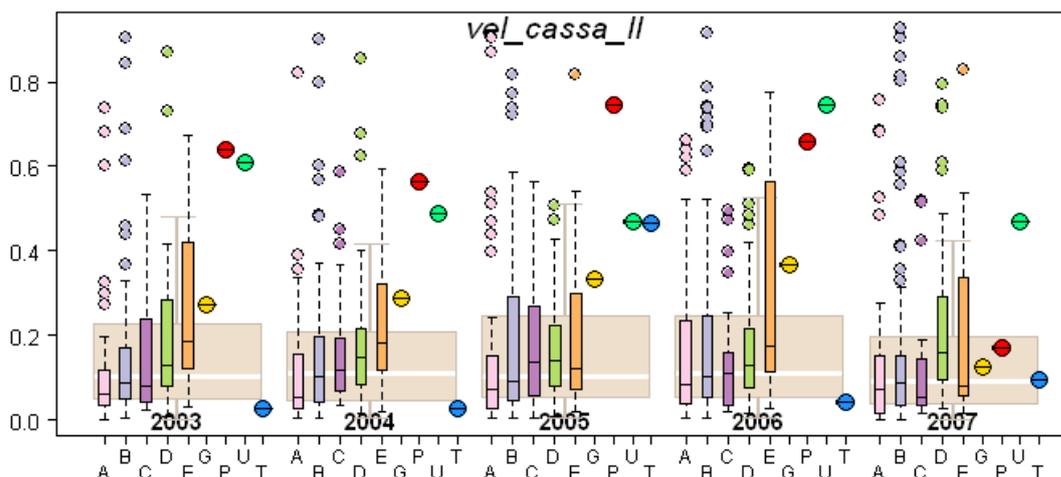
Velocità di cassa titolo II

Area: Efficienza nella gestione delle risorse

L'indicatore, calcolato come *pagamenti Tit.II Conto Competenza / impegni Tit.II*, indica la capacità per la sola spesa in conto capitale, di spendere le risorse effettivamente impegnate nell'anno. La velocità è tanto più elevata quanto più l'indicatore si avvicina ad 1. Viceversa per valori prossimi a 0.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
max	0.90	0.90	0.91	0.92	0.93
mean	0.17	0.16	0.18	0.20	0.17
median	0.10	0.11	0.10	0.11	0.09
asymmetry (γ)	1.89	1.94	1.63	1.48	1.91
MAD/sd	0.50	0.63	0.51	0.55	0.46
IQR/(1.349 sd)	0.72	0.70	0.74	0.70	0.57
range/mean	5.32	5.44	4.93	4.68	5.49



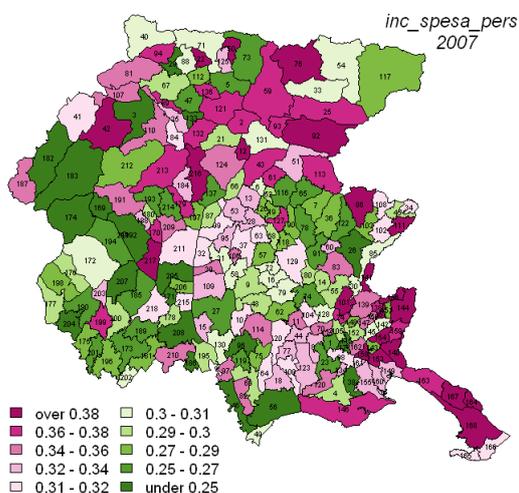
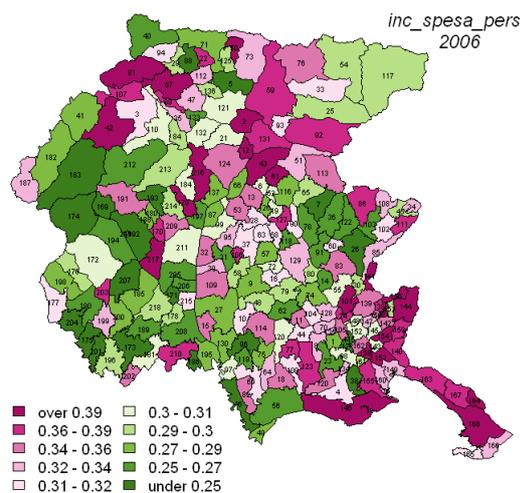
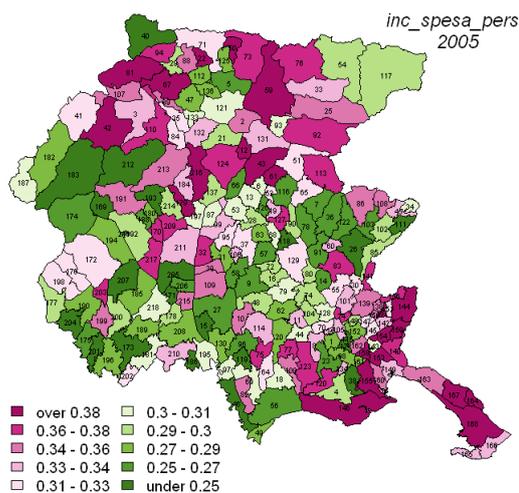
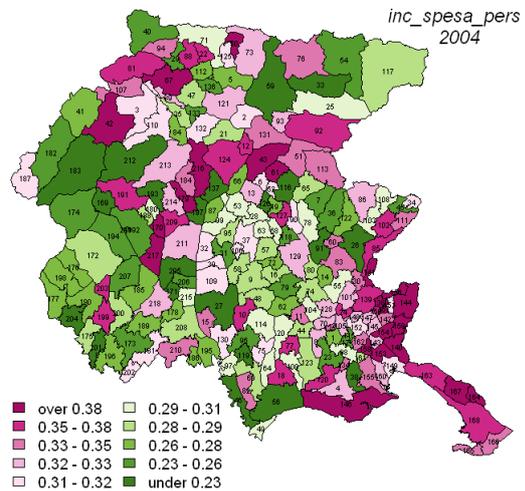
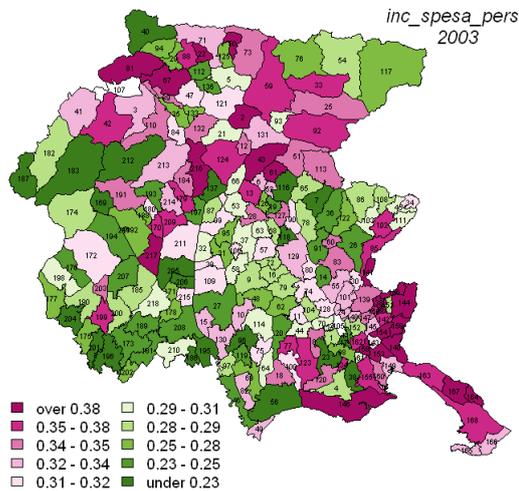
Commento di sintesi

- ↪ Se analizzato nel suo complesso, l'indicatore rivela solo alla fine, nel 2007, una lieve diminuzione sia nei valori centrali che nella variabilità.
- ↪ Se analizzato per classi, emerge una relazione strettamente positiva tra ampiezza demografica e altezza dell'indicatore. Al crescere della dimensione demografica l'indicatore tende ad assumere valori sempre più elevati, senza interruzione dai Comuni piccolissimi a proseguire fino ai Comuni capoluoghi, con l'unica eccezione di Trieste.
- ⇓ Il capoluogo regionale registra sempre valori molto bassi ad eccezione solo del 2005.
- ↪ La distribuzione presenta ovunque una marcata asimmetria positiva.
- ↪ Dati giudicati anomali da un punto di vista economico: San Floriano del Collio negli anni 2003-2005 e 2007, Cavasso Nuovo nel 2005, Savogna e Dolegna del Collio nel 2007 hanno valore 0 (colore grigio nelle mappe) poichè un dato—pagamenti Titolo II in c/c—che rientra nella formula è stato registrato pari a 0 (si veda anche [cap_spesa_II](#), scheda 4).
- ↪ Dati mancanti: San Vito al Torre e Sauris nel 2003, Dignano nel 2005.

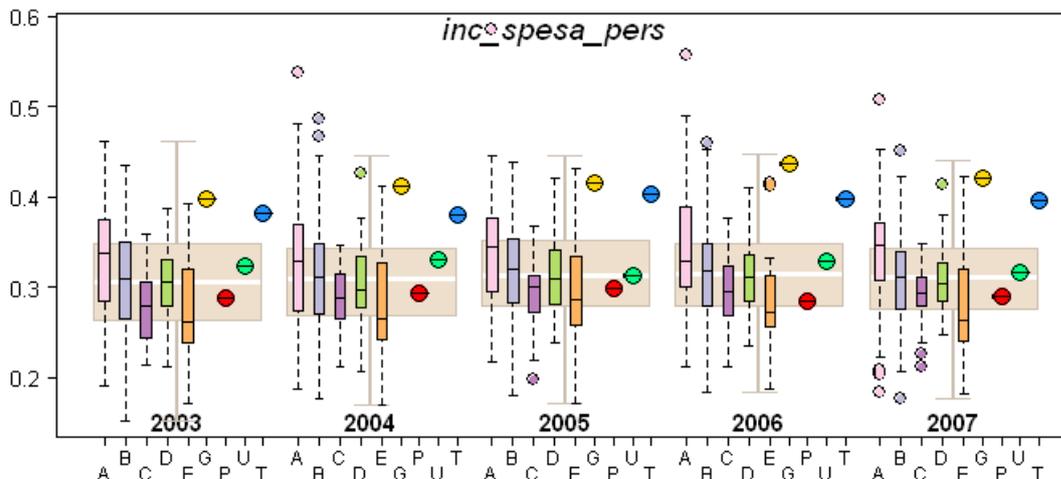
Incidenza spesa di personale sulle spese correnti

Area: Efficienza nella gestione delle risorse

L'indicatore, calcolato come *spesa personale / spese correnti*, indica il peso della spesa per il personale sulle spese correnti. Più il valore si avvicina a 1 minori sono le risorse disponibili per tutte le attività dell'amministrazione comunale (erogazione servizi, ecc.).



	2003	2004	2005	2006	2007
min	0.15	0.17	0.17	0.18	0.18
max	0.46	0.54	0.59	0.56	0.51
mean	0.31	0.31	0.32	0.32	0.31
median	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31
asymmetry (γ)	0.13	0.45	0.63	0.62	0.29
MAD/sd	1.07	0.93	0.94	0.89	0.90
IQR/(1.349 sd)	1.06	0.92	0.97	0.89	0.89
range/mean	1.02	1.20	1.30	1.18	1.06



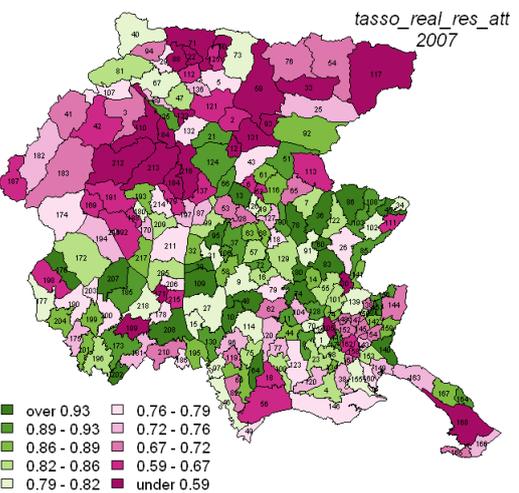
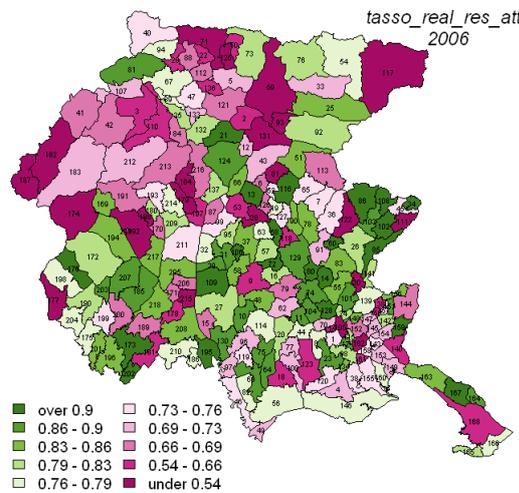
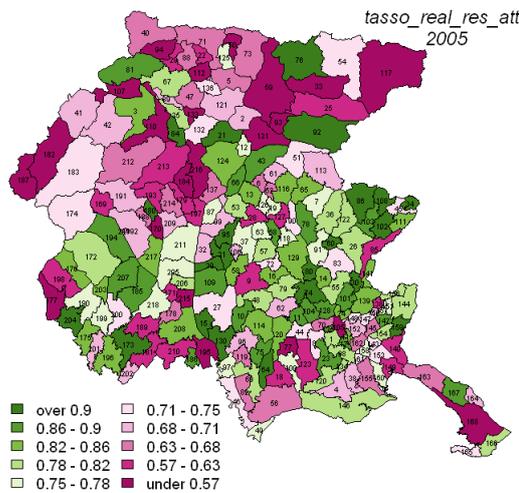
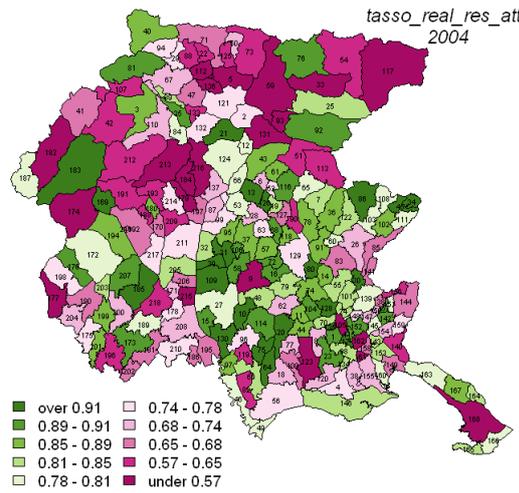
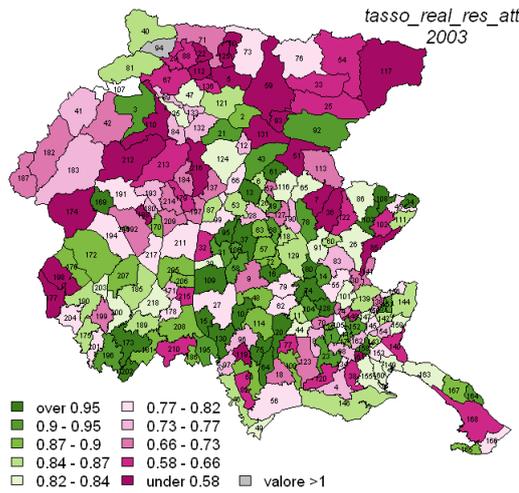
Commento di sintesi

- ↪ Se analizzato nel suo complesso, l'indicatore mostra una sostanziale uniformità nel tempo sia nei valori centrali che nella variabilità.
- ↪ Nell'analisi per classi, esclusi i capoluoghi, sussiste una relazione inversa tra ampiezza demografica e altezza dell'indicatore, con una sola eccezione in corrispondenza alla dimensione D che tende invece ad assumere valori maggiori rispetto alle classi contigue C ed E. Per quanto concerne i capoluoghi, si nota che
 - ↑↑ Gorizia registra per l'intero periodo considerato valori tra i più elevati dell'indicatore, ed è seguita a breve distanza da Trieste. Entrambi poi mostrano una tendenza a salire, seppure lievemente, nel periodo considerato.
 - ⇒ Pordenone e Udine tendono a mantenere le stesse posizioni durante il quinquennio 2003-2007, il primo registrando valori sempre inferiori alla mediana mentre il secondo per lo più superiori ad essa.
- ↪ Qualche singolo valore anomalo soprattutto nella classe A determina una leggera asimmetria positiva (Ligosullo negli anni 2004-6 e San Floriano del Collio nel 2007).
- ↪ Dati mancanti: San Vito al Torre e Sauris nel 2003.

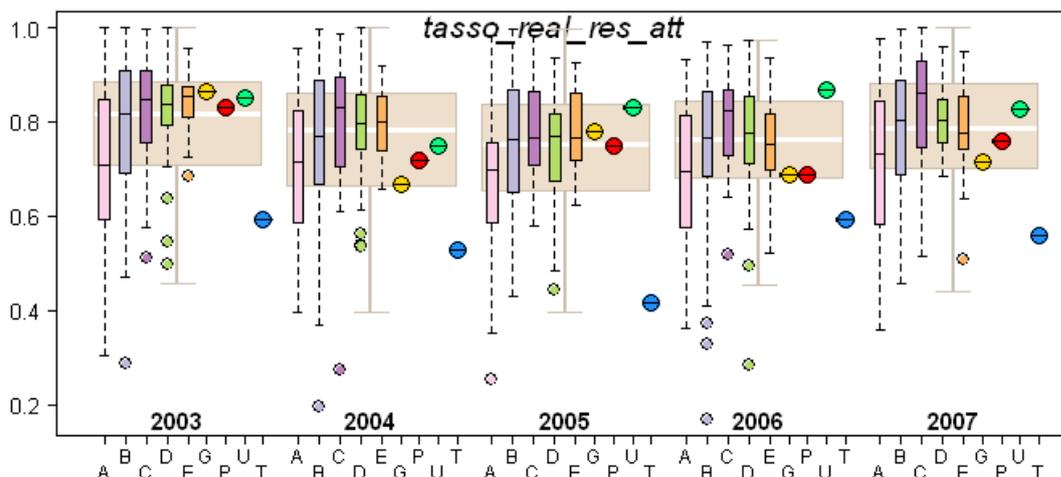
Tasso di realizzazione dei residui attivi di parte corrente

Area: Efficienza nella gestione delle risorse

L'indicatore, calcolato come *riscossione dei residui attivi riportati a inizio anno / residui attivi riportati a inizio anno*, evidenzia la capacità dell'ente di riscuotere le entrate accertate in esercizi precedenti e non riscosse, ma riportate come residui attivi a inizio esercizio finanziario. Più è alto il valore dell'indice, minore è il rischio che vi siano fra i residui somme che potrebbero non essere mai riscosse, con evidente pregiudizio degli equilibri di bilancio.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	0.29	0.19	0.25	0.17	0.36
max	1.00	1.00	1.00	0.97	1.00
mean	0.78	0.76	0.74	0.74	0.77
median	0.82	0.78	0.75	0.76	0.79
asymmetry (γ)	-0.93	-0.78	-0.59	-1.07	-0.64
MAD/sd	0.86	1.10	1.02	0.89	1.06
IQR/(1.349 sd)	0.88	1.04	1.00	0.88	1.03
range/mean	0.91	1.06	1.01	1.08	0.83



Commento di sintesi

↳ Guardando alla distribuzione nel suo complesso, si può notare un andamento ad \smile nel tempo con gli anni centrali 2004-6 caratterizzati da valori più bassi.

↳ Nell'analisi per classi, i Comuni piccoli e soprattutto piccolissimi tendono ad avere valori più bassi rispetto alle altre dimensioni compresi i capoluoghi. Tra questi tuttavia

 ⇓ Trieste si distacca vistosamente registrando valori tra i più bassi dell'indicatore con una punta minima nel 2005.

mentre tra i restanti capoluoghi Udine tende ad avere i valori più alti.

↳ Un valore anomalo (Rigolato, 2003, classe A) in quanto superiore ad 1 (in grigio nella mappa) è stato escluso nell'elaborazione della tabella e dei grafici a scatola.

↳ Una caratteristica costante dell'indicatore è l'asimmetria negativa.

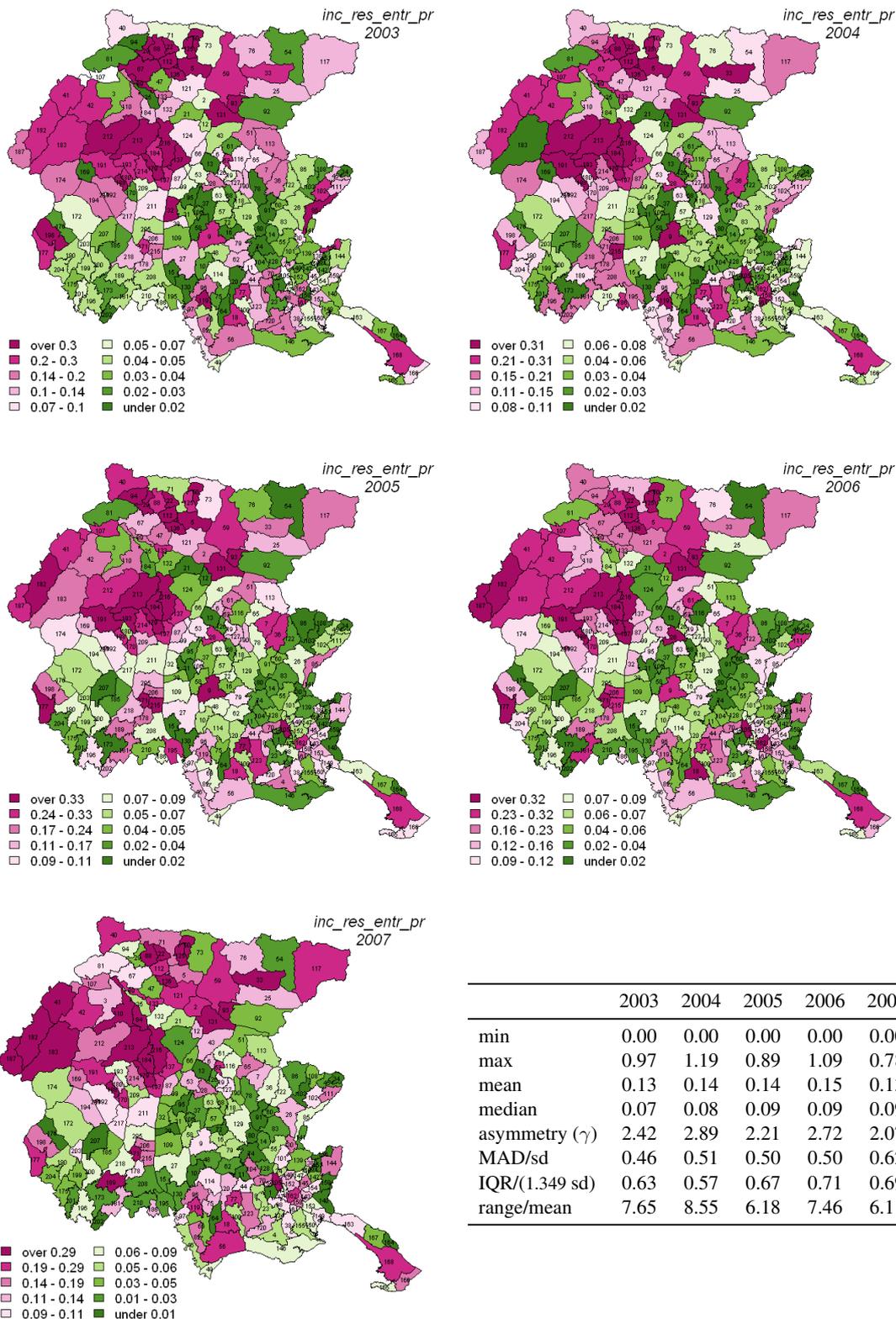
↳ Dati mancanti: San Vito al Torre e Sauris nel 2003.

↳ L'indicatore mostra in generale un comportamento speculare a quello manifestato da [inc_res_entr_pr](#) (scheda 16) e varie analogie con quello di [tasso_smalt_res](#) (17).

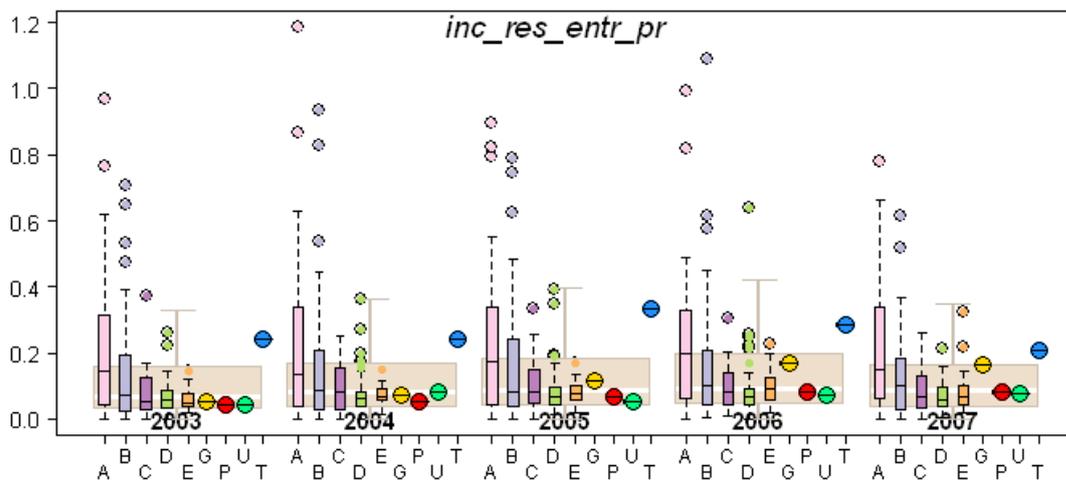
Incidenza residui di entrate proprie conservati a fine anno dalla gestione in c/residui, sul totale delle entrate proprie accertate

Area: Efficienza nella gestione delle risorse

L'indicatore, calcolato come *residui di entrate proprie da riportare (Tit.I e III) / entrate proprie (Tit.I e III)*, evidenzia la quota di residui attivi del titolo I e III generati da accertamenti risalenti a due anni prima dell'anno di riferimento. Più è alto il valore dell'indice, più è alto il rischio che vi siano fra i residui somme per le quali non sussiste la ragione del mantenimento del residuo a bilancio, con possibile pregiudizio degli equilibri di bilancio.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
max	0.97	1.19	0.89	1.09	0.78
mean	0.13	0.14	0.14	0.15	0.13
median	0.07	0.08	0.09	0.09	0.09
asymmetry (γ)	2.42	2.89	2.21	2.72	2.07
MAD/sd	0.46	0.51	0.50	0.50	0.62
IQR/(1.349 sd)	0.63	0.57	0.67	0.71	0.69
range/mean	7.65	8.55	6.18	7.46	6.11



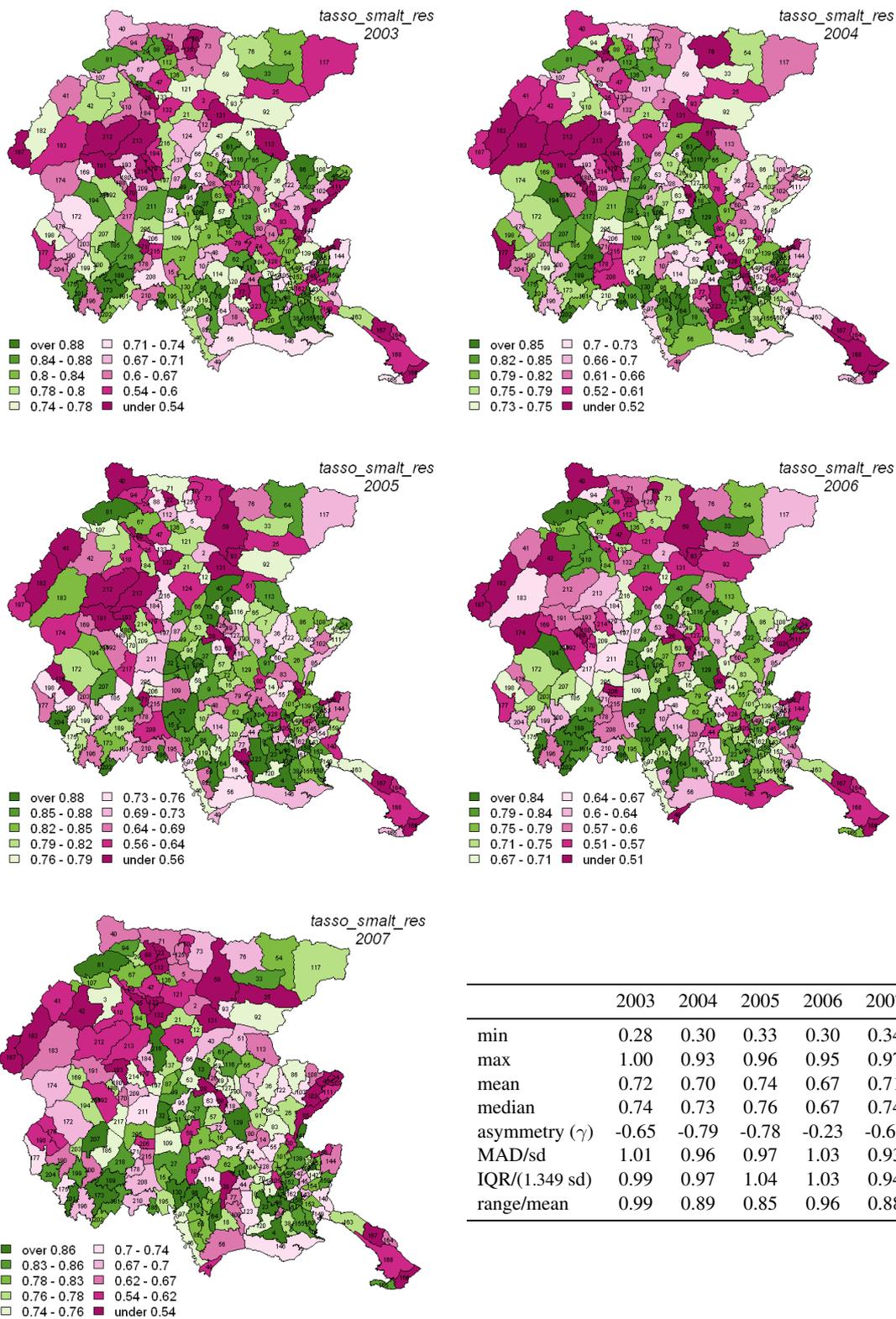
Commento di sintesi

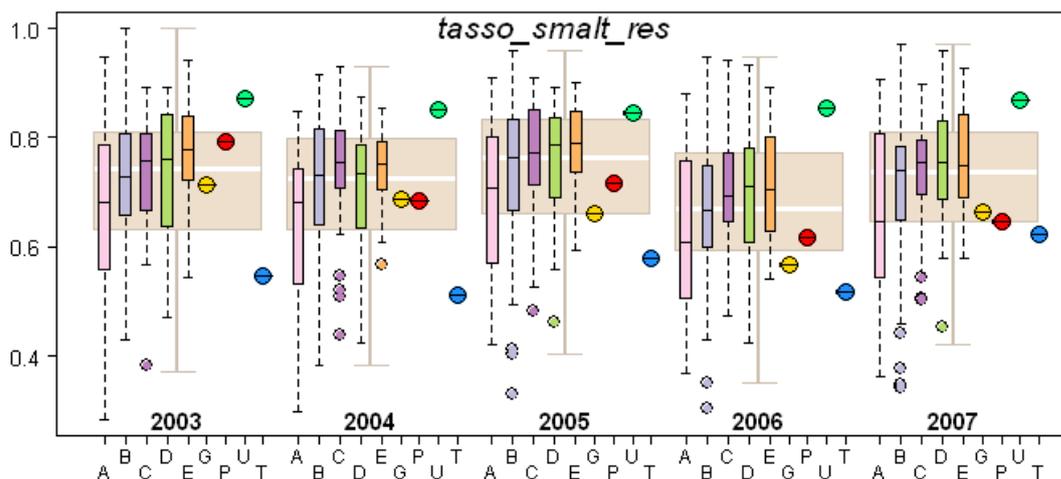
- ↳ L'indicatore mostra in generale un comportamento speculare a quello manifestato da [tasso_real_res_att](#) (scheda 15) cui si rimanda per una lettura delle caratteristiche principali.
- ↳ L'indicatore è caratterizzato da una marcata asimmetria positiva e dalla presenza di numerosi *outliers*.
- ↳ Dati mancanti: San Vito al Torre e Sauris nel 2003.

