

**Affari generali e  
finanziari**



## **3<sup>a</sup> PARTE - BENCHMARKING**



**Tributi**

**Istruzione**





# ISTRUZIONE



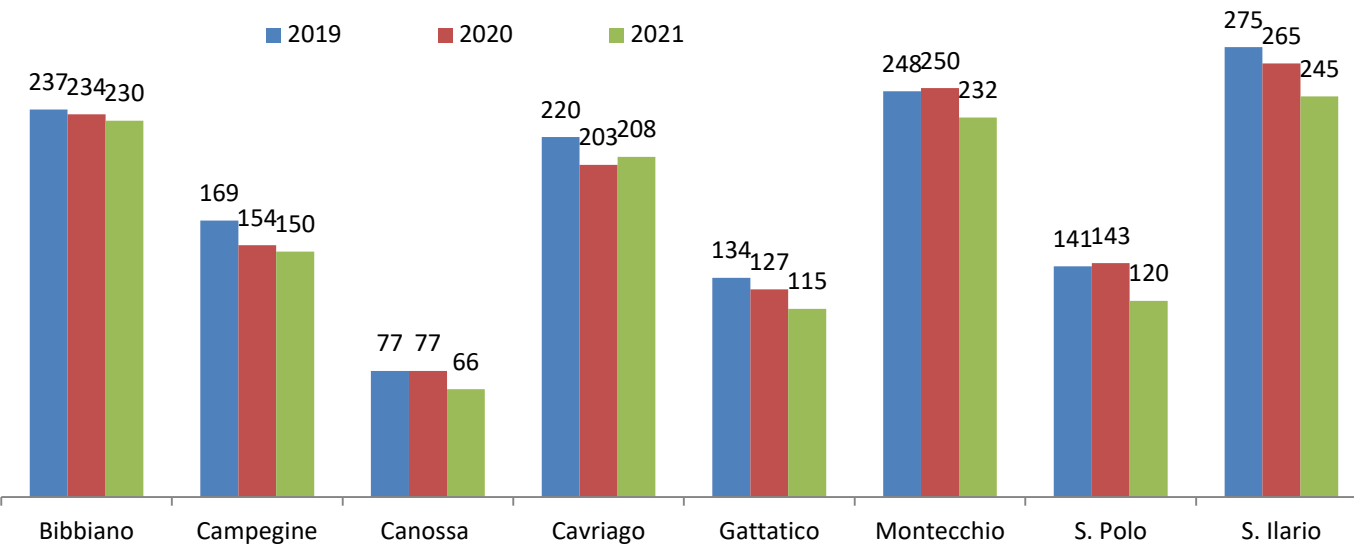
A decorative image on the left side of the slide showing various school supplies. It includes a pair of blue-handled scissors, several colored pencils in red, yellow, green, and purple, and a collection of colorful pom-poms in shades of pink, orange, blue, and yellow. The items are arranged on a dark, textured surface.

## Ambiti considerati

- ✓ Servizi 0/3 anni, pubblici e privati
- ✓ Servizi 3/6 anni, pubblici e privati
- ✓ Trasporto scolastico
- ✓ Refezione scolastica
- ✓ Sostegno educativo disabilità
- ✓ Organizzazione degli uffici scuola



## popolazione 0/3 residente



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

La popolazione 0/3 nel 2021 è di circa 1.363 bambini, con un calo demografico del 9% rispetto al 2019

Il calo segna punte più elevate nei quattro comuni medio piccoli.

Si tratta di un dato da tenere sotto stretta osservazione per la programmazione dei servizi.



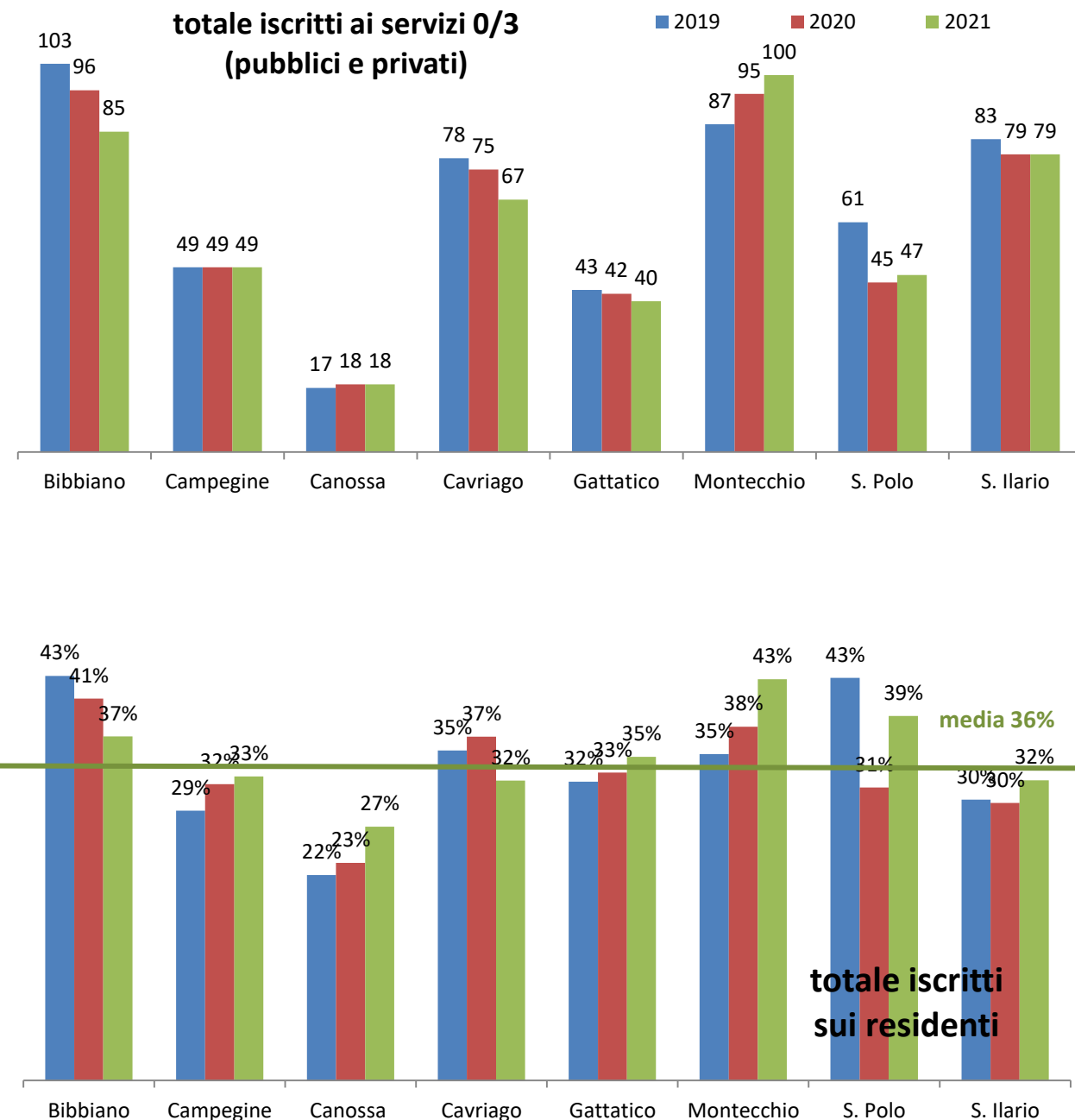
Il totale degli iscritti a servizi educativi resta molto significativo

- 518 nel 2019
- 491 nel 2020
- 485 nel 2021 (copertura del 36%).

Le variazioni tra i comuni sono legate sia alla quantità che alla tipologia di offerta.

Il dato è “spurio” perché gli iscritti ai servizi possono essere non residenti, dato particolarmente incisivo per le realtà di San Polo, Bibbiano e Montecchio, che 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



Cavriago si distingue per una gestione totalmente pubblica e San Polo per una gestione totalmente privata.

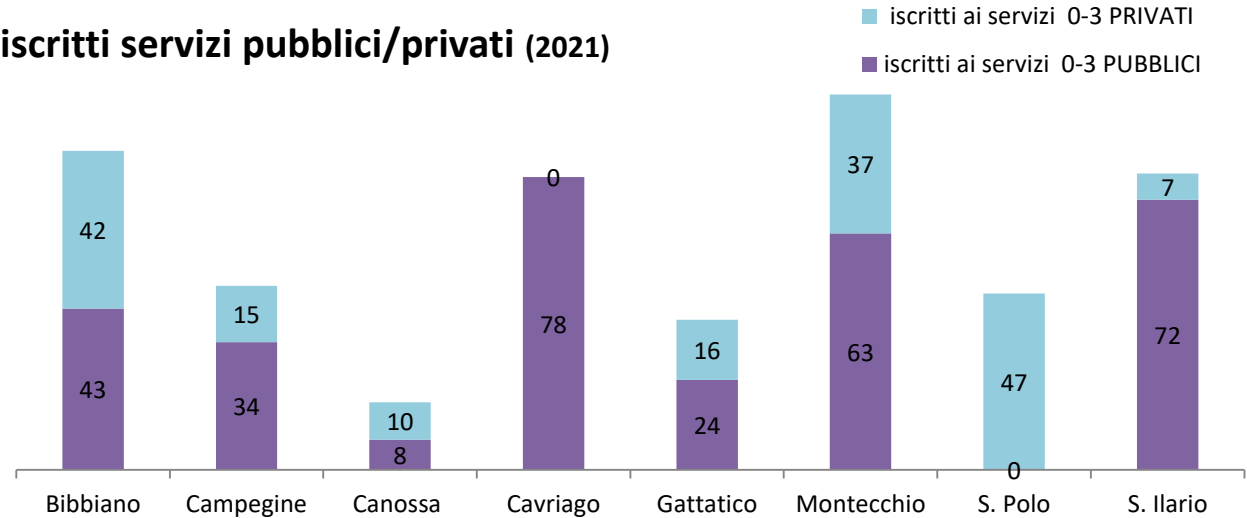
Gli altri territori vedono una compresenza delle due tipologie, in equilibrio (Bibbiano, Canossa, Gattatico), o con prevalenza numerica del pubblico (Montecchio, Campegine e soprattutto Sant’Ilario).

L’offerta di servizi sul territorio risulta comunque consistente.

**Un totale di 34 sezioni, di cui 18 pubbliche, 13 private FISM, 3 servizi sperimentali.**

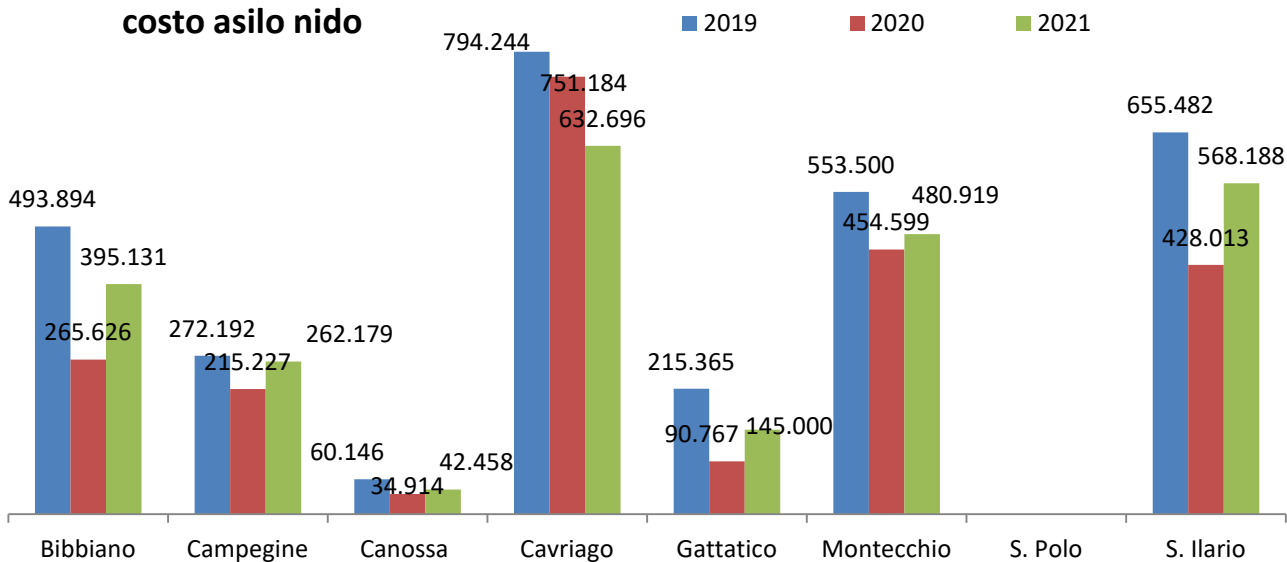


iscritti servizi pubblici/privati (2021)



