



## **UFFICIO ASSOCIATO PER IL CONTROLLO DI GESTIONE**

*Referto 2021*

### **UNIONE VAL D'ENZA**

Bibbiano  
Campegine  
Canossa  
Cavriago  
Gattatico  
Montecchio Emilia  
Sant'Ilario d'Enza  
San Polo d'Enza



<b>PREMESSA .....</b>	<b>5</b>
IL TERRITORIO .....	7
 <b>LA GESTIONE ASSOCIATA .....</b>	 <b>11</b>
SERVIZI SOCIALI E SOCIO SANITARI .....	17
SERVIZIO INFORMATICO ASSOCIATO .....	31
POLIZIA LOCALE E PROTEZIONE CIVILE .....	34
RISORSE UMANE .....	40
COORDINAMENTO POLITICHE EDUCATIVE .....	45
UFFICIO APPALTI .....	48
PIANO URBANISTICO GENERALE .....	50
NUCLEO TECNICO DI VALUTAZIONE .....	50
CONTROLLI INTERNI – CONTROLLO SUCCESSIVO DI REGOLARITÀ AMMINISTRATIVA.....	52
 <b>BENCHMARKING SERVIZI COMUNALI.....</b>	 <b>54</b>
SPORTELLO UNICO ATTIVITÀ PRODUTTIVE .....	56
ILLUMINAZIONE PUBBLICA.....	66
BIBLIOTECHE .....	75
ISTRUZIONE.....	92
AFFARI GENERALI E FINANZIARI .....	116
TRIBUTI .....	127



## PREMESSA

L'esperienza del controllo di gestione associato ha avuto inizio nel 2016 sulla spinta di due esigenze: da un lato garantire una funzione strategica che i singoli comuni non erano in grado di gestire, dall'altro promuovere le buone pratiche esistenti nei servizi attraverso un'attività di *benchmarking*. L'esigenza era sentita sia dal livello politico, sulla scorta delle incentivazioni proposte dalla Regione Emilia Romagna, sia dal livello tecnico, per l'esigenza di adempiere ad un mandato normativo di fatto sentito come utile per contenere i costi e/o aumentare la qualità e l'efficienza dei servizi offerti.

Si è optato per l'iniziale comparazione delle attività dei seguenti servizi per specifiche motivazioni:

- **biblioteche:** presenza di un sistema di raccolta dati provinciale come base di partenza ma assenza di attività di confronto; esigenza di valorizzazione di un servizio strategico e molto capillare sul territorio e molto utilizzato dalle famiglie;
- **illuminazione:** nessun sistema di rilevazione e controllo, spesa elevata da contenere, elevato impatto sulla qualità percepita dai cittadini;
- **suap:** servizio con un funzionamento "di sistema" da valutare per una possibile gestione associata e in grado di dare una lettura integrata delle dinamiche economiche di un territorio.

La situazione di partenza era molto diversificata dal punto di vista degli strumenti di controllo ma abbastanza omogenea nell'attività quotidiana da andare a monitorare. Sono state individuate le batterie di indicatori utili ad avviare la raccolta e comparazione: indicatori di funzionamento e di indicatori di spesa, a consuntivo, collegati alla contabilità finanziaria ed elaborati tramite semplici ma efficaci fogli di calcolo. Questa attività sperimentale di benchmarking, pure nella sua parzialità rispetto alla totalità dei servizi da monitorare in un controllo di gestione a regime, è servita a testare le modalità di costruzione e di lettura degli indicatori, le fasi di raccolta ed elaborazione, l'accuratezza delle effettive informazioni in uscita, consentendo una conoscenza effettivamente approfondita rispetto all'effettivo funzionamento ed impatto dei servizi analizzati, e giunge con la presente edizione alla quinta annualità.

Questa sperimentazione ha inoltre messo a punto le modalità di collaborazione tra uffici dell'unione e uffici comunali nel conseguimento dei comuni obiettivi di analisi.

Seguendo la stessa metodologia a partire dal 2021 la rilevazione è stata ampliata ai seguenti servizi/funzioni:

- **istruzione:** per l'impatto sul cittadino e la complessità della composizione della spesa, con l'obiettivi di diffusione di buone pratiche e valutazioni gestionali;
- **tributi:** per una comparazione tra le diverse modalità di gestione e riscossione, vista la strategicità della componente "entrate" nei bilanci; e inoltre per valutare ambiti di gestione associata;
- **settore finanziario e affari generali:** per una maggiore conoscenza reciproca tra gli Enti sul rispettivo funzionamento interno, con l'obiettivo di diffondere buone prassi.

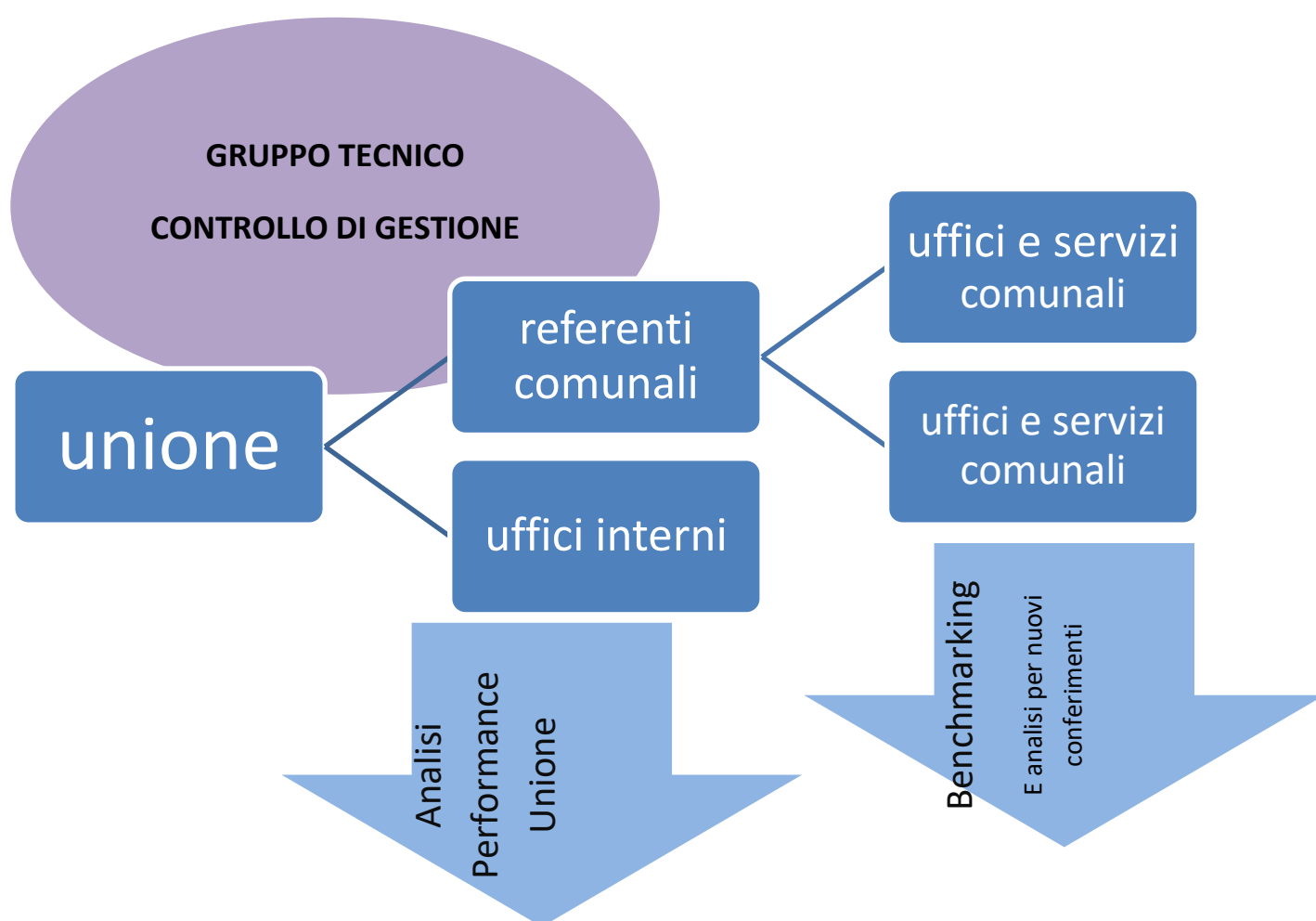
Nel caso dei nuovi servizi analizzati, si sono presi a riferimento indicatori già elaborati a livello regionale, ma anche in questo caso si è preferito usare la proposta come punto di partenza per una condivisione e personalizzazione degli strumenti sulla base delle esigenze conoscitive condivise con i servizi coinvolti.

Sempre dal 2021, all'attività di benchmarking si è affiancato un lavoro di **analisi rispetto alle funzioni gestite in forma associata dall'Unione**. Ai dati di attività normalmente riportati negli strumenti di programmazione e rendicontazione, in questa sede ripensati e analizzati come trend e risultati raggiunti, sono affiancati dati relativi ai costi che consentano una maggiore trasparenza e leggibilità delle performance. Questa attività è stata consolidata nel 2022. Vista la strategicità di queste analisi per una maggiore conoscenza dello strumento "unione" non solo per gli Amministratori ma anche per il territorio, questa sezione viene posta in apertura alla relazione.

Non si escludono in futuro l'uso di strumenti di contabilità economica o di applicativi per il monitoraggio dei dati. Queste innovazioni rivestono però un'importanza secondaria rispetto all'obiettivo principale di coinvolgere una gamma sempre più ampia di servizi nella rilevazione e nel confronto.

I punti fermi del lavoro svolto e da svolgere si possono sintetizzare nei seguenti assunti e obiettivi:

- maggiore conoscenza e consapevolezza delle modalità di funzionamento dei servizi e dei fattori sui quali lavorare per incidere su qualità e costi;
- raccolta di elementi utili ad analisi organizzative per il conferimento di nuovi servizi;
- trasparenza e comunicazione dell'attività di gestione, sia interna che verso l'esterno;
- valorizzazione dei risultati positivi in termini di immagine e motivazione;
- effettive diminuzioni di spesa – senza riduzioni di servizi offerti - in alcuni degli ambiti considerati.



Nel 2023, a seguito della ripresa della collaborazione con l'Università di Ferrara, si intende rimettere a sistema strumenti di programmazione e di valutazione della performance coordinati tra Unione e Comuni.

In collaborazione con la Direzione regionale, si intende inoltre svolgere un'analisi delle attività dei servizi finanziari di Unione e Comuni collegate ai fabbisogni standard e alle rilevazioni SOSE -Soluzioni per il Sistema Economico, Società partecipata dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e dalla Banca d'Italia - da cui dipendono i trasferimenti statali agli Enti locali.

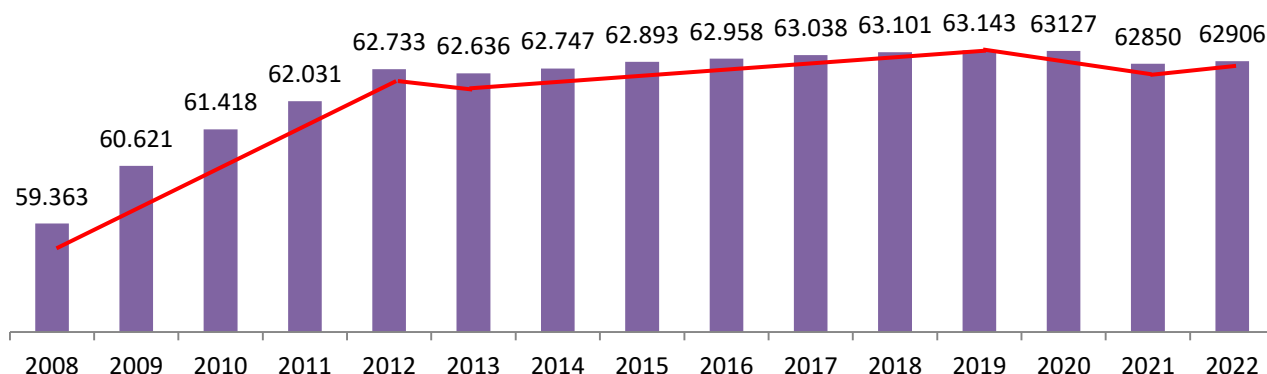
## IL TERRITORIO

Il territorio della Val d'Enza è composto di otto comuni: Bibbiano, Campegine, Canossa, Cavriago, Gattatico, Montecchio Emilia, Sant'Ilario d'Enza, San Polo d'Enza, per una superficie complessiva di 240 Km<sup>2</sup> e con una popolazione totale di 63.127 al 1.1.2021.

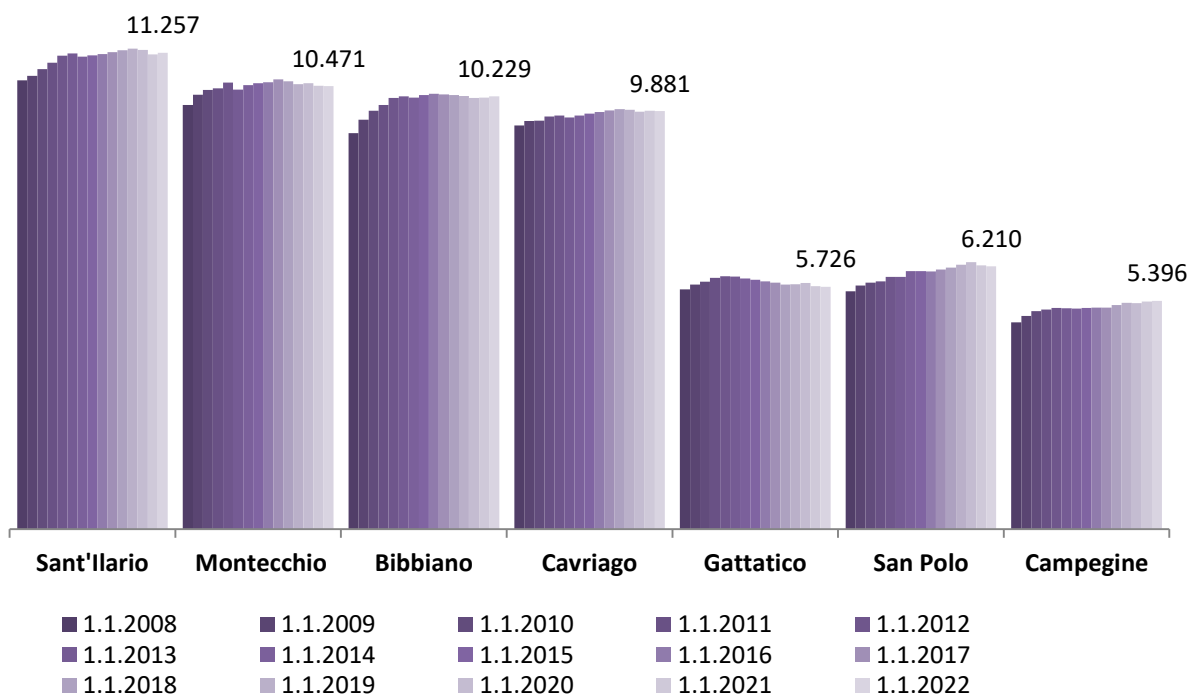


I trend demografico complessivo, **dopo un progressivo rallentamento**, è sostanzialmente stabile. A livello distrettuale, dopo la crescita costante fino al 2012, si evidenzia una sostanziale stabilità con lievi oscillazioni in diminuzione e in aumento.

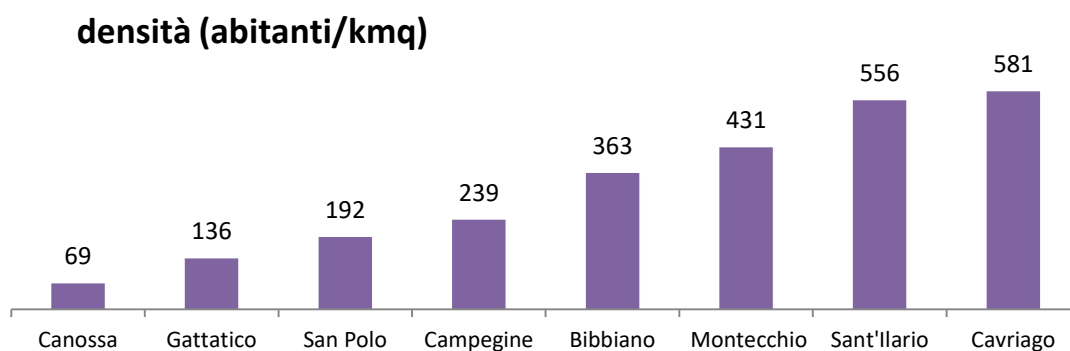
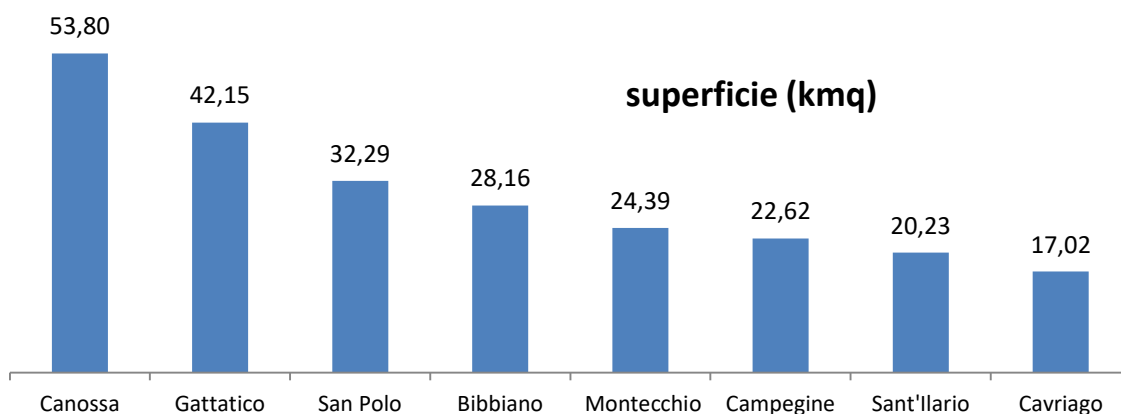
### popolazione della val d'enza



A livello di singoli comuni, l'andamento conferma la disposizione in due blocchi composti da 4 comuni di dimensioni medie, e di 4 comuni di dimensioni medio-piccole, con alcune lievi differenze di andamento nel trend demografico.



I territori meno popolosi sono anche – tendenzialmente - quelli con una maggiore superficie e conseguente minore densità abitativa, rafforzando la tendenza alla concentrazione della popolazione nei centri più grandi o più contigui al polo cittadino.







I 4 comuni più popolosi concentrano in un terzo del territorio i due terzi della popolazione totale, con una densità di 466 abitanti/kmq

I 4 comuni meno popolosi dispongono di due terzi del territorio per un solo terzo della popolazione, con una densità di 151 abitanti/kmq

La componente media dei cittadini stranieri sul distretto è par il **al 10% della popolazione totale**, a fronte di un dato provinciale e regionale del 12.4%, e nazionale dell'8.5% (dati relativi al 1 gennaio 2022). La distribuzione delle comunità straniere sul territorio è variegata, sia per concentrazione, sia per etnie prevalenti.

COMUNE	CITTADINI STRANIERI	% SUL TOTALE DELLA POPOLAZIONE	ETNIE PRINCIPALI
Campegine	804	15,2	INDIA, MAROCCO, ROMANIA
Sant'Ilario	1.313	11,7	ALBANIA, INDIA, MAROCCO
San Polo	649	10,6	MAROCCO, ALBANIA, ROMANIA
Gattatico	600	10,5	MAROCCO, INDIA, ROMANIA, ALBANIA
Cavriago	917	9,3	MAROCCO, ALBANIA, ROMANIA
Montecchio	872	8,4	ROMANIA, ALBANIA, MAROCCO
Canossa	319	8,6	MAROCCO, ROMANIA, UCRAINA
Bibbiano	811	8,0	ALBANIA, MAROCCO, ROMANIA

Pure in presenza di significative differenze tra i territori, vi sono **importanti elementi di continuità ed identità** che fanno della Val d'Enza un territorio indentitariamente e culturalmente unitario:

- lo snodarsi del fiume longitudinalmente da sud a nord, costituendo un'unica vallata di riferimento – con intersezioni trasversali verso i due equidistanti capoluoghi di Provincia - in termini viabilistici e di sviluppo urbanistico;
- una fitta rete di sentieri e percorsi ambientali che collegano tutto il territorio, in presenza di paesaggi diversificati (boschi, calanchi, lungo fiume, torrenti, fontanili);

- la comunanza dei principali eventi storici che identificano il territorio, dal Medioevo (in particolare Matilde di Canossa) alla storia contemporanea (Resistenza, testimoniata tramite numerosi cippi partigiani e il Museo Cervi);
- diffuse eccellenze enogastronomiche, tra cui spicca il Parmigiano – Reggiano, nato in questo territorio e prodotto a riconosciuti livelli di eccellenza;
- una vocazione turistica, collegata agli elementi sopra riportati, non ancora pienamente realizzata.



## **PARTE PRIMA: LA GESTIONE ASSOCIATA**

L'Unione è stata istituita nel 2008. Il progressivo conferimento di servizi all'Unione è avvenuto secondo la seguente tempistica.

anno	Funzione conferita
2008	Polizia municipale e Protezione civile
2009	Servizi sociali Minori, Disabili, Centro Famiglie e attività di coordinamento
	Coordinamento Politiche educative
2013	Nucleo tecnico di valutazione associato
2014	Servizio informatico associato
	Centrale unica di committenza per tutti i comuni
2015	completo conferimento della funzione Sociale
2016	Riscossione coattiva
	Controllo di gestione
2017	Microzonazione sismica
2018	Ufficio associato risorse umane
	Accordo territoriale per la predisposizione del PUG

Dopo un iniziale periodo di staticità, i conferimenti hanno subito una accelerazione per effetto della **Legge regionale di riordino territoriale (21/2012)** che ha indicato obiettivi minimi di gestione associata da raggiungere entro il 2014. In quella fase i Comuni appartenenti al Distretto hanno individuato come ambito territoriale ottimale ed omogeneo per lo svolgimento in forma associata delle funzioni il territorio dei Comuni di Bibbiano, Campegine, Canossa, Cavriago, Gattatico, Montecchio Emilia, San Polo d'Enza, Sant'Ilario d'Enza. Dal 2014, con l'ingresso nell'Unione del Comune di Canossa, tutti i comuni appartenenti all'ambito aderiscono all'Unione Comuni Val D'Enza.

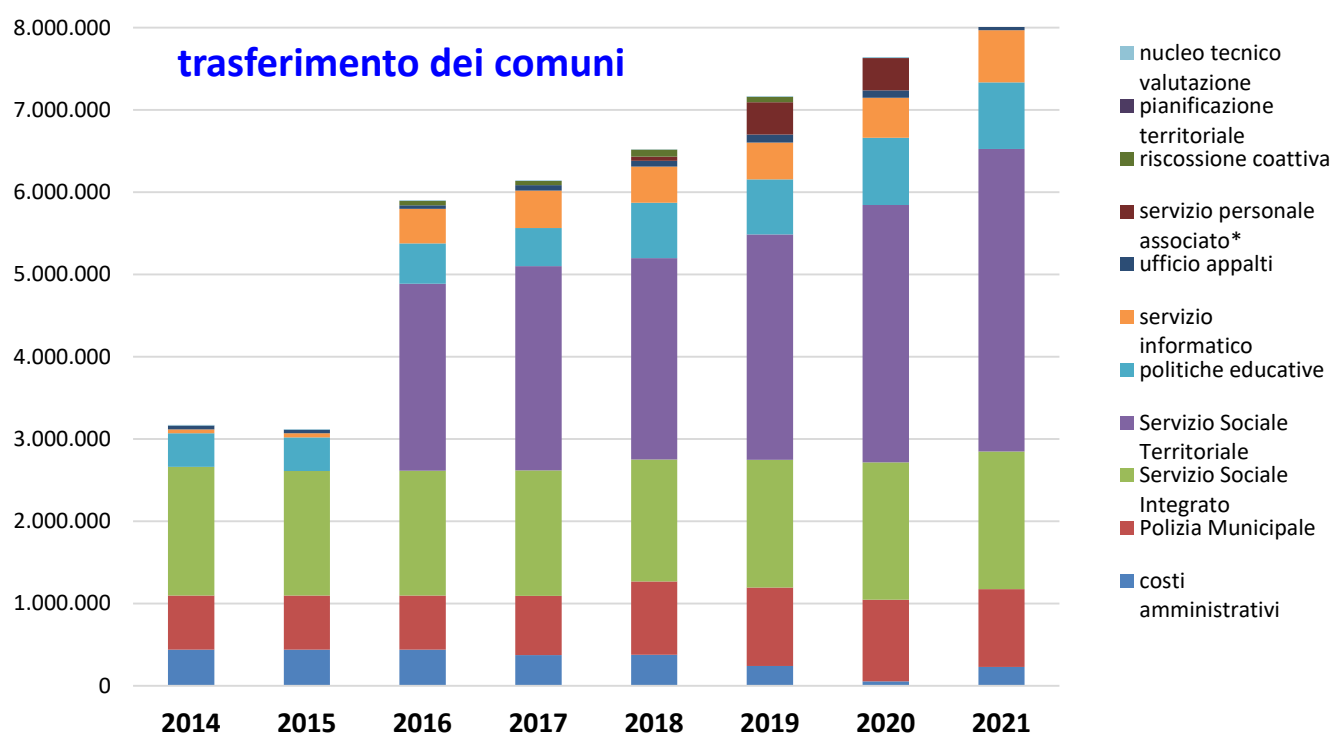
Da tale data, in cui è stato conseguito l'obiettivo regionale di funzioni associate minime, si è avviato un progressivo conferimento di ulteriori funzioni, non più tanto collegate all'incentivazione regionale specifica (presente ma non determinante) quanto all'esigenza di garantire una base organizzativa più ampia a funzioni di elevata complessità e alla capacità della gestione associata di attrarre finanziamenti anche di tipo diverso (bandi regionali e nazionali sia per progetti che per investimenti).

Attualmente i servizi gestiti in forma associata dall'Unione sono i seguenti. Alcuni rappresentano un conferimento completo della funzione e sono pertanto riconosciuti dalla Regione ai fini dell'erogazione dei contributi alle forme associative (PRT), altri rappresentano attività di coordinamento di funzioni ancora gestite dai comuni.

funzioni/attività	funzione gestita integralmente in unione	contributi PRT
polizia municipale	SI	SI
protezione civile	SI	SI
servizi sociali	SI	SI
centrale unica di committenza	SI	SI
servizio informatico associato	SI	SI
risorse umane	SI	SI
controllo di gestione	NO*	SI
coordinamento politiche educative	NO	NO
piano urbanistico generale	NO	NO

\*il controllo di gestione viene considerato dalla Regione parte della funzione servizi finanziari, ma viene comunque valorizzato per la sua strategicità nei contributi PRT

Il progressivo aumento della gestione associata è visibile anche nell'aumento del trasferimento da parte dei Comuni aderenti e dell'articolazione della spesa.

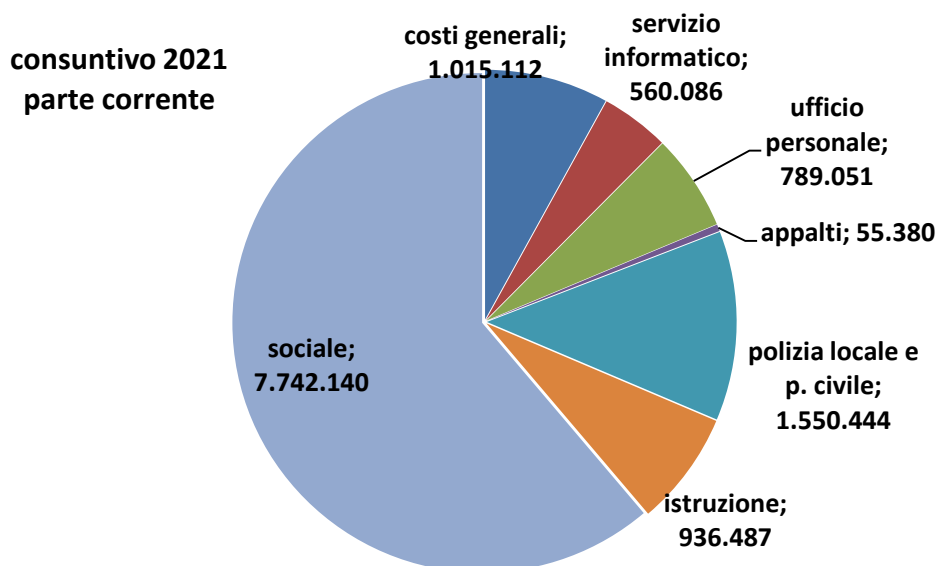


trasferimenti dei comuni	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
costi amministrativi	436.680	436.680	436.680	371.880	377.120	240.681	50.917	229.111
Polizia Municipale	657.599	658.000	658.000	718.700	888.805	977.636	1.235.138	946.121
s.soc. integrato	1.565.089	1.516.000	1.520.000	1.528.858	1.484.000	1.551.661	1.669.518	1.671.567
s. soc. territoriale			2.272.371	2.479.805	2.447.043	2.740.995	3.128.467	3.677.530
politiche educative	408.221	408.000	491.011	466.580	672.764	669.340	816.301	809.500

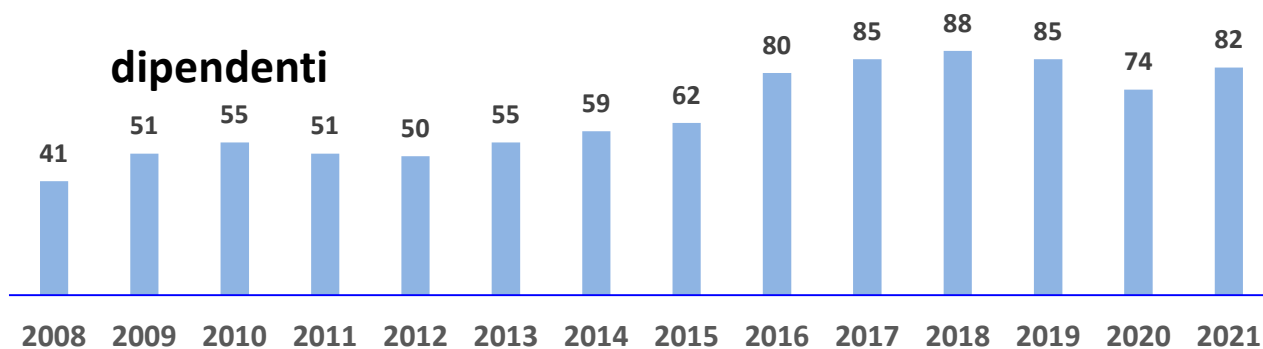
<b>servizio informatico</b>	50.000	50.000	418.731	454.200	443.030	446.198	486.736	636.112
<b>ufficio appalti</b>	45.000	45.000	45.000	64.500	70.000	96.883	91.241	108.430
<b>s. personale</b>					50.750	395.000	391.260	861.219
<b>riscossione coattiva</b>			54.120	53.120	82.720	66.161		
<b>pianif. territoriale</b>								5.690
<b>n. valutazione</b>	6.847	6.847	6.847	6.847	6.847	8.000	11.980	8.980
<b>totale contributo dei comuni</b>	3.169.436	3.120.527	5.902.760	6.144.490	6.523.079	7.192.555	7.881.557	8.954.259

Allo stato attuale la composizione della spesa per la gestione associata è riassunta nel seguente diagramma (fonte: conto consuntivo 2021 e carta d'identità delle Unioni).

Tale riparto vede confermata la netta preponderanza dell'ambito sociale, che comprende una mole consistente di servizi erogati ai cittadini, sia attraverso il servizio sociale territoriale sia attraverso l'Azienda pubblica di Servizi alla Persona.

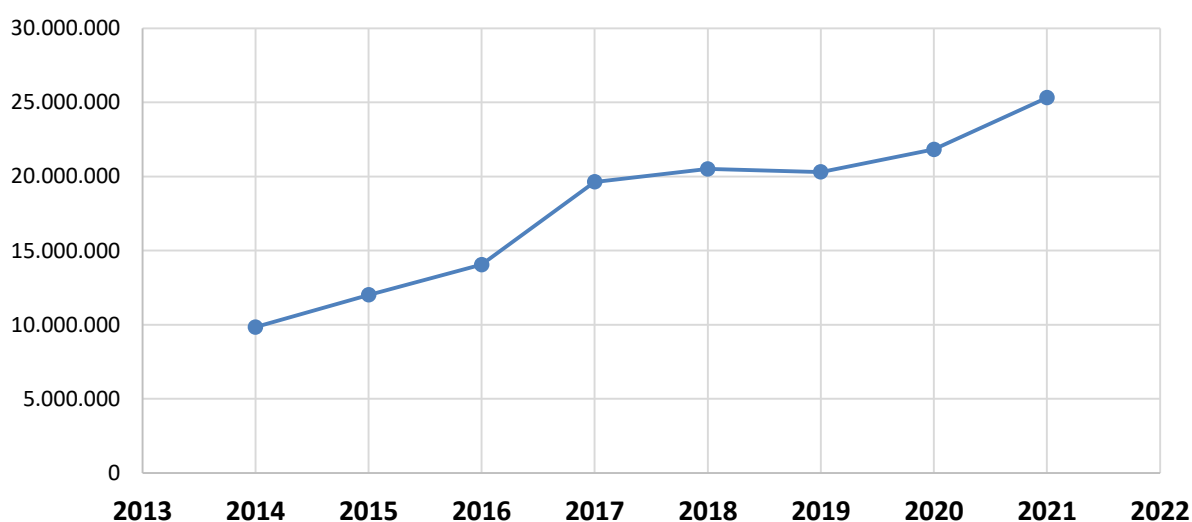


Il grafico sottostante mette in evidenza l'andamento del numero di dipendenti, in progressivo aumento fino al 2018, poi in lieve calo e ora stabile.

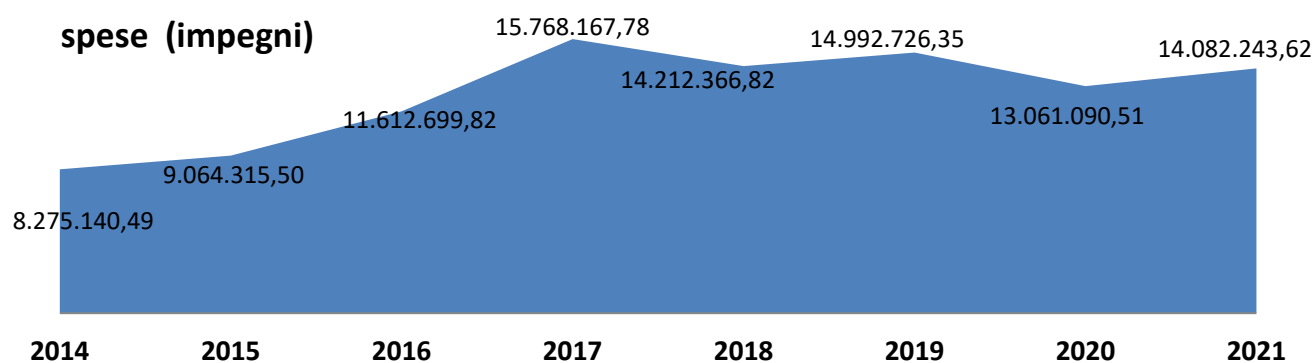


Un dato meno significativo per indicare l'effettiva gestione ma comunque rappresentativo dell'aumento delle attività, anche di carattere finanziario, è rappresentato dal trend del volume complessivo di bilancio. Tale volume, oltre alla gestione effettiva, comprende partite di giro, anticipazioni di cassa e tesoreria.

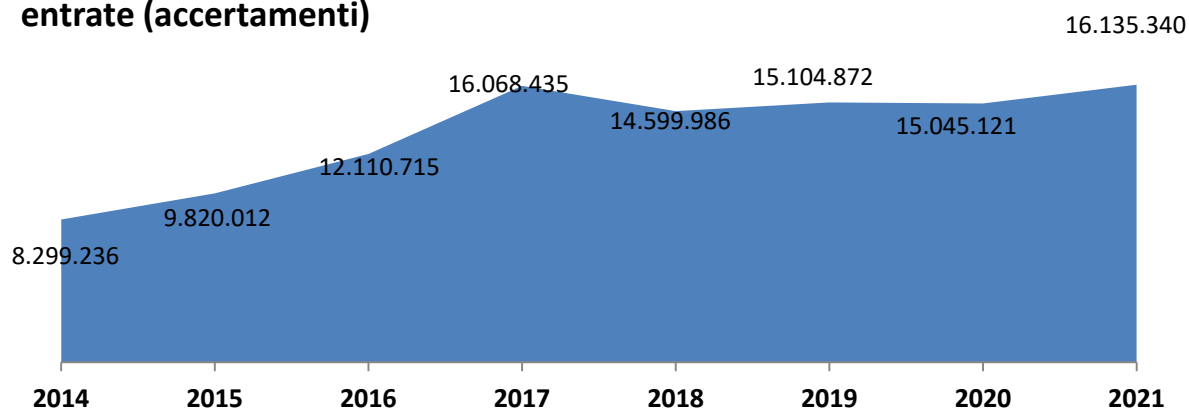
anno	totale
2014	9.844.465
2015	12.013.445
2016	14.055.426
2017	19.633.064
2018	20.512.368
2019	20.309.429
2020	21.825.677
2021	25.317.397



Più nel dettaglio, l'andamento delle entrate e delle spese di competenza.

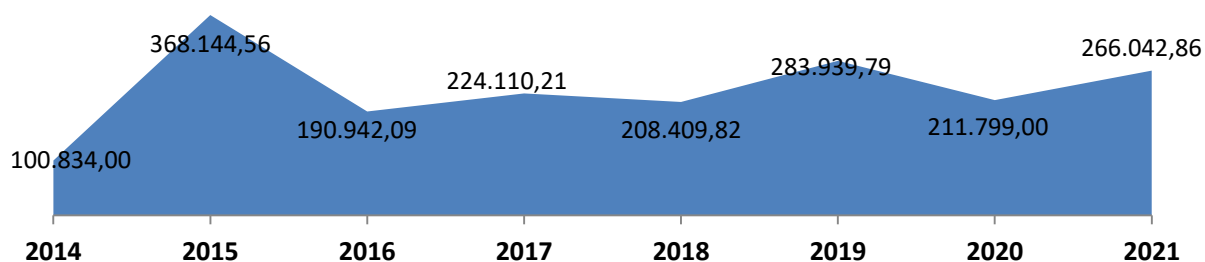


### entrate (accertamenti)



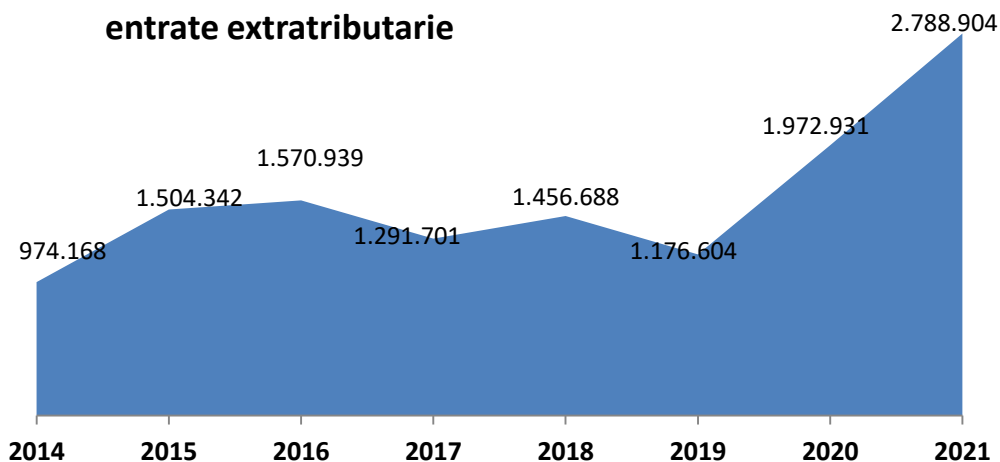
L'andamento delle entrate nel tempo evidenzia un aumento progressivo dei trasferimenti, principalmente, come visto, dai Comuni; ma anche dalla Regione e dallo stato in relazione a specifici progetti. L'aumento è strettamente collegato alla crescita progressiva delle funzioni conferite. Se i trasferimenti in conto capitale sono abbastanza costanti (con picchi nel 2015 e nel 2021 per specifici investimenti informatici, come si vedrà più avanti), più oscillanti sono le entrate extratributarie, sostanzialmente collegate alle sanzioni applicate per infrazioni al codice della strada.

### andamento entrate c. capitale



Le oscillazioni nelle entrate da sanzioni sono collegate ad una maggiore o minore attività di controllo. L'aumento nel 2020 e 2022 è sostanzialmente collegato alla piena operatività di due nuovi autovelox.

### entrate extratributarie



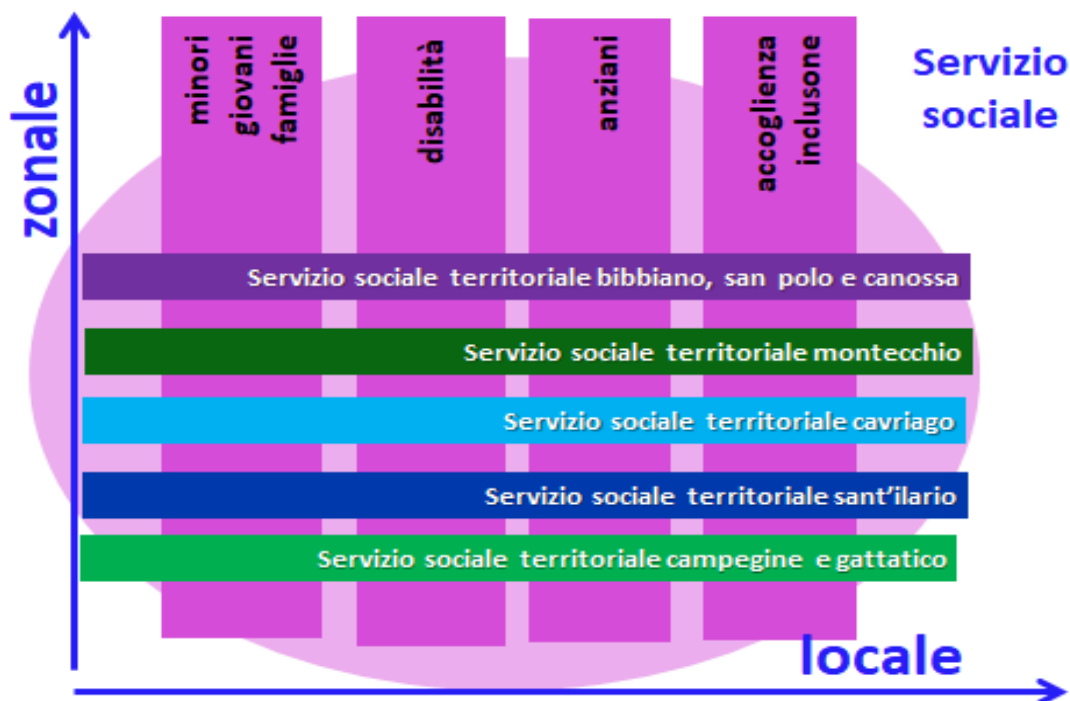


## SERVIZI SOCIALI E SOCIO SANITARI

La gestione unificata della funzione sociale in capo all'Unione ha consentito una graduale razionalizzazione e qualificazione del sistema di programmazione e di offerta, consentendo di innalzare il livello complessivo dell'offerta anche in termini qualitativi. In particolare:

- il sistema dei servizi sociali professionali si è evoluto da 9 soggetti gestori (ausl e comuni) ad un unico gestore (Unione); questo ha consentito anche di razionalizzare il numero dei centri di responsabilità passando dagli 11 iniziali ai 5 attuali; nel contempo il numero complessivo di operatori è aumentato di pari misura sanando situazioni di precarietà preesistenti;
- il sistema dei servizi socio sanitari per anziani e disabili si è semplificato, passando da 23 gestori con differenti livelli qualitativi a 6 gestori accreditati con standard qualitativi uniformi e certificati.

Per il servizio sociale professionale si è optato per un modello organizzativo molto decentrato sul territorio in modo da presidiare il lavoro di comunità e rafforzamento delle reti sociali, mantenendo a livello centrale le specializzazioni.



Di seguito la mappa dell'offerta di servizi socio-sanitari.

Casa residenza per anziani	posti contrattualizzati	Gestore
Sartori	86	ASP
Cavriago	36	ASP
San Giuseppe	12	fondazione Casa Della Carità
Villa Diamante	60	ASP
totale	194	
Centro Diurno anziani	Posti offerti	di cui contrattualizzati
		Gestore

Montecchio	25	18	ASP
Cavriago	25	13	ASP
Sartori	25	12	ASP
Sant'Ilario	25	15	ASP
Villa Diamante	25	11	ASP
Bibbiano	50	18	Coopselios
<b>totale</b>	<b>175</b>	<b>87</b>	
<b>Centri socio riabilitativi</b>	<b>Posti offerti</b>	<b>di cui contrattualizzati</b>	<b>Gestore</b>
Residenziale Quadrifoglio	15	8	Coop Coress
Casa della carità S. Giuseppe	1	1	Fondazione Casa d. Carità
Semiresidenziale Quadrifoglio	16	14	Coop Coress
Semiresidenziale B.V. Pontenovo	15	13	Coop Pilastro
Semiresidenziale Le Samare	24	14	Consorzio Quarantacinque
<b>totale</b>	<b>71</b>	<b>50</b>	
<b>Assistenza domiciliare</b>	<b>ore contrattualizzate</b>	<b>Gestore</b>	
Bibbiano	6.000	Coopselios	
Canossa	3.700	Coopselios	
Montecchio	9.000	ASP	
Cavriago	9.000	ASP	
Sant'Ilario	6.400	ASP	
San Polo	3.700	ASP	
Campegine	3.900	ASP	
Gattatico	3.400	ASP	
<b>totale</b>	<b>45.100</b>		

La rete dei servizi è particolarmente ricca rispetto al sostegno domiciliare: l'offerta di posti di Centro diurno per Anziani – in relazione al numero di abitanti - risulta la più elevata della Regione Emilia Romagna, ed è stata ulteriormente aumentato il numero di posti convenzionati.

Alcuni servizi non accreditati ma autorizzati al funzionamento - o non soggetti ad autorizzazione in quanto tipologie a livello assistenziale molto basso - sono gestiti dall'ASP Sartori, con risorse dei Comuni della Val d'Enza:

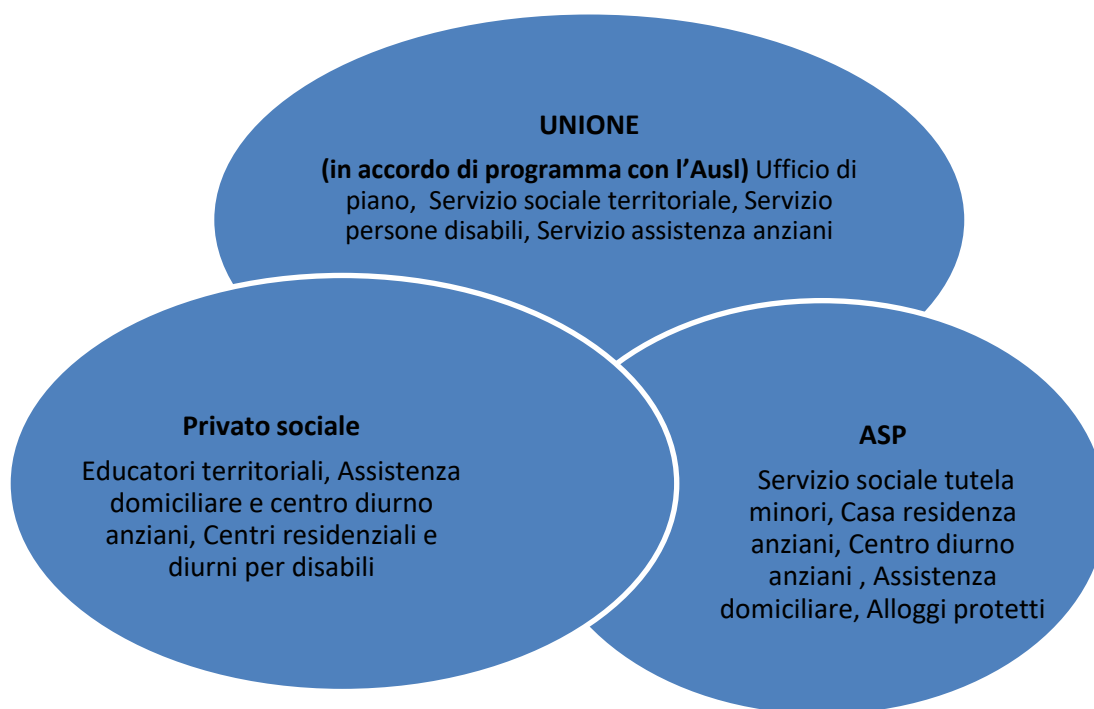
- mini appartamenti protetti per anziani (San Polo e Cavriago)
- comunità alloggio (Montecchio Emilia)
- residenza protetta (Sant'Ilario d'Enza)

Le seguenti strutture per anziani completano l'offerta del territorio e che partecipano a percorsi formativi congiunti con i gestori accreditati:

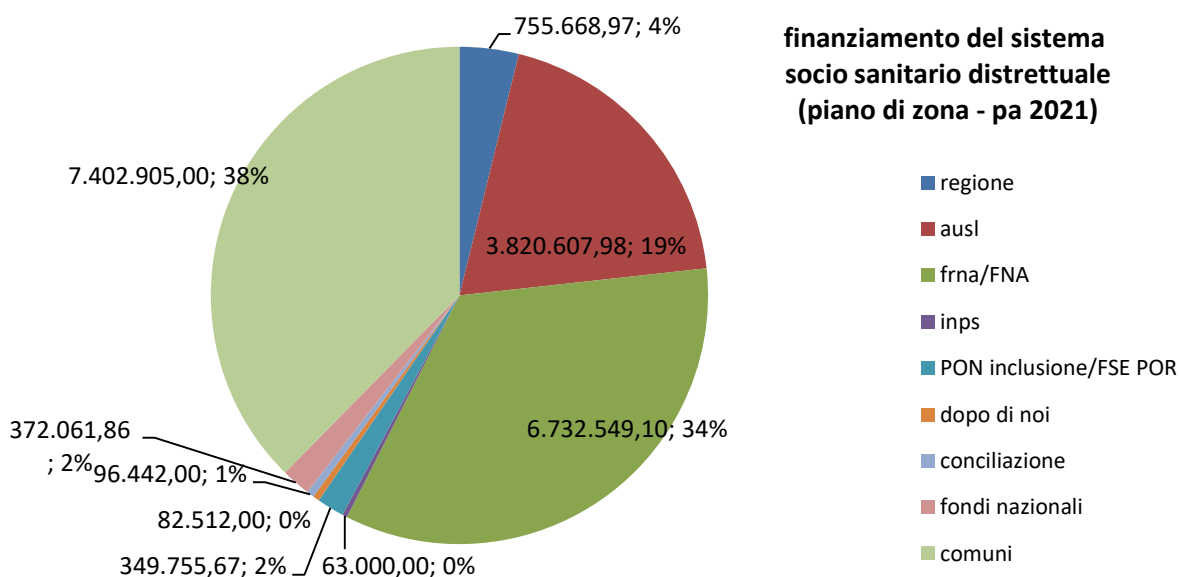
- Casa della Carità S. Giuseppe, Montecchio Emilia (87 posti, di cui 13 contrattualizzati)
- Casa Famiglia Carlo e Lucia Cocconi, Campegine (40 posti)
- Casa di Accoglienza e Centro diurno Don Pasquino Borghi, Bibbiano (24 posti)
- Villa Ilva, Cavriago (54 posti)

- Casa di Accoglienza B.V di Pontenovo, San Polo d'Enza (47 posti)

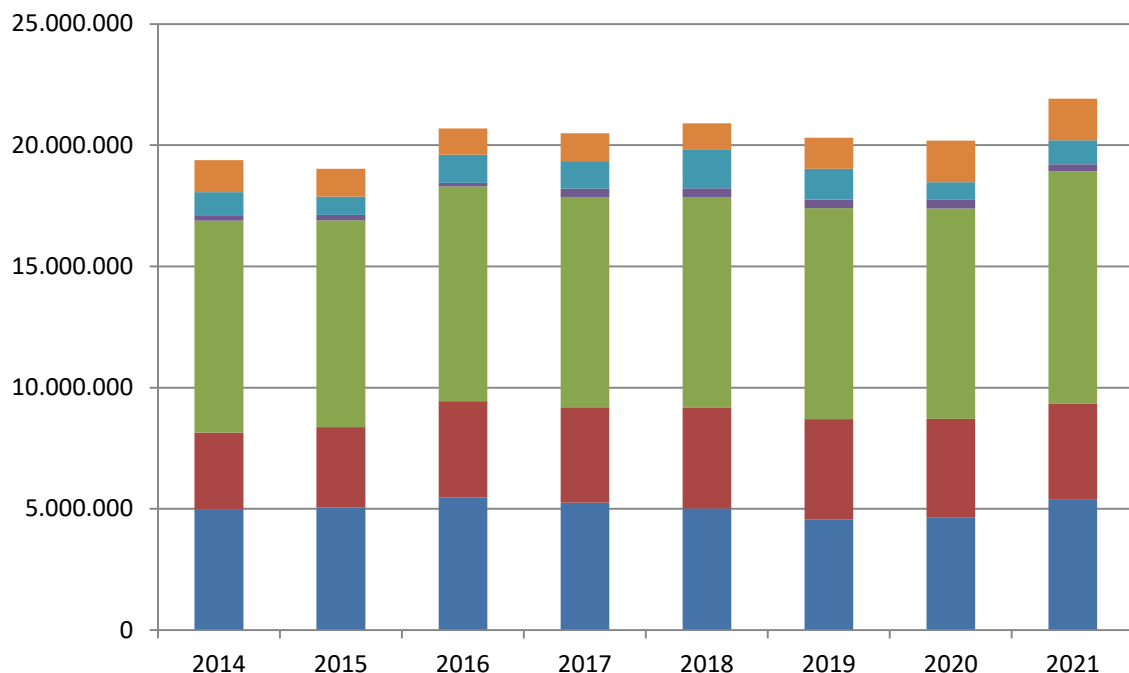
Si sintetizza il quadro complessivo che garantisce **l'offerta di servizi, costruita in rete tra l'Unione, l'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona e il Privato sociale.**



Le risorse destinate ai servizi sociali e sociosanitari sono rimaste complessivamente costanti negli anni, grazie ad un imponente sforzo dei Comuni della Val d'Enza nel mantenere elevato il livello di investimento verso il benessere dei cittadini. Le risorse più consistenti sono messe a disposizione dagli otto Comuni aderenti all'Unione, storicamente molto attivi nell'offerta di servizi sociali e costanti nell'investimento anche dopo la crisi economica; la Regione Emilia Romagna, in particolare attraverso le risorse per la non autosufficienza, ha fornito un supporto decisivo nel consolidare nel tempo la rete dei servizi; l'AUSL, oltre al consistente contributo economico, riveste un ruolo strategico nella gestione delle risorse destinate alla non autosufficienza, nell'integrazione socio sanitaria e nel controllo sulla rete, in sinergia con l'Unione.

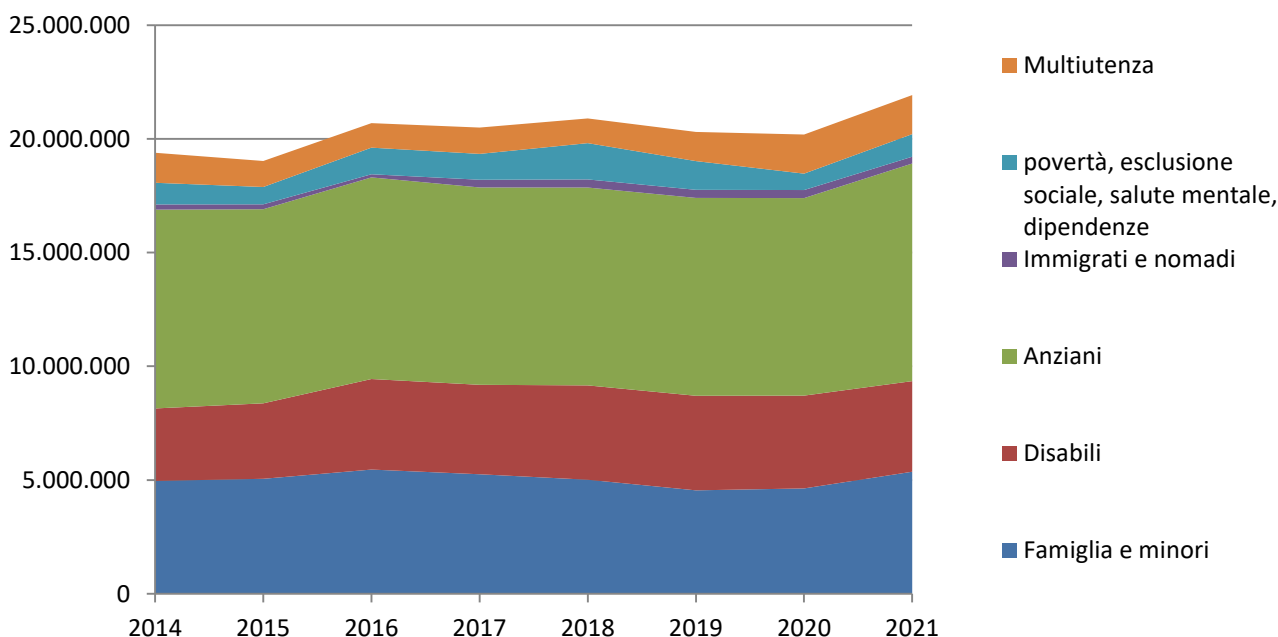


Con riferimento alla destinazione delle risorse, è rimasta preponderante negli anni la quota destinata agli anziani non autosufficienti, con un aumento nel 2020 e 2021 dovuto a costi per la pandemia; tuttavia nel tempo è stato fatto uno sforzo di maggiore investimento anche nel sostegno alle famiglie, spostando risorse importanti anche su quest'area. Costante ed elevato l'investimento sulla disabilità.



- Multiutenza
- povertà, esclusione sociale, salute mentale, dipendenze
- Immigrati e nomadi
- Anziani
- Disabili
- Famiglia e minori

### andamento spesa distrettuale piano di zona



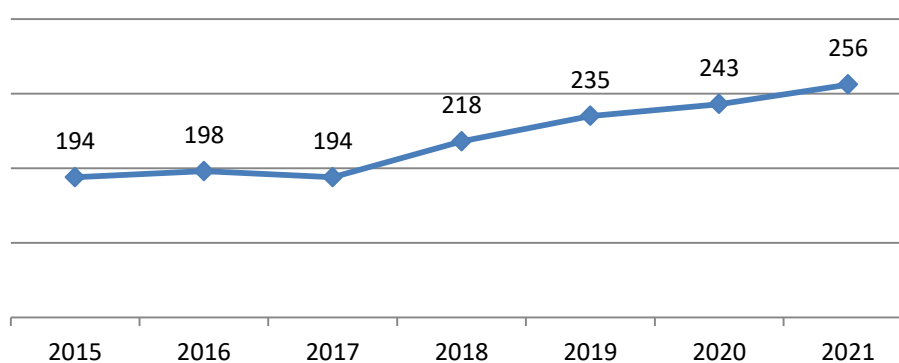
Parte consistente dei servizi sociali e socio sanitari è attualmente gestita dall'Azienda Pubblica di Servizi alla persona: nata dalla trasformazione dell'IPAB nel 2010, in esecuzione della LR 12/2013

l'ASP è stata individuata dai Comuni come gestore unico dei servizi socio sanitari pubblici del distretto. Nel 2019 l'assetto sociale e statutario dell'ASP è stato radicalmente rivisto: in coerenza con la gestione totalmente associata della funzione sociale da parte dell'Unione, quest'ultima è divenuta socio unico dell'Azienda e rientra nel bilancio consolidato dell'Unione ai sensi dell'art. 11-bis del D.Lgs. n. 118/2011. I conferimenti di servizi avvenuti negli anni fanno oggi dell'ASP la più importante azienda pubblica della Val d'Enza.

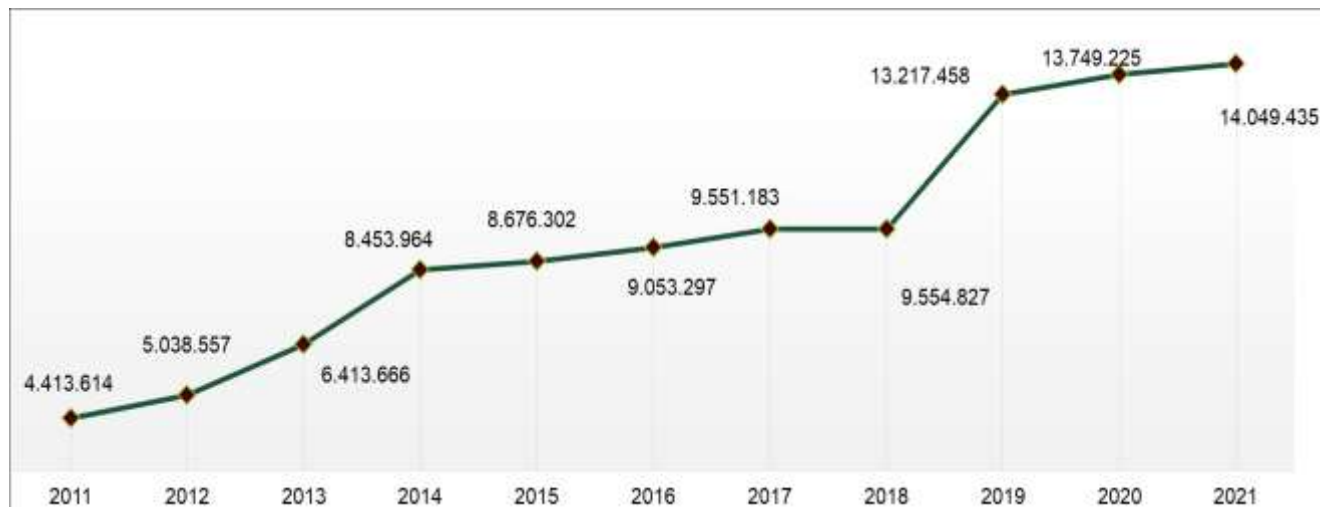
anno	servizi conferiti all'ASP
2010	Casa residenza anziani San Polo
	Centro diurno anziani San Polo
2011	Assistenza Domiciliare San Polo
	Assistenza Domiciliare Sant'Ilario
	Centro Diurno Anziani Sant'Ilario
2012	Assistenza Domiciliare Campegine
	Assistenza Domiciliare Gattatico
2013	Centro Diurno Anziani Montecchio Emilia
	Assistenza domiciliare Montecchio Emilia
	Casa Residenza Anziani Villa Diamante
	Centro Diurno Anziani Villa Diamante
2019	Casa Residenza Anziani Cavriago
	Centro Diurno Anziani Cavriago
	Assistenza domiciliare Cavriago
	Famiglia infanzia età evolutiva, Ufficio giovani, Centro famiglie

L'andamento del numero dei dipendenti e del volume del bilancio segue l'andamento dei conferimenti.

#### Andamento del numero occupati in ASP

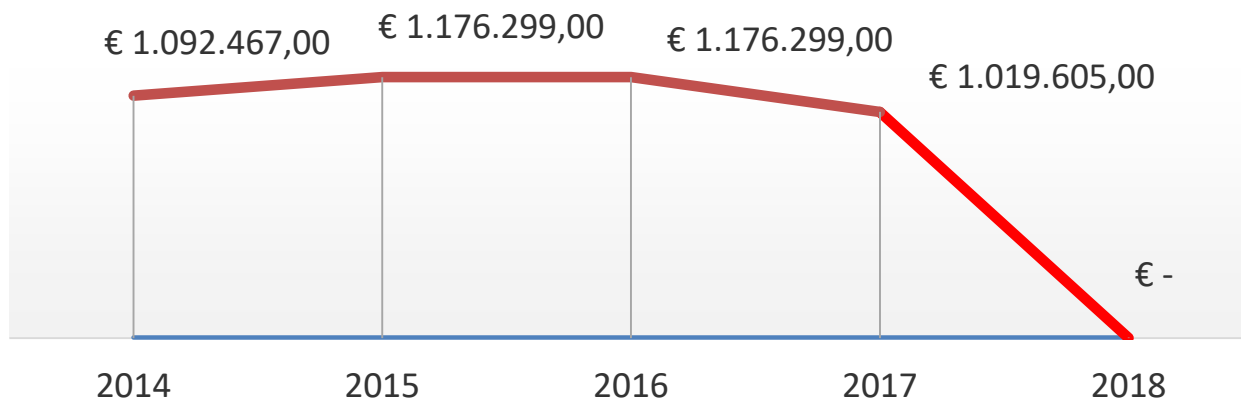


### Andamento del volume del bilancio di ASP



Importante sottolineare come la gestione integrata e lungimirante degli interventi e del patrimonio abbia consentito di azzerare la perdita di bilancio pregressa.

### Andamento del debito di ASP



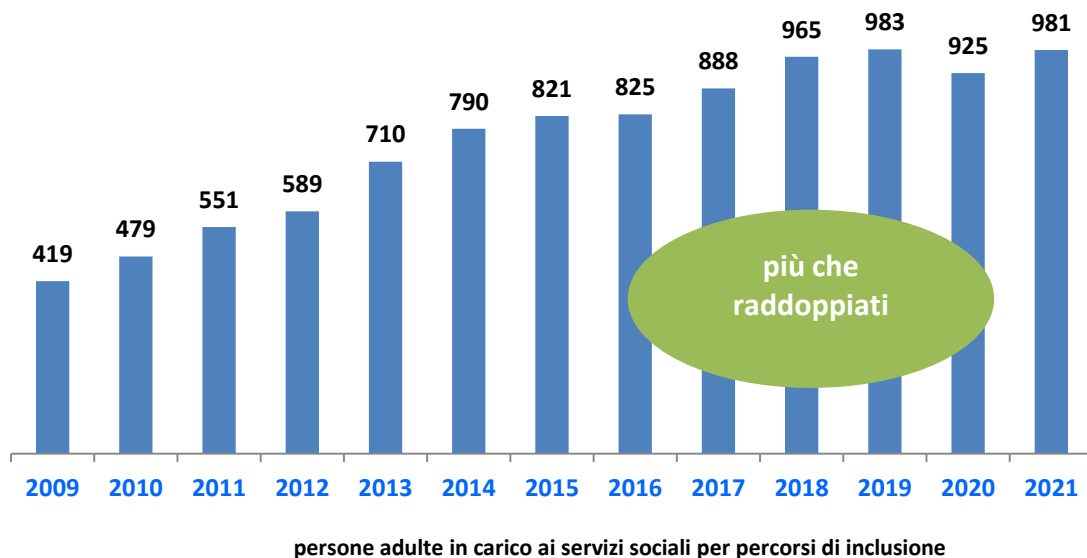
Nelle ultime annualità il bilancio di ASP – come riportato nella sezione Amministrazione trasparente dell'Unione, si è sempre chiuso in pareggio o con lievi margini di utile.

### ASP: Risultati di bilancio degli ultimi tre esercizi finanziari

anno	risultato d'esercizio
2019	€ 1.659,00
2020	€ 543,15
2021	€ 2.413,00

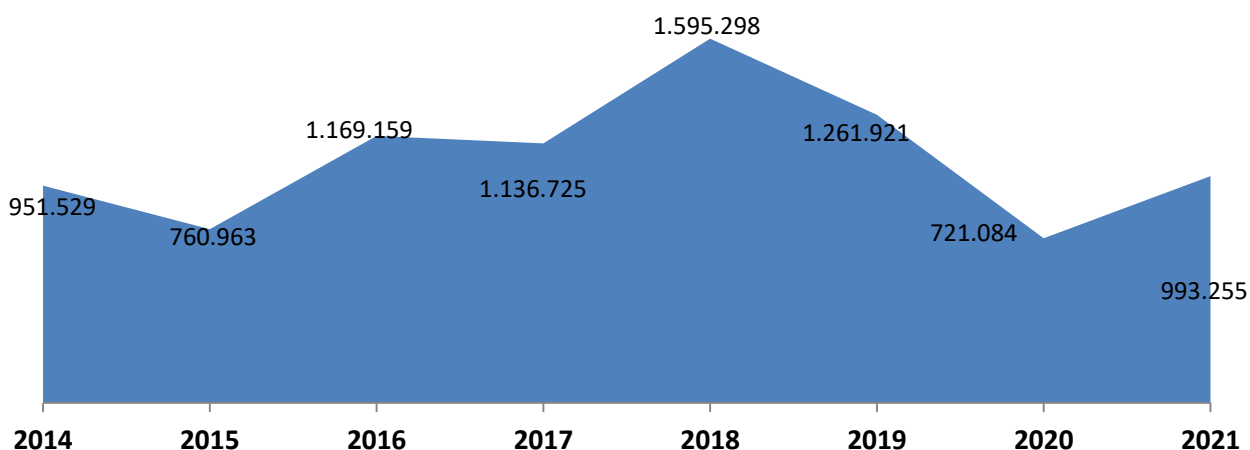
## AREA ADULTI ED INCLUSIONE SOCIALE

Quest'area si occupa del disagio di adulti normalmente non disabili ma in condizione di fragilità dovuta ad una momentanea debolezza economica o ad una più strutturale scarsità di risorse generata da percorsi di vita complessi. Anche a causa del perdurare e del cronicizzarsi della crisi, la pressione è in crescita e richiede lo sviluppo di progettualità di **welfare generativo** e di comunità.



La spesa distrettuale rilevata dal Piano di Zona comprende non solo la casistica in carico al servizio sociale professionale ma anche in carico alla Salute mentale e al Sert. Si tratta di una spesa abbastanza oscillante, in parte dovuto alla compresenza di diversi servizi con andamenti distinti. Evidente il dato di forte calo collegato nel 2020 alle limitazioni derivanti dalla pandemia.

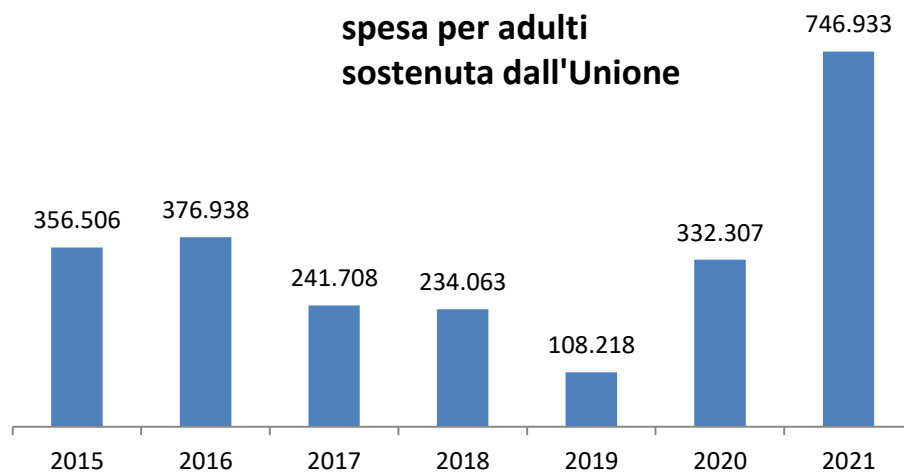
### spesa distrettuale per area adulti e inclusione sociale



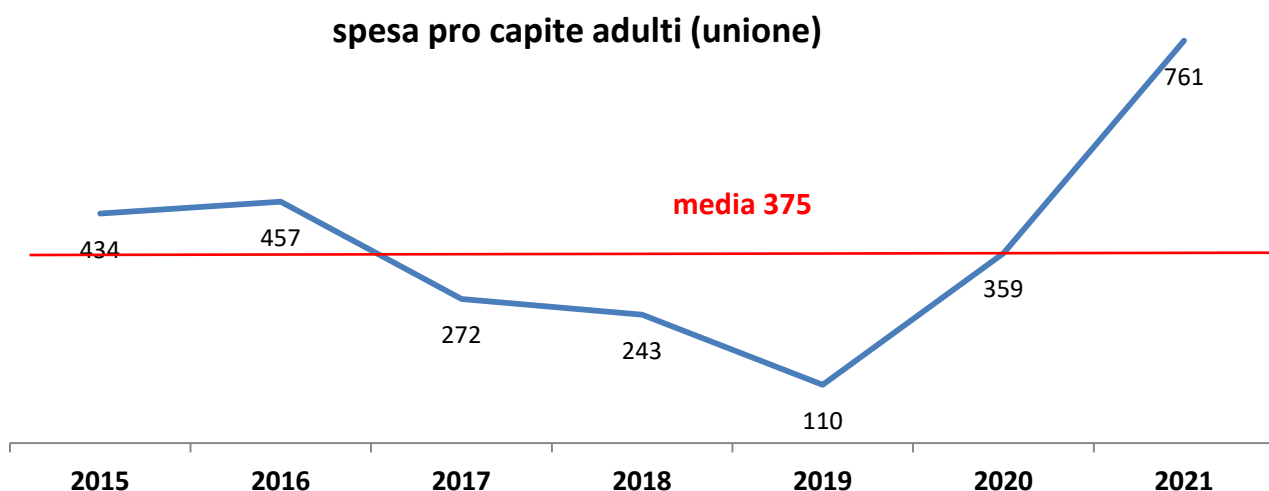
Con riferimento alla spesa dell'Unione, che può invece considerarsi specifica per l'utenza in carico al servizio sociale, si evidenziano oscillazioni prevalentemente dovute a finanziamenti statali collegati a specifiche progettualità, che non sono costanti nel tempo.