Tasso di smaltimento dei residui di spesa corrente

Area: Efficienza nella gestione delle risorse

L'indicatore, calcolato come *pagamento dei residui passivi riportati a inizio anno (Tit.I) / residui passivi riportati a inizio anno (Tit.I)*, evidenzia la capacità dell'ente di spendere effettivamente le risorse impegnate e mai pagate negli esercizi precedenti, ma riportate come residui passivi a inizio esercizio finanziario. Più è alto il valore dell'indice, minore è il rischio che vi siano fra i residui somme per le quali non sussiste la ragione del mantenimento del residuo a bilancio.





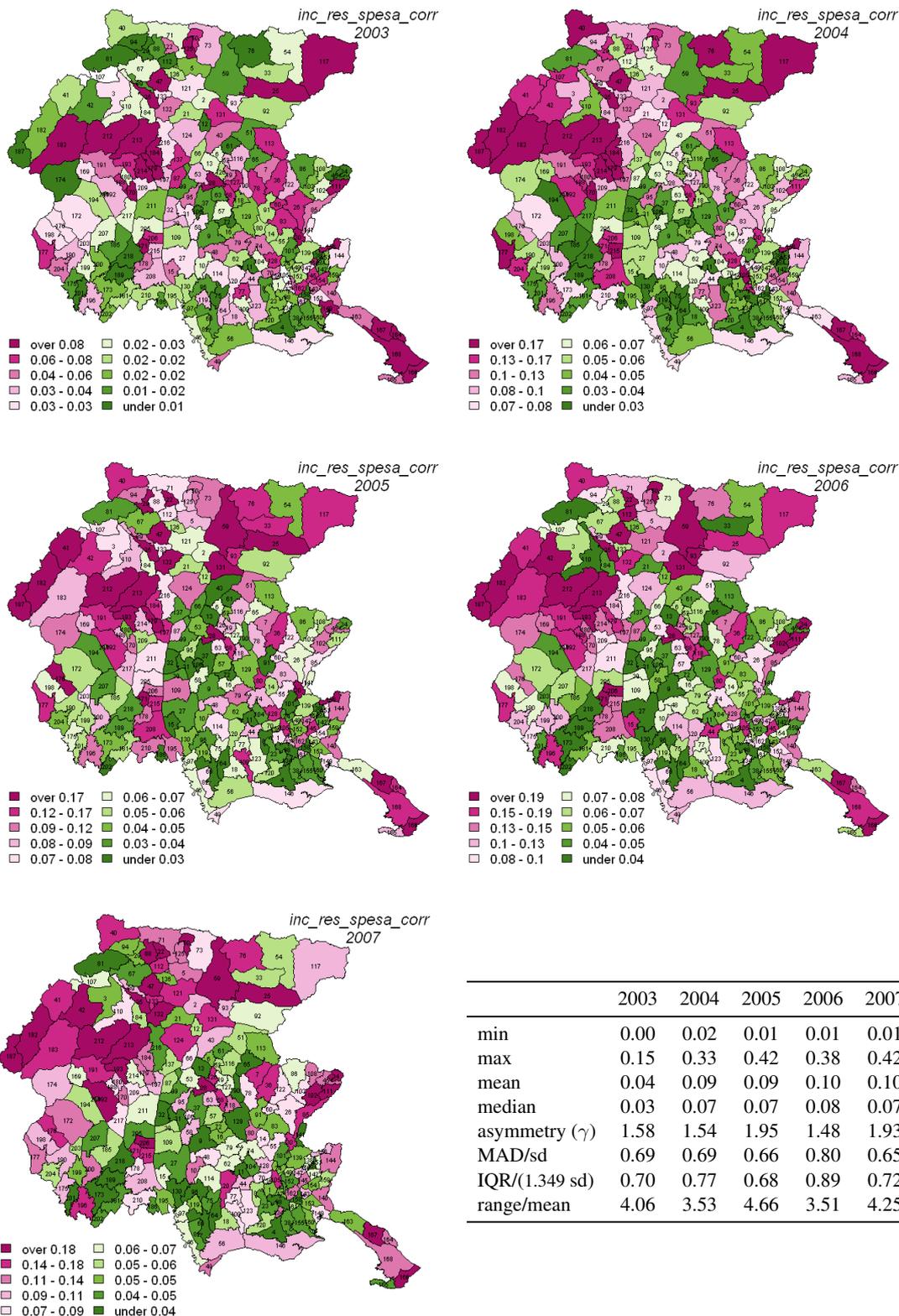
Commento di sintesi

- ↪ Se analizzato nel suo complesso, l'indicatore oscilla entro un certo intervallo di valori nell'intero periodo di riferimento tranne che nel 2006 quando mostra una flessione più pronunciata.
- ↪ Per il resto l'indicatore presenta molte analogie con [tasso_real_res_att](#) (scheda 15). Ovvero, nell'analisi per classi
 - ↪ si nota una relazione generalmente positiva tra ampiezza dei Comuni e altezza dell'indicatore (a partire da A fino ad E),
 - ⇓ Trieste si distacca vistosamente registrando sempre valori molto bassi con un miglioramento solo alla fine nel 2007,
 - ⇑ Udine al contrario riporta valori sempre molto elevati,
 - ↘ Pordenone e Gorizia hanno valori vicini—con Pordenone quasi sempre in posizione superiore—e nella regione mediana dell'indicatore, ma con una tendenza a diminuire negli anni.
- ↪ Infine, una caratteristica costante è l'asimmetria negativa.

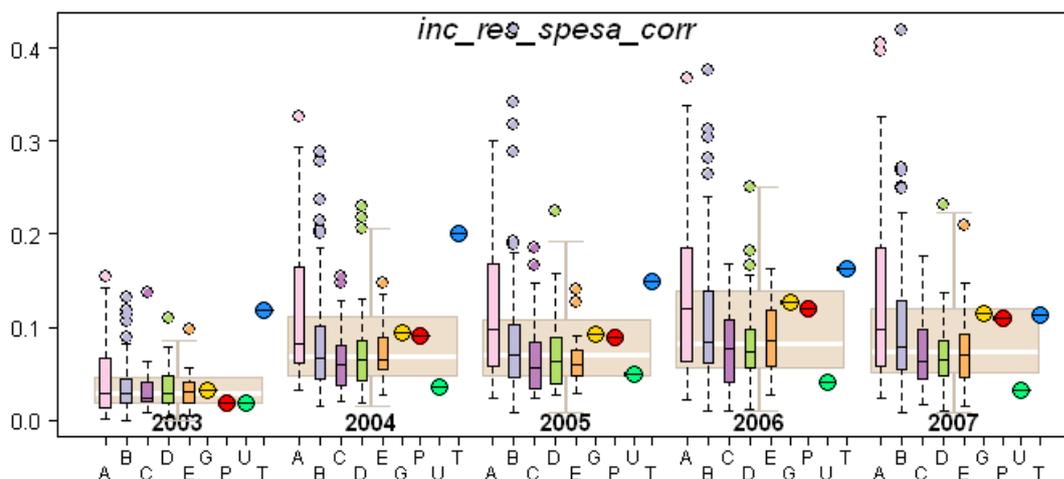
Incidenza residui di spesa corrente conservati a fine anno e derivanti dalla gestione in c/residui, sul totale delle spese correnti impegnate

Area: Efficienza nella gestione delle risorse

L'indicatore, calcolato come *residui passivi di spesa corrente da riportare / spesa corrente*, evidenzia la quota di residui passivi di spesa corrente generati da impegni risalenti a due anni prima dell'anno di riferimento. Più è alto il valore dell'indice, più è alto il rischio che vi siano fra i residui somme per le quali non sussiste la ragione del mantenimento del residuo a bilancio.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	0.00	0.02	0.01	0.01	0.01
max	0.15	0.33	0.42	0.38	0.42
mean	0.04	0.09	0.09	0.10	0.10
median	0.03	0.07	0.07	0.08	0.07
asymmetry (γ)	1.58	1.54	1.95	1.48	1.93
MAD/sd	0.69	0.69	0.66	0.80	0.65
IQR/(1.349 sd)	0.70	0.77	0.68	0.89	0.72
range/mean	4.06	3.53	4.66	3.51	4.25



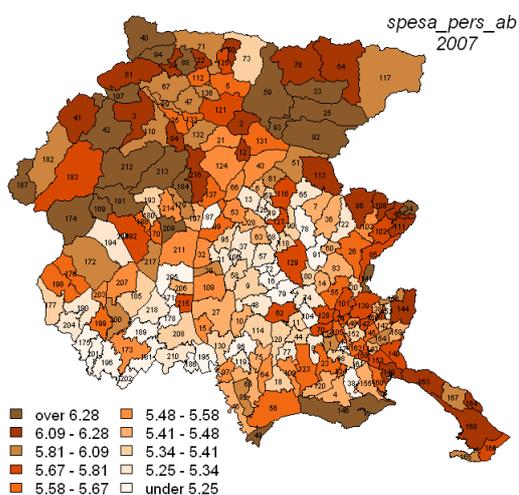
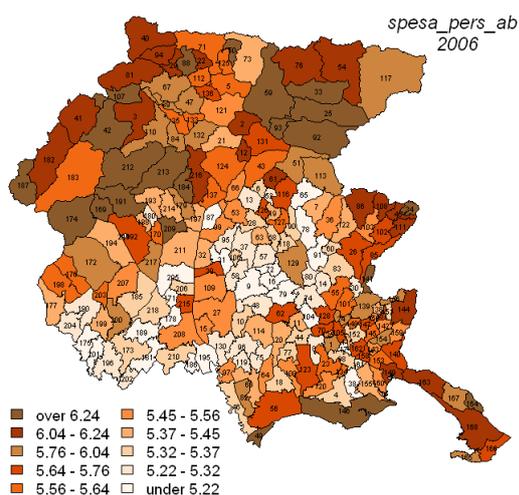
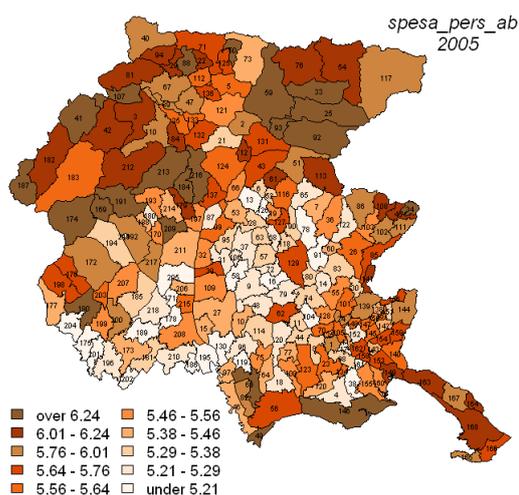
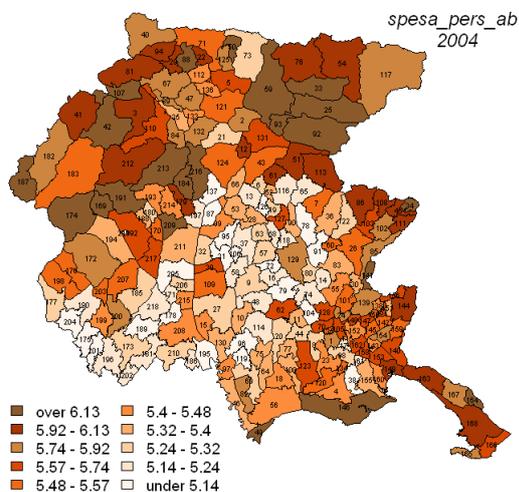
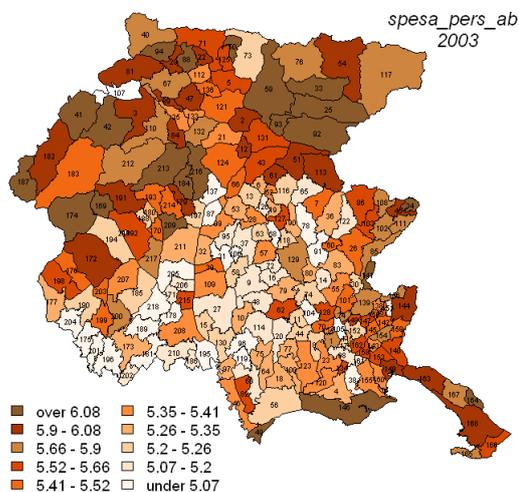
Commento di sintesi

- ☞ Nell’analisi globale per tutti i Comuni, l’anno 2003 si distingue nel mostrare la distribuzione dell’indicatore schiacciata su valori significativamente più bassi rispetto a quanto accade nel resto del periodo di riferimento. Anche la variabilità dell’indicatore aumenta spiccatamente dal 2003 al resto del periodo. Negli anni a partire dal 2004, i valori centrali sono oscillanti ed anche la variabilità non rimane costante.
- ☞ Per il resto, il comportamento dell’indicatore è in generale molto simile a quello di [inc_res_entr_pr](#) (scheda 16) ed allo stesso tempo speculare a quelli osservati per [tasso_real_res_att](#) (15) e [tasso_smalt_res](#) (17).
- ☞ Dati mancanti: San Vito al Torre e Sauris nel 2003.

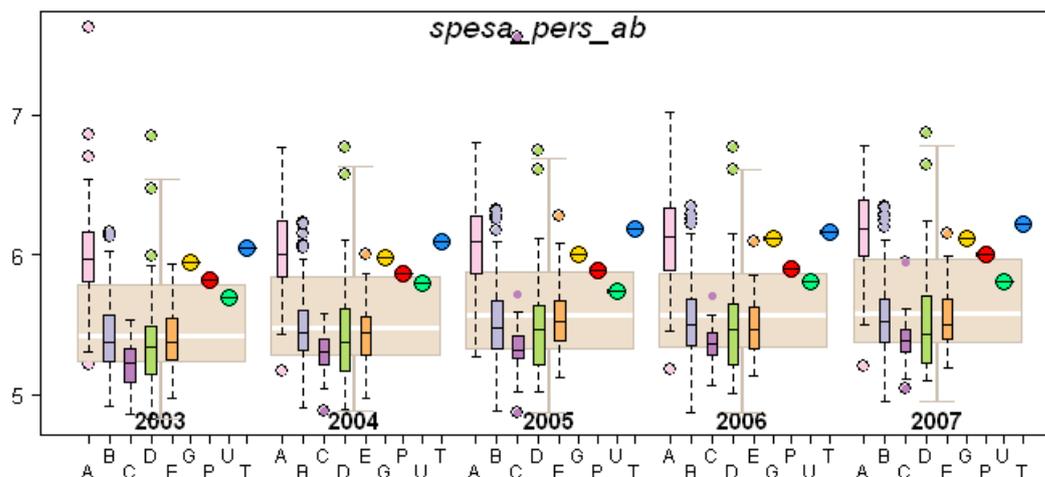
Spesa corrente di personale per abitante

Area: Analisi di costo

L'indicatore, calcolato come *spesa personale (Tit.I, int.1) / popolazione*, esprime il costo medio del personale per abitante.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	4.82	4.88	4.87	4.87	4.95
max	7.62	6.77	7.56	7.02	6.87
mean	5.52	5.57	5.64	5.64	5.68
median	5.41	5.48	5.56	5.56	5.58
asymmetry (γ)	1.26	0.82	1.06	0.88	0.82
MAD/sd	0.82	0.94	0.92	0.85	0.85
IQR/(1.349 sd)	0.98	1.04	0.96	0.96	1.08
range/mean	0.51	0.34	0.48	0.38	0.34



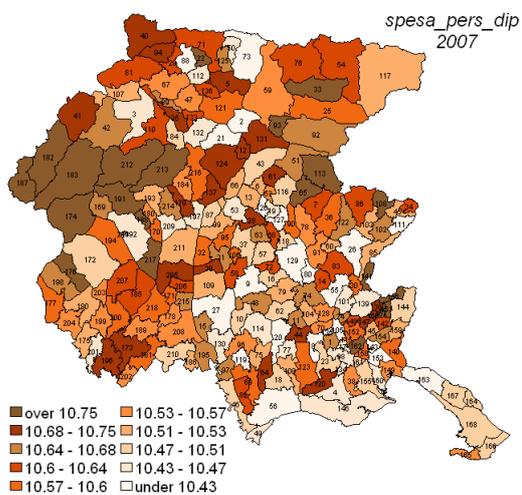
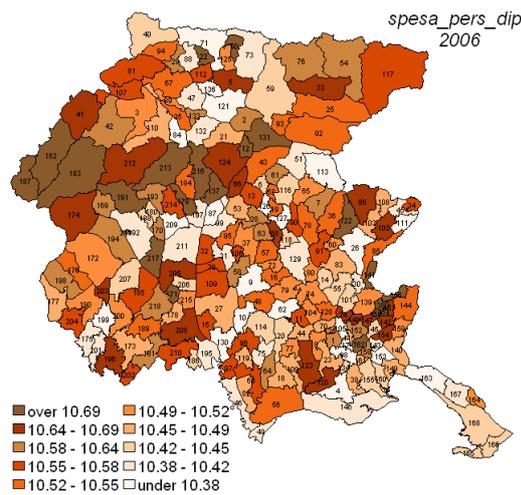
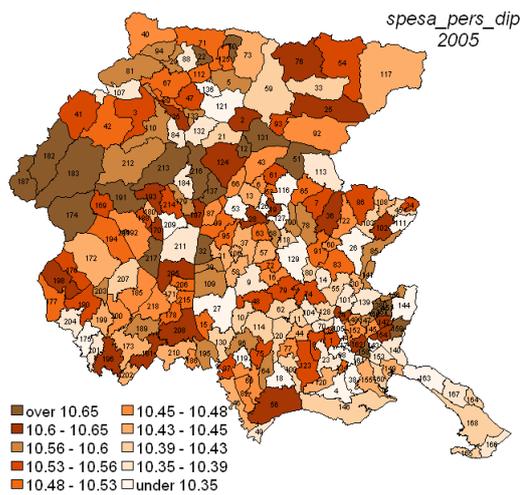
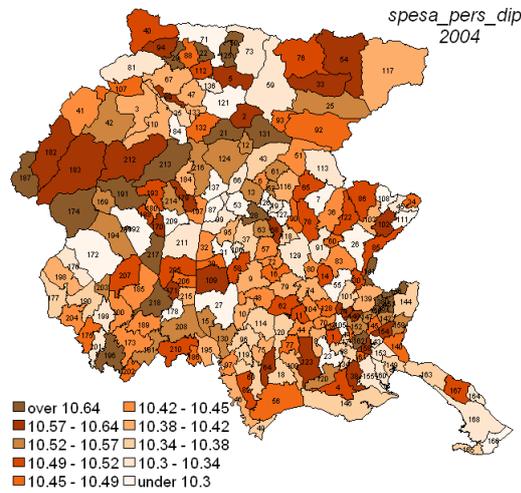
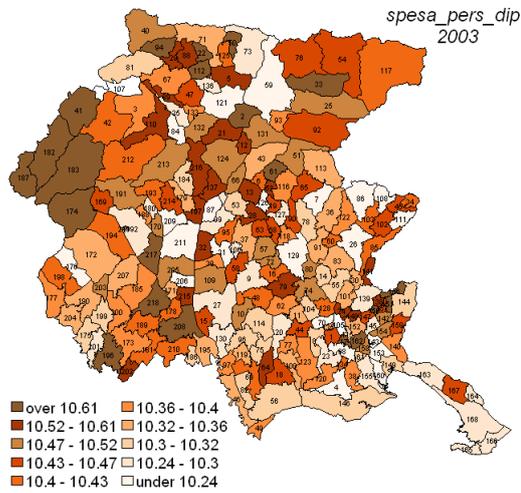
Commento di sintesi

- ☞ L'indicatore è stato trasformato secondo il logaritmo naturale.
- ☞ Globalmente, per tutti i Comuni, i valori dell'indicatore appaiono crescere gradualmente nell'arco di tempo considerato.
- ☞ In un'analisi per classi, da A a E, si evidenzia una relazione “ad U”, con il ramo destro molto più corto, tra ampiezza demografica e posizionamento della distribuzione.
- ☞ I capoluoghi—come ci si attende—riportano in genere valori molto elevati, al contempo mantenendo, nel periodo di riferimento, pressochè invariate le posizioni reciproche. Più precisamente, Trieste raggiunge i livelli più alti, intorno alla media riportata dai Comuni piccolissimi, seguita a breve distanza da Gorizia, quindi da Pordenone e Udine. Quest'ultima registra pertanto i valori più bassi.
- ☞ Nonostante la trasformazione logaritmica permane una certa asimmetria positiva.
- ☞ Dati mancanti: San Vito al Torre e Sauris nel 2003.

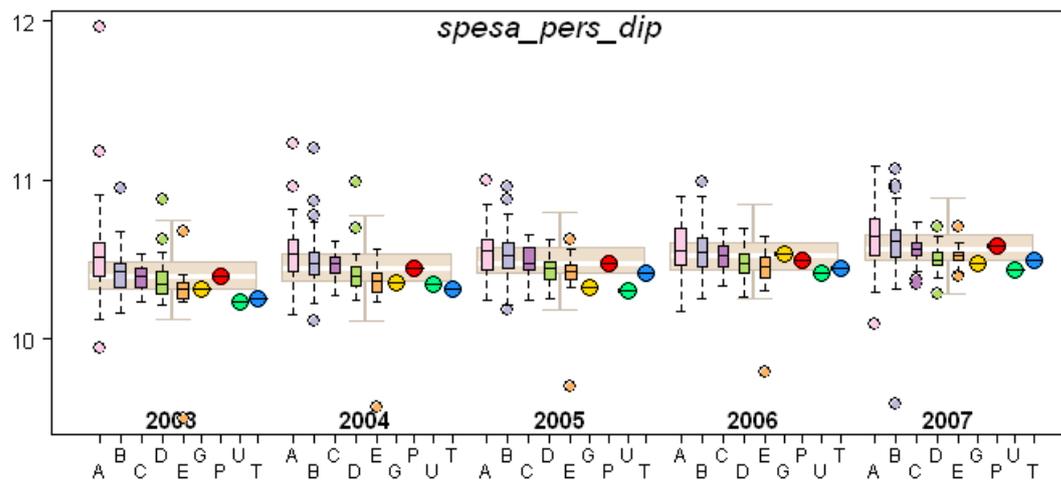
Spesa corrente di personale per dipendente

Area: Analisi di costo

L'indicatore, calcolato come *spesa personale (Tit.I, int.1) / numero dipendenti*, esprime il costo medio del personale per dipendente.



	2003	2004	2005	2006	2007
min	9.50	9.56	9.69	9.79	9.59
max	11.96	11.23	10.99	10.99	11.09
mean	10.42	10.47	10.50	10.53	10.58
median	10.40	10.45	10.48	10.52	10.57
asymmetry (γ)	2.30	0.52	-0.29	-0.11	-0.71
MAD/sd	0.67	0.74	0.85	0.88	0.75
IQR/(1.349 sd)	0.68	0.75	0.85	0.88	0.79
range/mean	0.24	0.16	0.12	0.11	0.14



Commento di sintesi

- ↳ L'indicatore è stato trasformato secondo il logaritmo naturale.
- ↳ Dati mancanti: San Vito al Torre e Sauris nel 2003.

1.2.2. Una ispezione sulle relazioni tra gli indicatori e le diverse aree

Per indagare se ed in quale misura esistano delle relazioni tra gli indicatori si è calcolato, per ogni coppia di indicatori, l'indice di correlazione che come è noto esprime il grado di associazione lineare tra due variabili. Una particolare rappresentazione della matrice di correlazione, per anno, è riportata in Figura 1. Per una lettura più immediata, l'entità della correlazione è rappresentata per via cromatica (colori più intensi sono assegnati a correlazioni più forti, inoltre tonalità diverse sono usate per correlazioni di segno opposto: marrone se la correlazione è negativa, blu se positiva). Si noti ancora che in ogni matrice gli indicatori sono stati ordinati in modo tale che venisse mantenuta la distinzione tra aree (A, B, C e D in Tabella 1.1) e che al contempo fossero messi in risalto all'interno di queste i gruppi di variabili maggiormente correlate.