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

## costo asilo nido

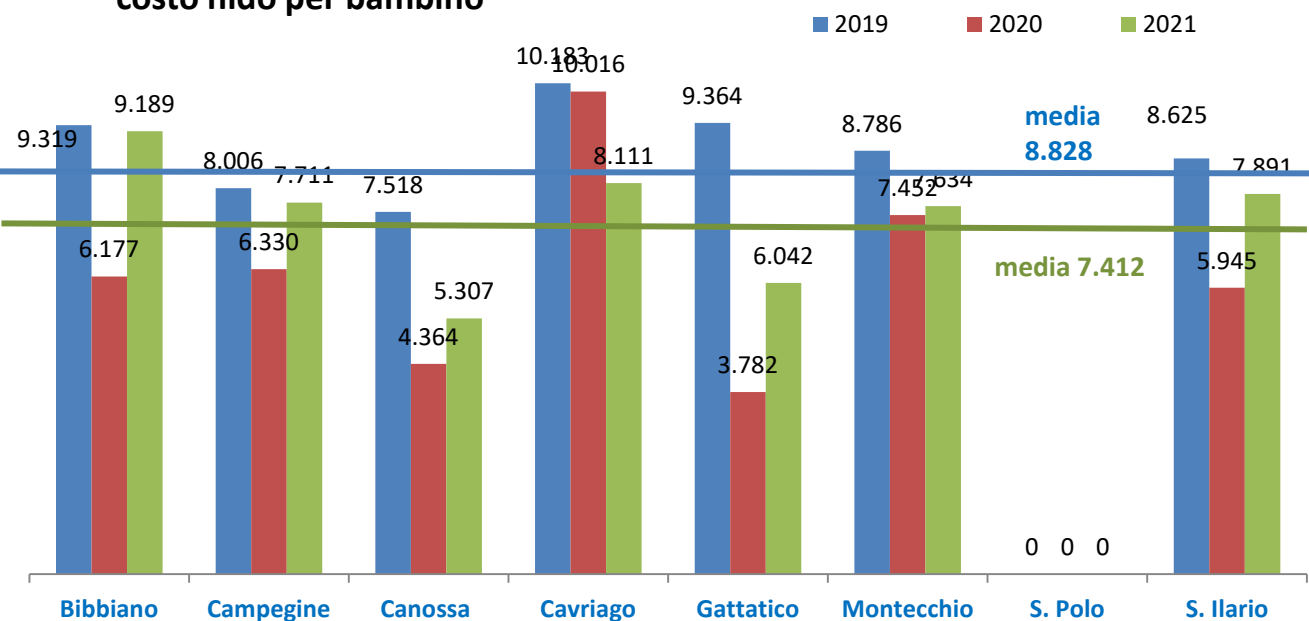


I costi sostenuti per i nidi a gestione comunale sono di circa **2,5 milioni di Euro a livello distrettuale** (calo covid solo nel 2020)

I **costi pro capite evidenziano un calo generalizzato** (da poco meno di 9.000 euro nel 2019 a meno di 7.500 euro nel 2021)

Le oscillazioni sono dovuti sia a diminuzioni di costi non omogenee, sia a variazioni nel numero degli iscritti.

## costo nido per bambino



Gli scostamenti dalla media (con realtà molto al di sopra o al di sotto della media) sono legate a diverse modalità organizzative e di affidamento dei servizi non gestiti in forma diretta.

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

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

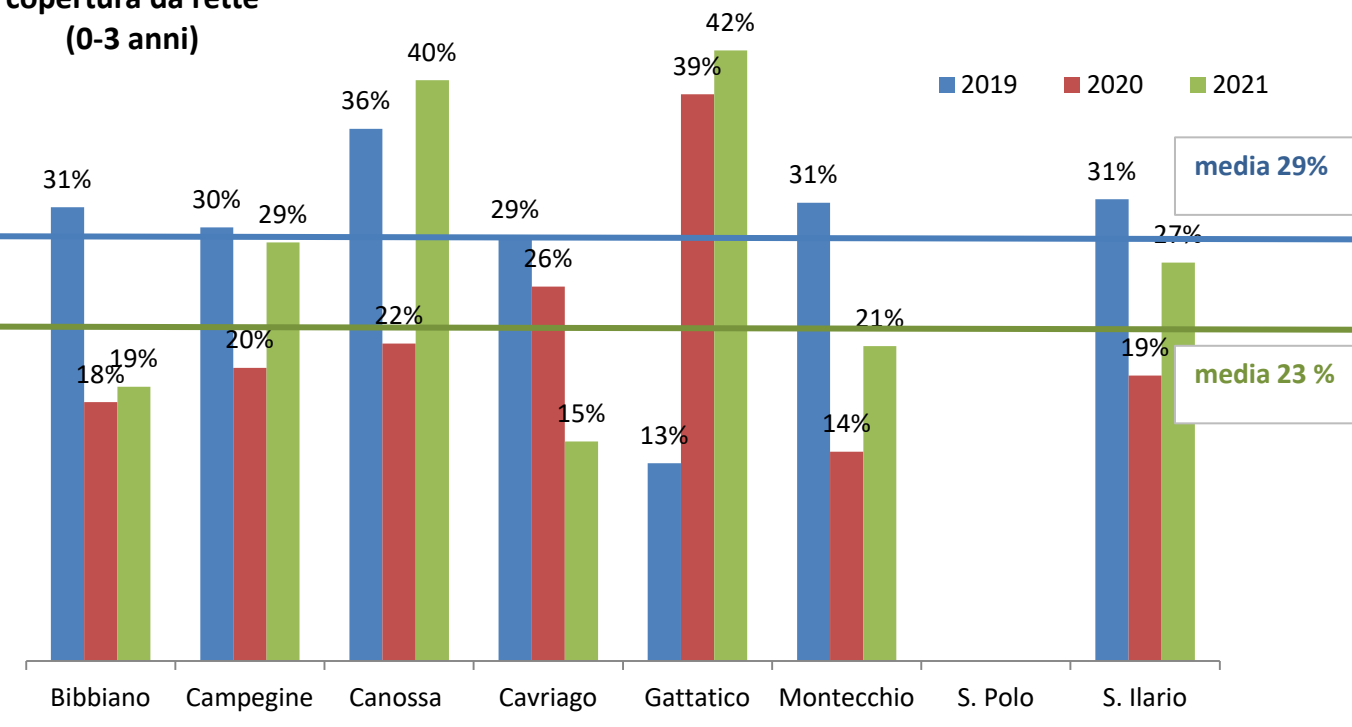
- prevalenza della **gestione diretta del personale insegnante e dei pasti** (ma con stretto margine) rispetto alla gestione appaltata;

- totale **prevalenza dell'appalto** rispetto a tutte le altre componenti organizzative (**ausiliariato, assistenza educativa, tempo lungo, tempo estivo, atelier**).





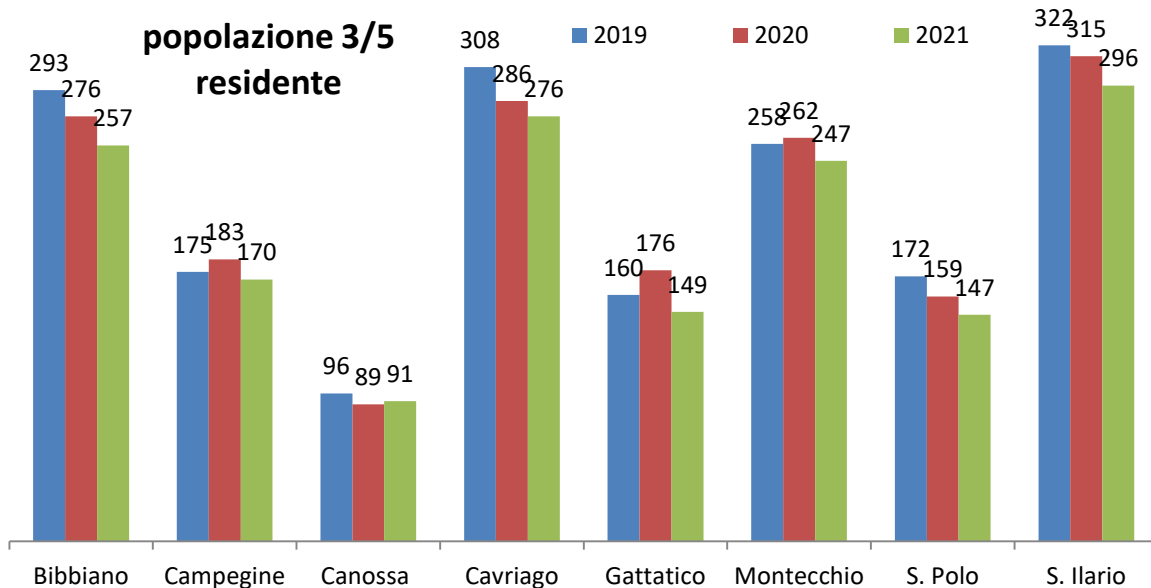
## copertura da rette (0-3 anni)



Le **entrate da rette** sono drasticamente calate in tutti i territori nel 2020. **Nel 2021**, nonostante il superamento dell'emergenza, sono in generale **rimaste sensibilmente più** basse rispetto al 2019.

Fa eccezione solamente Gattatico, 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;

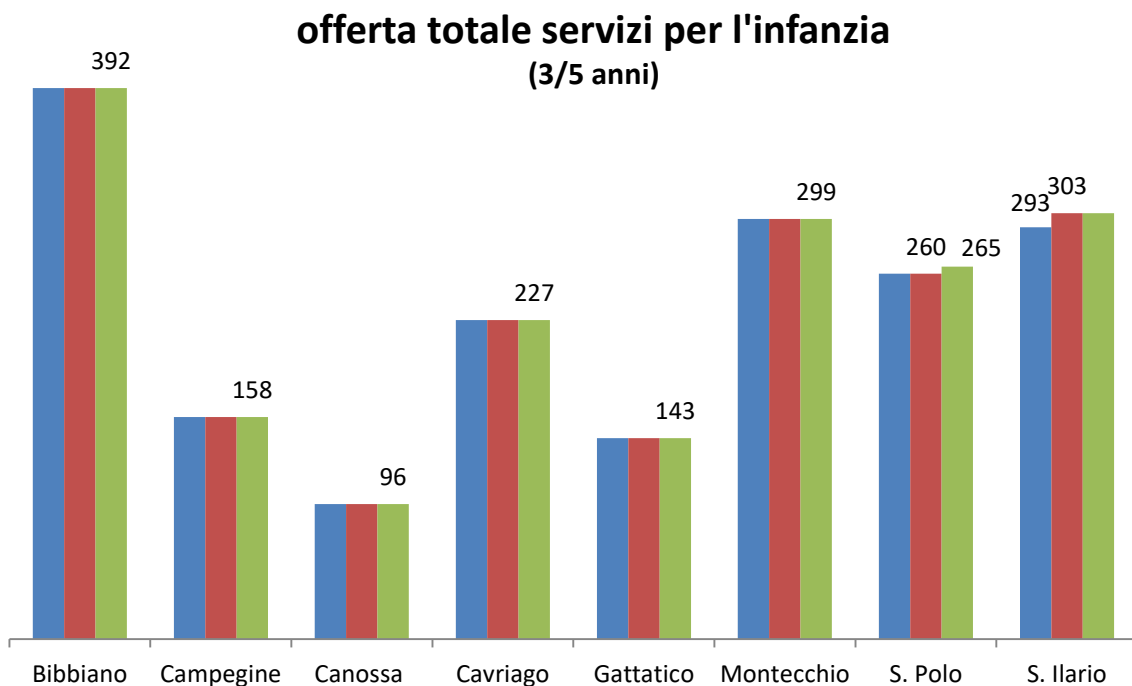
Il calo è in parte dovuto agli appositi trasferimenti regionali come esaminato oltre (contributo regionale "Al nido con la Regione" sia per i servizi pubblici che per quelli privati dal 2019).



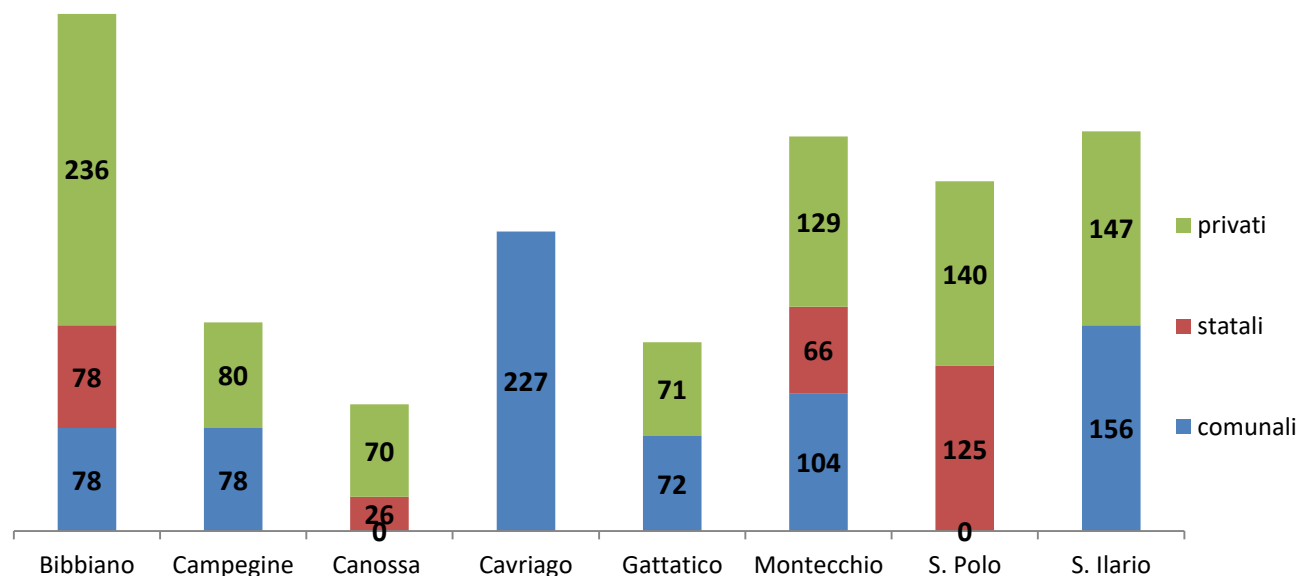
La **popolazione 3/5** è di 1.633 nel 2021, con un **calo del 9%** rispetto al 2019 (1.784)

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 2021).