Significativo l'aumento del 2021 dovuto all'utilizzo dei fondi PON - FSE inclusione e fondo povertà in particolare per interventi di educativa rivolta agli adulti sia percettori di reddito di cittadinanza che in

situazioni di povertà. Utilizzata anche la misura del tirocinio formativo con medesimi fondi in integrazione alle misure di politica attiva del lavoro previste dalla Agenzia Regionale per il lavoro.



Tali oscillazioni si riflettono contabilmente sulla spesa pro capite.



La principale attività del servizio sociale adulti, ad ogni modo, prescinde dall'importo economico degli interventi attivati in quanto si esplica prevalentemente nell'accompagnamento da parte degli operatori in percorsi di autonomia e inclusione per l'utente che non necessariamente prevedono anche un intervento economico. Questo spiega l'aumento graduale e progressivo dell'utenza in carico, anche in presenza di risorse non costanti nelle diverse annualità.

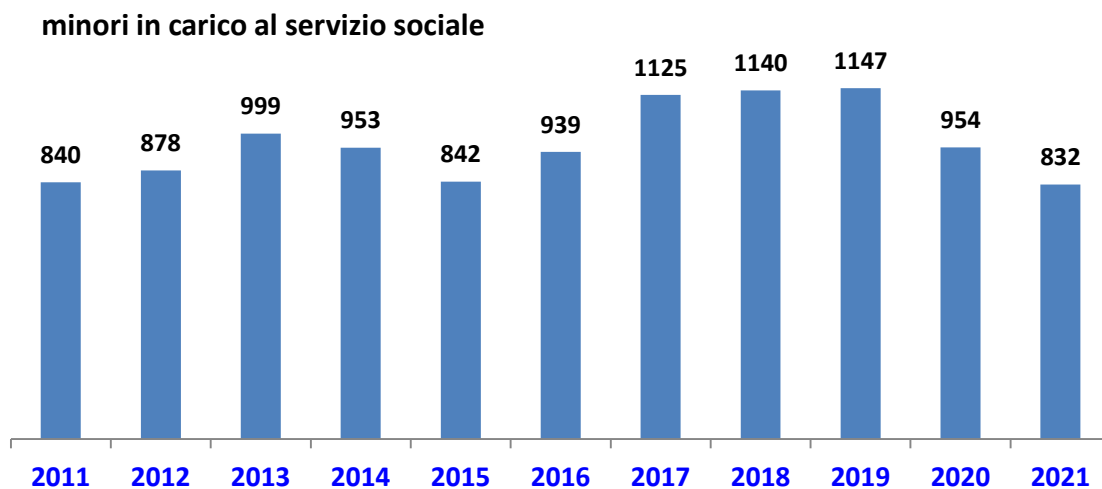
#### AREA TUTELA MINORI

L'area è stata riorganizzata a seguito dell'inchiesta della Procura di Reggio Emilia. Nel 2020 e nel 2021 si è avuto un calo delle situazioni in carico dovuto a:

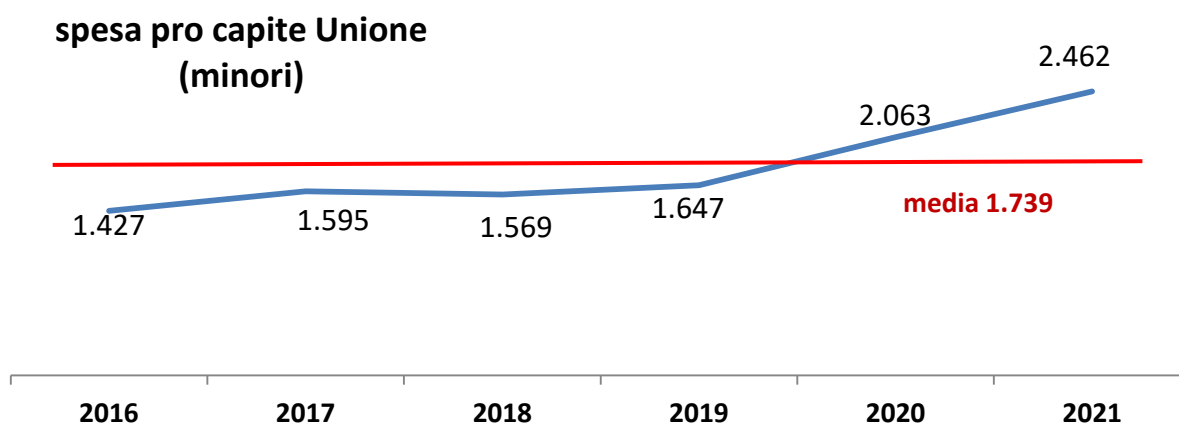
- trasferimento di diverse situazioni da parte del tribunale per i minorenni ad altri enti in seguito all'inchiesta giudiziaria
- calo degli accessi e delle segnalazioni dovute sia all'inchiesta che all'emergenza sanitaria



- passaggio dal sistema di tenuta dati SISAM al sistema di gestione dati Garsia che ha comportato una rivalutazione delle situazioni di presa in carico-



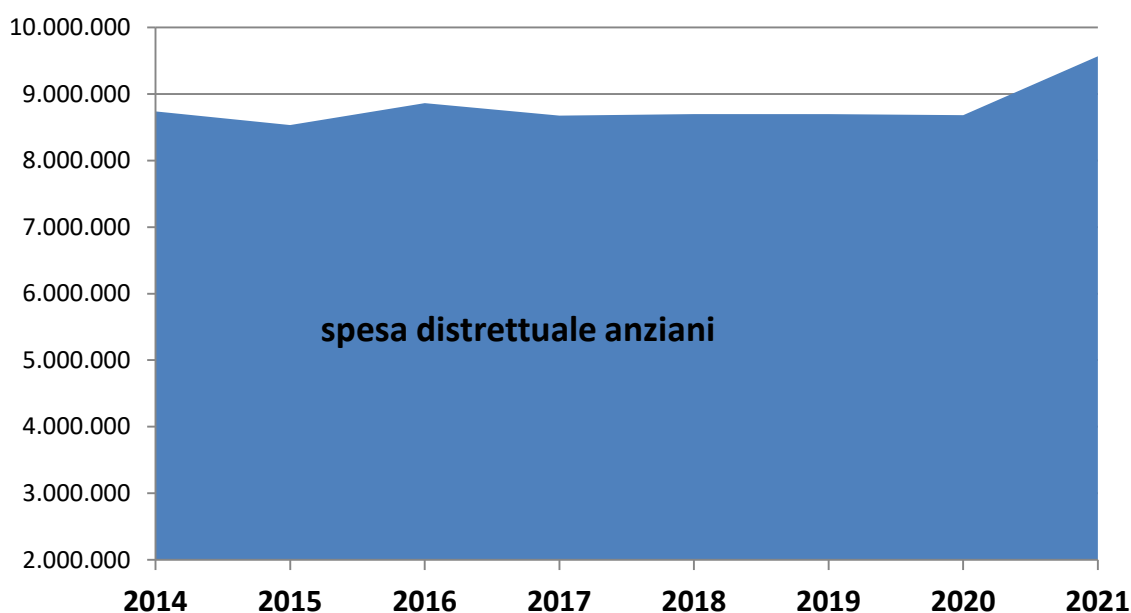
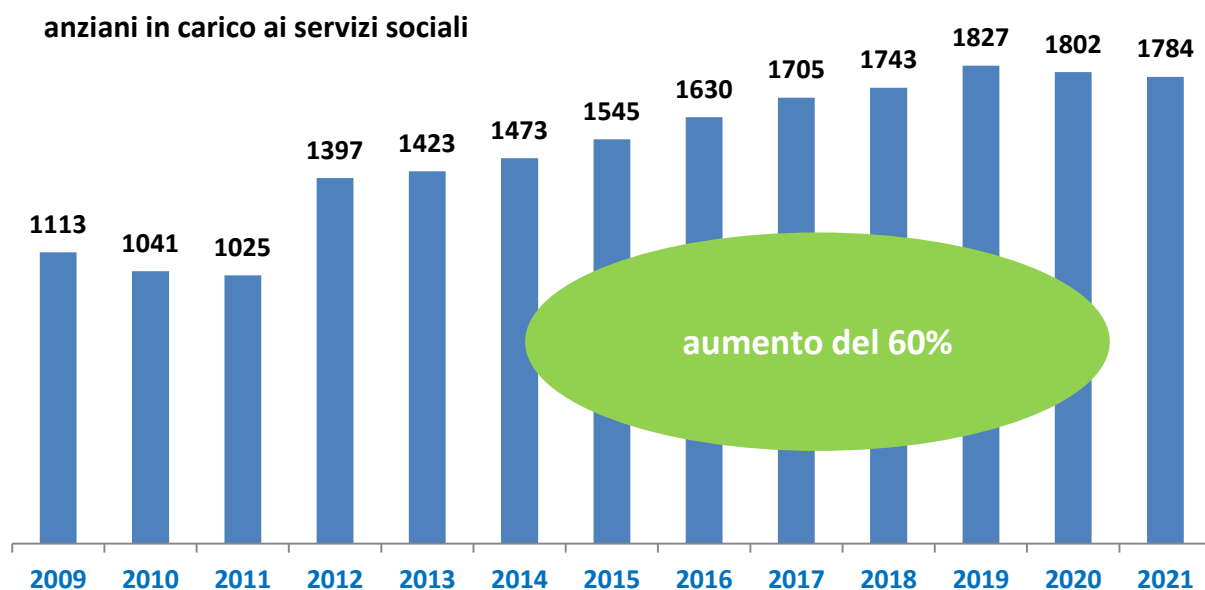
Nonostante il calo numerico dei casi, la spesa si è alzata, a causa di un costo medio pro capite più elevato. La ragione è da ricercarsi nel fatto che diversi dei casi gestiti fuori distretto (e quindi da servizi sociali di altre unioni) sono inseriti in strutture residenziali, con un costo annuo pro capite superiore a 50.000 euro annui. Tale situazione si conferma anche nell'anno 2021, dove permangono le richieste di rimborsi per le situazioni trasferite cui si aggiungono anche interventi di tipo educativo.



## AREA ANZIANI

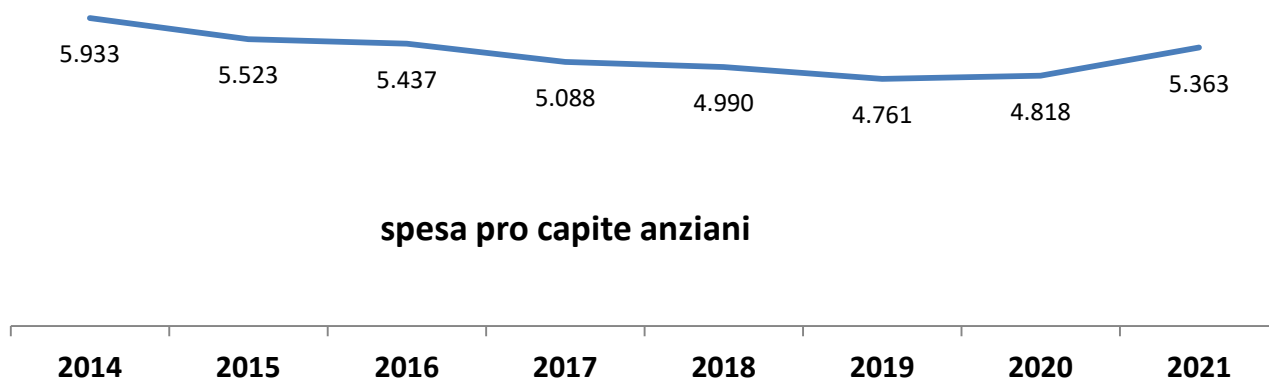
L'andamento della presa in carico è connesso non solo al progressivo invecchiamento della popolazione certamente molto impattante, ma anche al modificarsi delle composizioni familiari: se in passato il profilo tipico del *care giver* era quello della persona già in pensione o comunque con figli adulti, e con una rete familiare articolata a supporto, sempre più spesso gli attuali *care giver* hanno ancora figli a carico e/o una rete familiare che necessita di maggiore supporto da parte della rete dei servizi.

La spesa, trattandosi di azioni integrate socio sanitarie, viene preventivata nel piano di zona computando sia la spesa sociale che quella sanitaria.



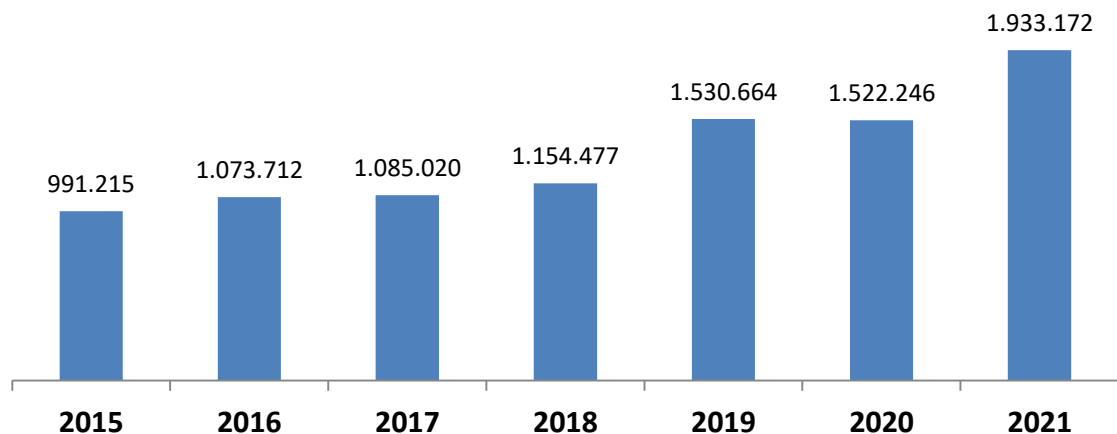
L'area anziani resta quella a cui sono destinate le risorse più consistenti, poco meno della metà del totale delle risorse distrettuali. A fronte del progressivo aumento della casistica, la spesa pro capite subisce un graduale e progressivo ridimensionamento, collegato anche all'impostazione prevalentemente domiciliare dei progetti.

L'aumento nel 2021 è collegato principalmente alle maggiori spese sostenute a seguito dell'emergenza sanitaria che ha ridotto da una parte gli interventi sugli anziani e contingentato i posti e gli ingressi nelle strutture residenziali e semiresidenziali non compensato interamente dai contributi finalizzati covid.



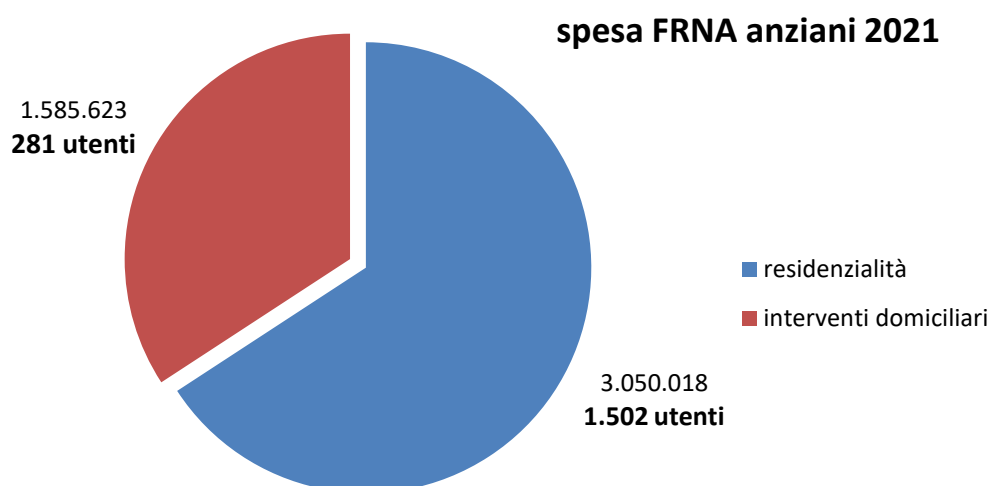
Mentre la spesa distrettuale complessiva è rimasta costante, la spesa a carico dell'Unione è aumentata nel tempo, in parte anche a causa del passaggio ad una quasi totale gestione diretta (tramite ASP) dei servizi socio sanitari.

### spesa anziani sostenuta dall'Unione



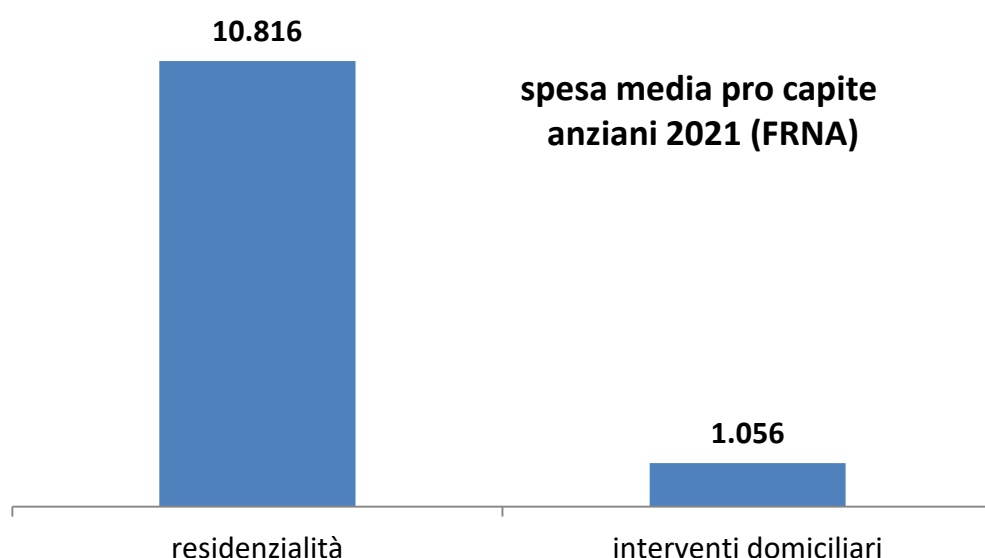
Alla spesa 2020 andrebbero aggiunti poco più di 1.000.000 di euro a sostegno delle gestioni causa COVID, per compensare le mancate entrate dovute alla limitata frequenza dei servizi. Tali risorse non sono riportate nel grafico in quanto straordinarie e non significative per la tendenza. Si nota comunque un aumento significativo tra 2018 e 2019, in larga parte dovuto al rinnovo del contratto collettivo nazionale di lavoro del personale. Il picco 2021, come già visto, è determinato dagli ingressi ridotti nei servizi a causa COVID, non compensato dai trasferimenti regionali finalizzati.

Un focus sul consuntivo 2021 delle risorse FRNA consente di affinare la lettura dei macro dati di relativi agli anziani, distinguendo tra domiciliarità e residenzialità.



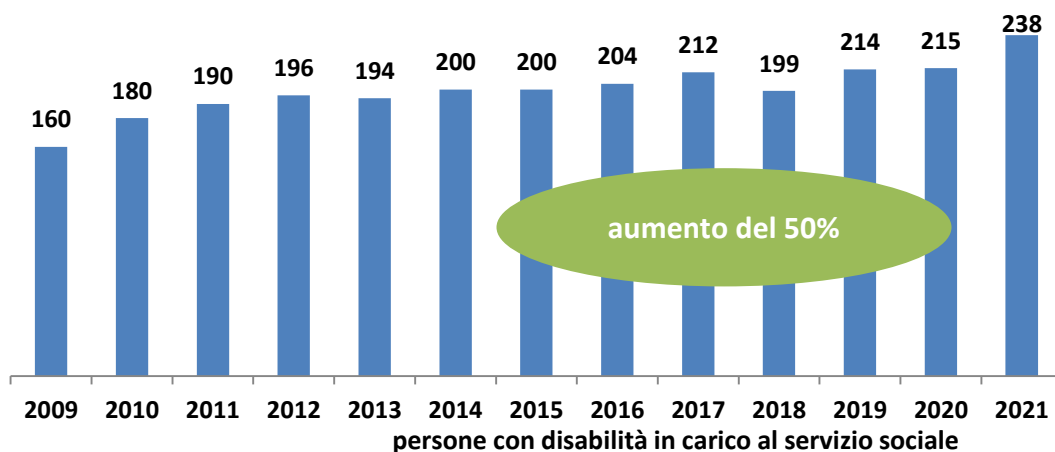
Il dato è molto significativo quando viene messo in relazione con il numero degli utenti. Se infatti della CRA definitiva hanno potuto beneficiare in totale 281 utenti (che si sono alternati sui 165 posti disponibili) gli altri 1.502 sono stati assistiti a domicilio con il supporto di Centri diurni, Assistenza domiciliare, assegni di cura, ricoveri di sollievo.

La spesa pro capite è significativamente diversa, a confermare la strategicità degli interventi domiciliari in ottica di benessere, prevenzione, sostenibilità.

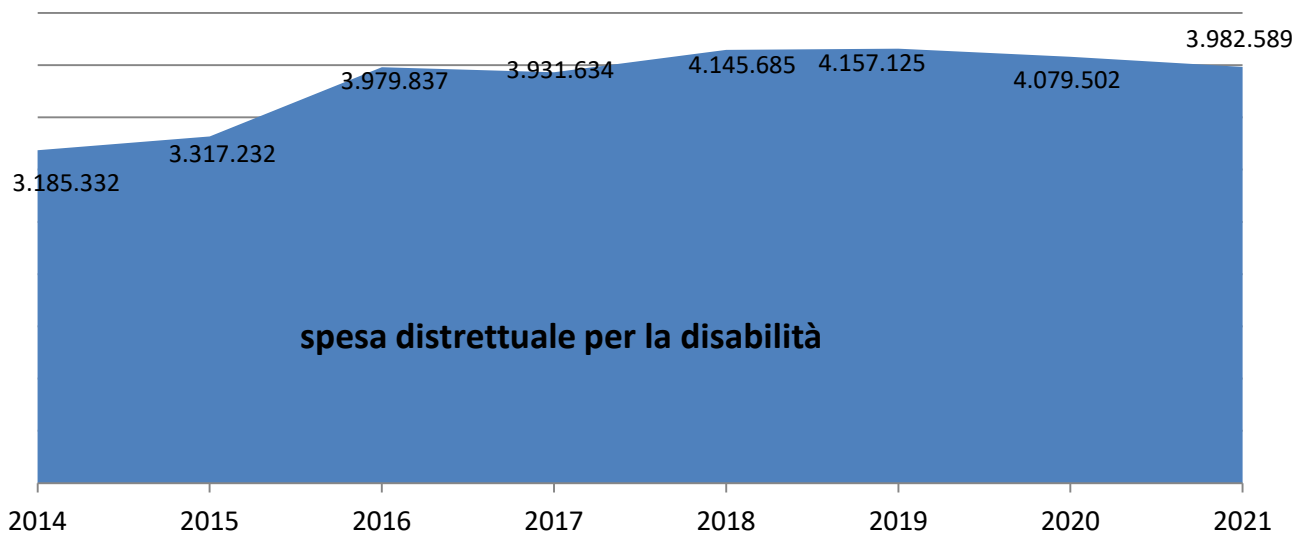


## AREA DISABILITA'

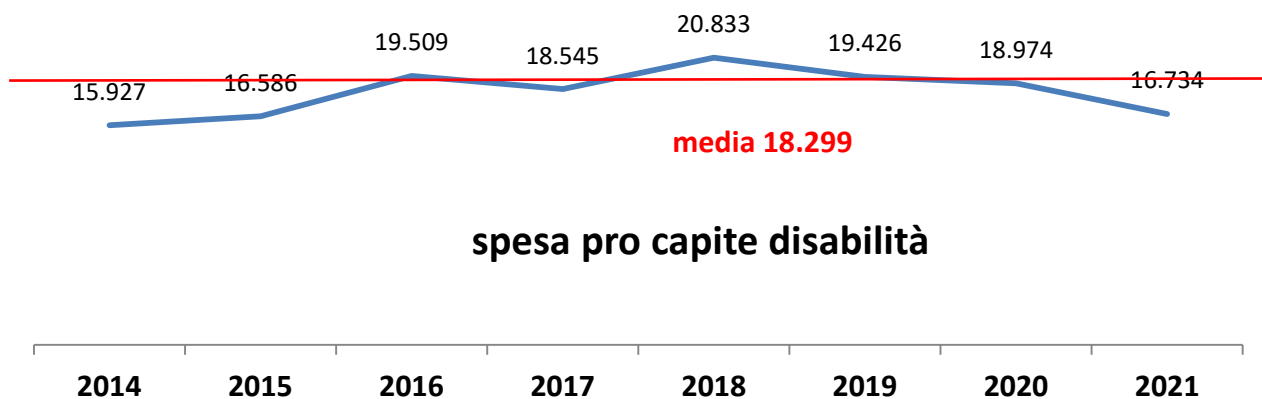
Nell'ambito della disabilità, oltre ad un aumento della casistica, si assiste ad un rinnovamento dei percorsi in un'ottica di vita indipendente, costruzione di autonomie e inclusione, supporto all'acquisizione di maggiore fruizione dei diritti di cittadinanza. Le richieste di supporto delle famiglie sono in aumento e necessitano di strategie innovative, impostate sul piano comunitario e in un'ottica di responsabilizzazione e sensibilizzazione dei contesti di vita.



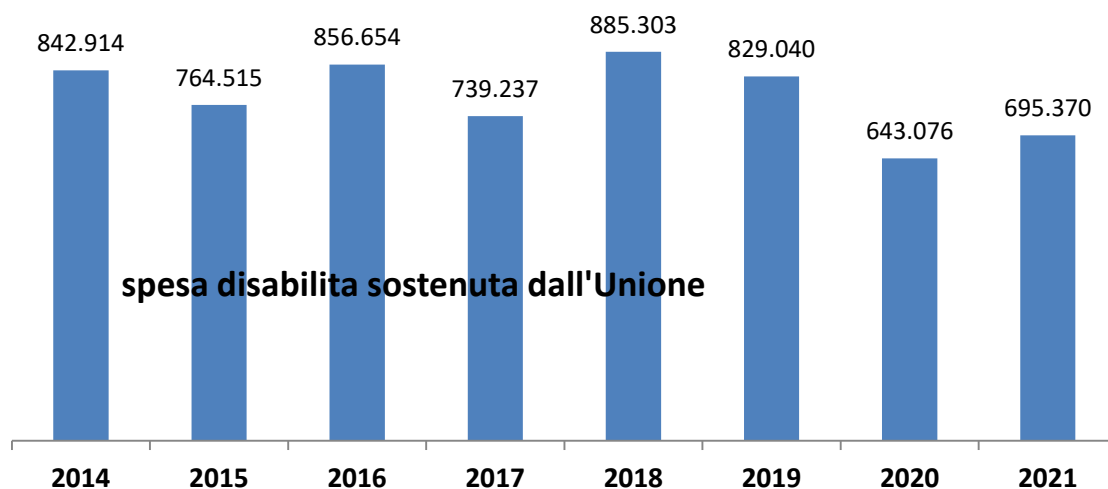
La spesa, trattandosi di azioni integrate socio sanitarie, viene preventivata nel piano di zona computando sia la spesa sociale che quella sanitaria. La spesa è molto consistente e sostanzialmente invariata negli ultimi anni.



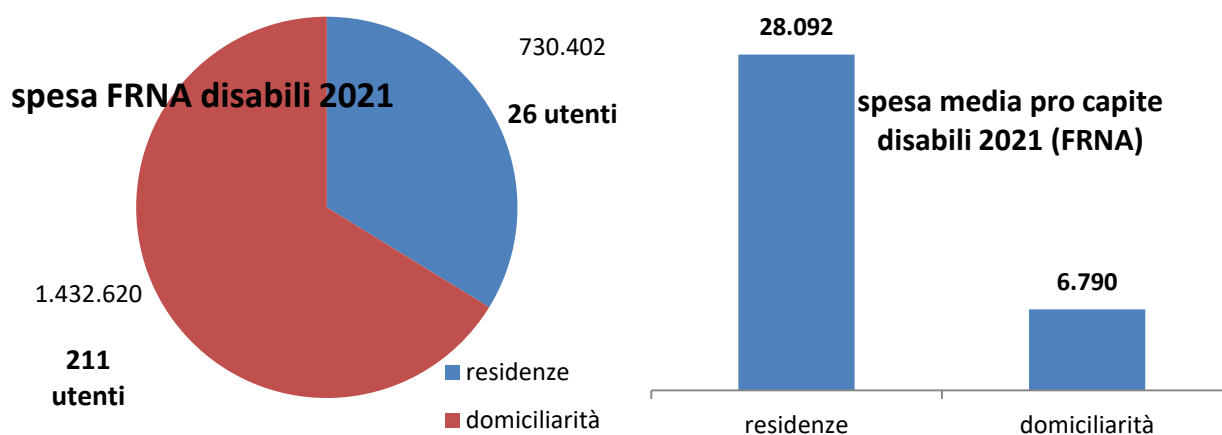
La spesa pro capite media è di 18.557. Dopo un iniziale aumento legato alla messa a sistema degli interventi per la gravissima disabilità, il trend è abbastanza stabile.



Esaminando la spesa sostenuta direttamente dall'Unione, che rappresenta solo una parte del totale, si osserva una flessione nel 2020 dovuta sostanzialmente alle restrizioni Covid, che hanno rallentato tutte le attività a sostegno della domiciliarità (ridotta apertura centri diurni e socio occupazionali). Il rallentamento delle attività non è stato completamente recuperato nel 2021.



Un focus sul consuntivo 2021 delle risorse FRNA consente di affinare la lettura dei macro dati, distinguendo tra domiciliarità e residenzialità.



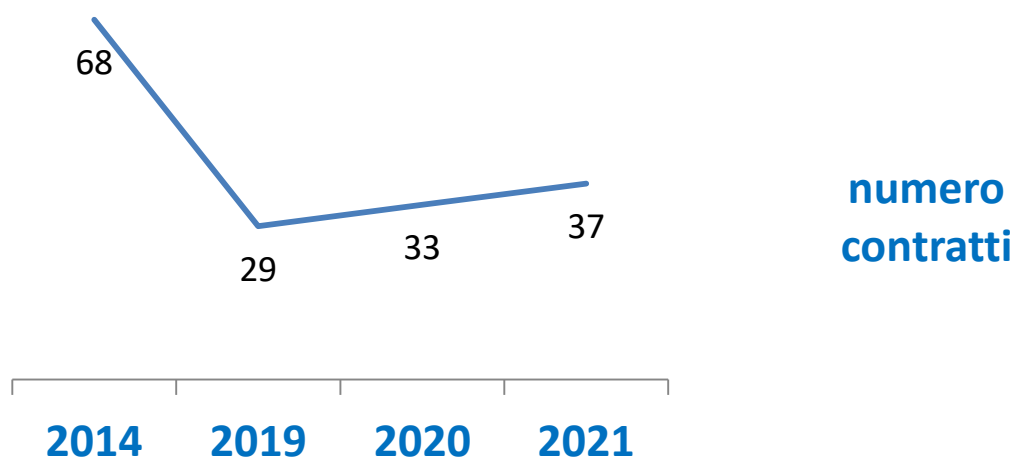
La spesa pro capite è significativamente diversa tra gli interventi residenziali e quelli domiciliari, confermando la strategicità degli interventi domiciliari non solo in ottica di benessere, prevenzione e qualità della vita, ma anche in termini di sostenibilità. Le residenze, che assorbono un terzo della spesa, sono rivolte solo a un decimo degli utenti. Gli altri sono stati inseriti in progetti domiciliari con il supporto di Centri diurni, educativa domiciliare e territoriale, assistenza domiciliare, assegni di cura, ricoveri di sollievo.

## SERVIZIO INFORMATICO ASSOCIATO

La gestione associata dei servizi informatici da parte dell'Unione, iniziata nel 2015, ha consentito ai Comuni di stare al passo con le crescenti esigenze di **dematerializzazione e conservazione** digitale dei documenti informatici, di **accessibilità** dei servizi da parte dei cittadini, di sicurezza delle quantità sempre più consistenti dei dati gestiti. Gli aspetti di **sicurezza ed innovazione** sono da considerarsi preponderanti, tuttavia è possibile mettere in evidenza significativi risultati in termini di **efficienza ed economicità**, che non sarebbe stato possibile raggiungere senza la gestione associata.

I risparmi generati dall'unificazione di contratti di assistenza software nel primo quinquennio sono stati significativi, tanto più se si considera che sono stati implementati nuovi applicativi per la gestione di specifici procedimenti amministrativi.

Consolidamento ed unificazione servizi di assistenza e manutenzione software		
ANNO	contratti	costi
2014	68	€ 250.356,00
2019	29	€ 203.080,00
economie		€ 47.276,00
2020	33	€ 236.290,00
2021	37	€ 307.328,66



Nel 2020 e 2021 il numero dei contratti ed i relativi costi sono progressivamente risaliti, a fronte della digitalizzazione progressiva di attività e servizi per i Comuni aderenti, con l'attivazione di applicativi prima non presenti per la gestione di determinati servizi.

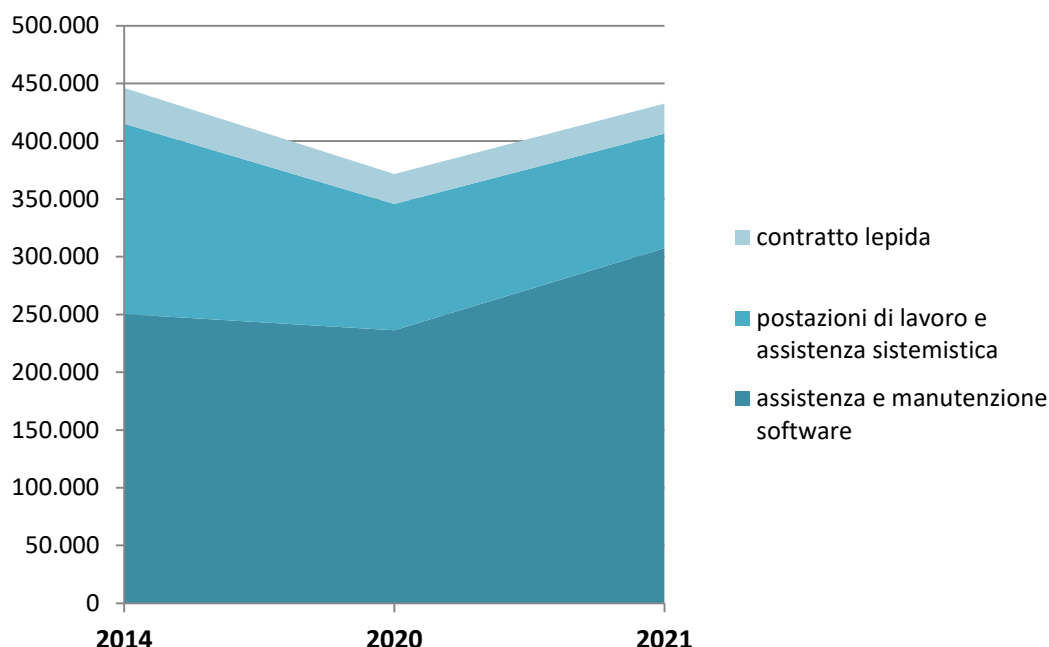
Rimangono costanti i risparmi generati dall'unificazione dei contratti di manutenzione delle postazioni di lavoro.

Consolidamento ed unificazione manutenzione postazioni di lavoro e assistenza sistemistica		
ANNO	contratti	costi
2014	9	€ 164.726,00
2021	1	€ 99.191,00
economie		€ 65.535,00

Molto importante, più per ragioni di razionalizzazione e semplificazione, che per i pur presenti risparmi, l'unificazione del contratto di accesso alla rete Lepida e attivazione dei servizi principali (Icar, Federa, Multipler, Conference, Payer)

unificazione contratto di accesso rete LEPIDA		
ANNO	contratti	costi
<b>2014</b>	9	€ 30.986,61
<b>2021</b>	1	€ 25.988,30
<b>economie</b>		€ 4.988,31

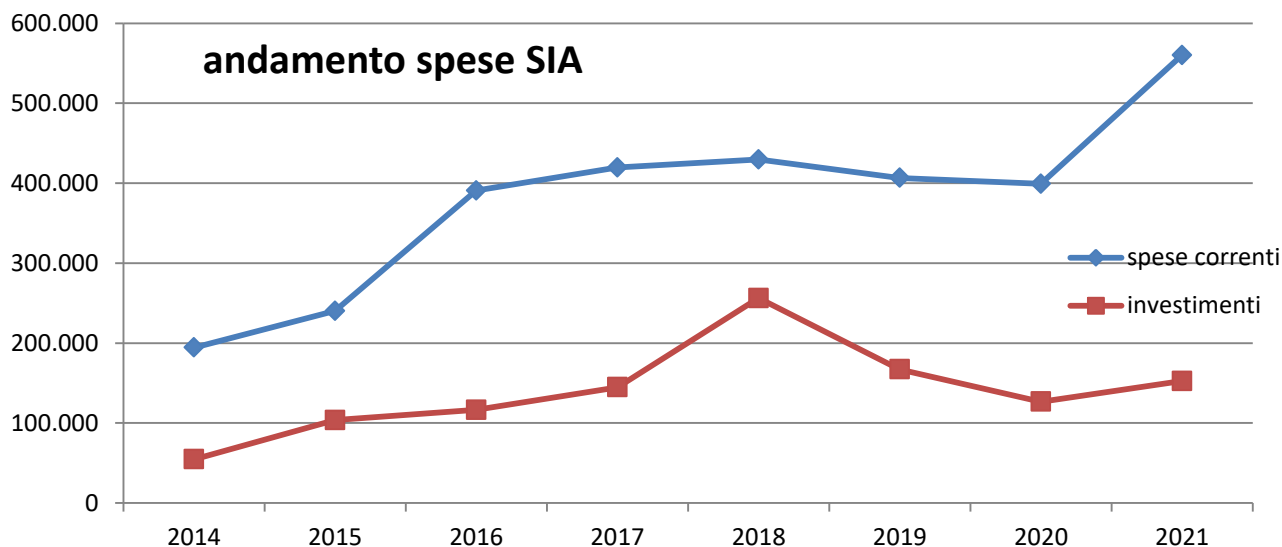
Sommando i risparmi per assistenza e manutenzione software, i risparmi per postazioni di lavoro ed assistenza sistemica, ed infine il contratto di accesso Lepida, nel primo quinquennio si è raggiunto un risparmio annuo, progressivamente ottenuto, di circa 100.000 euro.



L'andamento della spesa corrente evidenzia un iniziale aumento, dall'avvio della convenzione per il conferimento dei servizi, collegato ai progressivi conferimenti dei contratti di assistenza e manutenzione software e alla centralizzazione degli investimenti. La fase successiva al 2018 ha evidenziato la diminuzione collegata alle razionalizzazioni sopra illustrate, anche se non in misura corrispondente ai risparmi rilevati per l'avvio di nuove attività.

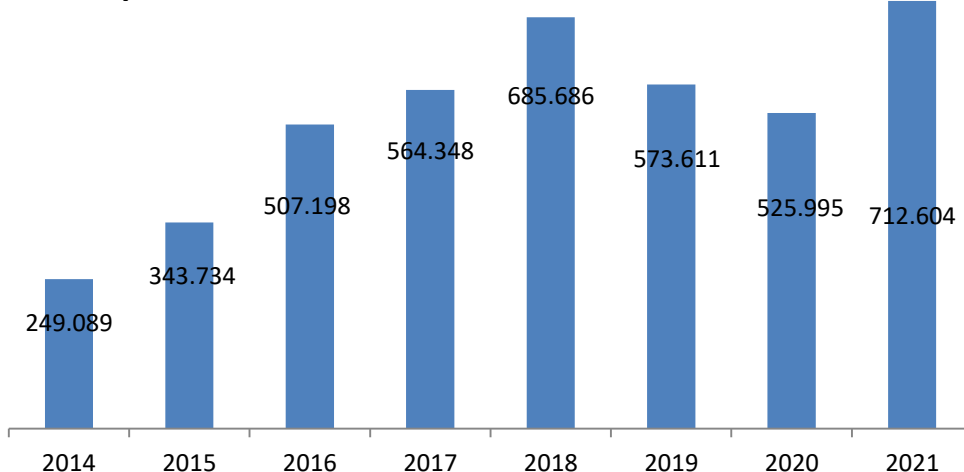
L'andamento degli investimenti evidenzia un progressivo aumento, collegato alle infrastrutture e all'implementazione di nuovi moduli collegati ad efficientamenti nell'accesso alla rete dei servizi o ad adempimenti normativi. L'anno 2018, in particolare, ha visto interventi particolarmente importanti come la realizzazione di un unico data center, la ristrutturazione della Centrale operativa, l'installazione di tre nuovi server, adempimenti normativi di impatto economico (misure minime di sicurezza, siope). Si segnala, nel 2021, il rifacimento dei siti istituzionali per adeguamento ai criteri di accessibilità definiti da AGID.





Esaurita la fase di razionalizzazione, era previsto graduale aumento delle spese correnti per dare corso agli importanti obiettivi di completa digitalizzazione dell'accesso ai servizi da parte dei cittadini e dei procedimenti amministrativi; aumento che si è iniziato a verificare nel 2021 e che troverà pieno sviluppo nel 2022, anche a seguito dei finanziamenti del PNNR.

### totale spese SIA



## POLIZIA LOCALE E PROTEZIONE CIVILE

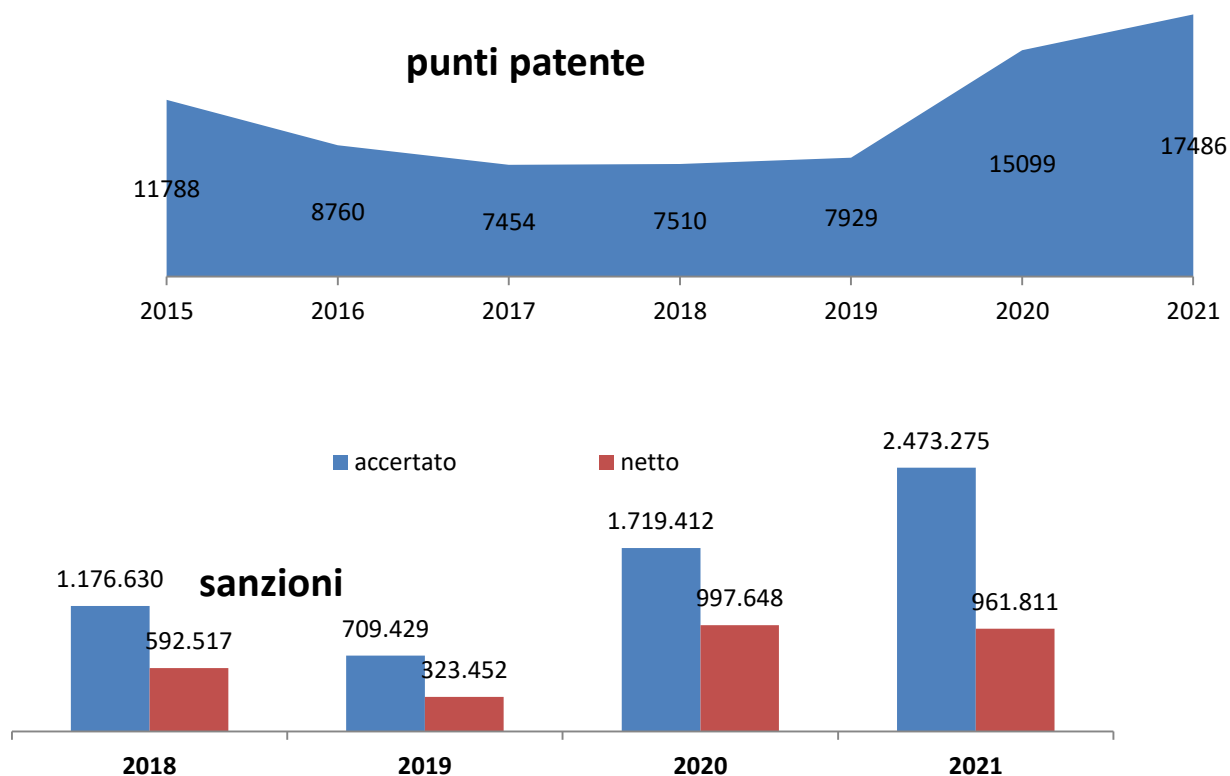
Le **funzioni attribuite dalla norma alla Polizia locale** sono assai vaste, a fronte di limiti assunzionali – sempre attribuiti dalla norma - rigidissimi. Le competenze vanno dalla [Polizia Giudiziaria](#), alla [Sicurezza Stradale](#), alla [Polizia Edile](#), fino al [Commercio](#) e all'[Ambiente](#), in un sistema complesso che interfaccia molte altre istituzioni, aziende, cittadini.

A fronte delle difficoltà di organico, in ogni caso, le prestazioni sono state elevate, garantendo la continuità ad importanti servizi di base e di presidio del territorio. Uno dei servizi più visibili è certamente la sicurezza stradale, su cui vengono anche investite le maggiori risorse.



Il forte incremento delle violazioni rilevate nel 2020 e 2021 riguarda sostanzialmente il superamento dei limiti di velocità. Nel 2020 sono infatti entrati pienamente a regime i rilevatori di velocità sulla SP 28 e sulla SP 12, che hanno incrementato notevolmente questo tipo di rilevazione, come visibile anche dal trend dei relativi accertamenti. Dato analogo quello relativo alla decurtazione di punti nelle patenti di guida.

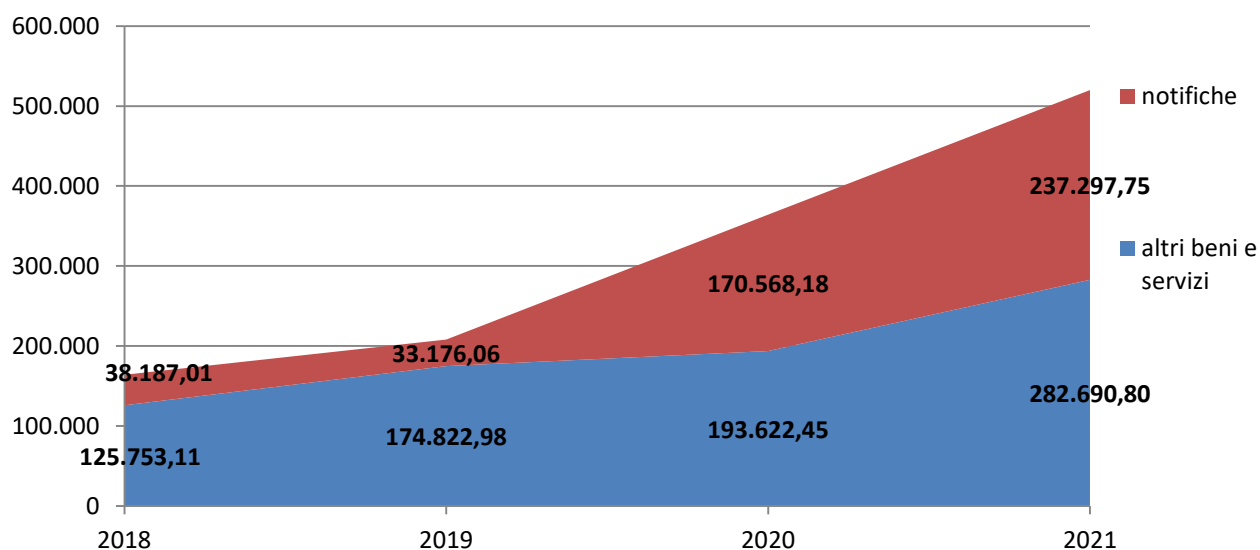




Rispetto alle entrate derivanti dalle sanzioni va specificato che sono molto difficili da stimare in modo corretto perché l'effettiva esigibilità di quanto accertato viene ridotta da un lato dalle riduzioni dovute in caso di pagamento tempestivo, dall'altro dalla difficoltà di effettiva riscossione. Quanto riportato è stato calcolato considerando l'accertato nell'anno di riferimento e il relativo fondo crediti di dubbia esigibilità; sono state inoltre sottratte le risorse dovute e trasferite alla Provincia relativamente alle violazioni accertate su strade provinciali, che di fatto si concretizzano nell'anno successivo a quello di riferimento.

Per quanto concerne l'attribuzione all'anno di riferimento, va inoltre precisato che i dati sopra riportati vanno considerati come una tendenza, in quanto la scelta di attribuzione nel momento dell'accertamento può comportare spostamenti significativi.

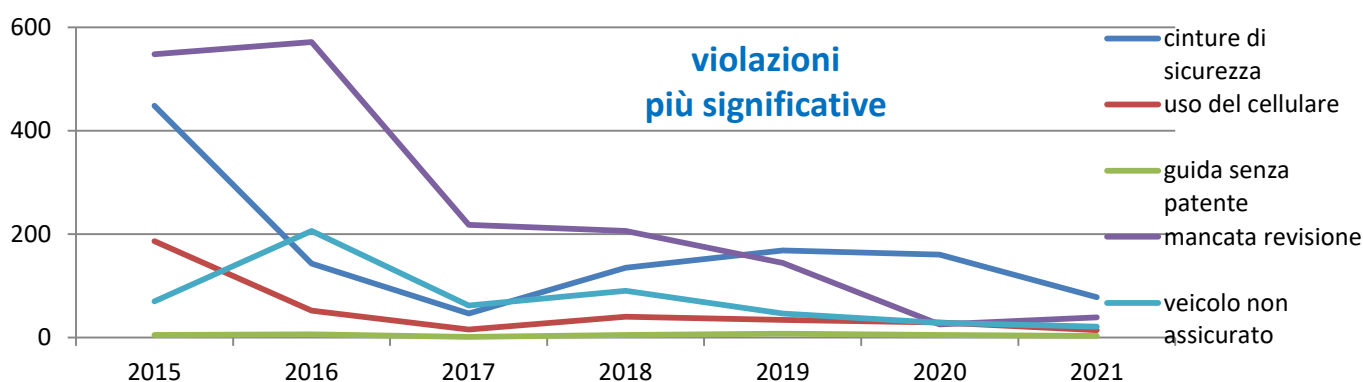
Va rilevato che l'aumento di entrate ha avuto come contropartita un aumento considerevole del carico organizzativo e anche di alcune spese, come ad esempio quelle relative alle notifiche.



Oltre all'aumento di costi per notifiche, altri aumenti abbastanza significativi nell'ultima annualità sono stati determinati da canoni di noleggio (+ 20.000) e manutenzione della videosorveglianza (+ 25.000).

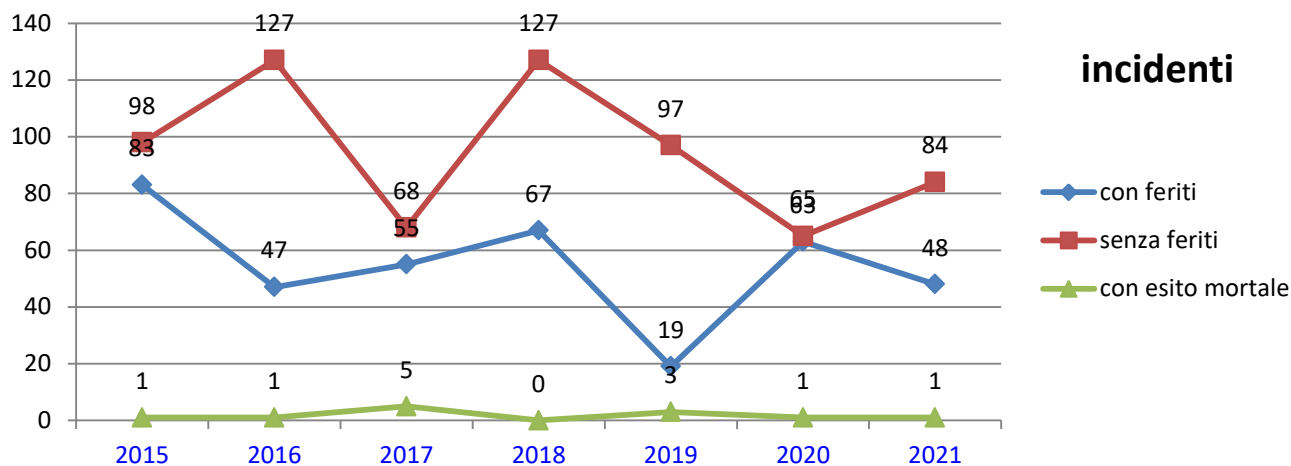
Per quanto riguarda le altre violazioni più significative, si rileva una sostanziale diminuzione delle rilevazioni. Nel caso del controllo cinture, uso del cellulare e guida senza patente, probabilmente il dato è collegato alla temporanea diminuzione dell'organico – persistente anche nel 2022 - ed è da aspettarsi una ripresa nel 2023. Con riferimento invece all'assenza di assicurazione e revisione, elementi rilevati dalle videocamere intelligenti entrate a regime nel 2016, si può ipotizzare anche che i puntuali controlli effettuati abbiano svolto una funzione di deterrenza.

violazioni codice della strada	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
cinture di sicurezza	448	143	46	135	168	160	78
uso del cellulare	186	52	15	40	34	29	14
guida senza patente	5	6	1	5	7	5	3
mancata revisione	548	571	218	206	144	25	39
veicolo non assicurato	70	206	62	90	46	28	21



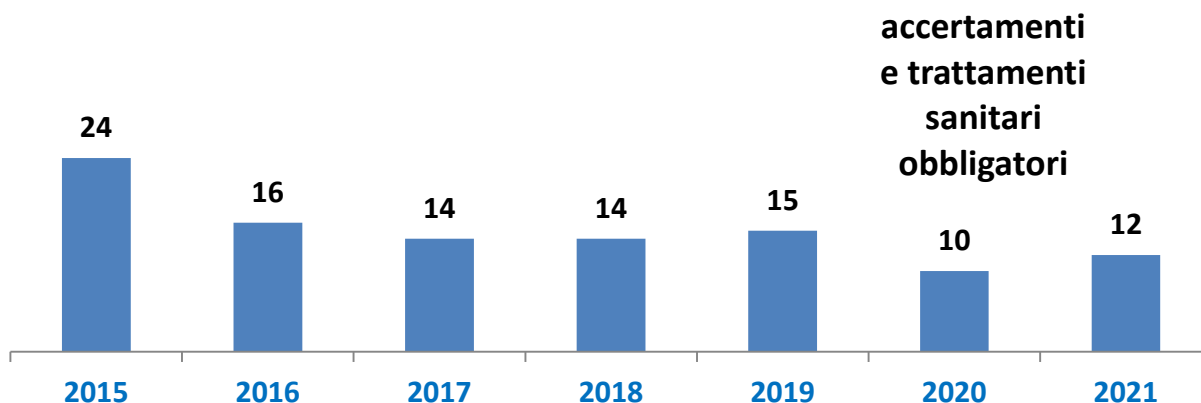
Essenziale la presenza del Corpo in caso di **incidenti stradali**, per le funzioni collegate all'infortunistica.

infortunistica	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
totale incidenti	181	174	127	194	119	128	133
con feriti	83	47	55	67	19	63	48
senza feriti	98	127	68	127	97	65	84
con esito mortale	1	1	5	0	3	1	1

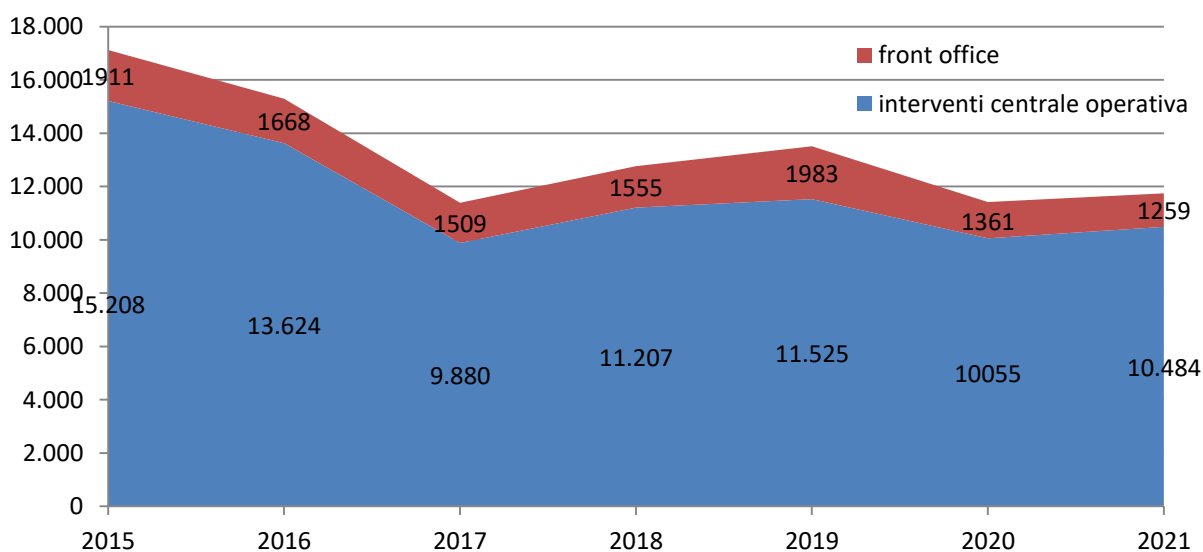


A queste funzioni vanno aggiunte attività ordinarie di **vigilanza nei pressi delle Scuole** (dato stabile negli anni e pari a 2400/2500 presenze annue) e in caso di **eventi sportivi** (tra i 60 e gli 80 servizi annui).

I servizi della polizia locale sono richiesti anche qualora si rendano necessari **Accertamenti e Trattamenti sanitari obbligatori**.



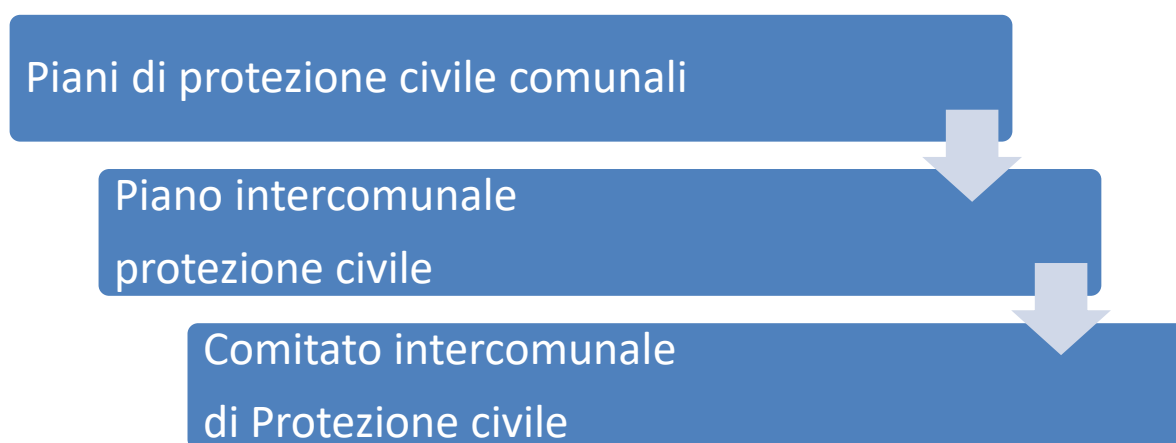
Un dato che riepiloga in modo significativo tutta l'attività di polizia locale è rappresentato dagli interventi della Centrale Operativa, fulcro di tutte le operazioni quotidiane svolte da agenti ed ispettori, e dagli accessi al front office.



La Protezione Civile è stata tra le prime funzioni ad essere trasferita all'Unione, scegliendo di far coincidere il Responsabile di Protezione Civile con il Responsabile della Polizia Locale. La presenza delle pattuglie presenti sul territorio, la tecnologia e i sistemi di comunicazioni di essa è dotata hanno reso possibili interventi rapidi in tutte le situazioni di emergenza.

Le attività di protezione civile, la previsione, prevenzione e mitigazione dei rischi sono attualmente svolte dall'Unione, mentre i Comuni hanno la direzione dei soccorsi con riferimento alle strutture di appartenenza. Il Sindaco, mantenendo un costante aggiornamento dei flussi di informazioni con il Prefetto e il Presidente della Giunta Regionale, attraverso il Centro Operativo Comunale provvede in caso di calamità:

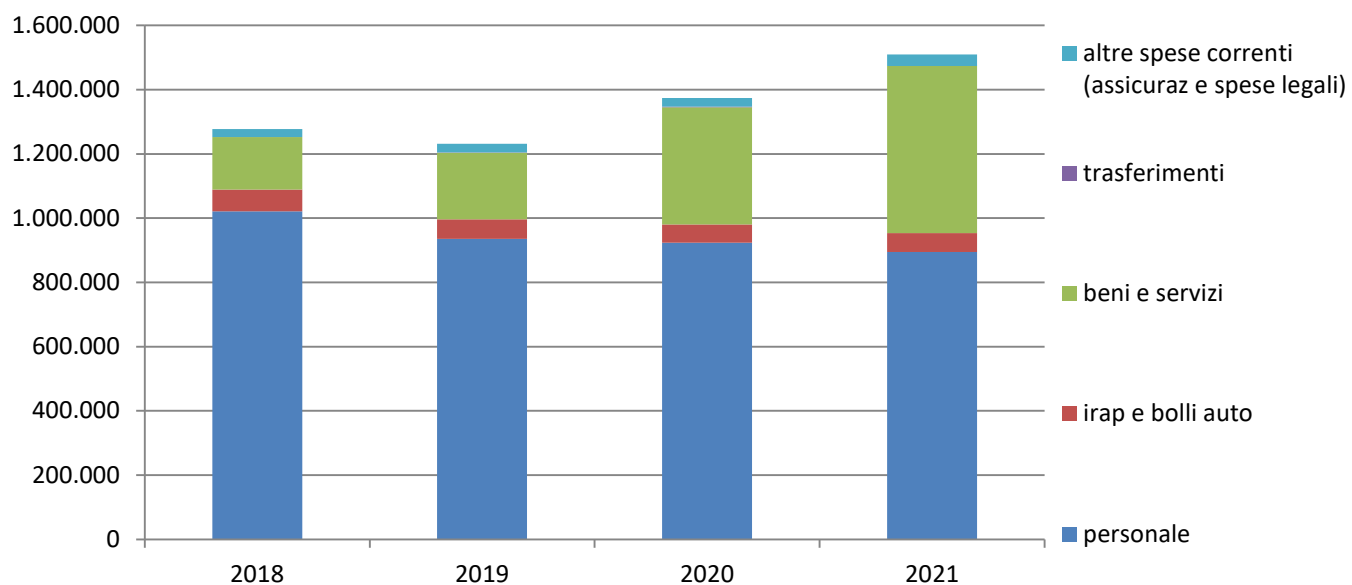
- all'attivazione e alla direzione dei primi soccorsi alla popolazione e degli interventi urgenti necessari a fronteggiare le emergenze
- al coordinamento delle attività di assistenza alla popolazione colpita e ai primi interventi necessari
- Informare la popolazione



Con riferimento ai costi relativi al Corpo di Polizia locale, vengono sotto evidenziati gli andamenti nel quadriennio 2018-2021, con un dettaglio rispetto alle principali voci di spesa.

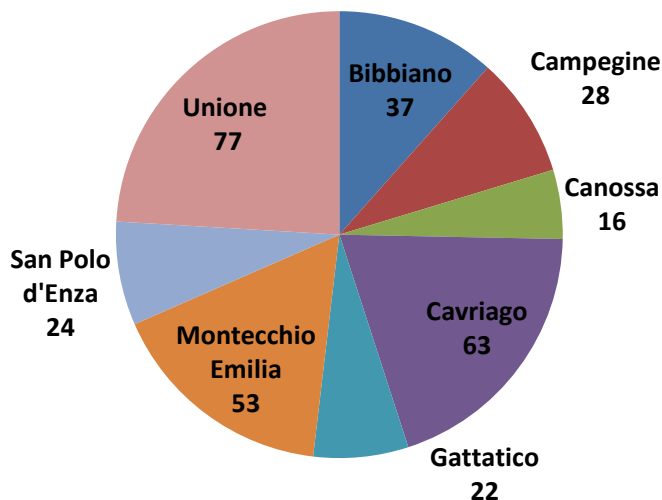
spesa	personale	irap e bolli auto	beni e servizi	trasferim enti	altre spese correnti	totale
<b>2018</b>	1.020.730,06	68.087,05	163.940,12		24.313,48	1.277.070,71
<b>2019</b>	935.391,47	60.515,06	207.999,04	588,83	26.761,86	1.231.256,26
<b>2020</b>	923.099,67	57.277,72	364.190,63	2.325,41	26.666,31	1.373.559,74
<b>2021</b>	894.608,09	59.120,11	519.988,55	0	35.617,71	1.509.334,46

Risulta evidente un progressivo aumento della spesa complessiva, nonostante la diminuzione della spesa di personale, collegato sostanzialmente all'aumento di spesa per acquisto di beni e servizi, come già evidenziato. E' previsto un nuovo aumento delle spese di personale nel 2022, collegato alle nuove assunzioni avvenute alla fine del 2021.

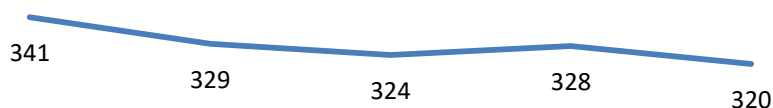


## RISORSE UMANE

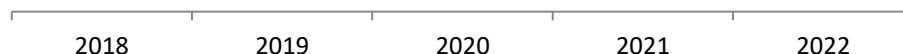
Dal 1 aprile 2018 il personale dell'Unione e di 7 Comuni aderenti, per un totale di 320 dipendenti al 31.12.2021, è gestito in forma associata.



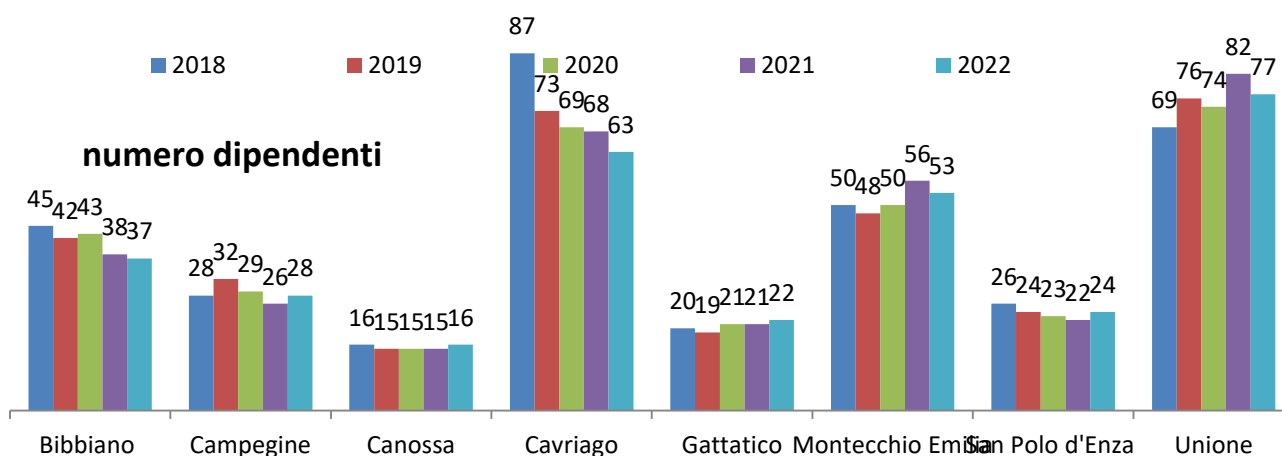
A seguire, l'andamento del numero di dipendenti degli Enti gestiti dall'ufficio, in lieve calo.



**numero totale dipendenti gestiti**



L'andamento dei dipendenti sui singoli comuni evidenzia che il calo ha caratterizzato soprattutto i comuni di Cavriago e, in misura minore, Bibbiano, mentre gli altri comuni sono stati caratterizzati da oscillazioni in aumento e in diminuzione ma con dati medi nel quinquennio abbastanza costanti.



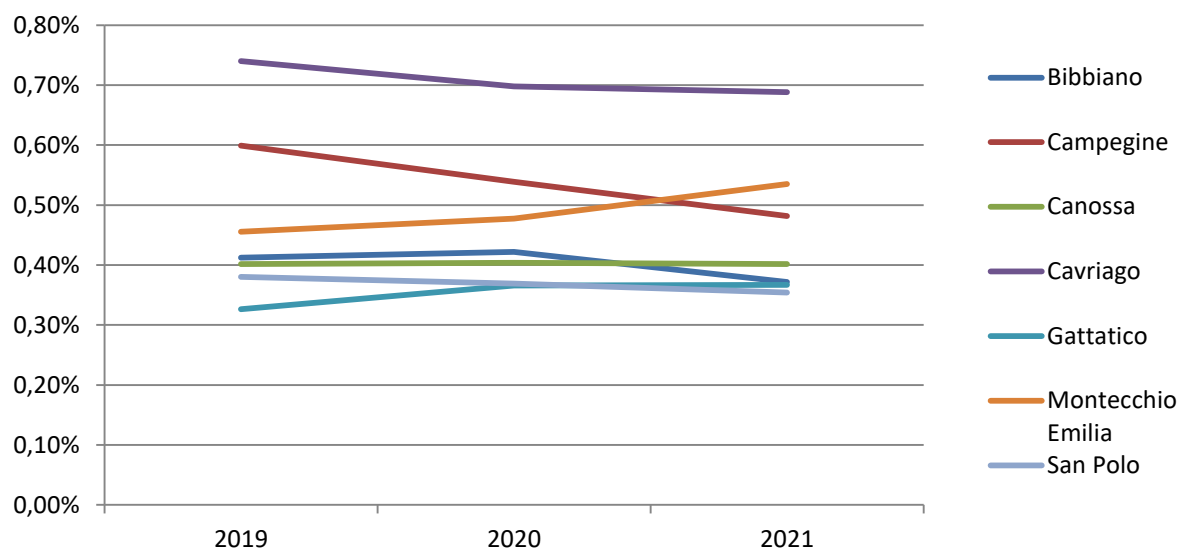
**numero dipendenti**

L'andamento del numero dei dipendenti per abitante, conferma come il comune di Cavriago abbia, pure con le diminuzioni osservate, la dotazione più significativa, attorno ai 7 dipendenti ogni mille abitanti. E' seguito

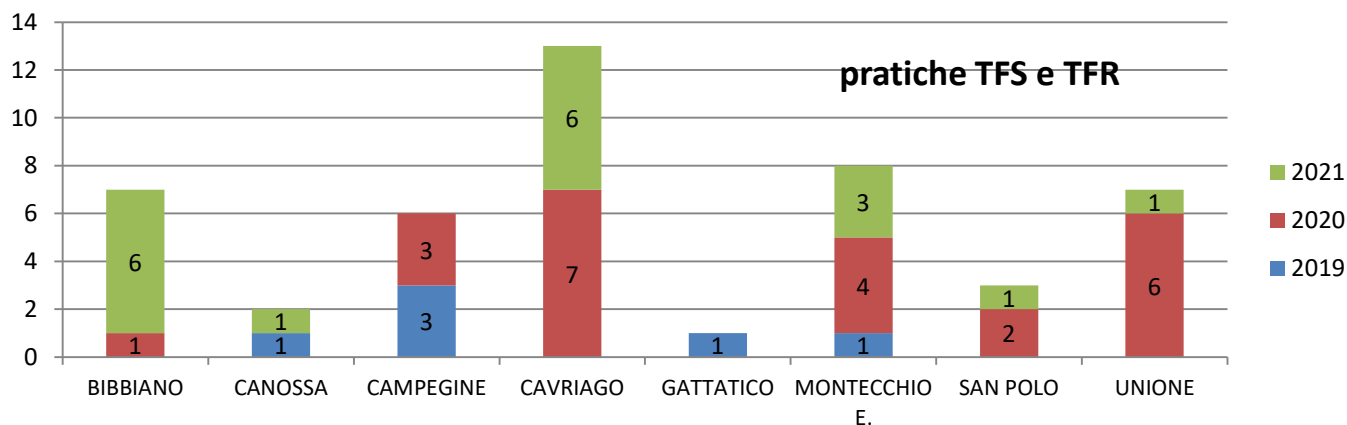
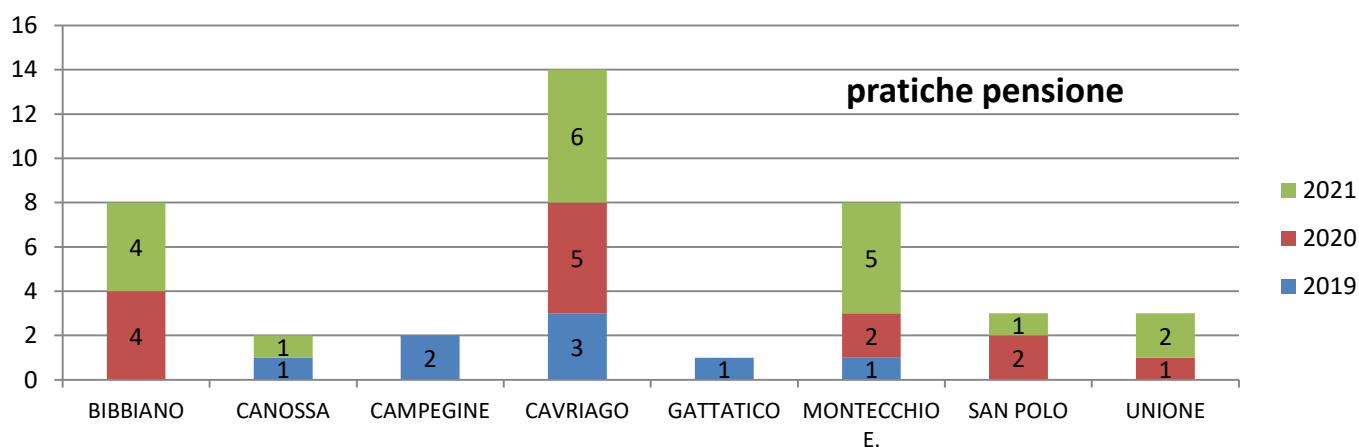


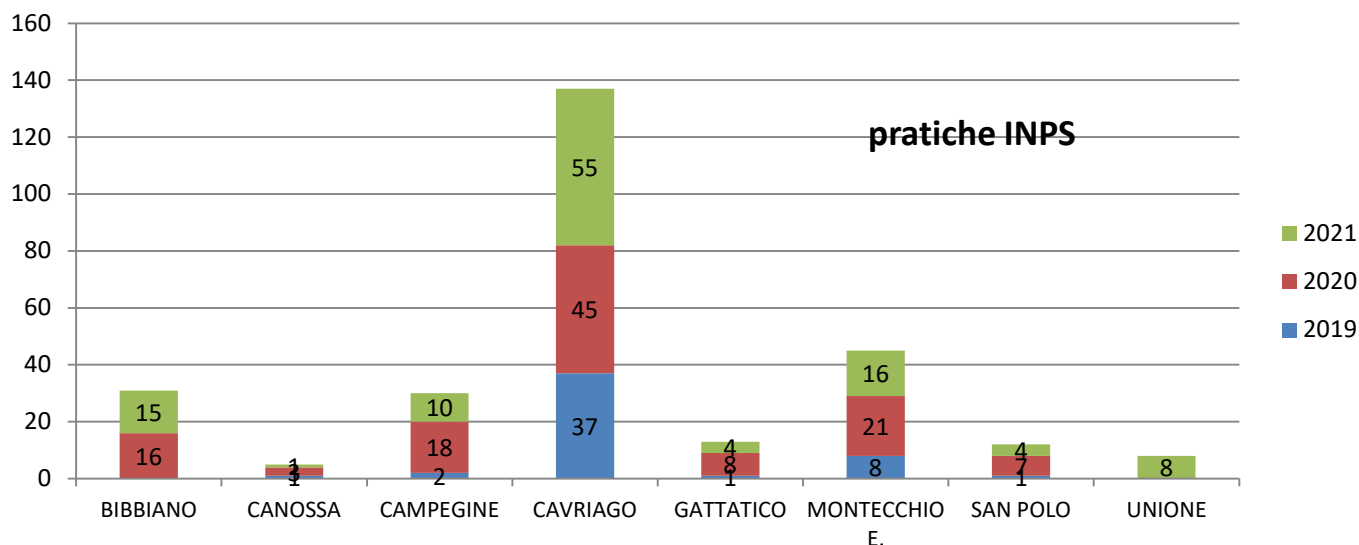
da Montecchio, che partendo da una posizione più bassa ha superato i 5 dipendenti ogni mille abitanti, e da Campegine, che pur avendo diminuito la dotazione rimane poco al di sotto.