La rete di correlazioni, che si osserva ripetersi ogni anno con una struttura pressochè stabile, evidenzia come tra gli indicatori sussistano associazioni in numero ed entità non trascurabili. Più precisamente, è possibile sia individuare gruppi di indicatori fortemente correlati all'interno delle aree (le sottomatrici di correlazione attinenti le singole aree sono racchiuse in figura da un rettangolo tratteggiato), sia osservare, per la presenza di indicatori appartenenti ad aree distinte ma fortemente correlati, uno stretto legame tra aree diverse.

Nello specifico, all'interno dell'area A, i gruppi (*cap_entr*, *cap_spesa*, *cap_spesa_II*) e (*gr_real_entr*, *gr_real_usc*) costituiscono insiemi di variabili con un alto grado di correlazione interna. Allo stesso modo si osservano insiemi pressochè collineari sia nell'area B, con la terna (*deb_res_ab*, *deb_res_ab+tur*, *sost_deb*), che nella C, con le coppie (*vel_risc*, *vel_cassa*), (*tasso_real_res_att*, *inc_res_entr_pr*) e (*tasso_smal_res*, *inc_res_spesa_corr*). Se invece consideriamo le associazioni tra aree diverse, spicca soprattutto l'elevata correlazione positiva esistente tra (*cap_entr*, *cap_spesa*, *cap_spesa_II*) e (*vel_risc*, *vel_cassa*) e, in misura meno marcata, tra *inc_spesa_pers* e *spesa_pers_ab*. Appaiono invece indipendenti i contributi di informazione apportati da *eq_parte_corr* e *spesa_pers_dip*.

L'ampia presenza di correlazione tra gli indicatori ci suggerisce di *ridurre* i dati, ovvero estrarre da essi delle *dimensioni latenti* comuni che ci permettano di descrivere con maggior chiarezza e sintesi quali siano i fattori determinanti una buona o cattiva performance dei Comuni nella gestione finanziaria.

D'altro canto, un carattere distintivo della procedura di raccolta dei dati qui esaminati è la classificazione *a priori* degli indicatori in aree separate. L'operazione di riduzione dei dati pertanto non potrà non tenere conto di tale base informativa. L'apporto dei singoli raggruppamenti di indicatori dovrà essere opportunamente integrato in modo che nessuno di essi abbia a prevalere o sia escluso nei trattamenti di riduzione. È d'interesse infatti conoscere come la performance nelle diverse aree si combini nel determinare la gestione complessiva dei Comuni, ed anche, nel contesto qui analizzato, come le diverse tipologie di Comuni si comportino rispetto alle singole

aree.

La tecnica di riduzione da noi adottata (e che sarà esposta in altro testo con rilievo più specificamente statistico) è consistita dunque in un'applicazione originale di una classica metodologia di riduzione delle dimensioni, l'analisi delle componenti principali. In particolare, tale tecnica è stata adattata in modo da tenere conto della struttura gerarchica dei dati qui esaminati: come si è già più volte ripetuto, variabili a blocchi, ma anche, variabili osservate in più occasioni, e ancora, combinazioni delle strutture precedenti. Per un inquadramento del problema e della soluzione qui anticipata, si rimanda a studi recenti che hanno fatto da riferimento al nostro lavoro, segnatamente: gli sviluppi nel campo dell'*analisi fattoriale multipla* (Escofier e Pagès (1998)) che hanno dato luogo ad applicazioni in svariati campi quali valutazione sensoriale, economia, ecologia e chimica; ed anche, sebbene in modo più marginale, gli avanzamenti della ricerca su metodi multivariati di analisi di *performance* o *ranking* (si veda nella letteratura recente il lavoro di compendio di Russo e Gismondi (2008)).

A livello esplorativo, le conclusioni che possiamo trarre, lo ripetiamo, sono limitate a

- (i) la possibilità di riassumere gli indicatori per classe 'sciogliendo' un numero ristretto di questi e 'scartando' i rimanenti grazie ad un elevato grado di correlazione interna, in particolare, per l'area

A *cap_spesa* come rappresentativo anche di *cap_spesa_II* e *cap_entr*,
gr_real_usc come rappresentativo anche del 'gemello' *gr_real_usc*;

B *sost_deb* come rappresentativo anche dei (collineari) *deb_res_ab* e
deb_res_ab+tur;

C *vel_cassa* come rappresentativo anche di *vel_risc*, *tasso_real_res_att*
come rappresentativo anche di *inc_res_entr_pr*, *tasso_smalt_res* come
rappresentativo anche di *inc_res_spesa_corr*;

- (ii) la possibilità di scavalcare la divisione per classi appaiando o accostando più indicatori scelti precedentemente come rappresentanti di classe, questo grazie ad un'elevata correlazione tra indicatori di classe diversa, in particolare,

la possibilità di accostare una sub-area di A, nel suo rappresentante *cap_spesa*, con una sub-area di C, nel suo rappresentante *vel_cassa*.

Nell'area D, invece, nessuno dei due indicatori è rappresentativo dell'altro, ciascuno espressione di comportamenti finanziari non riassumibili sotto un profilo comune. Per gli indicatori restanti (*eq_parte_corr*, *vel_cassa_I*, *vel_cassa_II*, *inc_spesa_pers*) i dati non danno un'indicazione altrettanto chiara che si permetta di aggregarli ad altri indicatori.

Si noti inoltre che il 'rappresentante' è stato scelto (a preferenza degli altri indicatori cui è fortemente correlato) in quanto associato al più alto grado di correlazione con la totalità degli

indicatori. Si noti infine che i rappresentanti sono tutti espressione di una *performance* positiva nella gestione finanziaria.

La capacità di riassumere quantitativamente (seguendo criteri di riduzione statistica) gli indicatori e costruire delle *dimensioni* utili per la valutazione di performance ci viene data dal passo ulteriore consistente, ad esempio, in un'analisi delle componenti principali eventualmente elaborata per la tipologia gerarchica dei dati qui esaminati. Tale metodologia, inoltre, consente di esaminare il comportamento dei singoli Comuni o tipologie di questi rispetto alle dimensioni finali.

Riferimenti bibliografici

Busana C. e Trevisani M. (2005) La finanza degli enti locali nella regione fvg, *Osservatorio Regionale per la Finanza locale*, 1, 1–47.

Busana C., Trevisani M. e Bartolich M. (2006) La finanza degli enti locali nella regione fvg anni 2001-2003, *Osservatorio Regionale per la Finanza locale*, 3, 1–67.

Busana C., Trevisani M. e Bartolich M. (2007) La finanza degli enti locali nella regione friuli venezia giulia, anni 2002-2004 (con un' analisi specifica sulla rilevazione delle gestioni associate di unioni ed associazioni intercomunali), *Osservatorio Regionale per la Finanza locale*, 4, 1–81.

Escofier B. e Pagès J. (1998) *Analyses factorielles simples et multiples. Objectifs méthodes et interprétation.*, Dunod, Paris.

Russo M.A. e Gismondi R. (2008) Synthesis of statistical indicators to evaluate quality of life in the italian provinces, Quaderni DSEMS 02-2008, Dipartimento di Scienze Economiche, Matematiche e Statistiche, Università' di Foggia.

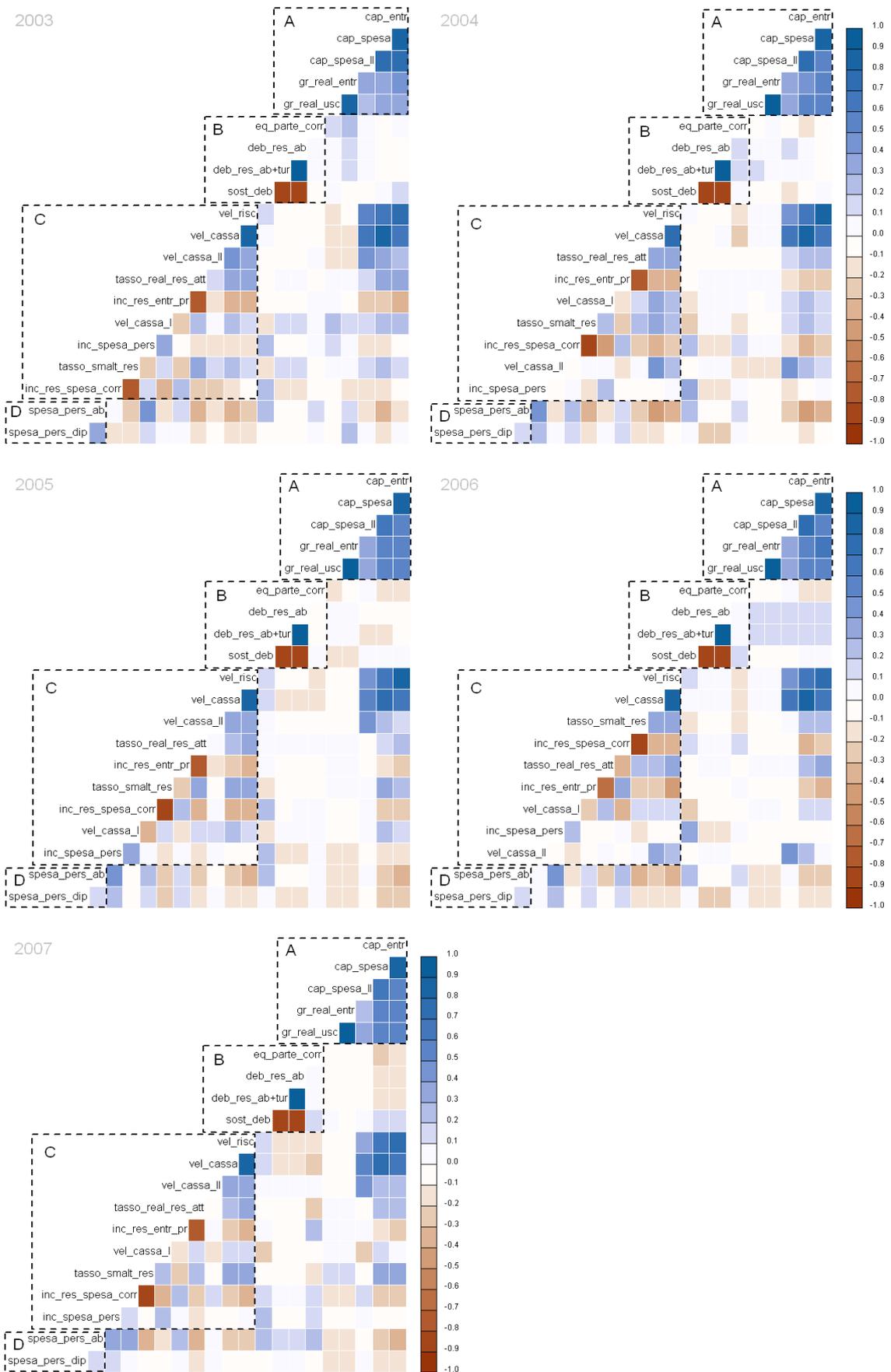


Figura 1 : Matrici di correlazione degli indicatori entro e tra aree per ogni anno dal 2003 al 2007.

II - Efficienza ed efficacia dei servizi: le informazioni disponibili nei quadri 13 e 14 dei Certificati di bilancio

(Elia Di Lullo)

2.1 La riforma delle amministrazioni pubbliche e la gestione per risultati

Il processo di rinnovamento intrapreso all'inizio degli anni '90 nel settore pubblico ha favorito l'introduzione di un sistema di controlli esterni ed interni nella pubblica amministrazione. Da un lato, i primi sono orientati all'assolvimento di obblighi di *external accountability*, dall'altro i secondi sono volti a verificare l'efficacia e l'efficienza dell'attività amministrativa e a responsabilizzare la dirigenza, in modo da facilitare la conoscenza dei processi interni e quindi identificare le criticità da superare.

In tale contesto risulta pertanto imprescindibile dotarsi di un sistema informativo adeguato che consenta di rilevare le dimensioni che caratterizzano il processo di produzione ed erogazione dei servizi pubblici e le fasi dello stesso, e che permetta di misurarle¹. Gli indicatori rappresentano gli strumenti analitici a cui ricorrere per determinare la performance di un ente: essi forniscono delle informazioni sintetiche, con valore segnaletico che permettono di quantificare le condizioni e i fattori gestionali dell'attività di un determinato ente, al fine di monitorarne l'andamento, indirizzarne la programmazione e considerare il grado di soddisfazione dell'utenza. Tuttavia, il sistema di indicatori assume rilevanza soltanto se costruito con riferimento agli obiettivi che l'ente si propone di raggiungere e quindi ai risultati che intende ottenere.

La considerazione dei risultati richiede una loro differenziazione in termini di *output* e di *outcome*. Infatti, soffermandosi sull'output ci si limita a valutare l'insieme dei beni e dei servizi prodotti ed erogati. Diversamente, il concetto di outcome implica un'attenzione verso l'effetto che l'attuazione di un determinato programma o l'utilizzo dei beni e/o servizi offerti dall'ente ha sull'intera comunità amministrata², in termini di soddisfazione dei bisogni della cittadinanza stessa.

¹ Hatry H.P. (2006), *Performance measurement*. The Urban Institute Press.

² Mussari R. (a cura di 2001), *Manuale operativo per il controllo di gestione*. Rubbettino.

Delle quattro dimensioni che concorrono a determinare la *performance* di un ente - economicità nell'acquisto dei fattori produttivi, efficienza, efficacia e qualità -, in questa parte ci soffermeremo ad analizzare soltanto l'efficienza e l'efficacia³.

L'efficienza riguarda la relazione esistente tra le risorse impiegate per la produzione di un bene o servizio ed il risultato di tale processo di produzione/erogazione, analizzando se gli *input* del processo sono usati in modo ottimale. In maniera analoga ma reciproca si può considerare la produttività, la quale misura la capacità di massimizzare il risultato dato uno stock di risorse adoperabili. Gli indicatori di efficienza o di produttività pertanto di solito consistono in rapporti tra input ed output, nel primo caso, o viceversa tra output ed input, nel secondo. Input ed output possono essere espressi in termini monetari, fisici, economici, o essere sostituiti da delle *proxy* degli stessi (cioè da variabili che permettono di valutare indirettamente gli input o gli output in questione). Generalmente si costruiscono indicatori di efficienza complessiva che considerano il costo unitario di produzione di un dato servizio, indicatori di efficienza tecnica o produttività, per l'appunto espressi quali rapporto tra l'output o proxy dell'output ed il numero di fattori produttivi impiegati, indicatori di efficienza economica, che riportano il costo di un fattore produttivo impiegato all'output prodotto.

L'efficacia seppure presenti una natura poliedrica, in generale si riferisce alla capacità di soddisfare al meglio dei bisogni. Si parla di efficacia gestionale quando si fa riferimento all'output e ai risultati conseguiti rapportandoli a quelli che erano gli obiettivi prefissati in fase di programmazione. Diversamente, se il termine di considerazione è l'outcome, l'efficacia è detta sociale, ovvero l'impatto ottenuto dall'ente, attraverso l'espletamento delle funzioni e servizi di competenza, in termini di modificazioni dei bisogni della collettività rispetto ai bisogni stessi individuati in fase di programmazione. Infine, l'efficacia qualitativa si riferisce esclusivamente all'elemento qualitativo della prestazione relazionandolo con il livello di gradimento dell'utenza. Pertanto, si avranno indicatori che catturano il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati, altri indicatori di efficacia che colgono il *mismatching* tra domanda ed offerta e quindi il grado di copertura del servizio sul territorio. Infine, per rilevare l'efficacia qualitativa si ricorre ad indagini di *customer satisfaction* elaborate *ad hoc*.

³ L'economicità nell'acquisto dei fattori produttivi riguarda solo quei servizi in cui l'approvvigionamento dei fattori produttivi ricopre un ruolo chiave; mentre la qualità è un aspetto che più diffusamente viene rilevato ricorrendo all'indagine di *customer satisfaction*.

2.2 Lo stato dell'arte e le fonti di informazione sull'efficienza ed efficacia

Lo strumento che, in seguito alla trasformazione normativa e organizzativa dell'ultimo ventennio nel settore pubblico, l'ordinamento nazionale per gli Enti Locali prevede per la verifica dei risultati raggiunti è il controllo di gestione. Il Testo Unico sugli Enti Locali agli articoli 147 e 196 assegna al controllo di gestione il compito di verificare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità dell'azione amministrativa, ovvero la realizzazione degli obiettivi programmati, la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità ed il buon andamento della pubblica amministrazione e la trasparenza dell'azione amministrativa. Tuttavia, come avremo modo di evidenziare in seguito in questo rapporto e come è già stato fatto in altre sedi, quali nella relazione della Corte dei Conti sulla verifica del grado di attuazione dei controlli interni negli Enti Locali del Friuli Venezia Giulia⁴ e nell'Indagine sul grado di attuazione del modello informativo/contabile e di controllo previsto dal TUEL condotta dall'Università di Cagliari nell'ambito dell'Osservatorio per la Finanza e la Contabilità degli Enti Locali⁵, allo stato attuale l'utilizzo del controllo di gestione negli Enti Locali è piuttosto limitato.

Il quadro emerso evidenzia un'attuazione carente se non addirittura inesistente del controllo di gestione e degli strumenti che questo prevede. Ciò è particolarmente vero nel caso dei Comuni di piccole dimensioni, che rappresentano più del 70% dei Comuni italiani, ed il 73% dei Comuni del Friuli Venezia Giulia. Da un lato, tale situazione può essere indotta dalla scarsità di risorse finanziarie e umane da dedicare alla gestione per obiettivi e alla misurazione dei risultati che questa richiede e dall'inadeguata cultura manageriale della classe dirigenziale. Dall'altro, la stessa normativa non sempre prevede l'obbligo di dotarsi di questi strumenti di controllo⁶ e lascia autonomia decisionale agli enti circa le modalità di attuazione degli stessi, giustificando tale scelta con la limitatezza delle risorse che certi Enti Locali hanno a disposizione.

Concentrando l'attenzione sul Friuli Venezia Giulia, la relazione della Corte dei Conti documenta lo stato dell'arte in materia di controllo di gestione degli Enti Locali della nostra regione al 31/12/2006. Dei 219 comuni presenti sul territorio regionale, soltanto il 30,5% dichiara di aver implementato tale sistema, e la maggioranza di questi, il 69%, ha una

⁴ Corte dei Conti (2008), *Verifica del Grado di Attuazione dei Controlli Interni negli Enti Locali della Regione Friuli Venezia Giulia* (stato al 31/12/2006).

⁵ AAVV (), *La contabilità dei Comuni italiani alla vigilia della riforma federale. Indagine sul grado di attuazione del modello informativo/contabile e di controllo previsto dal TUEL*. Università degli Studi di Cagliari - Facoltà di Economia.

⁶ Infatti, la normativa regionale del Friuli Venezia Giulia, secondo quanto disposto dalla L.R. 21/2003, esclude il carattere di obbligatorietà del controllo di Gestione per i Comuni con una popolazione inferiore a 5.000 abitanti.

popolazione superiore ai 5.000 abitanti. Pertanto, i dati confermano uno scenario piuttosto sconcertante ed evidenziano come, purtroppo, la mancanza del requisito di coattività per l'attivazione di alcuni strumenti di controllo si traduca in un'automatica assenza di predisposizione degli stessi. Inoltre, anche nei casi in cui un sistema di controllo di gestione è stato implementato, spesso questo risulta essere incompleto, svuotandosi pertanto della sua funzionalità, a causa della mancata adozione della contabilità analitica, dell'inesistenza di una dichiarazione dello stato di raggiungimento degli obiettivi o dell'utilizzo inappropriato di tali meccanismi contabili e di controllo.

La scarsa diffusione di un sistema di controllo di gestione tra gli Enti Locali del Friuli Venezia Giulia rende problematica la raccolta di informazioni sull'efficienza e sull'efficacia dei servizi erogati dagli Enti Locali. Tuttavia, alcune indicazioni si possono ottenere analizzando i parametri gestionali che tutti i Comuni, anche quelli di piccole dimensioni, sono tenuti a compilare, per legge, nei quadri 13 e 14 dei Certificati di Bilancio. Infatti, come sancito dal DPR 31 Gennaio 1996 n.194 la cui disciplina è stata poi recepita nel TUEL, tutti gli Enti Locali sono tenuti ad allegare al conto del bilancio e al certificato del rendiconto dei parametri di deficiarietà⁷ e gestionali, indicandone il loro andamento triennale.

I parametri gestionali focalizzano l'attenzione su specifiche valutazioni, quali l'efficacia e l'efficienza, che necessitano anche di dati extracontabili, e comprendono indicatori finanziari ed economici generali, indicatori per l'entrata, indicatori per servizi diversi, indicatori per i servizi indispensabili e indicatori per i servizi a domanda individuale. Le ultime due classi di parametri gestionali rappresentano argomento d'interesse per la nostra analisi, in quanto sono questi gli indicatori che vanno presi in considerazione qualora si intenda monitorare la performance degli Enti Locali ed in particolare le dimensioni dell'efficacia e dell'efficienza.

Tuttavia ci preme fare un'osservazione circa i parametri gestionali e la finalità a cui rispondono. Gli indicatori obbligatori relativi ai servizi indispensabili e a domanda individuale prendono in considerazione l'efficienza, l'efficacia e la congruità dei proventi dei servizi erogati dai Comuni. Tuttavia, a differenza degli indicatori costruiti nell'ambito del controllo di gestione, questi, seppure in alcuni casi coincidono con i primi, rispondono ad una logica centralistica di governo che mira a creare una base informativa minima che consenta di effettuare confronti spazio-temporali tra gli Enti Locali. Per tale ragione, questi indicatori non sono in grado di cogliere le diversità e le specificità dei singoli Comuni, al contrario assimilano realtà completamente diverse. Inoltre, la necessità di adempiere agli obblighi normativi potrebbe indurre gli Enti Locali ad inficiare la veridicità di tali dati, alterando le informazioni fornite.

⁷ I parametri di deficiarietà, che non costituiscono oggetto d'interesse diretto in questo lavoro, sono finalizzati al monitoraggio delle situazioni di grave squilibrio finanziario.

Pertanto, i parametri gestionali obbligatori rappresentano solamente un timido accenno dell'implementazione dei criteri di management aziendale nella sfera pubblica.⁸ Diversamente, sono gli indicatori del controllo di gestione che, rispondendo a delle logiche di *internal accountability*, dovrebbero consentire di misurare l'offerta dell'Ente Locale, considerandone nel dettaglio l'efficienza, l'efficacia e la qualità, attraverso una verifica ex-ante, in concomitanza ed ex-post in modo da individuare le relazioni causa-effetto, gli scostamenti e gli interventi correttivi da apportare.

Come già ampiamente sottolineato, l'ancora assai circoscritta diffusione di questo strumento fondamentale ci obbliga a considerare soltanto gli indicatori di efficacia ed efficienza dei servizi indispensabili e a domanda individuale, che gli Enti Locali devono compilare, rispettivamente, nei quadri 13 e 14 dei Certificati di Bilancio. Prima di procedere a presentare i risultati del nostro studio, vale la pena sottolineare qual è la tendenza diffusa sull'intero territorio nazionale per quanto riguarda l'attenzione all'efficacia e all'efficienza dei servizi erogati. Nel corso degli anni si è drasticamente ridotto il numero di servizi, sia indispensabili che a domanda individuale, per i quali si rilevano informazioni nei Certificati di Bilancio. Fino al 2006, i servizi indispensabili inclusi in questa base di dati "minima" erano dodici, mentre quelli a domanda individuale erano ben ventidue, per un totale di trentasette servizi. Dal 2007, i dati richiesti nelle tabelle dei parametri gestionali riguardano soltanto dieci servizi, di cui sei indispensabili e quattro a domanda individuale. Lo spettro di copertura informativa sui servizi erogati si è ristretto in maniera significativa, tuttavia a favore di un leggero incremento nel numero di informazioni rilevate. Si consegue in questo modo un monitoraggio di un numero limitato di servizi, considerati evidentemente di rilevanza, volto a coglierne un ventaglio più ampio di aspetti. Un simile *trend* sembra essere una conseguenza forzata dell'inerzia che gli Enti Locali dimostrano nell'adottare le nuove logiche di gestione orientata ai risultati: dati i bassi tassi di compilazione di questi quadri, si è preferito restringere il focus su pochi servizi fondamentali, con l'auspicio di ottenere un più ampio responso.

2.3 I risultati ottenuti dai quadri 13 e 14 degli Enti Locali del Friuli Venezia Giulia

In questa sezione ci soffermeremo ad analizzare la base di dati degli Enti Locali del Friuli Venezia Giulia disponibile per la rilevazione di indicatori di efficacia ed efficienza relativi all'offerta erogata.

⁸ Buratin M. (2006), "Gli indicatori obbligatori per l'ente locale", *Comuni d'Italia*, 3/06.

A tale scopo, si è scelto di considerare soltanto i parametri che i Comuni sono tenuti ad inserire nei quadri 13 e 14; quest'ultimi infatti, seppur, come già evidenziato più volte, di limitato potere informativo, permettono di creare un dataset omogeneo per tutti gli Enti Locali essenziale nei contenuti, ma ritenuto sufficiente almeno in una prima fase di misurazione della performance degli Enti Locali.

Il quadro emerso dai Certificati di Bilancio ha smentito la nostra aspettativa di ottenere da questi una base di dati completa e funzionale ad un'analisi sull'efficienza e sull'efficacia. Difatti, nell'arco temporale osservato 2003-2007 il numero di voci non compilate è piuttosto cospicuo, come pure le informazioni poco attendibili. A questo vizio nelle informazioni fornite si aggiunge la vaghezza, ovvero l'inesattezza, a livello formale normativo dei quadri 13 e 14: in tale contesto vengono chiamati parametri di efficacia e/o efficienza delle voci che rappresentano soltanto degli elementi da utilizzare nella costruzione di indicatori di efficienza ed efficacia, per la cui formulazione peraltro non viene fornita alcuna istruzione.

Pertanto la nostra analisi sul database costruito a partire dalle voci dei quadri 13 e 14 compilate dagli Enti Locali del Friuli Venezia Giulia, si struttura in due parti dedicate ad evidenziare aspetti distinti. In primis, ci si soffermerà sulle aspetto quantitativo del dataset disponibile, in modo da sottolinearne le carenze. Si proseguirà quindi con delle considerazioni sulla dimensione qualitativa delle informazioni, proponendo alcuni possibili indicatori di efficienza ed efficacia ed illustrando i risultati ottenuti.

In particolare, abbiamo scelto di focalizzare la nostra attenzione sui servizi per i quali, da un lato, sono richieste delle informazioni nei quadri dei Certificati di Bilancio durante tutto il periodo considerato, e dall'altro, rappresentano dei servizi essenziali che anche i Comuni di minori dimensioni devono garantire. Ovvero si tratta delle stesse tipologie di servizi indispensabili e a domanda individuale che sono state considerate ai fini della formulazione di un questionario minimo standard di customer satisfaction nella parte terza di questo rapporto, vale a dire:

- servizi connessi agli organi istituzionali, amministrazione generale, polizia locale ed amministrativa, scuola materna, istruzione elementare, istruzione media, nettezza urbana e viabilità ed illuminazione pubblica – per i servizi indispensabili –;
- asili nido, impianti sportivi, mense, mense scolastiche – per i servizi a domanda individuale –.

2.3.1 Un'analisi preliminare quantitativa del database disponibile

Come è stato già anticipato, dal presente studio emerge un problema di grande rilevanza qualora si intenda introdurre un sistema di misurazione dell'efficacia e dell'efficienza della performance degli Enti Locali: l'estrema e diffusa esiguità di dati disponibili.