Durante il 2020 **aumento dell'offerta privata a S. Ilario**; nel 2021 aumentata l'offerta di posti statali a **San Polo**. Stabile il dato negli altri comuni.



## offerta servizi per l'infanzia (n. posti, anno 2021)



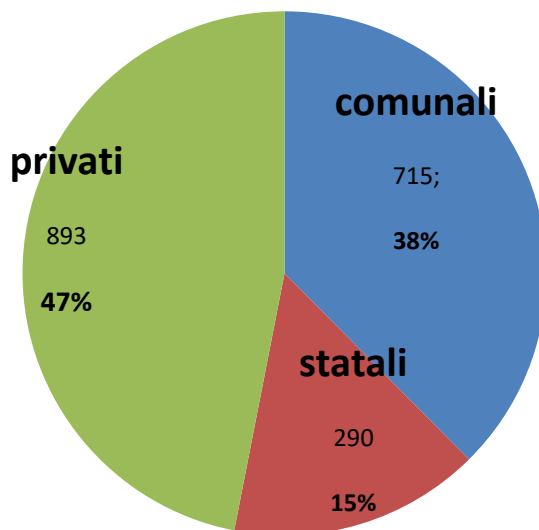
L'offerta complessiva corrisponde a **un totale di 71 sezioni**, di cui:

- 27 comunali,
- 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
Bibbiano	3	3	8		14
Campegine	3		2		5
Canossa		1	2		3
Cavriago	8				8
Gattatico	3		3		6
Montecchio	4	3	5	2	14
S.Polo	0	5	3		8
S. Ilario	6		4		10
<b>totale</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	<b>30</b>	<b>2</b>	<b>71</b>

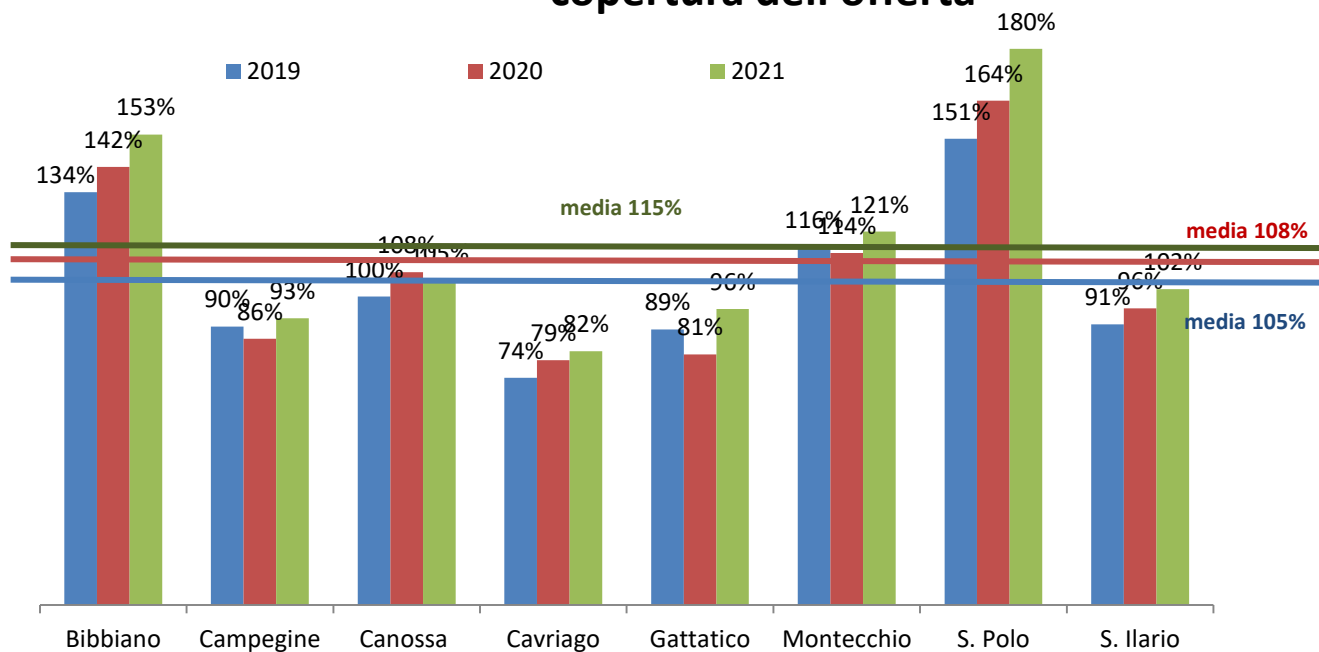




**Il dato dell'offerta – per un totale di 1.883 posti - supera il target potenziale ed è composto per poco meno della metà da servizi privati FISM.**

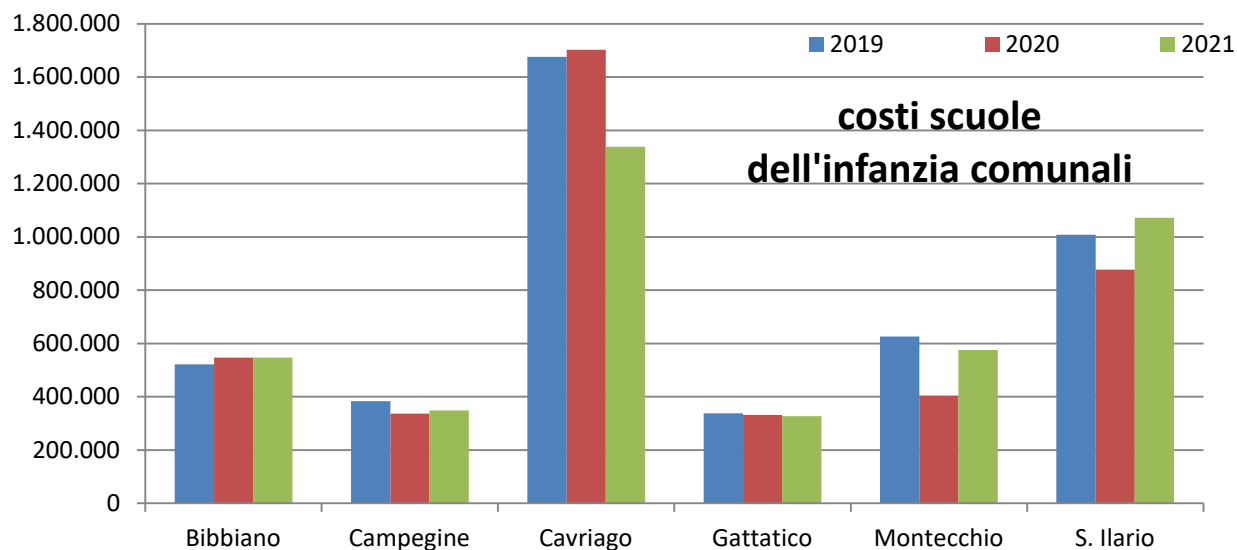
La copertura è stata del 106% nel 2019 del 109% nel 2020 e del 115% nel 2021 dato riconducibile alla diminuzione della popolazione target.

### copertura dell'offerta



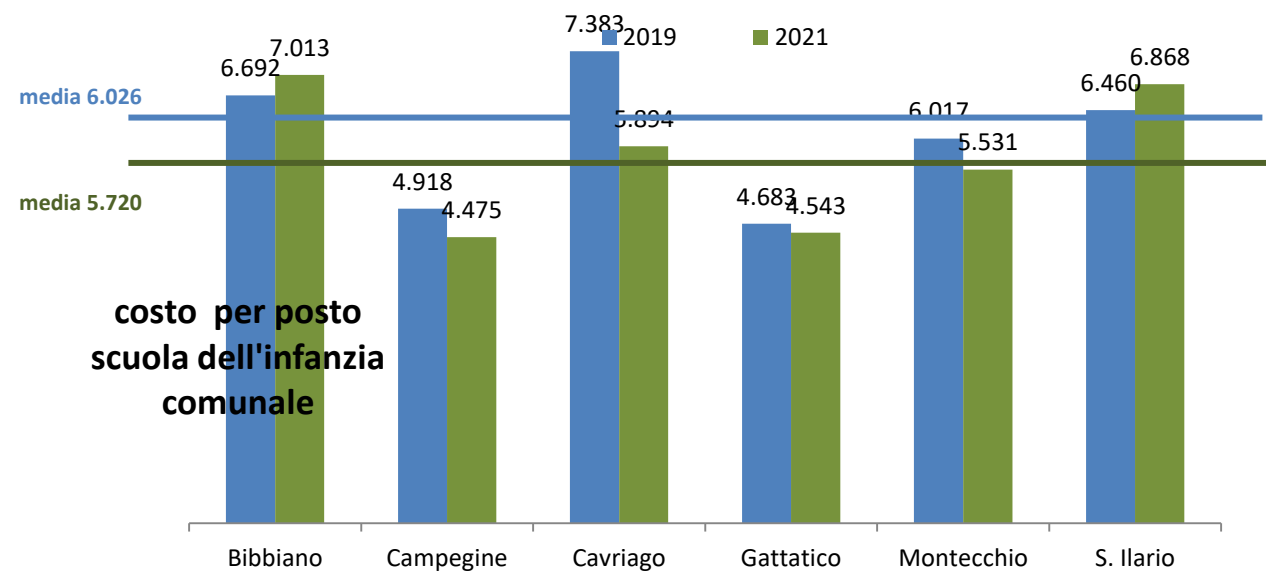
Gli **scostamenti** dalla media sono in parte riconducibili (come già osservato per i servizi per la prima infanzia) alla **presenza su alcuni territori**, Bibbiano e San Polo in particolar modo, **di servizi privati molto attrattivi** che accolgono bambini da fuori comune.





La spesa a livello distrettuale ammonta a **oltre 4 milioni di euro** (4.578.112 nel 2019; riduzione della spesa 2020 causa Covid del 16%).

La **spesa media** distrettuale (non calcolata per il 2020, anno chiusure covid) è 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.



modalità di gestione	insegnanti	ausiliariato	pasti	assistenza educativa disabili	tempo lungo	tempo estivo	atelier
Bibbiano	diretta	diretta	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto
Campegine	diretta	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto
Cavriago	diretta	appalto*	diretta	appalto	appalto	appalto	diretta
Gattatico	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto	appalto
Montecchio	diretta**	appalto	diretta	appalto	appalto	appalto	appalto
S. Ilario	diretta	appalto***	diretta	appalto	appalto	appalto	appalto

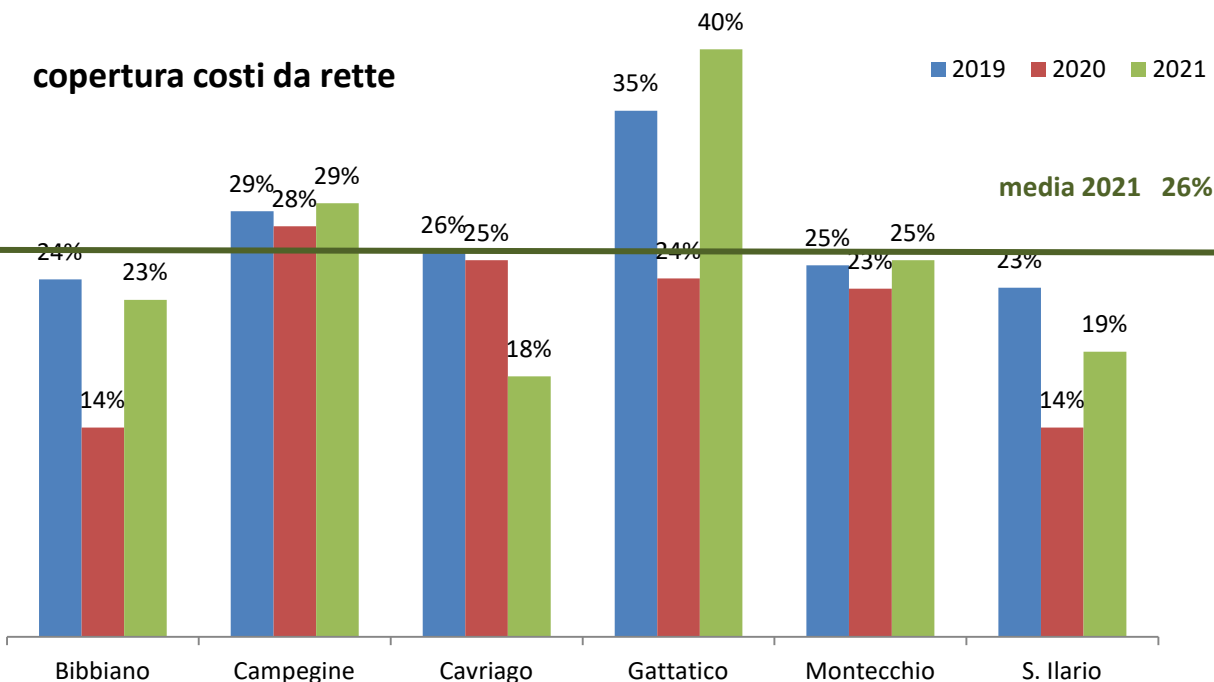


A differenza dei nidi, sembra più evidente la **correlazione tra costi più elevati e prevalenza della gestione diretta**.