Gli altri cinque comuni hanno certamente dotazioni più asciutte, tra i 3 e i 4 dipendenti ogni mille abitanti. Aggiungendo i dipendenti dell'Unione, che di fatto sono dipendenti dei comuni, l'aumento è di circa un punto percentuale per ciascuno dei Comuni.

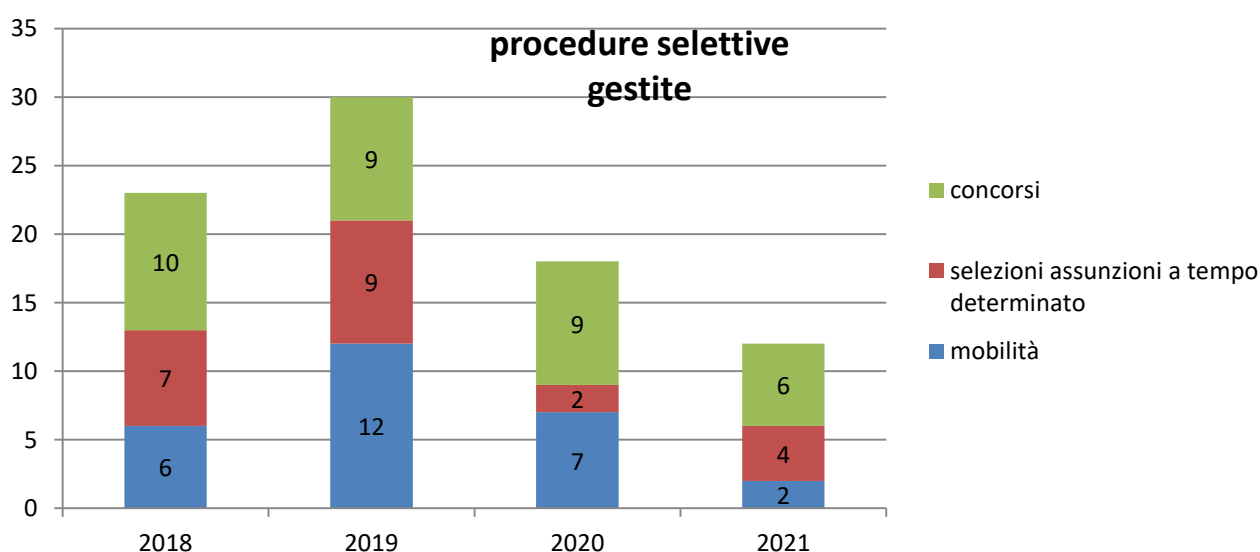


I costi dell'Ufficio sono ripartiti tra gli enti – ovviamente - in relazione al numero di dipendenti gestiti. E infatti i carichi del lavoro svolto per i diversi Comuni è abbastanza proporzionato a questa dimensione. Analizzando alcune pratiche complesse svolte dall'Ufficio, si evidenzia un lavoro più intenso sul Comune di Cavriago, seguito da Montecchio. Abbastanza bassi, in proporzione, i dati dell'Unione.





Una delle attività maggiormente impegnative per l'ufficio riguarda il reclutamento del personale. Si tratta di un ambito in cui, considerata la crescente complessità normativa e gli adempimenti connessi, la gestione associata risulta particolarmente strategica. Nel quadriennio 2018-2021 è stato gestito un totale di 83 procedure, ognuna delle quali per la copertura anche di più posti. Dall'andamento si evince un grosso impatto iniziale, seguito da un rallentamento in fase pandemica; il dato è da tenere in attenzione stante un allentamento delle misure di contenimento della spesa di personale e la possibilità – dopo un lungo periodo di forti limitazioni – di potere efficientare le amministrazioni comunali tramite il reclutamento di nuovo personale.

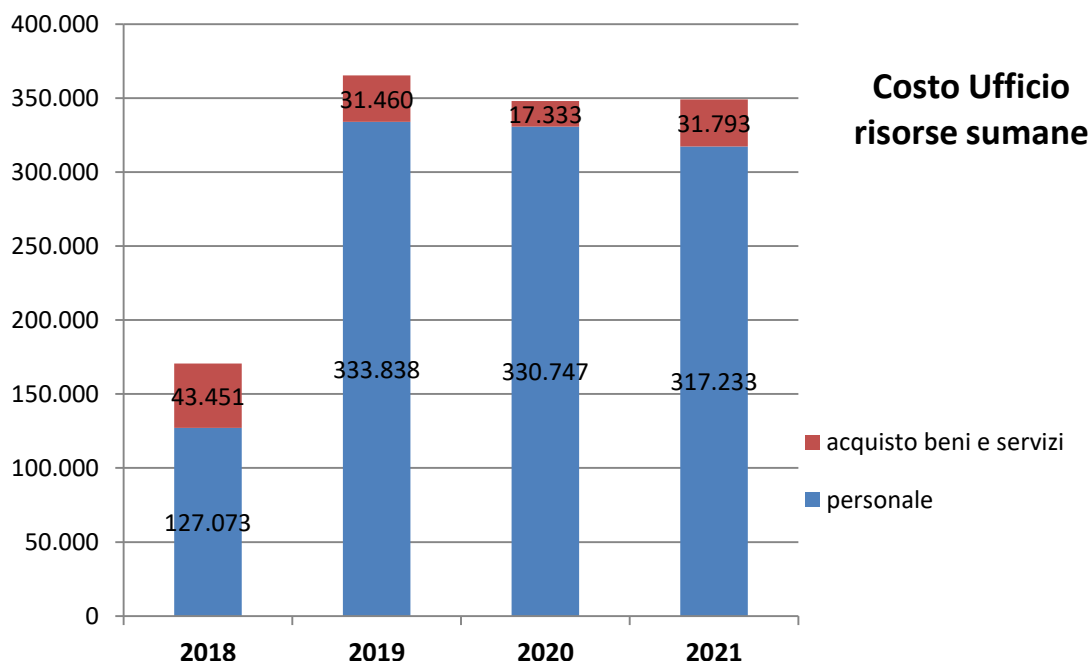


Ad alcuni anni dall'avvio, si confermano i vantaggi derivati dalla scelta:

- **uniformità di applicazione della disciplina** contrattuale, in particolare in applicazione dei Contratti nazionali, con conseguenti esiti di equità nei confronti dei dipendenti
- **ottimizzazione delle relazioni sindacali** (incontri unitari per tutti gli Enti)
- omogeneizzazione delle modalità di **rilevazione presenze**
- omogeneità formale e sostanziale degli atti amministrativi, con particolare riferimento alle numerosissime **procedure concorsuali gestite**

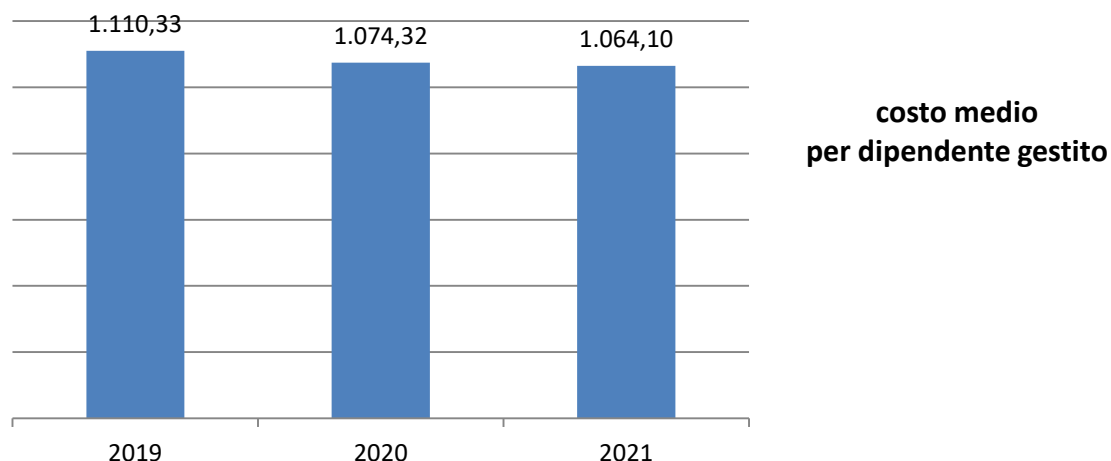
- attivazione unitaria su tutti gli Enti **dell'attività disciplinare e di controllo**, tramite apposita convenzione esterna (ufficio associato Bassa Romagna)
- **internalizzazione delle buste paga**, prima gestite esternamente per la maggior parte degli enti associati: si tratta di una delle innovazioni più significative sia per i **risparmi conseguenti** (stimati per circa 50.000 euro annui) sia per la **maggiore qualificazione** del lavoro di gestione delle risorse umane
- maggiore **continuità e qualità** nell'erogazione dei Servizi tramite riorganizzazione interna delle attività, **specializzazione e crescita professionale dei dipendenti** attribuiti all'ufficio

Con riferimento alla spesa per la funzione, trasferita nel corso del 2018, si evidenzia il seguente andamento.



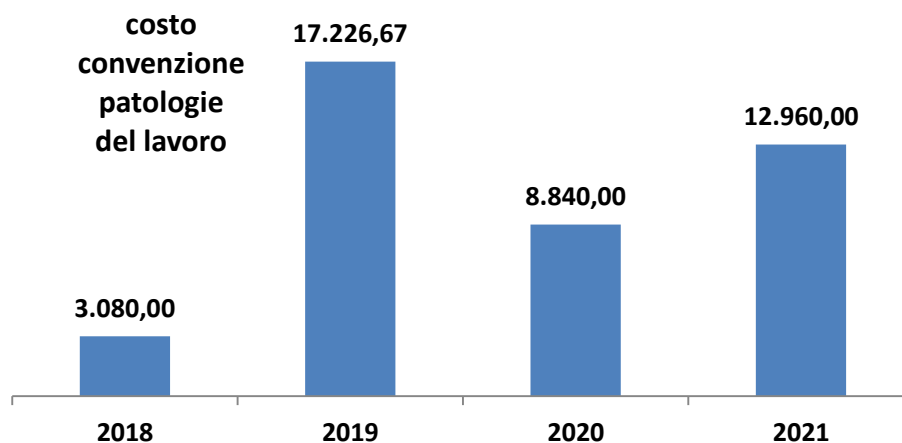
Il costo per dipendente gestito – partendo dal 2019, primo anno di piena gestione, è di poco superiore a 1000 euro e in lieve calo nel triennio.

	costo ufficio	dipendenti gestiti	costo medio
<b>2019</b>	365.298	329	1.110,33
<b>2020</b>	348.080	324	1.074,32
<b>2021</b>	349.026	328	1.064,10



La spesa è quasi esclusivamente costituita dal personale impiegato, visto che la fornitura di servizi si limita a costi per la sicurezza, per i concorsi, per visite fiscali, corsi di formazione e altre partite minori. Sono evidenti due elementi: la spesa di personale pressoché costante (il 2018 non rileva in quanto la funzione è stata conferita in corso d'anno) e la progressiva diminuzione delle spese per la fornitura di servizi, per la totale dismissione del servizio esterno di elaborazione delle buste paga.

Le spese di funzionamento sopra riportate non contemplano la convenzione con l'Ufficio per le patologie del Lavoro dell'Unione Bassa Romagna, del quale si riportano i costi nel prospetto sottostante.



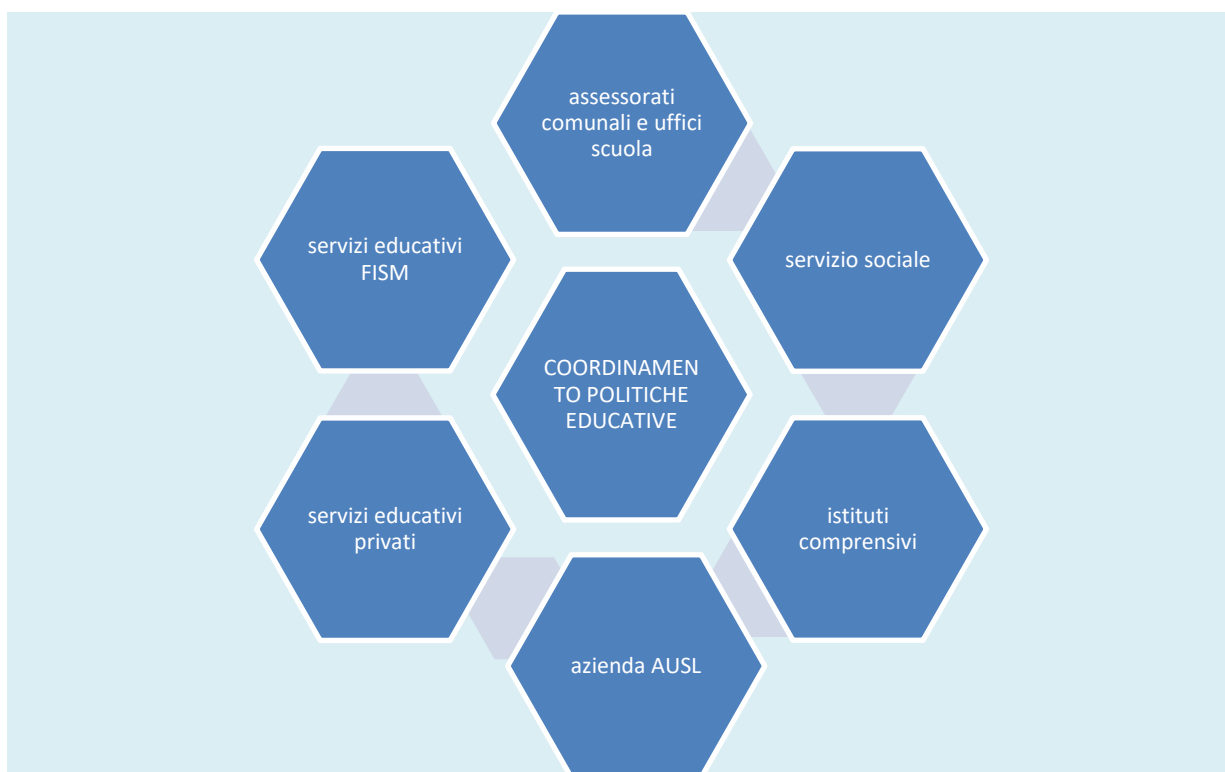
Va rilevato come i costi siano sensibilmente incrementati in corrispondenza delle inchieste che hanno interessato l'Ente. Nel 2022 si è scelto di risolvere la convenzione con l'Ufficio dell'Unione Bassa Romagna per aderire ad apposito nuovo ufficio costituito dalla Provincia di Reggio Emilia in accordo con i Comuni e le Unioni del territorio provinciale.

## COORDINAMENTO POLITICHE EDUCATIVE

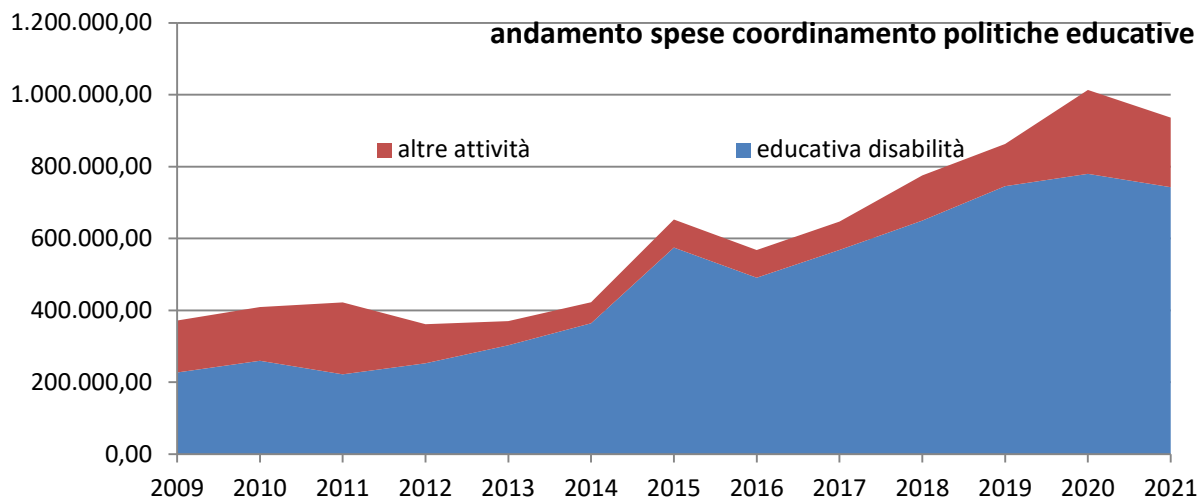
Il Coordinamento si occupa della qualificazione pedagogica dei servizi educativi e scolastici del territorio attraverso la collaborazione con alcuni gruppi di lavoro stabili: tavolo Assessori, responsabili degli Uffici Scuola, equipe dei coordinatori pedagogici, Dirigenti Scolastici.

Principali attività:

- coordinamento delle attività per alunni con disabilità ai sensi della 104/92 (0-18 anni): affidamento in appalto del servizio di assistenza educativa scolastica e azioni di rete tra scuola, famiglia e servizi sanitari
- autorizzazione al funzionamento delle strutture e di valutazione della loro qualità (accreditamento) condivisione criteri di accesso ai servizi.
- riprogettazione dei servizi in risposta ai bisogni dell'utenza: sezioni miste, servizi integrativi, spazi bambini, sostegno alla genitorialità
- collaborazione con soggetti privati e Fism presenti sul territorio,
- azioni di continuità nel passaggio tra scuole dell'infanzia e scuole primarie
- servizi di qualificazione con gli istituti comprensivi e l'istituto superiore D'Arzo: italiano seconda lingua, disturbi dell'apprendimento, psicologia scolastica, contrasto alla dispersione;
- raccordo con il Servizio Sociale Minori per la realizzazione delle azioni previste dal protocollo di prevenzione del maltrattamento e dell'abuso,
- raccordo con il Centro per le Famiglie per garantire la messa in rete con altri servizi.

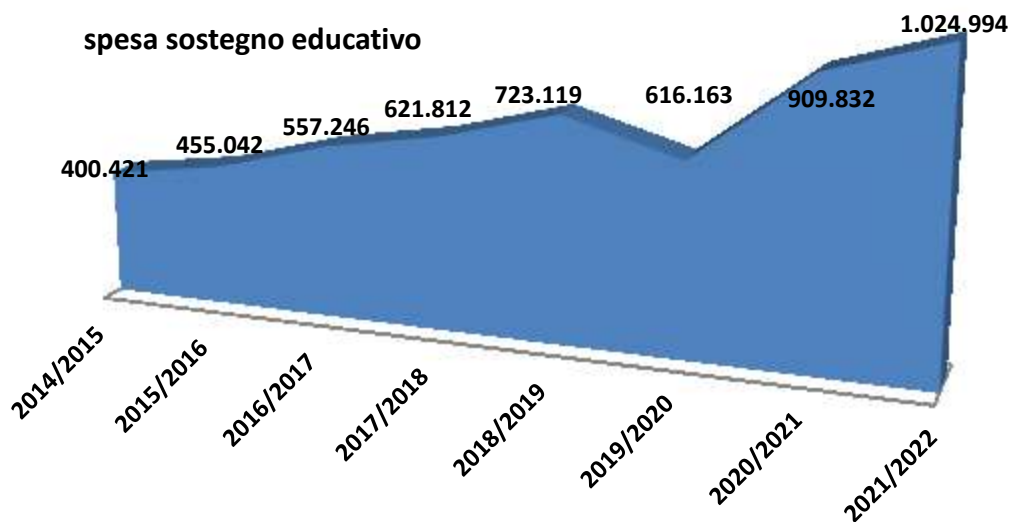


L'andamento della spesa dall'avvio della gestione in unione è in costante aumento e sostanzialmente collegato all'aumento dei bisogni nell'ambito del sostegno educativo per alunni con disabilità ai sensi della 104/92, essendo invece la spesa collegata alle altre attività abbastanza costante. La flessione nel 2021 è collegata alla conclusione del periodo pandemico, dopo il quale si attendono nuovi aumenti nel 2022.

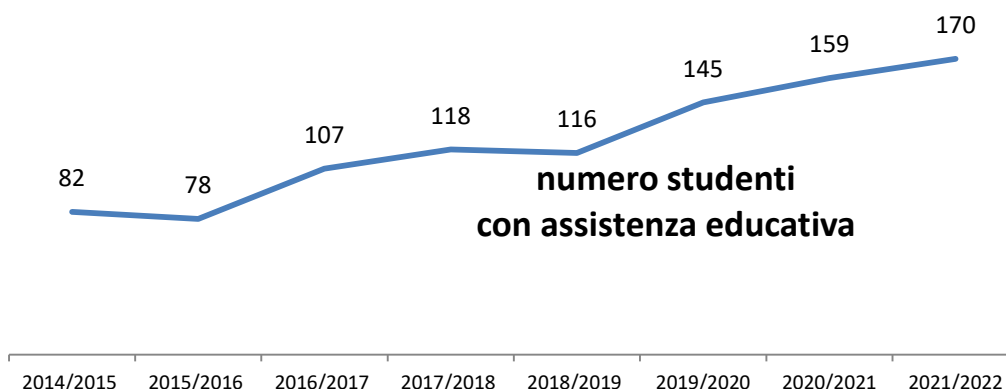


L'aumento costante dei bisogni nell'ambito del sostegno educativo per alunni con disabilità ai sensi della 104/92 è oggetto di costante monitoraggio e confronto con il sistema scolastico e con l'Ausl

La spesa gestita dall'unione in questo ambito riguarda solamente sette comuni, e non comprende le spese direttamente sostenute dai comuni stessi in questo ambito (ad es. personale dipendente in nidi e scuole dell'infanzia), ma è comunque assai indicativa di questa tendenza generale. La diminuzione dell'anno scolastico 2019/2020 è dovuta al rallentamento delle attività causato dalla pandemia ed infatti nell'anno scolastico successivo si è osservata la ripresa del trend in aumento.

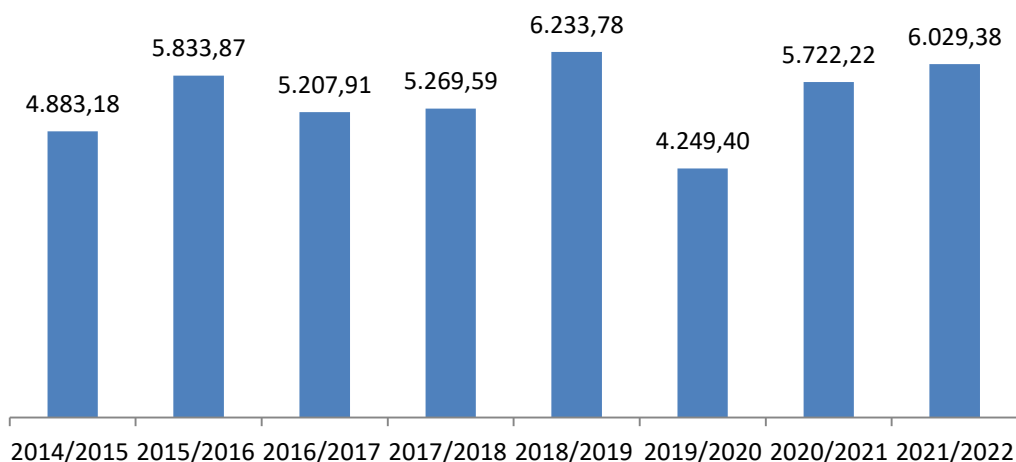


Il numero degli studenti seguiti continua infatti ad essere in aumento costante.



La spesa pro capite varia in base all'intensità dei progetti attivati. Il calo della spesa per l'annualità 2019/2020 è dovuto alle già illustrate ragioni di diminuzione delle attività a causa della pandemia.

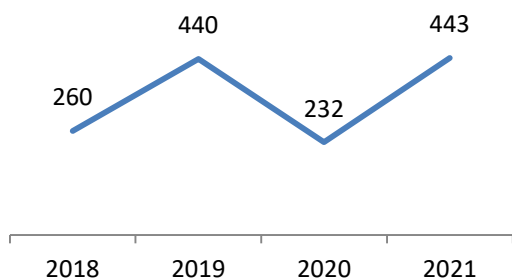
### spesa pro capite assistenza educativa



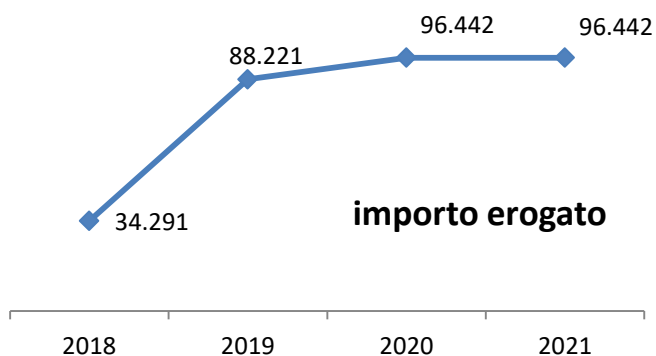
Le altre partite economiche gestite dal coordinamento riguardano in parte progetti stabili (psicologia scolastica, mediazione interculturale, formazione operatori e qualificazione dei servizi) in parte bandi regionali.

Tra questi si segnala negli ultimi anni per l'impatto organizzativo il bando conciliazione, finalizzato a sostenere le spese delle famiglie per la frequenza di centri estivi, con preliminare selezione pubblica dei gestori. La gestione del bando comporta un importante lavoro amministrativo. L'andamento del numero dei beneficiari e degli importi erogati è legato al modificarsi dei requisiti e degli stanziamenti regionali, in fase di assestamento dopo alcune annualità sperimentali.

### beneficiari contribuito campi estivi



### importo erogato



## UFFICIO APPALTI

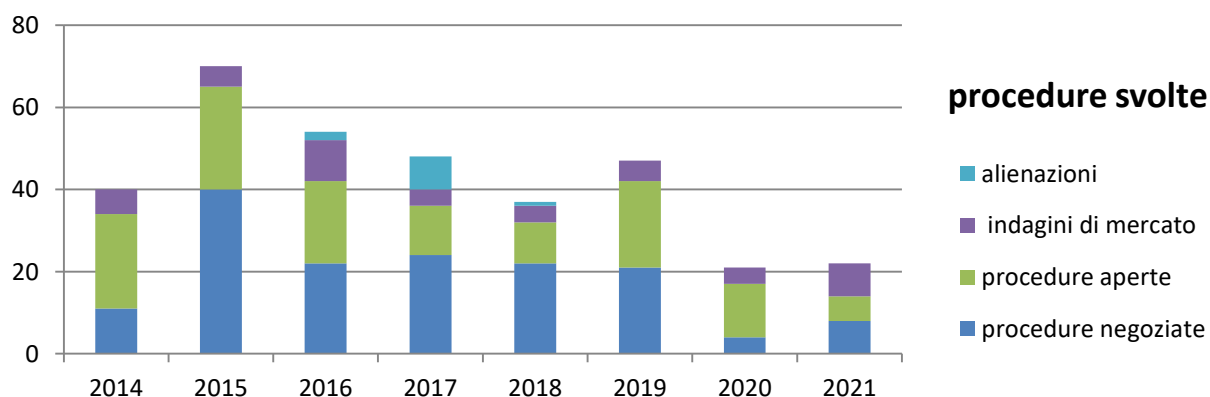
L'ufficio svolge una funzione strategica nel **garantire procedure di affidamento trasparenti e rispettose delle norme**. Segue direttamente tutte le procedure per importi superiori ai 40.000 euro, e fornisce consulenza e supporto a tutti gli uffici per procedure superiori.

Le numerose attività svolte sono riassunte graficamente come segue.

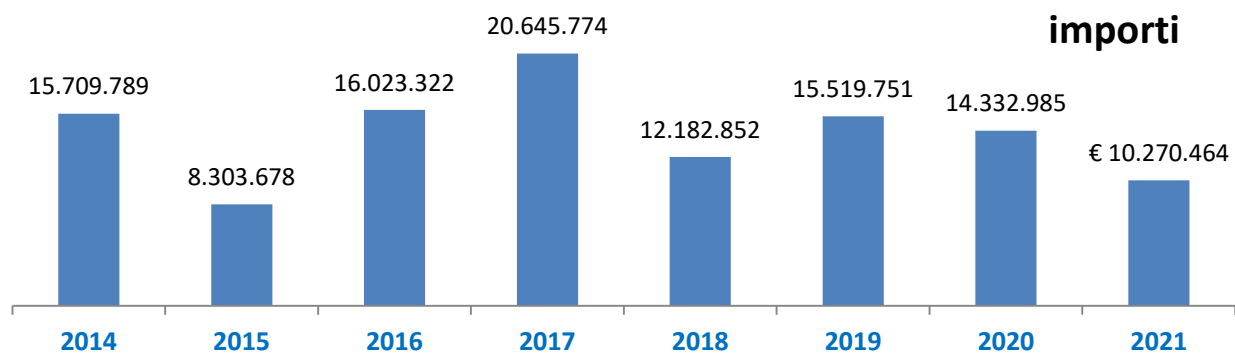
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
procedure negoziate	11	40	22	24	22	21	4	8
procedure aperte	23	25	20	12	10	21	13	6
indagini di mercato	6	5	10	4	4	5	4	8
alienazioni	0	0	2	8	1	0	0	0
<b>totale procedure</b>	<b>40</b>	<b>70</b>	<b>54</b>	<b>48</b>	<b>37</b>	<b>47</b>	<b>21</b>	<b>22</b>
ricorsi depositati	0	0	0	1 *	0	0	1*	0
determinazioni	114	166	171	196	144	165	95	67
importi in milioni di euro	15,7	8,3	16,0	20,6	12,2	15,5	14,3	10,3

\*dichiarato improcedibile dal TAR Parma

Assai poco significativi, rispetto alla mole di attività, i ricorsi depositati (due, di cui uno dichiarato improcedibile e l'altro inammissibile, su 339 procedure). Fatta eccezione per il 2018, in cui si osserva una contrazione dei procedimenti a causa di turn over organizzativo, incrociando il numero dei procedimenti con gli importi l'attività dell'ufficio risulta sostanzialmente stabile.

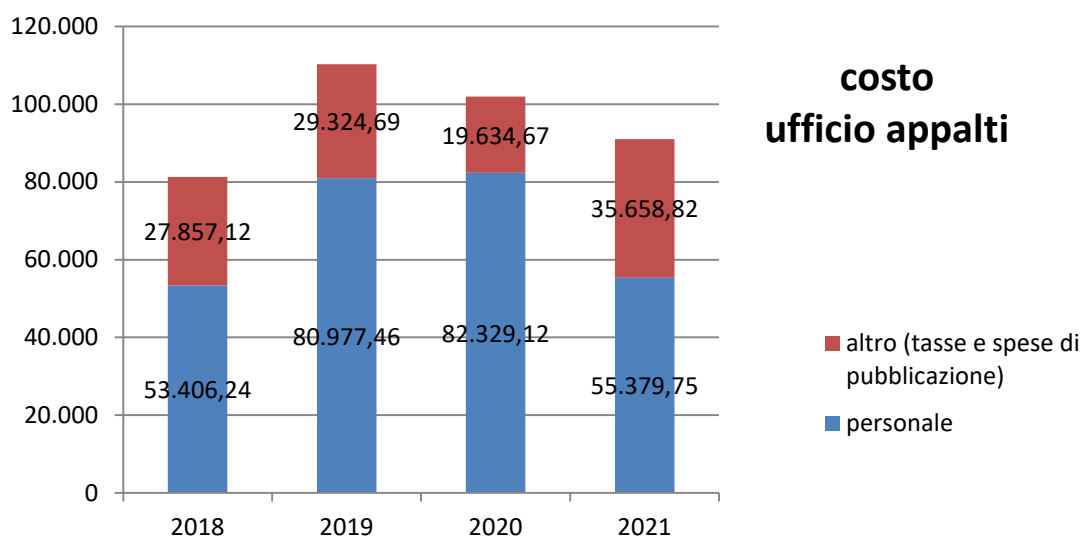






Un calo anche nel 2021, dovuto al turn over del personale e alla riorganizzazione dell'ufficio in due unità, divenuta effettiva in corso d'anno: una per presidiare affidamenti di lavori, una per presidiare affidamenti di servizi e forniture. La contrazione temporanea da turnover è visibile anche nell'andamento della spesa di personale.

Entrambe le unità sono fortemente impegnate nel rilancio di servizi e investimenti che l'Unione e i Comuni devono affrontare per sfruttare le opportunità offerte dal PNRR; si prevede pertanto un aumento consistente di procedure e importi nel 2022 e 2023.



## PIANO URBANISTICO GENERALE

A fronte di un panorama disomogeneo dei livelli di pianificazione, simile in molti territori in Regione, e delle importanti sfide portate dai temi della **sostenibilità ambientale** e dello **sviluppo territoriale**, la nuova legge urbanistica regionale ha individuato per tutti gli Enti l'obiettivo di adottare il nuovo Piano urbanistico generale entro il 2023. Anche in Val d'Enza situazione della pianificazione nei diversi Comuni è molto differenziata.

COMUNE	Strumento urbanistico vigente	Anno di approv.
Bibbiano	PSC/RUE	dal 2016
Campegine	PSC/RUE/POC	dal 2010
Canossa	PRG	ultima modifica 1999
Cavriago	PSC/RUE/POC	dal 2003
Gattatico	PRG	ultima modifica 2003
Montecchio E.	PSC/RUE/POC	dal 2014
San Polo d'Enza	PSC/RUE/POC	dal 2003
Sant'Ilario d'Enza	PSC/RUE	dal 2015

Nel 2018, sulla scorta della Legge, che peraltro incentiva le forme associative per ovvie ragioni di efficacia, maggiore coordinamento e ottimizzazione, è stato adottato nei consigli di Comuni della Val d'Enza un Accordo per la predisposizione del nuovo Piano urbanistico in forma intercomunale.

Sulla scorta dell'Accordo assunto, è stato possibile anche accedere ad un finanziamento regionale di 100.000 euro per sostenere questo importante percorso, che dovrà partire dalla **formazione delle strutture tecniche e politiche** sull'impostazione e sulle finalità dei nuovi strumenti di pianificazione.

Al momento sono state fatte alcune analisi tecniche preliminari ma non è ancora stato costituito l'Ufficio di Pianificazione, e non è stato avviato il lavoro di predisposizione per una revisione sostanziale in corso dell'obiettivo sul piano politico.

## NUCLEO TECNICO DI VALUTAZIONE ASSOCIATO

Si tratta di un'attività meno visibile ai cittadini ma essenziale per garantire il controllo delle performance degli uffici a partire dagli obiettivi individuati nella programmazione. Gestire il Nucleo tecnico di valutazione, strumento previsto dalla legge per supportare gli Amministratori nella valutazione dei Responsabili, in forma associata tra Comuni ed Unione ha garantito i seguenti risultati:

- omogeneità degli strumenti di pesatura delle posizioni organizzative;
- omogeneità degli strumenti di valutazione delle performance;
- gestione coordinata dei controlli di legge (p.es. applicazione norme sulla trasparenza);
- formazione coordinata ed economie di scala.

Il Nucleo tecnico, in precedenza composto da un professionista esterno e dai Segretari, ha attualmente **composizione monocratica** in capo al solo professionista esterno, per garantire **terzietà ed obiettività rispetto alle strutture comunali**. Aderisce al Nucleo tecnico associato anche l'Azienda Pubblica di Servizi alla Persona "Carlo Sartori", garantendo una uniformità di sistema tra l'Unione e la propria Azienda.



Considerata la funzione di supporto agli Amministratori, negli organigrammi degli Enti associati il Nucleo tecnico viene posto in staff alle Giunte.

## CONTROLLI INTERNI – CONTROLLO SUCCESSIVO DI REGOLARITÀ AMMINISTRATIVA

**Il Testo Unico Enti Locali prevede all'art. 147 bis, che:**

1. Il controllo di regolarità amministrativa e contabile è assicurato, nella fase preventiva della formazione dell'atto, da ogni responsabile di servizio ed è esercitato attraverso il rilascio del parere di regolarità tecnica attestante la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa. Il controllo contabile è effettuato dal responsabile del servizio finanziario ed è esercitato attraverso il rilascio del parere di regolarità contabile e del visto attestante la copertura finanziaria.
2. Il controllo di regolarità amministrativa è inoltre assicurato, nella fase successiva, secondo principi generali di revisione aziendale e modalità definite nell'ambito dell'autonomia organizzativa dell'ente, sotto la direzione del segretario, in base alla normativa vigente. Sono soggette al controllo le determinazioni di impegno di spesa, i contratti e gli altri atti amministrativi, scelti secondo una selezione casuale effettuata con motivate tecniche di campionamento.
3. Le risultanze del controllo di cui al comma 2 sono trasmesse periodicamente, a cura del segretario, ai responsabili dei servizi, unitamente alle direttive cui conformarsi in caso di riscontrate irregolarità, nonché ai revisori dei conti e agli organi di valutazione dei risultati dei dipendenti, come documenti utili per la valutazione, e al consiglio comunale.

**Nell'organizzazione dell'Unione Val d'Enza i controlli interni sono disciplinati dal vigente "Regolamento dei controlli interni" approvato con Deliberazione di Consiglio dell'Unione n. 5 del 10.4.2013.**

In particolare, in materia di controllo successivo di regolarità amministrativa, si prevede nel citato regolamento:

***all'art. 4.3:***

*Gli atti amministrativi e i contratti sono sottoposti, a campione o per materia, ad un controllo successivo di regolarità amministrativa, il cui oggetto è descritto dall'art. 6 comma 4, da parte del Segretario dell'Unione. La modalità di selezione degli atti e la percentuale dei controlli svolti sarà esplicitata nella relazione attraverso cui viene data evidenza dei controlli effettuati ed avverrà prioritariamente con metodologie informatiche. Le risultanze del controllo sono trasmesse periodicamente ai Responsabili di Settore, al Revisore dei Conti, al Nucleo di Valutazione e al Consiglio Comunale.*

***all'art. 6.4:***

*Il parere di regolarità amministrativa, attestante anche la legittimità, e le eventuali valutazioni del Segretario dell'Unione di cui all'art. 2 comma 1, accertano la conformità dell'atto all'ordinamento giuridico e al relativo procedimento e relativa tempistica, escluse le competenze dei responsabili dei servizi di cui al comma 2 dell'art. 3 e dell'art. 4.*

Anche per l'anno 2021 è stato estratto il 5% delle determine di ogni responsabile con 1 come numero minimo e con arrotondamento matematico all'unità considerando il primo decimale; pertanto con arrotondamento all'unità inferiore per frazioni inferiori a 0,50 e arrotondamento all'unità superiore per frazioni uguali o superiori a 0,50, utilizzando criteri di sorteggio definiti informaticamente.

Sebbene il regolamento sui controlli interni parli genericamente di atti, si è convenuto di privilegiare le determinazioni per il loro impatto gestionale e la rilevanza dei controlli nel ciclo della performance.

Si è proceduto all'estrazione casuale degli atti con metodologie informatiche, come da Regolamento, utilizzando il software messo a disposizione dalla Regione Emilia Romagna al link <https://wwwservizi.regione.emilia-romagna.it/generatore/>.

Le determinazioni complessivamente adottate nel 2021 sono state 818, e Il controllo è avvenuto su 41 determinazioni. Il Segretario generale ha proceduto all'esame delle determinazioni estate, sulle quali sono state rilevate ipotesi di incompetenza o violazioni di legge.

Si è proceduto con la trasmissione degli esiti del controllo, come da regolamento, al Consiglio, al Revisore dei Conti e al Nucleo Tecnico di Valutazione.

Il 2022 è stato adottato il primo Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) e sono state attivate le procedure per la gestione di risorse del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che prevedono modalità innovative sui controlli interni.

Le attività del Controllo di gestione dovranno essere integrate con il PIAO, sezione relativa alla prevenzione della corruzione e sezione relativa alla performance, e con i controlli interni aggiuntivi relativi alla gestione delle risorse derivanti dal PNRR.



## **PARTE SECONDA: BENCHMARKING SERVIZI COMUNALI**

Fin dall'avvio dell'Ufficio associato, l'attività di *bechmarking* è stata ritenuta prioritaria per stimolare la diffusione di buone pratiche e analizzare possibili nuove piste di gestione associata.

Si è optato inizialmente per la comparazione delle attività dei seguenti servizi per specifiche motivazioni:

- **biblioteche:** presenza di un sistema di raccolta dati provinciale come base di partenza ma assenza di attività di confronto; esigenza di valorizzazione di un servizio strategico e capillare;
- **illuminazione:** nessun sistema di rilevazione e controllo, spesa elevata da contenere, importanti ricadute di immagine;
- **suap:** servizio con un funzionamento "di sistema" da valutare per una possibile gestione associata.

Per questi ambiti la rilevazione può già contare su una batteria di dati a partire dal 2016, mettendo quindi a disposizione 5 annualità.

A partire dal 2020, la rilevazione è stata ampliata ai seguenti servizi/funzioni:

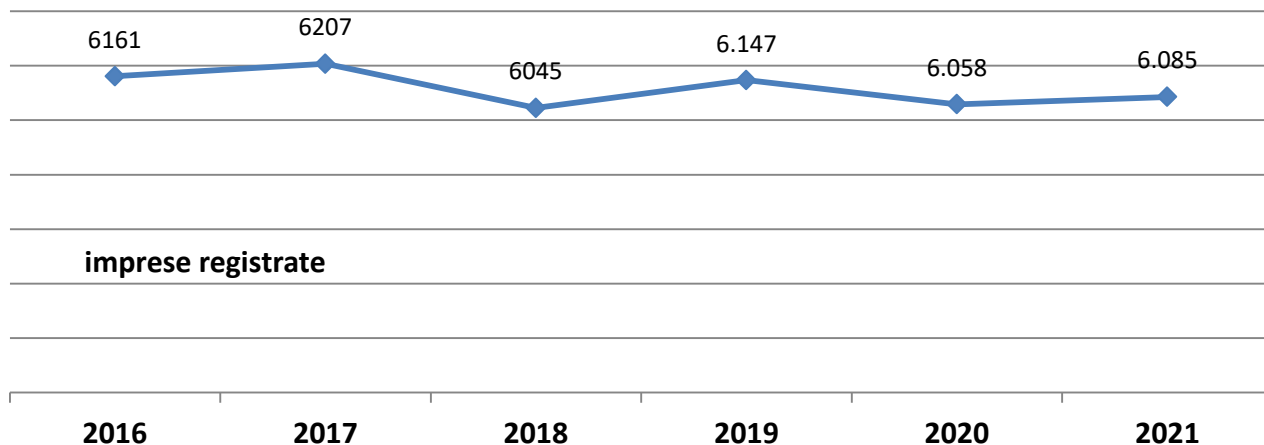
- **istruzione:** per l'impatto sul cittadino e la complessità della composizione della spesa, con l'obiettivo di diffusione di buone pratiche e valutazioni gestionali;
- **tributi:** per una comparazione tra le diverse modalità di gestione e riscossione, vista la strategicità della componente "entrate" nei bilanci; e inoltre per valutare ambiti di gestione associata;
- **settore finanziario e affari generali:** per una maggiore conoscenza reciproca tra gli Enti sul rispettivo funzionamento interno, con l'obiettivo di diffondere buone prassi.

Per tutti gli ambiti oggetto di rilevazione, Sono state individuate le batterie di indicatori utili ad avviare la raccolta e comparazione: indicatori di funzionamento e di indicatori di spesa, a consuntivo, collegati alla contabilità finanziaria ed elaborati tramite semplici ma efficaci fogli di calcolo.

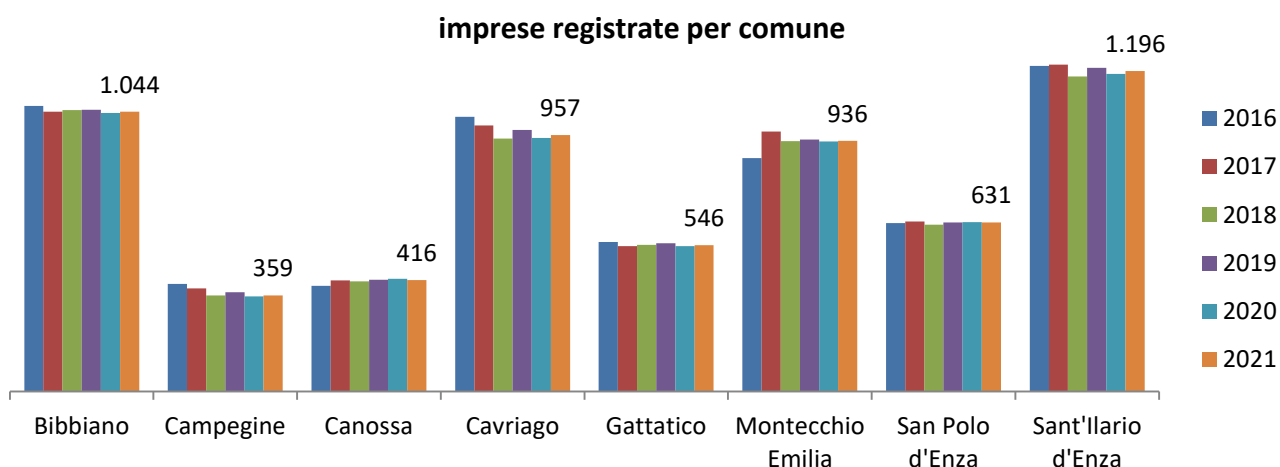
## SPORTELLO UNICO TELEMATICO PER LE ATTIVITA' PRODUTTIVE

I dati relativi a questo ambito di attività sono ritenuti strategici non solo in relazione ad una possibile gestione associata, ma anche quali elementi di lettura del tessuto socio economico del territorio.

L'andamento del numero delle imprese registrate evidenzia alcune contenute oscillazioni (+ o -1%).



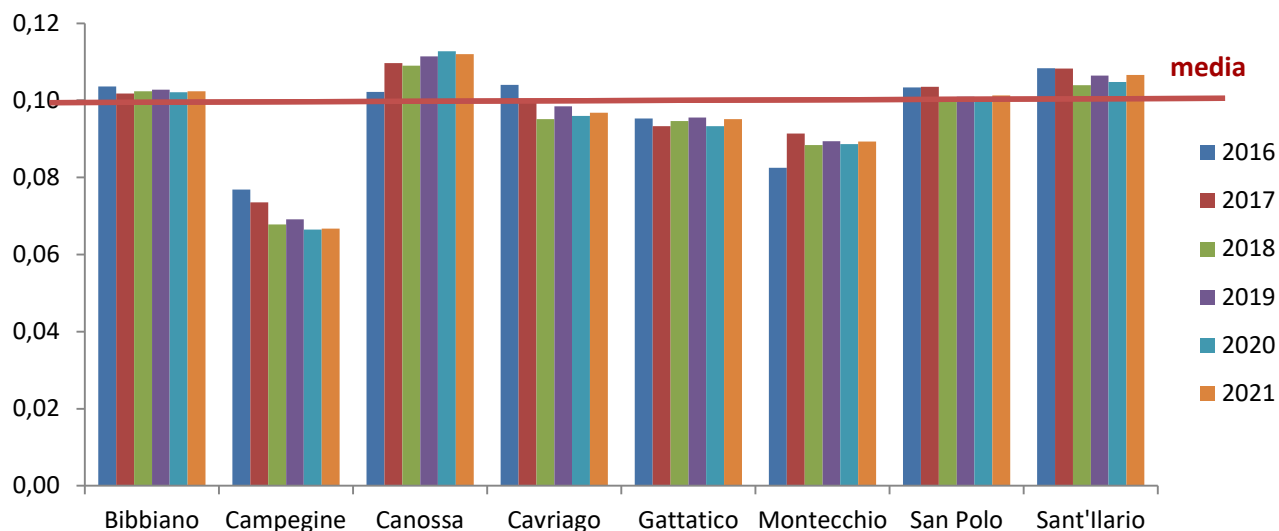
Permane una certa proporzionalità tra il numero delle imprese e la dimensione demografica dei comuni.



Mettendo in relazione numero di imprese e numero di abitanti, emerge in effetti un quadro abbastanza omogeneo di imprese per ogni abitante, con pochi spostamenti nel quadriennio in esame. La media distrettuale continua ad essere di 1 impresa ogni 10 abitanti.

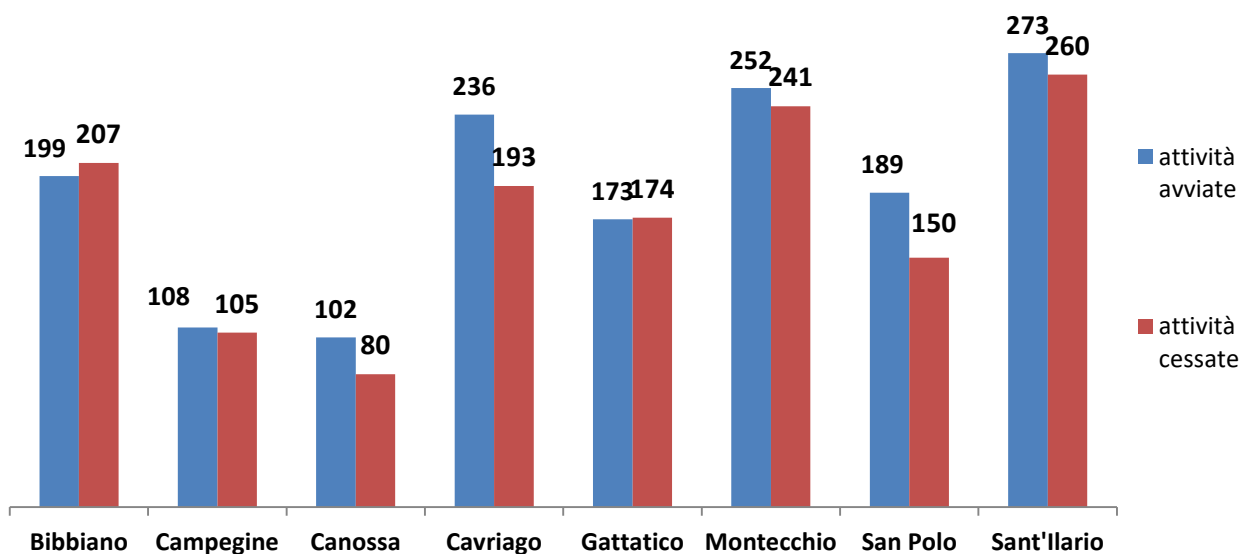
numero imprese per abitante	Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio	San Polo	Sant'Ilario
2016	0,10	0,08	0,10	0,10	0,10	0,08	0,10	0,11
2017	0,10	0,07	0,11	0,10	0,09	0,09	0,10	0,11
2018	0,10	0,07	0,11	0,10	0,09	0,09	0,10	0,10
2019	0,10	0,07	0,11	0,10	0,10	0,09	0,10	0,11
2020	0,10	0,07	0,11	0,10	0,09	0,09	0,10	0,10
2021	0,10	0,07	0,11	0,10	0,10	0,09	0,10	0,11



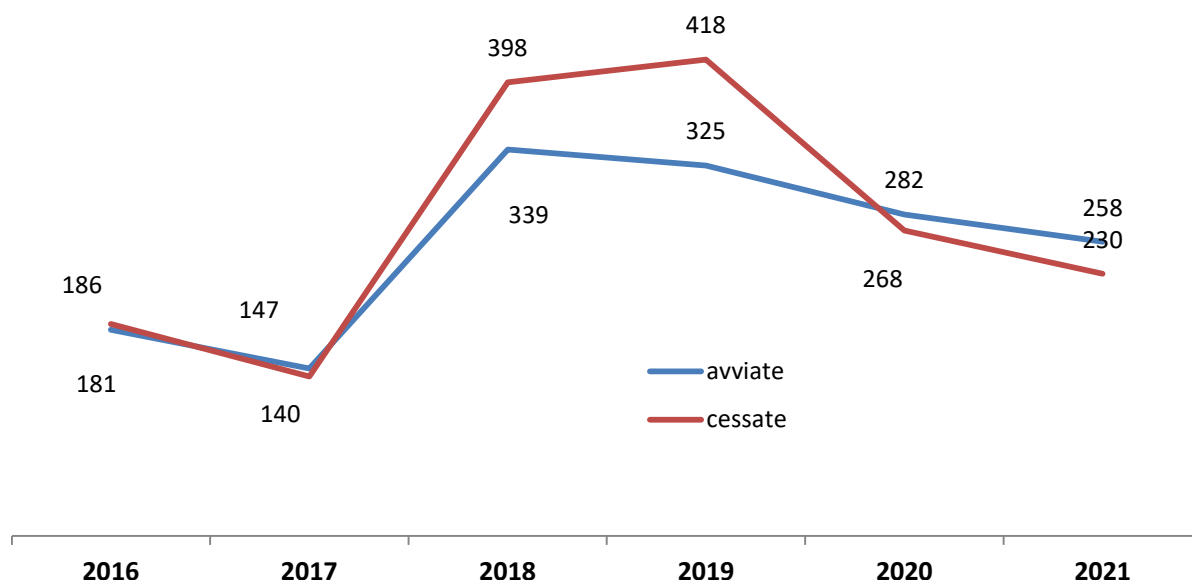


Un dato interessante da rilevare, oltre al numero complessivo di attività, è il turn over, cioè il rapporto tra aziende avviate e cessate.

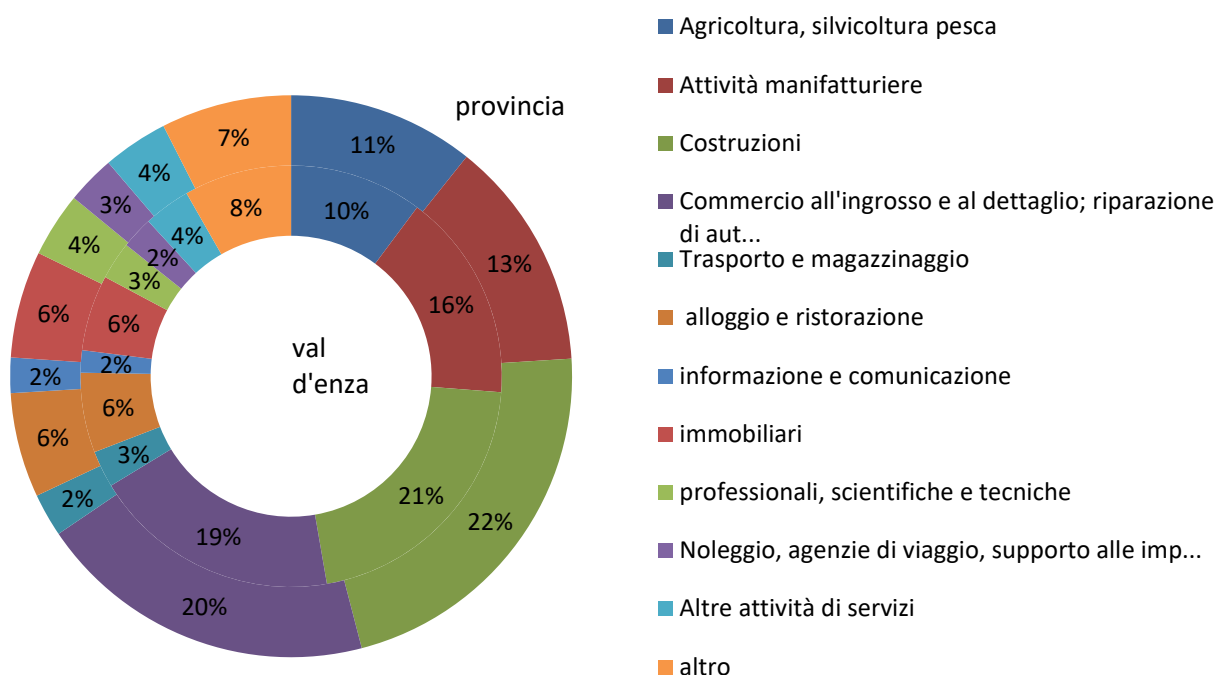
Analizzando il dato nei singoli comuni nei 6 anni presi in esame, si evidenzia un turn over complessivo proporzionato alle dimensioni del territorio, con una lieve prevalenza delle attività cessate su quelle avviate, leggermente più evidente in alcuni territori.



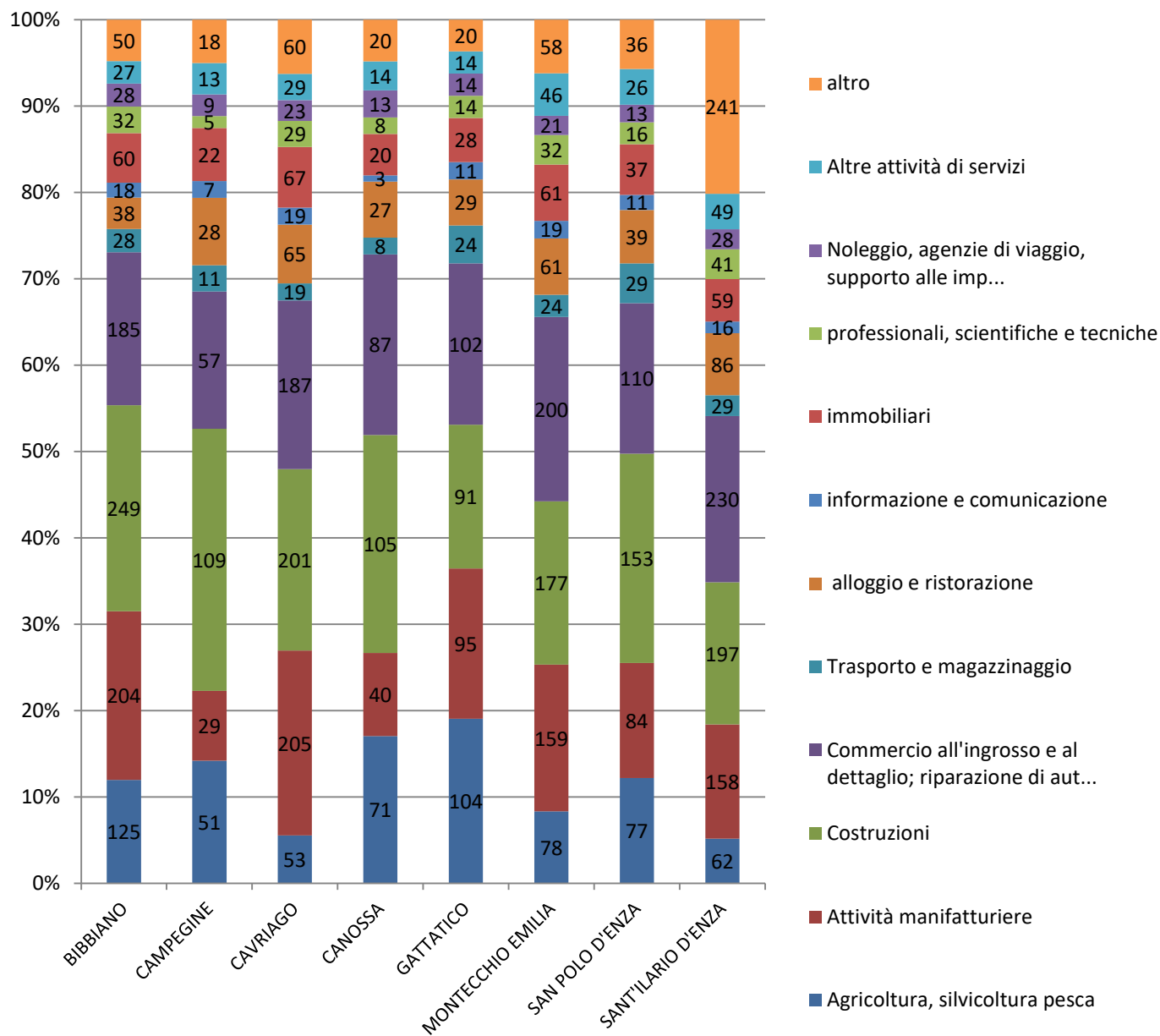
A livello distrettuale si evidenzia un'intensificazione del turn over nel secondo biennio preso in esame, con un dato particolarmente elevato di aziende cessate. Il dato indica da un lato una certa dinamicità del territorio, ma dall'altro anche instabilità. Il turn over ha iniziato a ridursi nuovamente nel 2020 evidenziando un superamento delle aziende avviate rispetto a quelle cessate.



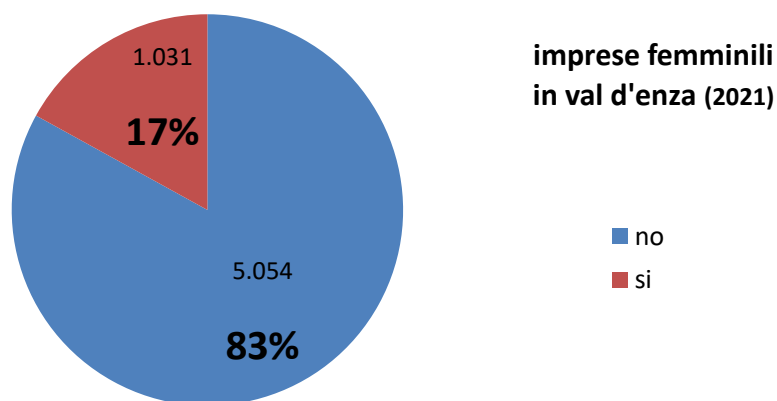
Di seguito vengono rappresentate le principali tipologie di imprese attive sul territorio nel 2021. La composizione è abbastanza in linea con la media provinciale, con lievi scostamenti. Il più significativo riguarda il settore manifatturiero, in cui la Val d'Enza supera di 3 punti percentuali la media provinciale. Inferiori invece di un punto percentuale gli altri settori numericamente più rilevanti: agricoltura, costruzioni e commercio.



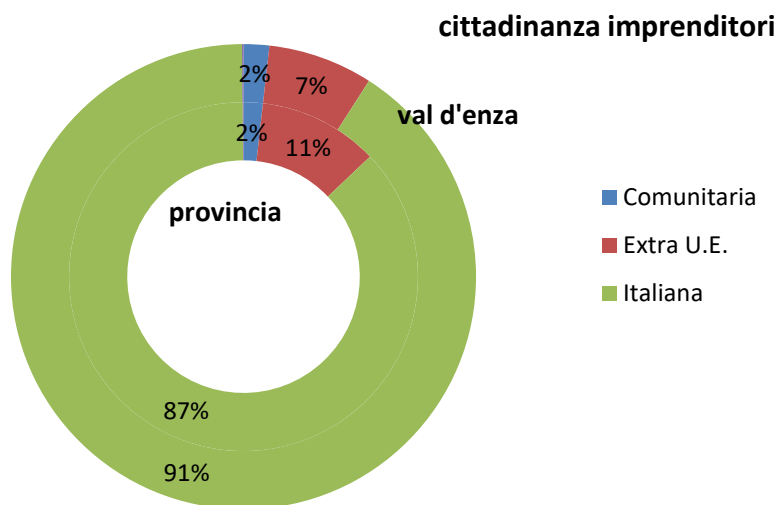
La composizione nei singoli comuni evidenzia alcune peculiarità: il settore delle costruzioni è quello che registra il maggior numero di unità in tutti i comuni tranne tre in cui è superato dal commercio (S. Ilario, Montecchio e, in misura minore, Gattatico).



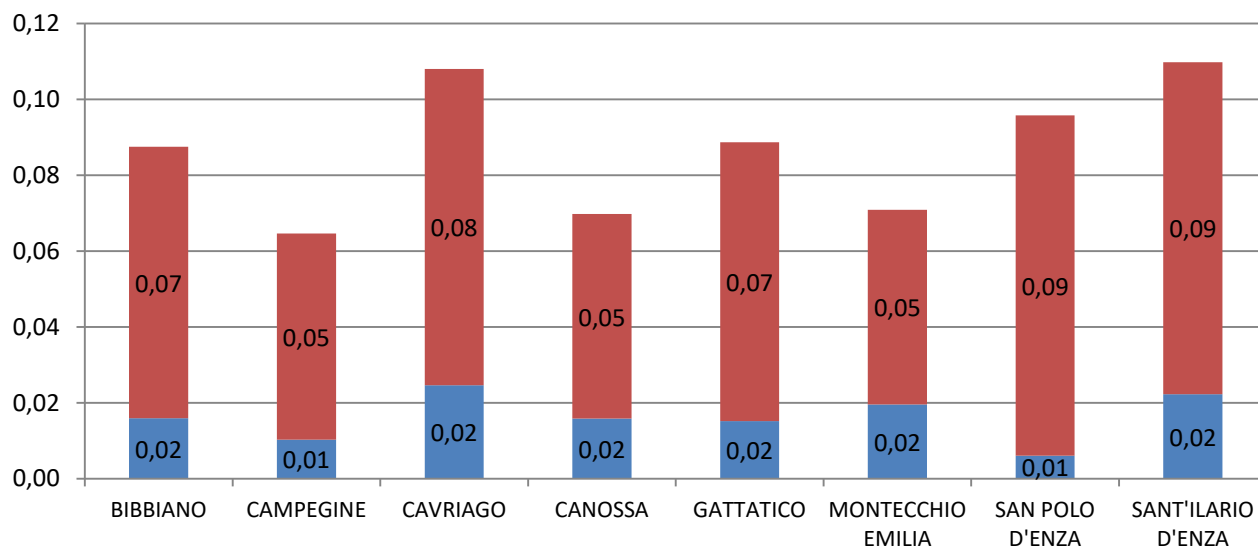
Le imprese femminili rappresentano il 17% del totale, percentuale costante negli ultimi anni: un dato purtroppo inferiore a quello provinciale (18.6%), regionale (21,3%) e nazionale (22,7%).



Gli imprenditori stranieri sono il 7% del totale, quattro punti in meno rispetto alla media provinciale; la distanza si è accentuata rispetto al 2020, per un aumento di un punto della percentuale di imprenditori stranieri a livello provinciale.

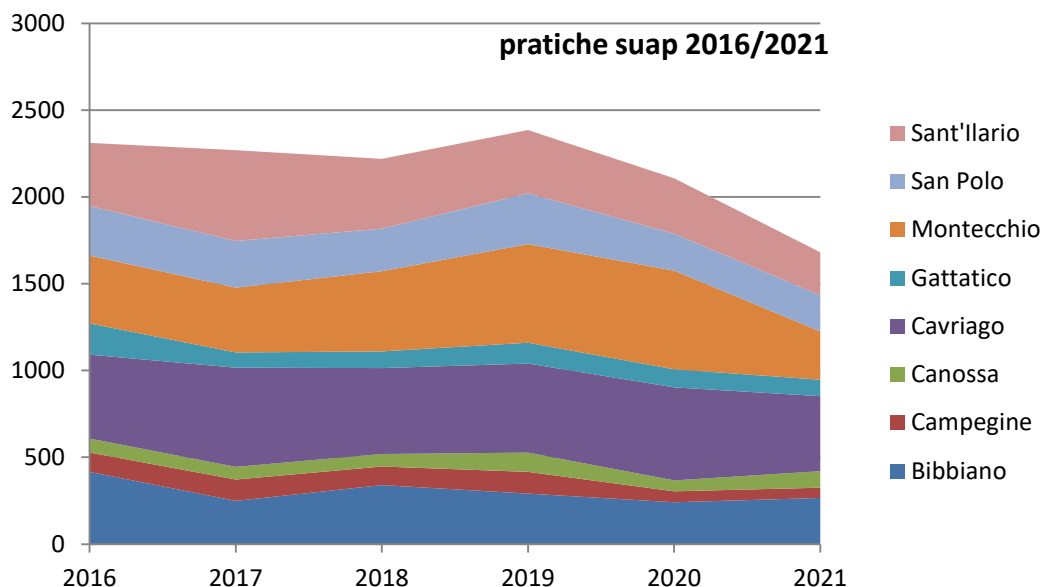


Analizzando le percentuali nei singoli comuni nell'anno 2021, emerge però che i due territori più contigui alla città (Cavriago e Sant'Ilario) hanno di fatto una presenza di imprese straniere in linea con il dato provinciale; negli altri la distanza è più marcata, con punte particolarmente basse a Campegine e Canossa. Il dato è particolarmente significativo per Campegine che pure, a livello distrettuale, registra la percentuale più elevata di cittadini stranieri (15%).

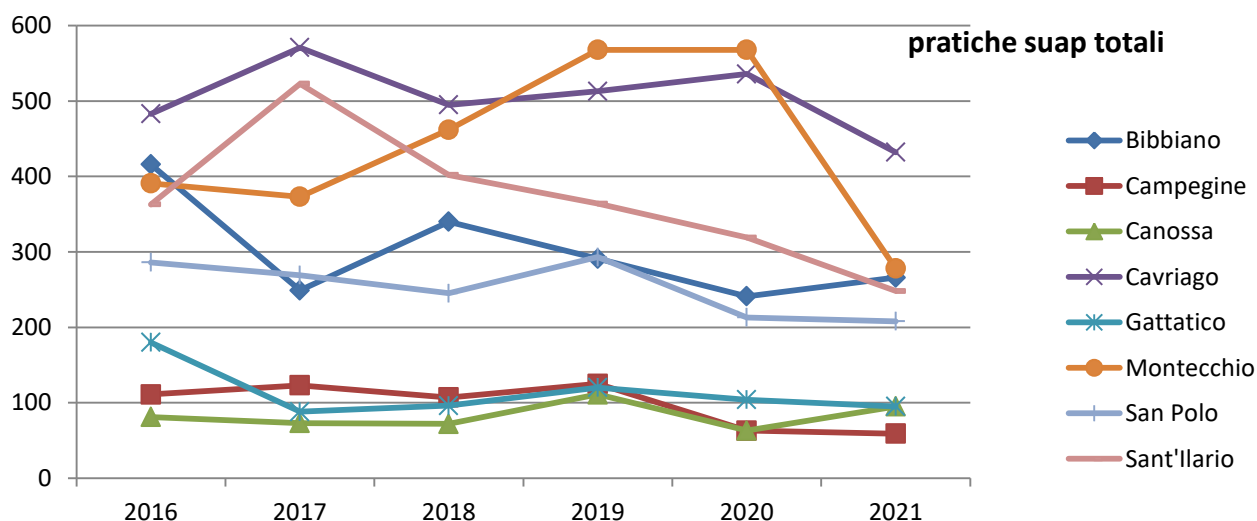


Le attività riconducibili a quanto la normativa pone in capo al SUAP sono prevalentemente organizzate con accesso unico presso l'Ufficio tecnico.

L'attività del SUAP nel primo quadriennio risultava complessivamente abbastanza costante, di poco al di sopra o al di sotto delle 2.300 pratiche annue. La flessione registrata nel 2020, probabilmente collegata all'emergenza sanitaria, è di fatto proseguita anche nel 2021.