Le tabelle, riportate sotto, raccolgono alcune informazioni di sintesi generali circa la quantità e l'eshaustività delle informazioni desumibili dai Certificati di Bilancio. In particolare, un primo aspetto da evidenziare riguarda la differenza in termini di volume di informazioni non fornite che si riscontra tra servizi indispensabili e servizi a domanda individuale: sebbene il grado di compilazione del quadro 13 non sia particolarmente entusiasmante, infatti in media, in tutti gli anni considerati, più del 20% del complesso dei dati non è stato rilevato, quello del quadro 14 lo è ancor meno. Per quanto concerne i servizi a domanda individuale, in tutti gli anni, ad eccezione del 2007, nell'80% dei casi mancano le informazioni richieste. Se consideriamo l'andamento temporale del tasso di risposta media, esso risulta essere pressoché costante per il quadro 13, segnalando come, nonostante il dimezzamento nel numero di servizi considerati, la capacità dei Comuni di adempiere agli obblighi informativi non sia migliorata. Per quanto riguarda invece i servizi a domanda individuale, la tendenza piuttosto scoraggiante registratasi dal 2003 al 2006 sembra essersi parzialmente smorzata nel 2007, in seguito alla riduzione da ventidue a sette dei servizi oggetto di rilevazione (Tabella 2.1).

Tabella 2.1: *Tasso di non risposta medio del quadro 13-servizi indispensabili e del quadro 14-servizi a domanda individuale dei Certificati di Bilancio dei Comuni del Friuli Venezia Giulia*

	2003	2004	2005	2006	2007
Servizi indispensabili	25,77%	23,10%	22,92%	23,25%	22,20%
Servizi a domanda individuale	80,00%	79,05%	78,92%	78,08%	45,82%

Analizzando i dati disponibili per i diversi servizi indispensabili, come evidenziato nella Tabella 2.2, si osserva che le informazioni rilevate nei quadri 13 sono abbastanza cospicue, sebbene pur sempre insoddisfacenti trattandosi di dati che i Comuni dovrebbero obbligatoriamente raccogliere. In particolare, per quanto riguarda i "servizi connessi agli organi istituzionali" e l'"amministrazione generale", i tassi di risposta sono piuttosto elevati, registrando dei valori compresi tra il 90% e il 99%, fatta eccezione per l'informazione relativa agli addetti ai servizi connessi agli organi istituzionali, che invece risulta più frequentemente assente. Questa tendenza presenta però un trend decrescente, infatti se nel 2003 il dato non viene registrato nel 33% dei casi, nel 2007 non viene fornito dal 24% dei Comuni. Il dataset

risulta essere abbastanza completo pure relativamente ad altri servizi quali la “polizia locale e amministrativa”, la “nettezza urbana” e la “viabilità ed illuminazione. Anche per questo servizio, tuttavia, i tassi di non risposta più alti concernono le informazioni sul numero degli addetti, un dato extra-contabile di cui i Comuni dovrebbero essere indubbiamente in possesso.

Tabella 2.2: Tasso di non risposta per i servizi indispensabili evidenziato per informazione richiesta

		2003	2004	2005	2006	2007
Servizi connessi agli organi istituzionali	Addetti	32,88%	27,85%	25,11%	25,11%	23,74%
	Costo totale diretto*	8,68%	6,85%	4,11%	5,48%	2,28%
	Forma di gestione	5,48%	5,94%	4,11%	3,65%	3,20%
	N. delibere di Giunta					3,20%
	N. delibere di Consiglio					3,20%
Amministrazione generale compreso servizio elettorale	Addetti	4,57%	2,74%	2,74%	2,28%	0,91%
	Costo totale diretto*	6,85%	3,65%	3,20%	3,20%	0,91%
	Forma di gestione	4,11%	2,74%	2,74%	2,74%	1,37%
Polizia locale e amministrativa	Addetti	14,61%	14,61%	12,79%	12,33%	11,87%
	Costo totale diretto*	13,24%	9,59%	10,50%	9,13%	5,48%
	Forma di gestione	11,42%	8,22%	11,42%	10,50%	9,59%
	N. automezzi					19,18%
	N. chilometri percorsi					29,68%
	N. di sanzioni amministrative erogate					22,83%
Scuola materna	N. studenti iscritti al 30.9	26,94%	24,20%	21,92%	20,55%	18,72%
	N. aule disponibili al 30.9	30,59%	26,94%	25,57%	23,74%	23,29%
	Costo totale diretto*	25,57%	21,00%	19,63%	20,09%	9,59%
	Forma di gestione	26,48%	23,29%	20,55%	19,18%	15,98%
	N. personale amministrativo					76,71%
	N. personale docente					68,49%
	N. personale non docente					64,84%
Istruzione elementare	N. studenti iscritti al 30.9	19,63%	15,53%	13,70%	12,79%	10,96%
	N. aule disponibili al 30.9	24,66%	17,81%	16,44%	15,07%	14,61%
	Costo totale diretto*	21,92%	16,44%	15,07%	15,07%	6,85%
	Forma di gestione	21,92%	16,44%	14,16%	13,70%	9,13%
	N. personale amministrativo					73,97%
	N. personale docente					66,21%
Istruzione media	N. studenti iscritti al 30.9	38,81%	38,36%	36,53%	37,44%	33,79%
	N. aule disponibili al 30.9	46,12%	43,38%	40,64%	41,10%	39,73%
	Costo totale diretto*	38,81%	35,16%	33,33%	35,62%	15,07%
	Forma di gestione	41,10%	36,53%	36,07%	34,25%	31,51%
	N. personale amministrativo					77,17%
	N. personale non docente					73,06%
Nettezza urbana	Frequenza media settimanale di raccolta	7,31%	4,11%	4,11%	3,65%	2,74%
	Unità immobiliari servite	10,96%	7,76%	7,76%	9,13%	6,85%
	Totale unità immobiliari	15,07%	12,33%	11,87%	13,24%	9,59%
	Costo totale diretto*	5,48%	5,94%	7,31%	6,39%	2,28%
	Q.li di rifiuti smaltiti	13,24%	11,42%	10,96%	9,13%	6,85%
	Forma di gestione	3,65%	1,83%	2,74%	3,20%	0,46%
	Addetti					72,15%
Viabilità ed illuminazione pubblica	Km di strade illuminate	6,85%	3,65%	4,11%	2,74%	3,20%
	Totale Km di strade comunali	7,76%	3,20%	3,65%	2,28%	2,74%
	Costo totale diretto*	3,20%	2,74%	3,20%	3,65%	1,37%
	Forma di gestione	3,65%	2,28%	2,74%	2,74%	0,46%
	N. di punti luce					11,87%
	N. di Kwh. consumati					33,33%

Per quanto riguarda infine i servizi indispensabili di carattere educativo, quali la “scuola materna”, l’”istruzione elementare” e l’”istruzione media”, come si evince dalla Tabella 2, le

informazioni a disposizione sono meno numerose. Si riscontra la stessa anomalia evidenziata per gli altri servizi, vale a dire la difficoltà degli Enti Locali nella gran parte dei casi di reperire i dati sulle risorse umane impiegate. Il maggior numero di dati mancanti concerne il personale amministrativo dell'istruzione media del quale non si conosce il valore nel 77% dei casi, tuttavia l'assenza di queste informazioni extra-contabili riguarda sempre più del 60% dei Comuni.

La Tabella 2.3 ci permette di individuare quali sono i servizi a domanda individuale e in particolare le singole informazioni sugli stessi che concorrono in modo incisivo agli elevati tassi di non compilazione del quadro 14.

Tabella 2.3: Tasso di non risposta per i servizi a domanda individuale evidenziato per informazione richiesta

		2003	2004	2005	2006	2007
Asili nido	N. domande presentate	82,65%	79,91%	79,91%	78,08%	72,60%
	N. domande soddisfatte	82,65%	79,91%	79,91%	78,08%	72,60%
	Forma di gestione	83,56%	80,37%	79,91%	79,00%	73,06%
	Provento totale	84,93%	82,65%	81,74%	80,82%	35,16%
	Costo totale diretto	82,19%	79,45%	78,54%	77,17%	32,42%
	N. bambini frequentanti	83,11%	80,37%	79,91%	78,54%	75,34%
	N. dei nidi					74,89%
	N. posti disponibili					75,80%
	Addetti di cui : educatori					79,45%
Impianti sportivi	N. di impianti	35,16%	32,42%	32,88%	32,88%	30,14%
	Forma di gestione	35,16%	35,16%	35,62%	36,99%	33,79%
	Provento totale	48,40%	48,40%	47,03%	43,84%	17,81%
	Costo totale diretto	37,44%	37,90%	36,99%	36,99%	15,98%
	N. di utenti	55,71%	52,51%	48,86%	48,40%	54,34%
Mense	N. domande presentate	82,19%	79,91%	79,45%	77,63%	73,52%
	N. domande soddisfatte	82,19%	80,37%	79,45%	77,63%	73,52%
	Forma di gestione	83,56%	80,82%	78,54%	78,54%	74,43%
	Provento totale	83,56%	80,82%	78,54%	79,45%	38,81%
	Costo totale diretto	80,37%	80,37%	78,54%	76,71%	37,44%
	N. di pasti offerti	82,19%	80,37%	79,00%	77,17%	76,26%
Mense scolastiche	N. domande presentate	24,20%	22,37%	22,83%	22,37%	19,63%
	N. domande soddisfatte	24,66%	21,92%	22,37%	21,92%	20,55%
	Forma di gestione	22,37%	17,81%	21,00%	21,46%	19,18%
	Provento totale	22,83%	19,18%	21,46%	21,00%	8,68%
	Costo totale diretto	21,46%	17,35%	19,63%	20,55%	7,31%
	N. di pasti offerti	24,66%	21,46%	23,74%	23,74%	21,46%
	Addetti					53,88%
	N. di strutture					20,55%
	Posti a sedere disponibili					23,74%
Mq. di superficie					28,77%	

Sebbene l'incompletezza dei dati riguardi diffusamente tutti i servizi a domanda individuale, l'assenza di informazioni è particolarmente accentuata nel caso degli asili nido e delle mense. Esiste tuttavia un'eccezione: nel 2007 i dati forniti dai Comuni riguardanti i proventi totali ed i costi totali sono risultati molto più numerosi rispetto agli anni precedenti, ciò emerge pure per le altre tipologie di dati raccolti in quell'anno. Da un lato, la variazione

registrata nel 2007 potrebbe semplicemente essere un segnale di un qualche cambiamento nelle logiche di funzionamento degli Enti Locali, dall'altro enfatizza una pratica diffusa all'interno delle amministrazioni pubbliche di limitarsi al reperimento delle informazioni contabili, quali sono i costi e proventi. Pure nel caso dei servizi a domanda individuale, emerge nuovamente la scarsa disponibilità di dati extra-contabili relative alle risorse umane impiegate nell'adempimento delle proprie funzioni e dedicate al processo di erogazione dei servizi.

Allo scopo di definire con maggior dettaglio il quadro emerso, abbiamo riclassificato i dati raccolti per fascia demografica di appartenenza dei Comuni. I Comuni sono stati quindi raggruppati secondo il consueto criterio delle fasce demografiche: 0-1.000, 1.001-3.000, 3.001-5.000, 5.001-10.000, 10.001-15.000, > 15.000; i Capoluoghi costituiscono una classe a parte.

In questa sede ci limitiamo ad indicare le principali osservazioni desumibili dalla riclassificazione (per chi fosse interessato ad un maggior dettaglio rinviamo alle tabelle esposte nell'Allegato).

Il *dataset*, riclassificato per fascia demografica di appartenenza dei Comuni, evidenzia una certa correlazione positiva tra la completezza delle informazioni desunte e la dimensione dell'Ente Locale :

- i Comuni piccolissimi e piccoli rispondono solo con riferimento a qualche voce di certi servizi e solamente negli anni più recenti (ad esempio il numero di addetti dell'amministrazione generale o il costo diretto e la forma di gestione del servizio di nettezza urbana, oppure ancora il totale di Km di strade e la forma di gestione del servizio di viabilità e di illuminazione pubblica

- Il numero di dati disponibili per diversi servizi in tutti i Comuni cresce con l'ampiezza della popolazione servita dall'ente (così nei Comuni che appartengono alla fascia demografica 5.001-10.000, viene fornito il 100% delle informazioni che riguardano il costo e la forma di gestione dei servizi connessi agli organi istituzionali – e in più anni –, il numero di addetti il costo totale e la forma di gestione dell'amministrazione generale e della polizia locale e amministrativa, il costo totale e la forma di gestione dell'istruzione elementare, la forma di gestione della nettezza urbana e il costo totale e la forma di gestione del servizio di viabilità e illuminazione pubblica

- Per i Comuni delle fasce demografiche superiori le informazioni ricostruibili dai quadri 13 sono pressoché complete per tutti i servizi, anche se i Comuni Capoluogo registrano inattesi tassi di non risposta (ad esempio, mancano alcune informazioni relative alla polizia locale nell'anno 2007 o ai servizi educativi e alla nettezza urbana). Passiamo dunque ora ad esaminare le peculiarità del *dataset* che il raggruppamento per fasce demografiche permette di estrapolare con riferimento ai servizi a domanda individuale erogati dai Comuni.

- Si riconferma, anche per quanto concerne i servizi a domanda individuale, la stessa tendenza attesa e constatata per i servizi indispensabili: la capacità di compilare in modo esaustivo le informazioni richieste nel quadro 14 dei Certificati di Bilancio pare essere strettamente collegata alla dimensione dell'ente considerato. In particolare, al crescere della popolazione di riferimento del Comune aumenta la completezza dei dati ottenuti, ed il valore soglia discriminante, secondo quanto emerso da quest'analisi, sembra essere quello di 10.000-15.000 abitanti.

- Se guardiamo alla dimensione temporale: nel corso degli anni non sembra essersi realizzato un netto miglioramento in termini di numerosità dei dati rilevati, anzi la tendenza sembra essere abbastanza stazionaria, sebbene in particolar modo i dati relativi ai costi e ai proventi totali nel corso del 2007 siano aumentati significativamente.

2.3.2 Un'analisi qualitativa sull'efficacia e sull'efficienza ex quadri 13 e 14

Dopo aver ampiamente evidenziato la scarsità delle informazioni desunte dai quadri 13 e 14 dei certificati di bilancio, le circostanze del caso ci impongono di fare alcune considerazioni pure in merito all'accuratezza e all'attendibilità delle stesse, prima di passare in disamina gli indicatori di efficacia ed efficienza relativi ai servizi indispensabili e a domanda individuale che è stato possibile costruire.

I dati raccolti complessivamente non vantano un livello qualitativo elevato. Il numero di voci che presentano un valore nullo ne è una palese testimonianza, come si evince dalla tabella 2.4 qui sotto riportata.

Tabella 2.4: Percentuale di zero inseriti nei quadri 13 e 14 dei certificati di bilancio

	2003	2004	2005	2006	2007
Servizi indispensabili	2,23%	1,97%	2,00%	2,83%	5,47%
Servizi a domanda individuale	3,42%	3,24%	3,52%	4,29%	13,95%

Infatti, sebbene lo zero in alcuni casi possa essere veritiero, in altri potrebbe semplicemente esser stato utilizzato come escamotage per colmare delle lacune informative. Ad esempio, si può ritenere plausibile che un Comune con mille abitanti abbia indicato che non dispone di alcun addetto ai servizi connessi agli organi istituzionali, mentre sicuramente non si può dar credito al valore nullo inserito da un Comune Capoluogo per tutte le voci relative al servizio mense. In quest'ultimo caso è probabile che il Comune soffra di un gap informativo

perché il servizio ad esempio è esternalizzato, tuttavia si può argomentare che l'Ente Locale dovrebbe in ogni caso disporre delle informazioni richieste reperendole direttamente dal soggetto terzo gestore del servizio. Come regola generale, in questo studio si è deciso di accogliere tutti gli zeri e di considerarli alla stregua di qualsiasi altro valore numerico, poiché non eravamo in grado nei singoli casi di identificare la natura del valore nullo registrato e quindi ovviare all'ambiguità di simili informazioni.

I dati raccolti si caratterizzano per la presenza di anomalie, generalmente riconducibili ad una mancanza di accuratezza nella compilazione dei quadri, che vanno a contaminare l'attendibilità alterandone il potere informativo, sino a fornire in alcuni casi informazioni al limite dell'assurdo. Così, ad esempio, risulta che un Comune, per il servizio di asilo nido, ha soddisfatto ben 60 domande, seppure le richieste pervenute fossero solo 36; analogamente esistono dei Comuni la cui copertura di illuminazione stradale supera in chilometri il totale delle strade di competenza comunale. Altre volte invece, risulta che il numero di addetti di un determinato servizio – 43.642 – sia superiore all'intera popolazione residente nel Comune – appartenente alla fascia demografica 1.001-3.000 – , oppure che un Ente Locale illumini ben Km 13.062 di strade comunali. In questi casi ed in diversi ancora, in cui evidentemente il dato è errato però non è possibile interpretarlo univocamente in modo corretto, si è deciso di non considerarlo ai fini della nostra analisi sugli indicatori di efficacia ed efficienza. Differentemente, qualora fosse stato evidente che in fase di compilazione i valori relativi ad uno stesso servizio fossero stati invertiti, e tale certezza derivava ad esempio dal fatto che gli ordini di grandezza tra le voci erano assolutamente diversi ed in alcuni anni invece i quadri erano stati compilati in modo corretto, si è proceduto alle opportune sostituzioni.

Dunque, tenendo in considerazione tali limiti del database di cui si dispone, andiamo ad analizzare cosa sia possibile desumere sull'efficacia e l'efficienza dei Comuni del Friuli Venezia Giulia. Dato che i quadri non danno una precisa indicazione circa gli indicatori di efficacia e di efficienza che i Comuni dovrebbero costruire per valutarne l'andamento, nelle Tabelle 2.5 e 2.6 proponiamo una serie di semplici indicatori, tanto di efficacia quanto di efficienza, che a nostro avviso appare possibile e sensato costruire a partire dalle informazioni che si dovrebbero poter raccogliere dai Certificati di Bilancio su quei servizi indispensabili e a domanda individuale che, per le ragioni già menzionate, ci siamo limitati a considerare in questo studio. Tuttavia, non si è stati in grado di costruire alcuni degli indicatori proposti, evidenziati in rosso nelle tabelle sotto riportate, poiché o non si disponeva delle informazioni necessarie, come ad esempio succede per il numero di potenziali utenti degli impianti sportivi, oppure erano disponibili solo i dati relativi al 2007. È quest'ultimo il caso degli indicatori “Costo totale diretto/ Km percorsi” e “Costo totale diretto/ N. sanzioni erogate” per il servizio di Polizia

locale ed amministrativa. Essi rappresentano dei parametri di efficienza, dove i Km percorsi e le sanzioni erogate sono delle proxy dell'output, tuttavia queste due informazioni sono state introdotte nel quadro 13 solo a partire dal 2007, e quindi, non essendo disponibili per il quinquennio considerato, non si è proceduto alla costruzione di tali indicatori.

Per quanto riguarda i servizi indispensabili di amministrazione generale, di polizia locale ed amministrativa e quelli connessi agli organi istituzionali, le informazioni raccolte nel quadro 13 non permettono di elaborare alcun parametro di efficacia. Infatti, si potrebbe costruire un indicatore quale "Addetti/ Residenti", tuttavia, la sua interpretazione potrebbe essere equivoca. Da un lato, partendo dal presupposto che il livello del servizio offerto dovrebbe essere lo stesso per tutti i Comuni, rappresenterebbe un indicatore di efficienza; dall'altro, facendo cadere questa assunzione e considerando il numero di addetti come una proxy dell'output, potrebbe essere un indicatore di efficacia qualitativa, vale a dire maggiore è il numero di addetti impiegati migliore sarà il servizio prestato.

Tabella 2.5: Indicatori di efficacia e di efficienza per i servizi indispensabili
QUADRO 13 SERVIZI INDISPENSABILI

SERVIZIO E ATTIVITA' RILEVANTI	PARAMETRO DI EFFICACIA	PARAMETRO DI EFFICIENZA
Servizi connessi agli organi istituzionali		<i>Costo totale diretto */ Residenti</i>
Amministrazione generale compreso servizio elettorale		
Polizia locale ed amministrativa		<i>Costo totale diretto */ Km percorsi o Costo totale diretto */ N. sanzioni erogate</i>
Scuola materna		
Istruzione elementare	<i>N. studenti iscritti al 30.9 / N. aule disponibili al 30.9</i>	<i>Costo totale diretto */ N. studenti iscritti</i>
Istruzione media		
Nettezza urbana	<i>Frequenza media settimanale di raccolta</i>	<i>Costo totale diretto */ Q.li di rifiuti smaltiti</i>
	<i>Unità immobiliari servite / Totale unità immobiliari</i>	
Viabilità pubblica e illuminazione	<i>Km di strade illuminate / Totale Km di strade comunali</i>	<i>Costo totale diretto */ Km illuminato</i>

* dati in euro

Tabella 2.6: Indicatori di efficacia e di efficienza per i servizi a domanda individuale

QUADRO 14 - SERVIZI A DOMANDA INDIVIDUALE

SERVIZIO E ATTIVITA' RILEVANTI	PARAMETRO DI EFFICACIA	PARAMETRO DI EFFICIENZA
Asili nido	$N. \text{ domande soddisfatte} / N. \text{ domande presentate}$	$\text{Costo totale diretto}^* / N. \text{ bambini frequentanti}$
Impianti sportivi	$N. \text{ domande soddisfatte} / N. \text{ utenti potenziali}$	$\text{Costo totale diretto}^* / N. \text{ utenti}$
Mense	$N. \text{ domande soddisfatte} / N. \text{ domande presentate}$	$\text{Costo totale diretto}^* / N. \text{ pasti offerti}$
Mense scolastiche		

* dati in euro

Per gli indicatori di tutti i servizi si è proceduto al calcolo di un valore medio che è stato poi confrontato con i valori medi ottenuti classificandoli secondo la fascia demografica di appartenenza del Comune. Così facendo è stato possibile evidenziare gli scostamenti degli indicatori dal valor medio, tenendo conto della dimensione degli Enti Locali al fine di constatare se e in quale modo la dimensione dell'Ente Locale influisca sulla sua performance.

Per quanto riguarda i servizi indispensabili si sono considerati tutti gli indicatori che è stato possibile costruire, mentre per i servizi a domanda individuale, la scarsa disponibilità di informazioni, già ampiamente documentata, ci ha imposto di limitarci ad analizzare il servizio di mense scolastiche, l'unico per il quale si disponesse di un numero sufficiente, seppur modesto, di dati. Con riferimento agli altri servizi a domanda individuale, ed in particolare alla rilevazione dell'efficacia, le informazioni desumibili dai quadri 14, che sarebbe consigliabile che gli Enti Locali iniziassero a raccogliere, consentono di costruire un indicatore comune a tutti i servizi, rapportando le domande soddisfatte alle domande presentate o ai potenziali utenti, evidenziando in questo modo l'eventuale mismatching tra domanda e offerta. I parametri di efficienza che si possono ottenere concernono l'efficienza complessiva, e sono analoghi per i diversi servizi; in alcuni casi, come per gli asili nido e gli impianti sportivi, al costo totale diretto si rapporta una proxy dell'output quali, rispettivamente, i bambini frequentanti e il numero di utenti. Due specificazioni si devono fare sugli indicatori di efficienza relativi agli impianti sportivi e alle mense. Nel primo caso, un'analisi di *benchmarking* tra Comuni, per dimensione demografica, potrebbe svuotarsi di significatività in quanto i costi di gestione possono variare all'interno di un *range* piuttosto ampio, data la varietà e la diversità dei possibili impianti, quali ad esempio possono una piscina o un campo da pallavolo. Nel secondo caso, l'indicatore per avere piena valenza deve essere letto in modo incrociato con altri parametri di *customer satisfaction* che rilevino anche la qualità dell'output prodotto. Tuttavia, indicatori dedicati a monitorare specificatamente il livello di soddisfazione dell'utenza non

rientrano tra le voci previste nel quadro 14, né ci sono molte testimonianze di questionari realizzati *ad hoc*. Infatti, l'unica grande indagine sul gradimento dei servizi pubblici nella nostra regione, di cui è possibile leggerne i risultati, è un lavoro della Consulta regionale dei Consumatori e degli Utenti⁹, rivolto appunto a rilevare la percezione su scala regionale del funzionamento delle *public utilities*: servizio idrico, gestione dei rifiuti, vendita di gas, trasporto pubblico locale. Per gli altri servizi indispensabili e per i servizi a domanda individuale, poco risulta esser stato fatto in questa direzione, ovvero anche se alcune indagini sono state compiute, i risultati non sono reperibili e quindi vengono a perdere parte della loro utilità.

Passiamo dunque a presentare quanto emerso dalla nostra analisi, considerando i servizi indispensabili, uno ad uno, e quindi il servizio mense scolastiche.

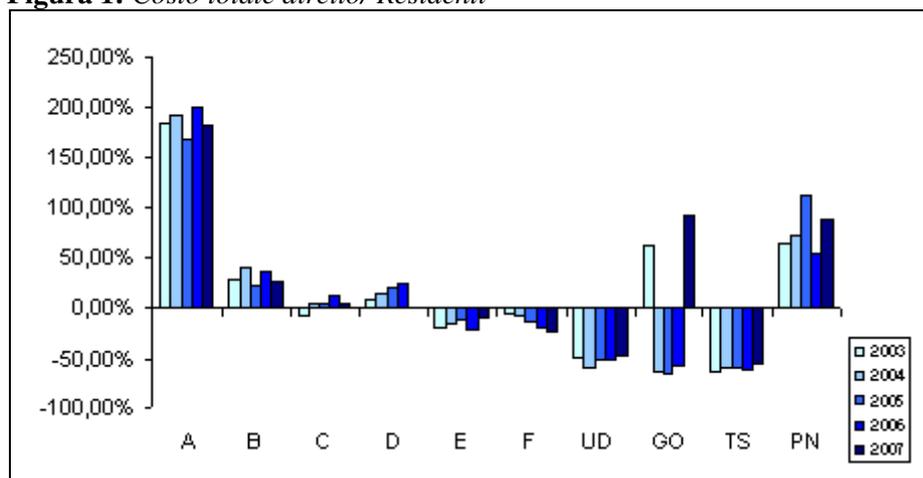
Servizi connessi agli organi istituzionali

L'unico indicatore che è stato possibile considerare per questo servizio è il "Costo totale diretto/ Residenti", il quale dà una misura dell'efficienza complessiva del Comune (Figura1). Il tasso di variazione percentuale del parametro, rispetto alla media regionale, ha registrato un andamento abbastanza prevedibile per le diverse classe demografiche. Difatti, valori significativamente superiori alla media si rilevano per le due classi inferiori, confermando appunto i costi particolarmente sostenuti che gli Enti Locali di dimensioni limitate si trovano a dover sopportare per poter garantire i servizi minimi indispensabili. Il costo pro-capite incomincia a scendere e quindi a registrare degli scostamenti negativi rispetto alla media regionale, soltanto nei Comuni al di sopra dei 10.000 abitanti. Pertanto, la dimensione influenza positivamente la capacità di svolgere e gestire tale servizio in maniera efficiente. Il Comune di Pordenone costituisce l'eccezione, poiché nell'intero quinquennio presenta per tali indicatori dei valori ampiamente al di sopra della media regionale.

Dal punto di vista temporale, a livello regionale i Comuni hanno leggermente migliorato in efficienza, sebbene andando a considerare i Comuni classificati per classi demografiche ci sono dei gruppi che hanno fatto registrare dei netti miglioramenti, quali i Comuni della classe F, o dei ben definiti peggioramenti, quali i Comuni con una popolazione tra 5.001- e 10.000 abitanti. Colpiscono i valori anomali del parametro per il Comune di Gorizia negli anni 2003 e 2007, che riflettono un'esplosione del costo del servizio in tali annate.