Globalmente si conferma quanto osservato per i servizi 0/3

- **prevalenza della gestione diretta del personale insegnante e dei pasti rispetto alla gestione appaltata;**
- **totale prevalenza dell'appalto rispetto a tutte le altre componenti organizzative** (ausiliariato, assistenza educativa, tempo lungo, tempo estivo, atelier).

## copertura costi da rette



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).**

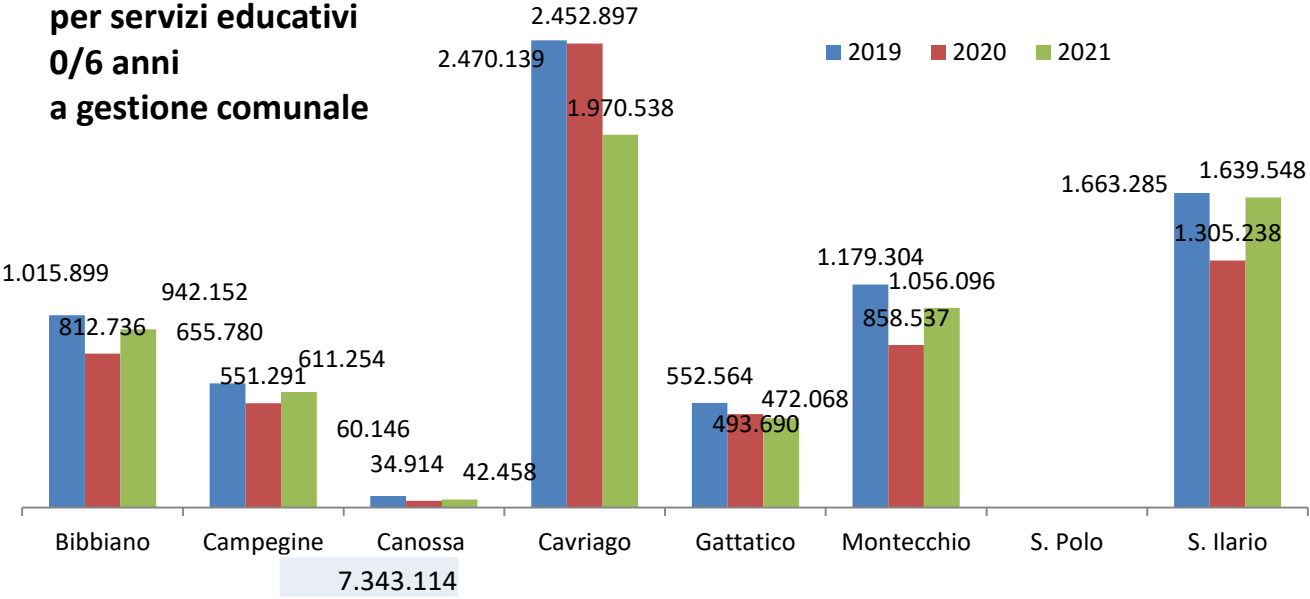
In tutti i casi eccetto Cavriago, si è assistito al prevedibile calo del 2020 con ripresa nel 2021; in tutti i comuni, con l'eccezione di Gattatico, la copertura da rette è rimasta **uguale o inferiore al 2019.**

Andando a considerare tutti i costi per **tutti i servizi 0/6** a gestione comunale emerge un costo annuo distrettuale **di quasi 7 milioni** (6.734.114 nel 2021)

A ciò vanno aggiunte le risorse dedicate a sostenere e qualificare l'offerta privata FISM, attraverso apposite convenzioni (oltre **600.000 euro annui**).

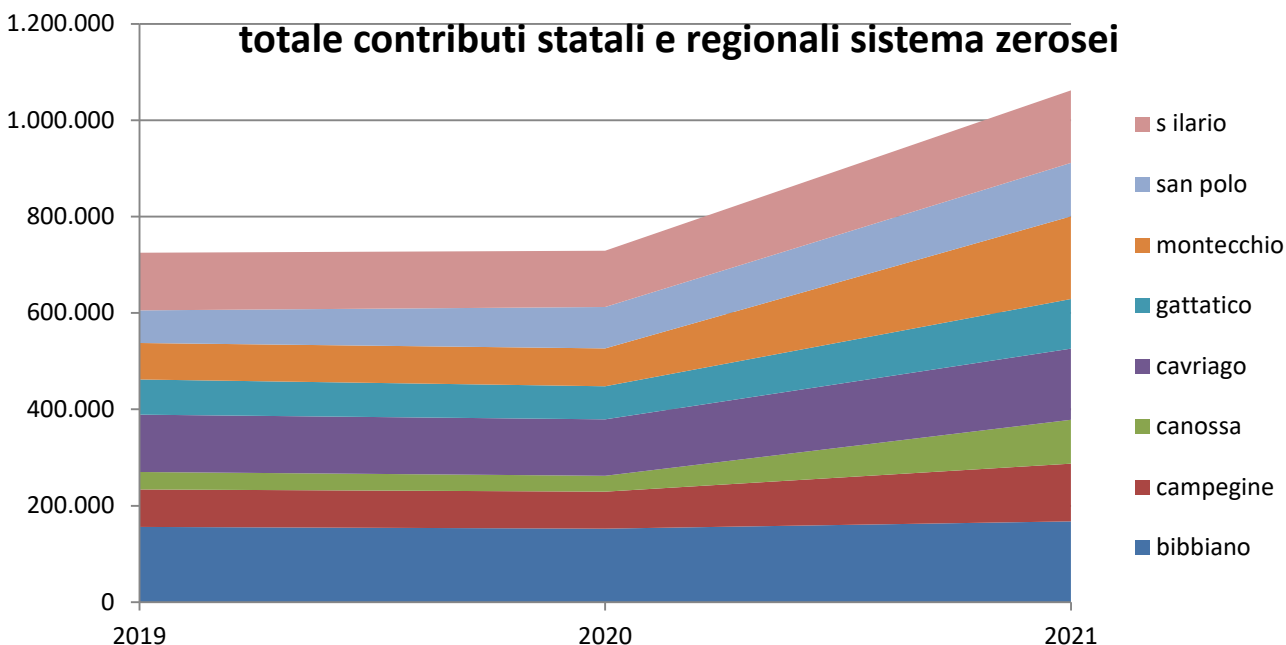
L'importo annuo complessivo per l'offerta zerosei supera quindi i 7 milioni di euro nel 2021 (**7.343.114**).

**totale costi  
per servizi educativi  
0/6 anni  
a gestione comunale**



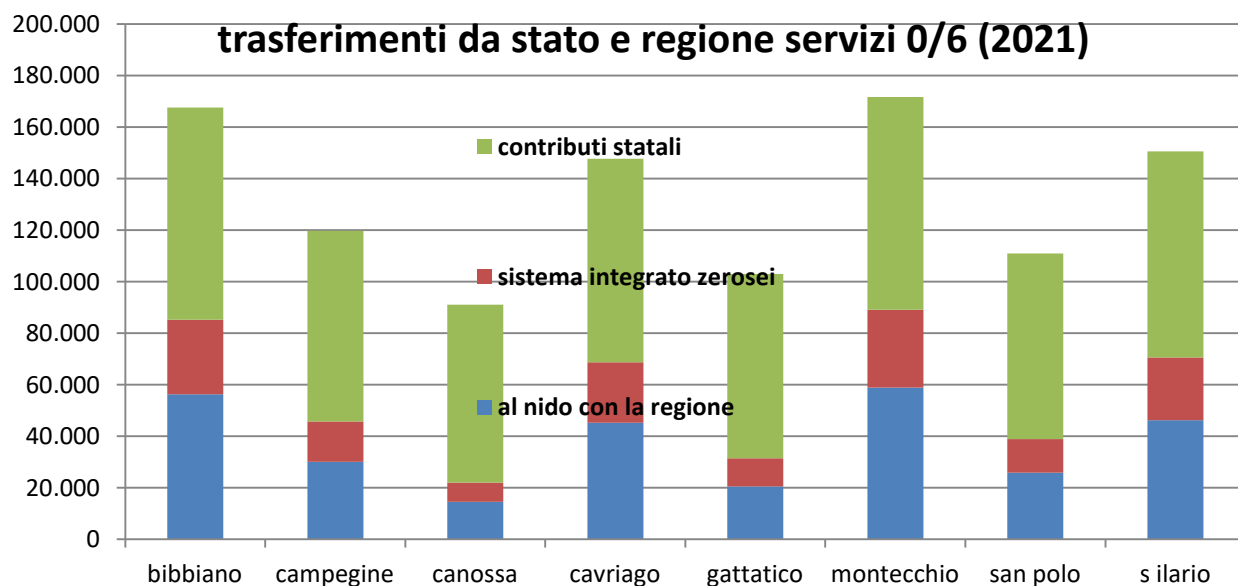
convenzioni FISM	n. sezioni totali	contributi erogati
Bibbiano	11	114.000
Campegine	4	65.000
Canossa	3	67.000
Gattatico	4	66.000
Montecchio	7	96.000
S.Polo	6	90.000
S. Ilario	6	111.000
totale	41	609.000

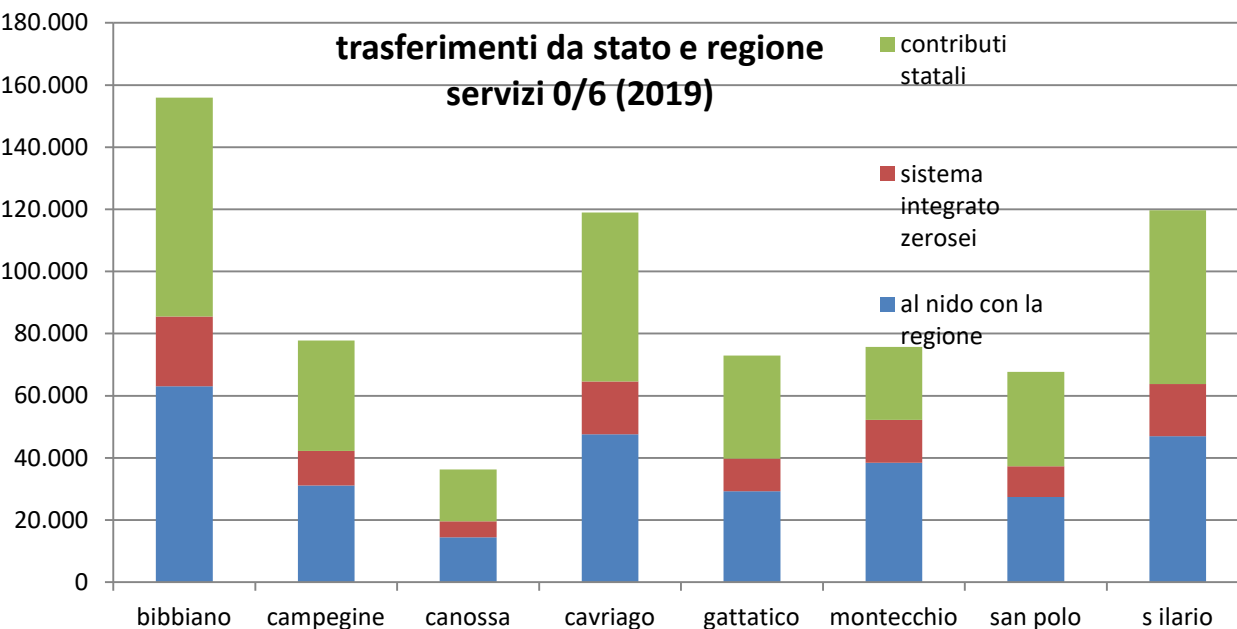




Complessivamente le **risorse che arrivano annualmente sul distretto da Stato e Regione** ammontano mediamente a **oltre 700.000 euro** (725.000 nel 2019 e 729.000 nel 2020).