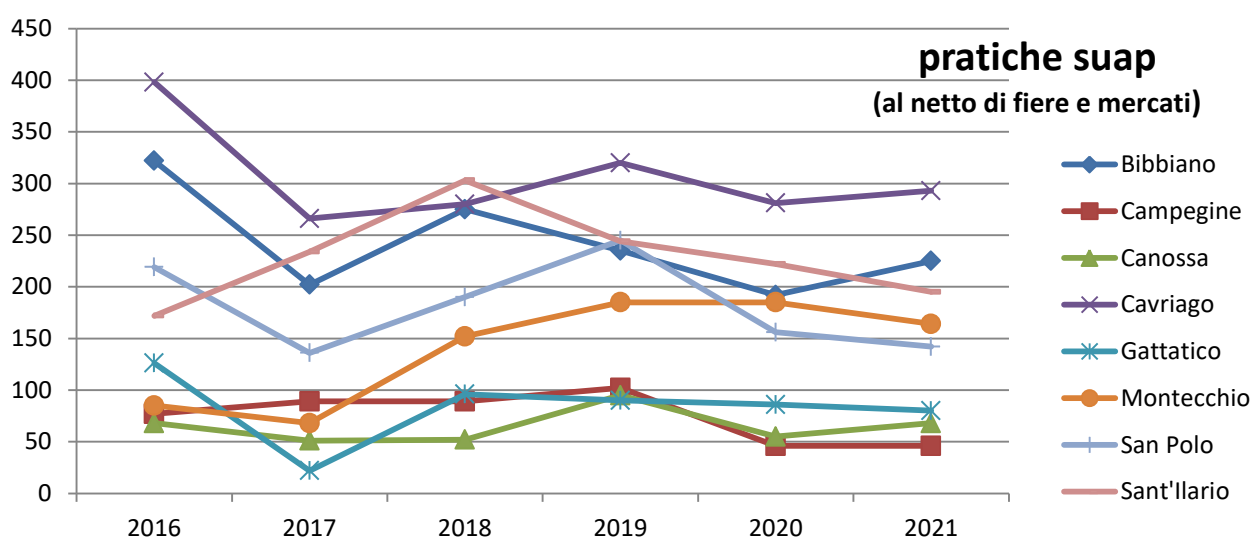
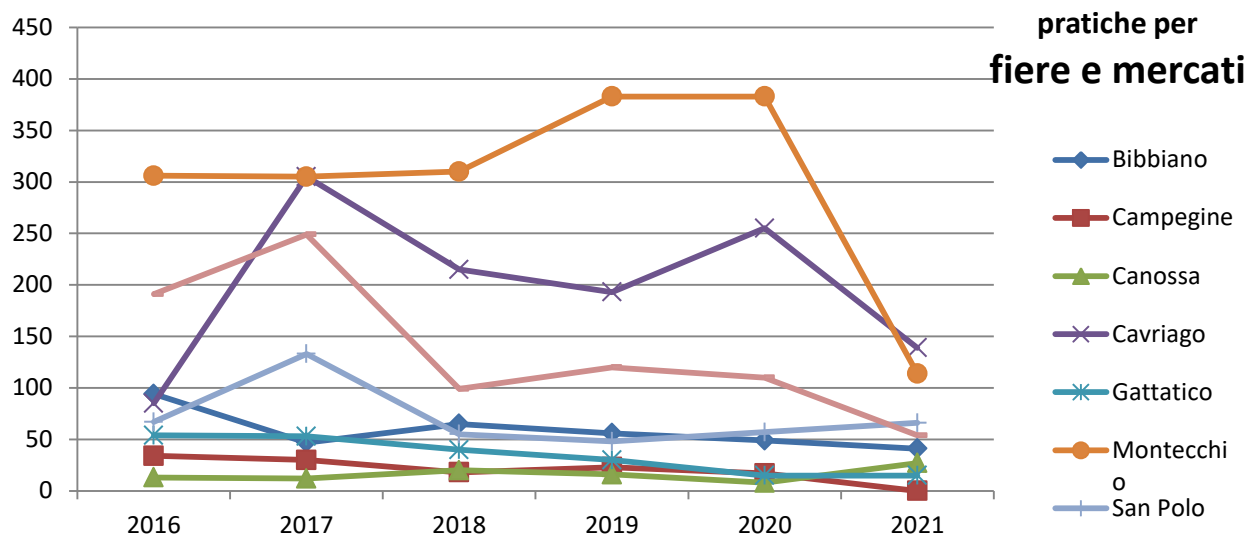
Si evidenzia un calo generalizzato, più marcaato su alcuni comuni.



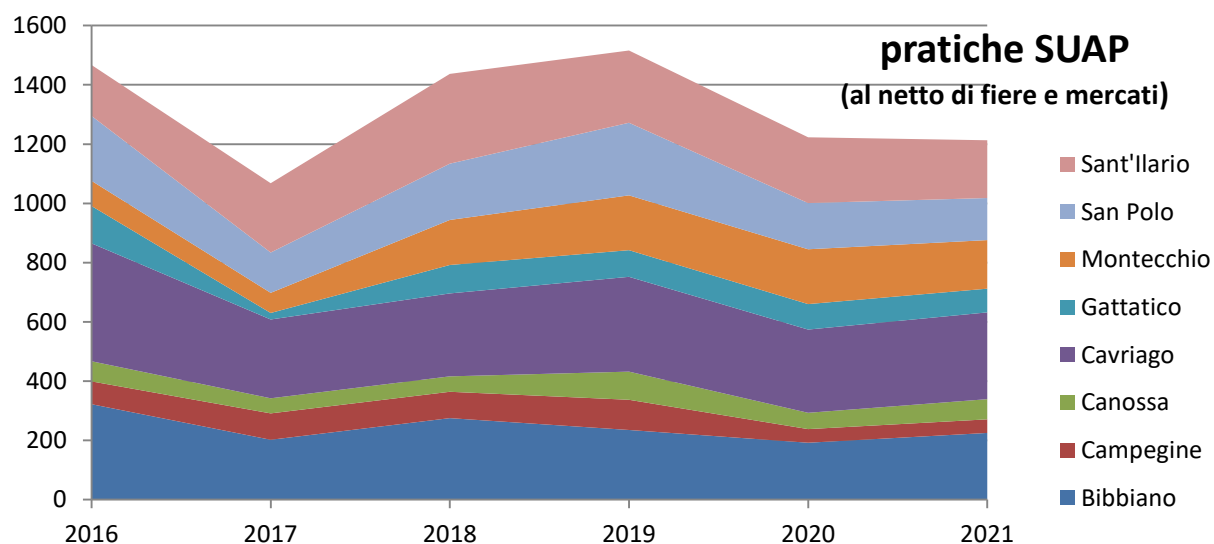
Nel consistente volume di attività, è apparso strategico mettere in evidenza l'incidenza delle attività temporanee, quali fiere e mercati. Di seguito si illustra l'andamento specifico relativo a fiere e mercati e l'andamento specifico relativo alle altre tipologie di attività.

I comuni con il maggior numero di pratiche per fiere e mercati rimangono – nonostante una flessione - Cavriago e Montecchio Emilia. Tutti i Comuni hanno almeno due fiere e due mercati straordinari (o mostra mercato) all'anno. Il diverso volume di attività è quindi da individuare nel numero di operatori commerciali presenti sulle singole fiere e non dal numero delle fiere organizzate. Altro fattore di disomogeneità del dato è legato ad esternalizzazioni o collaborazioni per particolari eventi con altre organizzazioni (per es. Pro loco), che non prevedono una registrazione della pratica da parte del SUAP.

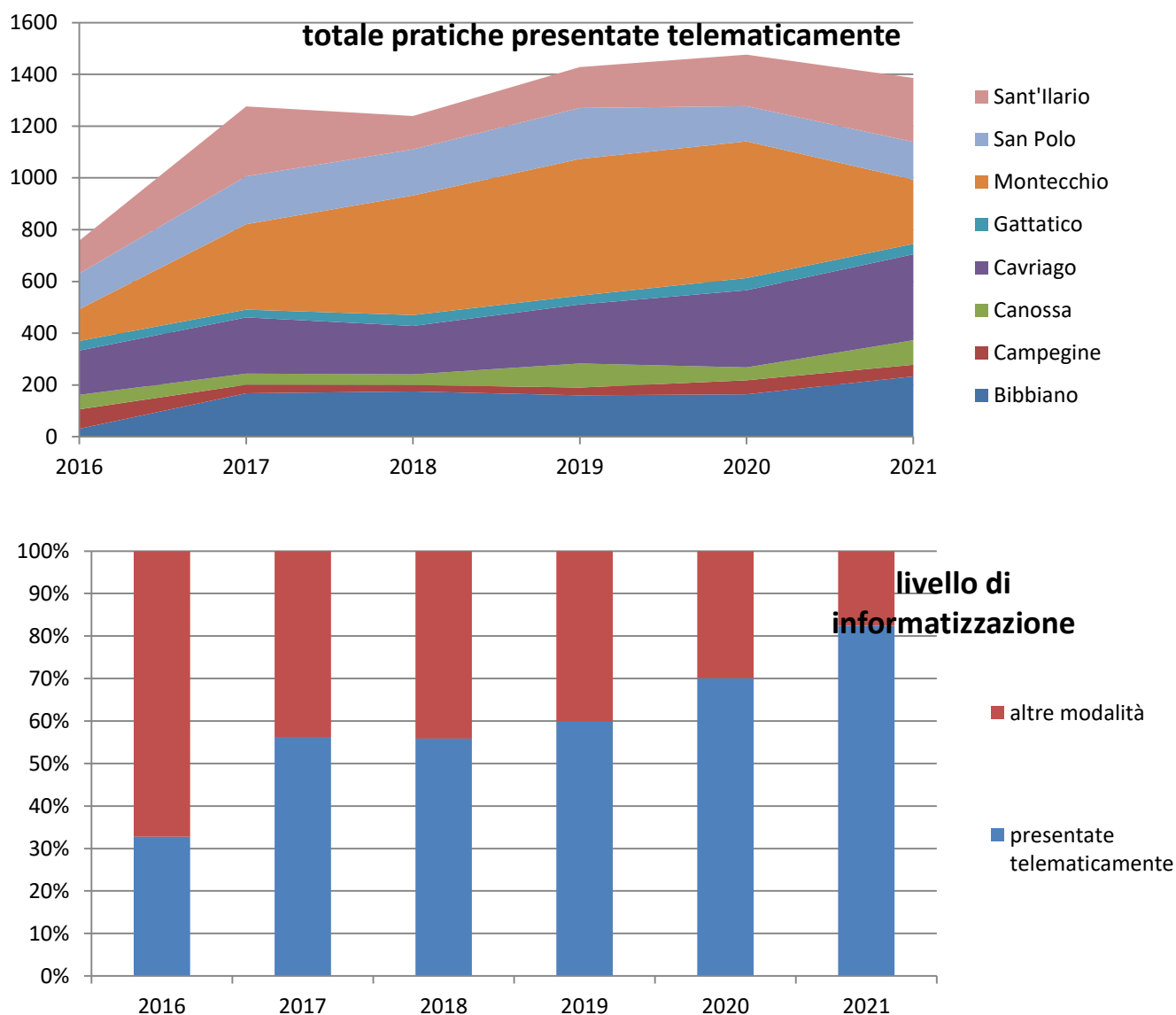
Il focus sui due ambiti (fiere e non) evidenzia come il calo di Montecchio sia prevalentemente legato alla diminuzione significativa di pratiche legate alle fiere, quello di Sant'Ilario sia alle fiere che all'attività ordinaria; un'analisi del dato sui due comuni evidenzia come il commercio su aree pubbliche in questi ultimi anni stia subendo una contrazione, e la dinamica si nota sia nei mercati che nelle fiere. Essendo il 2021 ancora in parte influenzato dalle misure di contenimento della pandemia, il trend sarà da reinterprete alla luce dei dati relativi al 2022.



L'andamento complessivo delle pratiche sul distretto, al netto di fiere e mercati, mostra una chiara flessione nel 2017, dove le pratiche sono scese a poco più di mille, e nel 2020, in cui sono state poco più di 1.200, più o meno confermate nel 2021.

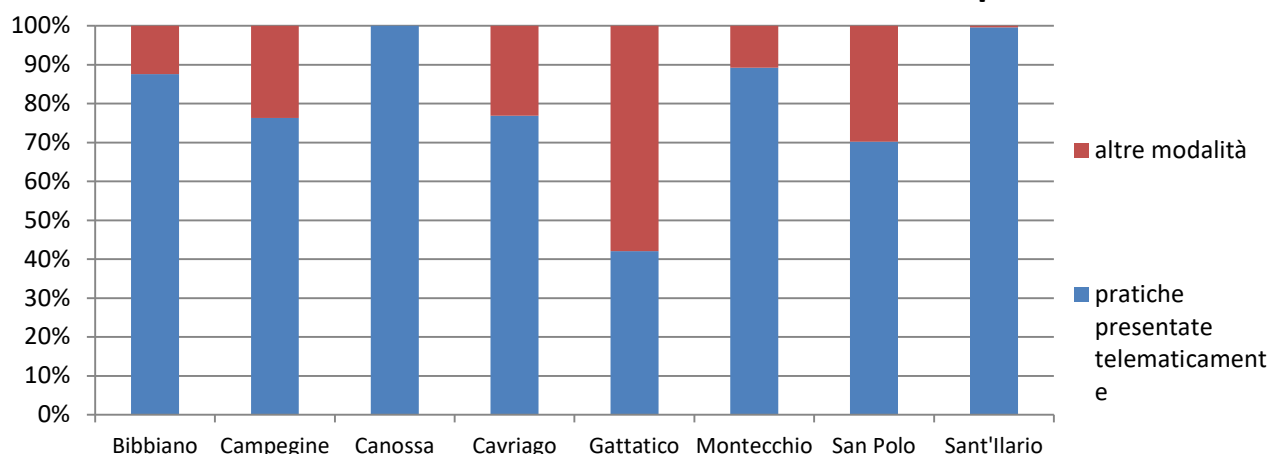


Continua a migliorare il livello di informatizzazione. Il numero di pratiche presentate telematicamente è gradualmente cresciuto nel quadriennio in tutte le organizzazioni fino a raggiungere l'80% nel 2021 a livello distrettuale.



Pure in una tendenza complessivamente chiara, si continuano a rilevare differenze tra i diversi territori, ma via via meno marcate nel tempo. Da questo punto di vista, la ripresa di una collegialità di lavoro potrebbe rappresentare un importante valore aggiunto.

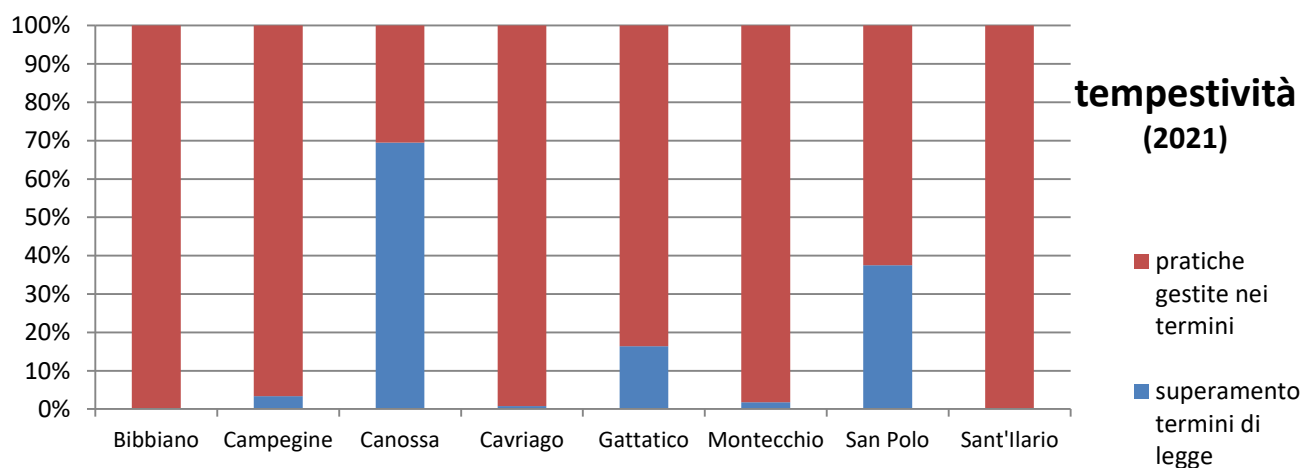
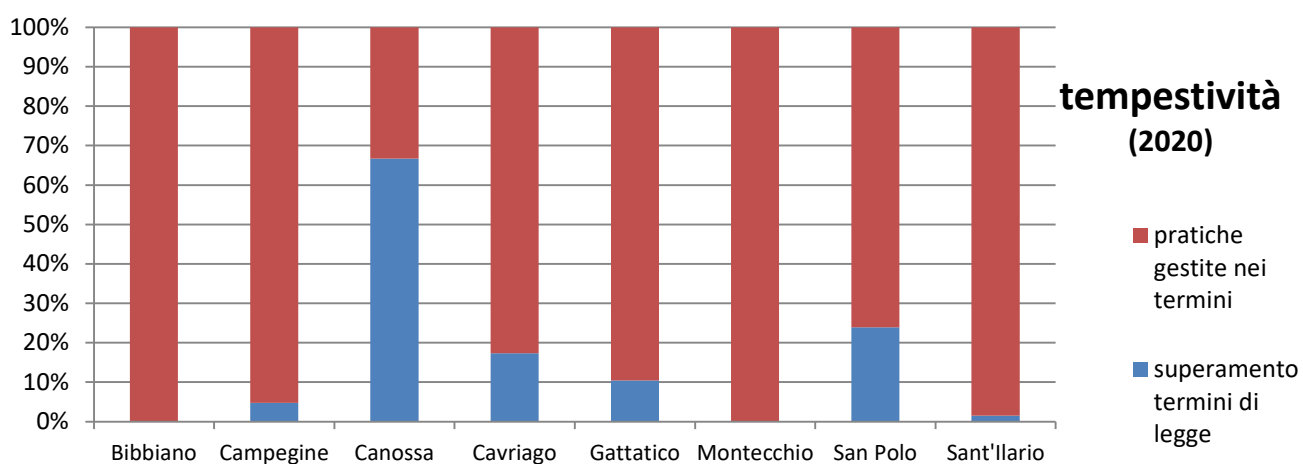
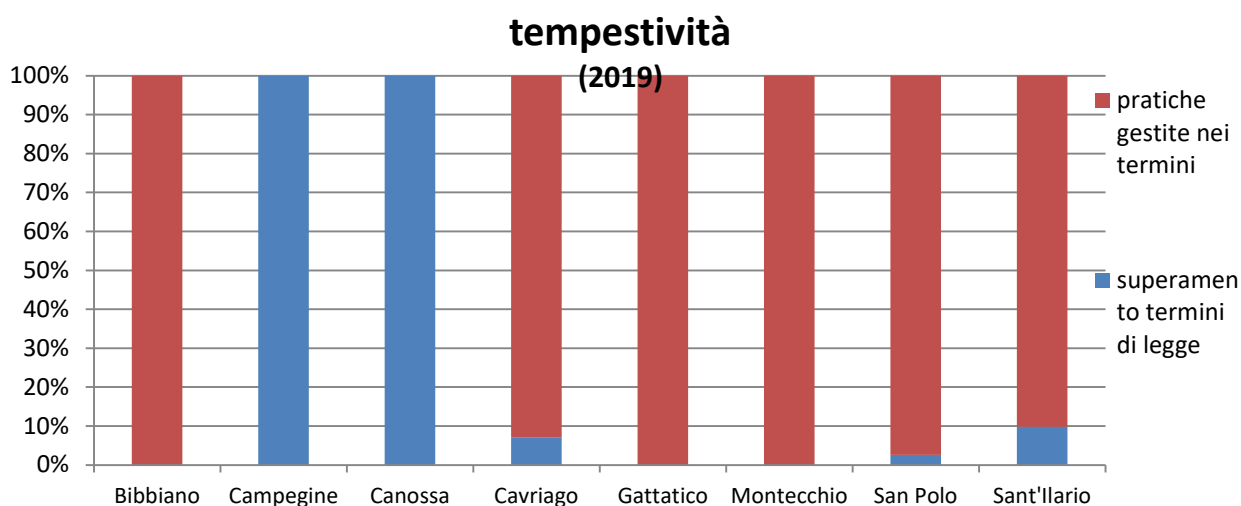
### livello di informatizzazione per comune (2021)



Collegato al funzionamento degli uffici è anche **l'indice di tempestività**. Si è misurato lo "sforamento" solo sulle pratiche per le quali è indicato un termine di legge. Questo indice andrebbe accostato ad elementi interpretativi (per es condizioni particolari di lavoro degli uffici, assenze di personale, ecc) e alla rigosità con cui vengono registrati i tempi dei procedimenti. Ad ogni modo, come rappresentato anche da alcuni distretti in cui l'organizzazione risulta fortemente avanzata, il rispetto delle tempistiche di legge è un obiettivo difficile da raggiungere stante la complessità delle pratiche e i passaggi da svolgere.

Si rileva comunque un miglioramento complessivo delle performance, con una graduale diminuzione dei tempi soprattutto nei comuni in cui erano rilevate maggiori difficoltà al rispetto dei termini.



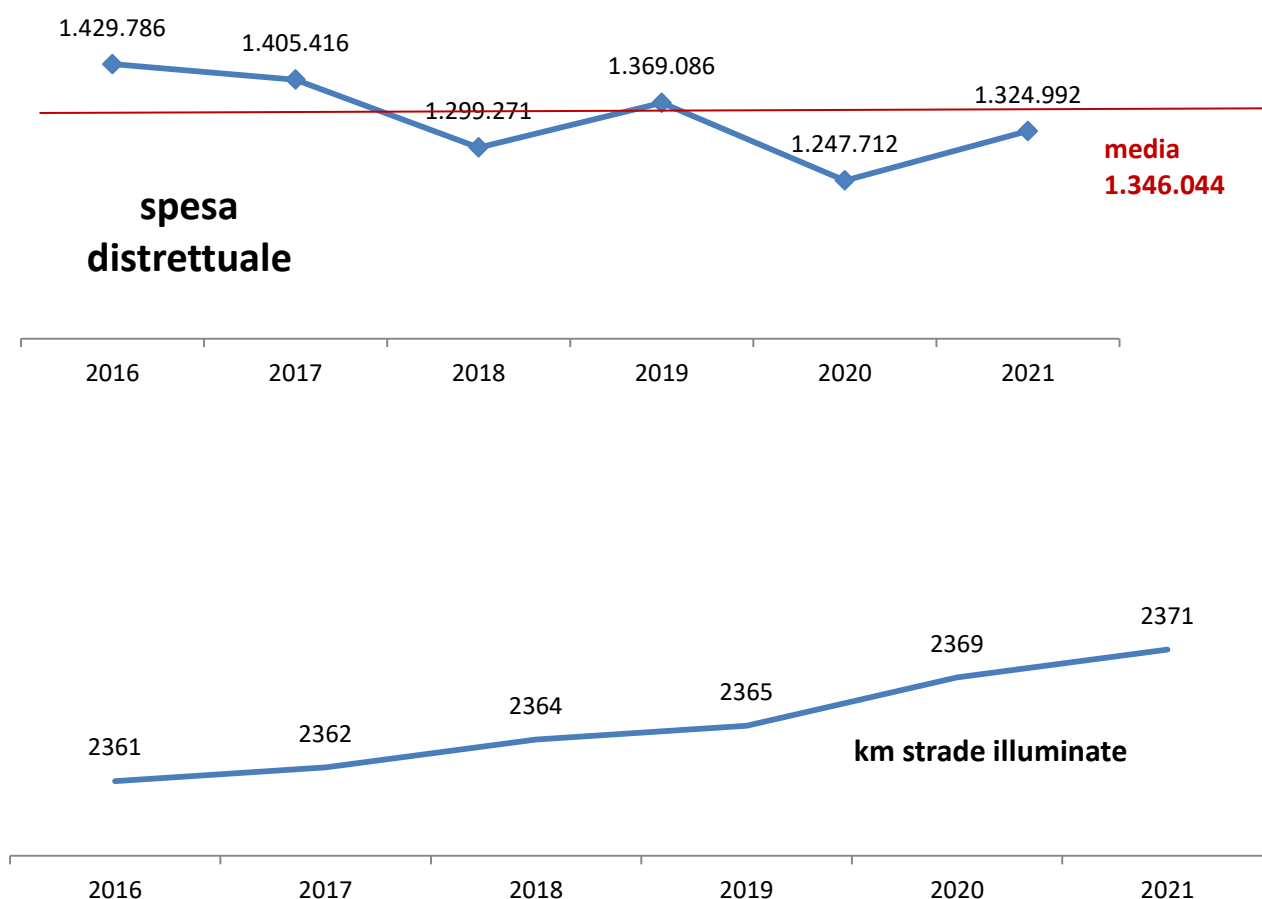


## ILLUMINAZIONE PUBBLICA

Il confronto su questo ambito di attività si è rivelato particolarmente strategico per la condivisione di *best practices* che negli anni hanno generato risparmi economici ed energetici, con benefici non solo sulla programmazione degli Enti ma anche sul piano ambientale.

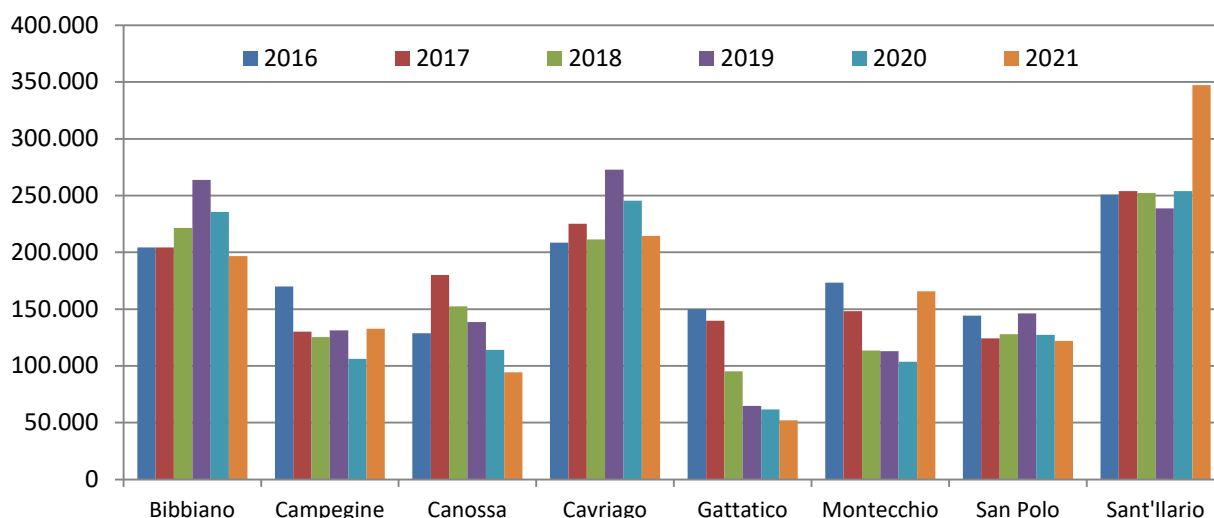
Il Patto dei Sindaci per il clima e l'energia (PAES), predisposto a livello di singolo Comune e attualmente in fase di aggiornamento e verifica, è finalizzato a ridurre complessivamente le emissioni e a diminuire l'impatto ambientale delle attività presenti sul territorio. In questo senso l'illuminazione pubblica è un ambito significativo sia sul piano concreto che su un piano simbolico perché incontra da vicino la sensibilità dei cittadini in cui sono compresenti richieste di sicurezza e accresciute sensibilità per le tematiche ambientali.

La strategicità di questo ambito è resa evidente dalla dimensione complessiva di spesa, dove si evidenzia nel tempo, pure con oscillazioni, una tendenza al contenimento dei costi. Tale contenimento è più significativo se, come si vedrà più avanti, è associato ad un complessivo aumento dei punti luce e non ad una riduzione di servizi.



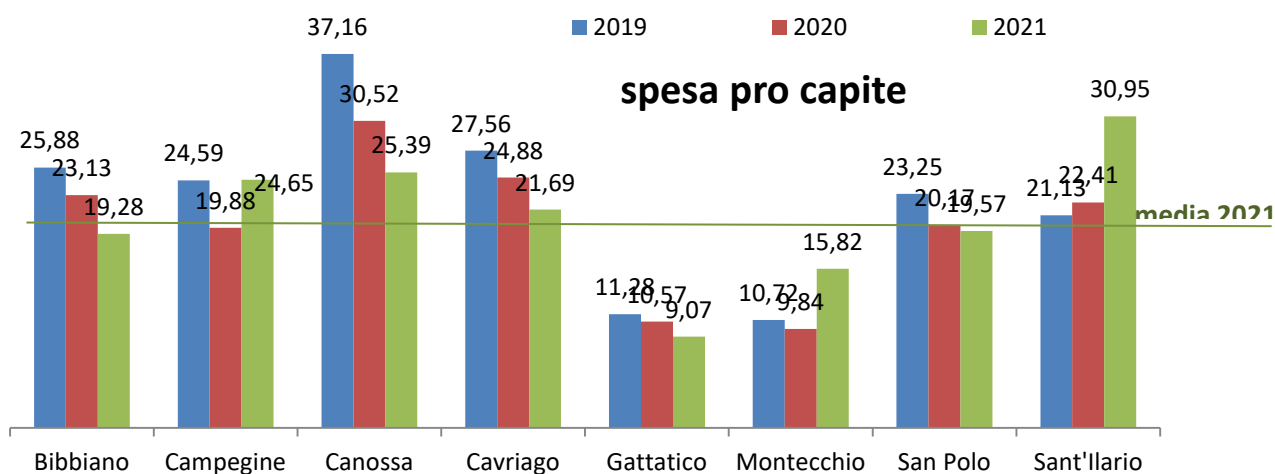
L'andamento della spesa nei singoli comuni evidenzia alcune disomogeneità legate ai diversi momenti in cui è stato di fatto possibile prevedere investimenti di miglioramento dell'efficienza della rete, ma conferma la tendenza comunque positiva nella diminuzione dei costi complessivi.

## spesa annua per comune



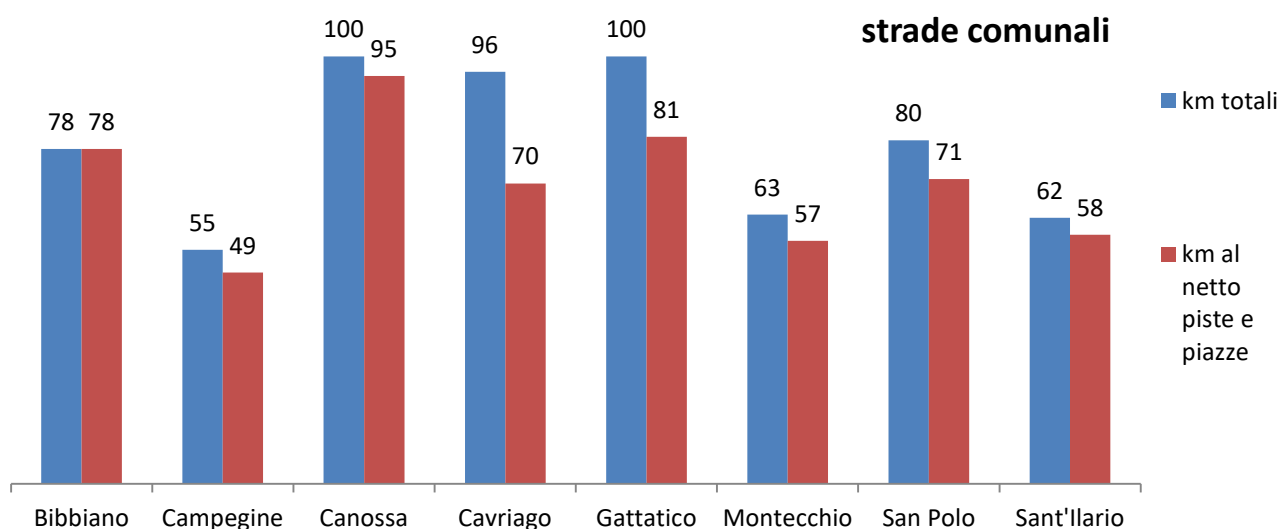
La spesa media procapite distrettuale è in tendenziale diminuzione (da 22.70 nel 2019 a 20.80 nel 2021, quasi 2 euro in meno), ma con oscillazioni, più evidenti nei singoli comuni. Un'analisi di dettaglio sui due soli comuni che hanno evidenziato aumenti rispetto agli anni precedenti ha evidenziato cause che dovrebbero rientrare nella annualità successive, ed in particolare:

- Il Comune di Montecchio, pur mantenendo buone performance dovute ai punti luce a basso consumo, ha avuto nel 2022 un aumento legato alla mancata adesione alla convenzione Intercenter Energia Elettrica 17 – Lotto 6, come si vedrà più avanti. Al momento della sottoscrizione la differenza dei costi tra la convenzione e il Regime di Salvaguardia era trascurabile e le condizioni di variabilità del prezzo identiche, ma di fatto il regime di salvaguardia applicato ha determinato un temporaneo aumento del costo per l'approvvigionamento di energia.
- per il Comune di Sant'Ilario il dato del costo fornito è relativo sia al "costo energia" sia al "servizio manutenzione" punti luce, poiché la convenzione Consip "Luce 2" prevede un costo a punto luce complessivo delle due componenti.; l'aumento verificatosi è riconducibile ad un aumento del costo materie prime e istat registrati nella parte finale dell'anno, non collegato ai consumi ma al tipo di lampade.



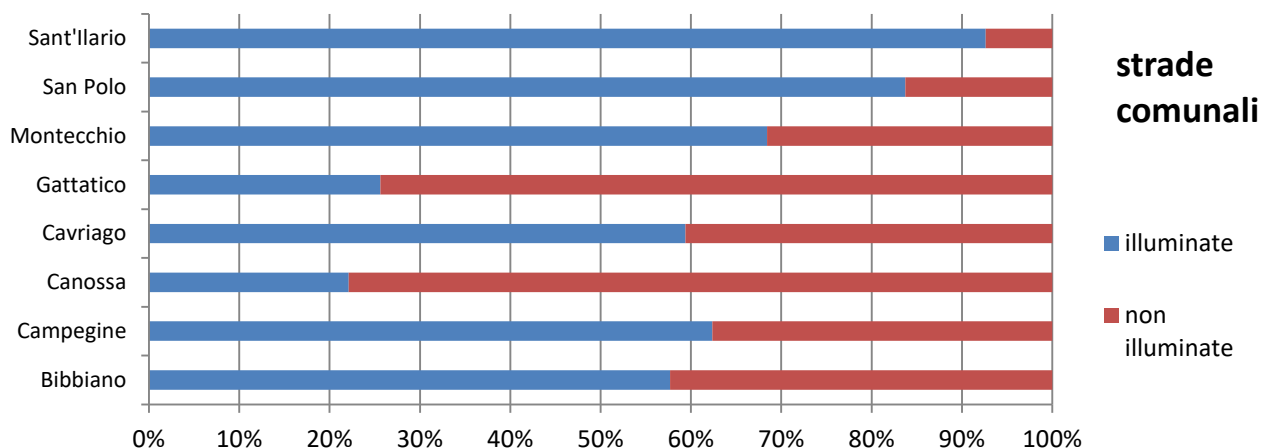
La spesa complessiva per comune non ha alcun rapporto con la dimensione territoriale, ed è più collegata alla dimensione demografica (i 4 comuni con maggiore popolazione sono anche i comuni con maggiore spesa), anche se non c'è proporzionalità diretta. Risultano particolarmente basse, come si vedrà più avanti, le spese nei territori in cui si è introdotto un numero significativo di punti luce a basso consumo.

Quale elemento di contesto può essere considerata l'estensione dei Km di strade comunali, da mettere in relazione sia alle dimensioni del territorio che all'intensità della relativa urbanizzazione. I due elementi (estensione del territorio e livello di urbanizzazione) sembrano intrecciarsi e livellare di fatto l'estensione della rete stradale, smussando le disomogeneità. I comuni con minore dimensione demografica e maggiore estensione territoriale sono quelli con più km di strada, mai territori di minore estensione (con l'eccezione di Campegine) seguono a breve distanza in quanto più popolosi e più urbanizzati.



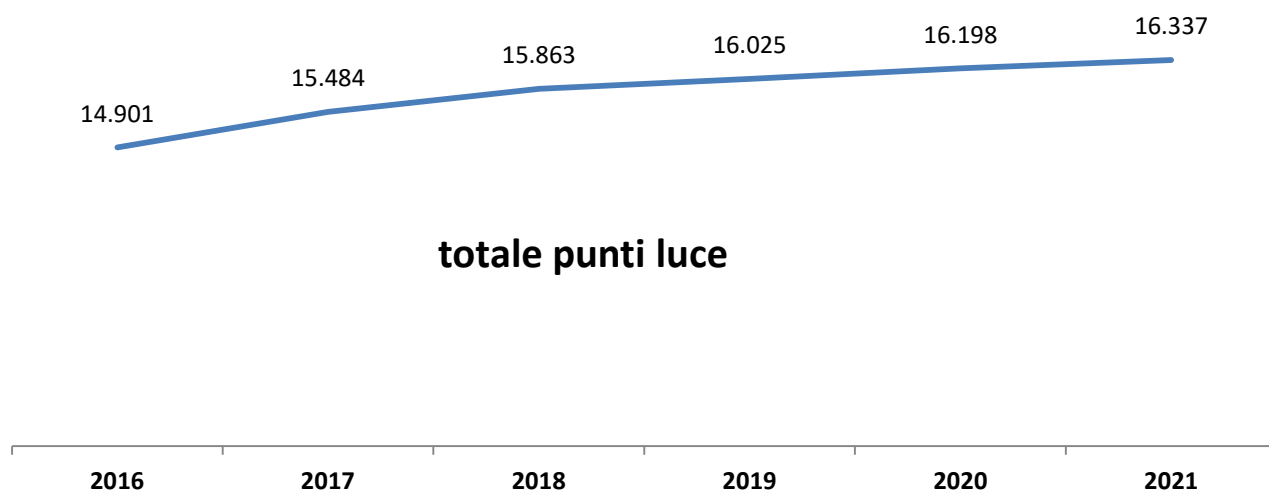
Per considerare l'impatto delle scelte di illuminazione, si è cercato di distinguere, all'interno delle strade comunali, quelle di fatto destinate alla viabilità maggiore, separando il dato delle piste ciclabili, pedonali e delle piazze.

Le scelte di illuminazione fatte nel tempo sono differenziate ed evidenziano diverse percentuali di strade illuminate: in parte sono riconducibili all'assetto del territorio (più densamente popolati e urbanizzati S. Ilario, Cavriago e Montecchio) e in parte a scelte strategiche delle amministrazioni (San Polo e Campegine).

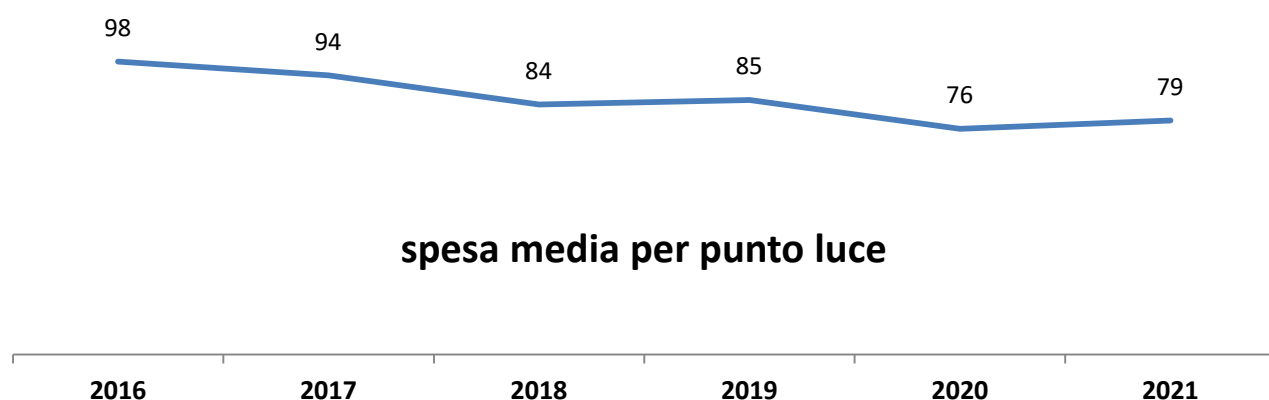


Il dato del numero di punti luce presenti probabilmente non è rilevato con modalità aggiornate e per essere più precisi occorrerebbe istituire il piano della luce. Serve comunque a dare un'idea approssimativa delle scelte organizzative, se combinato con altri fattori.

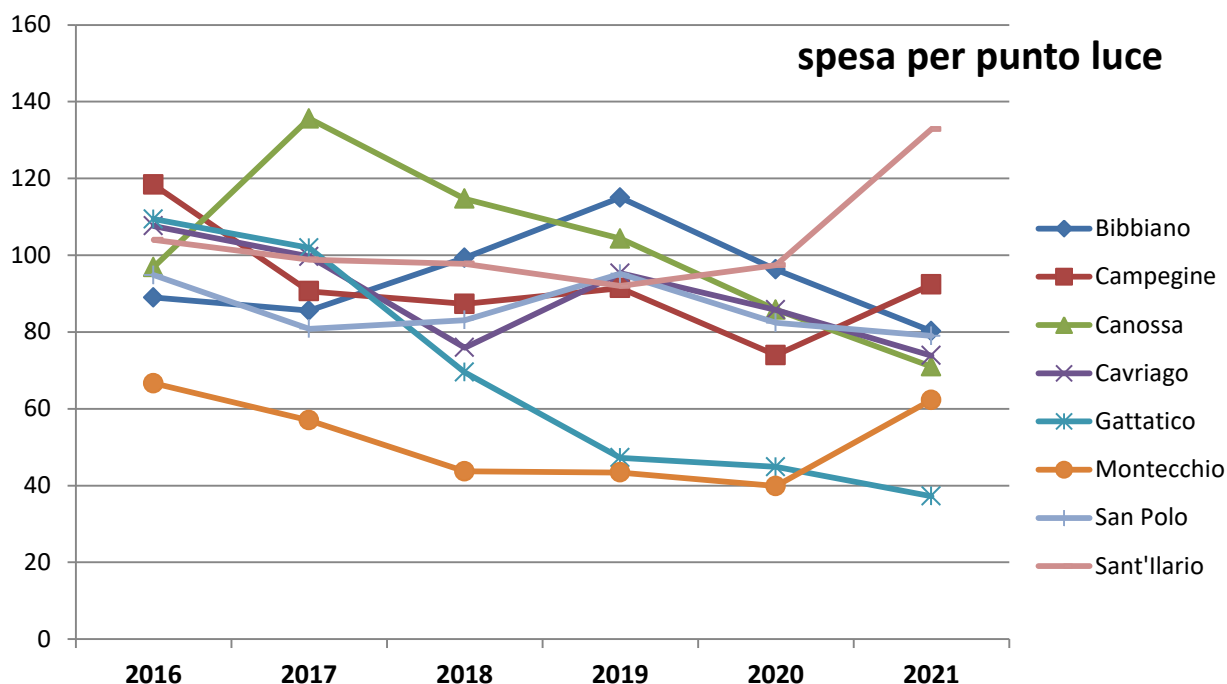
Nonostante la spesa sia complessivamente diminuita, emerge un costante e graduale aumento del numero dei punti luce sul distretto nel periodo.



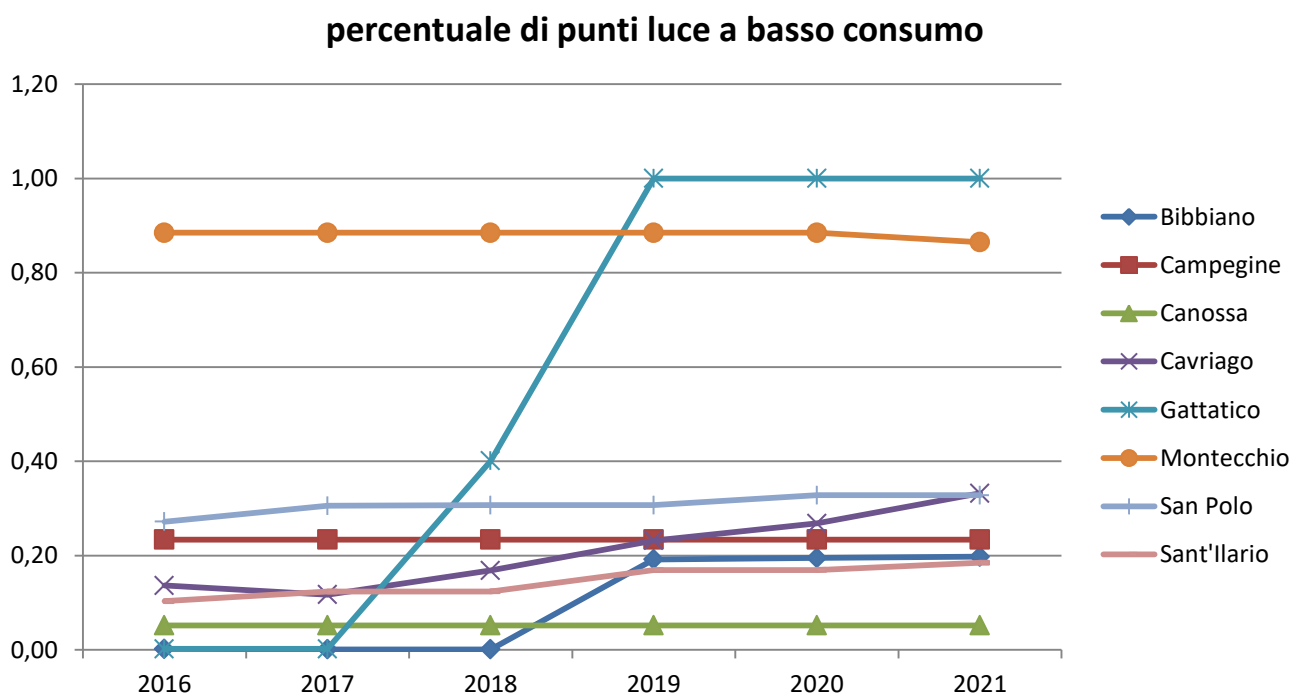
Gli efficientamenti possono derivare dalla riduzione della densità dei punti luce o – più comunemente - dalla progressiva sostituzione con punti luce a basso consumo; nel caso della Val d'Enza è stata proferita la seconda opzione, generando i risparmi già visti. Tali risparmi sono evidenziati anche dalla spesa media distrettuale per punto luce, diminuita in modo davvero significativo.



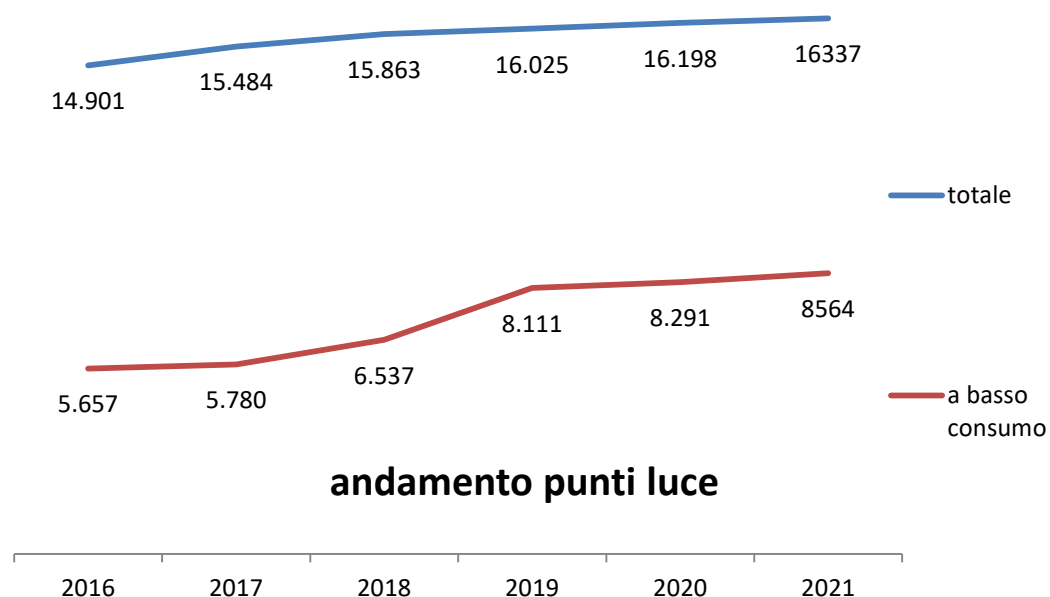
Questo dato complessivamente virtuoso vede medie differenti fra loro e oscillazioni nel periodo, se osservato a livello di singolo comune. Il Comune di Montecchio, pure con un rialzo nel 2021, rimane il comune storicamente con il dato migliore dovuto all'elevata presenza di punti luce a basso consumo, superato poi dal Comune di Gattatico a seguito della totale sostituzione dei punti luce con modelli a basso consumo. Ma la tendenza è generalizzata. Significative la performance del Comune di Canossa, che partendo da una spesa tra le più elevate ha segnato una progressiva e costante riduzione, e dal Comune di Bibbiano, in consistente riduzione dal 2019. Da tenere in attenzione anche i dati di S. Ilario e Campegine, per gli aumenti del 2021.



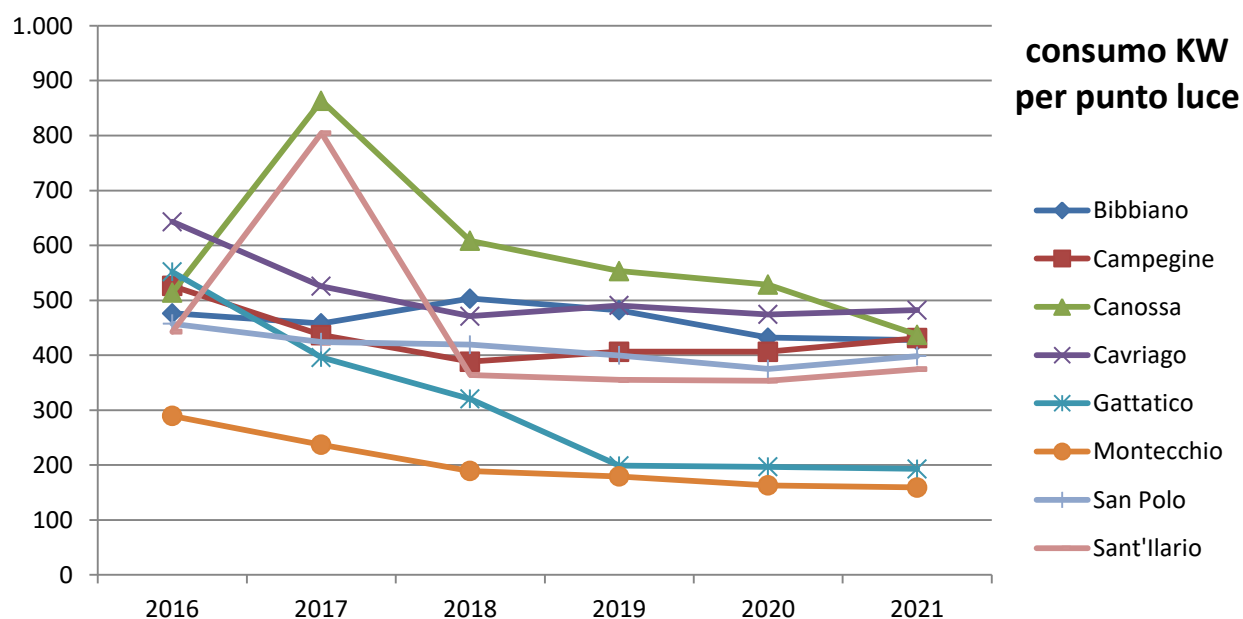
Le differenti performance sono – come anticipato - in gran parte collegate alla presenza di punti luce a basso consumo, su cui quasi tutti i comuni stanno facendo gradualmente investimenti e aumentando la percentuale di questa tipologia sul totale.



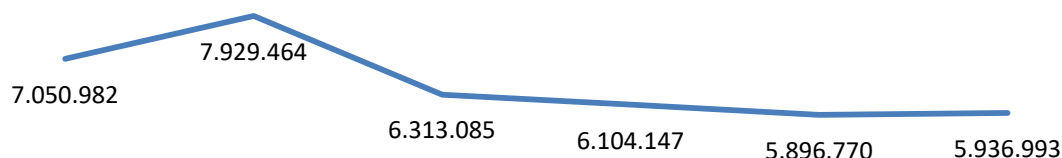
Il dato complessivo distrettuale dell'innovazione della rete di illuminazione è molto positivo, avendo raggiunto una percentuale di punti luce a basso consumo del 52% (38% nel 2016).



Questa tendenza virtuosa si riflette nella graduale diminuzione del consumo per punto luce, più o meno consistente, in tutti i Comuni.



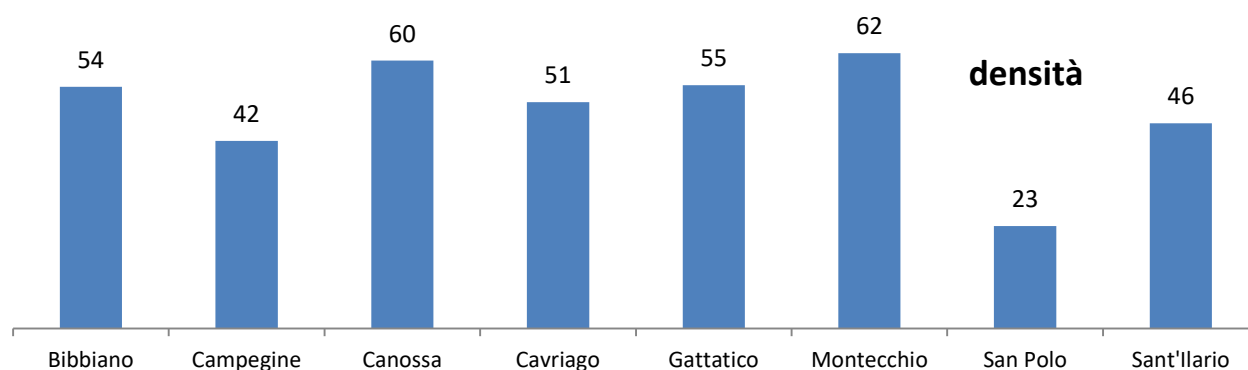
L'andamento complessivo dei consumi negli ultimi anni risulta in costante e graduale diminuzione sul distretto, come già evidenziato dalla progressiva diminuzione del costo medio per ogni punto luce.



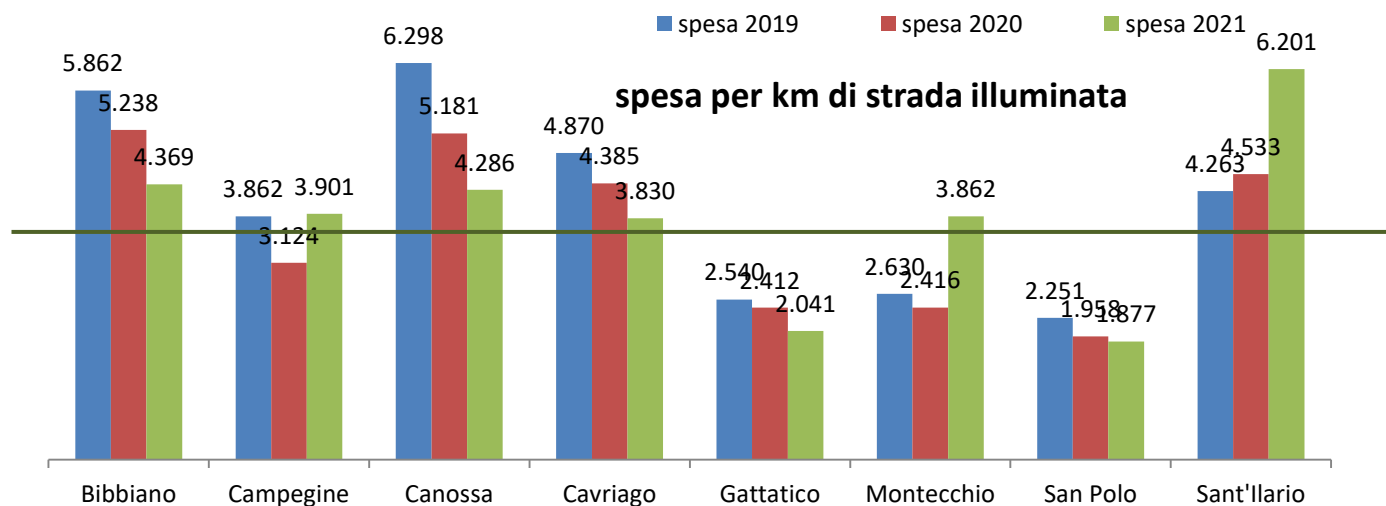
### consumo energetico distrettuale



Un dato significativo sul quale però appare più complesso lavorare è rappresentato dalla densità, vale a dire il numero di punti luce per ogni km di strada illuminata. Una elevata densità, associata all'assenza di punti luce a basso consumo, rappresenta il fattore di minore performance, mentre viene attenuata – e motivata - dalla presenza di punti luce a basso consumo. La media distrettuale è di 47 punti luce per km di strada illuminata, ma con dati anche molto distanti da tale media.



La spesa media annua per KM di strada illuminata, a livello distrettuale, è stata nel 2021 di 3.796 euro; come conseguenza delle disomogeneità territoriali già evidenziate, gli scostamenti da tale media sono rilevanti ma congruenti con la spesa per punto luce e con la densità.





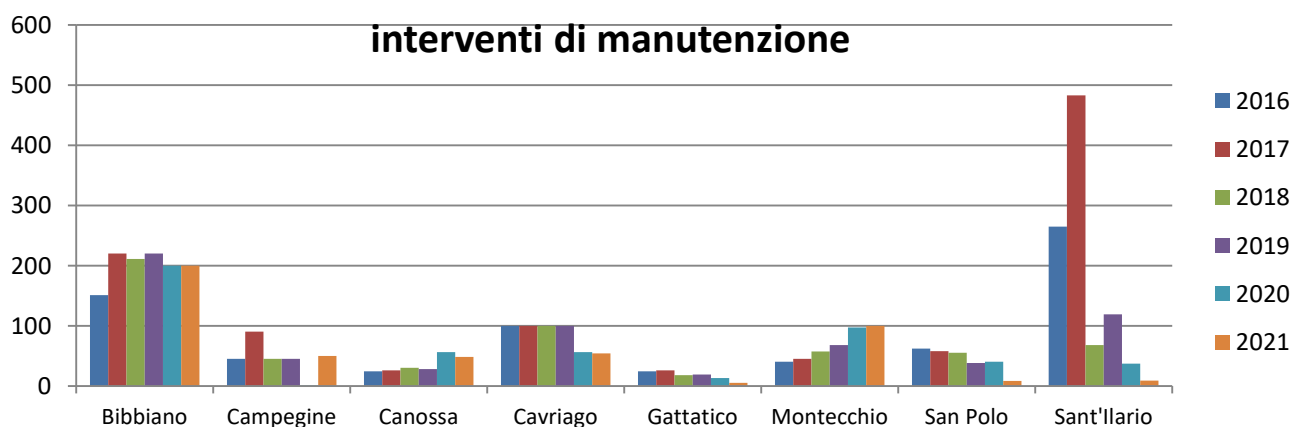
I contratti di fornitura risultano essere i seguenti

Bibbiano	Convenzione "ENERGIA ELETTRICA 14 – LOTTO 2" stipulata da "Intercent-er" con "Edison Energia S.p.A."
Campegine	Servizio Elettrico Nazionale S.P.A. - (Enel) – Convenzione approvata con Consip - Mepa
Canossa	Convenzione Energia Elettrica 17" – LOTTO 6 stipulata da "Intercent-er" con A2A ENERGIA SPA dal 01/01/2021 al 1/07/2021. convenzione Energia Elettrica 18" – LOTTO 6 stipulata da "Intercent-er" con A2A ENERGIA SPA
Cavriago	Convenzione "ENERGIA ELETTRICA 14 – LOTTO 2" stipulata da "Intercent-er" con "Edison Energia S.p.A."
Gattatico	Convenzione "ENERGIA ELETTRICA 14 – LOTTO 2" stipulata da "Intercent-er" con "Edison Energia S.p.A."
Montecchio	Regime di salvaguardia
San Polo	Convenzione "ENERGIA ELETTRICA 14 – LOTTO 2" stipulata da "Intercent-er" con "Edison Energia S.p.A."
Sant'Ilario	Consip Luce II stipulata con Enel Sole

La proprietà dei punti è totalmente comunale in 4 comuni; parzialmente comunale e parzialmente in capo ad Enel sole negli altri 4.

Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio	San Polo	Sant'Ilario
comune / enel	comune	comune	comune / enel	comune / enel	comune	comune	comune / enel

Sono infine stati raccolti i numeri relativi agli interventi di manutenzione; si ritiene utile ricostruire in futuro anche i relativi costi per un'analisi ragionata più complessiva sull'intero sistema. Il dato è stato raccolto a partire dal 2021 ma sarà necessaria una serie storica più ampia per una comparazione in questo ambito.



Si sintetizzano i fattori su cui continuare a lavorare per migliorare le performance di ogni singolo territorio e complessive:

- diminuzione della densità;
- maggiore diffusione di punti luce a basso consumo;
- estensione dei dispositivi di attenuazione notturna (presenti solo in alcuni territori e non su tutta la rete).

Le scelte di riqualificazione ed efficientamento degli impianti, seppur parziali e non coordinate, hanno portato ad un miglioramento delle performance complessive. Il dato suggerisce di procedere in maniera più organica nelle scelte fin qui effettuate.

L'incremento dei punti luce a basso consumo e in generale le ristrutturazioni della rete sono sostenibili solo attraverso gli investimenti, e si ritiene strategico nelle prossime rilevazioni comparare il dato annuo di investimento nel settore. Nella rilevazione 2021 si è iniziato a raccogliere i dati necessari, che verranno elaborati in presenza di una serie storica sufficientemente ampia da consentire comparazioni.

## BIBLIOTECHE

Il contesto delle Biblioteche è apparso da subito molto interessante per testare percorsi di raccolta ed analisi dati di gestione anche nell'ambito dei servizi alle persone, trattandosi di un ambito che, a fronte di una complessità gestionale minore rispetto ai servizi educativi o socio sanitari, richiede competenze elevate ed ha un impatto strategico molto rilevante per le comunità locali.

Le amministrazioni della Val d'Enza hanno confermato nel tempo l'investimento sulle biblioteche anche aderendo alla "Carta di Milano", **documento di policy offerto alla condivisione di tutti gli amministratori locali** per rilanciare il ruolo delle biblioteche e potenziarne i servizi con l'obiettivo di costituire un tavolo di lavoro coordinato dal Ministero della Cultura e dare all'Italia una **strategia complessiva sulle politiche bibliotecarie**. La Carta, in sintonia con il Manifesto IFLA/UNESCO della biblioteca pubblica 2022, individua le missioni chiave della biblioteca pubblica, gli impegni che l'Amministrazione si assume per dispiegarli e le richieste rivolte al Governo nazionale e alle Regioni per promuovere e sostenere su tutto il territorio nazionale lo sviluppo dei servizi bibliotecari territoriali.

Un primo dato significativo per la Val d'Enza è **la presenza di una biblioteca in tutti i territori**, anche quelli con minore popolazione e minori risorse economiche complessive, denotando un interesse delle Amministrazioni a garantire un presidio locale con funzione di luogo di incontro e scambio culturale, con una apertura al pubblico costante e significativa in tutti i Comuni. Un dato particolarmente significativo se associato all'analisi della qualità della vita del Sole24ore che, per il 2022, ha visto ottime performance complessive per Reggio Emilia, ma una scarsa dotazione di librerie.

Pur non essendo le attività delle biblioteche programmate e svolte in forma associata a livello distrettuale, l'adesione al Sistema Bibliotecario della Provincia di Reggio Emilia fornisce una gamma di servizi strategici per la qualità ed omogeneità del servizio: interfaccia grafica internet omogenea, catalogo unico provinciale e prestito interbibliotecario, formazione, assistenza informatica e reference service. A seguire i servizi resi dal Sistema a tutte le Biblioteche aderenti:

- 1) Servizio di Prestito Interbibliotecario;
- 2) Servizio di accesso a contenuti digitali di Emilib (Emilia Digital Library);
- 3) Servizi di aggiornamento del sito web e di funzionamento del gestionale di sistema;
- 4) Servizio di Assistenza Informatica;
- 5) Deposito Unico Provinciale;
- 6) Centro Unico di Catalogazione;
- 7) Gestione del Polo SBN - Sebina RE2: gestione biblioteconomica e tecnica; hosting presso la Regione Emilia-Romagna;
- 8) Servizi di formazione e consulenza.

L'adesione al Sistema, oltre a garantire servizi specializzati difficilmente erogabili da ogni singola realtà, garantisce inoltre una visione di insieme e la possibilità di concepire il sistema delle biblioteche come un unico grande servizio integrato erogato sul territorio provinciale, come si vedrà più avanti nell'analisi di alcune specifiche attività.

L'adesione comporta una quota fissa di 1.900 euro per ogni Comune, a cui va aggiunta una quota variabile proporzionale alla dimensione demografica (0.30 euro per abitante), con la seguente spesa totale per la Val d'Enza:

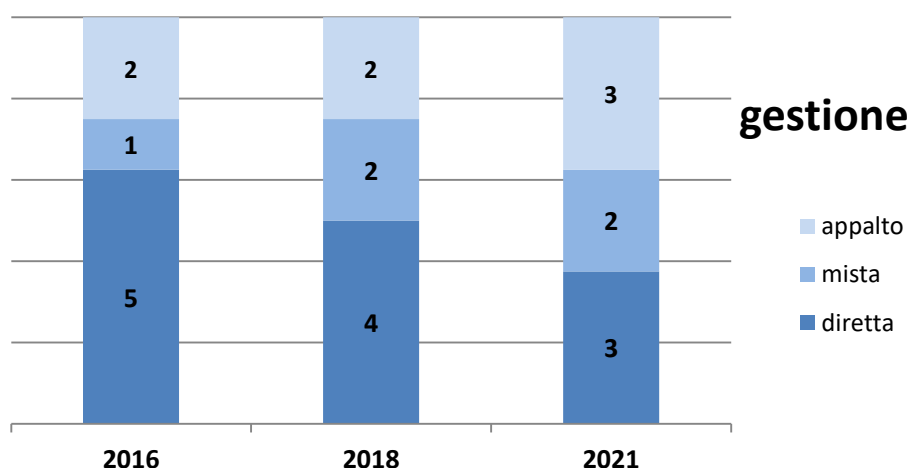
<b>Bibbiano</b>	4.966,60
<b>Campegine</b>	3.446,80
<b>Canossa</b>	3.022,00
<b>Cavriago</b>	4.869,40
<b>Gattatico</b>	3.628,90
<b>Montecchio</b>	5.049,70
<b>San Polo</b>	3.765,10
<b>Sant'Ilario</b>	5.299,90
<b>totale</b>	34.048,40

L'adesione al sistema Provinciale, a sua volta coordinato con il livello regionale, comporta inoltre una costante raccolta di dati che - analizzati ed integrati – forniscono la base delle analisi contenute in questa sezione del referto di controllo di gestione.

Entrando nel dettaglio dell'andamento dei servizi bibliotecari della Val d'Enza, si riepilogano a seguire le forme di gestione utilizzate.

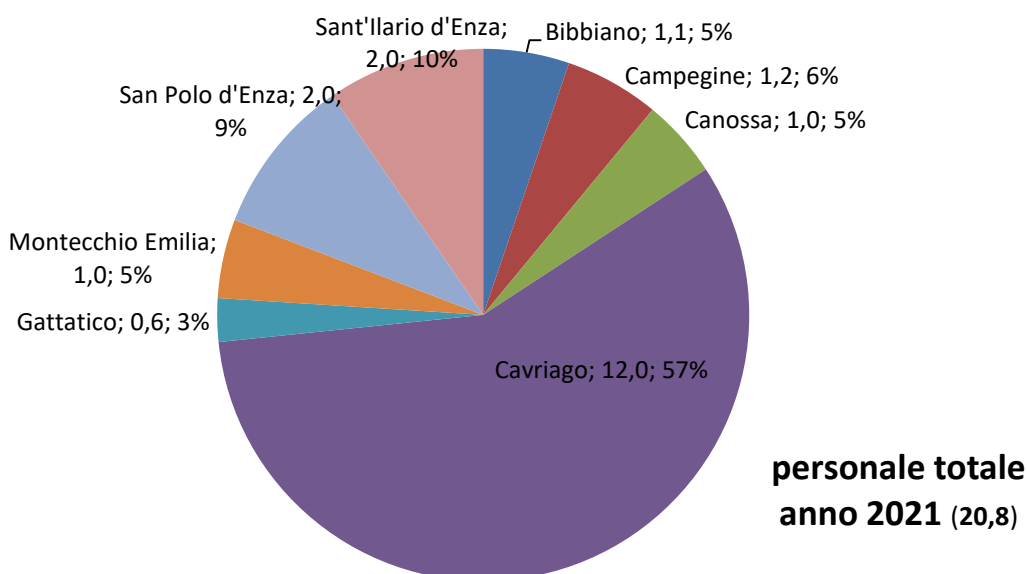
<b>GESTIONE</b>	<b>Bibbiano</b>	<b>Campegine</b>	<b>Canossa</b>	<b>Cavriago</b>	<b>Gattatico</b>	<b>Montecchio</b>	<b>San Polo</b>	<b>Sant'Ilario</b>
2016	Appalto	Diretta	Appalto	Diretta	Diretta	Diretta	Diretta	Mista
2017	Appalto	Diretta	Appalto	Diretta	Diretta	Mista	Diretta	Mista
2018	Appalto	Diretta	Appalto	Diretta	Diretta	Mista	Diretta	Mista
2019	Appalto	Diretta	Appalto	Diretta	Appalto	Mista	Diretta	Mista
2020	Appalto	Diretta	Appalto	Diretta	Appalto	Mista	Diretta	Mista
2021	Appalto	Diretta	Appalto	Diretta	Appalto	Mista	Diretta	Mista

La sintesi non tiene conto delle attività di pulizia dei locali – che risultano in tutti i casi appaltate – e del servizio giochi del Multiplo, che è attività non principale. Si può osservare un progressivo aumento, nel periodo considerato, della gestione mista o in appalto. L'attuale assetto gestionale è ormai consolidato da alcuni anni.



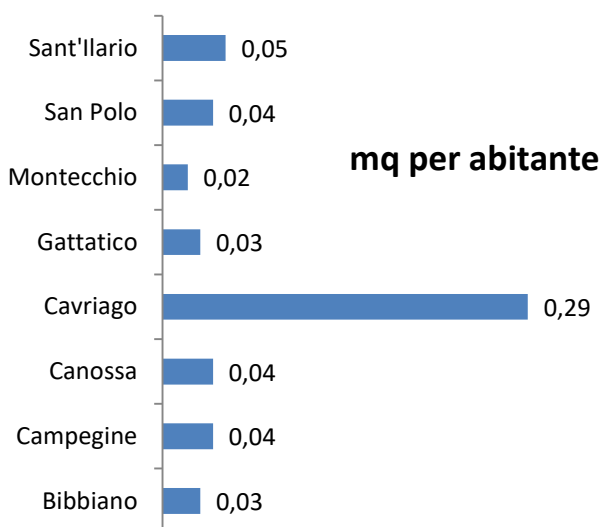
Le modalità di gestione, nell'analisi portata avanti dal 2016, non è emersa come elemento che incide in modo significativo sulle performance, che parrebbero maggiormente collegate all'investimento complessivo.

Il personale dedicato complessivamente in Val d'Enza è pari a 20,8 unità, distribuite come segue.



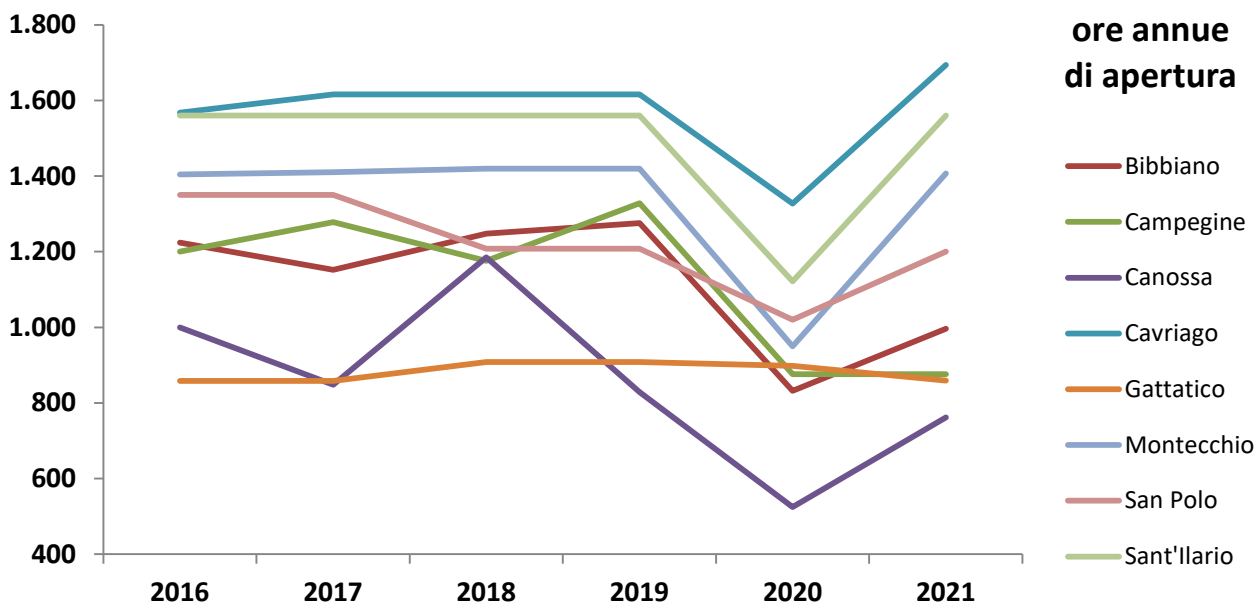
Il personale assegnato risulta grossomodo stabile negli anni considerati, con l'eccezione del Multiplo che ha rilevato un calo rispetto alle 15 unità iniziali ma resta una realtà a sé stante, nella quale è impiegato più personale che nella somma di tutte le altre biblioteche, caratterizzate da dotazioni molto snelle.