⁹ AA.VV. (2006), Il gradimento per i servizi pubblici in Friuli Venezia Giulia 2002-2004. Progetto "In primo piano: il Consumatore". Regione Friuli Venezia Giulia.

Figura 1: Costo totale diretto/ Residenti



Scostamento percentuale del parametro rispetto alla media regionale (pari a 23,1712 nel 2003, a 22,7631 nel 2004, a 23,7204 nel 2005, a 22,5876 nel 2006, a 21,4565 nel 2007) per classe demografica e per anno¹⁰.

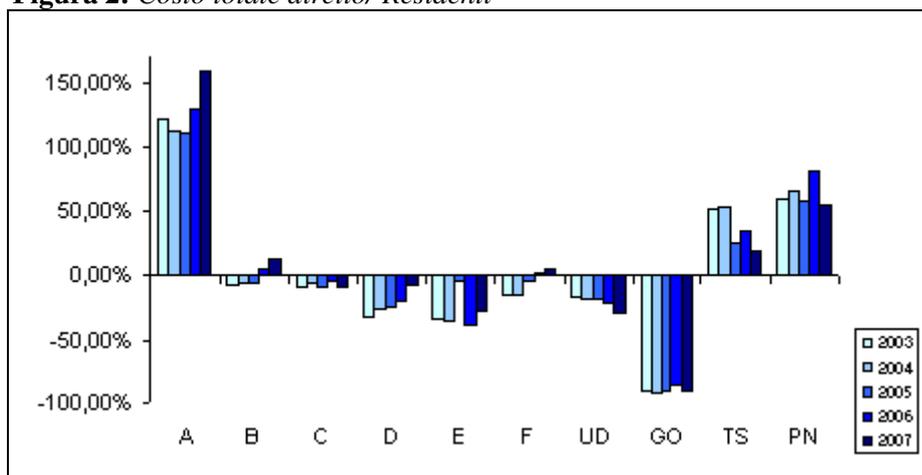
Amministrazione generale compreso il servizio elettorale

Le voci da compilare nel quadro 13 relativamente a questo servizio permettono di costruire lo stesso indicatore di costo pro capite previsto pure per i servizi connessi agli organi istituzionali. L'indicatore di efficienza complessiva presenta per questo servizio un parziale andamento a "U", che più volte in letteratura è stato identificato quale *standard trend* per i Comuni rispetto alla loro dimensione demografica. Il parametro assume valori particolarmente lontani dalla media negli Enti Locali piccolissimi per poi calare fino a registrare scostamenti negativi, che tornano ad aver segno positivo soltanto nel caso di due dei 4 Comuni più grandi.

Il trend temporale dell'indicatore, per la media regionale, presenta un andamento piuttosto irregolare, mentre si segnala l'ampliamento dello scarto positivo per i Comuni delle classi A, B e F, che evidenziano un peggioramento della loro performance in termini di efficienza, soprattutto se si tiene conto che anche in termini di media regionale l'indicatore ha registrato nell'ultimo anno un incremento del costo pro capite del servizio.

¹⁰ Le lettere maiuscole identificano le diverse fasce demografiche in cui sono stati classificati i Comuni:
A: 0-1.000; B: 1.001-3.000; C: 3.001-5.000; D: 5.001-10.000; E: 10.001-15.000; F: >15.000; GO: Gorizia; PN: Pordenone; TS: Trieste; UD: Udine.

Figura 2: Costo totale diretto/ Residenti

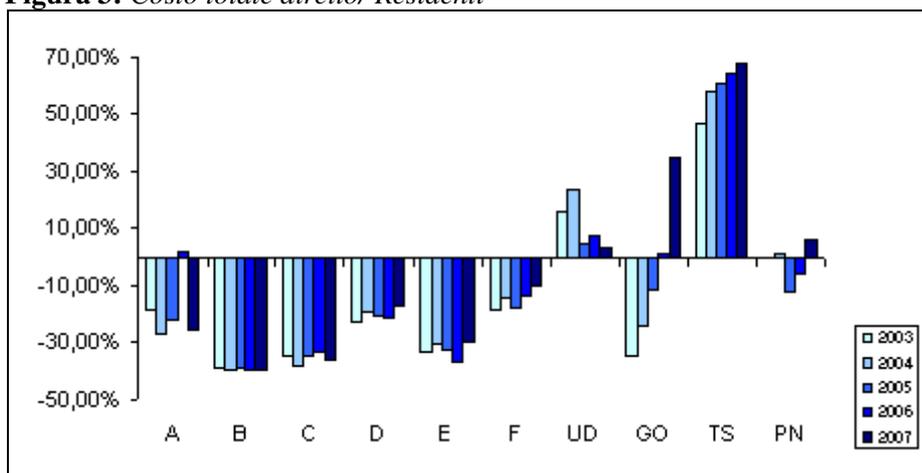


Scostamento per percentuale del parametro rispetto alla media regionale (pari a 163,58 nel 2003, a 164,99 nel 2004, a 169,72 nel 2005, a 161,22 nel 2006, a 173,23 nel 2007) per classe demografica e per anno.

Polizia Locale ed amministrativa

Anche per il servizio di Polizia Locale ed amministrativa le informazioni disponibili nel quadro 13 dei Certificati di Bilancio consentono di costruire solamente un indicatore, quello relativo al costo totale diretto pro-capite. Dalla Figura 3 emerge una netta supremazia in termini di efficienza di tutte le classi di Comuni rispetto ai Comuni Capoluogo di Provincia. Sarebbe interessante cercare di capire come mai i Comuni più grandi risultino sempre meno virtuosi in termini di mantenimento dei costi pro capite, visto che il servizio reso dovrebbe essere lo stesso.

Figura 3: Costo totale diretto/ Residenti



Scostamento per percentuale del parametro rispetto alla media regionale (pari a 37,85 nel 2003, a 38,56 nel 2004, a 41,17 nel 2005, a 42,05 nel 2006, a 42,46 nel 2007) per classe demografica e per anno.

Nella fattispecie, Trieste, il Comune con la popolazione più numerosa è in assoluto il meno efficiente, anzi la sua performance peggiora nel corso del quinquennio considerato. I

valori atipici che l'indicatore assume nel 2006 nel gruppo dei Comuni piccolissimi, e per Gorizia nel 2006 e 2007, come pure per Pordenone nel 2007, riflettono incrementi nei costi totali diretti di cui si ignorano le ragioni.

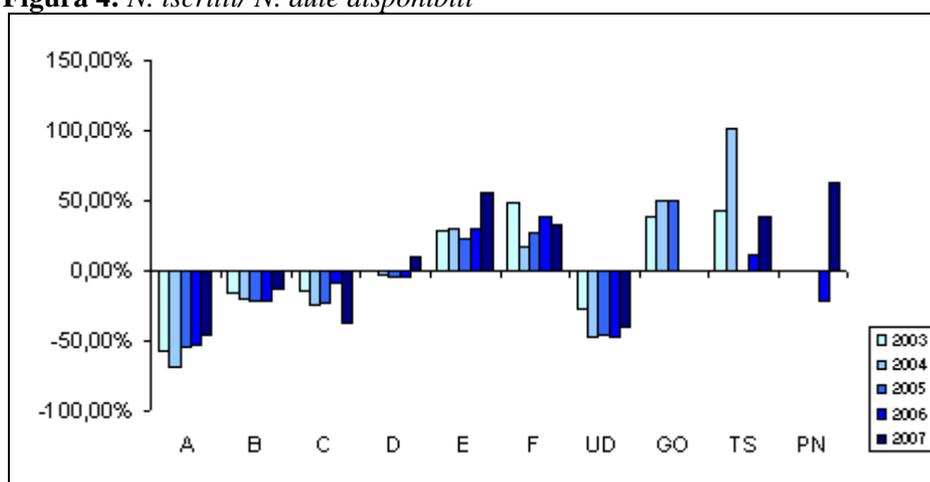
Anche per questo servizio, colpisce come nel corso del quinquennio la media regionale registrata per tale indicatore sia aumentata approssimativamente del 12%.

Scuola materna

Le informazioni raccolte per questo servizio ci hanno permesso di ottenere due parametri, uno di efficacia e l'altro di efficienza.

Lo strumento analitico riservato alla misurazione dell'efficacia considera il numero di studenti iscritti alla scuola materna per aula a disposizione. Esso costituisce un parametro di efficacia (qualitativa): minore è il numero di studenti per aula migliore sarà il servizio offerto. I risultati presentati in Figura 4 vanno interpretati tenendo in considerazione che molto spesso le informazioni relative al numero di iscritti e di aule disponibili mancavano. Sarebbe opportuno pertanto che in futuro i Comuni fossero più diligenti nel reperimento dei dati richiesti, soprattutto se questi sono gli unici che permettono di ottenere una valutazione sull'efficacia dell'attività svolta. L'assenza di informazioni utili riguarda in particolare anche i Comuni Capoluogo, per i quali troppo spesso non siamo stati in grado di costruire l'indicatore, ciò è vero per Gorizia nel 2006 e nel 2007, per Trieste nel 2005 e per Pordenone nei primi tre anni del periodo di riferimento.

Figura 4: *N. iscritti/ N. aule disponibili*



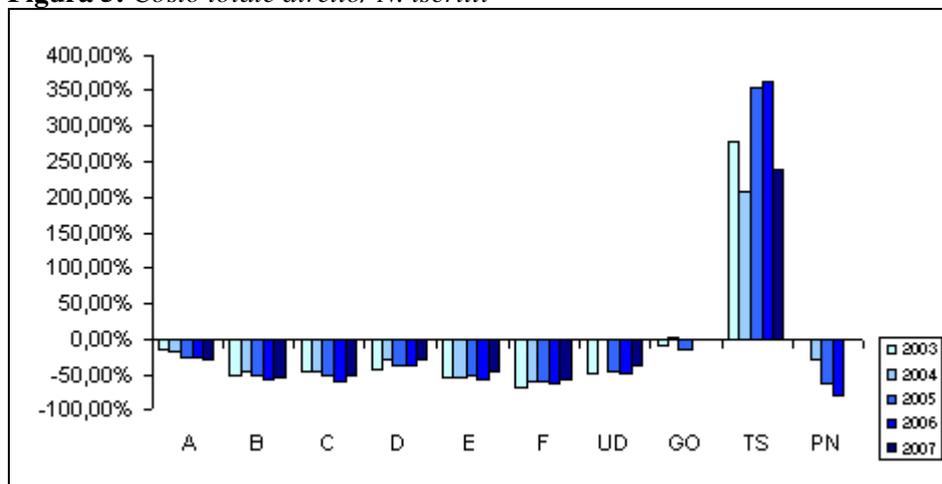
Scostamento per percentuale del parametro rispetto alla media regionale (pari a 16,48 nel 2003, a 17,67 nel 2004, a 17,77 nel 2005, a 18,01 nel 2006, a 15,99 nel 2007) per classe demografica e per anno.

Per quanto riguarda i valori registrati, i Comuni compresi nella classe demografica 0-1.001 risultano essere in media i più efficaci di tutti, altrettanto virtuosi sono i Comuni delle tre

fasce successive e l'amministrazione comunale di Udine. Il servizio offerto dagli Enti locali di dimensioni maggiori e da Gorizia e Trieste sembra essere assolutamente meno efficace. Tuttavia, si deve rilevare come nei Comuni più piccoli, qualora il servizio sia offerto, il bacino di utenza è assolutamente limitato influenzando positivamente il parametro. Difatti, strutturalmente una scuola materna per la sua esistenza necessita almeno di un'aula, che può essere considerata adeguata sia nel caso che i bambini iscritti siano 3 che nel caso questi siano 15.

Come misura di efficienza si è costruito un indicatore che considera il costo totale diretto per studente iscritto, ed è risultato che il Comune meno efficace, Trieste, è anche il meno efficiente, registrando uno scostamento positivo dalla media regionale in tutti gli anni superiore al 200%. Pure in questo caso per alcuni Capoluoghi, nella fattispecie Pordenone nel 2003 e 2007, Gorizia nel 2006 e 2007 e Udine nel 2004, non è stato possibile costruire l'indicatore a causa dell'assenza di dati. Tuttavia, anche le classi di Comuni che in media si sono attestate ben poco al disotto della media regionale risultano essere meno efficienti delle altre, come appunto succede per la fascia demografica A o per il Comune di Gorizia (Figura 5). Dunque, per questo servizio, l'andamento dei costi si discosta dal trend classico ad U, rispetto alla dimensione.

Figura 5: Costo totale diretto/ N. iscritti



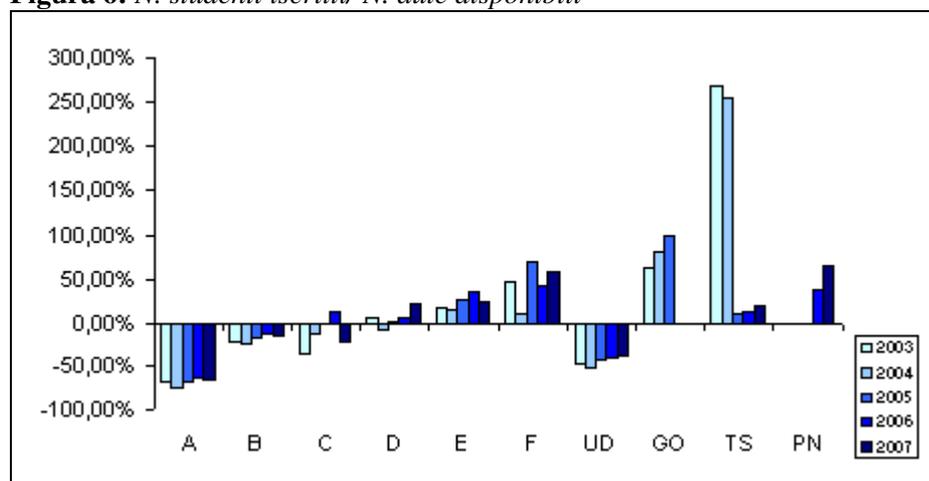
Scostamento per percentuale del parametro rispetto alla media regionale (pari a 1192,40 nel 2003, a 1068,56 nel 2004, a 1278,75 nel 2005, a 1326,74 nel 2006, a 1137,24 nel 2007) per classe demografica e per anno.

Istruzione elementare

Gli indicatori si possono elaborare a partire dalle informazioni raccolte nei quadri 13 sono gli stessi del servizio di scuola materna, per i quali ovviamente restano valide le stesse osservazioni di carattere esplicativo.

Come è illustrato in Figura 6, anche per quanto riguarda l'istruzione elementare i Comuni piccolissimi in media sono quelli in grado di garantire il servizio più efficace, facendo registrare un numero di studenti per aula assolutamente inferiore alla media regionale rilevata per tale indicatore. Buoni risultati sotto questo punto di vista sono garantiti anche dai Comuni con una popolazione compresa tra 1.001 e 3.000 abitanti e da Udine. Non altrettanto si può asserire per gli Enti Locali appartenenti alla fascia F e per il Comune di Gorizia e Pordenone; questi ultimi due, in particolare per alcuni anni nemmeno compilano le voci relative previste nel quadro 13. Per quanto riguarda Trieste, l'indicatore assume dei valori anomali, in quanto nel 2003 e nel 2004 il tasso di variazione percentuale dalla media regionale è elevatissimo – rispettivamente del 268% e del 254% – per poi ridursi incredibilmente dal 2005, in seguito ad un aumento, che sorprende, nel numero di aule disponibili. Complessivamente, nel quinquennio di riferimento l'indicatore in media, sul territorio regionale, presenta un trend abbastanza costante, senza segnalare grandi miglioramenti o peggioramenti dell'efficacia della performance per il servizio qui analizzato.

Figura 6: *N. studenti iscritti/ N. aule disponibili*

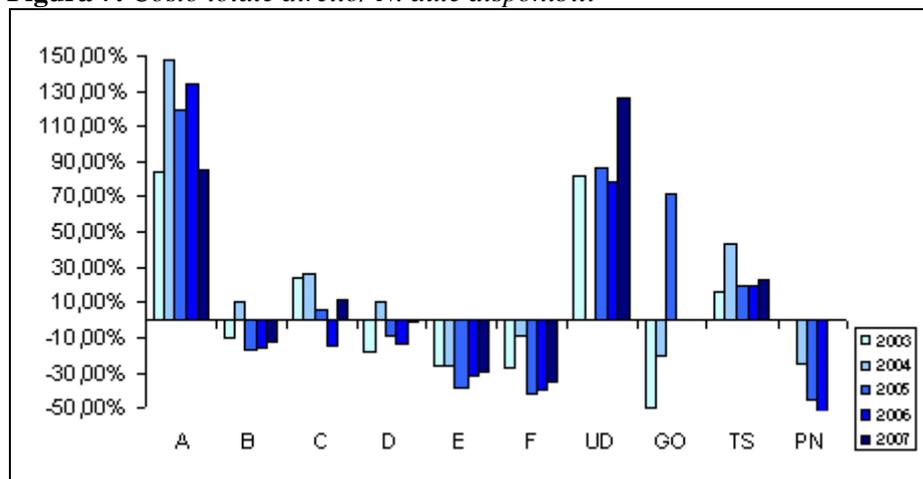


Scostamento per percentuale del parametro rispetto alla media regionale (pari a 11,93 nel 2003, a 13,48 nel 2004, a 12,34 nel 2005, a 12,14 nel 2006, a 11,62 nel 2007) per classe demografica e per anno.

Per quanto attiene la dimensione dell'efficienza, l'indicatore calcolato presenta nel periodo considerato un trend abbastanza irregolare, sia complessivamente che per classe demografica, come si evince dalla Figura 7

Pure in questo caso, Gorizia e Pordenone in alcuni anni non forniscono le informazioni richieste, mentre i Comuni più inefficienti sono, nel corso dell'intero quinquennio, quelli piccolissimi, seguiti da Udine e da Trieste.

Figura 7: Costo totale diretto/ N. aule disponibili



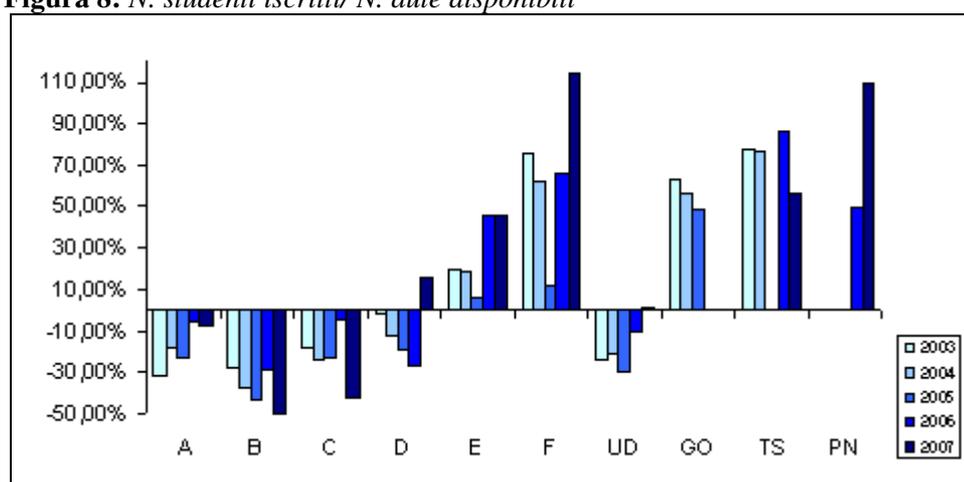
Scostamento per percentuale del parametro rispetto alla media regionale (pari a 439,01 nel 2003, a 340,66 nel 2004, a 442,97 nel 2005, a 447,75 nel 2006, a 387,43 nel 2007) per classe demografica e per anno.

Istruzione media

L'efficienza e l'efficacia di questo servizio possono essere misurate attraverso l'uso di due indicatori desumibili dalle informazioni raccolte, gli stessi costruiti anche per l'istruzione elementare e la scuola media. Tuttavia, pure in questo caso la mancanza di informazioni nei quadri 13 per numerosi Comuni mina l'attendibilità dei risultati ottenuti e di seguito commentati.

Come illustra il grafico presentato in Figura 8, l'indicatore registra dei valori più bassi, vale a dire degli scarti negativi, dalla media regionale, più ampi, per i Comuni fino a 10.000 abitanti e nel Comune di Udine. Gli enti che garantiscono un insegnamento di minor qualità, registrando un numero di studenti per aula assolutamente superiore alla media, sono invece gli altri tre capoluoghi di provincia e gli Enti Locali delle ultime due fasce demografiche. In particolare, va sottolineata l'assenza di dati relativi a Gorizia, Trieste e Pordenone, per alcuni anni. Le variazioni percentuali eccezionalmente elevate registrate da Pordenone e dai Comuni con una popolazione che supera la soglia dei 15.000 abitanti nell'ultimo anno di rilevazione, riflettono un aumento negli iscritti. Altrettanto non si può dire ad esempio per gli scostamenti percentuali registrati dall'indicatore con riferimento ai Comuni di 10.001-15.000 abitanti, che invece riflettono un andamento del parametro pressoché costante in media per quel gruppo di Comuni, a fronte di una netta diminuzione nel valore dell'indicatore medio su scala regionale.

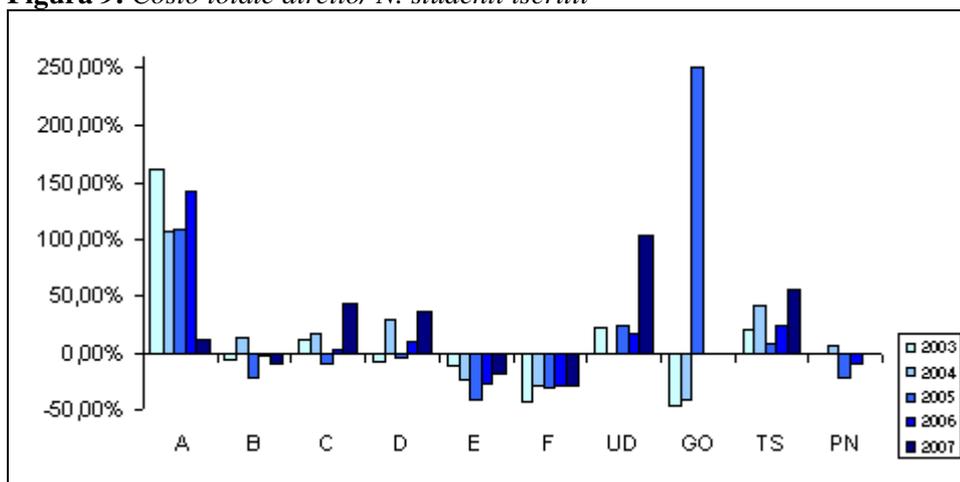
Figura 8: *N. studenti iscritti/N. aule disponibili*



Scostamento per percentuale del parametro rispetto alla media regionale (pari a 12,58 nel 2003, a 13,18 nel 2004, a 13,85 nel 2005, a 10,96 nel 2006, a 10,13 nel 2007) per classe demografica e per anno.

Infine, consideriamo la dimensione dell'efficienza nel servizio di istruzione media. La media regionale del costo totale diretto per studente iscritto presenta un trend assolutamente irregolare nel periodo 2003-2007, pur dando qualche segnale di riduzione nel livello di inefficienze, nel 2007 difatti si registra il valore più basso a seguito di un andamento decrescente negli ultimi tre anni. Se osserviamo l'andamento medio dell'indicatore per le singole classi di Comuni, rispetto alla media complessiva, nuovamente i Comuni piccolissimi mostrano gli scostamenti percentuali dalla media più ampi, ad eccezione dell'ultimo anno, in cui il costo totale diretto si è ridotto drasticamente. Per le altre classi di Comuni gli scostamenti percentuali dell'indicatore dalla media sono comunque inferiori al 50%, ad eccezion fatta di Udine nel 2007 e Gorizia nel 2006, che hanno sperimentato in queste due annate una crescita sostenuta nel costo totale diretto del servizio, mostrando quindi una performance poco efficiente.

Figura 9: Costo totale diretto/ N. studenti iscritti



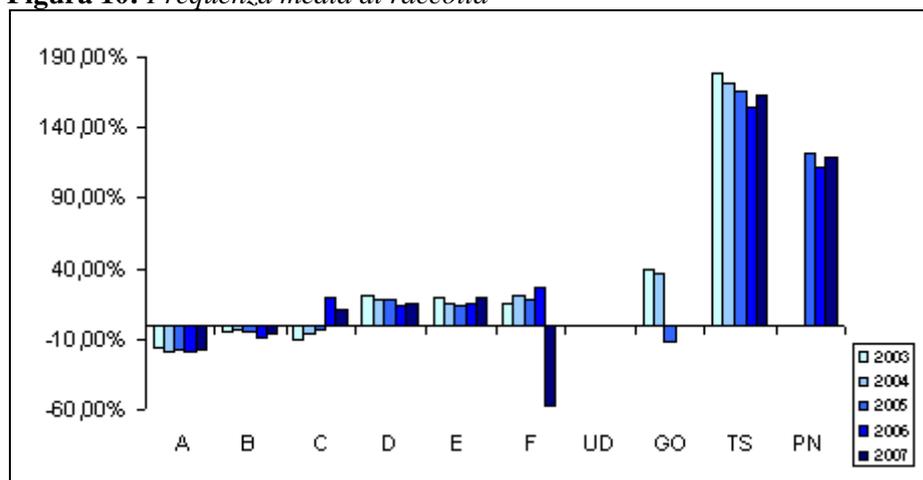
Scostamento per percentuale del parametro rispetto alla media regionale (pari a 346,62 nel 2003, a 304,7 nel 2004, a 418,39 nel 2005, a 377,67 nel 2006, a 291,74 nel 2007) per classe demografica e per anno.

Nettezza urbana

Con i dati disponibili nei quadri 13 è stato possibile costruire per questo servizio ben due indicatori di efficacia ed uno di efficienza.

Il primo parametro destinato a valutare l'efficacia dei Comuni è rappresentato dalla frequenza media settimanale di raccolta, il quale ci fornisce una misura della copertura "temporale" garantita e quindi del livello del servizio offerto: più alta è la frequenza di raccolta migliore la prestazione dell'Ente Locale. Dalla figura 10 si evince che gli scostamenti più ampi dalla media regionale dell'indicatore sono registrati per il Comune di Trieste e per quello di Pordenone e Gorizia. Mentre l'efficacia del servizio erogato è inferiore alla media nei Comuni più piccoli, andando quindi a segnalare una certa correlazione positiva tra efficacia e dimensione demografica del Comune. Il valore anomalo registrato nel 2007 per la classe di Comuni con una popolazione al di sopra dei 15.000 abitanti riflette una distorsione dovuta alla presenza di zero che vanno quindi a inficiare il valore medio assunto dall'indicatore per tale gruppo di Comuni. Preme infine segnalare la totale assenza di informazioni per il Comune di Udine e la mancanza di dati relativi a Gorizia e Pordenone per alcuni anni.