Solo **nel 2021** è avvenuto un doppio riparto **straordinario** di fondi nazionali, che rientrerà nelle annualità successive e che ha fatto superare il milione di euro



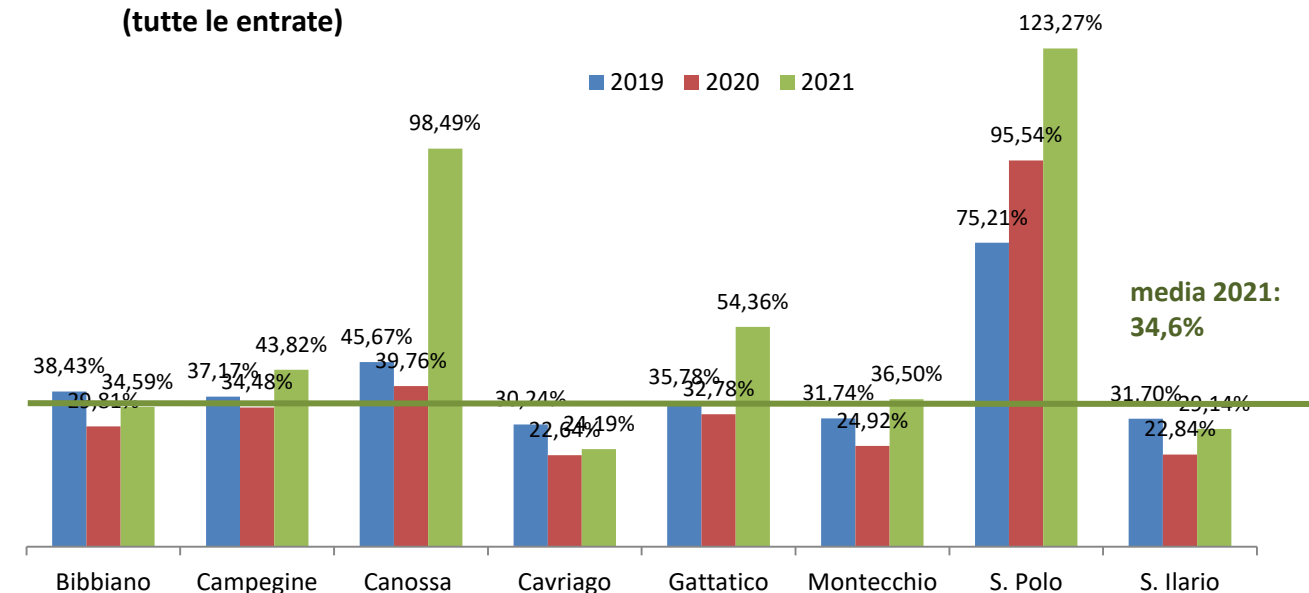


**I trasferimenti da Stato e Regione ammontano a oltre 700.000 euro (725.000 nel 2019 e 729.000 nel 2020).**

**La copertura dei costi data da questi trasferimenti è stata del 8.46% nel 2019 (10.20% nel 2020).**

Sommando tutti i costi e tutte le entrate per l'offerta zerosei, si raggiunge il **32.17% di copertura nel 2019** e del **25.27% nel 2020**.

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

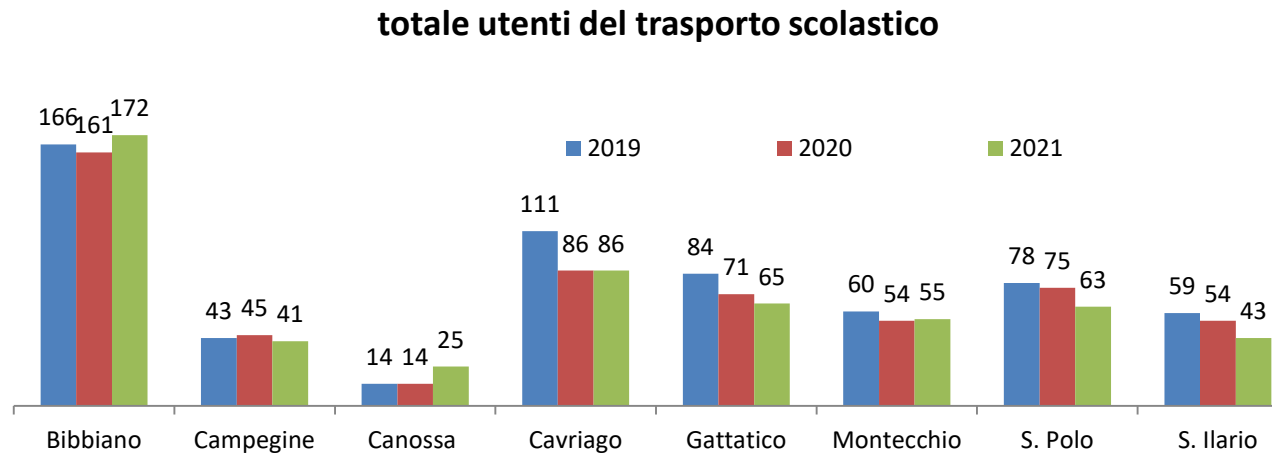
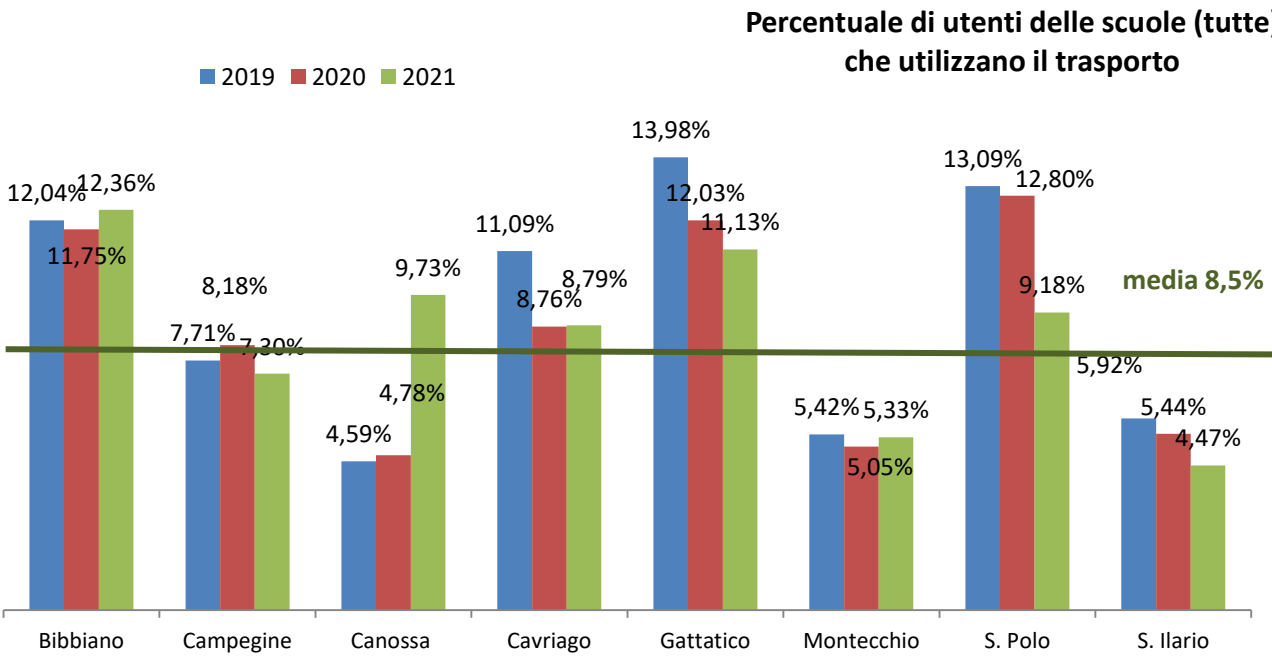




**IL TRASPORTO SCOLASTICO** ha un'organizzazione legata alla conformazione del territorio e all'offerta degli istituti comprensivi, per cui le differenze tra i risultati risultano più marcate. **La gestione è totalmente in appalto.**

**L'utilizzo medio del servizio tra il 2019 e il 2021 è sceso dal 9% al 8,5% dell'utenza potenziale.**

**Numericamente, gli utenti sono scesi da 615 a 550.**

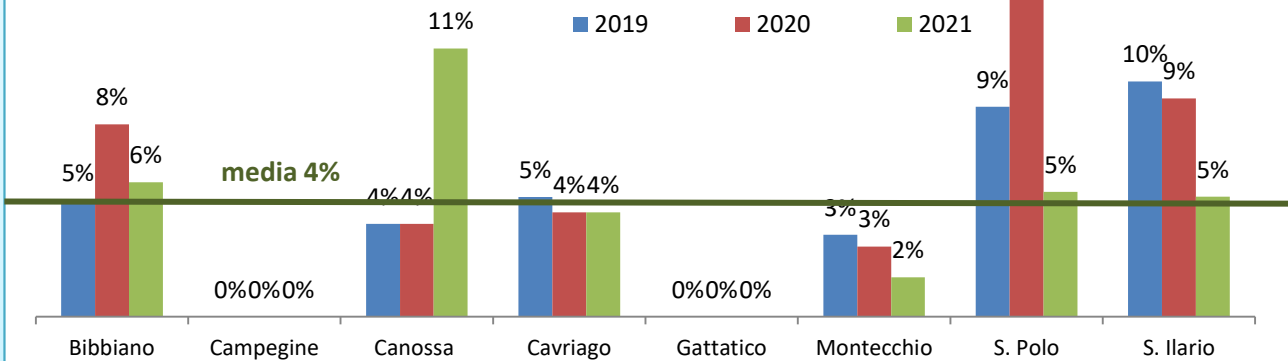


Diversificata l'adesione al servizio tra i diversi ordini di scuole (in alcuni casi su secondaria e infanzia il servizio non viene fornito):

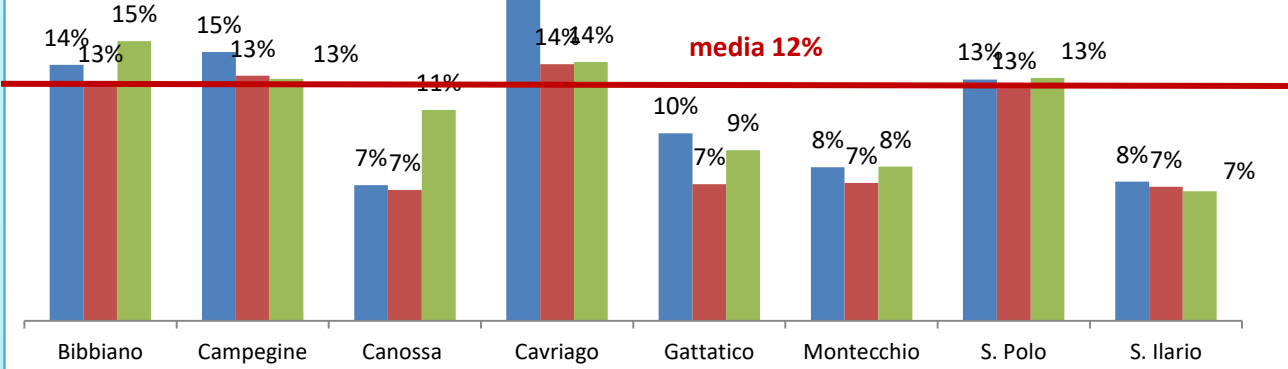
- 4% sulla scuola dell'infanzia
- 12% sulla scuola primaria
- 8% sulla secondaria di primo grado



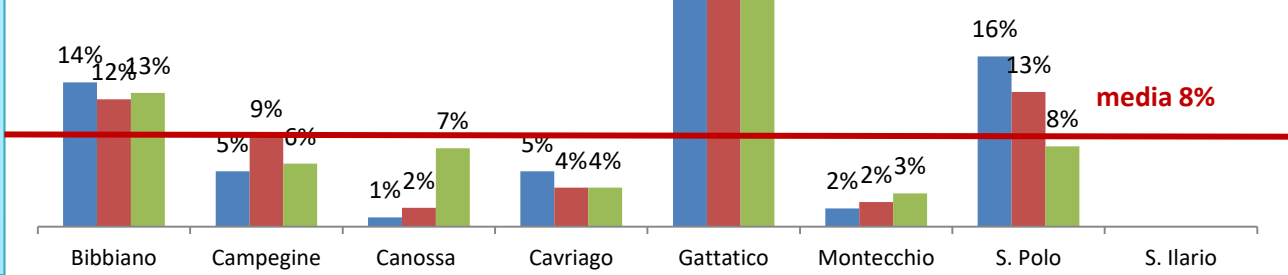
Percentuale di utenti delle scuole dell'infanzia che utilizzano il trasporto



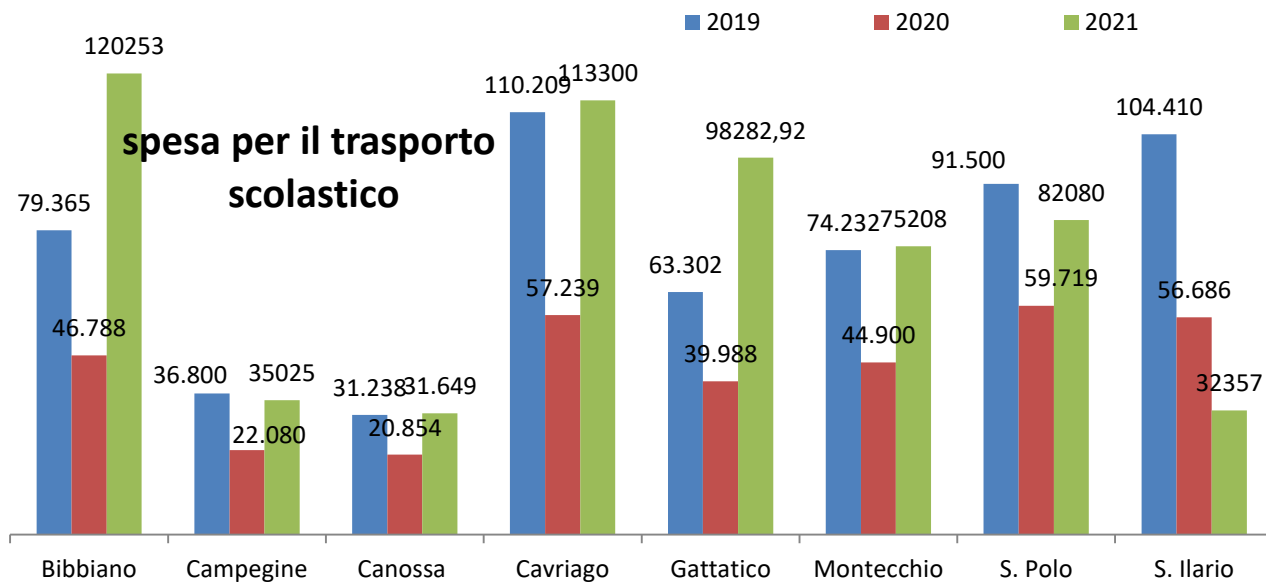
Percentuale di utenti delle scuole primarie che utilizzano il trasporto