La dotazione degli spazi è piuttosto diversificata; si è comunque di fronte a differenze abbastanza proporzionali alla dimensione demografica del Comune. Fa eccezione, e non solo a livello distrettuale, il Centro culturale Multiplo, che rappresenta certamente un unicum per molti aspetti (risorse, spazi, dotazioni). Un elemento di diversificazione dell'offerta unico nel suo genere, ad esempio, è costituito dall'Artoteca (inserita nelle attività culturali).



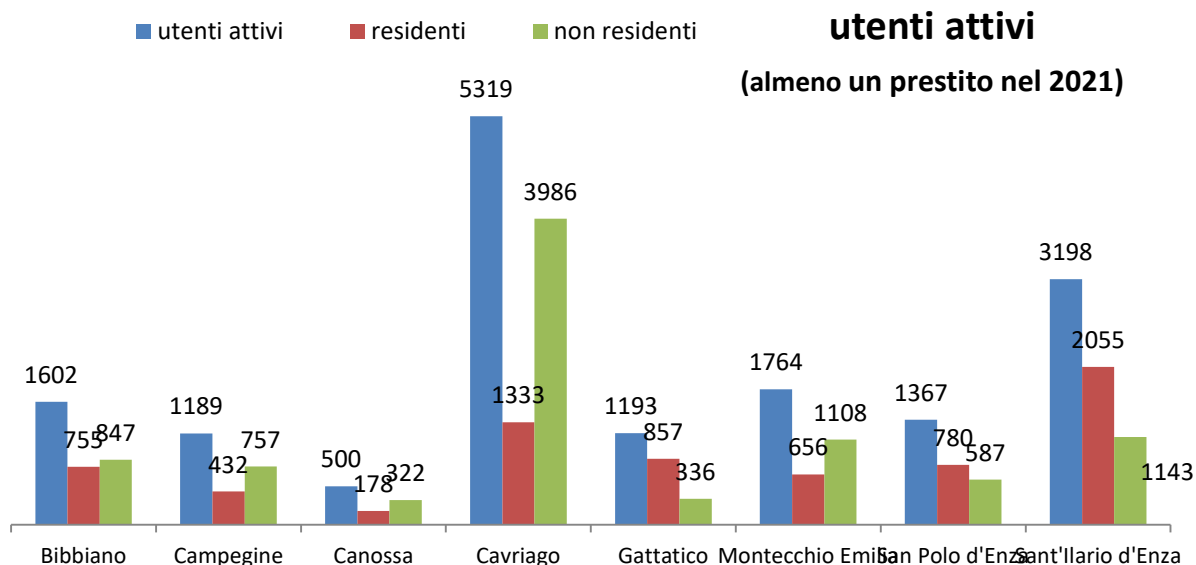
estensione	mq	mq per abitante
Bibbiano	296	0,03
Campegine	190	0,04
Canossa	143	0,04
Cavriago	2.843	0,29
Gattatico	170	0,03
Montecchio	250	0,02
San Polo	280	0,04
Sant'Ilario	534	0,05
<b>totale</b>	<b>4.706</b>	<b>0,07</b>

Gli orari di apertura hanno subito, come prevedibile, riduzioni nel 2020 a causa della pandemia e delle restrizioni normative: una media del 25% di ore di apertura in meno, con punte del 36-37% in alcuni territori. Le ore di apertura sono tornate nel 2021 al livello precedente la pandemia in quasi tutti i Comuni; in alcuni (Bibbiano, Campegine e, in misura meno significativa, Canossa) la prima parte dell'anno è stata invece ancora caratterizzata da riduzioni, per cui verrà rilevato solo nell'anno successivo il pieno ritorno alla normalità.



Per esaminare la composizione dell'utenza, si è valutato di prendere in considerazione solamente gli utenti attivi, cioè che hanno attivato almeno un prestito nell'anno di riferimento. Il numero complessivo degli iscritti è infatti molto elevato, ma una gran parte di essi risultano inattivi e di conseguenza non significativi per misurare le performances del servizio.

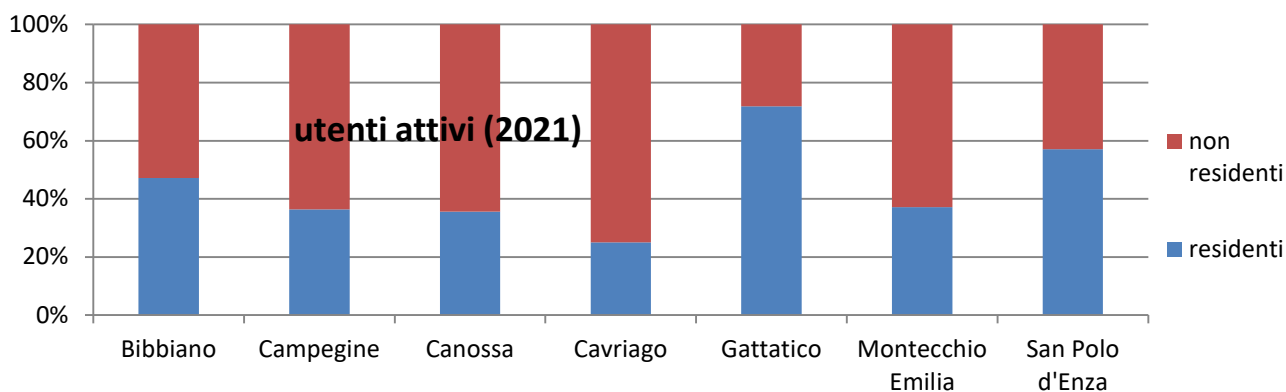
Il numero degli utenti attivi può essere scomposto tra utenti residenti e non residenti.



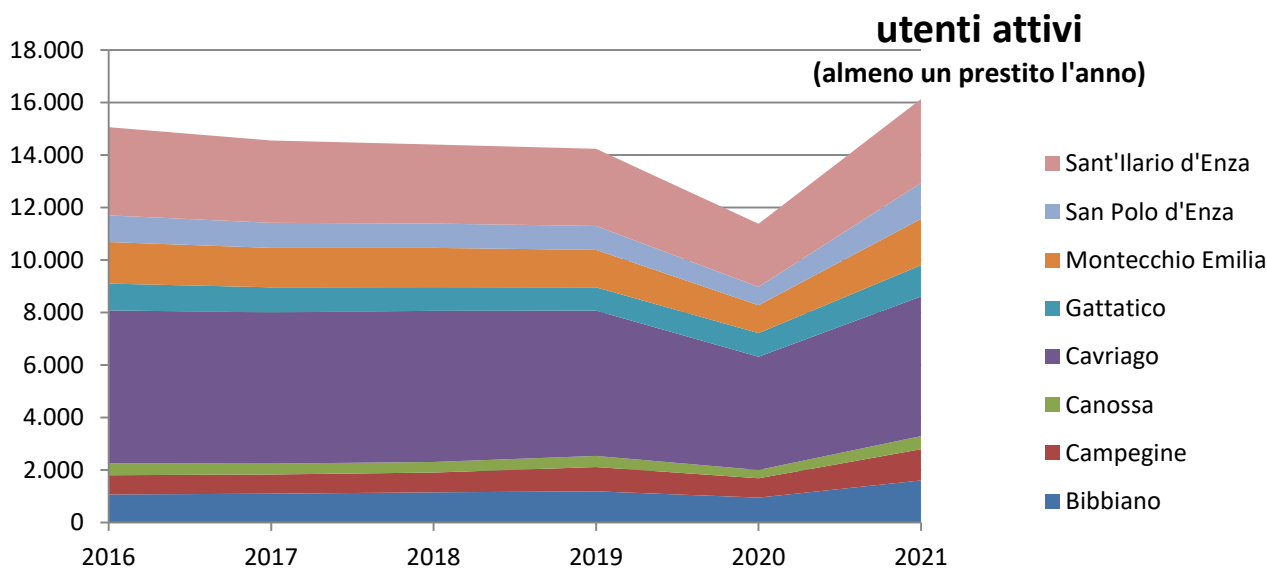
Se fino al 2020 Cavriago era il solo territorio in cui l'utenza non residente superava quella residente, dal 2021 il dato risulta più diffuso.

Questo elemento di novità non pare essere tanto un esito della mobilità degli utenti, quanto piuttosto un effetto del prestito interbibliotecario, servizio particolarmente efficace per una capillare diffusione e condivisione del patrimonio disponibile. Si tratta di un servizio in costante crescita, come si vedrà più avanti. A partire dal 2021, inoltre, sono state modificate a livello provinciale le modalità di conteggio degli utenti e dei prestiti: gli utenti fuori comune che – attraverso questo servizio – ricevono un documento di una biblioteca, pur non recandosi fisicamente, risultano come utenti attivi per quella biblioteca.

La combinazione dei due elementi – aumento dell'uso del prestito interbibliotecario e nuova modalità di conteggio degli utenti attivi – ha quindi determinato l'aumento generalizzato degli utenti attivi non residenti di ogni biblioteca.



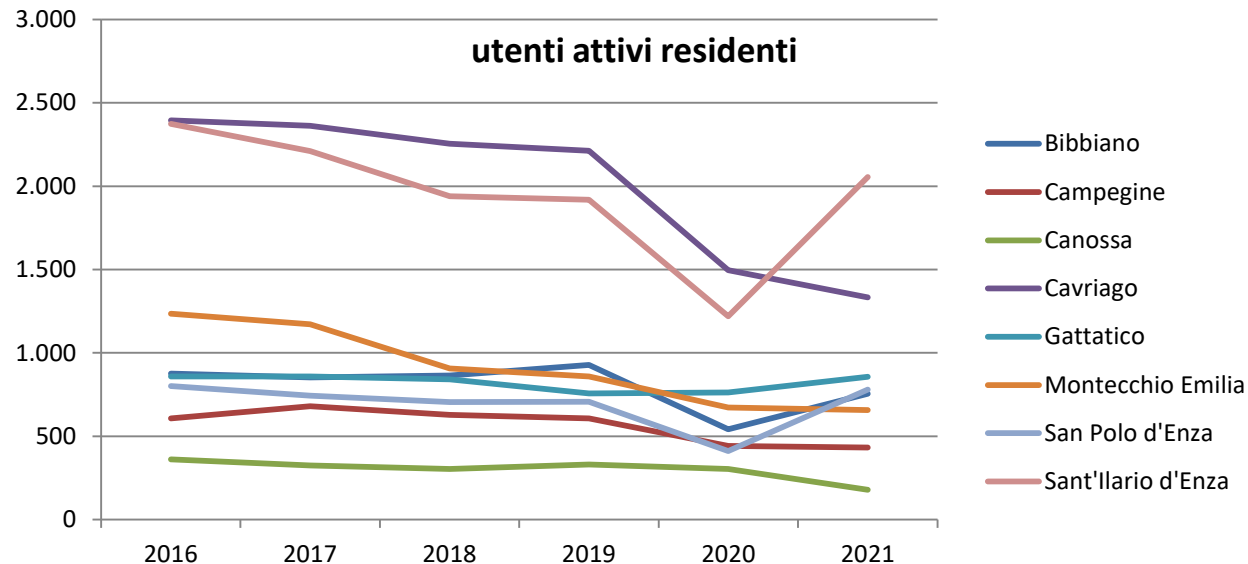
Analizzando il trend degli utenti attivi, dopo il prevedibile calo del 2020 legato alla pandemia e alle relative riduzioni di apertura, si evidenzia un dato in complessivo aumento, prevalentemente dovuto, come illustrato, al servizio interbibliotecario.



Analizzando in modo più specifico gli ultimi tre anni, si evidenzia infatti una brillante ripresa dell'utenza attiva dopo la pandemia. Se il numero degli utenti attivi è calato del 20% nel 2020, il dato del 2021 evidenzia in modo abbastanza generalizzato (con l'eccezione di Cavriago) il superamento del dato 2019 e anche delle annualità precedenti.

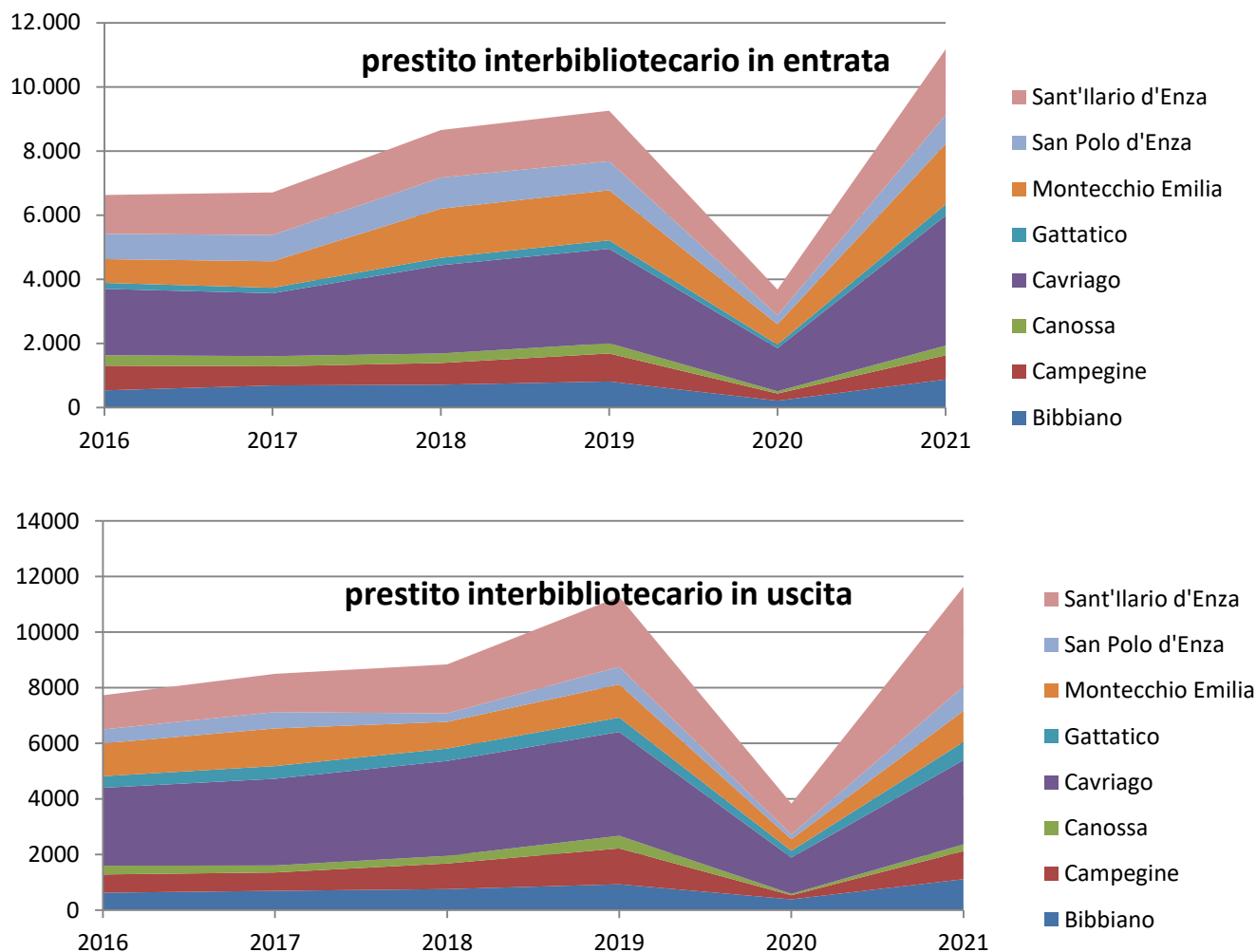
utenti attivi	Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio Emilia	S. Polo d'Enza	S. Ilario d'Enza	totale
2019	1.187	926	424	5.535	887	1.426	913	2.939	14.237
2020	948	736	317	4.313	901	1.062	700	2.403	11.380
2021	2.135	1.662	741	9.848	1.788	2.488	1.613	5.342	25.617
calo 2019-2020	-239	-190	-107	-1.222	14	-364	-213	-536	-2.857
calo 2019-2020 in %	-20%	-21%	-25%	-22%	2%	-26%	-23%	-18%	-20%
aumento 2019-2021	948	736	317	4.313	901	1.062	700	2.403	11.380
aumento 2019-2021 in %	79,87%	79,48%	74,76%	77,92%	101,58%	74,47%	76,67%	81,76%	79,93%

Analizzando il trend degli utenti attivi residenti, tuttavia, si evidenzia un progressivo calo, solo aggravato dalla pandemia ma già presente.

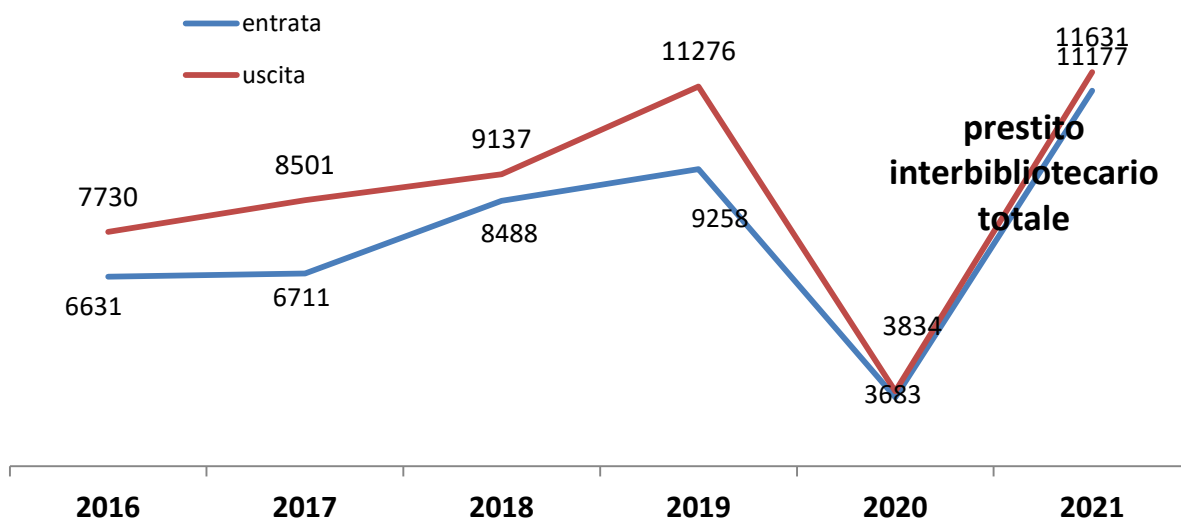


In sostanza, l'aumento dell'utenza attiva totale risulta legato soprattutto all'utenza non residente legata al prestito interbibliotecario. Evidente la crescente rilevanza di questo servizio, strumento fondamentale per mettere a disposizione dei cittadini di un comune il patrimonio di tutte le biblioteche della provincia e in costante crescita.

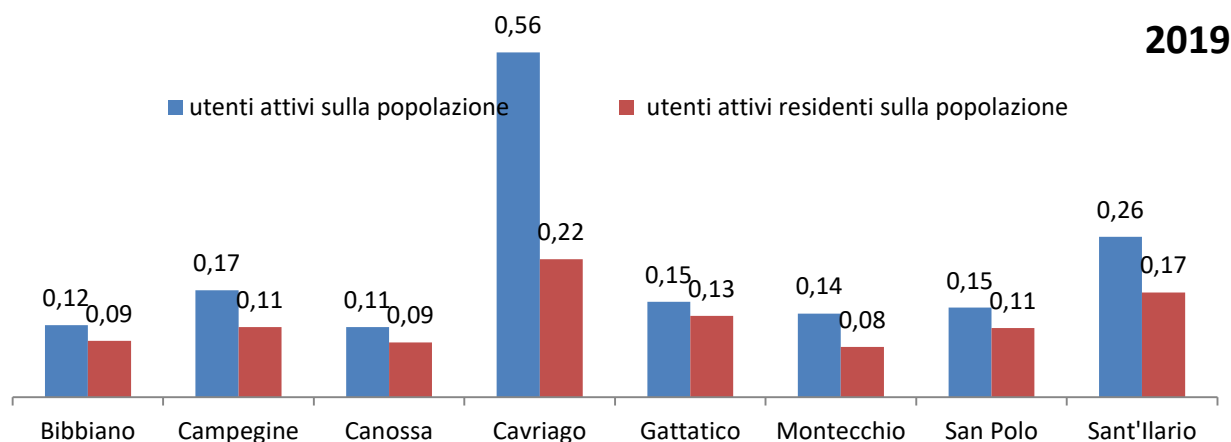




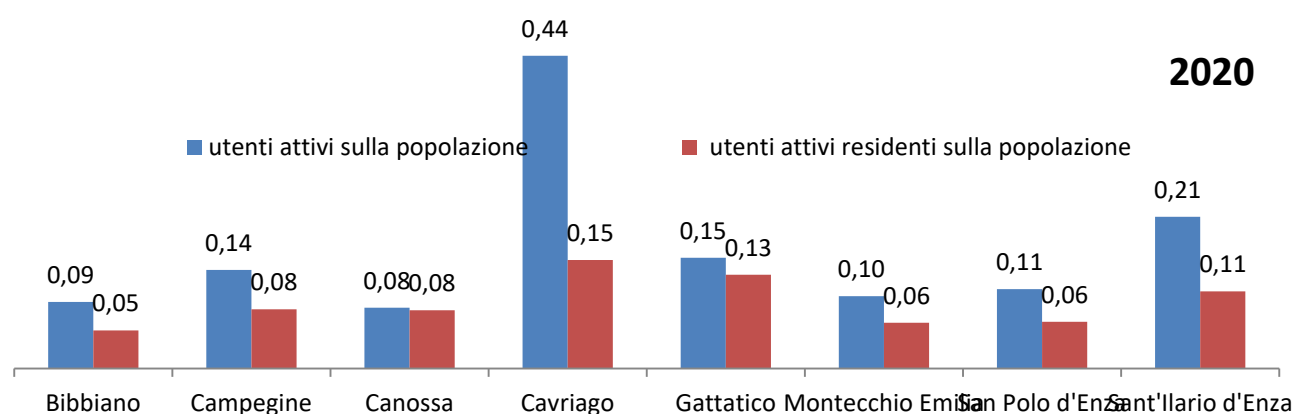
Il servizio, temporaneamente e prevedibilmente calato nel 2020 (riduzione media del prestito in uscita del 66% e del prestito in entrata del 60%), si è pienamente ripreso nel 2021 superando in modo significativo le annualità precedenti. Nel 2021, inoltre, il prestito interbibliotecario in entrata si è allineato a quello in uscita, sempre superiore numericamente negli anni precedenti. Questo significa che il servizio – pure molto diffuso e gradito - era in precedenza utilizzato maggiormente da utenti esterni che interni al territorio, ma si è andato allineando al livello provinciale.



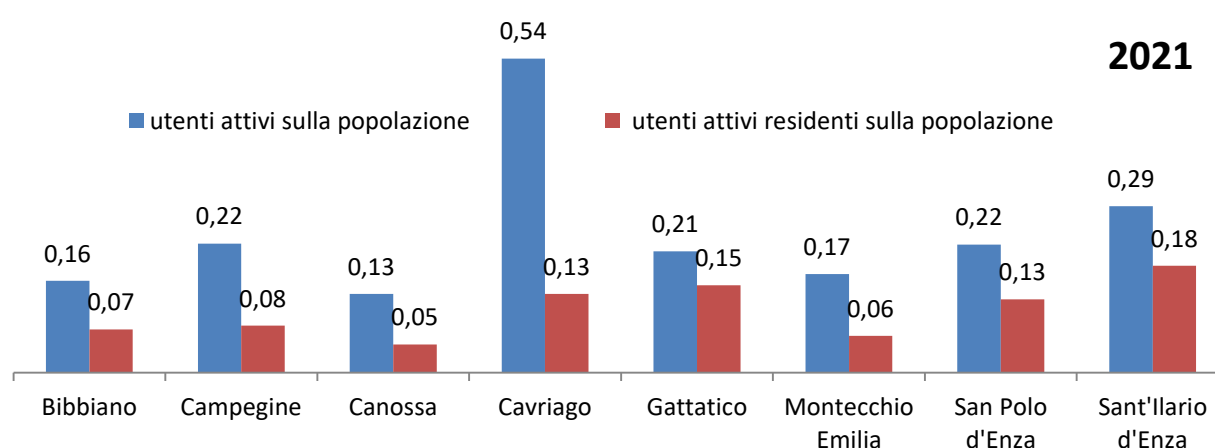
Il rapporto tra utenti attivi (in particolare residenti) e popolazione totale è un indicatore abbastanza significativo di impatto dei servizi offerti. Nel 2019 si andava dall'8% dei territori con minore impatto al 22% dei territori con maggiore impatto, riguardando ovunque una percentuale considerevole della popolazione.



Come prevedibile, visto il calo dell'utenza attiva, tale impatto si è ridimensionato nel 2020, variando da un massimo del 15% ad un minimo del 5%.

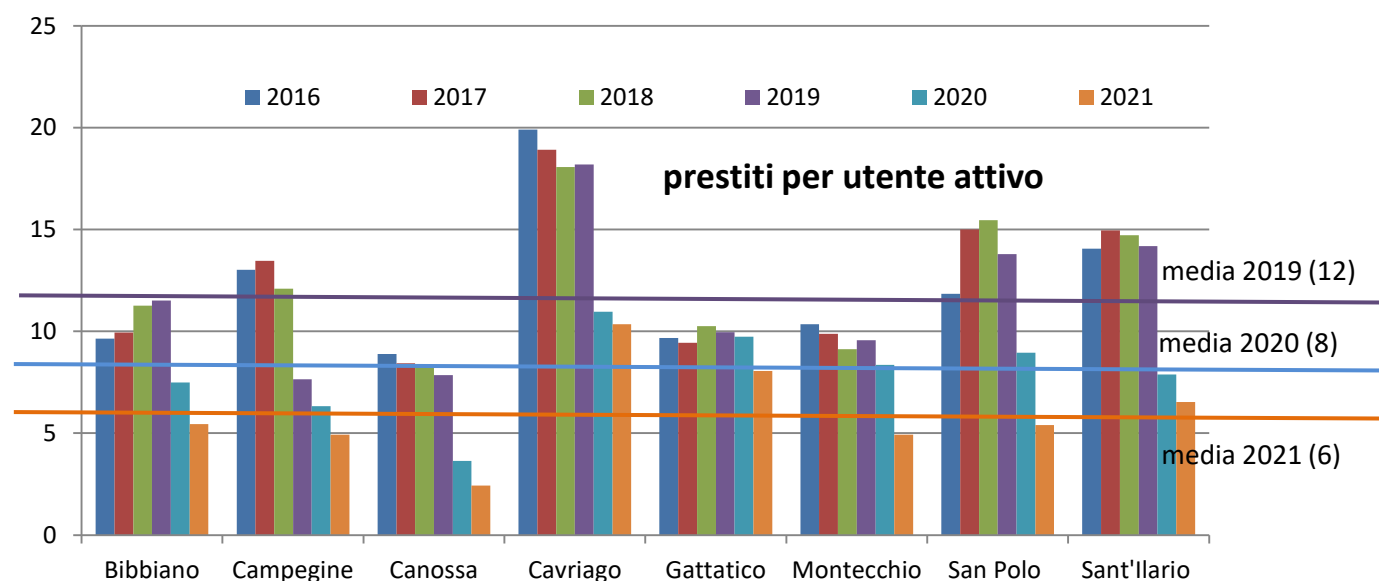


Nel 2021 si è osservata una ripresa, ma risulta generalmente più legata all'utenza complessiva che a quella residente. Nonostante il calo, le biblioteche rimangono un servizio di forte impatto, con una media distrettuale dell'8% di utenti attivi rispetto ai residenti in ogni comune. Il dato suggerirebbe di adottare politiche per mantenere e aumentare la fidelizzazione della popolazione residente.



Di seguito l'intensità di utilizzo da parte degli utenti attivi, vale a dire la media di prestiti effettuati nell'anno.

Anche su questo dato, si evidenzia un trend generale negativo: se nel 2019 la media distrettuale era di 12 prestiti annui per ogni utente attivo, nel 2020 è scesa a 8 prestiti annui per utente attivo e nel 2021 è ulteriormente diminuita a 6 prestiti per ogni utente attivo. Alcuni territori evidenziano performance superiori alla media distrettuale, ma comunque in calo rispetto agli anni precedenti. Va però rilevato come su questo dato incida, ancora una volta, il prestito interbibliotecario, in cui generalmente ad un utente attivo è collegato un unico prestito, facendo abbassare la media complessiva.



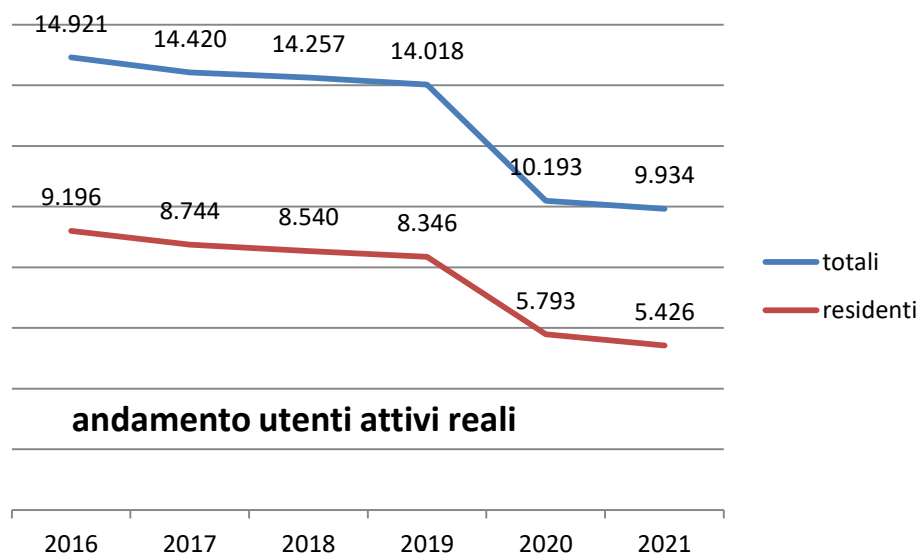
A seguire l'andamento dei prestiti nelle annualità considerate.

prestiti	Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio	San Polo	Sant'Ilario
2016	10.285	9.556	4.025	115.941	9.881	16.388	12.033	47.245
2017	10.907	9.855	3.499	108.962	9.029	14.844	14.327	46.889
2018	12.938	9.105	3.355	103.975	9.254	13.660	14.317	44.327
2019	13.666	7.086	3.332	100.712	8.827	13.632	12.594	41.675
2020	7.103	4.653	1.153	47.304	8.769	8.872	6.270	18.925
2021	8.730	5.868	1.211	55.055	9.616	8.701	7.372	20.869

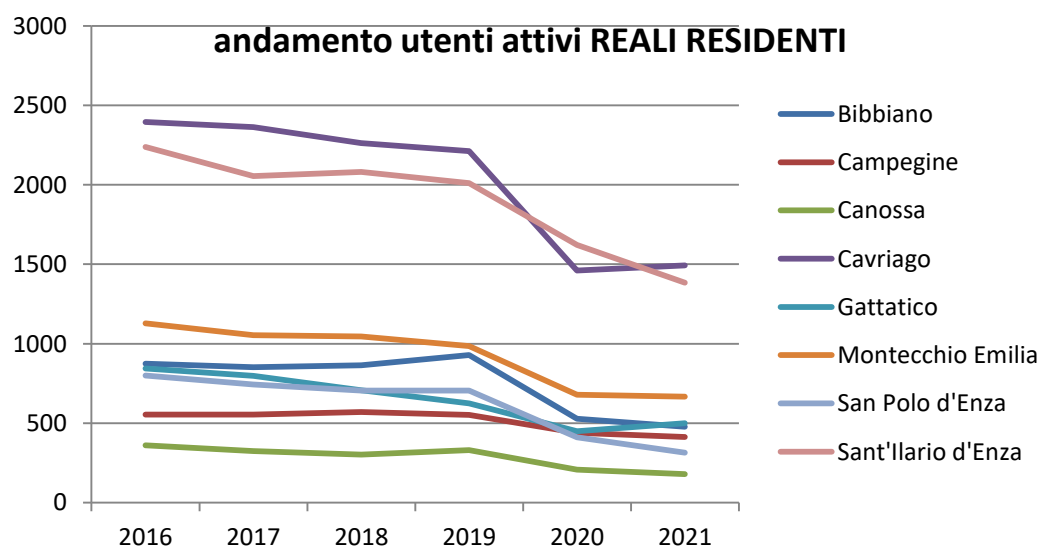
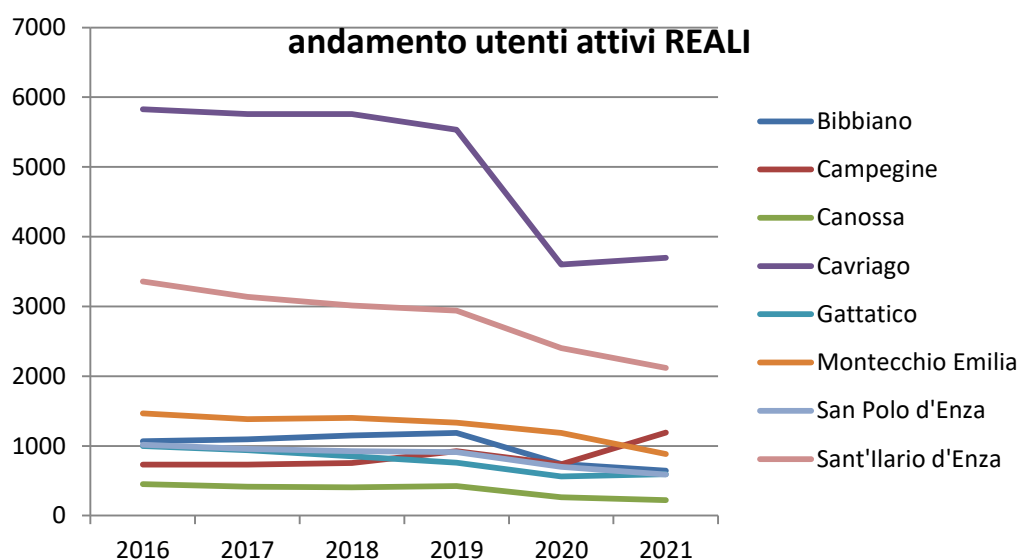
Come per altri items analizzati, è evidente il solito andamento con una drastica diminuzione nel 2020 e una parziale ripresa nel 2021, e valgono le medesime considerazioni rispetto alla necessità di analizzare i dati del 2022 per una valutazione complessiva. Tuttavia un lieve trend di diminuzione sembra già visibile nelle annualità precedenti la pandemia, a conferma di un progressivo calo.

Considerato che il prestito interbibliotecario comporta l'iscrizione come utenti attivi di utenti non residenti, è stata svolta un'analisi più approfondita del dato degli utenti attivi, ricavando dal totale gli utenti "reali" del patrimonio locale.

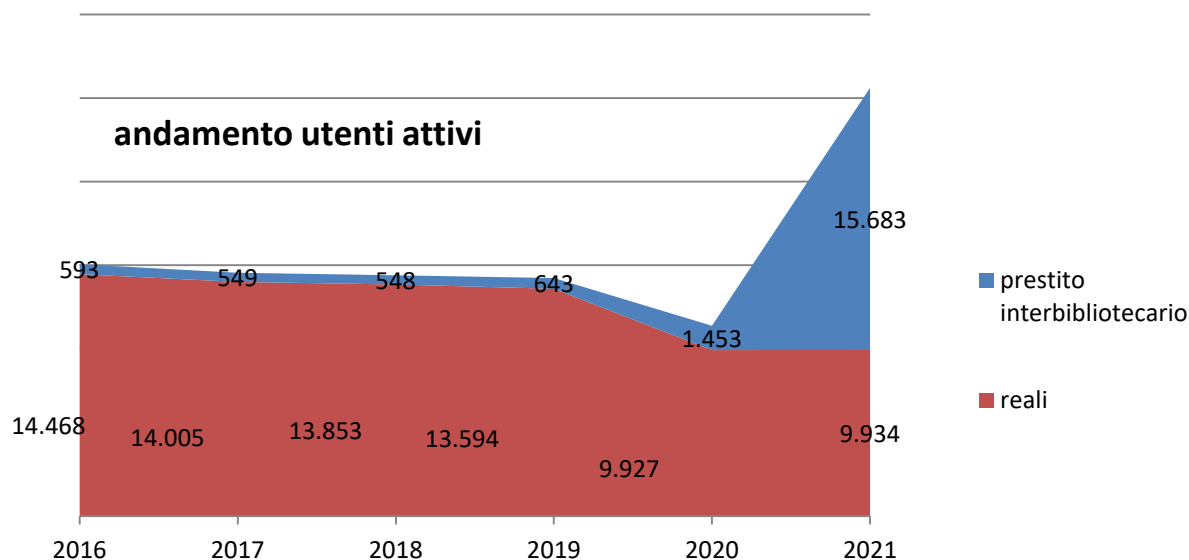
La curva distrettuale presenta un calo progressivo dell'utilizzo fisico della biblioteca, accentuato dalla pandemia.



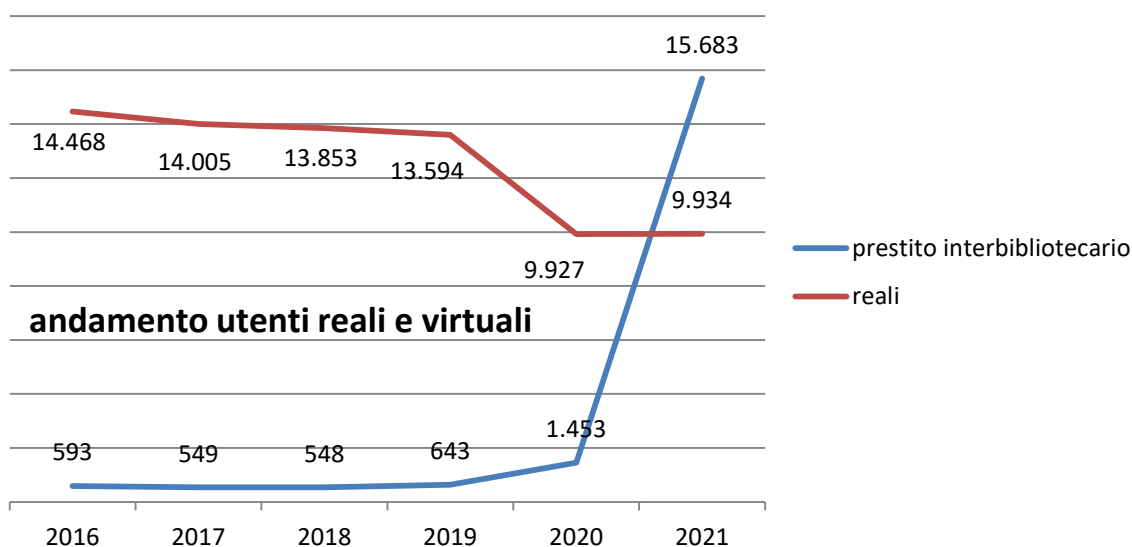
Il dettaglio sui sigoli comuni non mostra variabili significative, salvo casi di lieve ripresa nel 2021.



Il trend complessivo della val d'enza è riassunto nella tabella sottostante, evidenziando un progressivo ampliamento della fruizione di servizi "non in presenza" che compensa e supera la fruizione in presenza, migliorando le performance complessive.

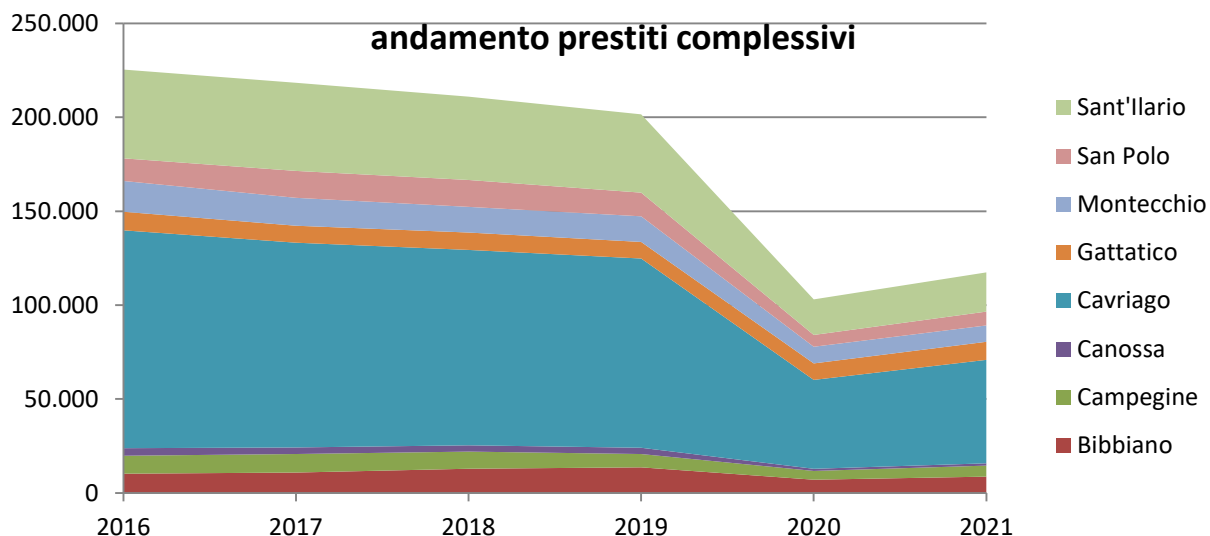


Si può notare come il prestito interbibliotecario, rispetto agli utenti attivi, abbia addirittura superato il prestito da catalogo locale.



L'aumento dell'utenza, in gran parte legata al prestito interbibliotecario, non ha avuto come esito un aumento dei prestiti. Questo, come si è detto, per l'uso più occasionale e meno continuativo del servizio.

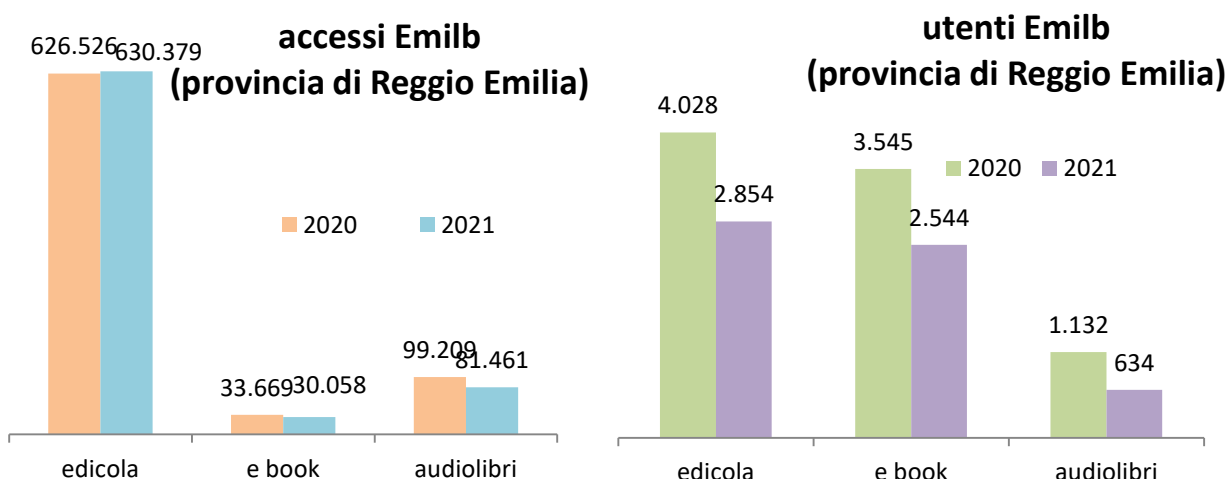
L'aumento degli utenti è comunque un fenomeno molto positivo, che accresce la visibilità e versatilità del servizio, andando incontro ad esigenze più diversificate.



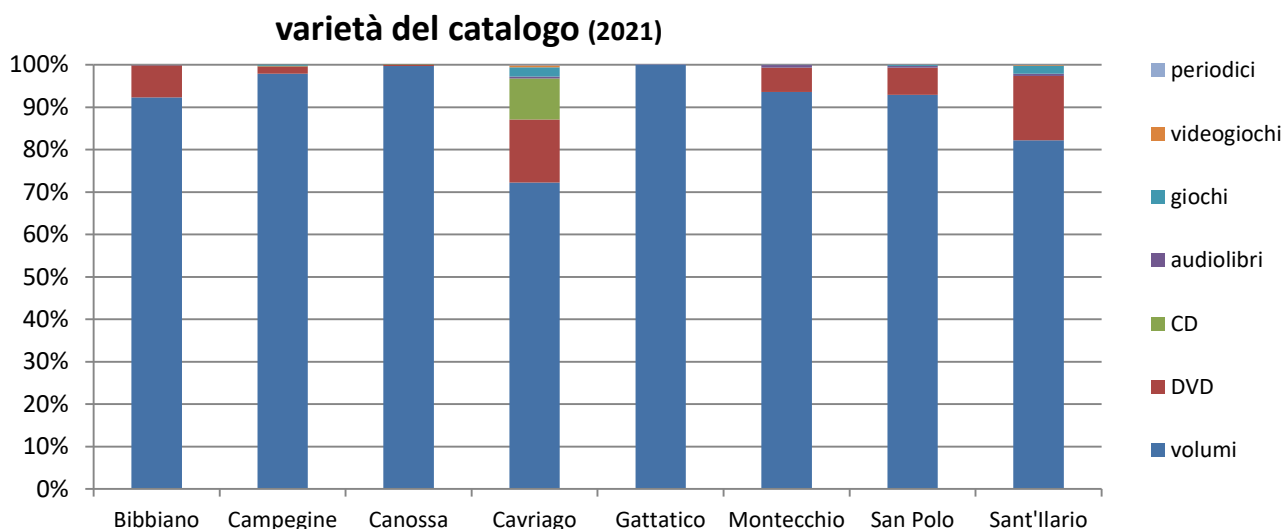
Per comprendere come i servizi bibliotecari si siano modificati e si stiano modificando in parallelo alla sempre maggiore diffusione della lettura su strumenti digitali, è importante specificare che dal 2017 è operativa EmiLib, la biblioteca digitale di Bologna, Ferrara, Modena, Parma, Piacenza, Reggio Emilia e dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna. Si accede al servizio attraverso apposite credenziali rilasciate online oppure tramite la Biblioteca.

Come prevedibile, l'uso di EmiLib ha avuto una forte impennata nel 2020, in concomitanza con le chiusure da pandemia, ma si è ormai stabilizzato come servizio collaterale al prestito fisico in tutte le biblioteche delle province che aderiscono. I dati di utilizzo sono elaborati su base provinciale e sono veramente significativi.

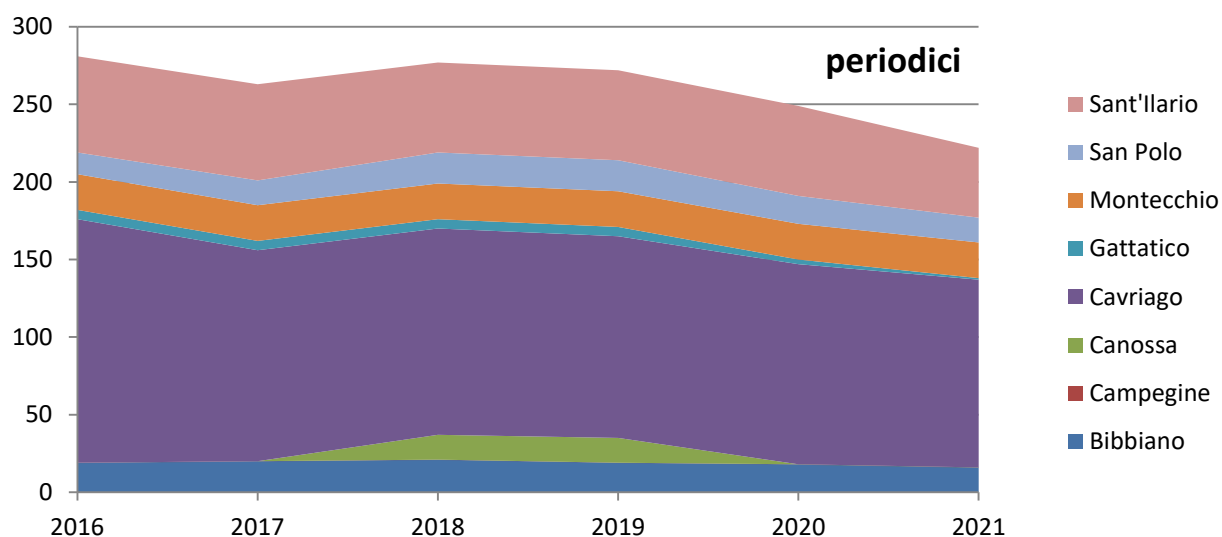
Complessivamente nel 2021 gli iscritti nella Provincia di Reggio Emilia erano poco meno di 18.000. A seguire i dati relativi all'uso dei principali servizi offerti (quotidiani e riviste, e-book e audiolibri)



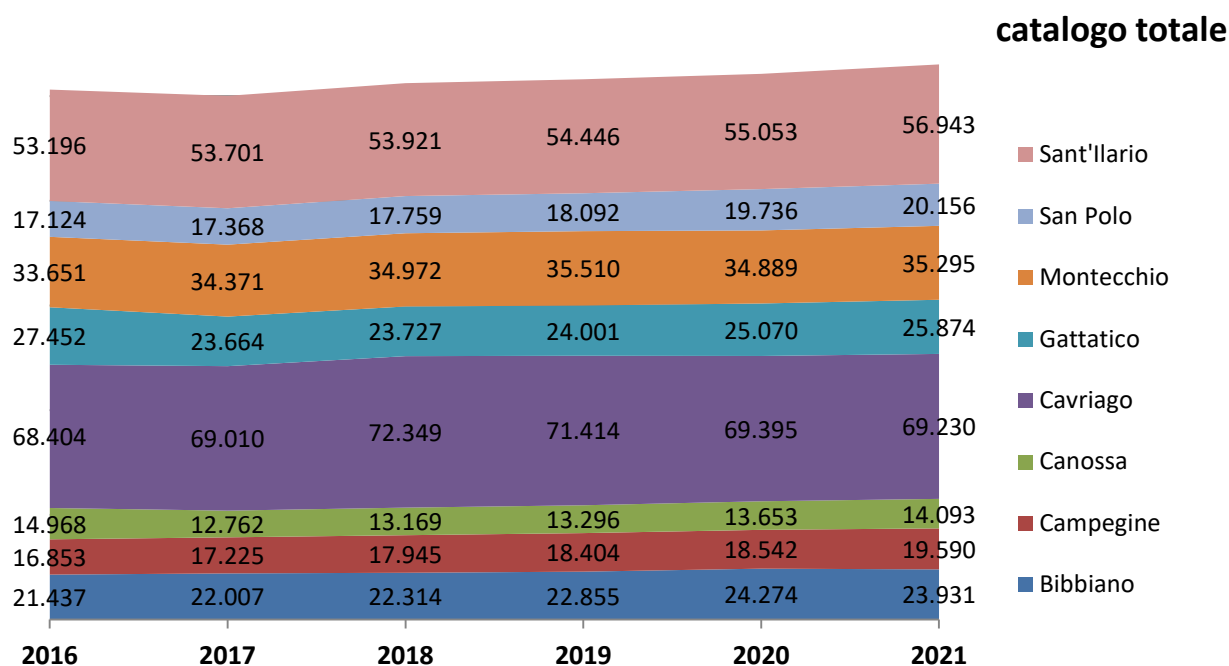
Tutte le biblioteche hanno cercato, in proporzione alle disponibilità economiche, di diversificare l'offerta, con maggiori risultati in presenza di maggiori risorse. La diversificazione e l'investimento sembrano essere il fattore più direttamente collegato all'intensità di attività già analizzata (numero prestiti, numero utenti attivi). Il libro cartaceo resta il principale oggetto di prestito per tutte le biblioteche; nella misura in cui sono presenti le altre tipologie, tuttavia, queste vengono ampiamente apprezzate.



Con specifico riferimento ai periodici, si rileva un'offerta significativa anche se in lieve calo, ampiamente compensato, come si è potuto vedere, dall'uso dei documenti digitali online.

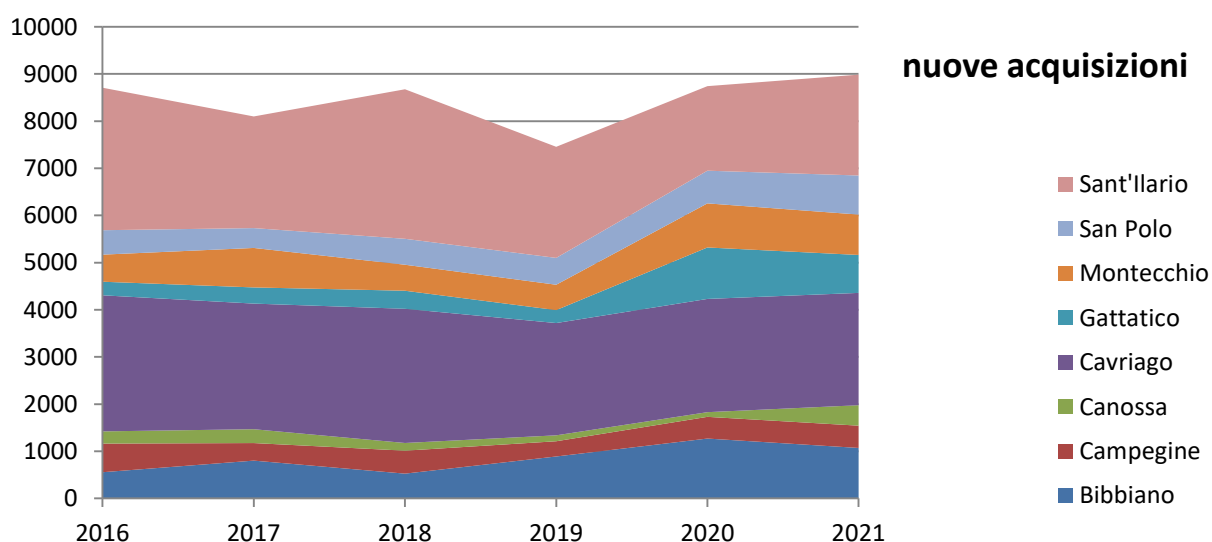


Il catalogo viene costantemente aggiornato, sia tramite gli acquisti di nuove opere sia tramite le indispensabili operazioni di scarto volte ad eliminare i documenti obsoleti, in cattivo stato di conservazione o di fatto non utilizzati. Le opere che necessitano di essere conservate ma non trovano più spazio sugli scaffali sono depositate a magazzino ma prontamente reperibili al prestito in caso di richiesta. Nonostante il rallentamento delle attività, la disponibilità di documenti nelle biblioteche della val d'Enza ha continuato ad aumentare gradualmente.

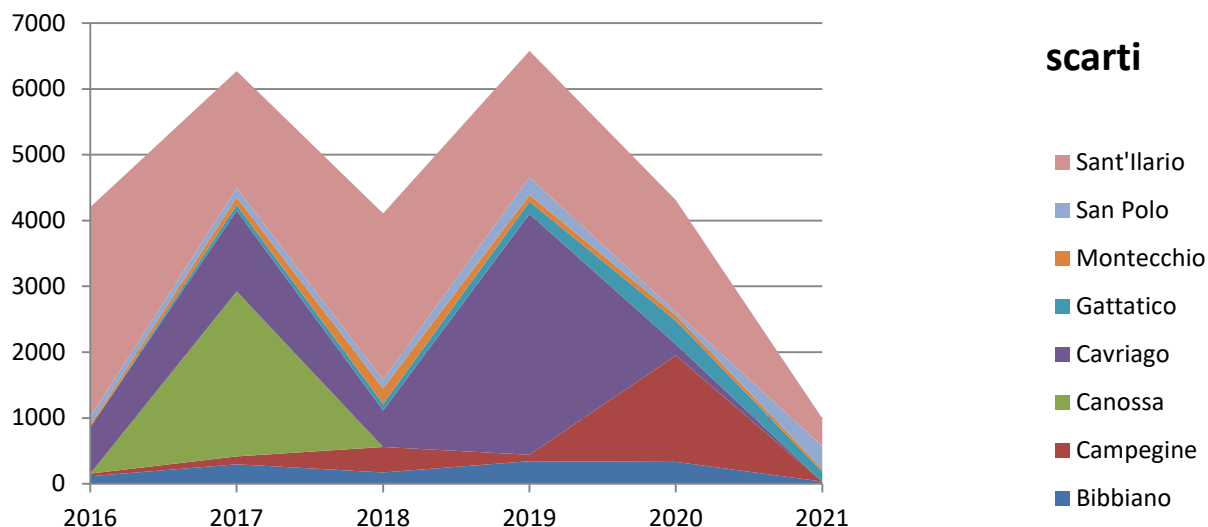


Il patrimonio complessivo è in aumento lieve ma costante e nel 2021 ha contato 265.112 documenti complessivi disponibili al prestito. Parte del patrimonio, per ragioni di spazio e fruibilità, non è collocata sugli scaffali ma prontamente reperibile – su richiesta - a magazzino.

Le operazioni di rinnovo del patrimonio “tradizionale” tramite acquisti e scarti sono basate su una programmazione annuale che tiene conto sia delle risorse necessarie per i primi che del tempo lavoro necessario per i secondi. Se le acquisizioni sono abbastanza costanti nel tempo e portano ad una media distrettuale annua di oltre 8.000 nuovi documenti, le operazioni di scarto oscillano maggiormente, portando comunque ad una media di 4.400 documenti scartati all’anno.

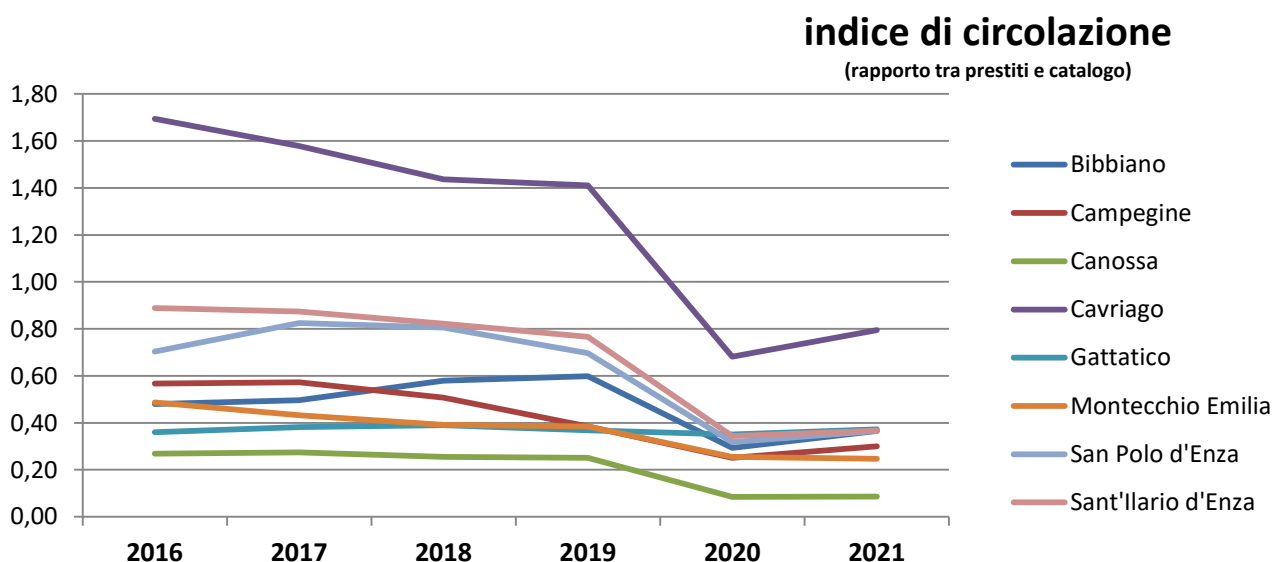






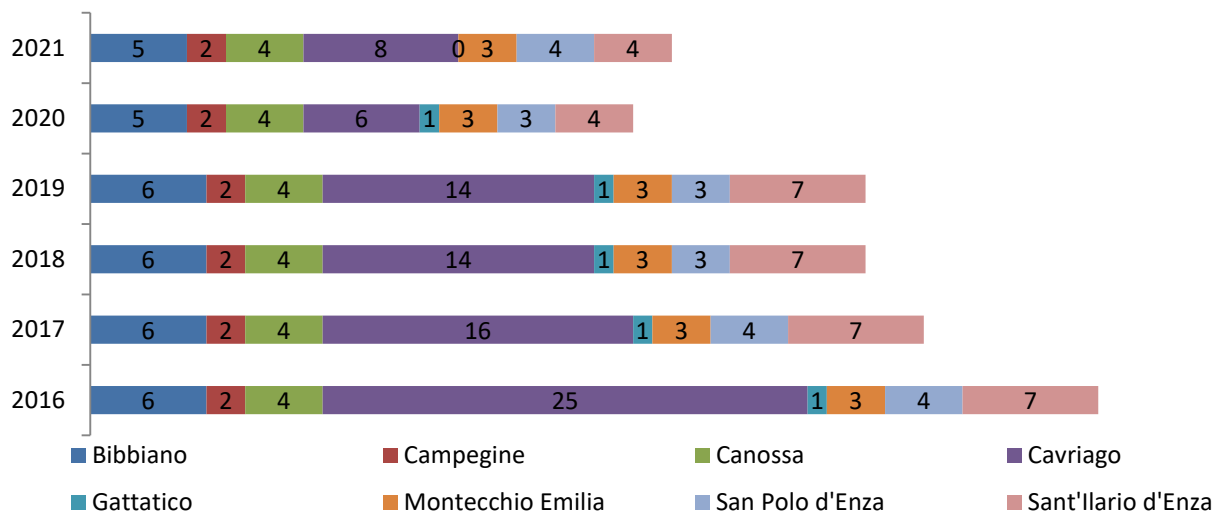
Un dato significativo è rappresentato dall'indice di circolazione, vale a dire il rapporto tra i prestiti effettuati e la consistenza del patrimonio. Rivela quanto il patrimonio viene effettivamente utilizzato. Il risultato deriva principalmente dell'efficacia e dalla quantità delle azioni di promozione alla lettura, ma in parte anche dall'aggiornamento e dalla varietà del patrimonio stesso.

Com'era prevedibile considerato l'aumento del patrimonio e la diminuzione dei prestiti, l'indice di circolazione è complessivamente in calo. Dopo il drastico calo del 2020 (passaggio a livello distrettuale dal 60% al 32%) è iniziata una parziale ripresa nel 2021 (36%) ma occorrerà vedere il 2022, primo anno di piena normalità, per fare effettive valutazioni di trend.

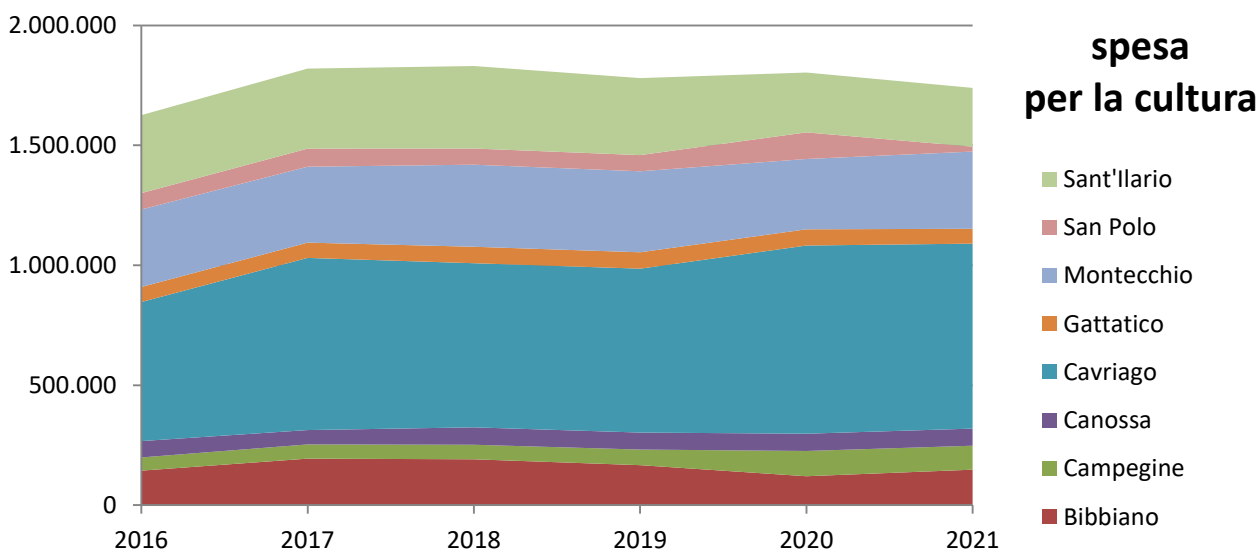


Viene riportata per l'ultima annualità l'informazione relativa alle **postazioni informatiche**, che hanno inizialmente rappresentato un importante presidio per la riduzione del digital divide sociale e generazionale. Negli ultimi anni, ed in particolare durante la pandemia, cittadini e famiglie si sono progressivamente attrezzati – anche con il supporto economico delle Amministrazioni ove necessario – con dispositivi informatici di vario genere. Sono stati inoltre messi a disposizione dalle Amministrazioni comunali spot wifi per garantire la connettività in modo generalizzato. La

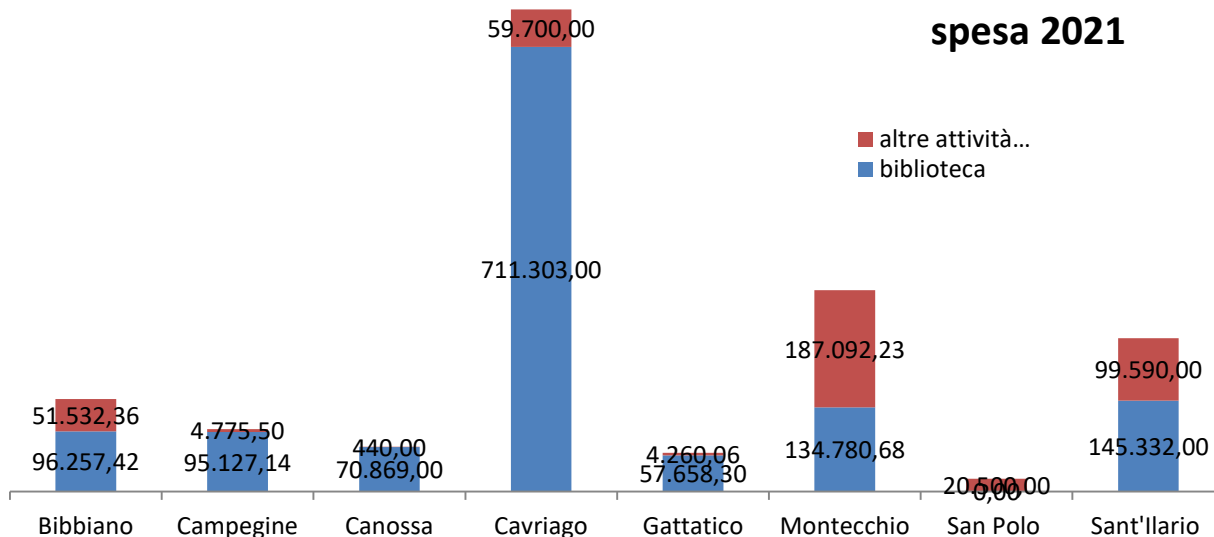
combinazione di questi due elementi ha modificato abitudini e comportamenti, al punto da non rendere più necessario un presidio pubblico per l'accesso alla rete tramite postazioni fisiche in biblioteca. Il servizio è stato pertanto gradualmente ridimensionato al punto da non essere più ritenuto significativo rispetto alla gamma delle opportunità offerte dalla biblioteca, e andrà verso una progressiva eliminazione.



La spesa complessiva per le attività culturali nel distretto è abbastanza costante e si aggira attorno a 1.800.000 Euro (lieve calo nel 2021, con un totale di 1.739.000 euro).



Si riporta un maggiore dettaglio delle spese comunali sostenute nel 2021, con un tentativo di distinzione tra biblioteca e cultura, difficili in realtà da tenere completamente distinte essendo spesso la biblioteca il fulcro delle attività culturali locali. La ripartizione tra "biblioteca" e "altre attività culturali" nei singoli comuni è abbastanza costante nel tempo.



Una possibile pista di valorizzazione del sistema bibliotecario locale, che trova il suo punto di forza in una presenza capillare nel territorio ma sconta la disomogeneità di risorse, potrebbe essere rappresentata **dall'aumento delle collaborazioni** per centralizzare gli acquisti, condividere alcuni servizi e le diverse e articolate professionalità presenti.

Tali collaborazioni potrebbero avvantaggiare le realtà più piccole, mettendo a disposizione servizi oggi non presenti, e le realtà più grandi in termini di condivisione di costi già presenti su una scala di utilizzo più ampia.

Anche rispetto alle **strategie complessive di promozione e di progettazione** di questo importantissimo servizio, e più in generale dell'offerta culturale, potrebbe essere utile una visione maggiormente integrata tra i territori, anche allo scopo di programmare in modo integrato e complementare le attività di promozione della lettura, sia in presenza che online, tenendo conto di esigenze e abitudini dell'utenza in costante mutamento.

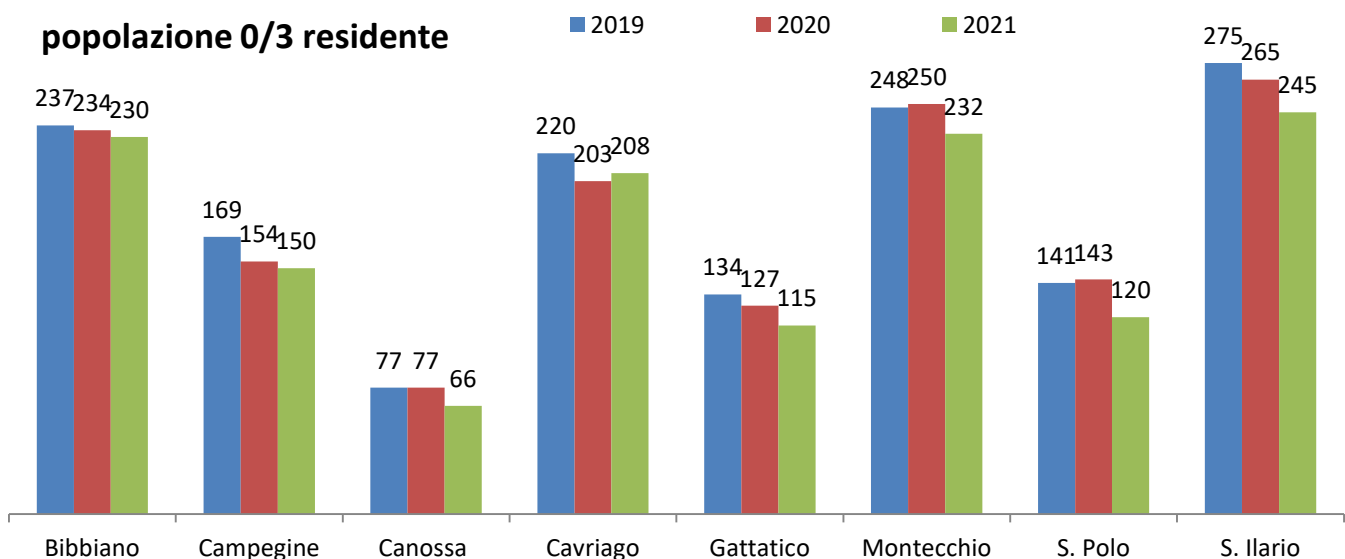
## ISTRUZIONE

Il confronto su questo ambito di attività è iniziato più di recente, ma si è comunque cercato di ricostruire a ritroso un trend triennale. Come per gli altri nuovi ambiti di rilevazione, è stata presa la griglia di rilevatori proposta dal gruppo di lavoro regionale, con alcuni adattamenti alle esigenze conoscitive individuate dai servizi.

In questo caso i dati e le particolarità sono veramente numerosi, pertanto la lettura dei dati porta inevitabilmente a qualche semplificazione che si confida di affinare nel tempo. In compenso, questa analisi non ha richiesto quasi per nulla specifiche ricerche di dati, essendovi già diverse banche dati regionali e nazionali che i Comuni devono implementare. Si tratta piuttosto di una diversa elaborazione di questi stessi dati in ottica di confronto su buone prassi e scelte organizzative, in termini di efficacia ed efficienza, e di prospettive di gestione unitaria.

### SERVIZI EDUCATIVI PER LA PRIMA INFANZIA

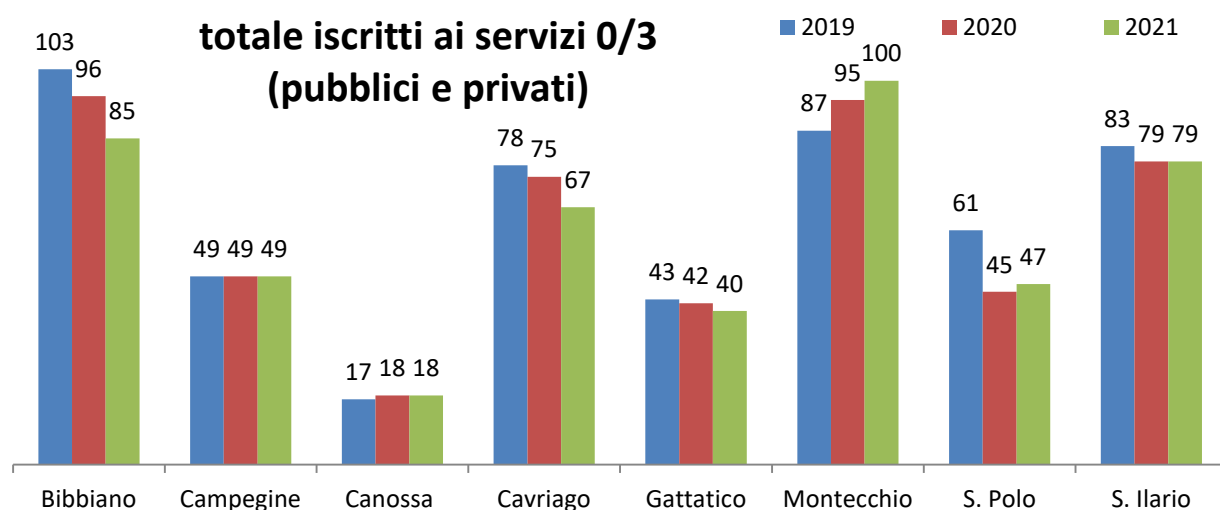
Questo il quadro della popolazione 0/3 residente, con un evidente calo evidente in tutti i comuni.