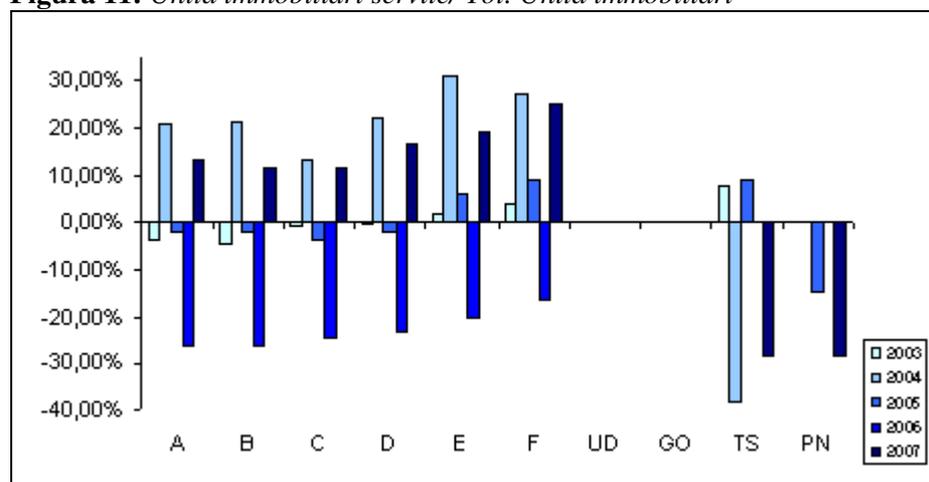
Figura 10: Frequenza media di raccolta



Scostamento per percentuale del parametro rispetto alla media regionale (pari a 2,15 nel 2003, a 2,21 nel 2004, a 2,25 nel 2005, a 2,35 nel 2006, a 2,29 nel 2007) per classe demografica e per anno.

L'altro indicatore di efficacia rapporta il numero di unità immobiliari servite al totale di unità immobiliari presenti sul territorio comunale di competenza.

Figura 11: Unità immobiliari servite/Tot. Unità immobiliari



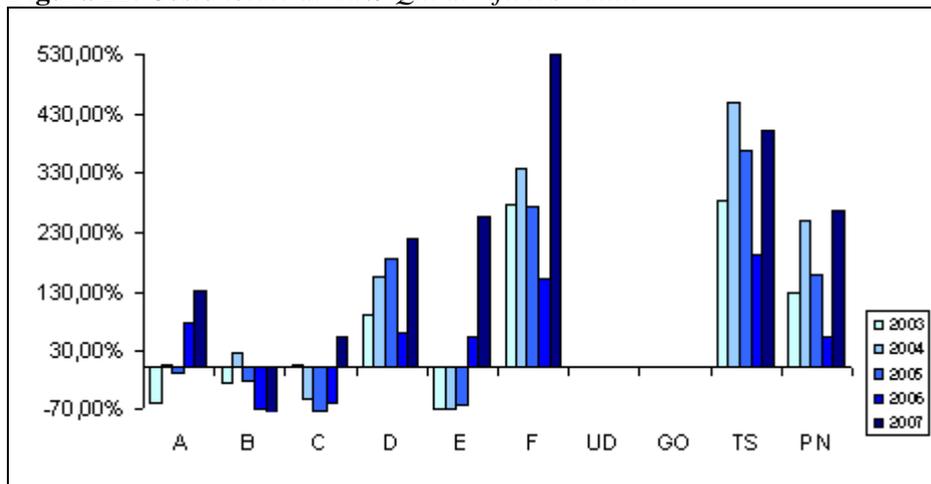
Scostamento per percentuale del parametro rispetto alla media regionale (pari a 0,9119 nel 2003, a 0,7475 nel 2004, a 0,9174 nel 2005, a 1,1944 nel 2006, a 0,7984 nel 2007) per classe demografica e per anno.

Si tratta di un tipico parametro di efficacia, in quanto appunto fornisce un'indicazione sul grado di copertura del servizio, ovvero sulla capacità di soddisfare la domanda complessiva. Il valore assunto in media nel tempo da questo indicatore, su scala regionale, presenta un trend abbastanza irregolare, in particolare il fatto che nel 2006 registri un valore superiore a quello massimo possibile – 1 – riflette il fatto che in tale anno un Comune ha fornito soltanto le informazioni relative alle unità immobiliari servite influenzando in modo significativo la media

e quindi determinando un superamento della soglia massima raggiungibile dal parametro. Questo spiega inoltre perché per tale anno, il valore medio dell'indicatore rilevato per tutte le diverse classi di Comuni faccia segnare un tasso di variazione percentuale negativo rispetto alla media regionale. La Figura 11 evidenzia una performance non ineccepibile dei Comuni Capoluogo di Provincia, difatti per quanto riguarda Gorizia e Udine nemmeno si dispone delle informazioni necessarie per costruire l'indicatore, come succede in alcuni anni per Pordenone e Trieste. Questi ultimi, negli anni in cui forniscono i dati, registrano i maggiori scostamenti percentuali negativi, risultando quindi gli Enti Locali meno efficaci. Mentre i Comuni con più di 10.000 abitanti – classe E e F – son quelli che si distinguono per eccellenza.

Passiamo dunque ad esaminare la dimensione dell'efficienza nel servizio di nettezza urbana evidenziando il trend e i valori registrati dal costo totale diretto per quintale di rifiuti smaltiti (Figura 12).

Figura 12: Costo totale diretto/ Q.li di rifiuti smaltiti



Scostamento per percentuale del parametro rispetto alla media regionale (pari a 6,67 nel 2003, a 4,53 nel 2004, a 5,52 nel 2005, a 11,21 nel 2006, a 5,74 nel 2007) per classe demografica e per anno.

Innanzitutto, si osserva come pure per questo indicatore, i Comuni di Gorizia e Udine non forniscono i dati utili alla sua costruzione. In secondo luogo, si vuole sottolineare l'andamento irregolare dei valori assunti in media dall'indicatore su scala regionale, che riflette un andamento altrettanto incostante nei costi e nei quintali di rifiuti smaltiti nel periodo di riferimento. In particolare, l'impennata nello scostamento percentuale registrato nel 2007 per i Comuni con più di 15.000 abitanti riflette un calo drastico nelle quantità di rifiuti smaltiti da parte di un Ente Locale che, tuttavia, pesa in modo significativo sul valore medio dell'indicatore per la suddetta classe. Analoghe ragioni si celano dietro l'inversione di segno del tasso di variazione percentuale dalla media regionale che l'indicatore segna nel 2006 e nel 2007 per i

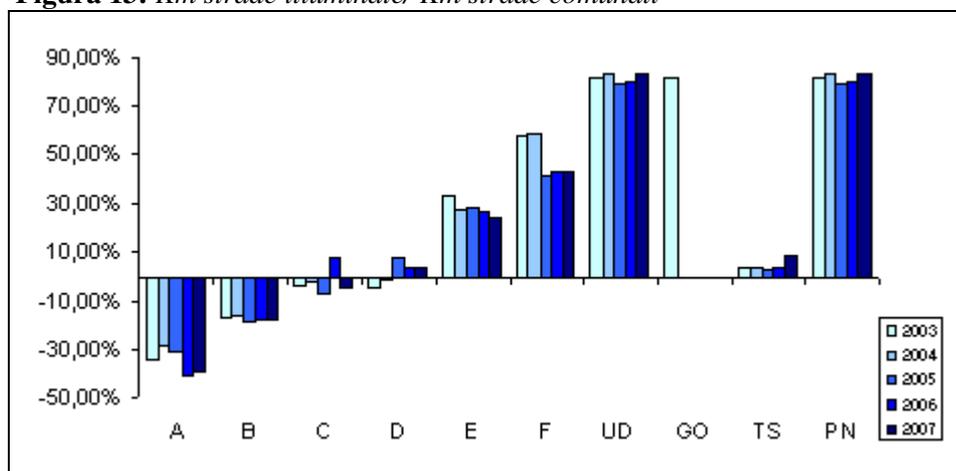
Comuni con una popolazione compresa tra i 10.000 e i 15.000 cittadini. Tenuto conto di tali anomalie, il grafico illustra come le maggiori inefficienze si verifichino a livello degli Enti Locali di dimensioni maggiori, come peraltro è emerso anche per altri servizi.

Viabilità e illuminazione pubblica

I dati disponibili nel quadro 13 dei certificati di bilancio permettono di utilizzare due strumenti analitici per misurare l'efficacia e l'efficienza con riferimento al servizio di illuminazione, si tratta di "Km di strade illuminate/ Km di strade comunali" e di "Costo totale diretto/ Km strade illuminate".

La Figura 13 illustra i risultati ottenuti per l'indicatore di efficacia: si tratta di un classica misura dell'efficacia, che rileva il grado di copertura del servizio, vale a dire quanto è stato realizzato rispetto al massimo risultato che tecnicamente era possibile raggiungere. Con riferimento a tale parametro i Comuni che si distinguono positivamente sono quelli che superano la soglia dei 10.000 abitanti, fatta eccezione per il Comune di Trieste il cui indicatore registra uno scostamento positivo percentuale dalla media regionale al massimo dell'8% nel 2007.

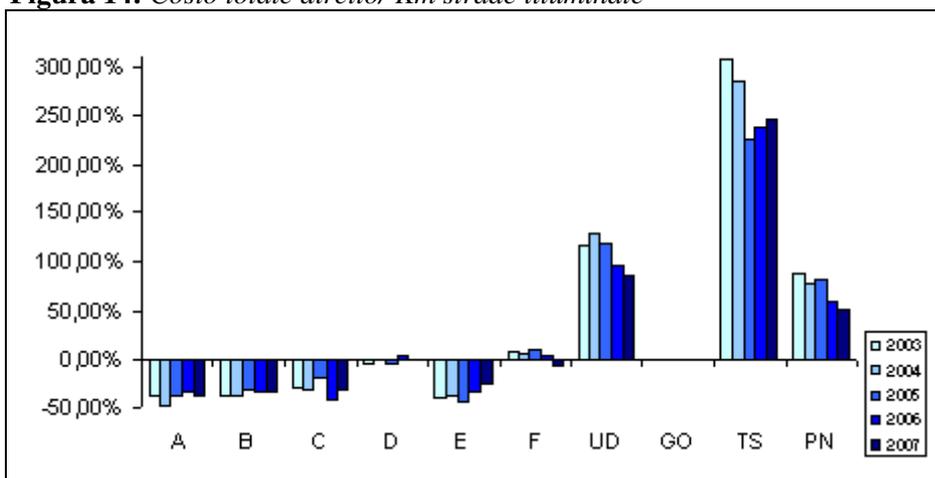
Figura 13: Km strade illuminate/ Km strade comunali



Scostamento per percentuale del parametro rispetto alla media regionale (pari a 0,5490 nel 2003, a 0,5445 nel 2004, a 0,5577 nel 2005, a 0,5555 nel 2006, a 0,5452 nel 2007) per classe demografica e per anno.

Sono i Comuni più piccoli a presentare un indicatore che in media registra degli scostamenti percentuali negativi dalla media, tra il 10% e il 30%, segnalando un più basso grado di efficacia nell'erogazione di tale servizio.

Figura 14: Costo totale diretto/ Km strade illuminate



Scostamento per percentuale del parametro rispetto alla media regionale (pari a 7883,95 nel 2003, a 7777,64 nel 2004, a 8216,57 nel 2005, a 9027,22 nel 2006, a 9922,15 nel 2007) per classe demografica e per anno.

Quanto invece ai livelli di efficienza (Figura14), il costo totale diretto per Km di strade illuminate evidenzia inefficienze più elevate a livello di Comuni di dimensioni maggiori, nella fattispecie i Capoluoghi di Provincia, come del resto succede anche in altri servizi. Per le altre classi di Comuni l'indicatore in media assume dei valori che si discostano in percentuale negativa dalla media regionale oppure che si mantengono in linea con il valore medio rilevato complessivamente; quest'ultimo è il caso dei Comuni della classe F. Va infine sottolineata la totale mancanza di dati per il Comune di Gorizia, sia per quanto riguarda l'indicatore di efficacia ad eccezione del 2003, sia per l'indicatore di efficienza nell'intero quinquennio di riferimento.

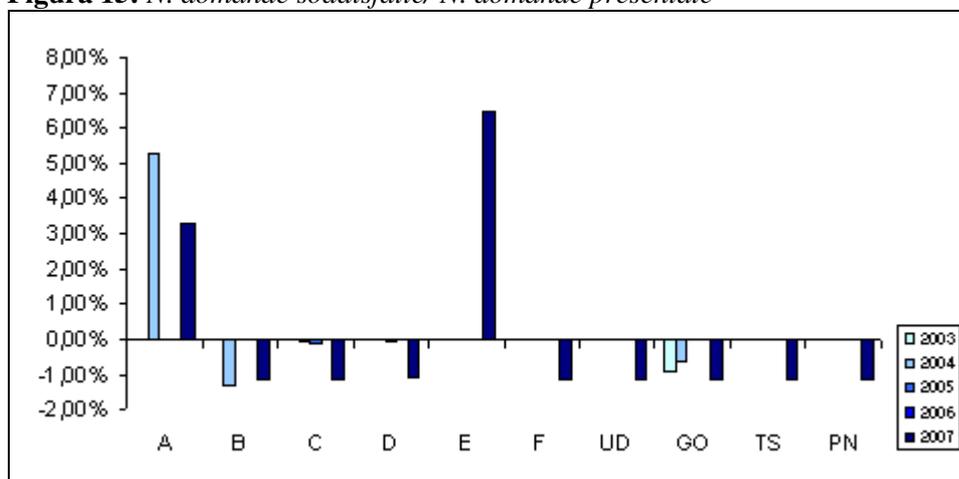
Mense scolastiche

I dati richiesti nel quadro 13 permettono di costruire un indicatore di efficienza ed uno di efficacia.

Per quanto attiene l'efficacia, il parametro costruito misura la capacità dell'ente di soddisfare le domande presentate, ovvero va a quantificare il divario tra domanda ed offerta resa. I risultati ottenuti, come si evince dalla Figura 15, sono assolutamente omogenei: praticamente tutti i Comuni che hanno fornito delle informazioni hanno registrato un valore per l'indicatore pari a uno. Soltanto per qualche Comune le domande soddisfatte non coincidono con quelle presentate, e questo spiega i lievissimi scostamenti percentuali dal valore assunto in media su scala regionale dall'indicatore. In un numero limitato di casi i comuni hanno indicato soltanto il numero di domande presentate e non quello soddisfatte, provocando delle distorsioni rilevanti nei valori medi dell'indicatore, pertanto si è deciso di non considerare tali dati.

Tuttavia, preme sottolineare come la coincidenza tra domande presentate e domande soddisfatte per un numero di Enti Locali prossimo al 100%, fa sorgere qualche dubbio circa l'attendibilità delle informazioni.

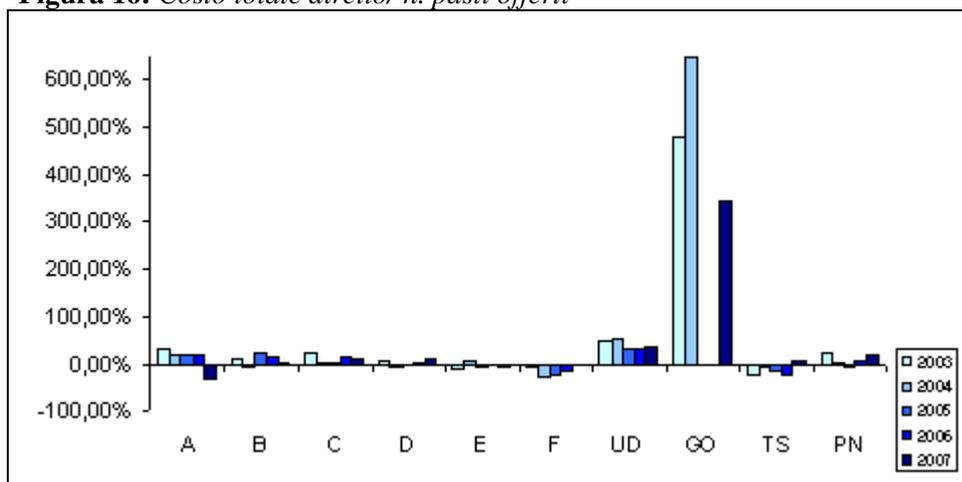
Figura 15: *N. domande soddisfatte/ N. domande presentate*



Scostamento per percentuale del parametro rispetto alla media regionale (pari a 0,99997, a 1 nel 2004, a 0,99989 nel 2005, a 0,99999 nel 2006, a 1 nel 2007) per classe demografica e per anno.

Il costo totale diretto per pasto offerto presenta un trend abbastanza regolare nell'arco temporale 2003-2007 sul territorio regionale. Anche in questo caso gli scostamenti percentuali positivi più ampi riguardano i Comuni Capoluogo di Provincia, nella fattispecie Udine e Gorizia. Il primo esibisce un indicatore con valori lontani dalla media regionale nel quinquennio di riferimento. Il secondo registra, negli anni in cui fornisce i dati, le maggiori inefficienze raggiungendo dei tassi di variazione percentuale, dal valore medio dell'indicatore su scala regionale, anche del 650%. Tale situazione riflette un incremento assolutamente erratico nei costi del servizio ed un altrettanto amplificata e apparentemente irragionevole riduzione nel numero di pasti offerti. Per quanto attiene le altre classi di Comuni, non si può dire molto circa l'efficienza nel servizio, poiché i valori assunti in media dall'indicatore oscillano all'interno di range piuttosto ampi.

Figura 16: *Costo totale diretto/ n. pasti offerti*



Scostamento per percentuale del parametro rispetto alla media regionale (pari a 3,57, a 4,10 nel 2004, a 4,29 nel 2005, a 4,08 nel 2006, a 3,95 nel 2007) per classe demografica e per anno.

2.4 Conclusioni

Il quadro delineatosi nell'ambito di quest'analisi, finalizzata ad evidenziare tanto aspetti quantitativi quanto qualitativi, relativi alle informazioni rilevabili dai quadri 13 e 14 ed utilizzabili nella costruzione di strumenti analitici per la misurazione dell'efficienza e dell'efficacia, non risulta essere molto confortante, sebbene si allinei con le tendenze evidenziate in altri studi condotti su scala nazionale.

La pubblica amministrazione sembra essere difficilmente permeabile alla penetrazione di una nuova cultura, propria dei sistemi aziendali privati, nonostante gli sforzi degli ultimi decenni orientati all'innescio di dinamiche di cambiamento. In particolare, si è confermata la mancanza di strumenti propri di una gestione orientata ai risultati, e che permettano di misurarne la prestazione, e la refrattarietà ad introdurli e ad usarli. Pertanto, dato lo scarso successo di trasformazione in prassi dell'ormai diffuso impianto teorico del New Public Management, nella fase di sperimentazione in cui ci si trova ad oggi si rende necessario ricalibrare le proprie aspettative circa le possibilità di misurare in modo esaustivo la performance delle pubbliche amministrazioni, e, nella fattispecie dei Comuni. A questa logica sembra rispondere la semplificazione dei quadri 13 e 14 realizzatasi nel 2007, e probabilmente destinata ad accentuarsi in futuro, se questa ritrosia alla trasformazione continua a persistere. D'altra parte risulta altrettanto consigliabile ed auspicabile l'introduzione di schemi operativi e di programmi che agevolino gli Enti Locali, in questi nuovi adempimenti, avvicinandoli ad una logica di azione per obiettivi e risultati, attraverso un percorso graduale. Ci si riferisce in

particolare ad un'implementazione guidata del controllo di gestione, strumento ancora poco diffuso se non addirittura estraneo alla maggior parte dei Comuni, ma essenziale per il monitoraggio dell'attività dell'ente, dei suoi risultati e quindi per il miglioramento dei servizi offerti al cittadino. Esso infatti richiede una dotazione di risorse e competenze delle quali molto spesso gli Enti Locali non dispongono. Pertanto, risulta fondamentale un supporto ai Comuni tanto da parte degli Enti Locali più all'avanguardia tanto da parte dei livelli di organo immediatamente superiore. A riguardo, ci sembra degna di nota, e buona prassi da poter prendere da esempio, l'iniziativa avviata dal Comune di Pordenone. Quest'ultimo, infatti, ha creato una rete per la diffusione del controllo di gestione, allo scopo di aiutare tutti i Comuni a cimentarsi nel bilancio di gestione, diffondendo quindi la consapevolezza della sua utilità. L'obiettivo finale del progetto è, per l'appunto, l'implementazione del controllo di gestione in tutti i Comuni che vi partecipano, favorendo il confronto tra enti sulla gestione dei servizi.

Dunque, si ritiene fondamentale muoversi in entrambe le direzioni: ridimensionando le aspettative e semplificando, per lo meno in una prima fase, il sistema di rilevazione delle dimensioni della performance dell'ente da un lato, e dall'altro agevolando attivamente l'attuazione del sistema del controllo di gestione, anche attraverso iniziative collettive. In questo modo, si crede che importanti passi possano essere compiuti verso l'implementazione di un sistema organico di controlli, soprattutto interni, che favoriscano il miglioramento delle pubbliche amministrazioni e dei servizi resi al cittadino.

ALLEGATO 2.1 RELATIVO AI TASSI DI NON RISPOSTA DEI COMUNI, CONSIDERATI PER FASCIA DEMOGRAFICA

Tabella a2.1: Comuni della fascia demografica 0-1.000

Servizi indispensabili		2003	2004	2005	2006	2007
Servizi connessi agli organi istituzionali	Addetti	41,67%	25,00%	25,00%	27,08%	29,17%
	Costo totale diretto*	14,58%	6,25%	4,17%	4,17%	6,25%
	Forma di gestione	8,33%	6,25%	8,33%	2,08%	4,17%
	N. delibere di Giunta					4,17%
	N. delibere di Consiglio					4,17%
Amministrazione generale compreso servizio elettorale	Addetti	8,33%	8,33%	8,33%	6,25%	0,00%
	Costo totale diretto*	12,50%	6,25%	6,25%	4,17%	2,08%
	Forma di gestione	8,33%	6,25%	8,33%	2,08%	0,00%
Polizia locale e amministrativa	Addetti	47,92%	47,92%	41,67%	37,50%	41,67%
	Costo totale diretto*	37,50%	27,08%	33,33%	27,08%	20,83%
	Forma di gestione	31,25%	25,00%	35,42%	27,08%	29,17%
	N. automezzi					50,00%
	N. chilometri percorsi					52,08%
	N. di sanzioni amministrative erogate					52,08%
Scuola materna	N. studenti iscritti al 30.9	39,58%	35,42%	33,33%	25,00%	27,08%
	N. aule disponibili al 30.9	45,83%	43,75%	43,75%	35,42%	39,58%
	Costo totale diretto*	39,58%	33,33%	35,42%	31,25%	16,67%
	Forma di gestione	37,50%	35,42%	31,25%	27,08%	27,08%
	N. personale amministrativo					75,00%
	N. personale docente					68,75%
	N. personale non docente					70,83%
Istruzione elementare	N. studenti iscritti al 30.9	41,67%	37,50%	35,42%	29,17%	29,17%
	N. aule disponibili al 30.9	50,00%	45,83%	45,83%	39,58%	41,67%
	Costo totale diretto*	45,83%	39,58%	37,50%	33,33%	14,58%
	Forma di gestione	43,75%	41,67%	37,50%	31,25%	29,17%
	N. personale amministrativo					75,00%
	N. personale docente					72,92%
Istruzione media	N. studenti iscritti al 30.9	64,58%	70,83%	66,67%	66,67%	66,67%
	N. aule disponibili al 30.9	75,00%	79,17%	77,08%	77,08%	79,17%
	Costo totale diretto*	66,67%	64,58%	68,75%	64,58%	31,25%
	Forma di gestione	77,08%	72,92%	70,83%	62,50%	66,67%
	N. personale amministrativo					79,17%
	N. personale non docente					81,25%
Nettezza urbana	Frequenza media settimanale di raccolta	8,33%	4,17%	6,25%	4,17%	2,08%
	Unità immobiliari servite	8,33%	6,25%	6,25%	10,42%	10,42%
	Totale unità immobiliari	12,50%	12,50%	12,50%	14,58%	14,58%
	Costo totale diretto*	6,25%	6,25%	4,17%	4,17%	0,00%
	Q.li di rifiuti smaltiti	12,50%	12,50%	10,42%	8,33%	4,17%
	Forma di gestione	8,33%	4,17%	4,17%	2,08%	0,00%
	Addetti					68,75%
Viabilità ed illuminazione pubblica	Km di strade illuminate	6,25%	2,08%	6,25%	2,08%	2,08%
	Totale Km di strade comunali	8,33%	2,08%	6,25%	2,08%	0,00%
	Costo totale diretto*	8,33%	4,17%	4,17%	4,17%	2,08%
	Forma di gestione	6,25%	4,17%	4,17%	0,00%	0,00%
	N. di punti luce					8,33%
	N. di Kwh. consumati					35,42%

Tabella a2.2: Comuni della fascia demografica 1.001-3.000

Servizi indispensabili		2003	2004	2005	2006	2007		
Servizi connessi agli organi istituzionali	Addetti	28,57%	29,76%	29,76%	30,95%	27,38%		
	Costo totale diretto*	10,71%	10,71%	8,33%	10,71%	2,38%		
	Forma di gestione	7,14%	9,52%	4,76%	4,76%	4,76%		
	N. delibere di Giunta N. delibere di Consiglio					1,19% 1,19%		
Amministrazione generale compreso servizio elettorale	Addetti	4,76%	2,38%	2,38%	2,38%	1,19%		
	Costo totale diretto*	9,52%	5,95%	4,76%	5,95%	1,19%		
	Forma di gestione	3,57%	3,57%	1,19%	2,38%	1,19%		
Polizia locale e amministrativa	Addetti	10,71%	9,52%	9,52%	10,71%	7,14%		
	Costo totale diretto*	11,90%	8,33%	8,33%	8,33%	2,38%		
	Forma di gestione	9,52%	7,14%	8,33%	9,52%	7,14%		
	N. automezzi N. chilometri percorsi N. di sanzioni amministrative erogate					16,67% 30,95% 19,05%		
	Scuola materna	N. studenti iscritti al 30.9 N. aule disponibili al 30.9 Costo totale diretto*	29,76% 30,95% 30,95%	28,57% 27,38% 23,81%	23,81% 23,81% 21,43%	26,19% 26,19% 23,81%	21,43% 23,81% 10,71%	
Forma di gestione N. personale amministrativo N. personale docente N. personale non docente		30,95% 84,52% 76,19% 71,43%	27,38% 25,00% 25,00%	25,00% 25,00%	25,00% 25,00%	19,05% 84,52% 76,19% 71,43%		
Istruzione elementare		N. studenti iscritti al 30.9 N. aule disponibili al 30.9 Costo totale diretto*	15,48% 19,05% 19,05%	11,90% 10,71% 10,71%	8,33% 8,33% 11,90%	9,52% 9,52% 11,90%	7,14% 8,33% 7,14%	
		Forma di gestione N. personale amministrativo N. personale docente	17,86% 80,95% 69,05%	10,71% 80,95% 69,05%	8,33% 80,95% 69,05%	10,71% 80,95% 69,05%	4,76% 80,95% 69,05%	
		Istruzione media	N. studenti iscritti al 30.9 N. aule disponibili al 30.9 Costo totale diretto*	50,00% 57,14% 48,81%	48,81% 54,76% 42,86%	46,43% 50,00% 40,48%	50,00% 53,57% 44,05%	44,05% 51,19% 17,86%
			Forma di gestione N. personale amministrativo N. personale non docente	50,00% 84,52% 82,14%	42,86% 84,52% 82,14%	42,86% 84,52% 82,14%	42,86% 84,52% 82,14%	41,67% 84,52% 82,14%
	Nettezza urbana		Frequenza media settimanale di raccolta Unità immobiliari servite Totale unità immobiliari Costo totale diretto*	4,76% 8,33% 13,10% 2,38%	1,19% 3,57% 8,33% 2,38%	0,00% 3,57% 7,14% 8,33%	0,00% 5,95% 10,71% 5,95%	0,00% 1,19% 4,76% 1,19%
Q.li di rifiuti smaltiti Forma di gestione Addetti			14,29% 1,19% 80,95%	10,71% 1,19% 80,95%	7,14% 2,38% 80,95%	7,14% 2,38% 80,95%	5,95% 0,00% 80,95%	
Viabilità ed illuminazione pubblica			Km di strade illuminate Totale Km di strade comunali Costo totale diretto*	7,14% 8,33% 1,19%	3,57% 3,57% 3,57%	1,19% 1,19% 3,57%	1,19% 1,19% 2,38%	1,19% 1,19% 1,19%
		Forma di gestione N. di punti luce N. di Kwh. consumati	3,57% 9,52% 30,95%	3,57% 9,52% 30,95%	2,38% 9,52% 30,95%	1,19% 9,52% 30,95%	0,00% 9,52% 30,95%	