Percentuale di utenti delle scuole secondarie che utilizzano il trasporto



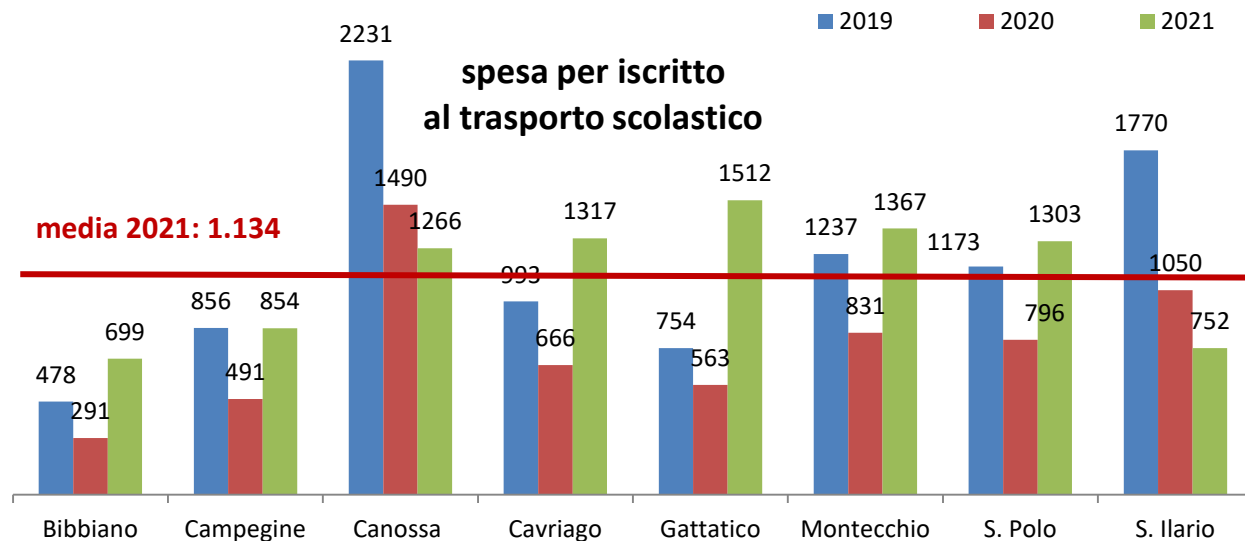




La spesa complessiva a livello distrettuale per il servizio si avvicina ai 600.000 euro (591.000 nel 2019, 348.000 nel 2020 e 588.000 nel 2021). Il fatto che i costi siano tornati ai livelli precedenti alla pandemia, pur in presenza di un perdurante calo degli iscritti, necessita di una riflessione

Il costo pro capite presenta varietà che necessitano di essere approfondite.

Scontato trovare costi più elevati nei territori maggiormente estesi e con molte frazioni (Canossa, Gattatico e San Polo) e più bassi in territori più compatti (S. Ilario e Campegine).



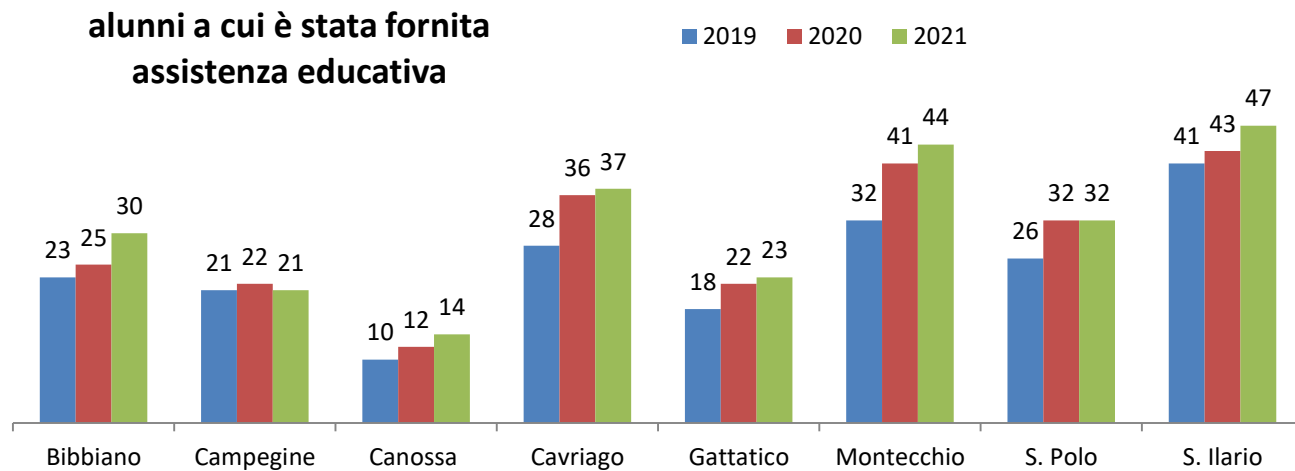
Il costo basso a Bibbiano, nonostante i costi abbastanza elevati, è dovuto all'elevato numero di iscritti.

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

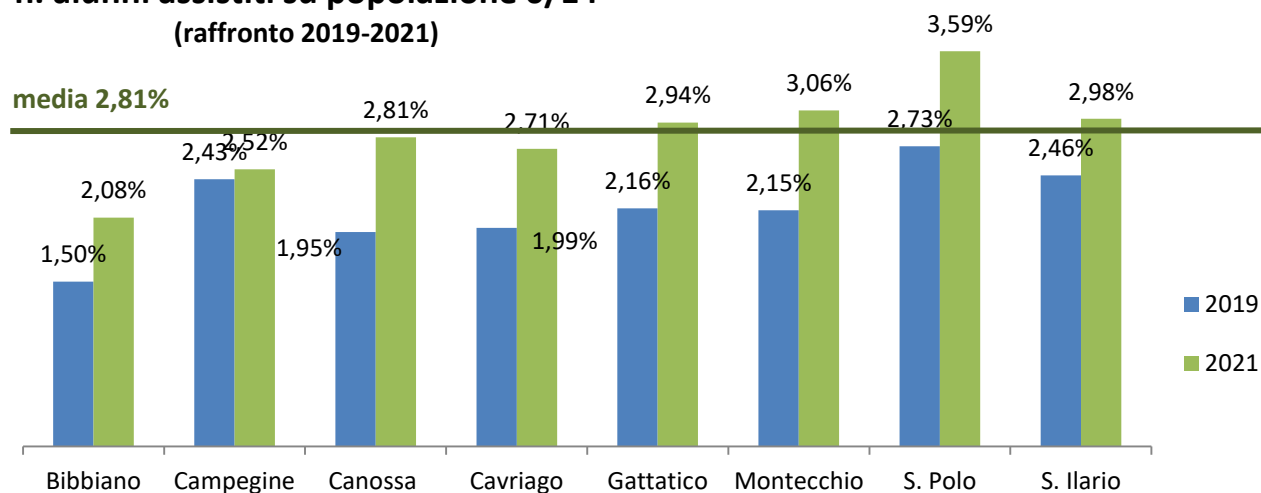
Il numero dei ragazzi per i quali sono stati attivati interventi è stato di 199 nel 2019 e di 233 nel 2020 e **248 nel 2021 (aumento progressivo)**.

Si tratta di numeri molto variabili di anno in anno e **non proporzionati alla dimensione demografica**.

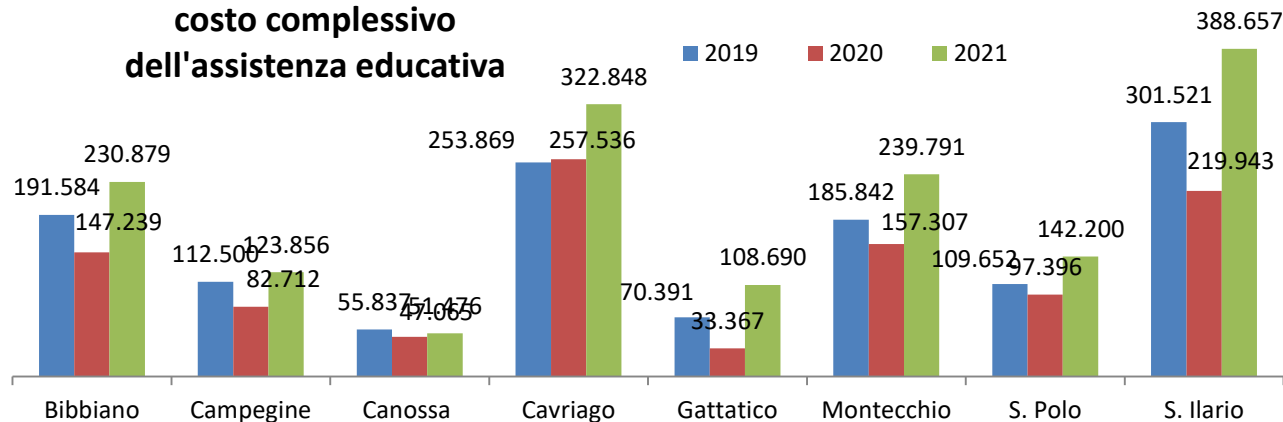
Analizzando infatti l'incidenza sulla popolazione 0/14 emerge una media del 2,81%, ma con punte minime di 2,8% e massime di 3,59%.



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

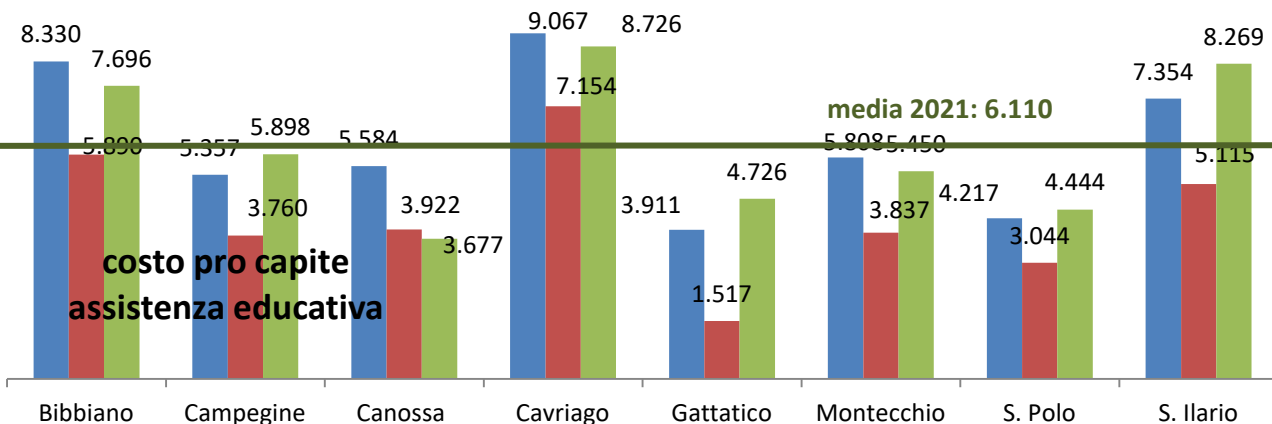


## costo complessivo dell'assistenza educativa



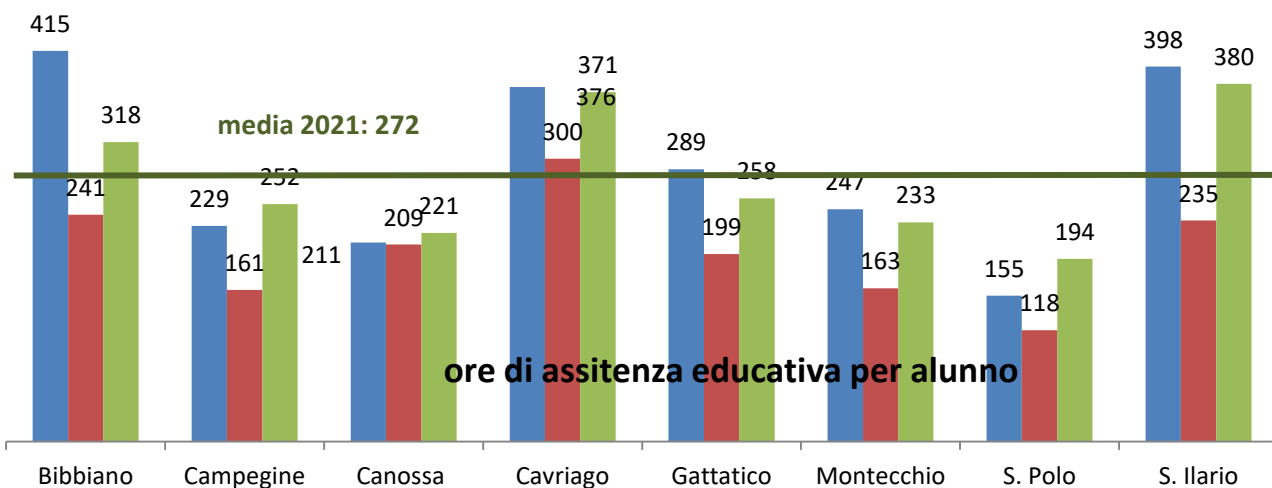
Le risorse dedicate a **livello distrettuale ammontano a oltre 1.600.000 euro** con aumento del 26% rispetto al 2019.