Il calo percentuale complessivo è stato del 9%, con punte più elevate nei quattro comuni medio piccoli. Si tratta di un dato da tenere sotto stretta osservazione per la programmazione dei servizi.

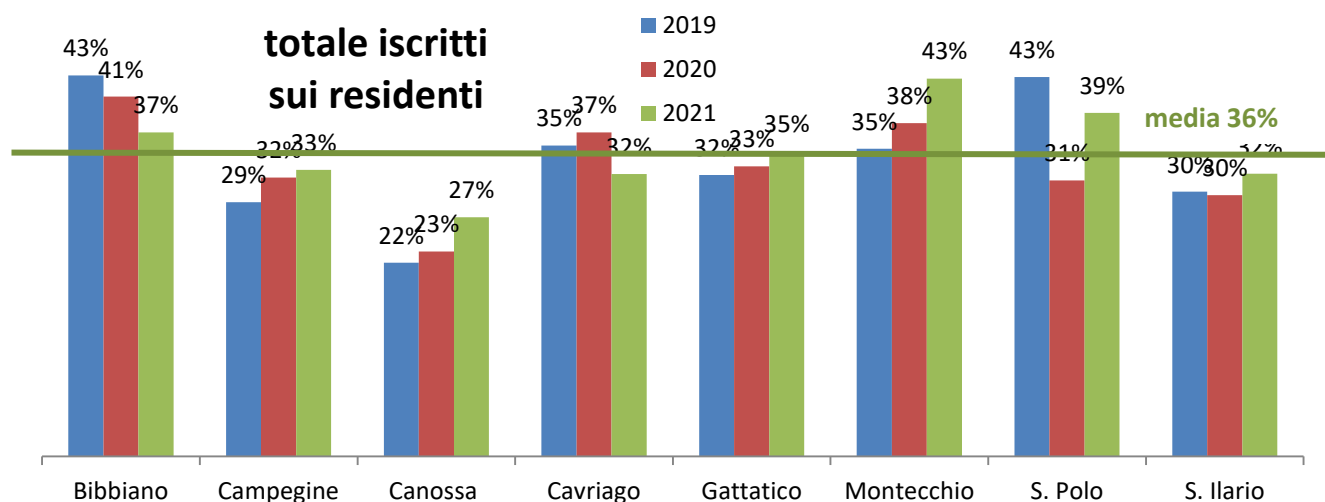
	Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio	S. Polo	S. Ilario	totale
<b>calo 2019/2021</b>	7	19	11	12	19	16	21	30	135
<b>%</b>	3%	11%	14%	5%	14%	6%	15%	11%	9%

Anche gli iscritti complessivi ai servizi segnano un calo del 7% tra il 2019 e il 2021. Il calo numerico non è parallelo al calo demografico, se si osserva che hanno avuto cali significativi Bibbiano e Cavriago in cui il calo demografico è stato meno significativo. Ad ogni modo si tratta di un trend diffuso e incontrovertibile.



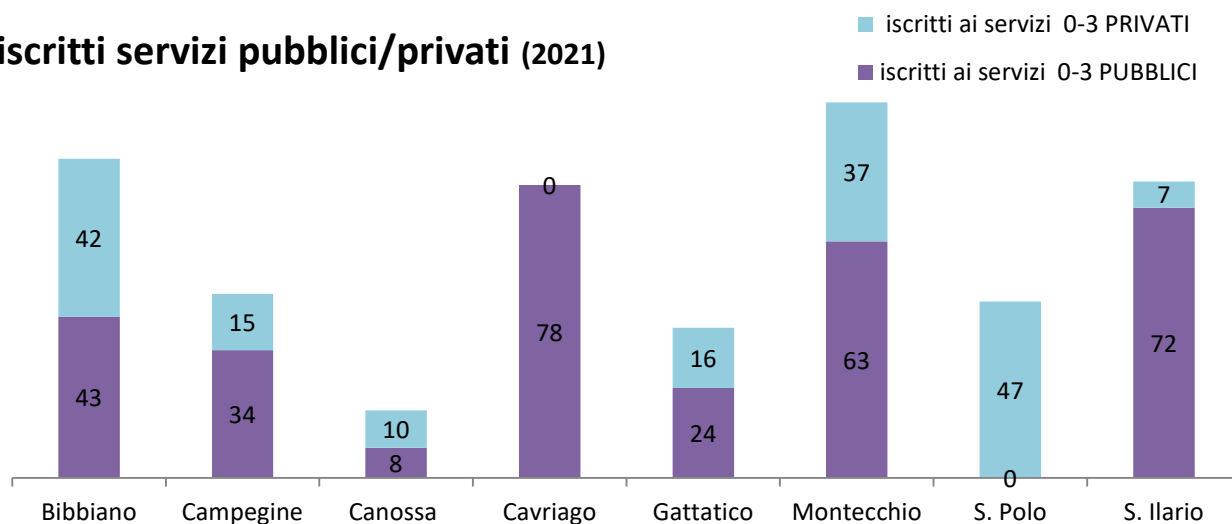
Il totale degli iscritti a servizi educativi resta molto significativo, 518 nel 2019, 491 nel 2020, 485 nel 2021, con una copertura del 36%. Ci sono tuttavia delle variazioni da un comune all'altro, legate sia alla quantità che alla tipologia di offerta. Il dato inoltre è "spurio" perché gli iscritti ai servizi possono essere non residenti, dato particolarmente incisivo per le realtà di San Polo, Bibbiano e Montecchio, che presumibilmente, per il tipo di offerta privata, intercettano un numero più significativo di utenti non residenti.

Il dato complessivo rende comunque l'idea dell'impatto dell'offerta in relazione all'utenza potenziale.



Analizzando la composizione dell'offerta, si interpretano con maggiore chiarezza alcune differenze. Se Cavriago si distingue per una gestione totalmente pubblica e San Polo per una gestione totalmente privata, gli altri territori sono caratterizzati da una compresenza delle due tipologie, in alcuni casi in equilibrio (Bibbiano, Canossa), in altri con prevalenza numerica del pubblico (Montecchio, Gattatico, Campegine e soprattutto Sant'Ilario).

## iscritti servizi pubblici/privati (2021)



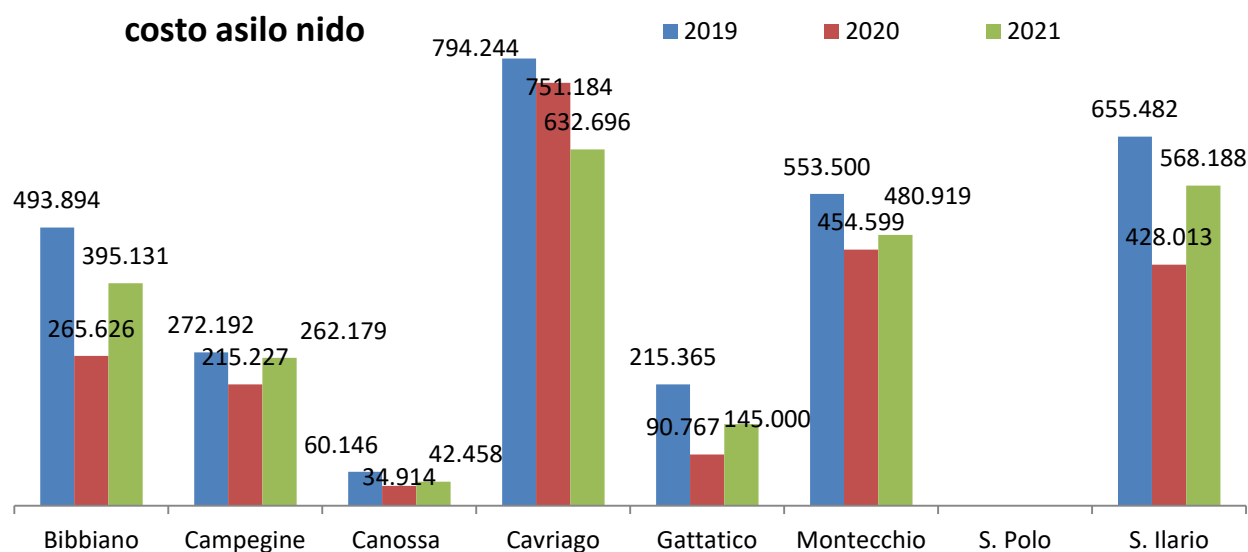
L'offerta complessiva corrisponde a quanto riportato nella tabella sottostante. Un totale di 34 sezioni, di cui 18 pubbliche, 13 private FISM, 3 servizi sperimentali.

Servizi 0/3 (sezioni)	COMUNALI	FISM	ALTRO	TOTALE
<b>Bibbiano</b>	3	3		6
<b>Campegine</b>	2	1		3
<b>Canossa</b>	1	1		2
<b>Cavriago</b>	4			4
<b>Gattatico</b>	1	1		2
<b>Montecchio</b>	3	2	2	7
<b>S.Polo</b>	0	3	0	3
<b>S. Ilario</b>	4	1	1	6
<b>totale</b>	18	13	3	34

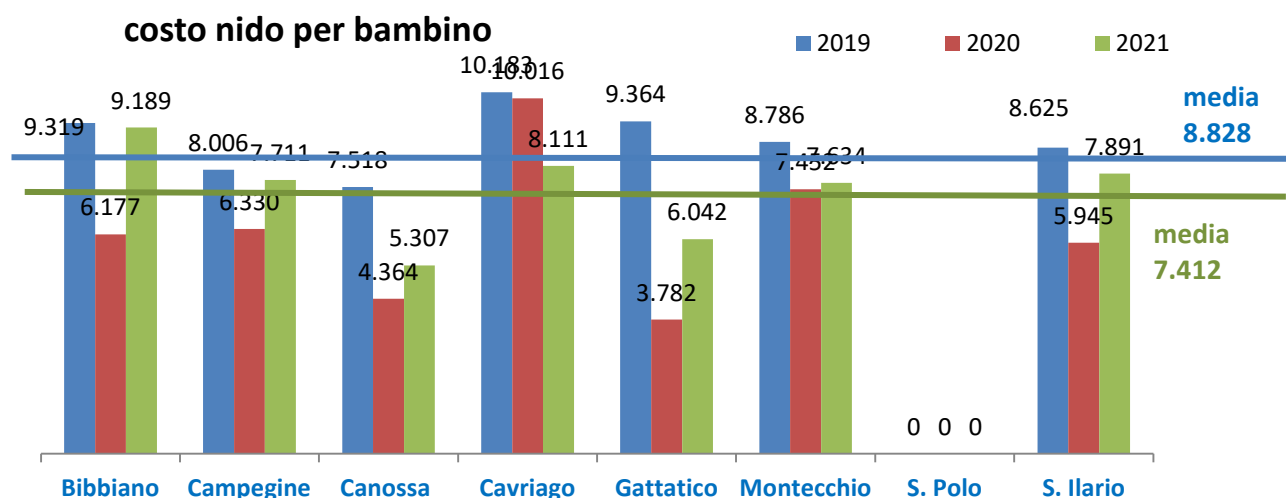
Con riferimento alle liste d'attesa, si rilevano numeri molto contenuti (con la sola eccezione di Montecchio, su cui non si tratta di una lista contenente utenti effettivamente esclusi dai servizi, ma in buona parte di utenti in lista anche per servizi privati nei quali di fatto trovano spesso posto).

lista d'attesa	Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio	S. Ilario
<b>2019</b>	0	10	0	0	0	23	11
<b>2020</b>	4	8	0	0	0	0	7
<b>2021</b>	2	9	2	0	4	22	12

I costi sostenuti per i nidi a gestione comunale sono di circa 2,5 milioni di Euro a livello distrettuale. Tale somma ha subito nel 2020 un calo a causa dell'emergenza sanitaria.



Analizzando i costi in relazione agli iscritti ai servizi comunali, e dando per acquisita la "atipicità" del 2020, emerge un calo generalizzato dei costi. La media - calcolata su 7 comuni, stante l'assenza di servizi a gestione comunale a San Polo – è passata da poco meno di 9.000 euro nel 2019 a meno di 7.500 euro nel 2021. Il costo unitario è diminuito in praticamente tutti i comuni ad eccezione di Bibbiano.



Il dato, oltre che sotto il profilo delle scelte gestionali, andrà analizzato su erie storica più ampia perché rilevato non in base ai posti ma agli iscritti effettivi, pertanto eventuali scoperture possono determinare un costo/bambino più elevato, in annualità diverse, a parità di costo complessivo.

I maggiori scostamenti dalla media si sono verificati:

- con costi bambino più elevati nel 2019 a Cavriago e Gattatico, nel 2021 a Bibbiano;
- con costi bambino più contenuti nel 2019 a Bibbiano e Canossa, nel 2021 a Gattatico e ancora a Canossa.

Si tratta di oscillazioni significative, se lo stesso comune nel 2019 e nel 2021 rappresenta il maggiore scostamento dalla media, in un anno in senso positivo e nell'altro in senso negativo (Bibbiano e Gattatico).

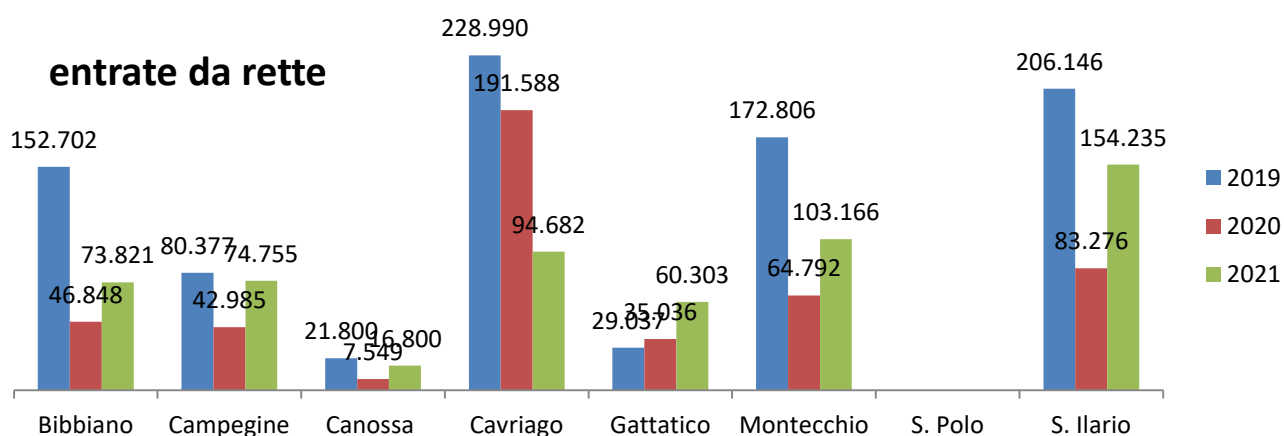
I comuni di Cavriago e Gattatico, che nel 2019 avevano costi superiori alla media dovuto ad un costo complessivo elevato rispetto al numero iscritti, hanno diminuito il costo per bambino diminuendo la spesa complessiva, a numero iscritti in lieve calo. Nel caso di Bibbiano, invece, l'aumento del costo unitario nel 2021 è dovuto, a invarianza di costo complessivo, al calo un po' più significativo degli iscritti.

I costi unitari più o meno elevati non appaiono invece collegati in modo evidente alle modalità di gestione, sulle quali si confermano le modalità già rilevate nelle annualità precedenti:

- prevalenza della gestione diretta del personale insegnante e dei pasti (ma con stretto margine) rispetto alla gestione appaltata;
- totale prevalenza dell'appalto rispetto a tutte le altre componenti organizzative (ausiliario, assistenza educativa, tempo lungo, tempo estivo, atelier).
- 1 ausiliario dipendente comunale

modalità di gestione nido comunale	insegnanti	ausiliario	pasti	assistenza educativa disabili	tempo lungo	tempo estivo	atelier
<b>Bibbiano</b>	appalto	appalto	diretta	appalto	appalto	appalto	appalto
<b>Campegine</b>	diretta	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto
<b>Canossa</b>	appalto	diretta	appalto				
<b>Cavriago</b>	diretta	appalto*	diretta	appalto	appalto	appalto	diretta
<b>Gattatico</b>	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto
<b>Montecchio</b>	diretta	appalto	diretta	appalto	appalto	appalto	appalto
<b>S. Ilario</b>	diretta	appalto	diretta	appalto	appalto	appalto	appalto

Come prevedibile, anche in relazione ai minori servizi offerti, le entrate da rette sono drasticamente calate in tutti i territori nel 2020 (con l'eccezione di Gattatico). Nel 2021, nonostante il superamento dell'emergenza, le entrate sono in generale rimaste sensibilmente più basse rispetto al 2019 (in aumento solo su Gattatico).

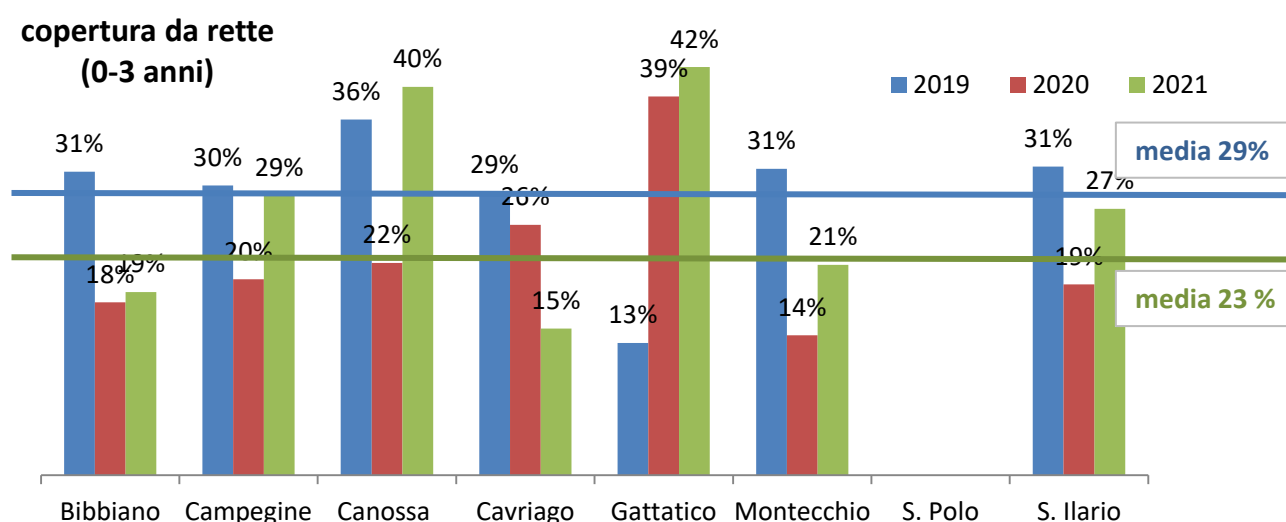


Le rette, come noto, coprono in modo molto parziale i costi effettivi. Considerando la percentuale di copertura costi generata dalle rette, emerge una media distrettuale sul 2019 del 29% e sul 2021 del 22%.



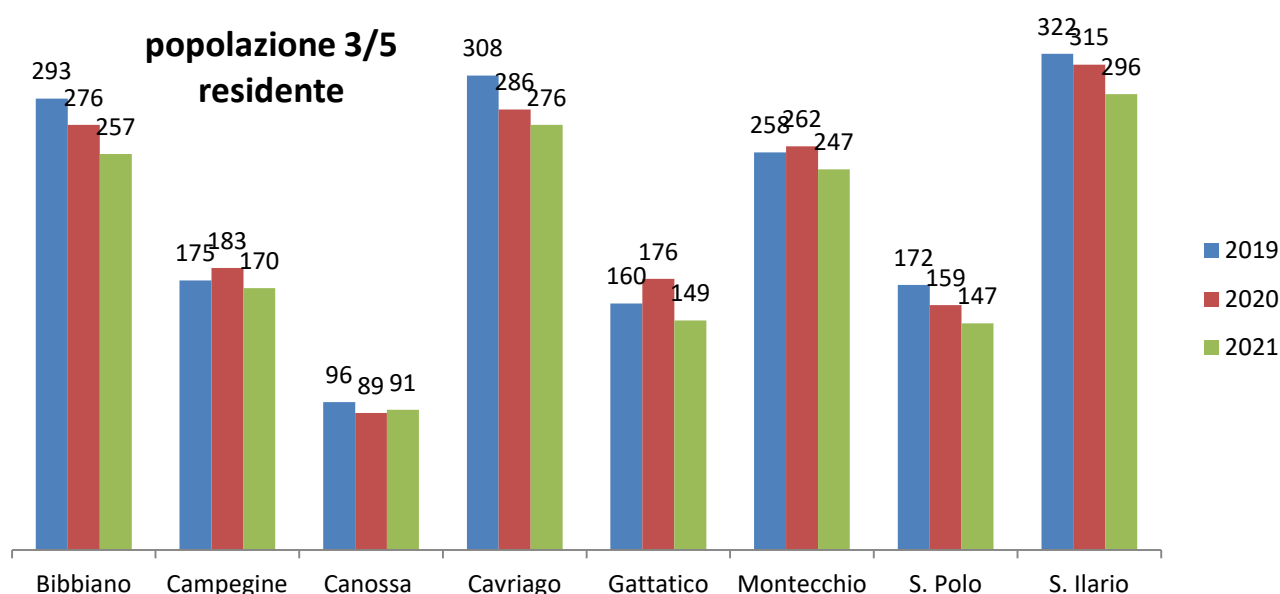
Da rilevare alcuni scostamenti significativi:

- Gattatico è passato dalla minore copertura in assoluto nel 2019 alla maggiore in assoluto nel 2021; come si è visto, il dato è riconducibile anche alla diminuzione complessiva delle spese;
- gli altri comuni hanno osservato un calo complessivo della copertura da rette, in parte dovuto agli appositi trasferimenti regionali come esaminato oltre (contributo “Al nido con la Regione”, trasferito dalla Regione Emilia Romagna allo specifico scopo di diminuire i costi delle rette degli asili nido per determinate categorie di utenti, sia nei servizi pubblici che in quelli privati dal 2019).

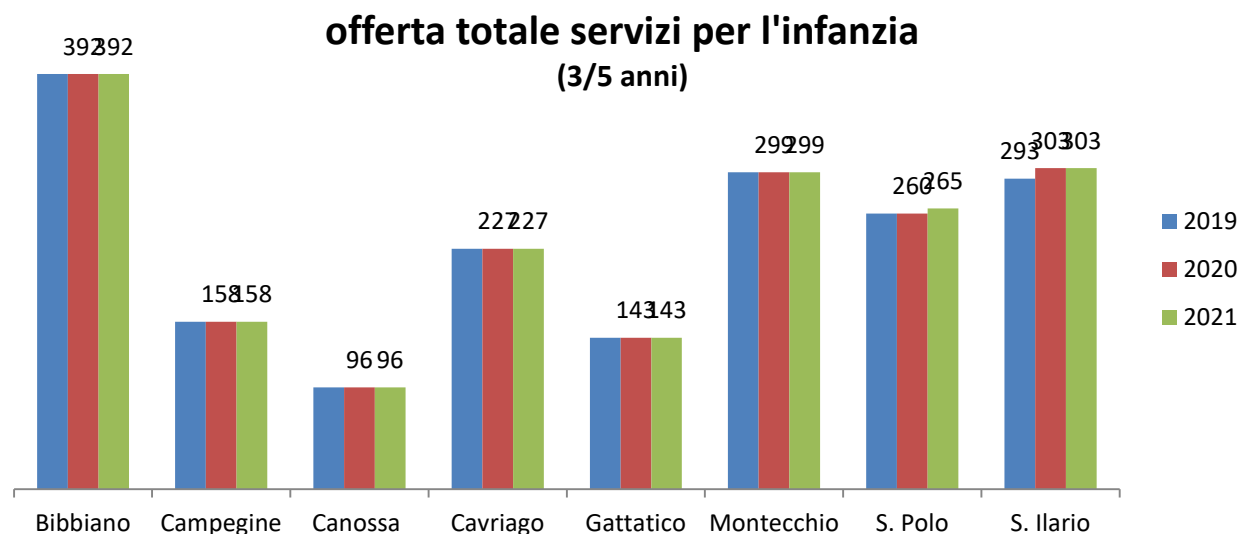


## SERVIZI EDUCATIVI PER L'INFANZIA (DAI 3 AI 5 ANNI)

Questo il quadro della popolazione 3/5 residente, per un totale di circa 1.800 bambini sul distretto (1.824 nel 2019 e 1.713 nel 2020). Come rilevato anche per la fascia d'età precedente, si osserva un calo generalizzato in tutti i territori.



L'offerta totale di servizi per l'infanzia è molto consistente, e supera numericamente il target dei residenti (1.868 posti nel 2019 e 1.878 nel 2020 e 1.883 nel 2021). Durante il 2020, nonostante si sia trattato di un anno certamente critico, si è verificato un aumento dell'offerta a S. Ilario; nel 2021 aumentata l'offerta di posti statali a San Polo. Stabile il dato negli altri comuni.



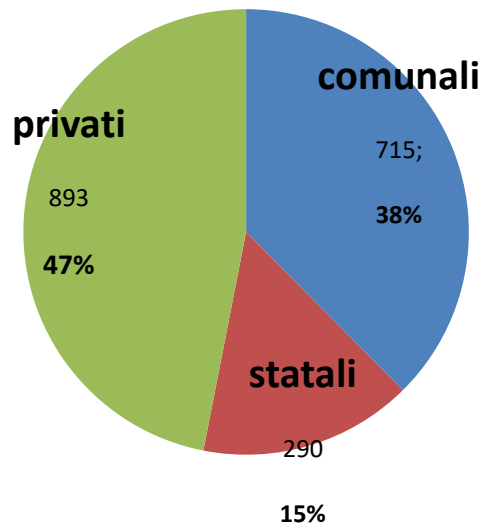
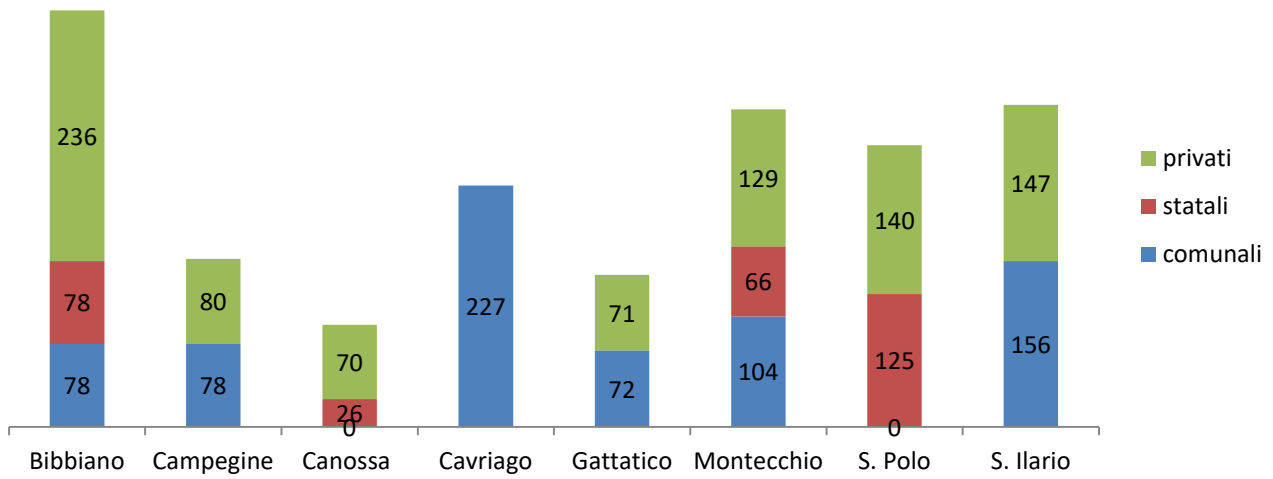
La tipologia è molto diversificata: sono presenti servizi privati in tutti i territori tranne Cavriago, comunali in tutti i territori tranne Canossa e San Polo, statali solo in 4 comuni (Bibbiano, Canossa, Montecchio, San Polo). Particolare la situazione di Cavriago, che ha solamente servizi comunali.

Non essendovi stati cambiamenti, si riporta lo stato dell'offerta nel 2019 (il solo dato modificato nel 2020 è l'aumento di 10 posti a S. Ilario nel privato). L'offerta complessiva corrisponde a quanto riportato nella tabella sottostante. Un totale di 71 sezioni, di cui 27 pubbliche, 12 statali, 30 private FISM, 2 servizi sperimentali (coincidono con 2 già rilevati nell'ambito 0/3 essendo ad età miste).

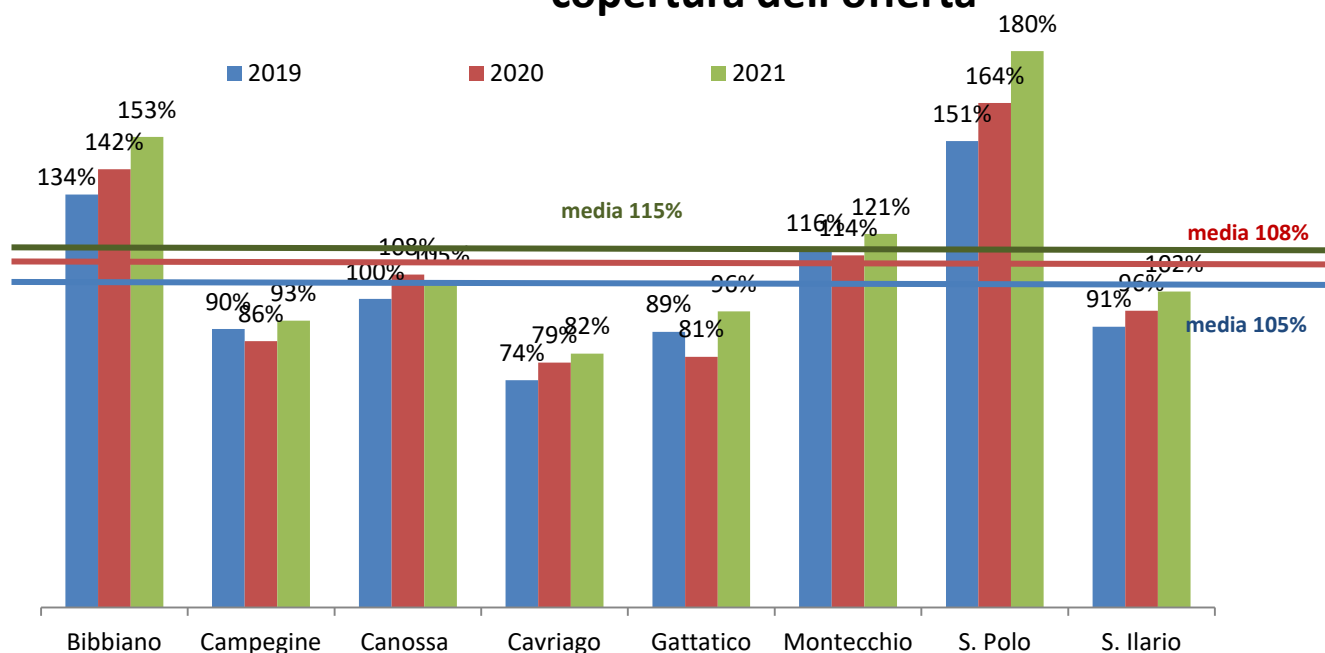
Servizi 3/6	COMUNALI	STATALI	FISM	ALTRO	TOTALE
<b>Bibbiano</b>	3	3	8		14
<b>Campegine</b>	3		2		5
<b>Canossa</b>		1	2		3
<b>Cavriago</b>	8				8
<b>Gattatico</b>	3		3		6
<b>Montecchio</b>	4	3	5	2	14
<b>S.Polo</b>	0	5	3		8
<b>S. Ilario</b>	6		4		10
<b>totale</b>	27	12	30	2	71

Il dato dell'offerta, come si è detto, supera il target potenziale. Nel 2019 la copertura è stata del 106%, nel 2020 del 109% e nel 2021 del 115%; un dato chiaramente riconducibile alla diminuzione della popolazione target. Si osservano tuttavia degli scostamenti significativi dalla media, in parte riconducibili (come già osservato per i servizi per la prima infanzia) alla presenza su alcuni territori, Bibbiano e San Polo in particolar modo, di servizi privati molto attrattivi che accolgono bambini da fuori comune.

## offerta servizi per l'infanzia (2021)



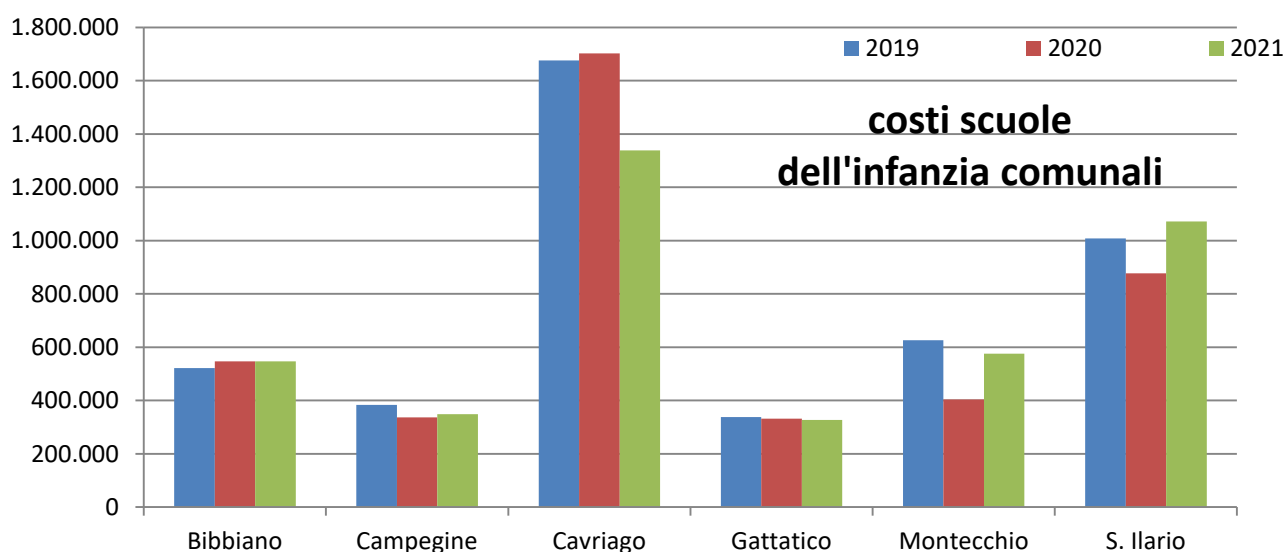
## copertura dell'offerta



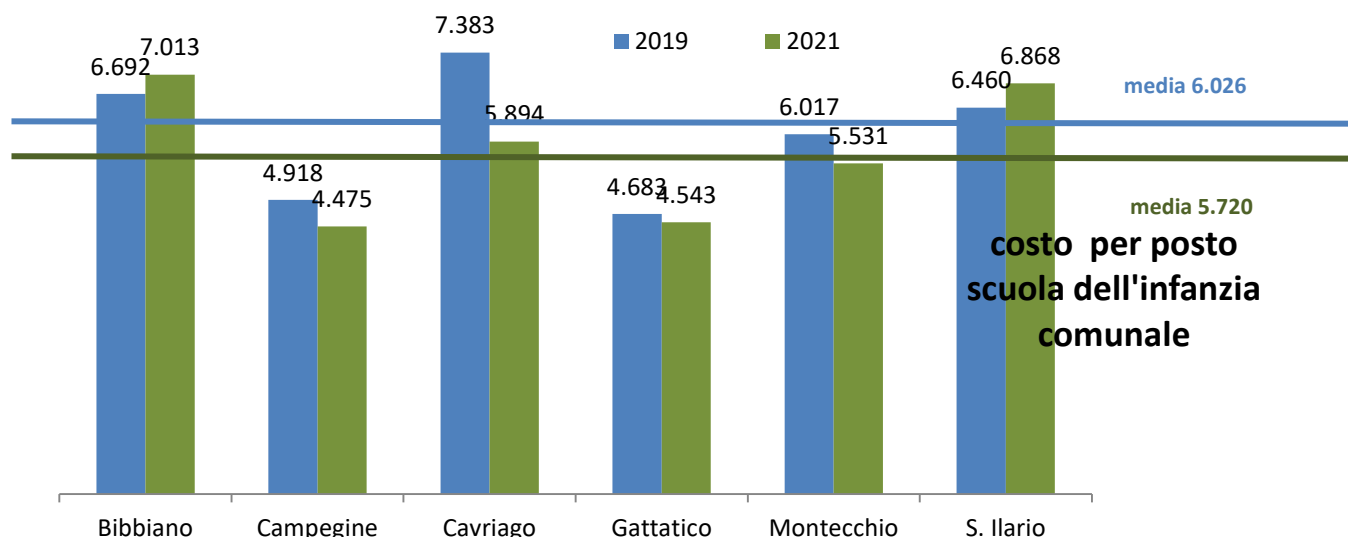
E' stata condotta un'analisi più specifica relativa ai costi delle scuole dell'infanzia comunali, per le quali è disponibile una maggiore quantità di informazioni e che hanno un impatto diretto sui bilanci dei Comuni. La spesa a livello distrettuale è imponente, ammontando a oltre 4 milioni di euro.

Ecco il riparto sui singoli Comuni. Il 2020 è stato un anno fuori media a causa dell'emergenza sanitaria, che ha provocato periodi di chiusura e temporanee riorganizzazioni, pertanto il costo unitario per posto è stato elaborato solamente per le annualità 2019 e 2021.

L'andamento prevedibile, con diminuzione costi nel 2020 e ripresa nel 2021, non si è verificato a Bibbiano e Gattatico, dove la spesa è rimasta pressochè stabile, e a Cavriago, dove è aumentata nel 2020 per diminuire nel 2021.



Mettendo in relazione la spesa complessiva con il numero dei posti, si ricava una spesa media distrettuale di circa 6.000 euro per posto, in lieve calo nel 2021. Il calo è più sensibile a Cavriago, che resta comunque sopra la media. In controtendenza Bibbiano e S. Ilario, con un aumento della spesa media.



Con riferimento alle modalità di gestione, i costi medi più elevati coincidono con la presenza di una maggiore gestione diretta (in assoluto Bibbiano e a seguire S. Ilario e Cavriago), mentre quelli più bassi (Gattatico e Campegine) sono rilevati in presenza di una gestione maggiormente appaltata.

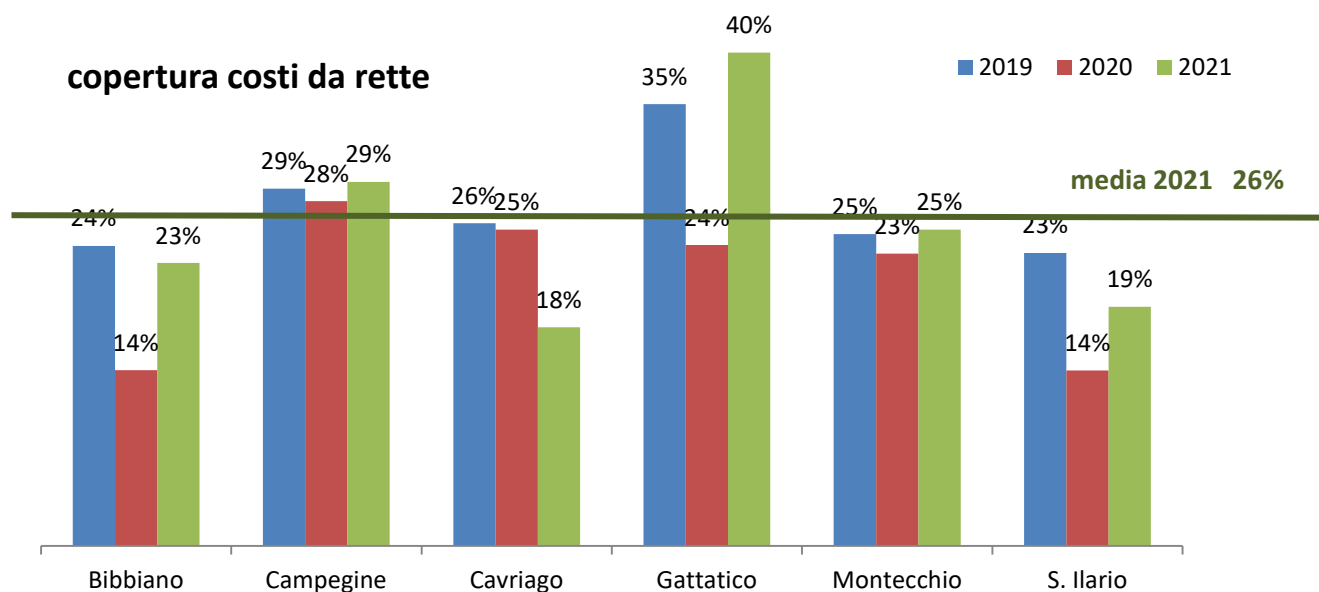
modalità di gestione scuola comunale dell'infanzia	insegnanti	ausiliariato	pasti	assistenza educativa disabili	tempo lungo	tempo estivo	atelier
<b>Bibbiano</b>	diretta	diretta	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto
<b>Campegine</b>	diretta	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto
<b>Cavriago</b>	diretta	appalto*	diretta	appalto	appalto	appalto	diretta
<b>Gattatico</b>	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto
<b>Montecchio</b>	diretta**	appalto	diretta	appalto	appalto	appalto	appalto
<b>S. Ilario</b>	diretta	appalto***	diretta	appalto	appalto	appalto	appalto

\*1 ausiliaria su 4 è dipendente comunale

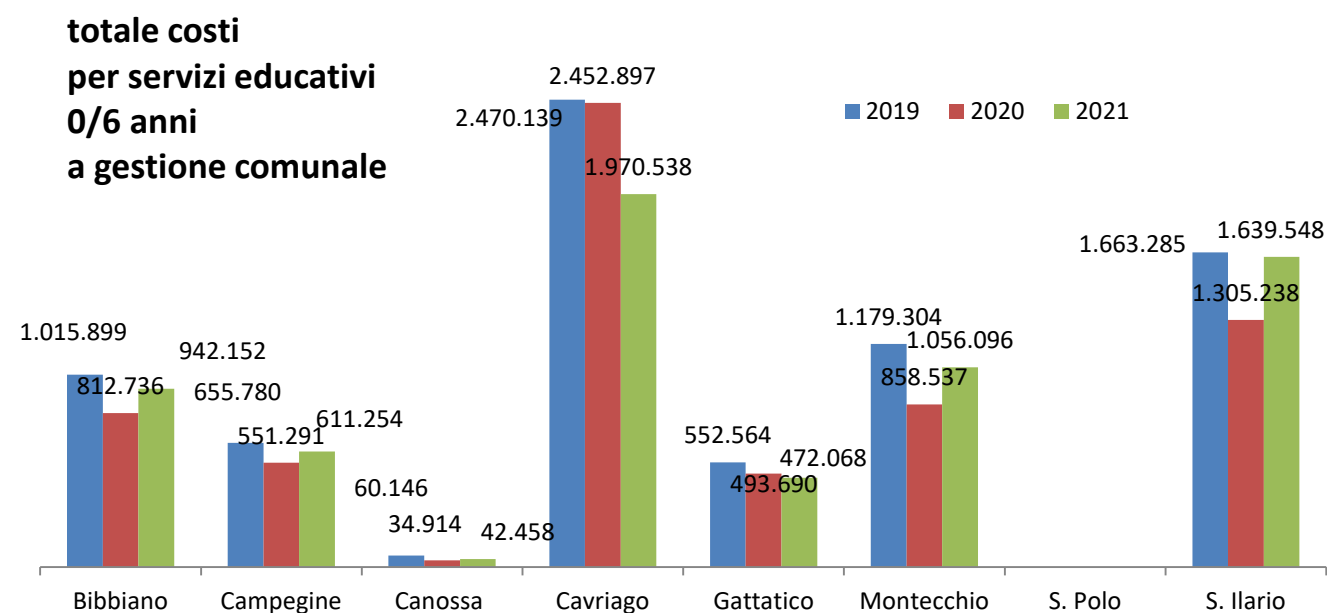
\*\* una sezione su 4 è in appalto

\*\*\* nel 2019 una scuola era in appalto e una mista, attualmente è totalmente in appalto

La contribuzione ai costi da parte dell'utenza è, come noto, piuttosto bassa. La media distrettuale è scesa dal 28% nel 2019 al 26% nel 2021 (passando per il 21% nel 2020). In tutti i casi eccetto Cavriago, si è assistito al prevedibile calo del 2020 con ripresa nel 2021; in tutti i comuni, con l'eccezione di Gattatico, la copertura da rette è rimasta uguale o inferiore al 2019.



Andando a considerare tutti i costi per tutti i servizi 0/6 a gestione comunale emerge un costo annuo distrettuale di circa 7 milioni di euro-



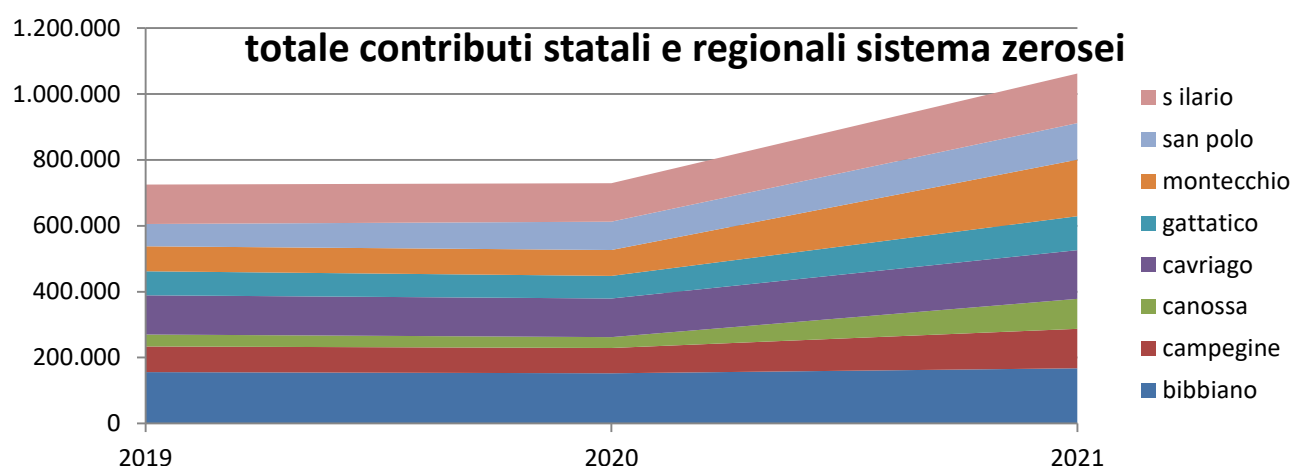
A ciò vanno aggiunte le risorse dedicate a sostenere e qualificare l'offerta privata FISM, attraverso apposite convenzioni.

convenzioni FISM	n. sezioni totali	contributi erogati
Bibbiano	11	114.000
Campegine	4	65.000
Canossa	3	67.000
Gattatico	4	66.000

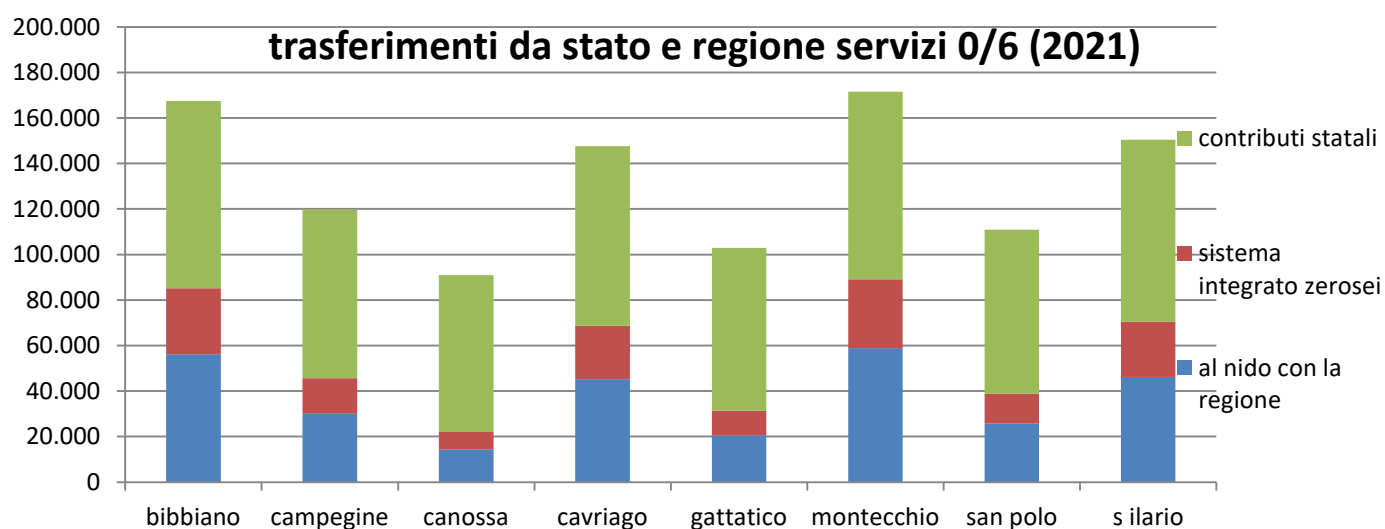
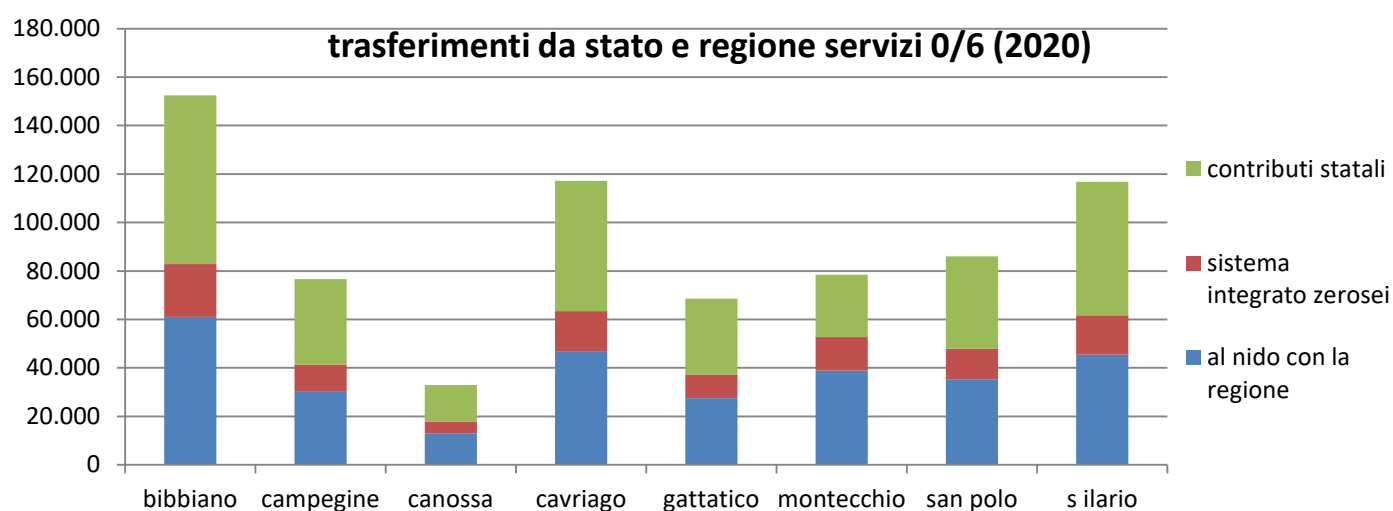
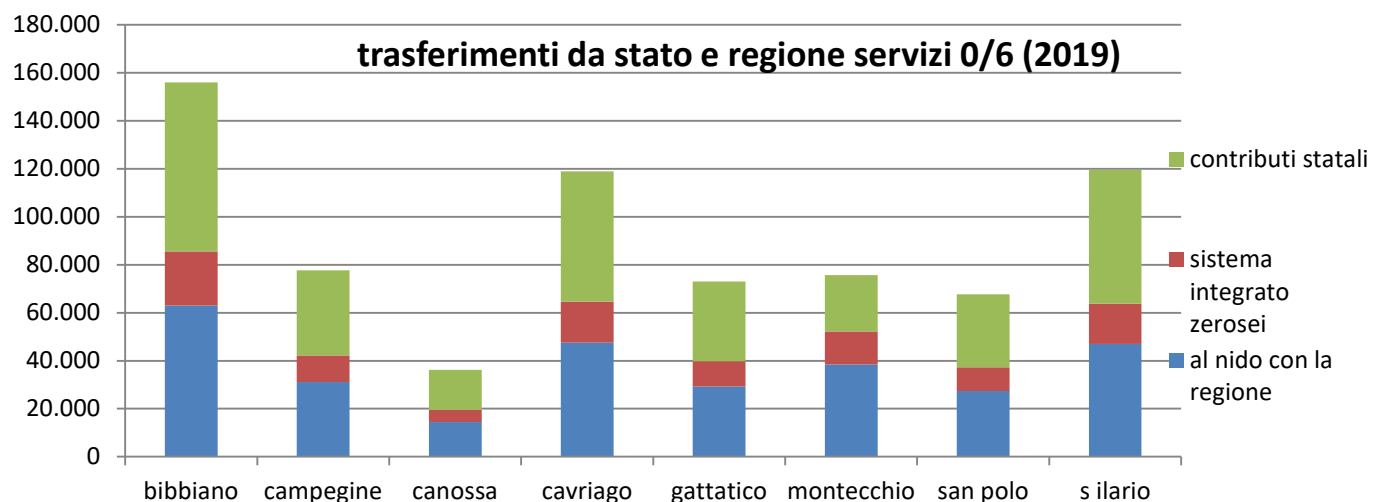
<b>Montecchio</b>	7	96.000
<b>S.Polo</b>	6	90.000
<b>S. Ilario</b>	6	111.000
<b>totale</b>	41	609.000

Per i servizi educativi zerosei sono previsti trasferimenti statali e regionali. Si ricostruisce a seguire quanto riportato nelle specifiche deliberazioni della Regione Emilia Romagna, che ripartisce anche le risorse statali, non essendo leggibile il dato delle risorse incamerate a consuntivo dai singoli comuni. Le modalità di accertamento sono infatti molto diversificate, sia a causa dell'imputazione su annualità diverse (in base all'anno scolastico o in base all'anno finanziario) sia a causa dell'imputazione a centri di costo differenti (nido o scuola dell'infanzia: scelte entrambe legittime per due tipologie di contributo che di fatto sono "miste").

Complessivamente le risorse che arrivano annualmente sul distretto da Stato e Regione ammontano mediamente a oltre 700.000 euro (725.000 nel 2019 e 729.000 nel 2020). Solo nel 2021 è avvenuto un doppio riparto di fondi nazionali, che rientrerà nelle annualità successive, che ha fatto superare il milione di euro di trasferimenti complessivi.



A seguire le tre principali fonti di finanziamento sui singoli comuni nelle tre annualità. I trasferimenti sono abbastanza proporzionati alle dimensioni demografiche dei diversi territori, ad eccezione del Comune di Montecchio che, nel 2019 e 2020 ha avuto trasferimenti minori ma ha recuperato nel 2021.



Le spese totali per tutta l'offerta zerosei (comprese le convenzioni FISM) è stata di oltre 8 milioni di euro nel 2019 (8.188.876); il calo nel 2020 legato alla pandemia (6.635.943) è stato parzialmente recuperato nel 2021 (7.343.114).



La copertura data da questi trasferimenti è progressivamente aumentata in relazione al diminuito costo (nel 2020) e all'aumento temporaneo dei trasferimenti (nel 2021).

#### Copertura dei costi derivanti da trasferimenti statali e regionali zerosei

	Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio	S. Polo	S. Ilario	totale
2019	13,81%	10,79%	28,53%	4,85%	11,80%	5,94%	75,21%	6,74%	8,85%
2020	16,45%	12,45%	32,35%	5,95%	12,26%	8,23%	95,54%	8,25%	10,99%
2021	15,86%	17,71%	83,14%	7,49%	19,14%	14,90%	123,27%	8,60%	14,46%

Il trend di copertura dei costi derivanti da rette, invece, dopo la flessione del 2020 non segnala una piena ripresa.

#### Copertura dei costi derivanti da rette zerosei

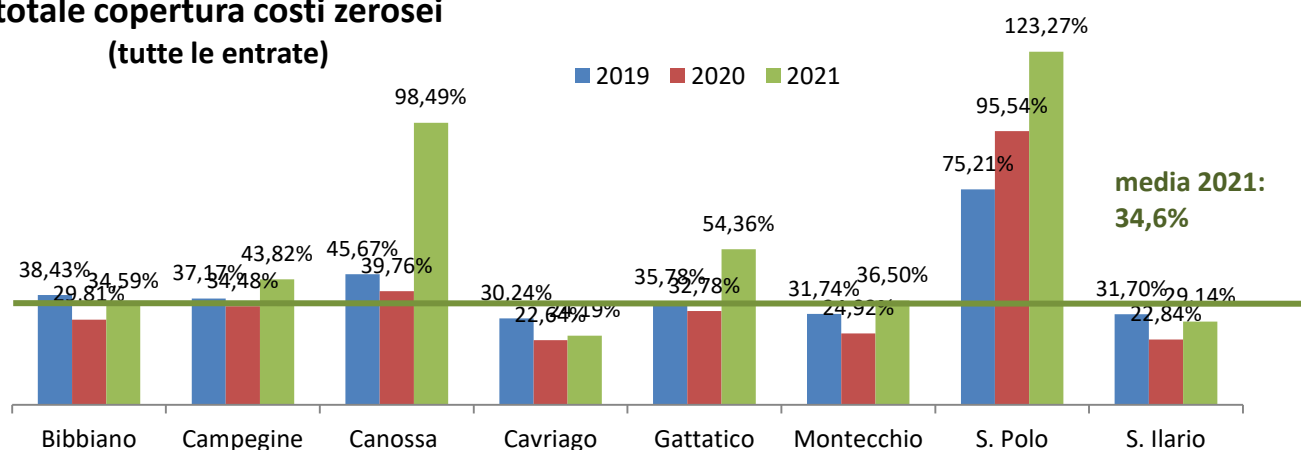
	Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio	S. Polo	S. Ilario	totale
<b>2019</b>	24,62%	26,38%	17,15%	25,39%	23,98%	25,80%	0,00%	24,95%	24,83%
<b>2020</b>	13,36%	22,03%	7,41%	16,69%	20,52%	16,69%	0,00%	14,59%	16,23%
<b>2021</b>	18,73%	26,11%	15,35%	16,69%	35,22%	21,60%	0,00%	20,54%	20,67%

Sommando tutti i costi e tutte le entrate per l'offerta zerosei, si evidenzia che i trasferimenti eccezionali del 2021 hanno compensato le diminuite entrate da rette.

#### Copertura dei costi – tutte le entrate

	Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio	S. Polo	S. Ilario	totale
<b>2019</b>	38,43%	37,17%	45,67%	30,24%	35,78%	31,74%	75,21%	31,70%	33,68%
<b>2020</b>	29,81%	34,48%	39,76%	22,64%	32,78%	24,92%	95,54%	22,84%	27,22%
<b>2021</b>	34,59%	43,82%	98,49%	24,19%	54,36%	36,50%	123,27%	29,14%	35,14%

#### totale copertura costi zerosei (tutte le entrate)

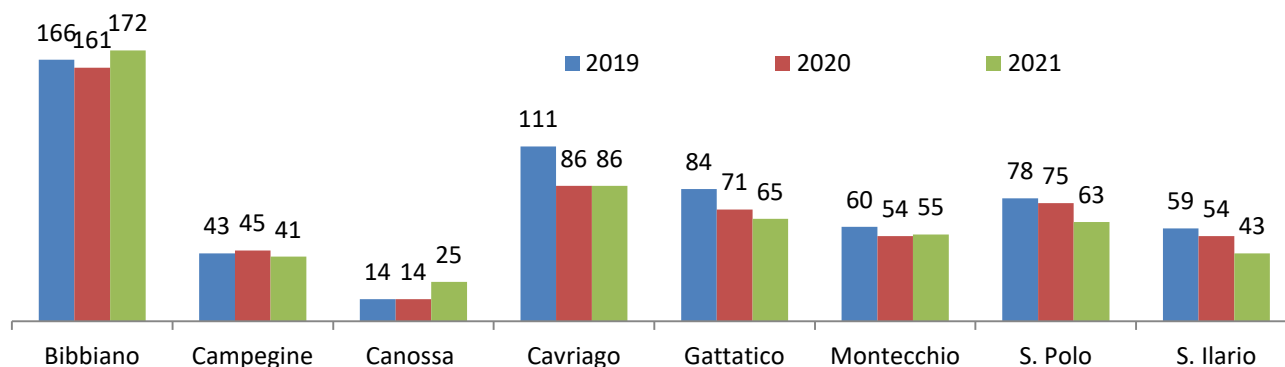


#### TRASPORTO SCOLASTICO

Si tratta di un servizio la cui organizzazione è molto legata alla conformazione del territorio e all'offerta degli istituti comprensivi, e nel quale - di conseguenza - le differenze tra i Comuni risultano più marcate.

La gestione è totalmente in appalto. L'utilizzo medio del servizio a livello distrettuale è pari al 9% dell'utenza potenziale, con percentuali molto diverse tra gli ordini di scuola e tra le scelte organizzative dei territori. Particolarmente elevato, in relazione alla popolazione residente, il numero di iscritti di Bibbiano: il dato, che è doppio o triplo rispetto ai Comuni di pari dimensioni, è in parte riconducibile alla conformazione del territorio, con frazioni piuttosto popolate e poli scolastici concentrati nel capoluogo.

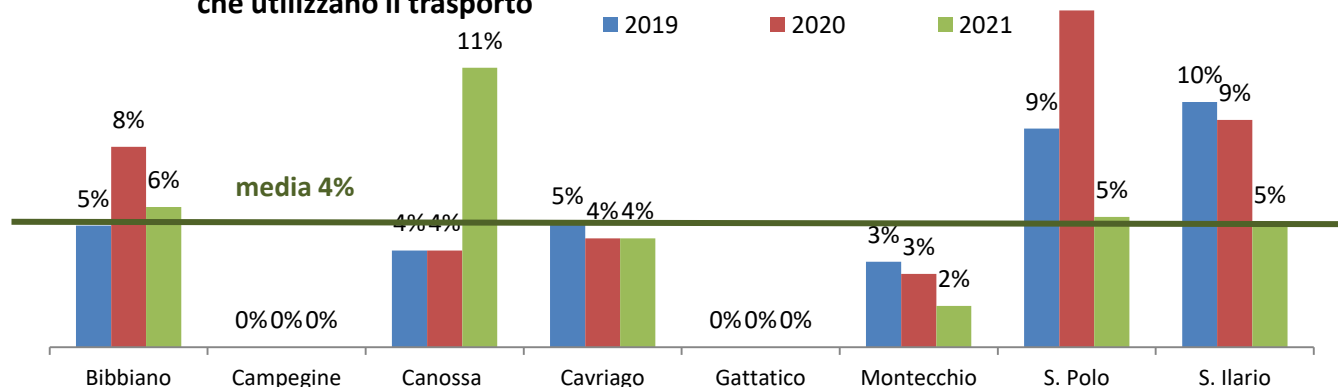
### totale utenti del trasporto scolastico



A seguire si riporta la percentuale di utilizzo del servizio nei diversi ordini di scuole, ottenuta rapportando il numero degli iscritti ad ogni ordine di scuola e il numero corrispondente di iscritti al trasporto scolastico.

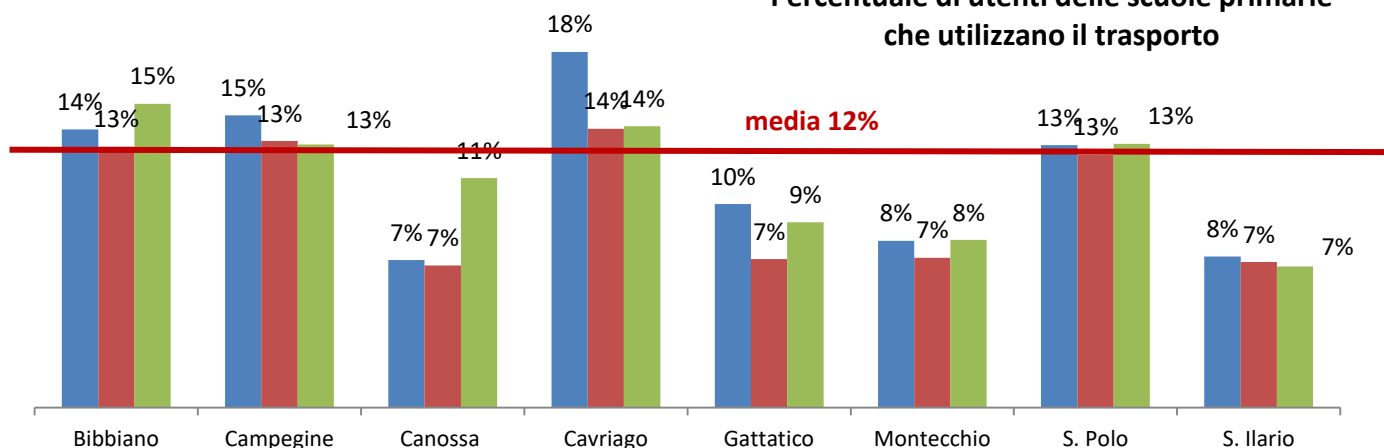
A livello di Scuola dell'infanzia, la media di utilizzo distrettuale del servizio è del 4%, con oscillazioni elevate dovute al fatto che il numero di utenti è sempre molto contenuto (tra i 50 e i 70 annui su tutto il distretto). Da rilevare che il servizio non viene erogato su Campegine e Gattatico.

### Percentuale di utenti delle scuole dell'infanzia che utilizzano il trasporto



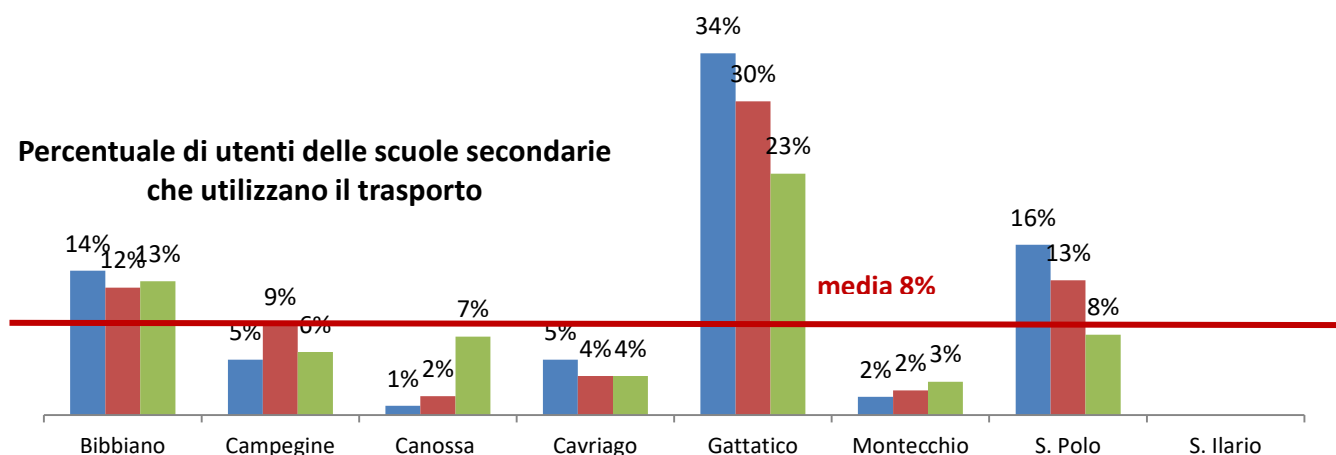
La percentuale più elevata di utilizzo è sulla fascia della scuola primaria, dove si raggiunge una media del 12%, con un'utenza complessiva distrettuale che oscilla tra i 350 e i 380 utenti ed una maggiore omogeneità sul territorio distrettuale.

### Percentuale di utenti delle scuole primarie che utilizzano il trasporto

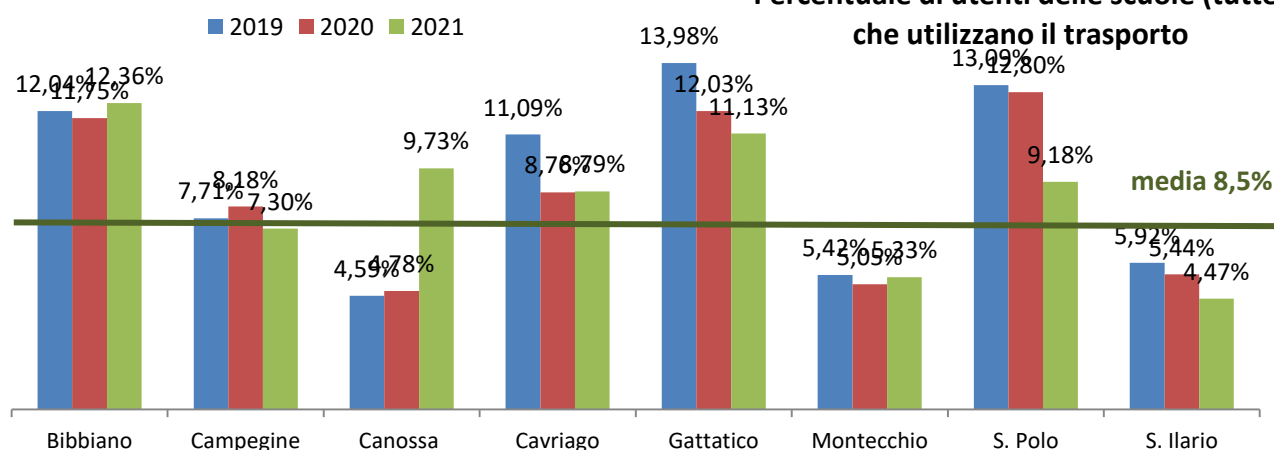


Sulla scuola secondaria la percentuale media di utilizzo è dell'8%, per un totale che oscilla tra 140 e 170 utenti. Da rilevare che il servizio non viene erogato su S. Ilario.

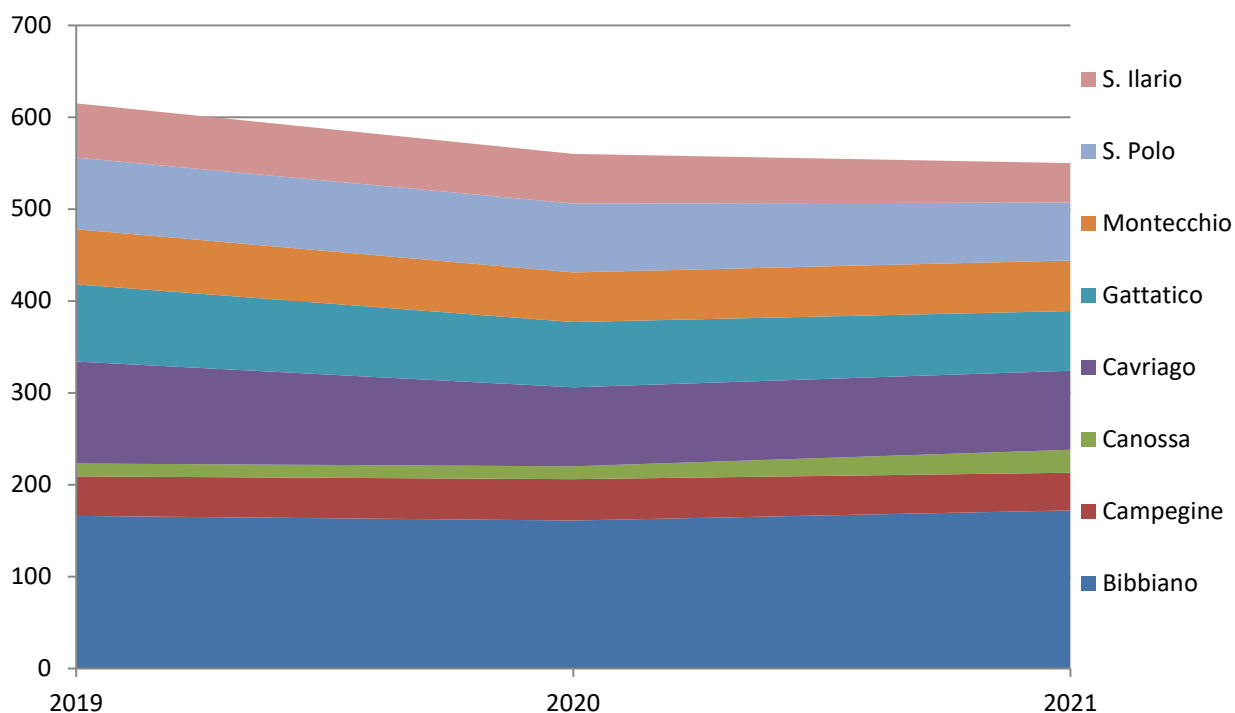
### Percentuale di utenti delle scuole secondarie che utilizzano il trasporto



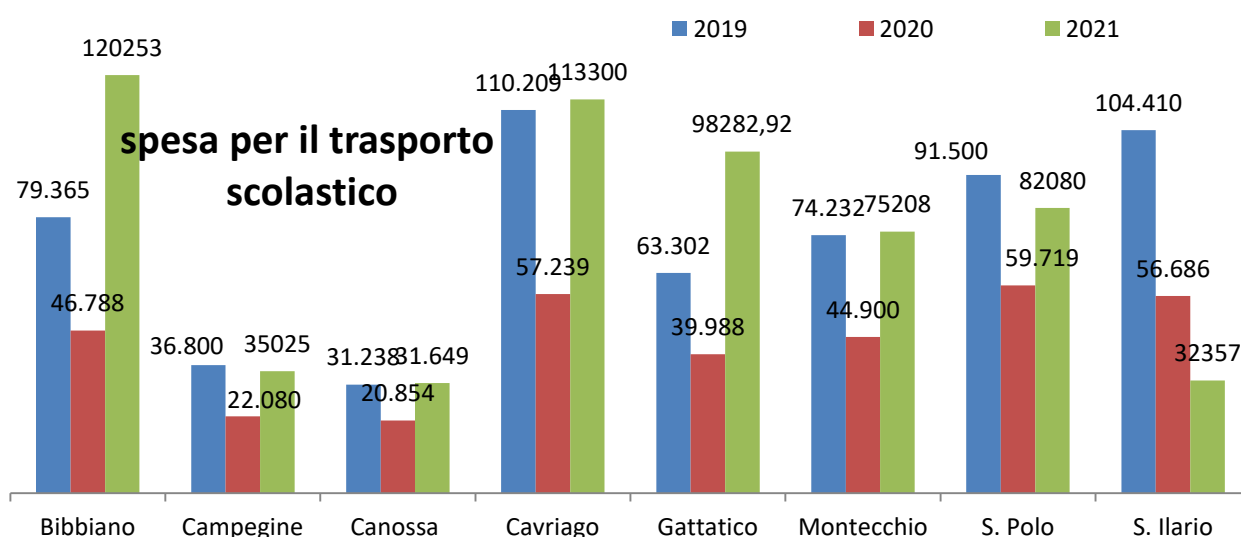
### Percentuale di utenti delle scuole (tutte) che utilizzano il trasporto



L'utenza complessiva del servizio ha seguito il seguente andamento, evidenziando un calo durante la pandemia che non ha però segnato una ripresa successiva; si può ipotizzare un cambio di abitudini delle famiglie che dovrà essere monitorato negli anni successivi. Il calo, come visto sopra, ha interessato tutti i comuni ad eccezione di Bibbiano.