Tabella a2.3: Comuni della fascia demografica: 3.001-5.000

Servizi indispensabili		2003	2004	2005	2006	2007
Servizi connessi agli organi istituzionali	Addetti	44,44%	37,04%	29,63%	19,23%	11,11%
	Costo totale diretto*	0,00%	3,70%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	3,70%	0,00%	0,00%	0,00%	3,70%
	N. delibere di Giunta N. delibere di Consiglio					3,70%
Amministrazione generale compreso servizio elettorale	Addetti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	3,70%	0,00%	0,00%	0,00%	7,41%
Polizia locale e amministrativa	Addetti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	3,70%	0,00%	0,00%	0,00%	3,70%
	N. automezzi N. chilometri percorsi					14,81%
	N. di sanzioni amministrative erogate					18,52%
Scuola materna	N. studenti iscritti al 30.9	18,52%	18,52%	14,81%	11,54%	14,81%
	N. aule disponibili al 30.9	22,22%	18,52%	14,81%	11,54%	18,52%
	Costo totale diretto*	11,11%	14,81%	11,11%	11,54%	7,41%
	Forma di gestione	14,81%	11,11%	11,11%	7,69%	11,11%
	N. personale amministrativo					77,78%
	N. personale docente N. personale non docente					70,37%
Istruzione elementare	N. studenti iscritti al 30.9	14,81%	14,81%	7,41%	7,69%	7,41%
	N. aule disponibili al 30.9	18,52%	14,81%	7,41%	7,69%	7,41%
	Costo totale diretto*	18,52%	18,52%	11,11%	15,38%	3,70%
	Forma di gestione	18,52%	14,81%	11,11%	11,54%	7,41%
	N. personale amministrativo					77,78%
	N. personale docente					66,67%
Istruzione media	N. studenti iscritti al 30.9	22,22%	22,22%	14,81%	15,38%	11,11%
	N. aule disponibili al 30.9	29,63%	22,22%	14,81%	15,38%	11,11%
	Costo totale diretto*	25,93%	25,93%	14,81%	23,08%	7,41%
	Forma di gestione	22,22%	22,22%	22,22%	19,23%	7,41%
	N. personale amministrativo					77,78%
	N. personale non docente					66,67%
Nettezza urbana	Frequenza media settimanale di raccolta	3,70%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Unità immobiliari servite	7,41%	0,00%	0,00%	0,00%	7,41%
	Totale unità immobiliari	3,70%	7,41%	3,70%	3,85%	11,11%
	Costo totale diretto*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	3,70%
	Q.li di rifiuti smaltiti	7,41%	3,70%	11,11%	0,00%	11,11%
	Forma di gestione	3,70%	0,00%	0,00%	0,00%	3,70%
Viabilità ed illuminazione pubblica	Addetti					77,78%
	Km di strade illuminate	0,00%	0,00%	3,70%	0,00%	0,00%
	Totale Km di strade comunali	3,70%	3,70%	7,41%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto*	0,00%	0,00%	3,70%	3,85%	0,00%
	Forma di gestione	3,70%	0,00%	3,70%	3,85%	3,70%
	N. di punti luce N. di Kwh. consumati					14,81%
					40,74%	

Tabella a2.4: Comuni della fascia demografica: 5.001-10.000

Servizi indispensabili		2003	2004	2005	2006	2007	
Servizi connessi agli organi istituzionali	Addetti	32,43%	29,73%	24,32%	23,68%	24,32%	
	Costo totale diretto*	8,11%	5,41%	0,00%	2,63%	0,00%	
	Forma di gestione	2,70%	5,41%	2,70%	5,26%	0,00%	
	N. delibere di Giunta N. delibere di Consiglio					5,41% 5,41%	
Amministrazione generale compreso servizio elettorale	Addetti	2,70%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
	Costo totale diretto*	2,70%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
	Forma di gestione	2,70%	0,00%	2,70%	5,26%	0,00%	
Polizia locale e amministrativa	Addetti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
	Costo totale diretto*	2,70%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
	Forma di gestione	2,70%	0,00%	2,70%	5,26%	0,00%	
	N. automezzi N. chilometri percorsi N. di sanzioni amministrative erogate					2,70% 8,11% 5,41%	
	Scuola materna	N. studenti iscritti al 30.9	18,92%	13,51%	13,51%	13,16%	10,81%
N. aule disponibili al 30.9		24,32%	18,92%	18,92%	18,42%	10,81%	
Costo totale diretto*		16,22%	8,11%	8,11%	10,53%	2,70%	
Forma di gestione		21,62%	10,81%	10,81%	13,16%	8,11%	
N. personale amministrativo N. personale docente N. personale non docente						67,57% 56,76% 48,65%	
Istruzione elementare		N. studenti iscritti al 30.9	10,81%	5,41%	5,41%	7,89%	2,70%
		N. aule disponibili al 30.9	16,22%	5,41%	5,41%	7,89%	2,70%
	Costo totale diretto*	8,11%	2,70%	2,70%	5,26%	0,00%	
	Forma di gestione	16,22%	5,41%	5,41%	7,89%	0,00%	
	N. personale amministrativo N. personale docente					64,86% 56,76%	
Istruzione media	N. studenti iscritti al 30.9	10,81%	5,41%	5,41%	7,89%	2,70%	
	N. aule disponibili al 30.9	16,22%	5,41%	5,41%	7,89%	2,70%	
	Costo totale diretto*	8,11%	2,70%	2,70%	5,26%	0,00%	
	Forma di gestione	10,81%	5,41%	5,41%	7,89%	0,00%	
	N. personale amministrativo N. personale non docente					70,27% 56,76%	
Nettezza urbana	Frequenza media settimanale di raccolta	8,11%	5,41%	8,11%	5,26%	5,41%	
	Unità immobiliari servite	18,92%	16,22%	18,92%	13,16%	10,81%	
	Totale unità immobiliari	24,32%	18,92%	24,32%	15,79%	10,81%	
	Costo totale diretto*	8,11%	10,81%	10,81%	7,89%	5,41%	
	Q.li di rifiuti smaltiti	10,81%	16,22%	16,22%	15,79%	5,41%	
	Forma di gestione	2,70%	0,00%	2,70%	5,26%	0,00%	
Viabilità ed illuminazione pubblica	Addetti					62,16%	
	Km di strade illuminate	8,11%	5,41%	5,41%	2,63%	8,11%	
	Totale Km di strade comunali	8,11%	5,41%	5,41%	2,63%	8,11%	
	Costo totale diretto*	2,70%	0,00%	2,70%	5,26%	0,00%	
	Forma di gestione	2,70%	0,00%	2,70%	7,89%	0,00%	
	N. di punti luce N. di Kwh. consumati					16,22% 32,43%	

Tabella a2.5: Comuni della fascia demografica 10.001-15.000

Servizi indispensabili		2003	2004	2005	2006	2007
Servizi connessi agli organi istituzionali	Addetti	26,67%	20,00%	6,67%	13,33%	20,00%
	Costo totale diretto*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	0,00%
	N. delibere di Giunta N. delibere di Consiglio					6,67% 6,67%
Amministrazione generale compreso servizio elettorale	Addetti	6,67%	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%
	Costo totale diretto*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	0,00%
Polizia locale e amministrativa	Addetti	0,00%	6,67%	0,00%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto*	0,00%	6,67%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. automezzi N. chilometri percorsi N. di sanzioni amministrative erogate					0,00% 33,33% 6,67%
	Scuola materna	N. studenti iscritti al 30.9	6,67%	13,33%	13,33%	13,33%
N. aule disponibili al 30.9		13,33%	13,33%	13,33%	13,33%	13,33%
Costo totale diretto*		13,33%	13,33%	13,33%	13,33%	0,00%
Forma di gestione		6,67%	20,00%	13,33%	6,67%	0,00%
N. personale amministrativo N. personale docente N. personale non docente						80,00% 60,00% 53,33%
Istruzione elementare		N. studenti iscritti al 30.9	0,00%	0,00%	6,67%	0,00%
	N. aule disponibili al 30.9	6,67%	6,67%	6,67%	0,00%	6,67%
	Costo totale diretto*	0,00%	0,00%	6,67%	6,67%	0,00%
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	6,67%	0,00%	0,00%
	N. personale amministrativo N. personale docente					60,00% 53,33%
Istruzione media	N. studenti iscritti al 30.9	0,00%	0,00%	6,67%	0,00%	0,00%
	N. aule disponibili al 30.9	6,67%	6,67%	6,67%	0,00%	6,67%
	Costo totale diretto*	0,00%	0,00%	6,67%	6,67%	0,00%
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	6,67%	0,00%	0,00%
	N. personale amministrativo N. personale non docente					60,00% 53,33%
	Nettezza urbana	Frequenza media settimanale di raccolta	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%
Unità immobiliari servite		6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	0,00%
Totale unità immobiliari		13,33%	6,67%	6,67%	6,67%	0,00%
Costo totale diretto*		6,67%	13,33%	6,67%	6,67%	0,00%
Q.li di rifiuti smaltiti		13,33%	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%
Forma di gestione Addetti		0,00% 60,00%	6,67%	6,67%	6,67%	0,00%
Viabilità ed illuminazione pubblica	Km di strade illuminate	20,00%	6,67%	6,67%	13,33%	6,67%
	Totale Km di strade comunali	13,33%	0,00%	0,00%	6,67%	6,67%
	Costo totale diretto*	6,67%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	6,67%	0,00%
	N. di punti luce N. di Kwh. consumati					13,33% 26,67%

Tabella a2.6: Comuni della fascia demografica > 15.000

Servizi indispensabili		2003	2004	2005	2006	2007
Servizi connessi agli organi istituzionali	Addetti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. delibere di Giunta					0,00%
	N. delibere di Consiglio					0,00%
Amministrazione generale compreso servizio elettorale	Addetti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Polizia locale e amministrativa	Addetti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. automezzi					25,00%
	N. chilometri percorsi					25,00%
	N. di sanzioni amministrative erogate					0,00%
Scuola materna	N. studenti iscritti al 30.9	25,00%	0,00%	25,00%	0,00%	0,00%
	N. aule disponibili al 30.9	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. personale amministrativo					50,00%
	N. personale docente					50,00%
	N. personale non docente					50,00%
Istruzione elementare	N. studenti iscritti al 30.9	25,00%	0,00%	25,00%	0,00%	0,00%
	N. aule disponibili al 30.9	25,00%	0,00%	25,00%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto*	25,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. personale amministrativo					50,00%
	N. personale docente					50,00%
Istruzione media	N. studenti iscritti al 30.9	25,00%	25,00%	50,00%	0,00%	0,00%
	N. aule disponibili al 30.9	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto*	25,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. personale amministrativo					50,00%
	N. personale non docente					50,00%
Nettezza urbana	Frequenza media settimanale di raccolta	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
	Unità immobiliari servite	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%
	Totale unità immobiliari	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%
	Costo totale diretto*	25,00%	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%
	Q.li di rifiuti smaltiti	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%
	Forma di gestione	25,00%	0,00%	0,00%	25,00%	0,00%
	Addetti					25,00%
Viabilità ed illuminazione pubblica	Km di strade illuminate	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Totale Km di strade comunali	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. di punti luce					25,00%
	N. di Kwh. consumati					50,00%

Tabella a2.7: *Comuni Capoluogo*

Servizi indispensabili		2003	2004	2005	2006	2007			
Servizi connessi agli organi istituzionali	Addetti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
	Costo totale diretto*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
	N. delibere di Giunta N. delibere di Consiglio					0,00% 0,00%			
Amministrazione generale compreso servizio elettorale	Addetti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
	Costo totale diretto*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
Polizia locale e amministrativa	Addetti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
	Costo totale diretto*	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
	N. automezzi N. chilometri percorsi N. di sanzioni amministrative erogate					25,00% 25,00% 25,00%			
	N. studenti iscritti al 30.9 N. aule disponibili al 30.9 Costo totale diretto* Forma di gestione N. personale amministrativo N. personale docente N. personale non docente	25,00% 25,00% 0,00% 0,00%	0,00% 25,00% 0,00%	0,00% 50,00% 0,00%	25,00% 25,00% 0,00%	25,00% 25,00% 0,00%			
Istruzione elementare	N. studenti iscritti al 30.9 N. aule disponibili al 30.9 Costo totale diretto* Forma di gestione N. personale amministrativo N. personale docente	25,00% 25,00% 25,00% 0,00%	0,00% 25,00% 25,00% 25,00%	0,00% 0,00% 0,00%	25,00% 25,00% 0,00%	25,00% 25,00% 0,00%			
	Istruzione media	N. studenti iscritti al 30.9 N. aule disponibili al 30.9 Costo totale diretto* Forma di gestione N. personale amministrativo N. personale non docente	25,00% 25,00% 25,00% 0,00%	0,00% 25,00% 25,00% 25,00%	0,00% 0,00% 0,00%	25,00% 25,00% 25,00%	25,00% 25,00% 0,00%		
		Nettezza urbana	Frequenza media settimanale di raccolta Unità immobiliari servite Totale unità immobiliari Costo totale diretto* Q.li di rifiuti smaltiti Forma di gestione Addetti	50,00% 50,00% 75,00% 50,00% 50,00% 0,00%	50,00% 75,00% 75,00% 50,00% 25,00% 0,00%	25,00% 50,00% 50,00% 50,00% 50,00%	50,00% 75,00% 100,00% 50,00% 50,00%	50,00% 75,00% 75,00% 25,00% 50,00%	
			Viabilità ed illuminazione pubblica	Km di strade illuminate Totale Km di strade comunali Costo totale diretto* Forma di gestione N. di punti luce N. di Kwh. consumati	0,00% 0,00% 0,00% 0,00%	25,00% 0,00% 25,00% 0,00%	25,00% 0,00% 0,00%	25,00% 25,00% 0,00%	25,00% 25,00% 0,00%

Tabella a2.8: Comuni della fascia demografica 0-1.000

Servizi a domanda individuale		2003	2004	2005	2006	2007
Asili nido	N. domande presentate	93,75%	93,75%	93,75%	89,58%	87,50%
	N. domande soddisfatte	93,75%	93,75%	93,75%	89,58%	87,50%
	Forma di gestione	95,83%	95,83%	95,83%	93,75%	91,67%
	Provento totale	91,67%	93,75%	93,75%	91,67%	31,25%
	Costo totale diretto	91,67%	93,75%	93,75%	91,67%	31,25%
	N. bambini frequentanti	93,75%	93,75%	93,75%	91,67%	91,67%
	N. dei nidi					89,58%
	N. posti disponibili					89,58%
	Addetti					89,58%
di cui : educatori					89,58%	
Impianti sportivi	N. di impianti	75,00%	64,58%	66,67%	60,42%	58,33%
	Forma di gestione	68,75%	68,75%	68,75%	64,58%	66,67%
	Provento totale	83,33%	81,25%	79,17%	75,00%	29,17%
	Costo totale diretto	68,75%	66,67%	68,75%	68,75%	29,17%
	N. di utenti	81,25%	77,08%	77,08%	75,00%	87,50%
Mense	N. domande presentate	87,50%	87,50%	87,50%	81,25%	79,17%
	N. domande soddisfatte	87,50%	87,50%	87,50%	79,17%	79,17%
	Forma di gestione	87,50%	87,50%	87,50%	83,33%	87,50%
	Provento totale	85,42%	85,42%	83,33%	83,33%	35,42%
	Costo totale diretto	81,25%	85,42%	83,33%	81,25%	35,42%
	N. di pasti offerti	85,42%	85,42%	85,42%	81,25%	89,58%
Mense scolastiche	N. domande presentate	60,42%	58,33%	58,33%	54,17%	52,08%
	N. domande soddisfatte	60,42%	58,33%	56,25%	52,08%	54,17%
	Forma di gestione	56,25%	52,08%	58,33%	52,08%	54,17%
	Provento totale	56,25%	54,17%	58,33%	54,17%	25,00%
	Costo totale diretto	58,33%	52,08%	56,25%	50,00%	25,00%
	N. di pasti offerti	62,50%	56,25%	58,33%	54,17%	56,25%
	Addetti					68,75%
	N. di strutture					47,92%
	Posti a sedere disponibili					52,08%
	Mq. di superficie					56,25%

Tabella a2.9: Comuni della fascia demografica 1.001-3.000

Servizi a domanda individuale		2003	2004	2005	2006	2007
Asili nido	N. domande presentate	90,48%	90,48%	90,48%	89,29%	84,52%
	N. domande soddisfatte	90,48%	90,48%	90,48%	89,29%	84,52%
	Forma di gestione	92,86%	91,67%	91,67%	89,29%	86,90%
	Provento totale	94,05%	95,24%	95,24%	92,86%	39,29%
	Costo totale diretto	89,29%	90,48%	90,48%	88,10%	38,10%
	N. bambini frequentanti	90,48%	90,48%	91,67%	89,29%	86,90%
	N. dei nidi					88,10%
	N. posti disponibili					90,48%
	Addetti					92,86%
	di cui : educatori					92,86%
Impianti sportivi	N. di impianti	35,71%	32,14%	32,14%	34,52%	29,76%
	Forma di gestione	32,14%	34,52%	32,14%	36,90%	33,33%
	Provento totale	52,38%	53,57%	52,38%	48,81%	20,24%
	Costo totale diretto	40,48%	41,67%	36,90%	38,10%	19,05%
	N. di utenti	55,95%	55,95%	47,62%	47,62%	53,57%
Mense	N. domande presentate	84,52%	85,71%	83,33%	82,14%	86,90%
	N. domande soddisfatte	84,52%	86,90%	83,33%	83,33%	86,90%
	Forma di gestione	89,29%	86,90%	84,52%	82,14%	85,71%
	Provento totale	88,10%	85,71%	84,52%	83,33%	41,67%
	Costo totale diretto	84,52%	85,71%	84,52%	80,95%	40,48%
	N. di pasti offerti	85,71%	84,52%	83,33%	82,14%	85,71%
Mense scolastiche	N. domande presentate	19,05%	17,86%	15,48%	17,86%	15,48%
	N. domande soddisfatte	20,24%	16,67%	15,48%	17,86%	15,48%
	Forma di gestione	15,48%	14,29%	13,10%	14,29%	11,90%
	Provento totale	19,05%	14,29%	14,29%	13,10%	2,38%
	Costo totale diretto	16,67%	13,10%	14,29%	14,29%	3,57%
	N. di pasti offerti	20,24%	15,48%	17,86%	17,86%	14,29%
	Addetti					53,57%
	N. di strutture					14,29%
	Posti a sedere disponibili					16,67%
	Mq. di superficie					19,05%

Tabella a2.10: Comuni della fascia demografica 3.001-5.000

Servizi a domanda individuale		2003	2004	2005	2006	2007
Asili nido	N. domande presentate	92,59%	88,89%	88,89%	88,46%	77,78%
	N. domande soddisfatte	92,59%	88,89%	88,89%	88,46%	77,78%
	Forma di gestione	88,89%	85,19%	85,19%	84,62%	74,07%
	Provento totale	92,59%	88,89%	88,89%	96,15%	59,26%
	Costo totale diretto	92,59%	85,19%	85,19%	84,62%	48,15%
	N. bambini frequentanti	92,59%	88,89%	85,19%	84,62%	74,07%
	N. dei nidi					77,78%
	N. posti disponibili					77,78%
	Addetti					85,19%
	di cui : educatori					85,19%
Impianti sportivi	N. di impianti	22,22%	22,22%	22,22%	26,92%	25,93%
	Forma di gestione	29,63%	25,93%	29,63%	26,92%	25,93%
	Provento totale	37,04%	37,04%	37,04%	30,77%	14,81%
	Costo totale diretto	25,93%	25,93%	29,63%	26,92%	11,11%
	N. di utenti	40,74%	33,33%	37,04%	38,46%	29,63%
Mense	N. domande presentate	77,78%	62,96%	66,67%	65,38%	55,56%
	N. domande soddisfatte	77,78%	62,96%	66,67%	65,38%	55,56%
	Forma di gestione	70,37%	66,67%	62,96%	65,38%	55,56%
	Provento totale	77,78%	70,37%	66,67%	65,38%	37,04%
	Costo totale diretto	74,07%	66,67%	62,96%	53,85%	33,33%
	N. di pasti offerti	77,78%	66,67%	62,96%	53,85%	55,56%
Mense scolastiche	N. domande presentate	11,11%	3,70%	7,41%	7,69%	7,41%
	N. domande soddisfatte	11,11%	3,70%	7,41%	7,69%	7,41%
	Forma di gestione	14,81%	3,70%	11,11%	7,69%	7,41%
	Provento totale	11,11%	3,70%	7,41%	7,69%	7,41%
	Costo totale diretto	3,70%	3,70%	7,41%	19,23%	3,70%
	N. di pasti offerti	11,11%	7,41%	11,11%	23,08%	7,41%
	Addetti					55,56%
	N. di strutture					11,11%
	Posti a sedere disponibili					14,81%
	Mq. di superficie					22,22%

Tabella a2.11: Comuni della fascia demografica 5.001-10.000

Servizi a domanda individuale		2003	2004	2005	2006	2007
Asili nido	N. domande presentate	75,68%	64,86%	64,86%	63,16%	54,05%
	N. domande soddisfatte	75,68%	64,86%	64,86%	63,16%	54,05%
	Forma di gestione	75,68%	64,86%	62,16%	60,53%	45,95%
	Provento totale	78,38%	67,57%	64,86%	60,53%	32,43%
	Costo totale diretto	75,68%	64,86%	59,46%	60,53%	27,03%
	N. bambini frequentanti	78,38%	67,57%	64,86%	65,79%	56,76%
	N. dei nidi					54,05%
	N. posti disponibili					54,05%
	Addetti					64,86%
	di cui : educatori					64,86%
Impianti sportivi	N. di impianti	10,81%	13,51%	13,51%	13,16%	13,51%
	Forma di gestione	13,51%	13,51%	18,92%	18,42%	10,81%
	Provento totale	27,03%	27,03%	21,62%	18,42%	8,11%
	Costo totale diretto	18,92%	18,92%	18,92%	18,42%	5,41%
	N. di utenti	51,35%	43,24%	35,14%	36,84%	37,84%
Mense	N. domande presentate	89,19%	83,78%	83,78%	84,21%	67,57%
	N. domande soddisfatte	89,19%	83,78%	83,78%	84,21%	67,57%
	Forma di gestione	89,19%	83,78%	81,08%	84,21%	64,86%
	Provento totale	91,89%	86,49%	83,78%	81,58%	43,24%
	Costo totale diretto	89,19%	86,49%	83,78%	84,21%	43,24%
	N. di pasti offerti	89,19%	86,49%	83,78%	84,21%	67,57%
Mense scolastiche	N. domande presentate	10,81%	8,11%	10,81%	7,89%	5,41%
	N. domande soddisfatte	10,81%	8,11%	10,81%	7,89%	5,41%
	Forma di gestione	5,41%	0,00%	5,41%	10,53%	2,70%
	Provento totale	8,11%	5,41%	8,11%	10,53%	8,11%
	Costo totale diretto	8,11%	0,00%	2,70%	7,89%	0,00%
	N. di pasti offerti	8,11%	8,11%	10,81%	5,26%	10,81%
	Addetti					37,84%
	N. di strutture					8,11%
	Posti a sedere disponibili					13,51%
	Mq. di superficie					18,92%

Tabella a2.12: Comuni della fascia demografica 10.001-15.000

Servizi a domanda individuale		2003	2004	2005	2006	2007
Asili nido	N. domande presentate	46,67%	40,00%	40,00%	40,00%	33,33%
	N. domande soddisfatte	46,67%	40,00%	40,00%	40,00%	33,33%
	Forma di gestione	46,67%	40,00%	40,00%	53,33%	40,00%
	Provento totale	60,00%	46,67%	40,00%	46,67%	6,67%
	Costo totale diretto	53,33%	40,00%	40,00%	40,00%	6,67%
	N. bambini frequentanti	46,67%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
	N. dei nidi					40,00%
	N. posti disponibili					40,00%
	Addetti di cui : educatori					40,00%
Impianti sportivi	N. di impianti	6,67%	13,33%	13,33%	13,33%	6,67%
	Forma di gestione	26,67%	20,00%	20,00%	33,33%	20,00%
	Provento totale	13,33%	13,33%	20,00%	26,67%	6,67%
	Costo totale diretto	6,67%	13,33%	13,33%	13,33%	0,00%
	N. di utenti	40,00%	40,00%	40,00%	33,33%	53,33%
Mense	N. domande presentate	53,33%	53,33%	60,00%	53,33%	53,33%
	N. domande soddisfatte	53,33%	53,33%	60,00%	53,33%	53,33%
	Forma di gestione	60,00%	53,33%	53,33%	60,00%	53,33%
	Provento totale	53,33%	53,33%	53,33%	66,67%	33,33%
	Costo totale diretto	53,33%	53,33%	60,00%	66,67%	26,67%
	N. di pasti offerti	53,33%	60,00%	66,67%	66,67%	53,33%
Mense scolastiche	N. domande presentate	6,67%	6,67%	13,33%	13,33%	6,67%
	N. domande soddisfatte	6,67%	6,67%	13,33%	13,33%	13,33%
	Forma di gestione	20,00%	6,67%	13,33%	26,67%	20,00%
	Provento totale	6,67%	6,67%	13,33%	20,00%	0,00%
	Costo totale diretto	6,67%	6,67%	6,67%	6,67%	0,00%
	N. di pasti offerti	6,67%	13,33%	6,67%	13,33%	6,67%
	Addetti					66,67%
	N. di strutture					13,33%
	Posti a sedere disponibili					20,00%
Mq. di superficie					40,00%	

Tabella a2.13: Comuni della fascia demografica >15.000

Servizi a domanda individuale		2003	2004	2005	2006	2007
Asili nido	N. domande presentate	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. domande soddisfatte	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Provento totale	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. bambini frequentanti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%
	N. dei nidi					0,00%
	N. posti disponibili					0,00%
	Addetti					0,00%
	di cui : educatori					0,00%
Impianti sportivi	N. di impianti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Provento totale	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. di utenti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%
Mense	N. domande presentate	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%
	N. domande soddisfatte	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%
	Forma di gestione	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%
	Provento totale	25,00%	25,00%	25,00%	50,00%	0,00%
	Costo totale diretto	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%
	N. di pasti offerti	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	50,00%
Mense scolastiche	N. domande presentate	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. domande soddisfatte	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Provento totale	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. di pasti offerti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	25,00%
	Addetti					0,00%
	N. di strutture					0,00%
	Posti a sedere disponibili					0,00%
	Mq. di superficie					0,00%

Tabella a2.14: Comuni Capoluogo

Servizi a domanda individuale		2003	2004	2005	2006	2007
Asili nido	N. domande presentate	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. domande soddisfatte	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Provento totale	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. bambini frequentanti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. dei nidi					0,00%
	N. posti disponibili					0,00%
	Addetti di cui : educatori					0,00% 0,00%
Impianti sportivi	N. di impianti	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Provento totale	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. di utenti	0,00%	0,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Mense	N. domande presentate	100,00%	100,00%	75,00%	100,00%	50,00%
	N. domande soddisfatte	100,00%	100,00%	75,00%	100,00%	50,00%
	Forma di gestione	100,00%	100,00%	75,00%	100,00%	50,00%
	Provento totale	100,00%	100,00%	75,00%	100,00%	50,00%
	Costo totale diretto	100,00%	100,00%	75,00%	100,00%	50,00%
	N. di pasti offerti	100,00%	100,00%	75,00%	100,00%	50,00%
Mense scolastiche	N. domande presentate	0,00%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%
	N. domande soddisfatte	0,00%	25,00%	25,00%	25,00%	0,00%
	Forma di gestione	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Provento totale	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	Costo totale diretto	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	N. di pasti offerti	0,00%	0,00%	25,00%	25,00%	0,00%
	Addetti					25,00%
	N. di strutture					50,00%
	Posti a sedere disponibili					25,00%
	Mq. di superficie					25,00%

III - La qualità e la Customer Satisfaction

(Clara Busana Banterle e Susanna Zaccarin)

3.1 Perché la Customer Satisfaction

Abbiamo più volte sottolineato che i servizi resi dall'Ente locale, come del resto dalla Pubblica Amministrazione tutta, devono essere valutati in termini di risultati (outcomes), in termini cioè di effetti finali che l'offerta genera per la collettività cui è destinata.