## costo pro capite assistenza educativa



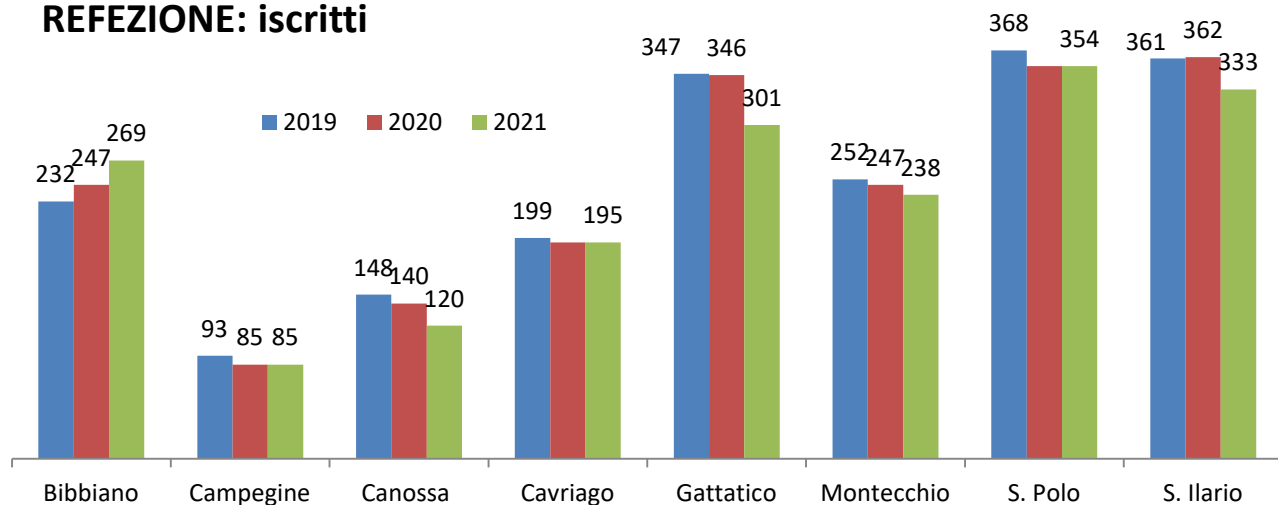
Essendo la gestione associata in un unico appalto, **le disomogeneità derivano proprio dalla diversa casistica**, per numeri e per intensità di assistenza richiesta.

## ore di assistenza educativa per alunno



Costante il coordinamento tra uffici scuola, istituti comprensivi e ausl per una progettazione che parta da presupposti omogenei.

## REFEZIONE: iscritti



<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

I numeri corrispondono alla diversa offerta presente di scuole a tempo pieno o con uno/ due rientri alla settimana.

**E' presente una sola gestione diretta, prevalendo la concessione (4 enti) e l'appalto (3 enti).** La differenza tra appalto e concessione è che in regime di concessione la riscossione delle rette è a carico del concessionario.

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





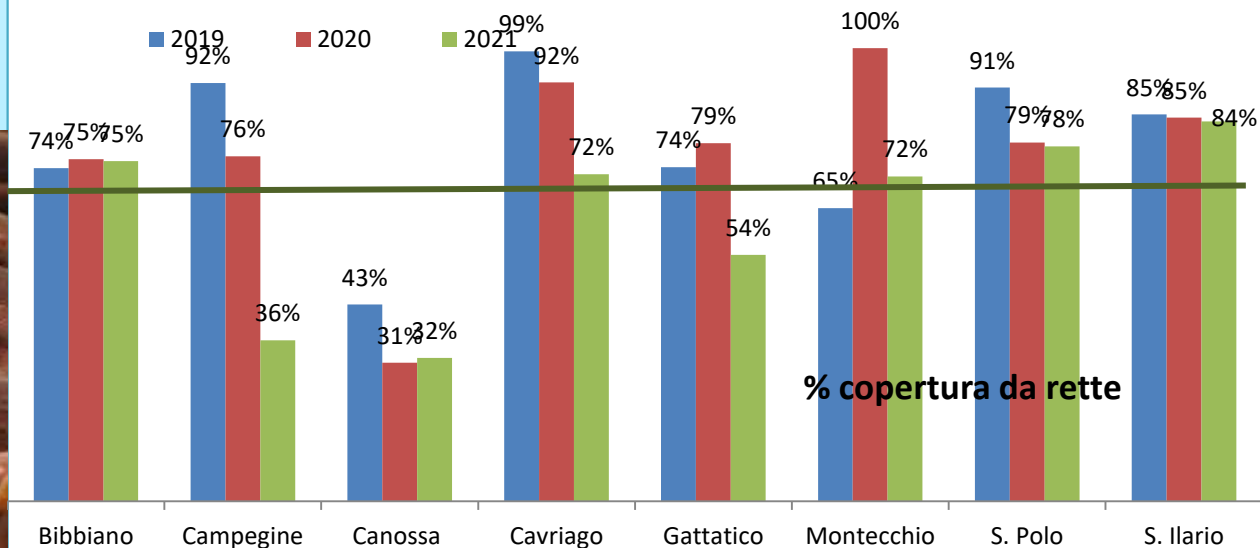
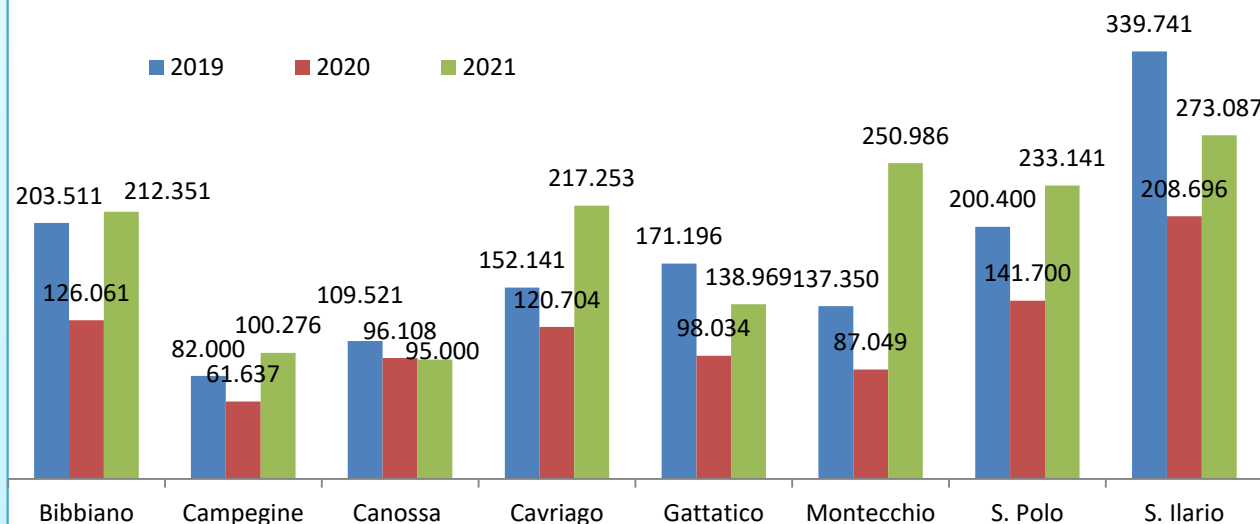
**Nonostante il lieve calo dell'utenza, la spesa ha superato i livelli pre pandemia (1.521.064 nel 2021)**

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

Le differenze nella copertura sono dovute all'applicazione di **tariffe differenti**, eccettuato Canossa, dove è dovuta a costi più elevati per gestione totalmente diretta.



## spesa per la refezione scolastica



# Uffici Scuola

Le risorse dedicate ai singoli uffici ammontano **a livello distrettuale ad una dotazione di 17 unità.**

La quota di personale dedicato alle attività di **fatturazione e riscossione** ammonta a un totale di **5,3 unità.** Una quota dedicata al reperimento del **personale per le sostituzioni** su Cavriago (gestione in l'Azienda speciale) e S. Ilario (mancata adesione alla convenzione per il personale).

Ormai presente in tutti i territori la possibilità di **iscrizioni ai servizi e pagamenti online.**



UFFICIO SCUOLA	Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio	S. Polo	S. Ilario
<b>personale dedicato</b>	<b>1,5</b>	<b>1,3</b>	<b>0,5</b>	<b>4</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>	<b>1</b>	<b>3,75</b>
Di cui:								
<b>fatturazione e riscossione rette</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>	<b>0,25</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0,5</b>	<b>0,25</b>	<b>0,8</b>
Di cui:								
<b>sostituzione personale servizi 0/6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,8</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>	<b>0,08</b>



# AFFARI GENERALI E FINANZIARI



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 l'attività degli altri servizi** e settori più visibili all'esterno, l'architave 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

- per la **rappresentazione che può fornire dell'intero ente**,
- 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.

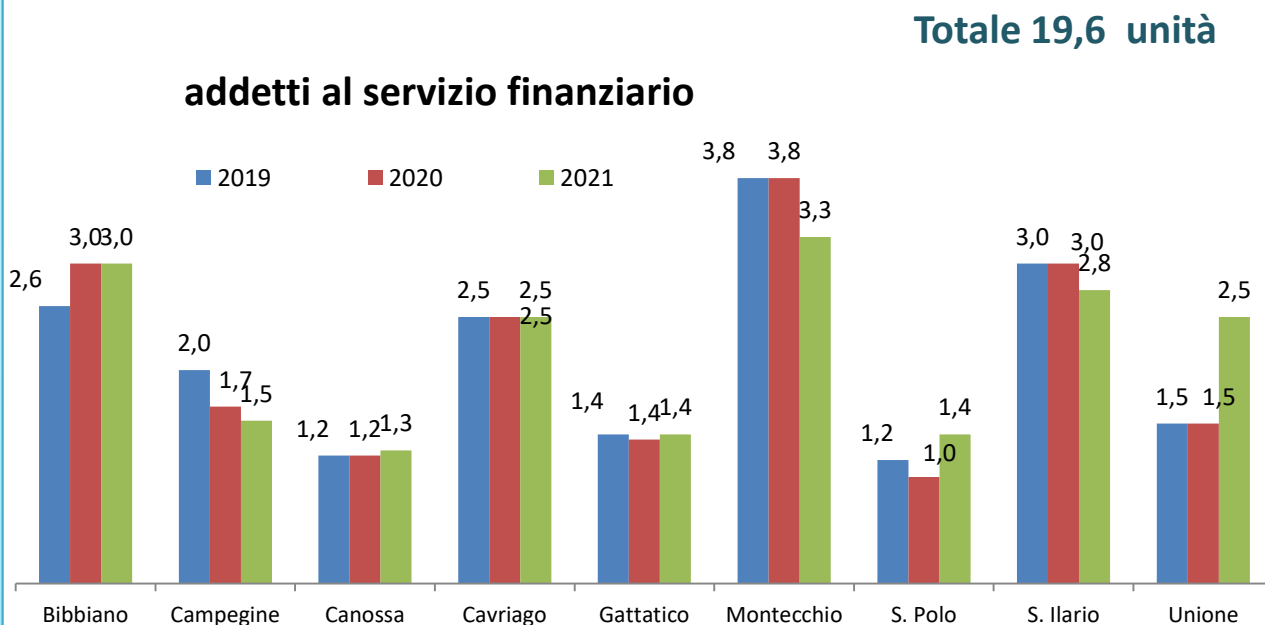
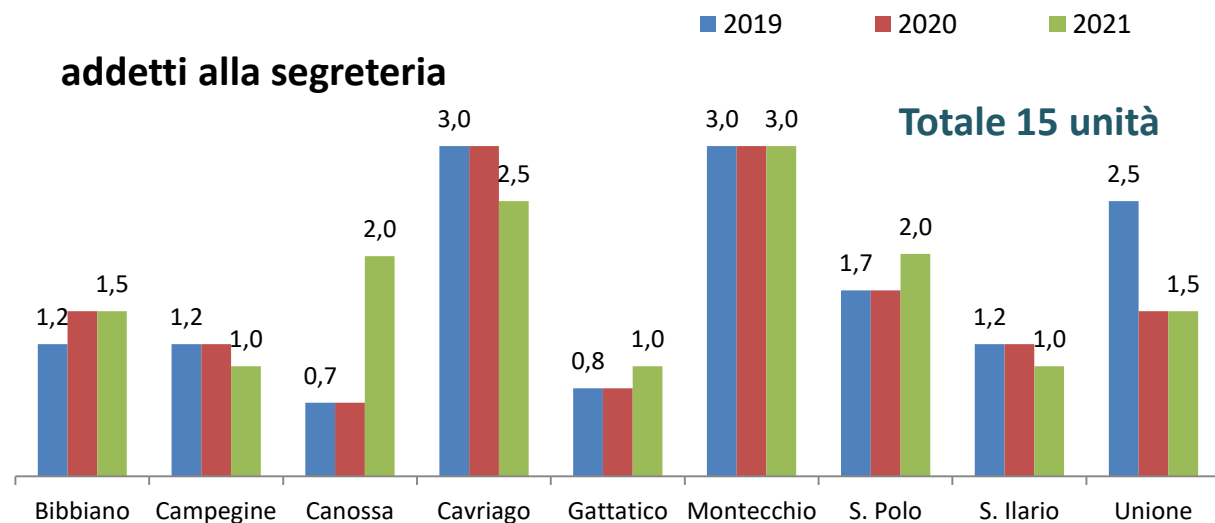




Le risorse dedicate alla **Segreteria** sono contenute in tutti gli Enti, eccetto Cavriago e Montecchio.