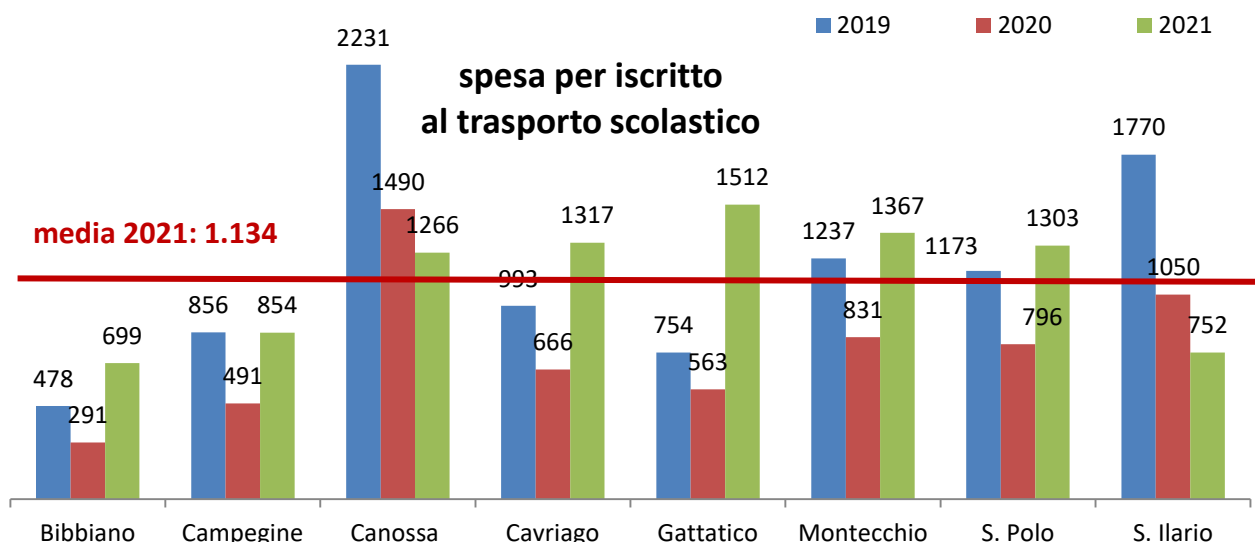
La spesa complessiva a livello distrettuale per il servizio si avvicina ai 600.000 euro (591.000 nel 2019, 348.000 nel 2020 e 588.000 nel 2021). Si osserva in tutti i territori l'abbassamento del costo nel 2020 per le interruzioni dovute alla pandemia; costo che si è nuovamente alzato con il ritorno alla normalità, con l'eccezione del Comune di Sant'Ilario. Il fatto che i costi siano tornati ai livelli precedenti alla pandemia, pur in presenza di un perdurante calo degli iscritti, necessita di una riflessione per comprendere se procedere ad incentivare nuovamente il servizio o valutare possibili riduzioni delle spese.



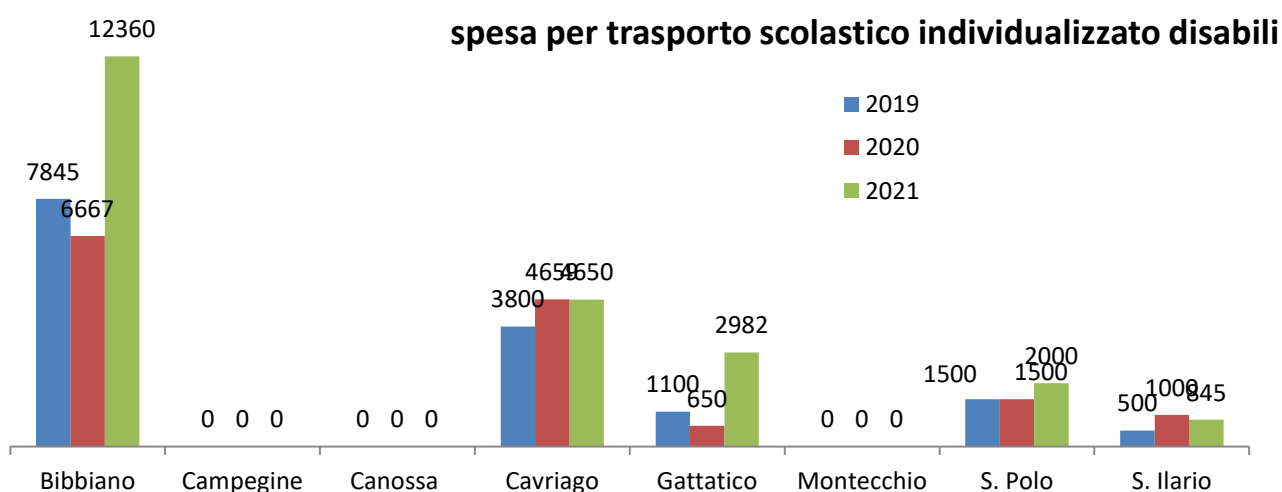
Il costo del servizio pro capite presenta varietà che necessitano di essere approfondite. Abbastanza scontato trovare costi più elevati nei territori maggiormente estesi e con molte frazioni (Canossa, con strade particolarmente strette e difficili da percorrere nel periodo invernale; ma anche, in misura minore, Gattatico e San Polo); tuttavia anche tra questi vi sono consistenti differenze. Il costo procapite molto basso a Bibbiano, nonostante i costi abbastanza elevati, è dovuto all'ampio utilizzo del servizio (elevato numero di iscritti); al contrario a Canossa, nonostante una spesa totale non elevata, il costo pro capite più alto della media deriva dal contenuto numero di iscritti, oltre che dalla particolare conformazione del territorio come già evidenziato.

Da approfondire i costi pro capite di Montecchio e Cavriago, piuttosto elevati nonostante la compattezza del territorio.

Sarebbe opportuno superare l'attuale frammentazione gestionale per addivenire ad un unico servizio distrettuale, passando attraverso un unico affidamento. Tale soluzione, oltre ad assicurare costi migliori attraverso una gara unica, consentirebbe un'analisi più accurata dei costi e dell'organizzazione del servizio, permettendo alcune razionalizzazioni.



Un servizio particolarmente delicato, perché richiede soluzioni organizzative personalizzate, è il trasporto scolastico di studenti con disabilità; si tratta anche di un dato soggetto a forte variabilità, sulla base delle situazioni annualmente presenti. Anche i costi sono molto differenti in base alle scelte organizzative individuate (tramite gestore del servizio di trasporto oppure tramite volontariato). Nella rilevazione sono rese visibili solo le spese per trasporti specifici, attivate nelle situazioni in cui gli scuolabus non riescono a rispondere alle esigenze. Nei comuni in cui il dato rilevato corrisponde a zero, non è stata rilevata richiesta del servizio.



## ASSISTENZA EDUCATIVA ALUNNI CON DISABILITA'

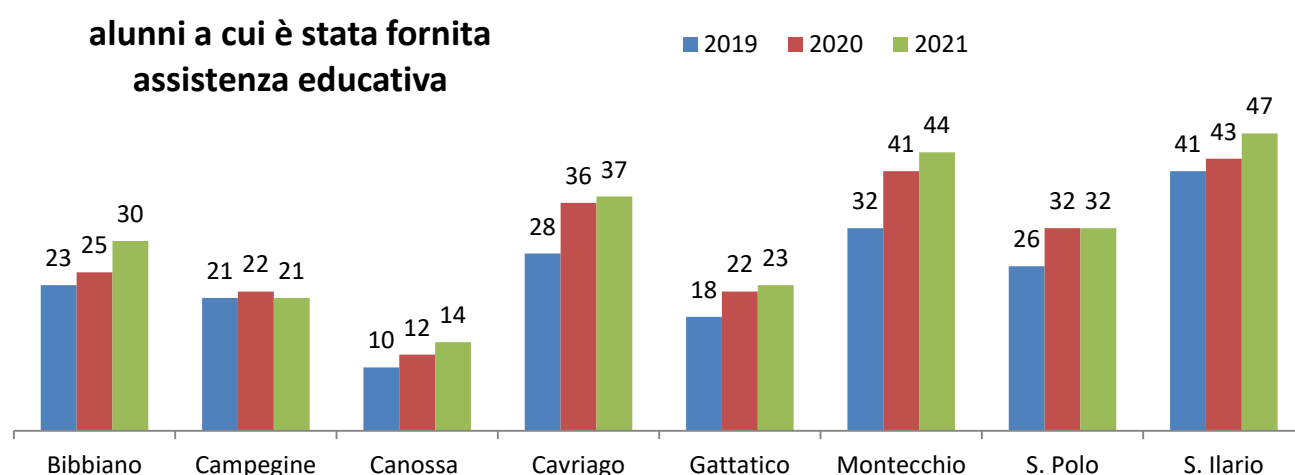
Il tema è già stato parzialmente trattato nella sezione iniziale relativa ai servizi gestiti dall'unione, fra cui compare l'appalto distrettuale che garantisce il servizio nella fascia 6/18 anni su sette degli otto comuni facenti

parte dell'Unione. La presente analisi, oltre a ricomprendere ovviamente tutti gli otto comuni, include anche i costi per l'assistenza nella fascia 0/6 anni.

Si tratta di un ambito molto rilevante sia in termini economici che di impatto sull'utenza e sull'organizzazione, perché richiede una progettazione personalizzata e costantemente aggiornata e monitorata, che coinvolge a vari livelli la scuola, i comuni, l'ausl, i gestori, le famiglie. Complessivamente le risorse dedicate a livello distrettuale hanno superato nel 2021 1.600.000 euro per un totale di 248 situazioni seguite.

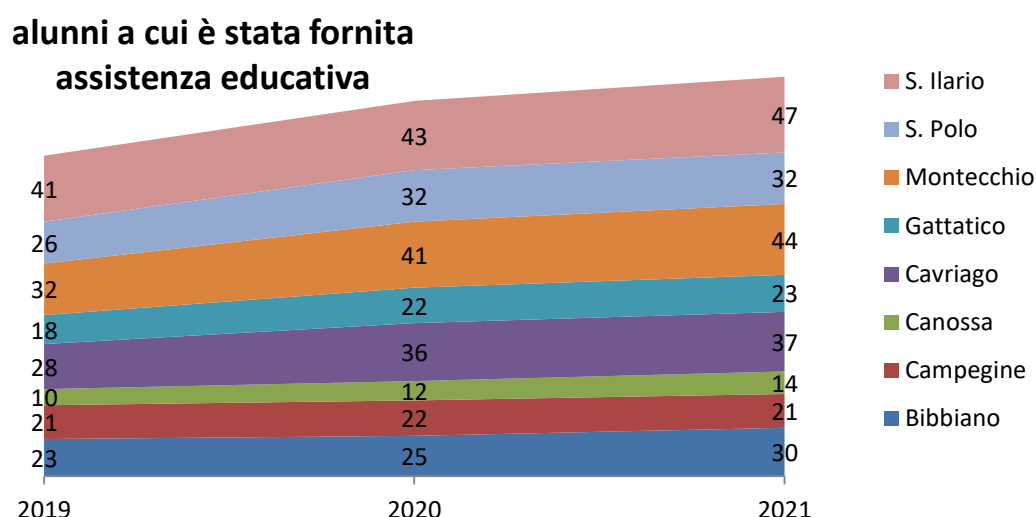
All'interno del dato complessivo dell'aumento dell'utenza e conseguentemente della spesa, si è cercato di analizzare più nel dettaglio le differenze e le peculiarità presenti.

E' generalizzato su tutti i territori l'aumento numerico della casistica, trend in aumento costante da ormai molti anni.



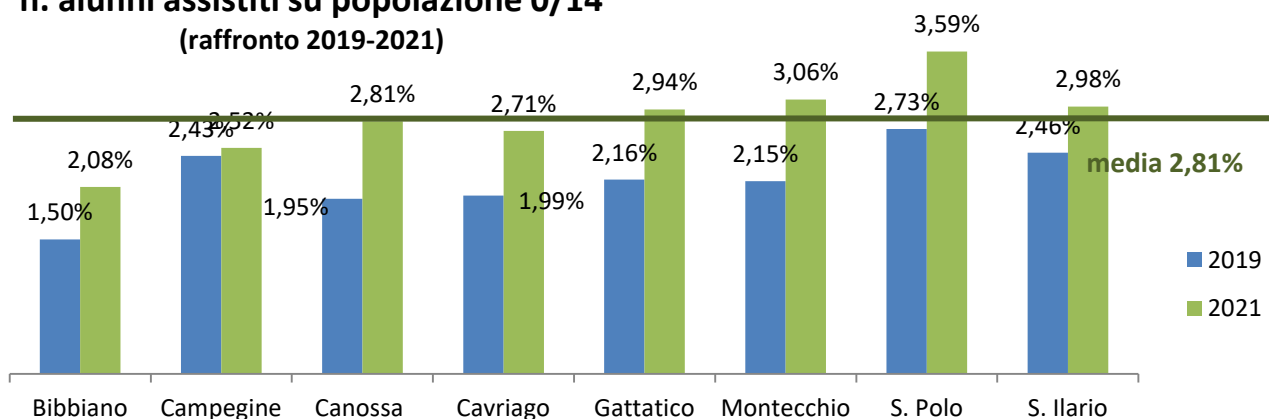
Anche se i comuni più grandi hanno tendenzialmente più situazioni, non vi è diretta proporzionalità. Analizzando l'incidenza sulla popolazione 0/14 nel 2019 e nel 2021, emerge – oltre all'aumento percentuale generalizzato su tutti i territori - una media del 2,15% nel 2019 e del 2,81% nel 2021, con punte minime di 2.8% e massime di 3.59%. Una media del 2.8% significa che quasi 3 alunni su 100 usufruiscono dell'assistenza educativa.

La visualizzazione sul livello distrettuale rende più chiaro l'andamento complessivo.



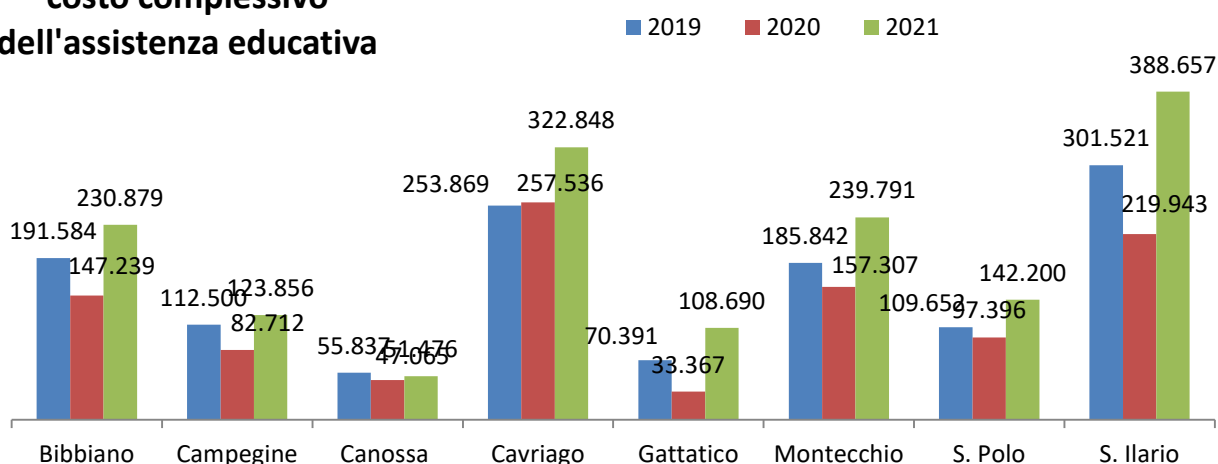
Anche se i comuni più grandi hanno tendenzialmente più situazioni, non vi è diretta proporzionalità. Analizzando l'incidenza sulla popolazione 0/14 nel 2019 e nel 2021, emerge – oltre all'umento percentuale generalizzato su tutti i territori - una media del 2,15%, nel 2019 e del 2,81%, con punte minime di 1,50% e massime di 3,59%. Una media del 2,8% significa che quasi 3 alunni su 100 usufruiscono dell'assistenza educativa.

### n. alunni assistiti su popolazione 0/14 (raffronto 2019-2021)

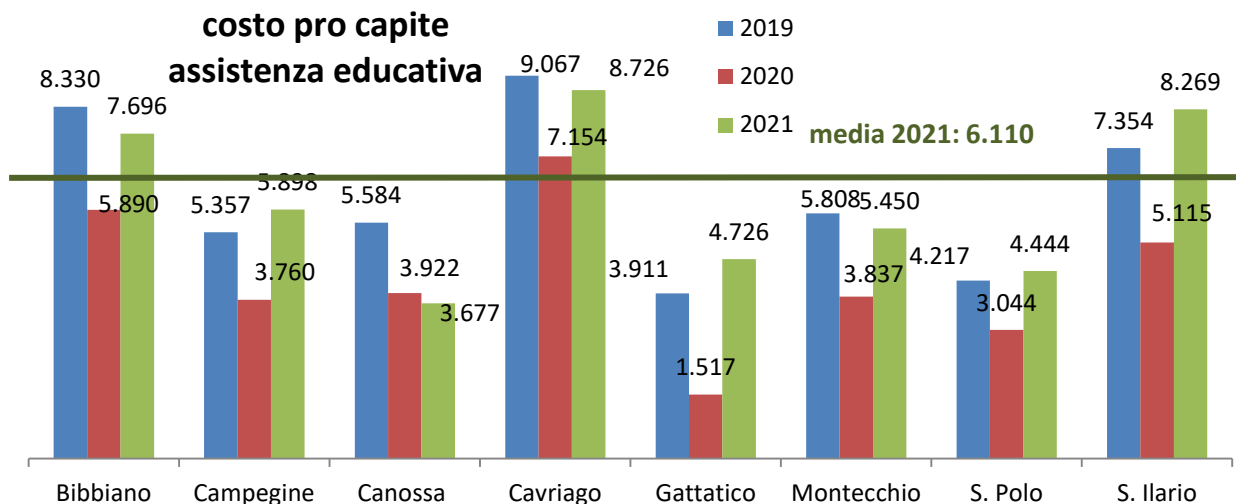


Con riferimento alla spesa, dopo la temporanea flessione del 2020 dovuta alla pandemia, si evidenzia un generale superamento nel 2021 dei costi del 2019, con aumenti molto significativi (+ 26% a livello distrettuale). Prevedibilmente, i comuni più popolosi sono quelli con una maggiore spesa complessiva.

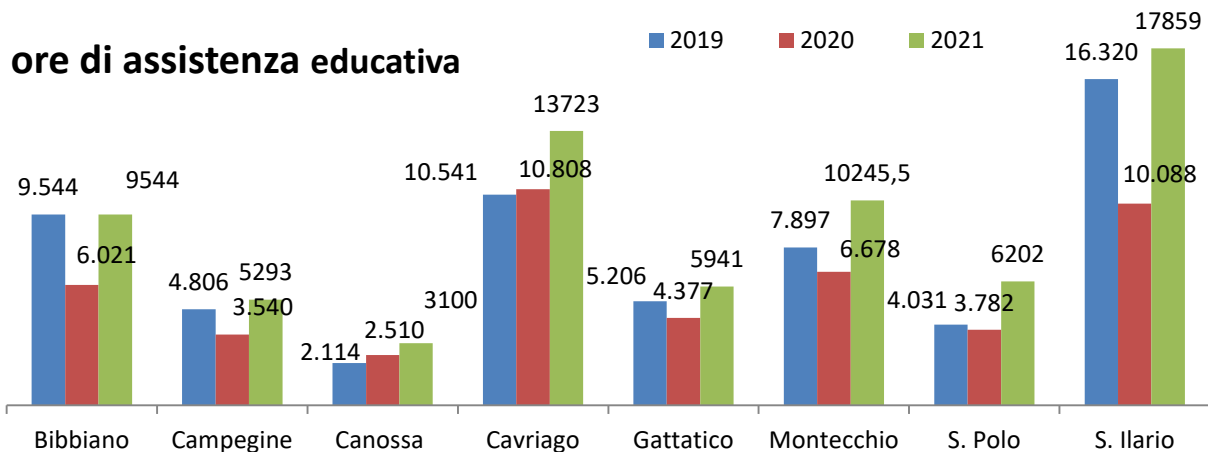
### costo complessivo dell'assistenza educativa



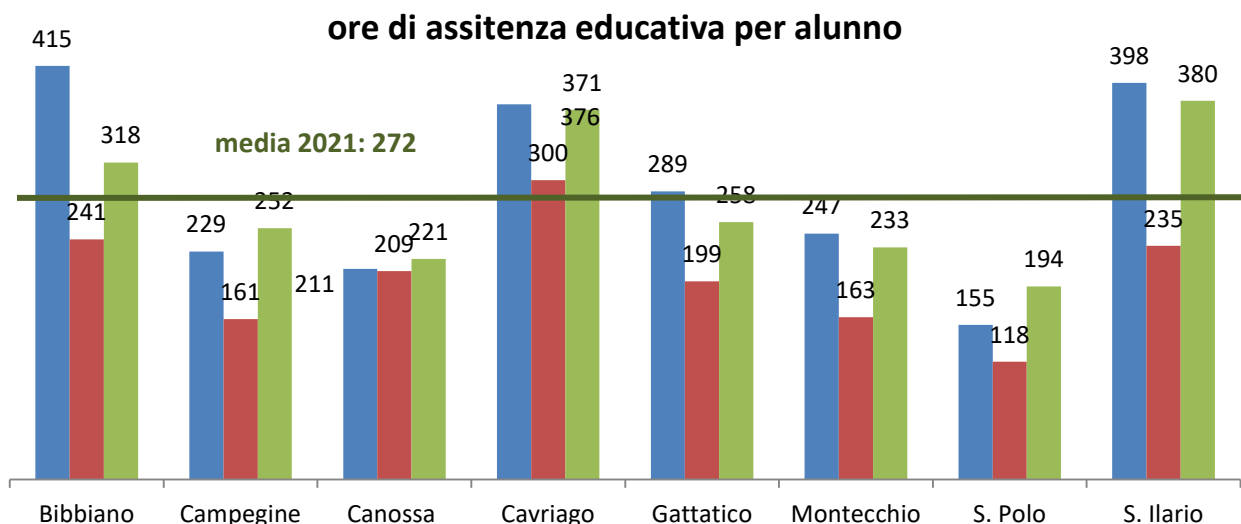
I costi pro capite risultano molto variabili, considerata la progettazione individuale degli interventi. Si confermano nel triennio comunque costi medi più elevati su Bibbiano, Cavriago e S. Ilario. Evidentemente in questi comuni i progetti attivati richiedono un'assistenza più intensiva.



Qualche elemento in più rispetto alla variabilità delle progettazioni è fornito dal numero di ore di assistenza effettivamente erogate. Si tratta di quasi 72.000 ore nel 2021; anche in questo caso un aumento considerevole, a livello disrettuale pari al 20% rispetto al 2019.



Mettendo in rapporto le ore con il numero di situazioni seguite, emerge un numero medio annuo di ore per ogni studente. La media di 272 ore per studente è leggermente più bassa rispetto al 2019 (290 ore per studente).





Su questo ambito di lavoro è in corso un costante coordinamento tra gli uffici scuola, gli istituti comprensivi e l'ausl non solo per una programmazione sostenibile e rispondente alle esigenze, ma anche per una progettazione che, pur nell'individualizzazione degli interventi, parta da presupposti omogenei.

Tra gli elementi di efficientamento possibile, sono in fase di valutazione nel nuovo appalto distrettuale alcune strategie organizzative quali lavoro a piccoli gruppi e l'individuazione di un educatore di plesso. Trattandosi del primo anno della nuova gestione, si stanno ponendo le basi per una rimodulazione del servizio.

## REFEZIONE SCOLASTICA

Si tratta di un servizio peculiare all'interno di questa sezione avendo – come gli altri – un consistente impatto organizzativo ma anche – a differenza degli altri – una più significativa copertura economica derivante dalle rette degli utenti.

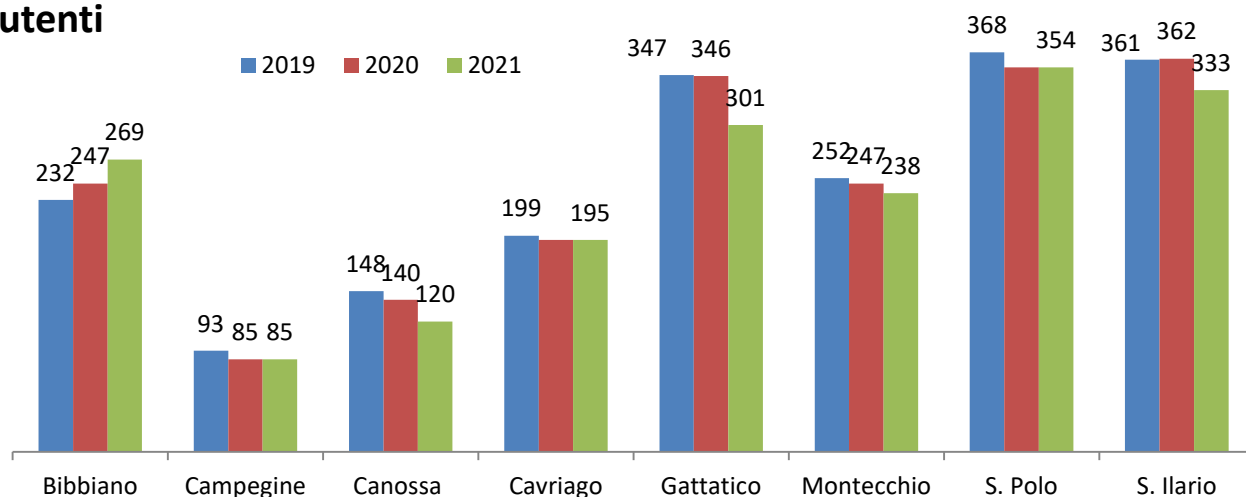
Prevale nettamente la gestione tramite concessione (4 enti) o l'appalto (3 enti). La differenza tra appalto e concessione, sul piano organizzativo, è determinata dal fatto che in regime di concessione la riscossione delle rette è a carico del concessionario, che fattura all'Ente solamente la quota non coperta dalle rette stesse. Nell'appalto, invece, il costo del servizio è interamente assunto dall'Ente che provvede anche a riscuotere le rette, con un maggiore controllo ma anche un maggiore dispendio organizzativo.

È presente una sola gestione diretta, presso il Comune di Canossa. La scelta è particolarmente significativa anche considerando le piccole dimensioni del Comune e le relative dotazioni di personale, ed è motivata dalla volontà di mantenere un totale controllo sulla qualità del servizio erogato.

<b>Bibbiano</b>	concessione
<b>Campegine</b>	appalto
<b>Canossa</b>	diretta
<b>Cavriago</b>	concessione
<b>Gattatico</b>	appalto
<b>Montecchio</b>	concessione
<b>S. Polo</b>	appalto
<b>S. Ilario</b>	concessione

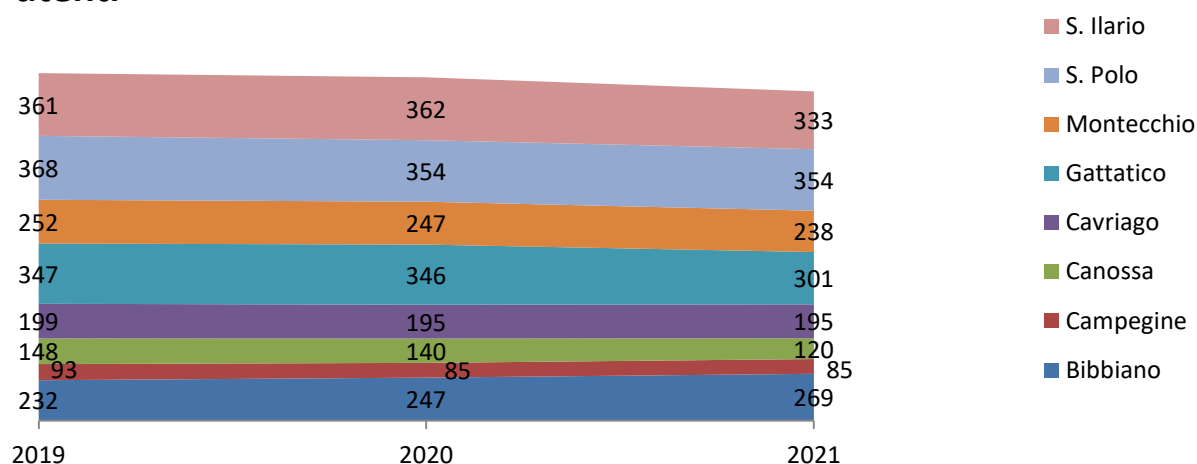
Con l'eccezione di Bibbiano, in crescita, si verifica un lieve calo generalizzato nel numero degli utenti.

## utenti



Il calo è più evidente sommando i dati a livello distrettuale, dove si è passati da esattamente 2.000 utenti nel 2019 a 1.895 utenti nel 2021. Si tratta di dati sui quali incidono ancora le conseguenze della pandemia, per cui occorrerà avere a disposizione i numeri dell'anno successivo per una valutazione del trend.

## utenti



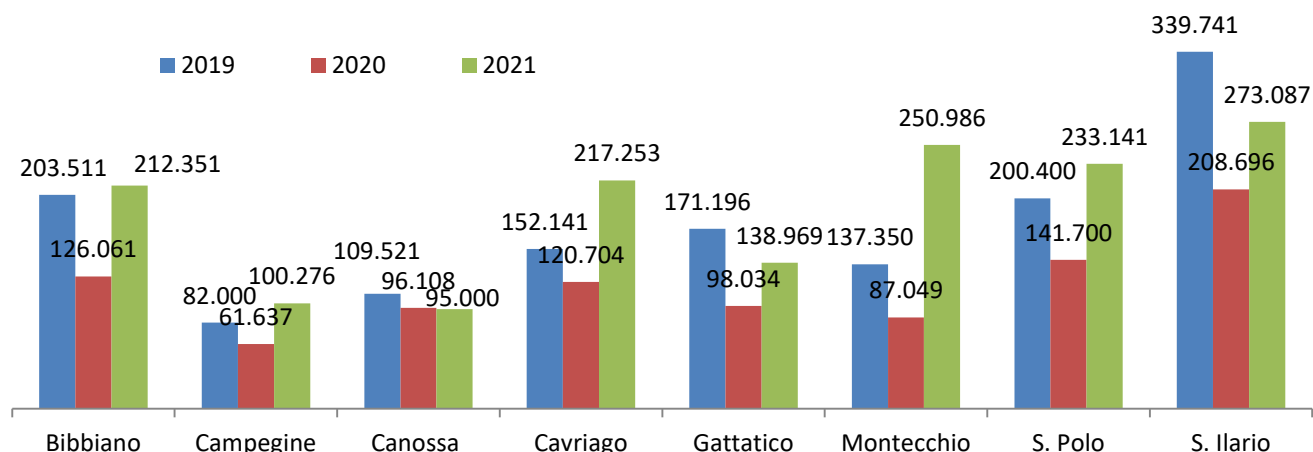
I numeri corrispondono alla diversa offerta presente di scuole a tempo pieno o con uno/ due rientri alla settimana. Una breve panoramica illustra la seguente situazione, che comporta ovviamente variabili annuali sulla base delle iscrizioni e della programmazione degli istituti comprensivi:

Comune	classi con rientri
Bibbiano	13 classi di primaria a tempo pieno
Campegine	5 classi di primaria a tempo pieno
Canossa	5 classi di primaria con 2 rientri e 10 classi di primaria con 1 rientro; 1 sezione di scuola dell'infanzia statale
Cavriago	11 classi di primaria a tempo pieno

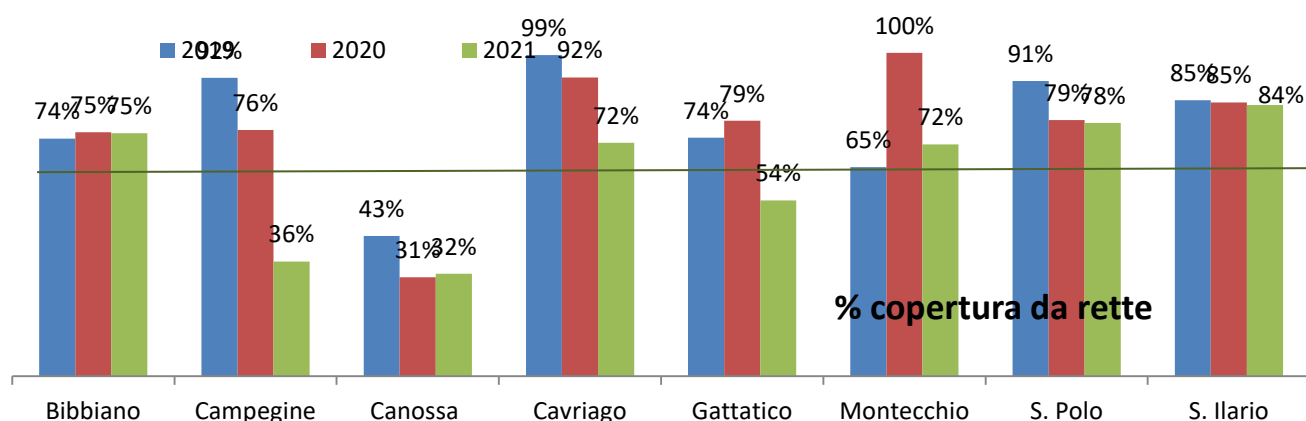
<b>Gattatico</b>	2 scuole a tempo pieno e 1 con un rientro
<b>Montecchio</b>	12 classi a tempo pieno
<b>S. Polo</b>	7 classi a tempo pieno, 10 classi con un rientro alla settimana, 5 sezioni scuola infanzia statale
<b>S. Ilario</b>	11 classi di primaria a tempo pieno

Nonostante il liveve calo dell'utenza, la spesa a livello distrettuale ha superato nel 2021 il milione e mezzo (1.521.064), superando i livelli pre pandemia. Si segnala, dopo la pandemia, il ritorno abbastanza generalizzato alla spesa presente. Fa eccezione un importante aumento dei costi su Montecchio dovuto all'esigenza di contemperare le nuove misure di distanziamento e i lavori in corso nei locali dedicati, con allestimento della mensa presso la palestra e organizzazione di turni. Il dato è tornato alla normalità nel 2022, come si vedrà nelle prossime rilevazioni.

### spesa per la refezione scolastica



La percentuale di copertura media da rette si è abbassata nel triennio, passando da poco meno dell'80% nel 2019 al 69% nel 2021.



Le differenze nella percentuale di copertura sono sostanzialmente dovute all'applicazione di tariffe differenti, con l'eccezione di Canossa, dove la scarsa copertura è dovuta a costi più elevati

riconducibili alla scelta – come evidenziato - di una gestione totalmente diretta su una dimensione numerica molto contenuta.

## ORGANIZZAZIONE DELL'UFFICIO SCUOLA

Le risorse dedicate ai singoli uffici sono piuttosto ridotte, pur ammontando a livello distrettuale ad una **dotazione** abbastanza significativa di oltre **17 unità**. Significativa la quota di personale dedicato alle attività di **fatturazione e riscossione**, pari a un totale di **5.3 unità**. Meno significativa, e tutto sommato spuria, la quota dedicata al reperimento del personale per le sostituzioni, più incisiva su Cavriago dovendo l'Azienda speciale procedere in autonomia su questa attività.

Progressivamente, in linea con gli obiettivi generali di digitalizzazione dei servizi, tutti gli uffici si stanno attrezzando per consentire iscrizioni e pagamenti online. Solo parzialmente avviata l'attività su Montecchio e Canossa.

2019	Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio	S. Polo	S. Ilario
personale dedicato	1,5	1,3	0,5	4	2,5	2,5	1	3,75
quota parte personale attività di fatturazione e riscossione rette	0,5	0	0,25	2	1	0,5	0,25	0,8
quota parte personale attività di sostituzione personale servizi 0/6	0	0	0	0,8	0	0,5	0	0,08
servizi online per iscrizioni pagamento rette	si	si	si*	si	si	si*	si	si

\*solo pagamento rette

## AFFARI GENERALI E FINANZIARI

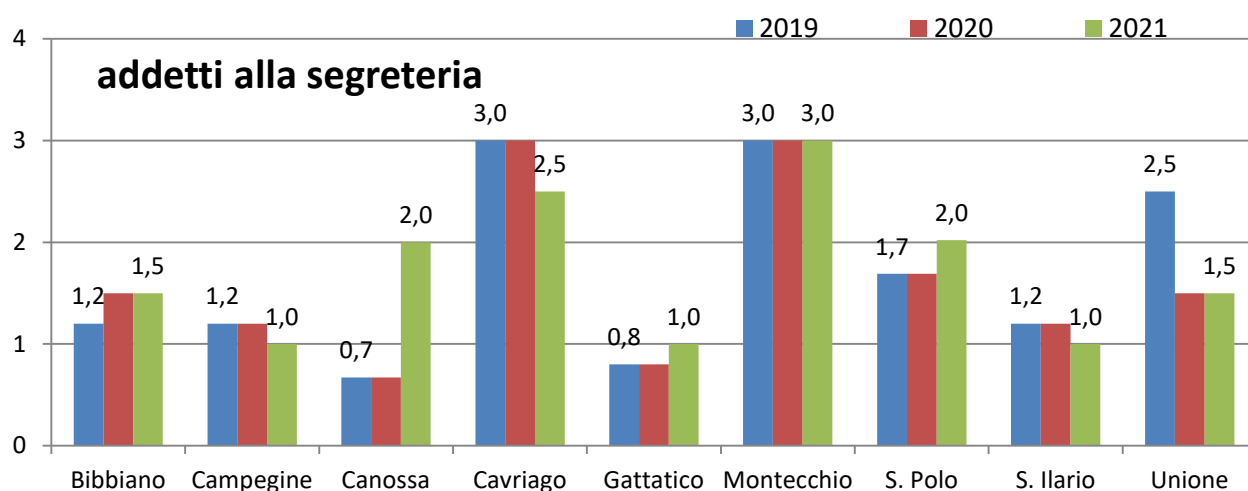
Pur trattandosi di un ambito meno visibile all'esterno, l'area degli affari generali e finanziari è quella che maggiormente sintetizza il livello di complessità dell'Ente e le sue dimensioni economiche e organizzative.

Si tratta del settore che sostiene di fatto l'attività degli altri servizi e settori più visibili all'esterno, rappresentando l'architettura organizzativa su cui essi poggiano la loro attività, oltre che un luogo di controllo, consulenza e supporto. E' l'unità che garantisce il corretto funzionamento degli organi collegiali, supportandone l'attività e le funzioni di programmazione. Presidia la trasparenza e l'accesso civico.

Rappresenta dunque un'area significativa sia a livello conoscitivo, per la rappresentazione che può fornire dell'intero ente, sia per le opportunità di *benchmarking* che ne possono derivare, essendovi di fatto molte prassi diversificate per affrontare tematiche tutto sommato simili e dettate dalla normativa.

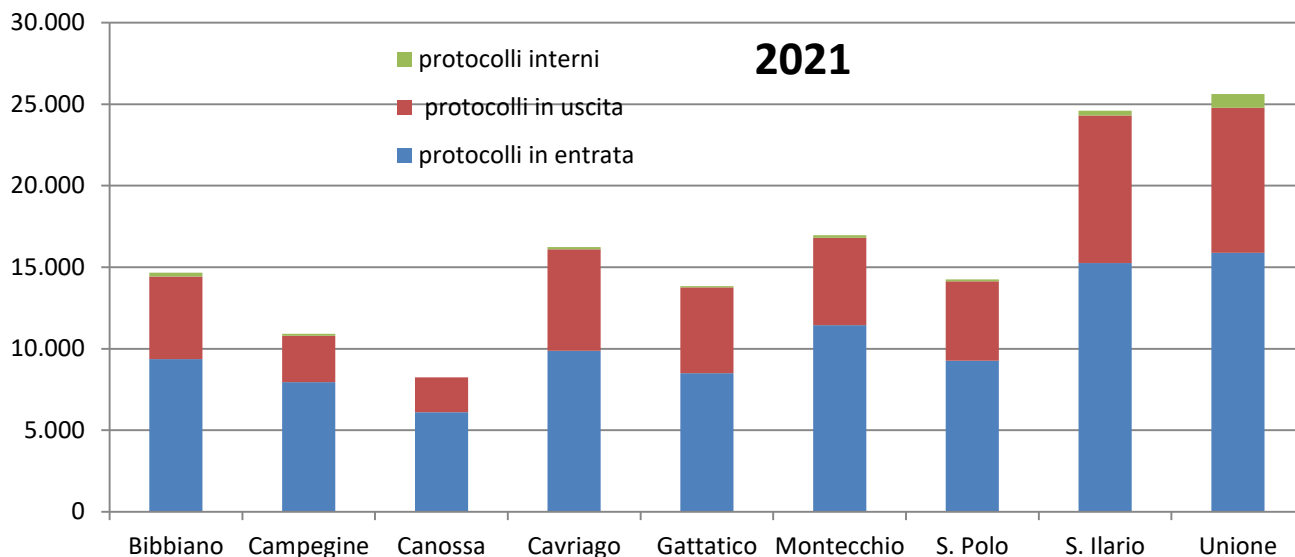
## SEGRETERIA

Le risorse dedicate alla Segreteria sono piuttosto contenute in tutti gli Enti, con l'eccezione di Cavriago e Montecchio. Potrebbe essere utile raffrontare gli effettivi mansionari per verificare attribuzioni alla segreteria di attività non omogenee tra i Comuni. Complessivamente risulta una dotazione – per quanto frammentata e con risorse condivise con altri servizi (in particolare le figure apicali) – di circa 15 unità (un poco di più nel 2019 e nel 2021, poco di meno nel 2020). Significativo l'investimento del Comune di Canossa nel 2021.

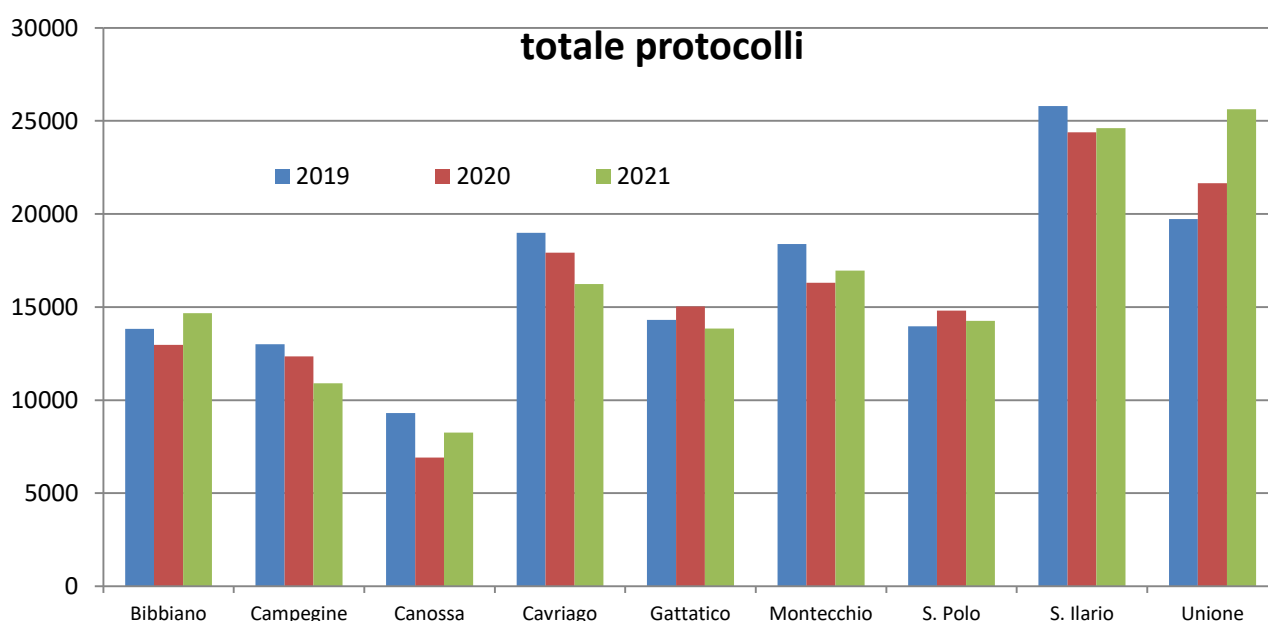


Un primo elemento che può rendere evidenza della mole delle attività trattate è il protocollo: Vengono protocollate comunicazioni in entrata, in uscita e interne. In tutti gli enti, senza distinzione, si osserva una prevalenza delle comunicazioni in entrata rispetto a quelle in uscita. La media distrettuale rappresenta un 74% di protocolli in entrate, un 38% in uscita e un 1% di protocolli interni, senza fluttuazioni significative nelle tre annualità considerate. Degno di nota e di riflessioni organizzative lo scarso utilizzo – in modo generalizzato – dei protocolli interni, che andrebbero maggiormente utilizzati sostituendo comunicazioni più informali o protocolli in entrata impropri.

percentuali protocolli	Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio	S. Polo	S. Ilario	Unione	media
in entrata	0,64	0,73	0,74	0,61	0,61	0,67	0,65	0,62	0,62	0,74
in uscita	0,34	0,26	0,26	0,38	0,38	0,32	0,34	0,37	0,35	0,38
interni	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,03	0,01

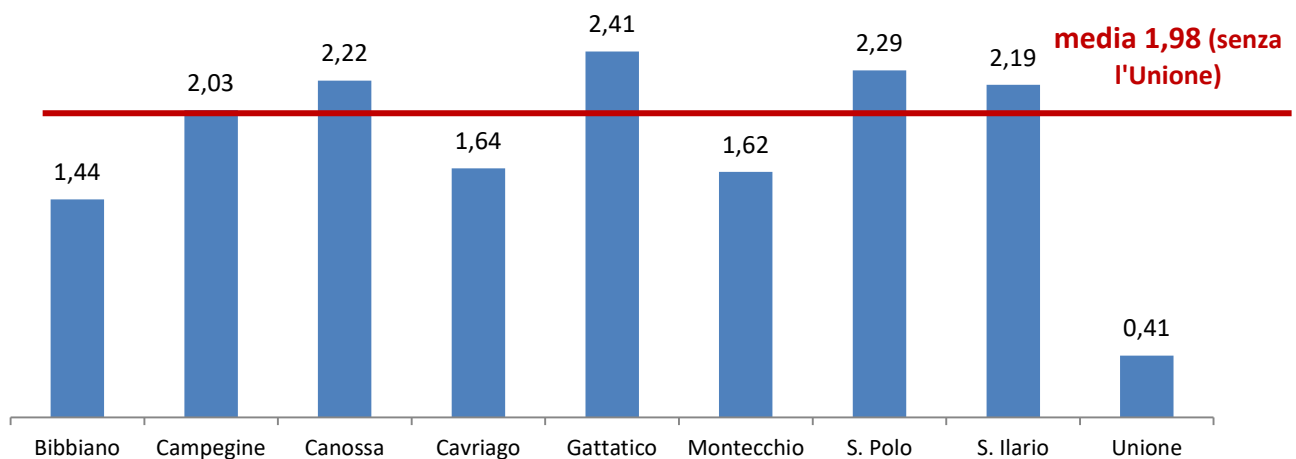


Anche se è abbastanza vero che gli Enti più grandi hanno un maggior numero di protocolli, non c'è proporzione tra le dimensioni demografiche e il numero di protocolli. Mettendo in relazione il numero totale di protocolli annui con il numero totale degli abitanti, si osservano infatti scostamenti dalla media che andrebbero interpretati cercando, ad esempio, di conoscere più a fondo le prassi operative di protocollazione, anche allo scopo di individuare eventuali proposte che possano consentire una maggiore omogeneità.



Nel calcolo della media non è stata considerata l'Unione perché il bacino di abitanti è troppo grande rispetto alle dimensioni economiche e organizzative dell'Ente e il dato avrebbe falsato la media.

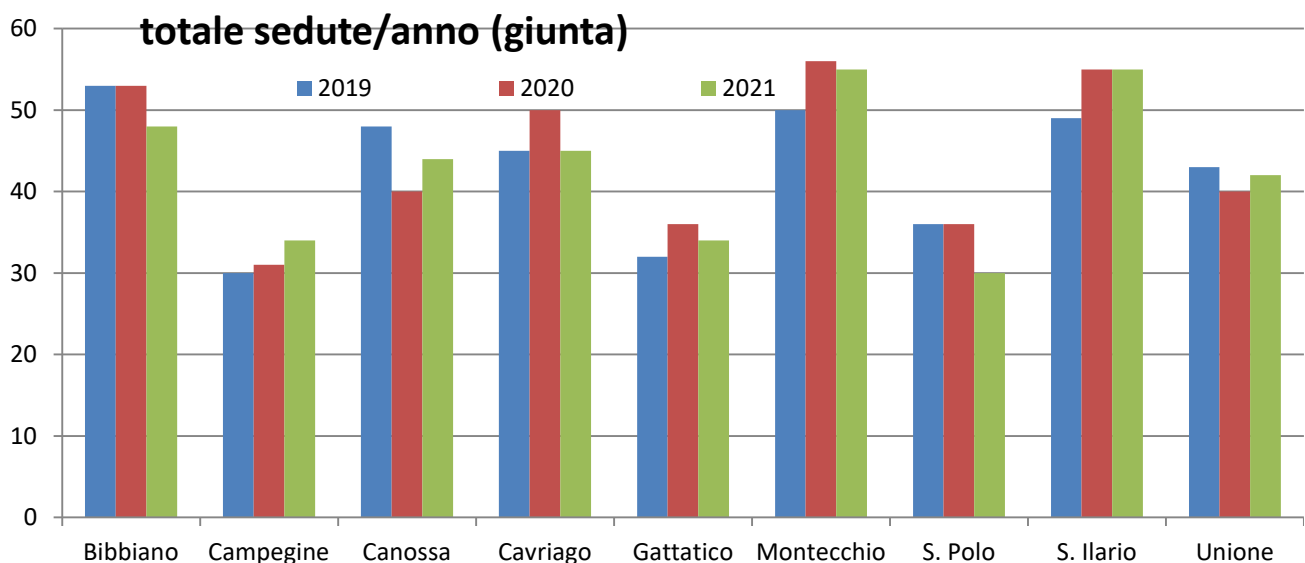
## n. protocolli per abitante



Un elemento interessante per descrivere le modalità organizzative della struttura politica è dato dalla frequenza degli incontri degli organi collegiali.

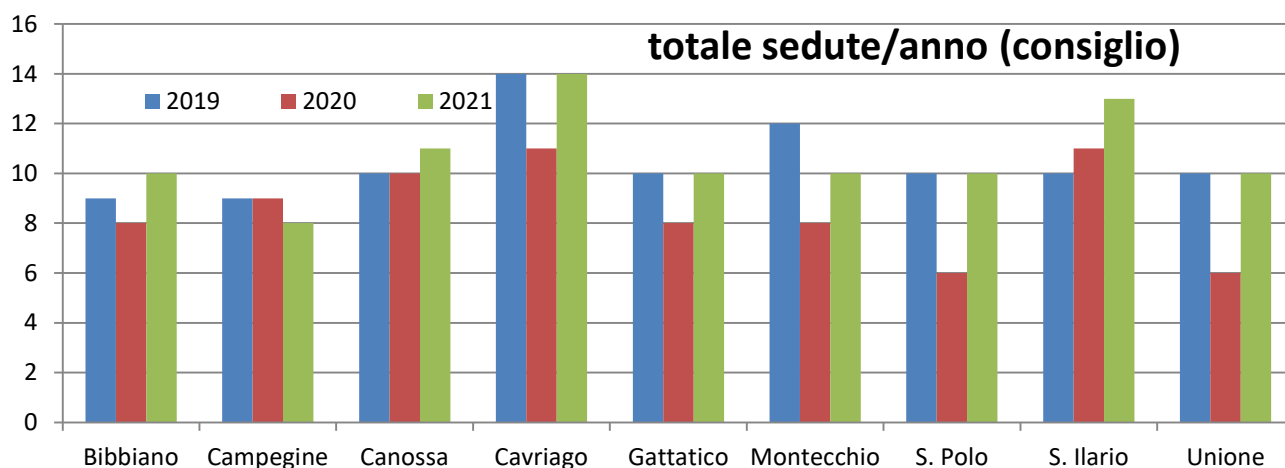
Per quanto concerne la giunta, l'analisi del triennio evidenzia due gruppi: da un lato i Comuni di dimensioni maggiori, che si sono mediamente organizzati con sedute a cadenza almeno settimanale, dall'altro gli altri comuni, che si sono organizzati con una frequenza minore (circa ogni 11/12 giorni). Nel tempo il Comune di Canossa si è allineato ai comuni di dimensioni maggiori.

ogni quanti giorni è convocata la giunta								
	Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio	S. Polo	S. Ilario
<b>2019</b>	7	12	9	7	10	7	10	7
<b>2020</b>	7	12	8	8	11	7	10	7
<b>2021</b>	8	11	8	8	11	7	12	7



Le differenze nella frequenza delle sedute di Consiglio non paiono invece legate alle dimensioni demografiche. La media della frequenza dell'anno 2021 è di una seduta ogni 35 giorni, ma con oscillazioni fra i 46 giorni di

Canossa e i 26 di Gattatico. Non rilevante la frequenza del 2020, anno di chiusure da Covid e di diversa organizzazione delle sedute collegiali.

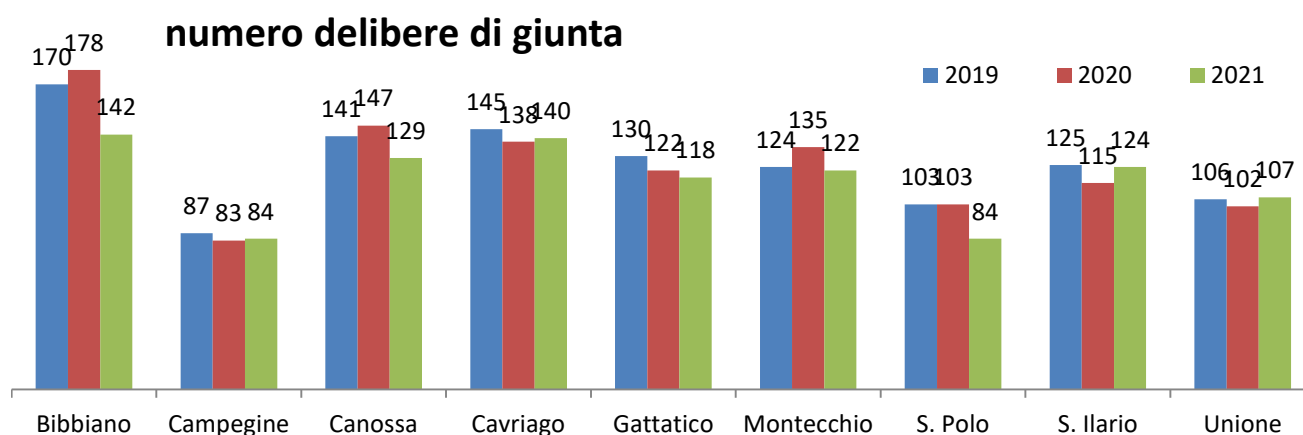


**ogni quanti giorni è convocato il consiglio**

	Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio	S. Polo	S. Ilario
<b>2019</b>		41	41	37	26	37	30	37
<b>2020</b>		46	41	37	33	46	46	61
<b>2021</b>		37	46	33	26	37	37	37

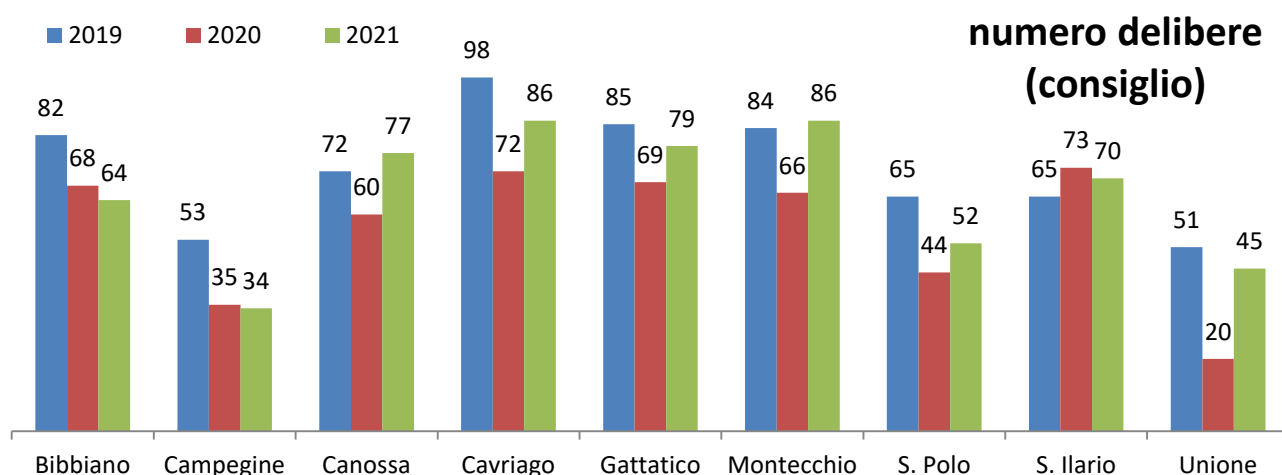
L'Unione, in quanto Ente di secondo livello, non può essere raffrontato ai Comuni. Il dato di frequenza rilevato nel triennio, tuttavia, è di una giunta ogni 8/9 giorni e di un consiglio ogni 37 giorni.

Con riferimento al numero delle delibere di Giunta, balza all'occhio la non corrispondenza tra il numero di atti e le dimensioni demografiche del Comune. In particolare i comuni di Bibbiano e Canossa hanno un'attività deliberativa più intensa, da approfondire in termini organizzativi. Il benchmark potrebbe avere già fornito spunti di razionalizzazione, essendo evidente un ridimensionamento nel 2021.

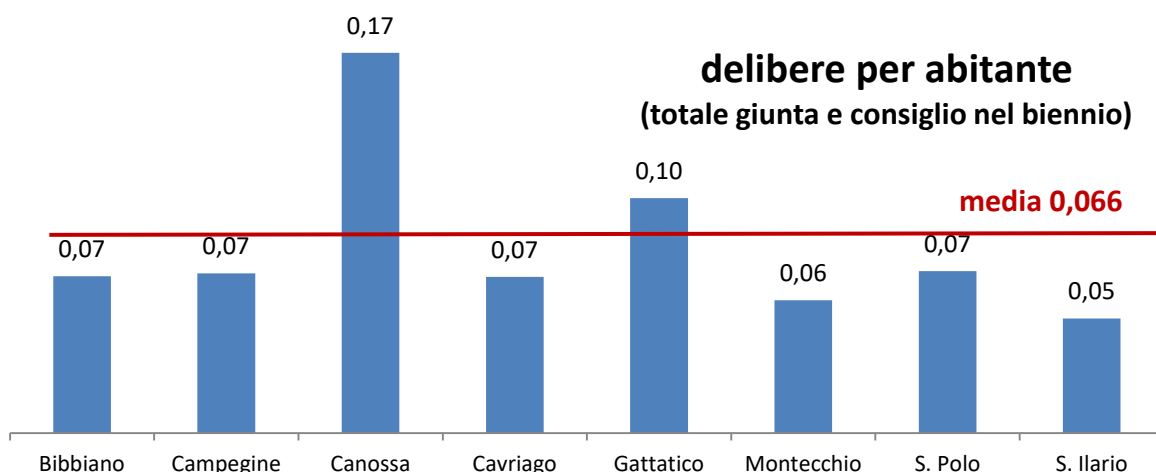


Rispetto alle delibere di consiglio, con la sola eccezione di S. Ilario, si nota una contrazione dell'attività deliberativa nel 2020, collegata alla pandemia. Si nota inoltre, come già per le delibere di Giunta, una non corrispondenza tra l'attività deliberativa e le dimensioni del Comune (il Comune di Canossa e di Gattatico sembrano deliberare maggiormente). Considerato che le competenze del Consiglio sono definite dalla legge, sarebbe opportuno un confronto tra le prassi organizzative dei Comuni per allineare le modalità e di conseguenza l'intensità deliberativa, ottimizzando l'attività amministrativa e riducendo il numero di atti.



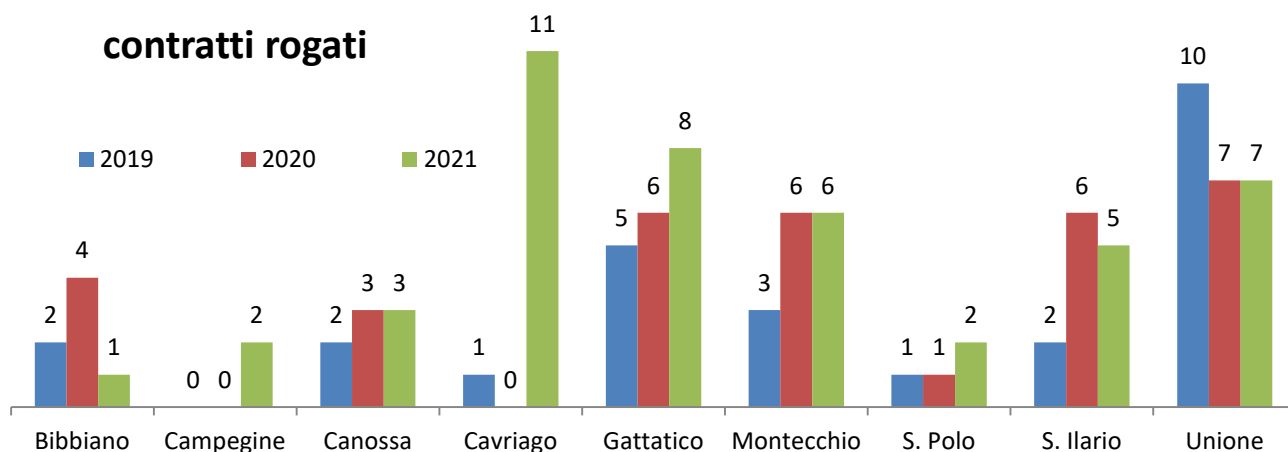


Considerando il totale delle deliberazioni, di giunta e di consiglio, adottate nel triennio, e mettendolo in relazione al numero degli abitanti, esce una media distrettuale di 0.066 delibere ad abitante, con le solite oscillazioni non legate alla dimensione demografica.



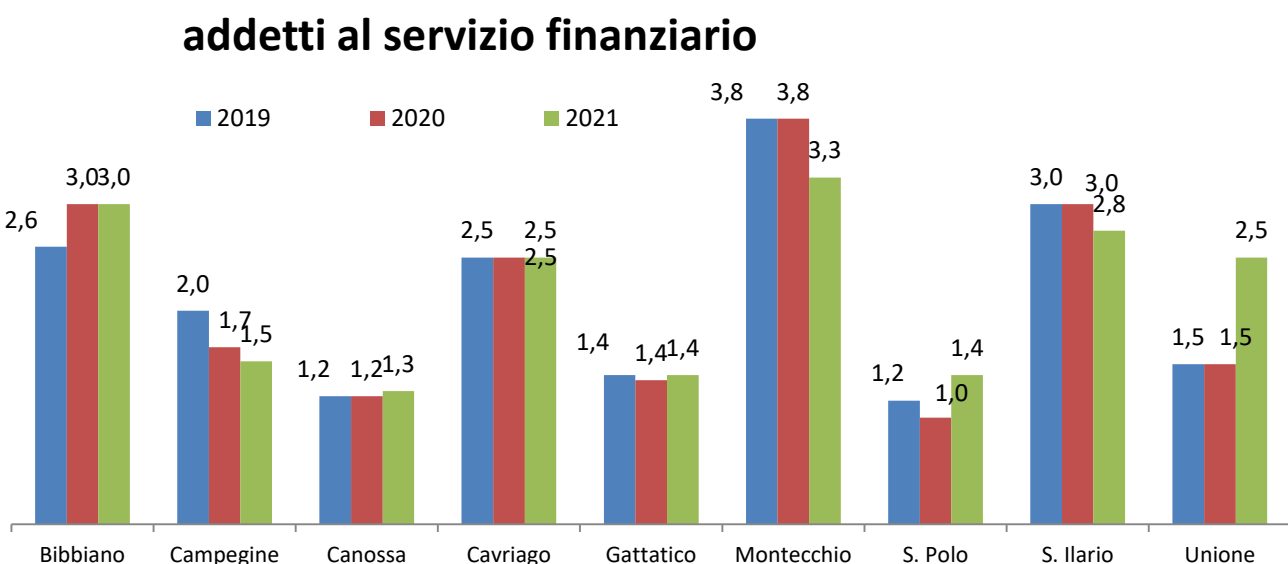
Indipendentemente dalla tipologia di atto, l'attività deliberativa comporta un lavoro amministrativo a sé, e risulta utile considerarne l'impatto sulle risorse umane dedicate.

Approfondendo infine i contratti registrati, si sono evidenziate prassi organizzative talmente differenti da rendere i dati non paragonabili. Si è pertanto concordato di **raffrontare solo i dati relativi ai contratti effettivamente rogati, atti pubblici con la presenza del Segretario** quale ufficiale rogante, e non anche convenzioni o scritture private non soggette a registrazione. Il dato più elevato dell'Unione è chiaramente riconducibile agli appalti condotti per la gestione associata, con importi mediamente più elevati rispetto ai contratti dei singoli comuni.



## SERVIZIO FINANZIARIO

Il primo aspetto analizzato è organizzativo. Considerato che gli addetti svolgono anche funzioni “non proprie” del servizio finanziario, si è cercato di stimare le unità nette, togliendo il tempo dedicato ad attività come riscossione rette o riscossione coattiva delle entrate. Pur dovendo ulteriormente affinare il dato raccolto, ne esce una situazione di complessiva di risorse molto contenute sui singoli comuni ma abbastanza significative se considerate globalmente (19,6 unità nel 2021).

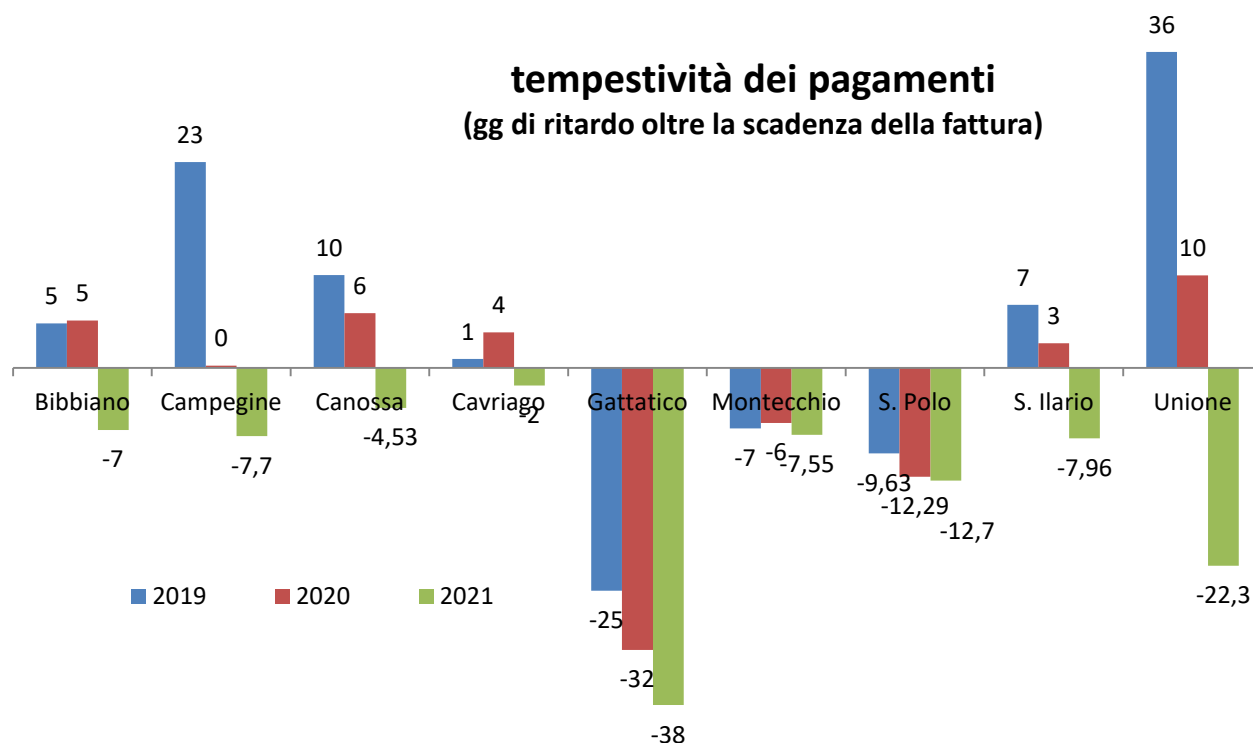


Alcune osservazioni:

- I 4 comuni più grandi hanno mediamente 3 unità di personale, qualcosa in meno il Comune di Cavriago dove però una parte consistente del bilancio è, anche contabilmente, gestita dall'Azienda Speciale;
- i 4 comuni demograficamente più piccoli sono accomunati da una situazione di risorse molto ridotte;

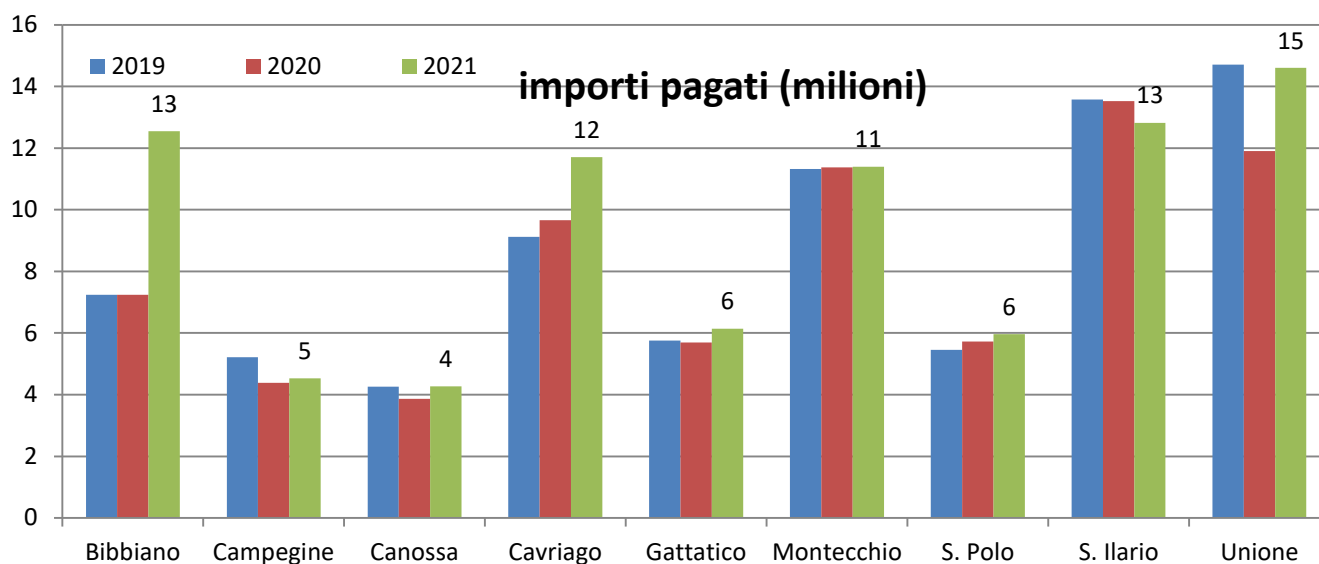
- l'Unione, con risorse già molto ridotte rispetto alle dimensioni del bilancio, ha attraversato nel 2020 momenti di totale scopertura, compensata in parte dall'utilizzo di un service esterno e non ha ancora raggiunto una stabilità organizzativa.