Per usare un esempio "di scuola", se si considera un programma di formazione per il reinserimento occupazionale, la valutazione del risultato non riguarda la bontà dei corsi impartiti, comunque misurata, ma quanto essi abbiano concorso (nei tempi e nei modi) al reinserimento lavorativo dei soggetti che abbiano partecipato ai corsi stessi.

Per quel che riguarda l'outcome dei servizi resi dai Comuni, ma nuovamente lo stesso vale per l'intera Pubblica amministrazione, i segnali di successo:

- non possono essere registrati da sistemi di prezzi
- possono, in taluni casi, essere approssimati da variabili proxy del successo stesso
- possono essere rilevati direttamente attraverso l'interrogazione dei destinatari dei servizi stessi.

Il primo punto può sembrare fin troppo ovvio: le AAPP non producono per il mercato e quindi la qualità della loro produzione non si riflette in prezzi più o meno elevati. In effetti neppure il mercato è così fine da registrare la qualità dei prodotti ed in ogni caso una produzione di qualità può costituire per il produttore un vantaggio competitivo da acquisire e da conservare nel tempo.

Sul secondo punto: la valutazione dell'outcome attraverso proxy è un processo tanto più complesso quanto più articolato è il servizio, o il pacchetto di servizi, oggetto della valutazione stessa ed in ogni caso la proxy può essere influenzata da circostanze di contesto che è difficile isolare.

In un modello di finanza locale di grande diffusione teorica, il c.d. modello di Tiebout- Oates¹, l'impatto di diversi pacchetti di servizi locali (scuole, parchi, servizi agli anziani, servizi di trasporti etc. e corrispondenti imposte necessarie al finanziamento degli stessi)- le cd amenità fiscali- offerti dalle singole giurisdizioni viene misurato dal diverso valore assunto dagli immobili. Ma il valore degli immobili, oltre che dalle amenità fiscali, dipende ovviamente da molte altre variabili. Nella stessa vena, la valutazione di "pacchetti sicurezza" (servizi di illuminazione delle strade, servizi di polizia municipale ad esempio) che utilizzano come proxy le statistiche inerenti incidenti e furti non considera la grande quantità di altri fattori che incidono sui tassi di criminalità.

Ci sono dunque buone ragioni per utilizzare il terzo strumento, quello di customer satisfaction, per valutare i servizi offerti dalle amministrazioni comunali. Tuttavia, le modalità di attuazione delle rilevazioni sono soggette a limiti ampiamente riconosciuti e debbono essere comunque calibrate all'obiettivo che si prefiggono.

In una recente pubblicazione² si sottolinea come la customer satisfaction possa essere utilizzata soprattutto per "rendere evidenti le aspettative e le esigenze dei cittadini e il loro grado di soddisfazione". Ma evidenzia anche come tale funzione presenti gravi difficoltà riconducibili alle non omogenee variabili che incidono sulla formazione delle aspettative (la collocazione sociale, le esperienze passate, il contesto socioeconomico ad esempio).

Una funzione non secondaria che può essere svolta dalla customer satisfaction è quella di rendere chiara alle amministrazioni quali siano i bisogni latenti dei loro residenti, evidenziando quali problemi concreti/burocratici affrontino i cittadini nella fruizione dei servizi ad essi destinati.

Infine, ma questo punto ci sembra cruciale, la customer satisfaction è uno strumento necessario, anche se non sufficiente, **perché ciascun ente possa valutare l'efficacia delle proprie politiche.**

¹ ((Tiebout, Charles M. "A Pure Theory of Local Expenditures." Journal of Political Economy. 64 (October 1956), 416-424., . Oates, Wallace E., On Local Finance and the Tiebout Model, The American Economic Review, Vol. 71, No. 2, Papers and Proceedings of the Ninety-Third Annual Meeting of the American Economic Association. (May, 1981), pp. 93-98.)

² (AAVV, Customer satisfaction: a che punto siamo, 2007 – Rubbettino Editore Srl)

Lo strumento non è nuovo per la nostra Regione: nella tabella 3.1 che segue abbiamo individuato alcune recenti indagini di customer satisfaction, senza nessuna pretesa di esaustività. L'individuazione è avvenuta attraverso una ricerca su "google", il più diffuso motore di ricerca di internet, mediante parole chiave "customer satisfaction, citizen satisfaction, soddisfazione dei cittadini, FVG, Comuni, Enti Locali, " secondo diverse combinazioni.

Seguendo questa via *non* compaiono rilevazioni realizzate via web, ad esempio dal Comune di Pordenone, di cui siamo però a conoscenza per altra via, né iniziative informative avanzate come "Trasparente" reperibile sul sito della Regione.

Sempre sul sito della Regione, questa volta sotto la voce statistica, compaiono due elaborazioni del servizio statistico regionale relative a "La soddisfazione dei cittadini del Friuli Venezia Giulia" per l'anno 2007 e per il 2008 che riportano gli indici di customer satisfaction rilevati annualmente dall'ISTAT per l'indagine Multiscopo ed in questo contesto riferiti ai residenti della nostra Regione.

Tabella 3.1 Alcune indagini di Customer Satisfaction in Friuli Venezia Giulia

Alcune indagini di Customer Satisfaction in Friuli Venezia Giulia				
Committente	Periodo	Oggetto	Metodo di rilevazione	Divulgazione risultati
Agenzia Entrate	Rilevazione annua, reiterata dal 2003 al 2006 su tutte le agenzie locali	C.S. servizi locali agenzia entrate: livello di soddisfazione secondo la seguente struttura: aspetti tangibili (caratteristiche strutturali del servizio) aspetti funzionali (efficacia del servizio) aspetti relazionali (rapporto utente/operatore)	Questionario cartaceo a 900 utenti (in tutta Italia circa 33 mila)	Sito web Agenzia Entrate
Inail (sede di Tolmezzo)	14-18 aprile 2008	C.S. servizi offerti alle diverse categorie su sette aspetti (disponibilità materiale informativo, informazioni telefoniche etc., cortesia e disponibilità del personale, capacità di rispondere e risolvere i reclami).	Questionario cartaceo a 170 utenti	Report (anche su internet)- con confronto su risultati delle altre 29 sedi interessate
Regione FVG (cofinanziato Min. Att. Prod.)	21-nov./13 dic. 2005	Percezione servizi a rilevanza industriale: idrico- rifiuti-gas- trasporto locale su gomma	Interviste telefoniche (metodo Cati) 2106 cittadini residenti nei Comuni del FVG superiori ai 10.000 abitanti	Report (anche su internet)- convegno
Provincia di Udine	Rilevazione annua reiterata dal 2003 al 2009	Conoscenza e valutazione dei servizi offerti dalla Provincia di Udine	Interviste telefoniche (metodo Cati) 500 abitanti della provincia	Report (anche su internet)-
Comune di Gorizia	Dicembre 2007 Luglio 2008	C.S. su raccolta rifiuti, manutenzione strade , gestione manifestazioni turistiche., manutenzione verde pubblico,,pulizia generale della città	Interviste telefoniche (metodo Cati) 500 abitanti del Comune	??
Comune di Trieste		C.S. Asili comunali sei sezioni relative a: accoglienza, clima relazionale, percezione del bambino, sviluppo del bambino, progetti e iniziative, informazioni e comunicazioni, pulizia e cura degli ambienti e mensa scolastica	Questionari cartacei a famiglie utenti	??

Tornando alle analisi riportate nella tabella, la ricerca via internet, oltre ad indagini effettuate per conto di un ente locale sul proprio operato compaiono indagini che riguardano (anche) enti locali della nostra Regione, ma su iniziative di altri Enti. Le prime tre analisi indicate si riferiscono a quest'ultima fattispecie, la quarta è una reiterata indagine della provincia di Udine sulla conoscenza e soddisfazione dei propri utenti, la quinta è un sondaggio ripetuto a brevissima distanza dal Comune di Gorizia e la sesta un'analisi molto specifica ed una tantum del Comune di Trieste.

3.2 Una proposta operativa : un progetto di *core questionnaire*

Come è evidente, le esperienze sono molto eterogenee e di talune non sappiamo neppure gli esiti, certamente sono lacunose, ma in fondo anche questa è un'indicazione: non esiste nessuna *repository* delle esperienze di customer satisfaction dei nostri Comuni e quindi nessuna buona pratica cui fare riferimento (come avviene ad esempio in Emilia Romagna).

Al di là delle molte esperienze che ci sono sfuggite o di cui non abbiamo rinvenuto che un annuncio iniziale (come per un'analisi di customer satisfaction per alcuni servizi del Comune di Passignano di Prato), emerge in primo luogo che la somministrazione dei questionari si polarizza tra distribuzioni cartacee a tutti gli utenti in un determinato intervallo temporale ed in rilevazioni telefoniche (metodo CATI, Computer-Assisted Telephone Interviewing), mentre non trova applicazione l'intervista diretta (face to face) probabilmente per i suoi elevati costi.

Una seconda caratteristica ricorrente, nei casi in cui si analizzino programmi o servizi specifici in un rilevante numero di Comuni è l'esclusione a priori dei Comuni di "piccole" dimensioni. Ad esempio nella terza analisi indicata, quella incentrata sulla soddisfazione di public utilities nella nostra regione, sono stati esclusi tutti i Comuni sotto i diecimila abitanti, operando quindi soltanto su sedici Comuni.

Eppure il punto è centrale, se vogliamo utilizzare lo strumento in modo che tutti i Comuni possano avvalersene per migliorare, tutti i Comuni debbono essere interessati dalla rilevazione.

La rilevazione deve quindi riguardare servizi che anche i Comuni piccoli sono tenuti ad offrire (nella nostra regione i Comuni sono in realtà quasi tutti “piccoli”), che poi lo facciano direttamente o in forma esternalizzata, individualmente o in forma associata, sarà elemento utile per l’analisi dei risultati, ma non dovrebbe essere un elemento percepito dall’utente.

Per costruire un questionario “minimo”, un *core questionnaire*, cioè un nucleo di quesiti applicabili a tutti i Comuni abbiamo seguito un duplice criterio: il primo concerne il dettato della legge e riguarda la classificazione dei servizi necessari e di quelli a domanda individuale per cui ciascun Comune dovrebbe fornire informazioni nei quadri 13 e 14 del Certificato di Conto. Il riferimento è di importanza cruciale: se tutti i Comuni compilassero i quadri in questione si potrebbe avviare un confronto (ancora molto elementare) sull’efficacia e l’efficienza (più la seconda che la prima) dei servizi resi e sulla soddisfazione dei cittadini rispetto agli stessi.

Il secondo criterio è di priorità dei problemi (nella percezione dei cittadini, nell’agenda politica) che un Comune deve affrontare: riteniamo che il problema della sicurezza e quello della vivibilità siano i due problemi oggi in primo piano nell’agenda degli enti locali, tuttavia la raccolta delle opinioni di cittadini di Comuni diversi per dimensione, localizzazione, struttura produttiva, costituisce un oggetto di indagine finora mai affrontato.

Nella tabella che segue (tabella 3.2) abbiamo disaggregato la classificazione in servizi necessari e servizi a domanda individuale e di quelli desumibili dalla recente legge regionale che ha istituito un fondo per finanziare iniziative degli enti locali che aumentino la “vivibilità locale” (integrato da una voce Altro) oltre che per oggetto (ultime tre colonne) anche per outcome: appunto i due outcomes Sicurezza e Vivibilità (prime due colonne). In aggiunta, ci sembra indispensabile che un questionario minimo consideri anche i modi con cui il Comune interagisce con i suoi residenti e quanto gli stessi ne siano soddisfatti.

Tabella 3.2: Una classificazione dei servizi per outcome ed output

SERVIZI INDISPENSABILI decreto del Ministero dell'Interno 28 maggio 1993 (visibili al cittadino)	Sicurezza	Vivibilità	Infrastrutture e ambiente	Servizi	Sport e cultura
Anagrafe e stato civile				*	
Polizia locale ed amministrativa	*				
Protezione civile, pronto intervento e tutela della sicurezza pubblica	*				
Istruzione primaria e secondaria				*	
Distribuzione dell'acqua potabile			*		
Fognatura e depurazione			*		
Nettezza urbana		*	*		
Viabilità e illuminazione pubblica	*		*		
SERVIZI A DOMANDA INDIVIDUALE decreto del Ministero dell'Interno 28 maggio 1993					
Asili nido				*	
Impianti sportivi		*		*	*
Mense (tutte escluse quelle scolastiche)				*	
Mense scolastiche				*	
Altro (trasporto scolastico, servizi pre e post)				*	
VIVIBILITÀ LOCALE L. R. 30 -12- 2008, n. 17, art.11 e deliberazioni successive					
Edifici scolastici		*	*		
Nidi e servizi integrativi per la prima infanzia		*		*	
Centri di animazione a favore della collettività (per fasce di età)		*		*	
Centri residenziali e centri diurni per anziani		*		*	
Aree verdi attrezzate e parchi gioco		*	*		
ALTRI					
Trasporto pubblico				*	
Attività culturali (biblioteche, musei, teatri)		*			*
Livello di criminalità	*				
Ambiente (inquinamento, congestione traffico)		*	*		
COMUNICAZIONE					
Informazione ai cittadini					
Informazioni dai cittadini (reclami- suggerimenti)					

Su queste premesse abbiamo elaborato un progetto di *core questionnaire* riportato in allegato (Allegato 3.1) e che, insistiamo, è **minimo** nel senso che dovrebbe essere rilevato in tutti i Comuni, ma potrebbe essere ampliato “espandendo” alcune sezioni o introducendone di totalmente nuove.

La struttura è articolata in cinque sezioni: nella prima si cerca cogliere quali siano le priorità dei residenti, la valutazione dell’impegno del Comune rispetto alle priorità indicate ed una valutazione complessiva sulla vita nel proprio Comune.

La seconda sezione è dedicata alla valutazione sulla sicurezza nel proprio Comune, sia in termini generali che con riferimento ad una serie di servizi ad essa orientati. La terza sezione opera in modo analogo per il secondo tema, quello inerente la vivibilità, in questo caso l’articolazione su singoli servizi è piuttosto ampia.

La quarta sezione concerne l’informazione/interazione tra cittadino e Comune. Di necessità i quesiti sono molto contenuti, molti Comuni sono dotati di URP (Uffici Relazioni con il Pubblico), ma ancor più numerosi sono i Comuni privi di tale servizio, in tal caso dovrebbe essere il singolo Comune a decidere se ampliare l’analisi di customer satisfaction al proprio eventuale URP.

Il questionario si chiude (o si apre) con una serie di quesiti di tipo anagrafico. Anche la rilevazione dei dati anagrafici è funzione del progetto di rilevazione, al di là del sesso del rispondente, tutte le altre informazioni possono essere dettagliate in modo maggiore o minore. Le classi di età saranno abbastanza aggregate in un questionario generale, ma il singolo Comune potrebbe voler raccogliere informazioni più fini sia per “i giovani” che per “gli anziani”; la composizione familiare può richiedere specificazioni sull’esistenza o meno di minori, anziani, disabili a carico della famiglia; così come il livello di istruzione può essere rilevato in modo aggregato o più fine.

L’occupazione può fare riferimento alla sola tipologia di attività o, per il lavoro dipendente, anche alla modalità contrattuale con cui viene svolta. Infine le informazioni sulla residenza possono fare o meno riferimento alla data da cui il soggetto è residente, in relazione alla mobilità residenziale ed ancor più alla provenienza geografica dei nuovi residenti.

Con riferimento alla modalità di erogazione del questionario, le due opzioni a nostro giudizio praticabili (distribuzione cartacea con successivo ritiro e intervista telefonica) chiaramente influenzano la formulazione finale dei quesiti; di necessità le

interviste telefoniche non possono ad esempio richiedere scelte o graduatorie tra opzioni troppo numerose, mentre la “lista corta” è un po’ meno vincolante se la domanda è scritta e può essere valutata con calma.³

La stesura finale del questionario, da un lato, e l’intero disegno dell’indagine dall’altro, sono funzionali a due scelte di fondo (che si riflettono sulle disponibilità di risorse destinate a tale progetto): chi commissiona la rilevazione e in quale forma viene erogata.

A nostro giudizio, infatti, per quanto riguarda il committente si aprono diverse opzioni: quella auspicabile sarebbe che ciascun Comune realizzasse la propria rilevazione e lo facesse reiteratamente nel tempo. Il contenuto aggiuntivo, rispetto a quello minimo, sarebbe lasciato alle decisioni di chi meglio sa su quali progetti si sta misurando. In questo modo ciascun ente potrà avere propri risultati per la valutazione dell’efficacia delle politiche messe in atto a livello comunale e allo stesso tempo, la disponibilità di risultati per tutti i comuni consentirà il confronto tra le varie situazioni a livello regionale al fine di rilevare interventi e anche modalità organizzative che favoriscono un buon risultato. Tale opzione appare essere la più adatta per attribuire ai risultati e alla valutazione della CS un significato più generale in ottica di *sistema di accountability*.

Tuttavia una scelta di questo tipo deve essere appunto una scelta. Se i Comuni, tutti anche quelli piccoli, non ne vedessero l’utilità, una via alternativa potrebbe essere quella di realizzare con una committenza regionale o di collaborazione tra Regione e Comuni, un questionario che in prima istanza cerchi di cogliere se vi sono differenze sostanziali nella soddisfazione dei cittadini (ma ancor prima nella percezione dei problemi e nell’attribuzione delle priorità) sostanzialmente attribuibile alla dimensione demografica dei Comuni.

³ L’esclusione dalle modalità di rilevazione dell’intervista face to face è motivata da ragioni di costo; oltre a quello diretto della rilevazione, di per sé rilevante, bisogna infatti considerare anche quello relativo all’addestramento dei rilevatori. Una seconda esclusione, quella di rilevazione informatica, che pure per molti versi appare la forma di rilevazione del futuro anche nella nostra Regione (si veda ad esempio il recentissimo progetto Eldy FVG), è motivata dall’obiettivo specifico della rilevazione, cioè quello di considerare la soddisfazione degli utenti dei Comuni di tutte le età. Nella nostra Regione il 45,8% dei maggiori di tre anni utilizza Internet, tuttavia ipotizzando che l’utilizzo per età non differisca significativamente da quello nazionale, l’utilizzo è solo del 30% circa tra i 55 ed i 59 anni, del 18% tra i 60 ed i 64 per precipitare al 7,2 tra i 65 ed i 74 e all’1,3 % dai 75 in su. Tenendo presente che la popolazione con età sopra i 65 anni va da un minimo del 23,3 % nella provincia di Pordenone ad un massimo del 31,2 % della provincia di Trieste, l’utilizzo di rilevazione via rete escluderebbe a priori una quota troppo rilevante della popolazione (Fonti: Annuario statistico italiano 2008 e Regione in cifre 2008)

Ovviamente il numero di interviste necessarie può variare in modo considerevole nei due casi prospettati.

Nella prima opzione (indagine condotta a livello di singolo Comune) può essere suggerita una modalità mista di indagine con una rilevazione esaustiva nei comuni al di sotto della soglia dei 1.000 abitanti⁴ e una rilevazione campionaria su tutti gli altri. Con l'obiettivo di stimare in modo ragionevolmente accurato la soddisfazione della popolazione secondo l'articolazione prevista nel *core questionnaire* proposto, la dimensione campionaria per singolo Comune non dovrebbe essere molto inferiore alle 800 unità (estratte con procedure casuali dall'anagrafe delle famiglie residenti). Nei casi in cui fosse richiesta una articolazione maggiore dei risultati (per esempio per grandi fasce di età della popolazione del comune), la dimensione campionaria dovrebbe essere opportunamente aumentata al fine di garantire una certa precisione delle stime prodotte.

Nella seconda opzione (indagine regionale o in collaborazione), gli obiettivi dell'indagine non sarebbero quelli di raccogliere informazioni specifiche per singolo Comune, bensì quello di raccogliere informazioni significative a livello regionale sulla soddisfazione dei cittadini per i servizi erogati dai Comuni. Benché mirata su uno specifico aspetto (CS) e con uno strumento d'indagine predisposto *ad hoc*, dal punto di vista operativo tale indagine potrebbe condividere molte delle caratteristiche della già citata indagine annuale Multiscopo condotta dall'Istat: ovvero una indagine campionaria sui residenti (in età adulta) estratti casualmente dalle anagrafi comunali secondo un piano di campionamento a due stadi che prevede dapprima la selezione di un campione di Comuni (primo stadio) e, successivamente, (secondo stadio) la selezione di un campione di residenti in ciascun Comune estratto al primo stadio. Al primo stadio, la selezione del campione di Comuni "rappresentativi" dei 219 comuni in Regione è, generalmente, effettuata, raggruppando i Comuni in gruppi omogenei (strati) per ampiezza demografica. Nel nostro caso, a parte i 4 Comuni capoluogo per i quali potrebbero essere selezionati campioni indipendenti ed essere quindi considerati come strati autorappresentativi, i rimanenti 215 Comuni potrebbero essere suddivisi in 3 ("piccoli" ≤ 1000 ; "medi" tra 1001 e 10.000; "medio-grandi" tra 10.001 e 30.000) o più strati (verosimilmente al massimo 5) a seconda della più o meno fine articolazione con cui si desidera disaggregare i risultati rispetto alla dimensione demografica del

⁴ Tale valore soglia è riferito, salvo diversa indicazione, alla popolazione residente in età adulta (\Rightarrow 18 anni).

Comune. Da ogni strato così composto, una dimensione campionaria non di molto inferiore a 800-1.000 residenti per strato garantirebbe una accurata precisione per la stima della soddisfazione a livello regionale secondo le classi considerate di ampiezza demografica dei Comuni e dei Comuni capoluogo. Nei Comuni non capoluogo, immaginando di intervistare circa 100 residenti per Comune, in ogni strato il numero di Comuni da selezionare risulterebbe pari a 10.

Il numero totale di interviste da effettuare (dimensione campionaria totale) risulta quindi pari a circa 7.000. Tale numerosità rappresenta l'ordine di grandezza minimo al di sotto del quale la variabilità dei risultati campionari risulterebbe troppo elevata. A seconda delle scelte sul numero totale di Comuni da coinvolgere nell'indagine e, in particolare, anche sul dettaglio desiderato per i risultati, tali valori possono essere modificati conseguentemente, anche immaginando, come avviene nei campioni disegnati dall'Istat, di aumentare il numero di strati da considerare al primo stadio di campionamento in modo da formare strati all'incirca di uguale dimensioni rispetto al numero di residenti contenuti.

ALLEGATO 3.1
CORE QUESTIONNAIRE PER RILEVAZIONE DI CUSTOMER
SATISFACTION

Prima sezione

GENERALE			
D1	Tra i seguenti aspetti, quali rendono un Comune più vivibile (max. 3 risposte)		Risposta
		Buoni collegamenti pubblici	
		Sicurezza di persone e cose	
		Scorrevolezza del traffico	
		Disponibilità di iniziative e spazi per i giovani	
		Disponibilità di servizi alla persona (infanzia e anziani)	
		Disponibilità di aree verdi e parchi gioco	
		Buona manutenzione di strade ed edifici pubblici	
		Scarso inquinamento	
		Disponibilità di strutture per lo sport ed il tempo libero	
		Disponibilità di servizi ed attività culturali	
		Buona distribuzione di acqua ed energia	
D2	Pensando al suo Comune, quali dei seguenti aspetti debbono ESSERE MIGLIORATI con più urgenza (max 3 risposta)		
		Trasporti pubblici	
		servizi di sicurezza e controllo (polizia locale))	
		Traffico	
		Politiche per i giovani	
		Servizi alla persona (infanzia, anziani)	
		Aree verdi e parchi gioco	
		Pulizia e manutenzione di strade ed edifici pubblici	
		Inquinamento	
		Strutture sportive e per il tempo libero	
		Sevizi e Strutture per attività culturali	
		Distribuzione di acqua ed energia	
D3	Nel complesso, quanto si ritiene soddisfatto del suo Comune come posto in cui vivere?		
		Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	

Seconda sezione

SICUREZZA			
	Quanto è soddisfatto dell'offerta dei seguenti servizi:		
			Risposta
D4	Polizia locale	Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	
D5 ¹	Protezione civile e pronto intervento	Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	
D6 ¹	Viabilità e illuminazione pubblica	Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	
D7	Quanto è soddisfatto dell'operato del suo Comune in materia di sicurezza?	Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	

¹ L'aggregazione di queste voci in un'unica domanda fa riferimento alla rilevazione dei quadri 13 e 14 dei Certificati di Bilancio, se del caso possono essere disaggregate.

Terza sezione

VIVIBILITÀ'			
	Quanto è soddisfatto dell'offerta dei seguenti servizi:		
			Risposta
D8	Pulizia delle strade e dei marciapiedi	Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	
D9 ²	Distribuzione di acqua, luce e gas	Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	
D10 ²	Impianti sportivi e centri di animazione per la collettività	Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	
D11 ²	Biblioteche, musei e teatri	Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	
D12	Aree verdi attrezzate e parchi gioco	Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	
D13	Parcheggi	Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	

² La disaggregazione per singola voce è sempre possibile, ma va valutata in relazione agli obiettivi ed alla modalità di rilevazione.

Sezione 3 Cont.

D14 ³	Nidi e servizi integrativi per la prima infanzia	Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	
D15 ³	Trasporto scolastico e servizi pre e post orario scolastico	Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	
D16 ³	Mense scolastiche	Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	
D17 ³	Mense (non scolastiche)	Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	
D18 ³	Iniziative per i giovani	Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	
D19 ³	Centri residenziali e diurni per anziani	Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	
D20	Quanto è soddisfatto dell'operato del suo Comune in materia di vivibilità?		
		Molto soddisfatto	
		Abbastanza soddisfatto	
		Né soddisfatto né insoddisfatto	
		Abbastanza insoddisfatto	
		Molto insoddisfatto	

³ Poiché i quesiti si riferiscono a servizi rivolti a specifici segmenti della popolazione va valutata l'opzione di inserire anche la modalità "non pertinente".

Quarta sezione

COMUNICAZIONE			
	Quanto ritiene di essere informato su ciascuno dei seguenti temi:		
			Risposta
D21	Come ottenere certificati, autorizzazioni	Molto informato	
		Abbastanza informato	
		Poco informato	
		Per nulla informato	
D22	Come presentare reclami	Molto informato	
		Abbastanza informato	
		Poco informato	
		Per nulla informato	
D23	Nel complesso quanto ritiene di essere informato sui servizi che può richiedere al suo Comune	Molto informato	
		Abbastanza informato	
		Poco informato	
		Per nulla informato	
<hr/>			
D24	Come raccoglie informazioni sul suo Comune? Per favore indichi la fonte PRINCIPALE di informazione tra quelle a fianco elencate	Mezzi di comunicazione (giornali/ televisione/ radio)	
		Informazioni fornite dal Comune (giornali/riviste/volantini/manifesti)	
		Contatti diretti con il Comune	
		Passaparola (ad esempio familiari, amici)	
		Altre fonti (sito web, internet)	
		Nessuna delle precedenti	

Quinta sezione

DATI ANAGRAFICI

A. Sesso

B. Età

C. Numero di componenti del nucleo familiare

D. Condizione professionale

E. Comune di residenza