Un primo indicatore di "efficienza" riguarda le tempistiche di liquidazione delle fatture. Si è scelto di misurare il ritardo rispetto alle scadenze (dato complesso anche rispetto alle diverse scadenze delle fatture, non tutte a 30 gg). I dati negativi corrispondono a pagamenti in anticipo rispetto alla scadenza. Ne emerge una media distrettuale di un ritardo di 5 gg sul 2019, di un anticipo di 3 gg sul 2020, e infine di -14 nel 2021. Nonostante le differenze da ente a ente, si evince un miglioramento complessivo della performance dei servizi finanziari.

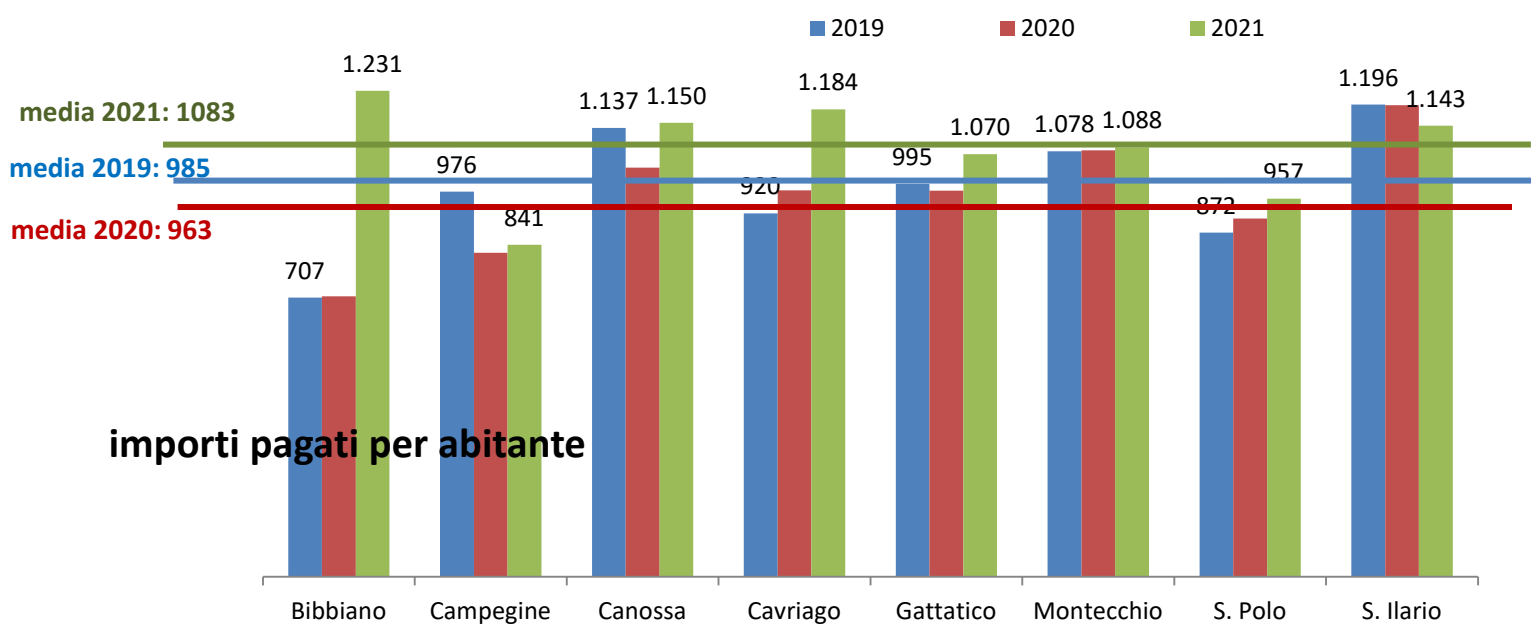


Il dato non è riconducibile solo al personale assegnato al servizio finanziario, ma all'intera struttura dell'Ente, visto che ai tempi della ragioneria per l'emissione del mandato si sommano i tempi degli Uffici per elaborare l'atto di liquidazione.

Anche se non coincidono con le dimensioni del bilancio, gli importi pagati nell'anno forniscono un'idea abbastanza chiara della mole di attività che grava sul servizio finanziario. Con la sola eccezione di S. Ilario, che ha comunque uno dei bilanci più consistenti, si rileva un aumento degli importi pagati nel triennio in quasi tutti gli enti. Anche attribuendo la flessione 2020 al rallentamento delle attività conseguente la pandemia, gli importi 2021 sono spesso più elevati rispetto al 2019 (complessivamente pagati sul distretto 83 milioni nel 2021, a fronte dei 76 milioni del 2019).

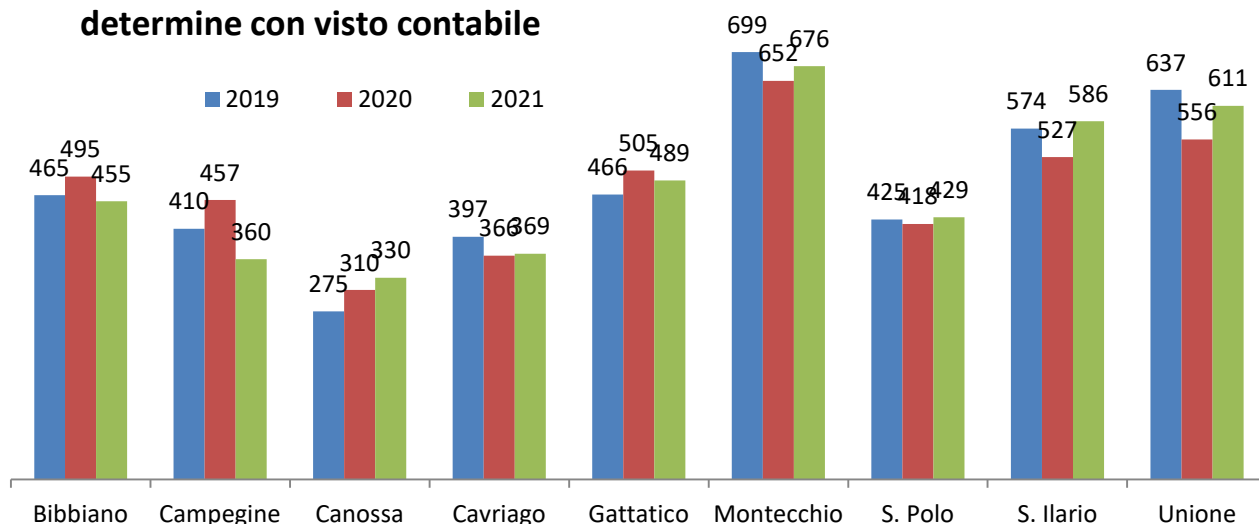


Mettendo in relazione gli importi pagati con la popolazione residente, si ha un'idea delle diverse intensità dell'attività finanziarie (viene esclusa l'Unione per bacino demografico troppo elevato).



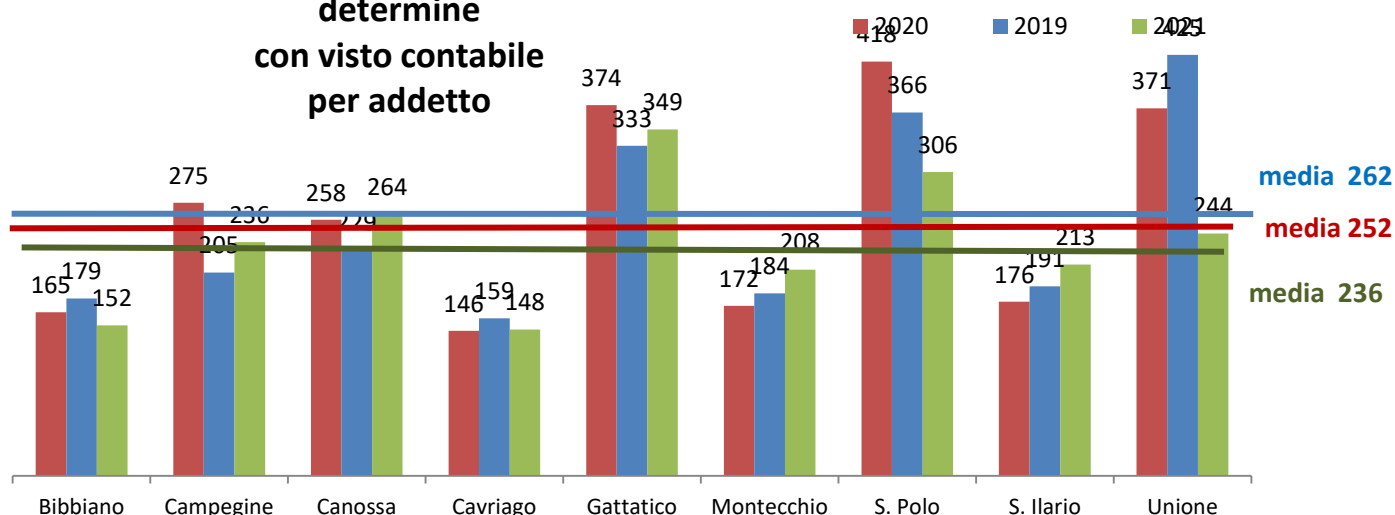
Altro indicatore della mole di attività è dato dalle determinazioni per le quali è previsto un visto di regolarità contabile, che cioè comportano una specifica lavorazione da parte del Servizio finanziario. Il dato relativamente basso di Cavriago è dato dal già evidenziato trasferimento all'Azienda speciale di una parte delle attività. Gli altri enti hanno numeri abbastanza in linea con la dimensione demografica ed economica.

### determine con visto contabile



Mettendo in relazione il numero di determine con visto contabile con il numero addetti, si ha una prima indicazione del carico di lavoro; emerge come Gattatico, San Polo e l'Unione abbiano avuto un carico più elevato. Come previsto, si è verificato un miglioramento importante per l'Unione nel 2021, avendo potuto contare su un'unità in più.

### determine con visto contabile per addetto



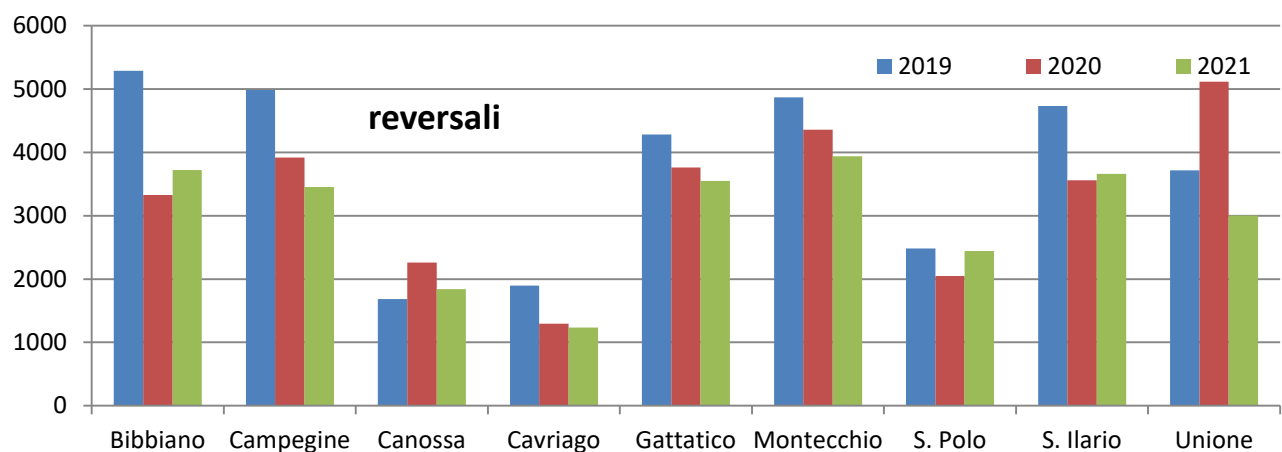
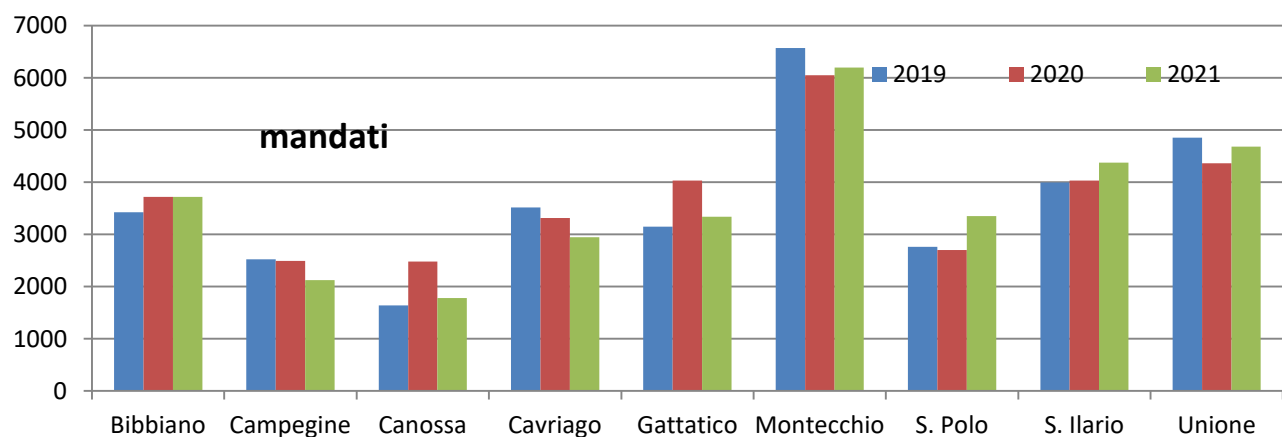
Sono stati infine presi in considerazione i mandati e le reversali, che si riportano a seguire e sui quali si possono ripetere le considerazioni già esposte sulle altre attività.

Osservando l'andamento di mandati e reversali, pur nella limitatezza dell'arco temporale preso in esame, è evidente una certa costanza dei mandati (sui 33.000), a fronte di una variabilità delle reversali (in costante calo dai 34.000 del 2019 ai 26.000 del 2021).

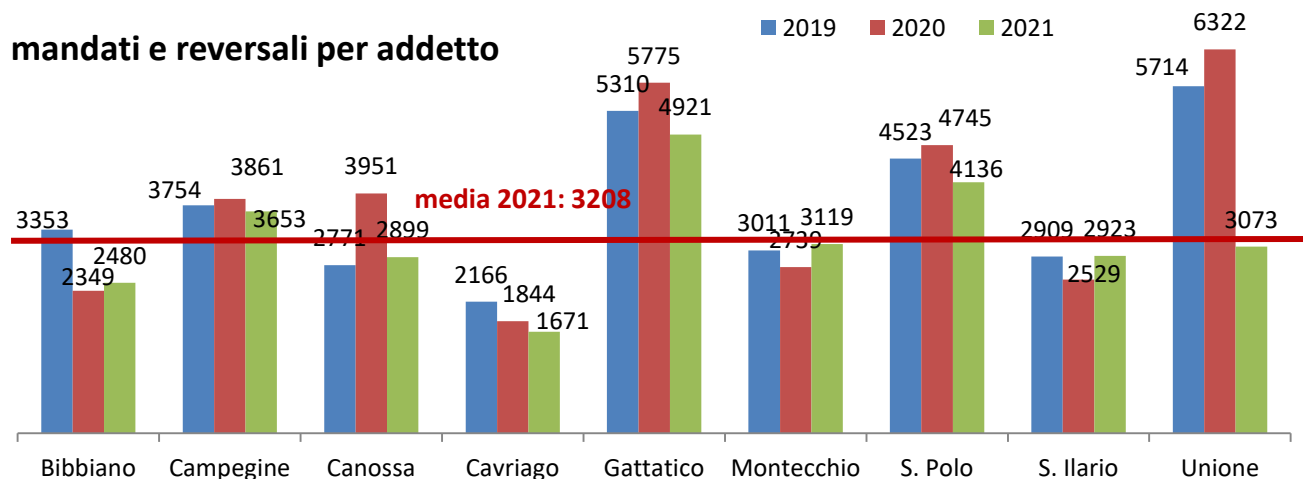
Rispetto alle reversali, va premesso che la fluttuazione può derivare da modalità diverse tra gli enti e anche all'interno dello stesso ente; possono essere emesse reversali puntualmente ogni giorno o cumulative (ad esempio mensili, raggruppate per tipologia d'entrata) riducendo il numero ma non le somme. Tuttavia è abbastanza evidente un calo generalizzato, con poche eccezioni.

La diminuzione delle reversali è legata nel 2020 alla sospensione delle attività riscossive e alle riduzioni di servizi a domanda individuale durante il lockdown; nel 2021 le reversali hanno continuato – in linea generale –

a diminuire, non solo perché le attività riscossive non sono comunque riprese a regime ordinario, ma anche e soprattutto perché si sono iniziati a vedere gli effetti dell'utilizzo dei pagamenti telematici per i servizi da parte dei cittadini. Il crescente utilizzo di PagoPa - non solo per una maggior dimestichezza dei cittadini ma anche per il maggior numero di servizi confluiti nel sistema - ha portato infatti ad una regolarizzazione delle entrate cumulativa divisa per tipologia d'entrata, riducendo in modo importante la regolarizzazione puntuale.

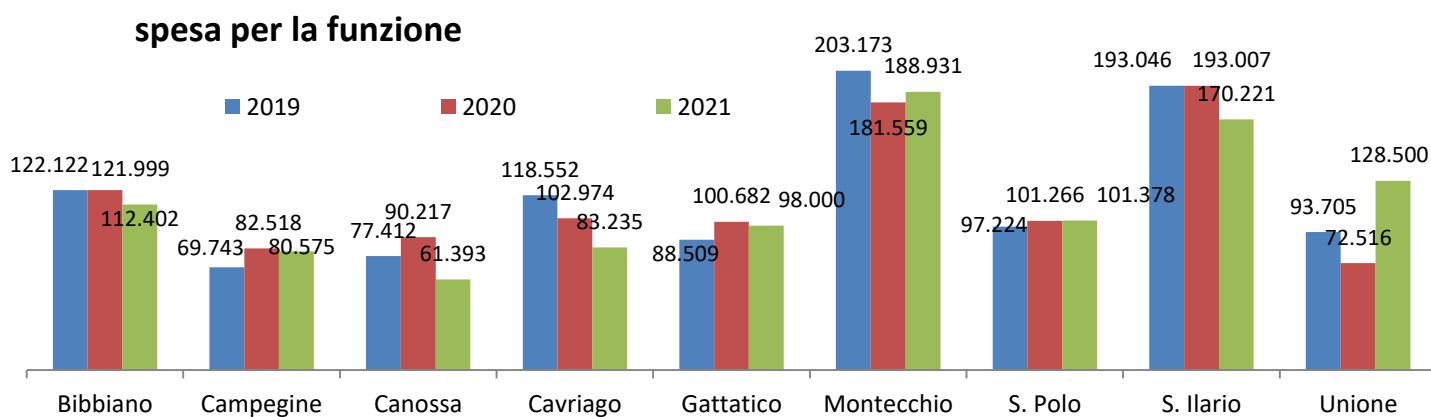


E'possibile mettere in relazione il totale dei mandati e delle reversali con il numero degli operatori addetti, evidenziando risultati simili al raffronto tra determine con visto contabile ed addetto. Gli enti con maggiore carico sono sempre gli stessi e si è verificato il già visto miglioramento per l'Unione nel 2021.



Con riferimento, infine, ai costi sostenuti per il funzionamento del Servizio finanziario, sono più elevati in presenza di maggiori unità di personale, ma non c'è proporzionalità diretta. Sono stati infatti rilevati anche i costi di funzionamento del servizio, tra cui formazione, prestazioni di servizio e altre spese correnti strettamente collegate allo specifico ufficio.

Emerge una spesa distrettuale di circa un milione di euro (1.063.486 nel 2019, 1.046.738 nel 2020 e 1.024.636 nel 2021).

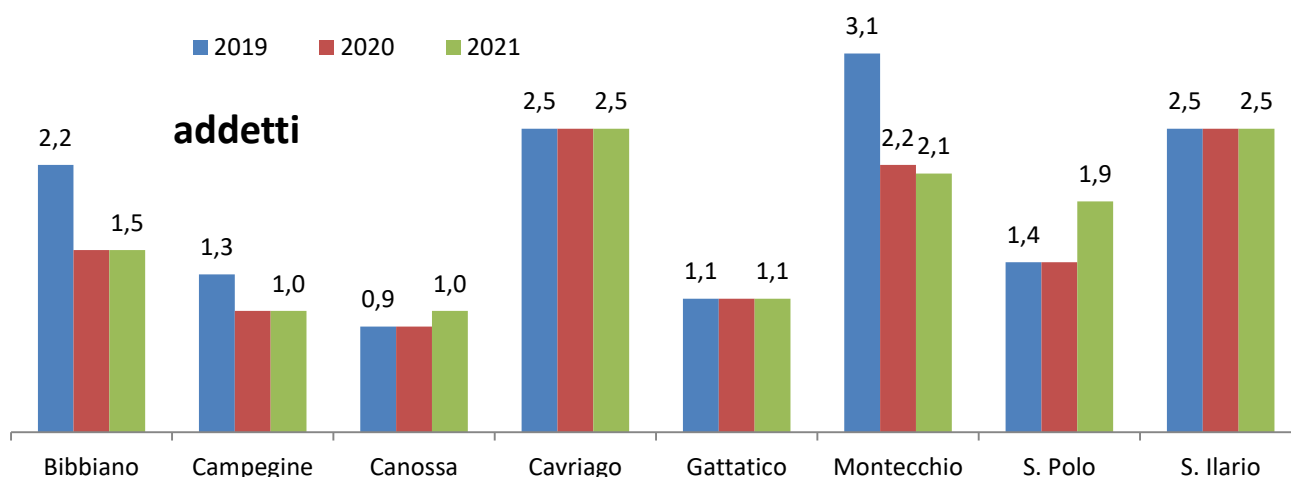


## TRIBUTI

La strategicità dell'ufficio che presidia le principali entrate dell'Ente è evidente, non solo per la necessità di rendere il più possibile efficiente il reperimento delle risorse necessarie al funzionamento degli Enti, ma anche per il consistente impatto sui cittadini.

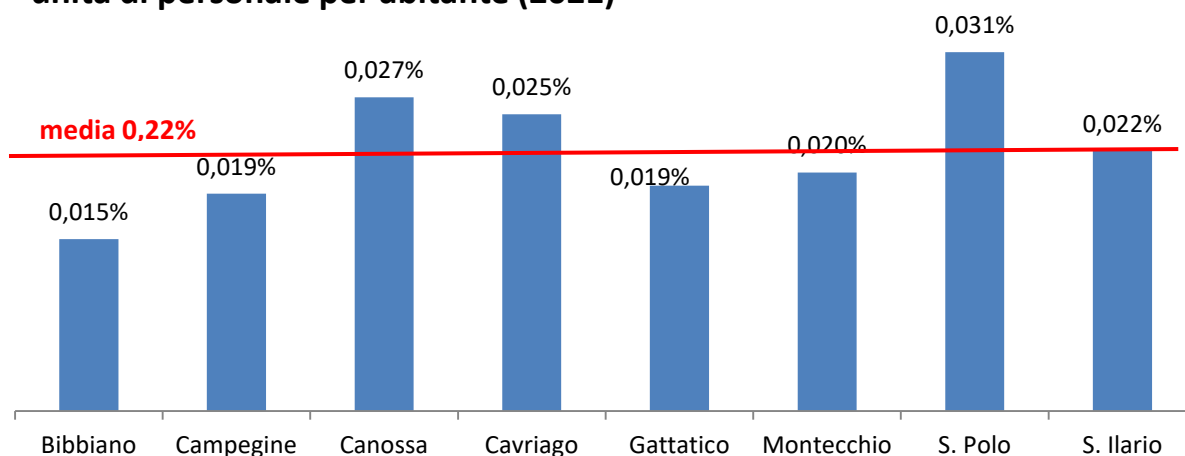
L'analisi delle attività dell'Ufficio tributi dovrà essere sistematizzata ed arricchita negli anni per fornire elementi il più possibile utili ad assumere scelte strategiche, tuttavia già l'analisi di tre annualità consente di esplicitare alcune considerazioni utili.

Il primo elemento da prendere in considerazione, e sul quale tornare in sede di valutazioni organizzative, riguarda il personale dedicato.



La prima evidente considerazione è che solamente un comune (Cavriago) ha un responsabile dedicato a tempo pieno, Bibbiano ha un responsabile part time 18 ore, mentre negli altri comuni si tratta di quote parziali, in alcuni casi molto ridotte, di un responsabile che ha in capo anche altri settori. La seconda considerazione è che, pur essendovi più risorse nei comuni di maggiori dimensioni, non vi è proporzionalità diretta. Mettendo infatti in relazione il personale dedicato alla dimensione demografica esce un quadro abbastanza disomogeneo.

### unità di personale per abitante (2021)



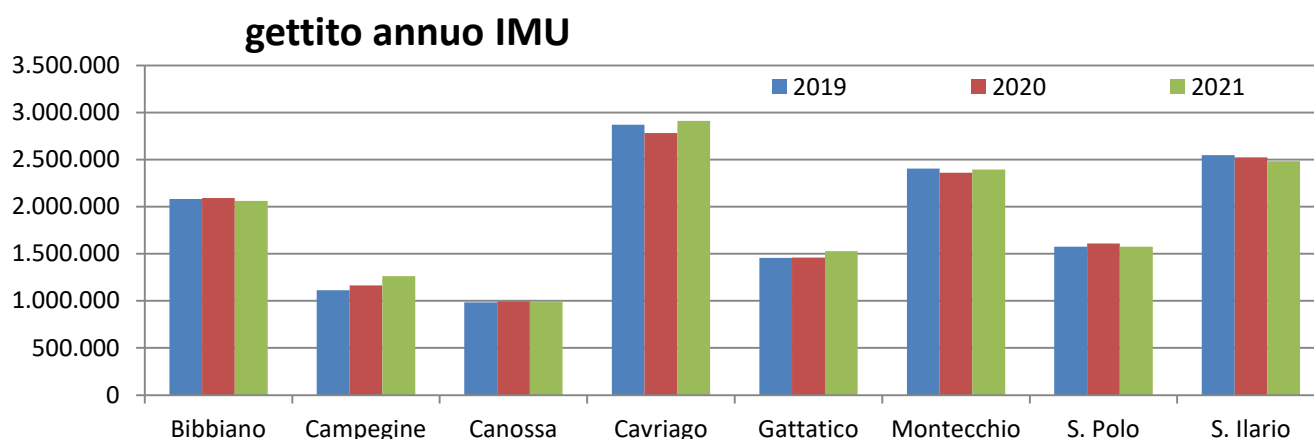


La terza, ed ultima considerazione, è che se le risorse per singolo comune appaiono abbastanza ridotte, il totale sul territorio dell'unione appare invece abbastanza significativo.

	2019	2020	2021
<b>totale</b>	15,0	13,1	13,6

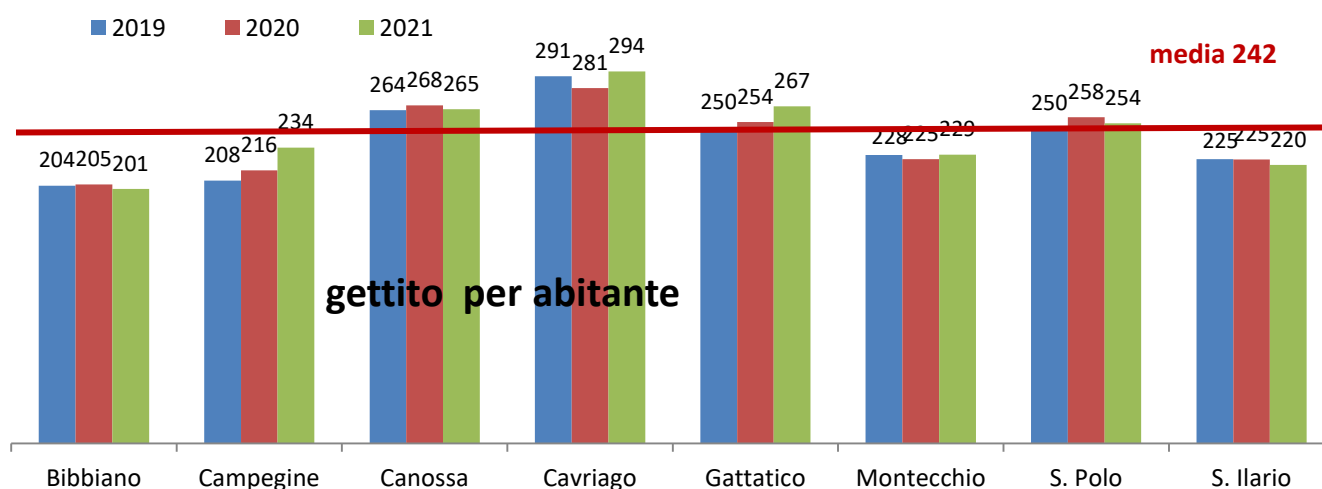
La prima imposta analizzata è quella che genera il maggiore gettito a livello distrettuale, l'Imposta Municipale Unica (IMU) generata dai beni immobili presenti sul territorio comunale. In tutti e 8 i Comuni la gestione degli accertamenti avviene internamente, in forma diretta.

A livello distrettuale, l'importo è di circa 15 milioni annui, ripartiti come segue sui singoli comuni.



Come per altri indicatori, se è vero che i comuni più popolosi hanno in generale le entrate maggiori, analizzando il gettito per abitante emergono significative differenze. **Il gettito per abitante** non fornisce informazioni rispetto alla composizione della tassa, in quanto pagata da cittadini, anche non residenti, e da aziende; **ha solo la funzione di dare un'idea delle entrate complessive in relazione alla dimensione dell'Ente.**

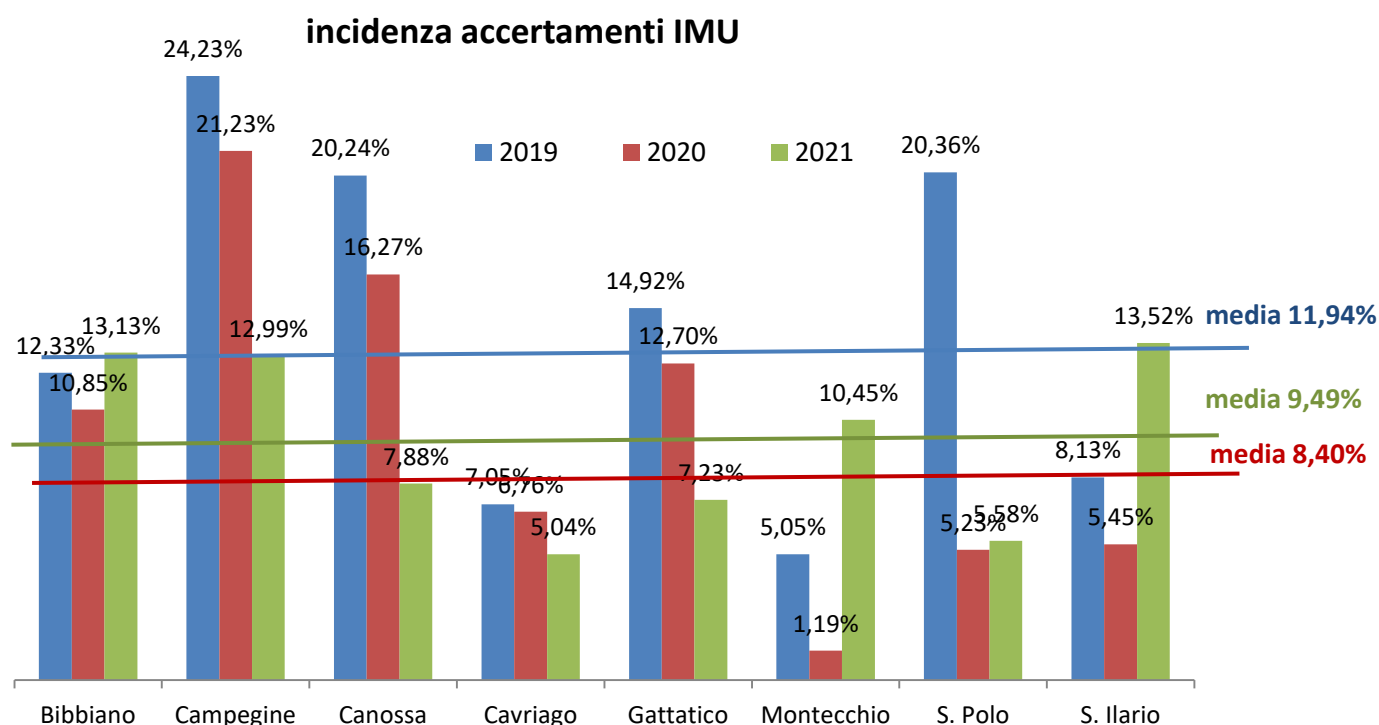
La media di 242 euro annui per abitante – nel triennio - oscilla in realtà tra un massimo di 294, raggiunto da Cavriago nel 2021, e un minimo di 201, raggiunto da Bibbiano, sempre nel 2021. Queste differenze sono dovute alle caratteristiche del territorio, in quanto il gettito può aumentare in caso di seconde case (molto diffuse ad es. a Canossa) e o di un tessuto produttivo particolarmente denso (ad es. Corte tegge a Cavriago).



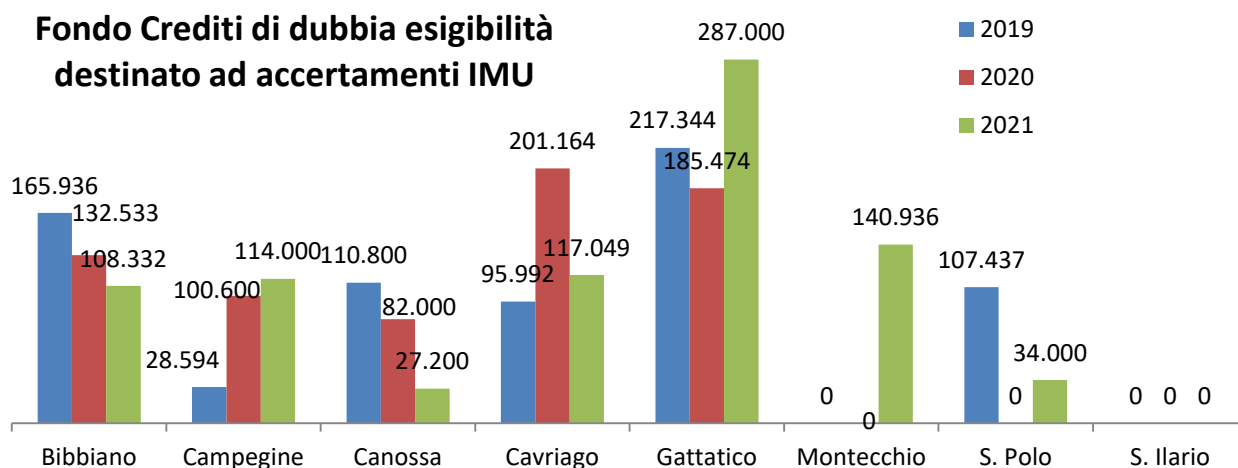
In futuro si intende specificare gli importi collegati ai diversi codici di tributo, andando ad evidenziare il diverso gettito proveniente da abitazioni, attività produttive, terreni, ecc., oltre al fondo di solidarietà che viene versato dai cittadini direttamente allo Stato.

Un indicatore di efficacia suggerito dalla Regione riguarda **il rapporto tra gli accertamenti e il gettito ordinario**. I dati del 2020, nettamente inferiori a quelli del 2019, sono dovuti all'emergenza sanitaria e alle norme statali conseguenti, volte ad alleggerire l'impatto economico della pandemia. Nel 2021 i Comuni hanno potuto notificare i propri atti di accertamento esecutivi; tuttavia la situazione ancora critica dal punto di vista economico sociale ha imposto cautela e ragionevolezza. Si è pertanto proceduto emmettendo gradualmente gli atti da notificare, tanto per non colpire in maniera troppo gravosa i contribuenti, quanto per non creare problemi legati all'accesso, sia presso gli uffici comunali sia quelli presso altri uffici preposti ai pagamenti. Nell'anno 2021 diversi enti hanno inoltre preferito approntare le procedure esecutive sospese nell'anno precedente anziché emettere nuovi atti di accertamento. In definitiva, il trend del triennio è l'esito di attività programmate non in modo ordinario; occorrerà un periodo di tempo più lungo per evidenziare trend più stabili e interpretabili sul piano delle performance di riscossione.

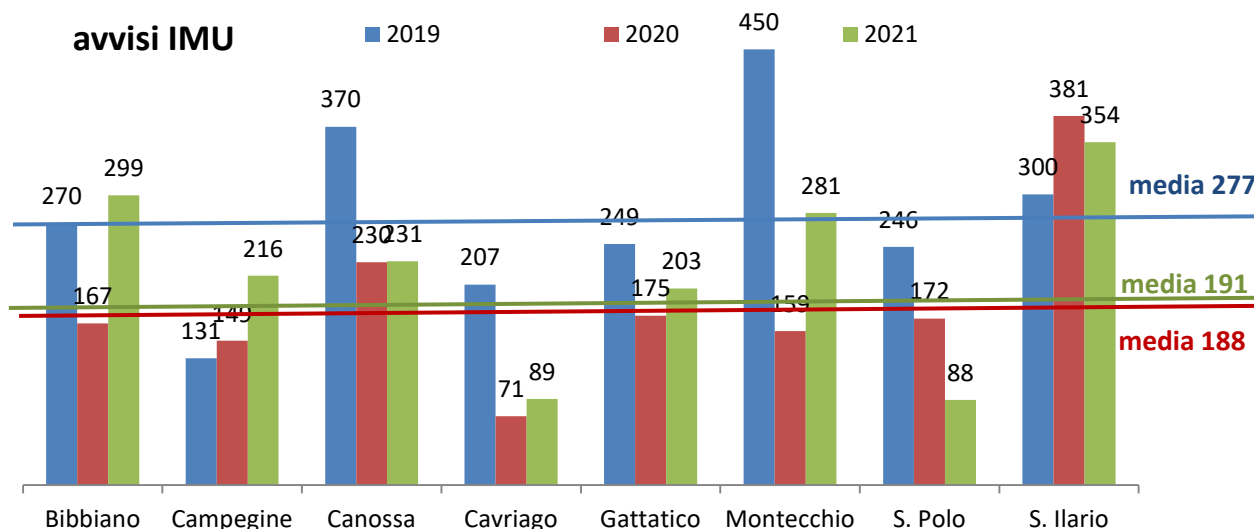
Le differenze tra i comuni non sono solamente dovute ad una differente intensità dell'attività riscossiva ma anche agli importi dei singoli accertamenti: un singolo accertamento di importo elevato aumenta la media in modo importante senza indicare un'attività dell'ufficio particolarmente intensa. I diversi risultati annui possono inoltre essere collegati a specifici obiettivi assegnati all'Ufficio dall'Amministrazione. Per avere un riscontro più collegato ad analisi di efficienza, il dato dovrà essere visto in una serie storica più ampia.



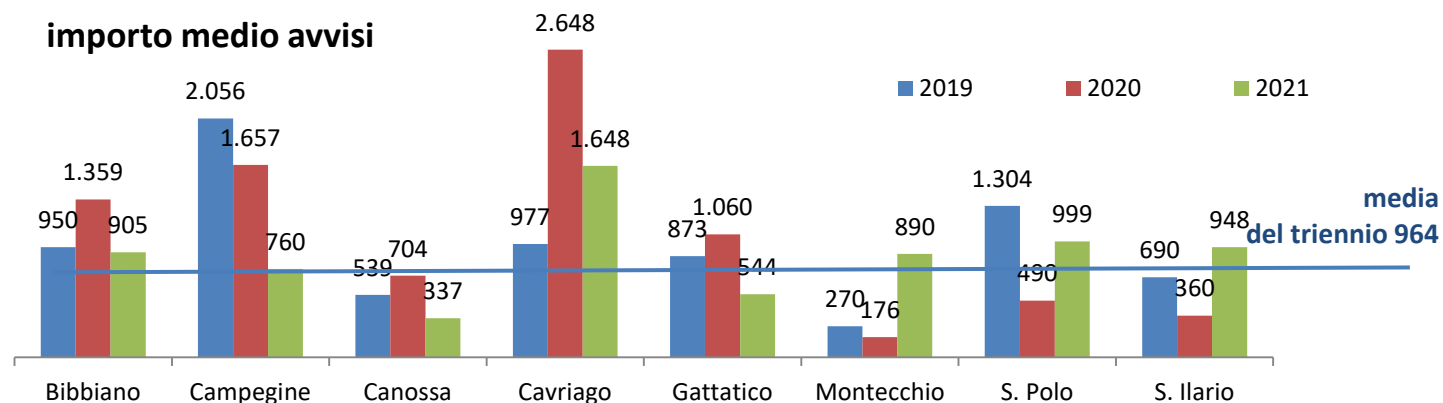
Le somme accertate la cui entrata non è sicura, vengono calcolate nel Fondo Crediti di dubbia esigibilità. I numeri molto diversi sono anche legati a differenti prassi operative ossia se gli accertamenti vengono registrati per competenza o per cassa e dalle percentuali di fondo applicate.



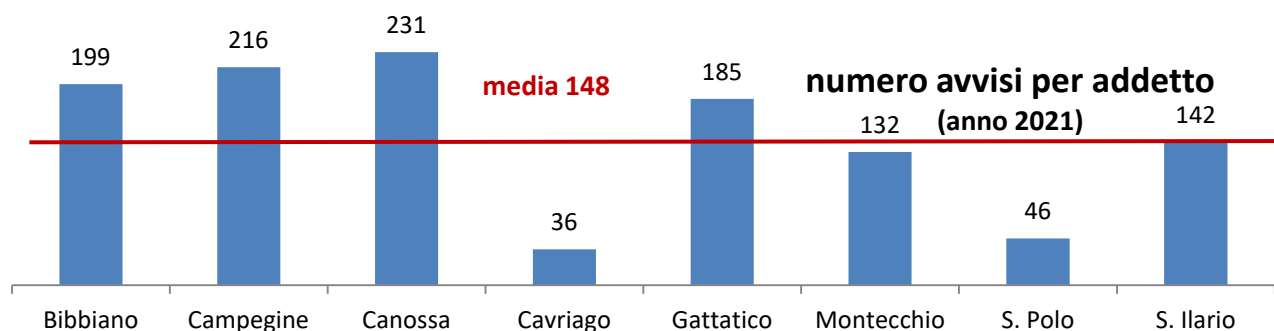
Il numero di avvisi emessi quantifica il lavoro di riscossione che l'ufficio sostiene. Evidente un calo generalizzato dell'attività nel 2020, con l'eccezione del Comune di S. Ilario, dovuto alle norme sull'emergenza sanitaria COVID e a conseguenti scelte politiche in merito al rinvio di scadenze. La ripresa nel 2021 non ha comunque riportato l'attività ai livelli pre pandemia per le ragioni già illustrate.



Mettendo in relazione il numero di avvisi e l'importo degli accertamenti, si rende la dimensione dell'importo medio degli avvisi che vengono emessi. Si osserva – come prevedibile - molta varietà non solo da comune a comune ma anche, all'interno di ogni comune, tra una annualità e l'altra in base alle differenti situazioni oggetto di avviso e alla programmazione dell'attività di riscossione.



Messo in relazione al personale dedicato, il numero degli avvisi può fornire un'idea approssimativa del carico di lavoro.

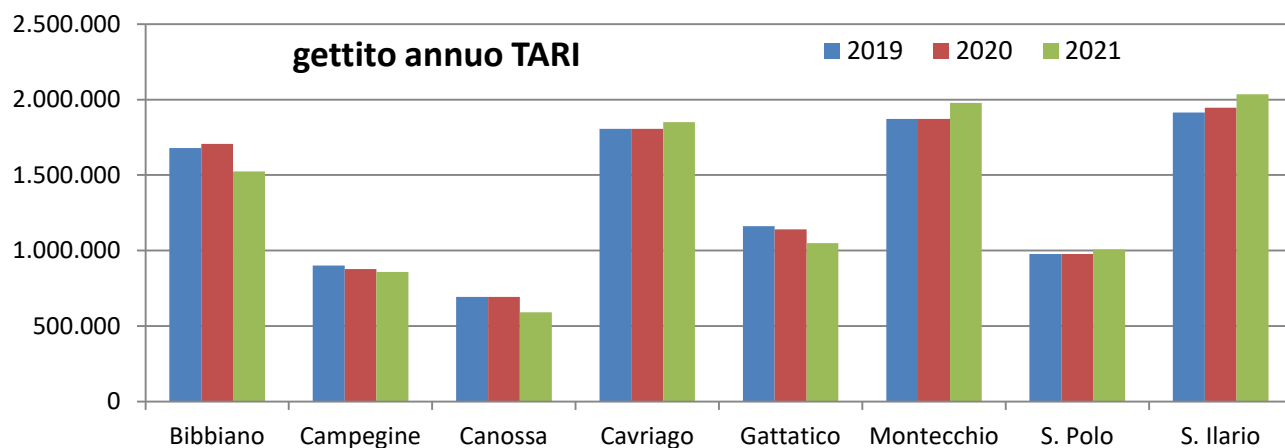


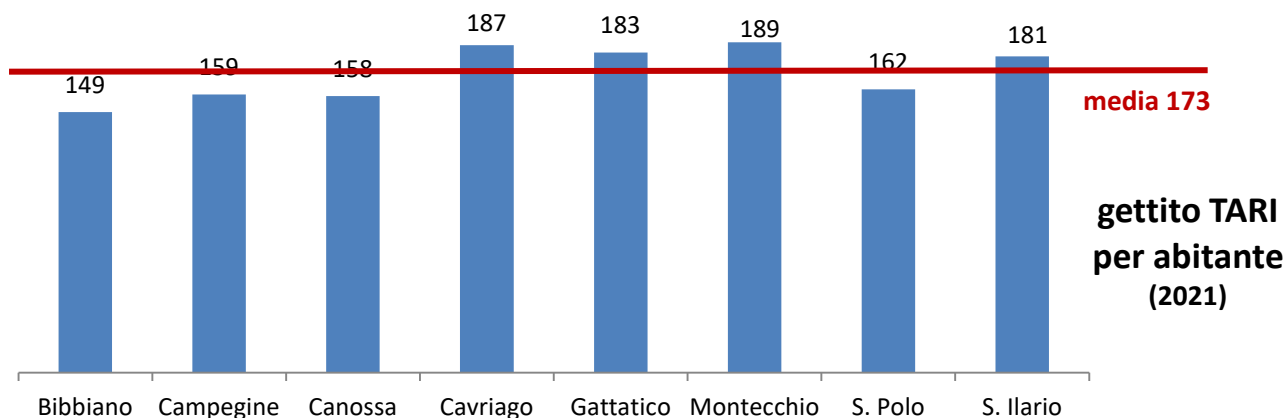
La seconda consistente imposta oggetto di analisi è la Tassa sui rifiuti (TARI).

Le modalità di gestione si differenziano tra la gestione ordinaria, generalmente esternalizzata (ad eccezione di due comuni), e l'accertamento, generalmente gestito in forma diretta (ad eccezione di due comuni). Solo i Comuni di Cavriago e Montecchio hanno esternalizzato entrambe le fasi di riscossione.

gestione TARI	riscossione ordinaria	accertamenti
Bibbiano	esternalizzata	diretta
Campegine	diretta	diretta
Canossa	diretta	diretta
Cavriago	esternalizzata	esternalizzata
Gattatico	esternalizzata	diretta
Montecchio	esternalizzata	esternalizzata
S. Polo	esternalizzata	diretta
S. Ilario	esternalizzata	diretta

Il gettito ordinario a livello distrettuale è di circa 11 milioni annui, suddivisi tra i comuni in modo abbastanza proporzionato alle dimensioni demografiche.

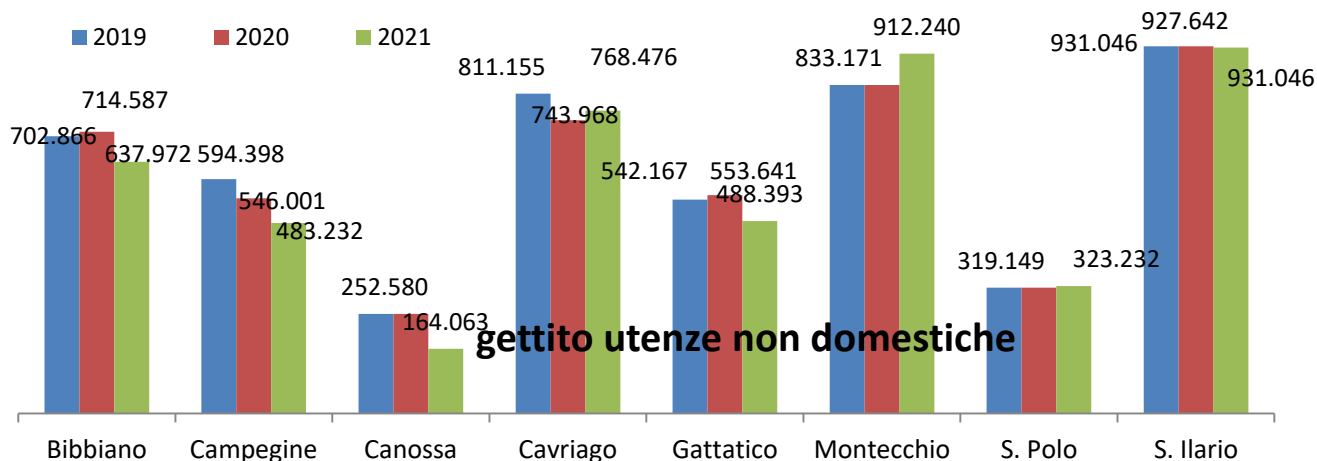
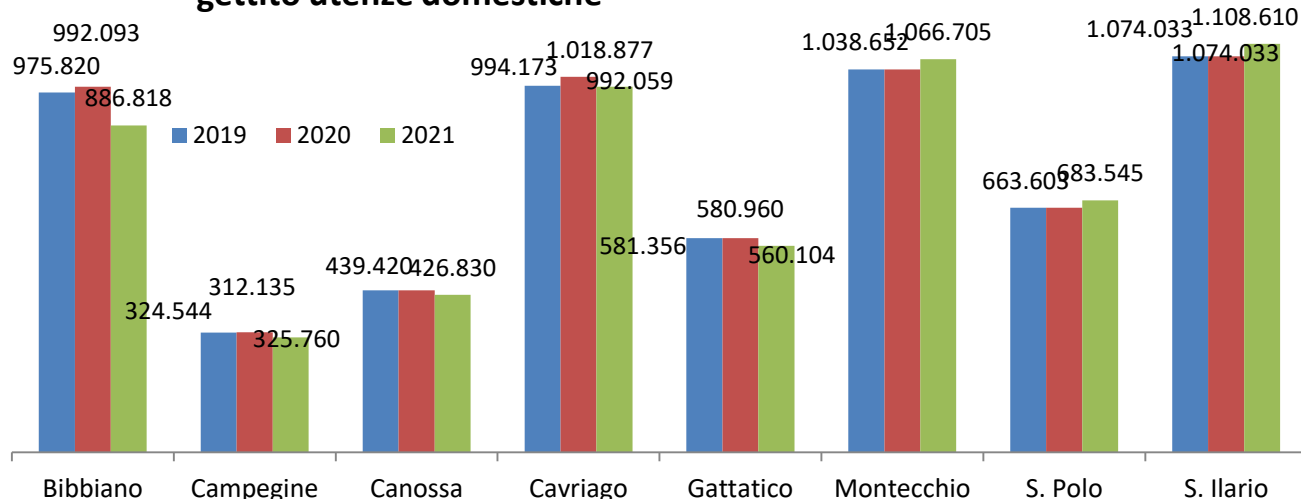




Gli scostamenti dalla media sono causati essenzialmente dalla conformazione del territorio, come visibile distinguendo, tra le entrate totali, quelle derivanti da attività produttive e quelle derivanti da utenze domestiche.

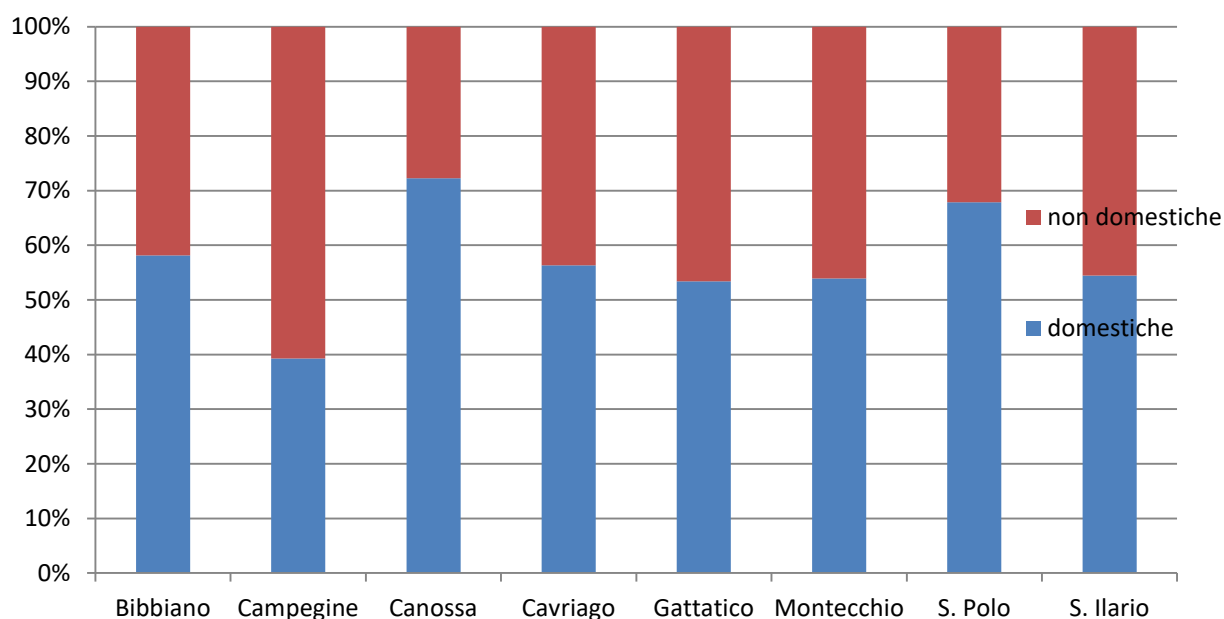
Il gettito derivante dalle utenze domestiche si è abbassato in tutti i comuni tranne Montecchio, San Polo e Sant'Ilario. Il gettito da utenze non domestiche in metà dei comuni si è abbassato (Bibbiano, Campegine, Canossa e Gattatico) e nell'altra metà è aumentato (Cavriago e Montecchio più sensibilmente, più lievemente San Polo e Sant'Ilario).

### gettito utenze domestiche

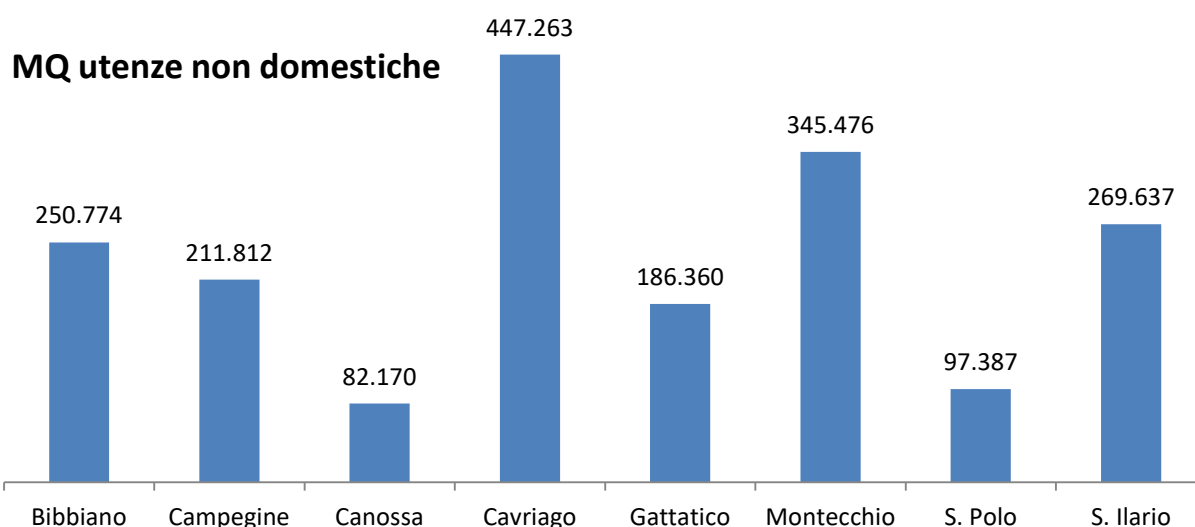


Analizzando la composizione, comune per comune, nell'anno 2021, emergono caratteristiche territoriali più evidenti:

- le utenze domestiche prevalgono in tutti i Comuni eccetto Campegine, che mostra una nettissima prevalenza di utenze non domestiche (oltre il 60%);
- la componente delle utenze domestiche è più marcata nei Comuni di San Polo e Canossa, oltre il 60%, per il numero significativo di seconde case;
- negli altri territori la componente domestica si colloca tra il 50 e il 60% del totale.

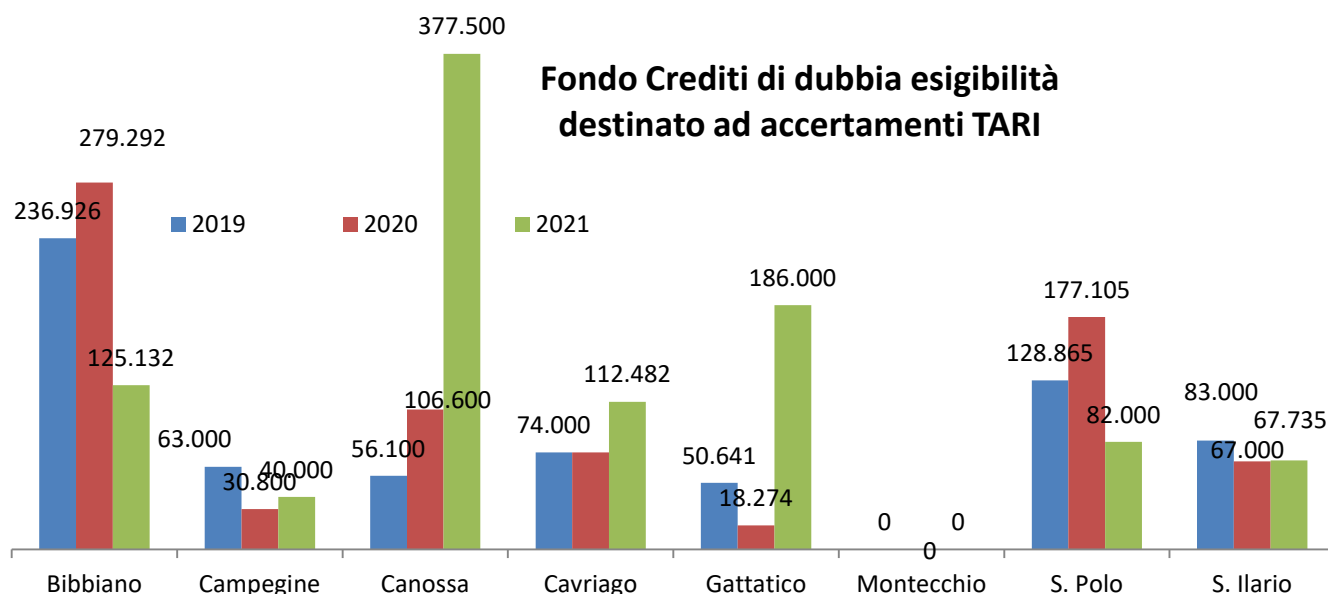


La rilevanza delle utenze non domestiche in alcuni territori proviene, in effetti, dalla metratura di tale tipologia, associata ad una maggiore o minore presenza di attività produttive, che non risultano in proporzione alla dimensione territoriale.



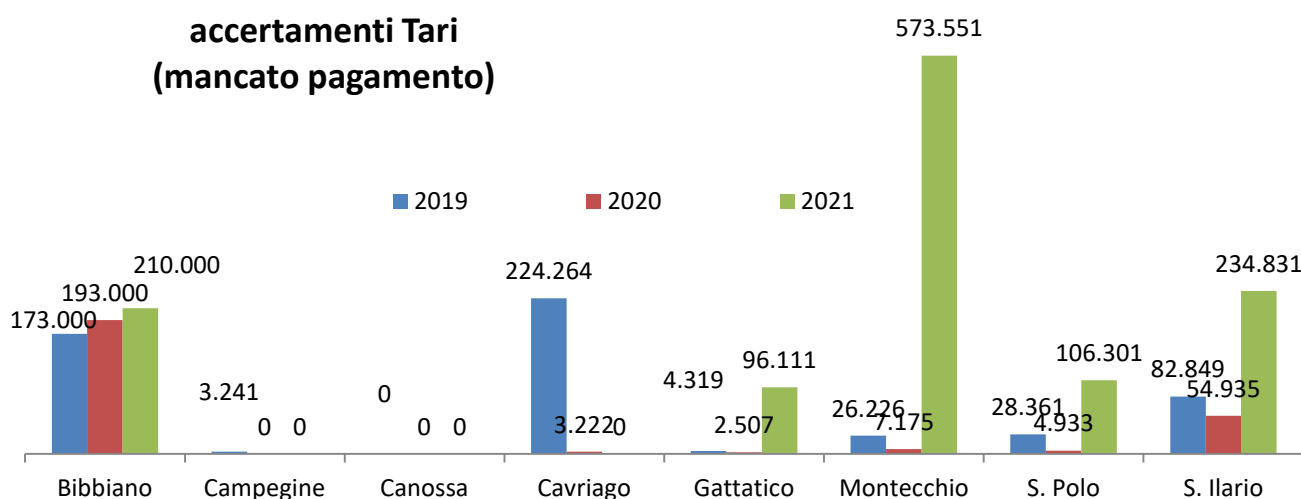
Anche in questo caso, le somme accertate la cui entrata non è certa, vengono calcolate nel Fondo Crediti di dubbia esigibilità. E anche in questo caso, le somme sono molto differenti da Comune a Comune, non

proporzionate al relativo gettito, mettendo in luce prassi di lavoro differenti. Si è cercato di inserire solo il dato relativo all'anno di riferimento e non tutta la somma presente in rendiconto, che può riguardare anche annualità diverse.



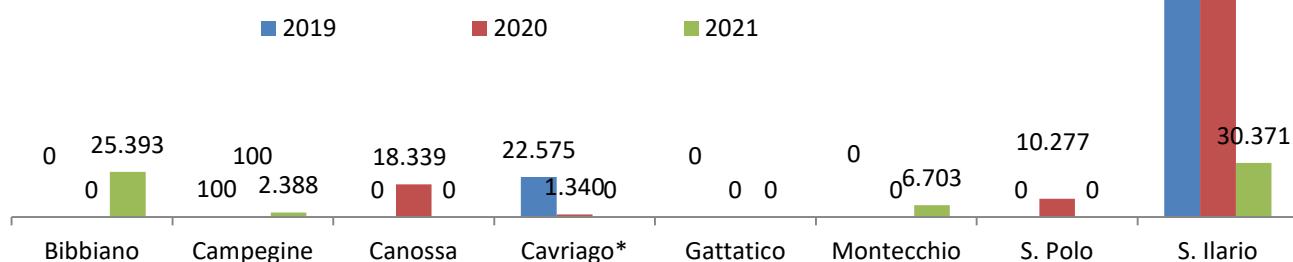
Come si evince dall'elaborazione successiva, la attività riscossive della TARI sono programmate su base più ampia della singola annualità, e si dovrà attendere una serie storica più lunga per trarre considerazioni complessive. Evidente comunque che la programmazione delle attività non è attualmente svolta in modo coordinato, ma sulla base delle priorità definite da ogni singolo territorio.

Il primo dato rilevato riguarda il valore degli accertamenti emessi al netto degli annullamenti: si parla di situazioni in cui la tassa non è stata pagata ed è già stato fatto un primo sollecito.



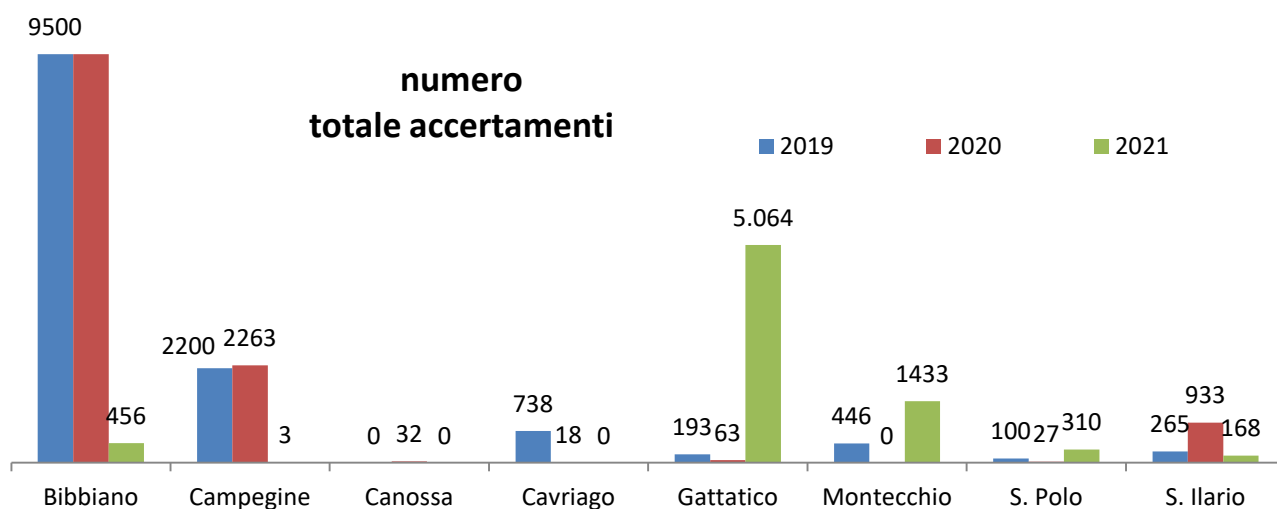
Il secondo dato rilevato riguarda gli accertamenti relativi a situazioni di evasione.

### accertamenti Tari (evasione)



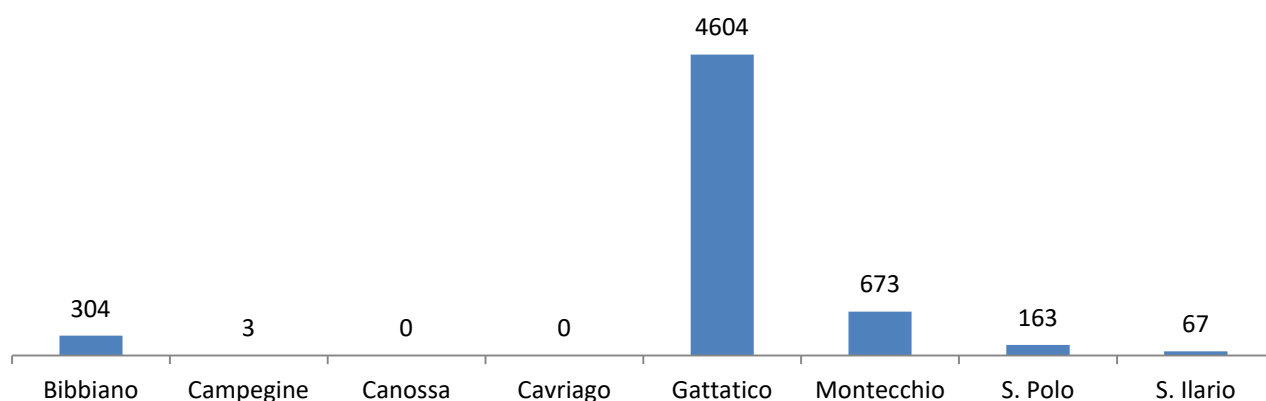
Il totale degli accertamenti, tra mancato pagamento ed evasione, conferma la variabilità della programmazione nei singoli comuni. Ad ogni modo il numero degli accertamenti non rende la complessità dei singoli procedimenti che può essere molto differente. Si consideri inoltre che nei comuni di Cavriago e Montecchio, la gestione degli accertamenti è esternalizzata.

### numero totale accertamenti



Mettendo in relazione il numero degli avvisi con il personale assegnato si ha un'idea molto approssimativa dei carichi di lavoro, a seguito della solita valutazione che le pratiche possono comportare differenti livelli di complessità. Va anche evidenziato che in alcuni comuni l'attività riscossiva non viene programmata con regolarità per cui in alcune annualità non risulta svolta.

### accertamenti tari per addetto (2021)





Con riferimento alla terza tipologia di tributo, il Canone unico di occupazione del suolo pubblico (ex tosap/cosap) si rilevano le seguenti modalità di gestione, con una netta prevalenza della modalità esternalizzata

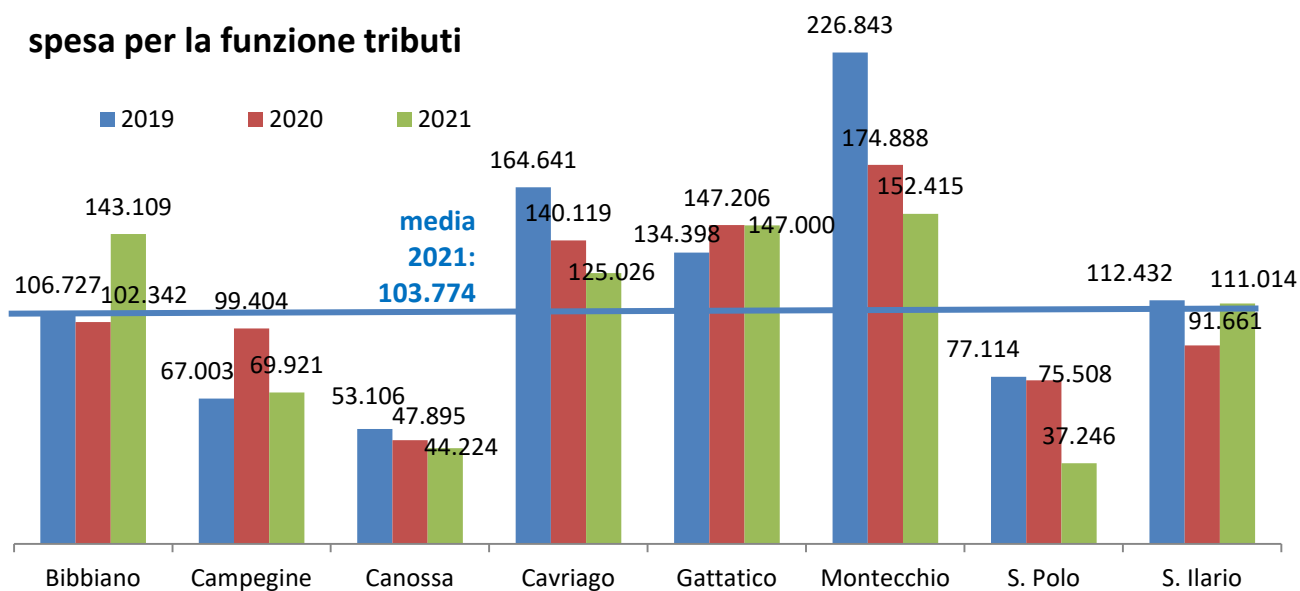
gestione del canone unico	ex tosap	pubblicità e affissioni
<b>Bibbiano</b>	esternalizzata	esternalizzata
<b>Campegine</b>	esternalizzata	esternalizzata
<b>Canossa</b>	<b>diretta</b>	esternalizzata
<b>Cavriago</b>	esternalizzata	esternalizzata
<b>Gattatico</b>	esternalizzata	esternalizzata
<b>Montecchio</b>	<b>diretta</b>	esternalizzata
<b>S. Polo</b>	<b>diretta</b>	esternalizzata
<b>S. Ilario</b>	<b>diretta</b>	esternalizzata

Le attività di riscossione coattiva sono totalmente svolte in forma diretta. Si tratta di un dato molto interessante in quanto, prima dell'esperienza di gestione associata in Unione, si riscontrava l'assoluta prevalenza della gestione esternalizzata. In sostanza la gestione associata, per quanto si sia limitata ad una sperimentazione di due anni che poi si è interrotta, ha comunque consentito agli uffici comunali di maturare le competenze necessarie per la gestione "in proprio" di un'attività particolarmente delicata per il rapporto con il cittadino e strategica in termini di sostenibilità. Va tuttavia osservato che le attività sono state piuttosto rallentate nel 2020, e occorrerà osservare l'andamento del 2021 per trarre considerazioni più accurate.

gestione della riscossione coattiva	2019	2020/21/22
<b>Bibbiano</b>	diretta tramite unione	diretta
<b>Campegine</b>	diretta tramite unione	diretta
<b>Canossa</b>	diretta tramite unione	diretta
<b>Cavriago</b>	diretta tramite unione	diretta
<b>Gattatico</b>	diretta tramite unione	diretta
<b>Montecchio</b>	diretta tramite unione	diretta
<b>S. Polo</b>	diretta tramite unione	diretta
<b>S. Ilario</b>	diretta tramite unione	diretta

Con riferimento alla spesa per la gestione della funzione, sono stati ricostruiti i costi per il funzionamento del servizio comprensivi delle voci relative al personale, alle spese postali per invio accertamenti, alla consulenza legale, alla formazione e i costi di accertamento, riscossione e contenzioso (CARC). La spesa complessiva, a livello distrettuale, risulta di 829.000 euro, con una spesa media per abitante, nel 2021, di 13 euro.

## spesa per la funzione tributi



## gestione dei tributi: spesa per abitante