**Sul servizio finanziario**, i 4 comuni grandi hanno 3 unità di personale (poco meno Cavriago dove parte del bilancio è in Azienda). I comuni più piccoli sono accomunati da risorse molto ridotte.

L'Unione, con risorse molto ridotte rispetto alla dimensione del bilancio, continua ad attraversare momenti di scopertura (utilizzo service esterno).





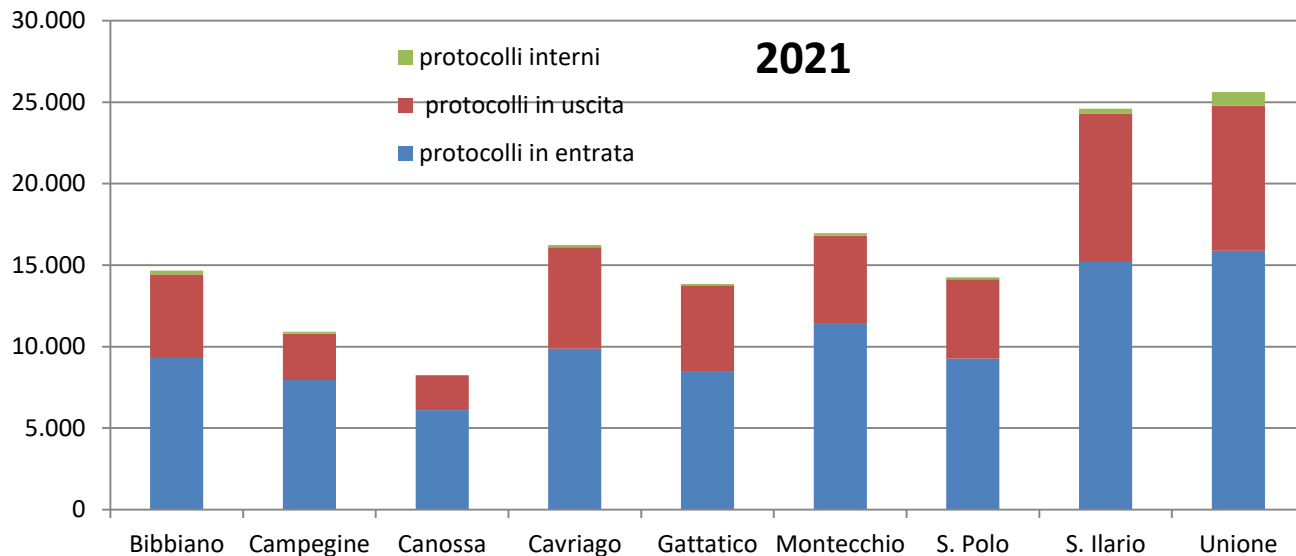
percentuali protocolli	Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio	S. Polo	S. Ilario	Unione	media
in entrata	0,64	0,73	0,74	0,61	0,61	0,67	0,65	0,62	0,62	0,74
in uscita	0,34	0,26	0,26	0,38	0,38	0,32	0,34	0,37	0,35	0,38
interni	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,03	0,01

Il totale annuo è di **oltre 145.000 protocolli**. Molti certamente replicati uguali in tutti gli enti.

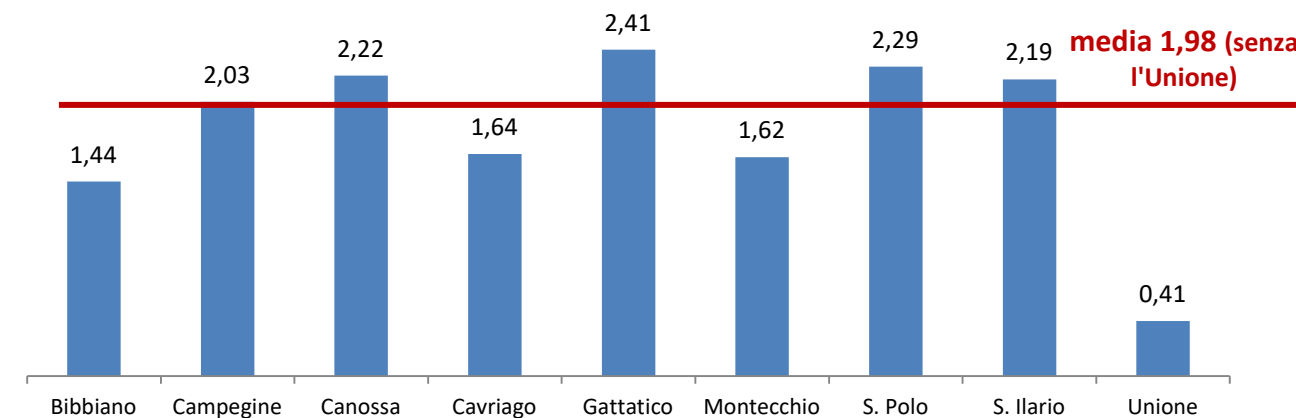
La media è di 74% protocolli in entrata, 38% in uscita e 1% interni. Lo **scarso uso del protocollo interno** richiede la revisione di prassi di lavoro.

Anche se gli Enti più grandi hanno un maggior numero di protocolli, **non c'è proporzione rispetto alle dimensioni demografiche**.

Si osservano scostamenti dalla media che suggeriscono di **analizzare le prassi operative e individuare proposte per una maggiore omogeneità**.



**n. protocolli per abitante**



I Comuni più grandi tengono sedute di **Giunta a cadenza settimanale**, gli altri hanno una frequenza minore (circa **ogni 11 gg**).

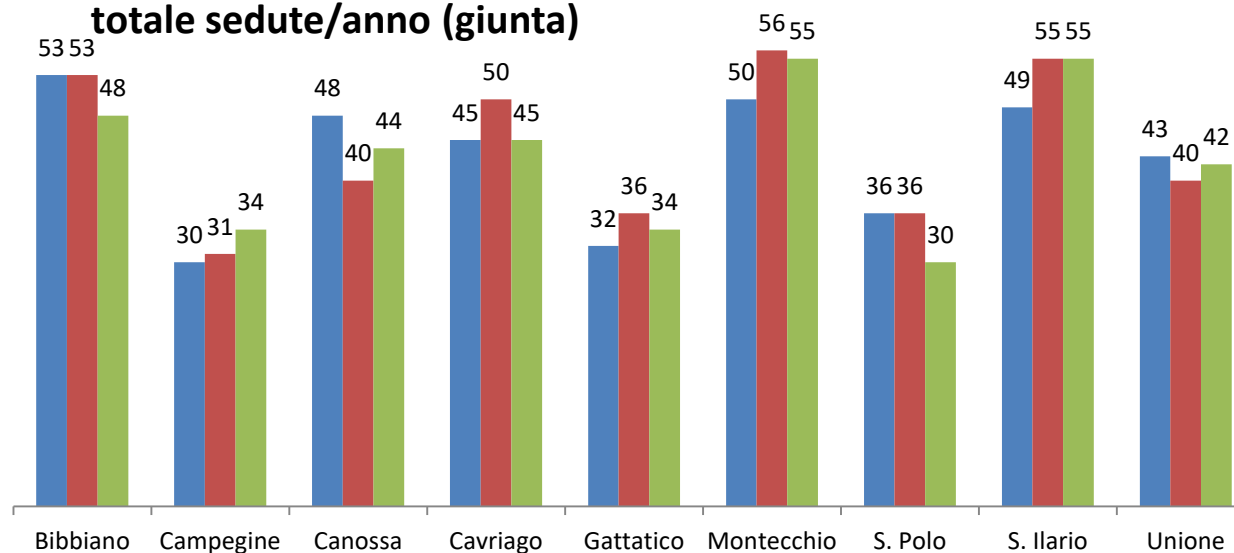
Le differenze nella frequenza delle **sedute di Consiglio** non sono legate alle dimensioni dell'ente. La media 2021 è di **una seduta ogni 35 giorni**, con oscillazioni fra i 46 giorni di Campegine e i 26 di Cavriago.



## ogni quanti giorni è convocata la giunta

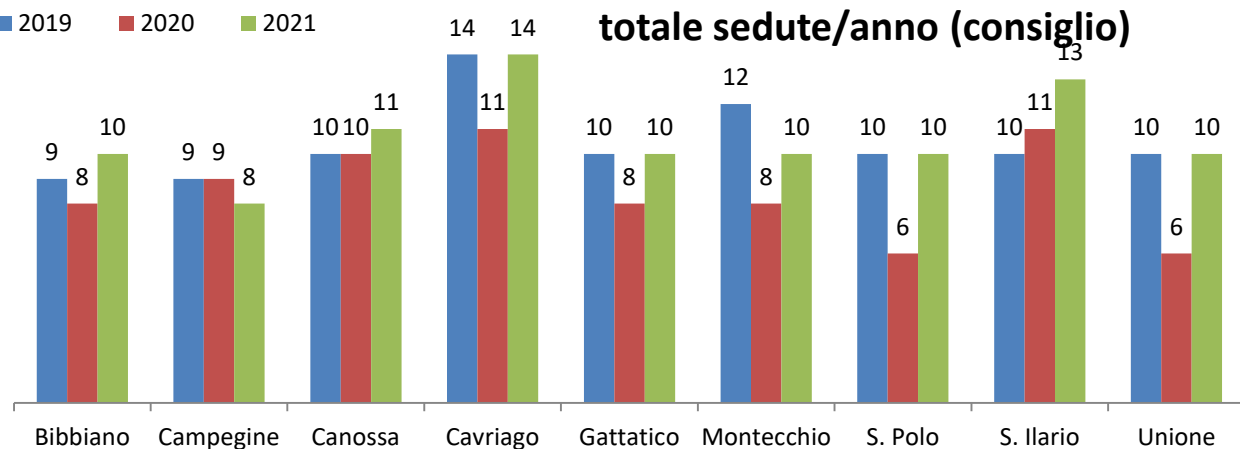
Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio	S. Polo	S. Ilario
8	11	8	8	11	7	12	7

### totale sedute/anno (giunta)



■ 2019 ■ 2020 ■ 2021

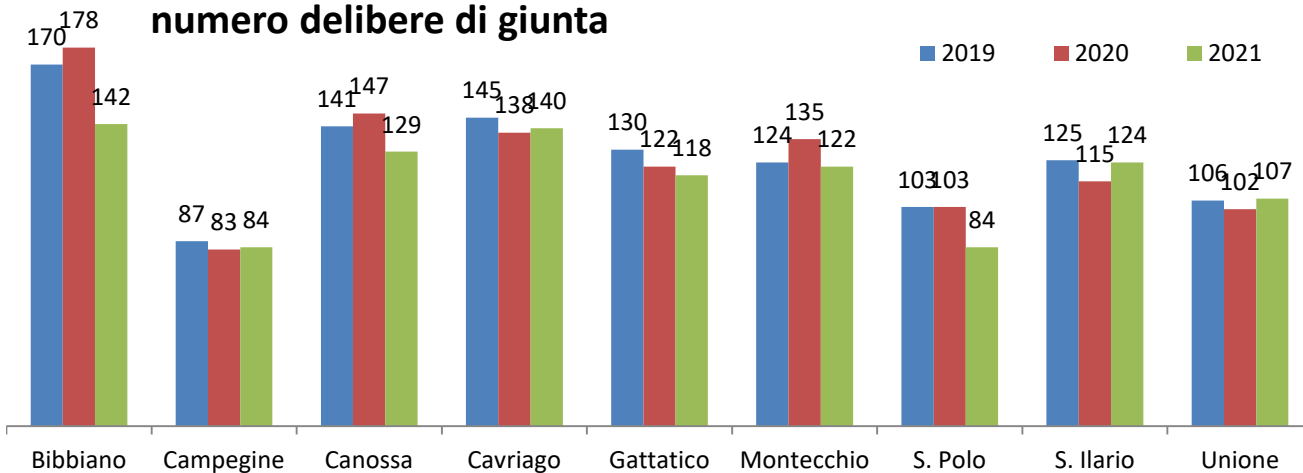
### totale sedute/anno (consiglio)



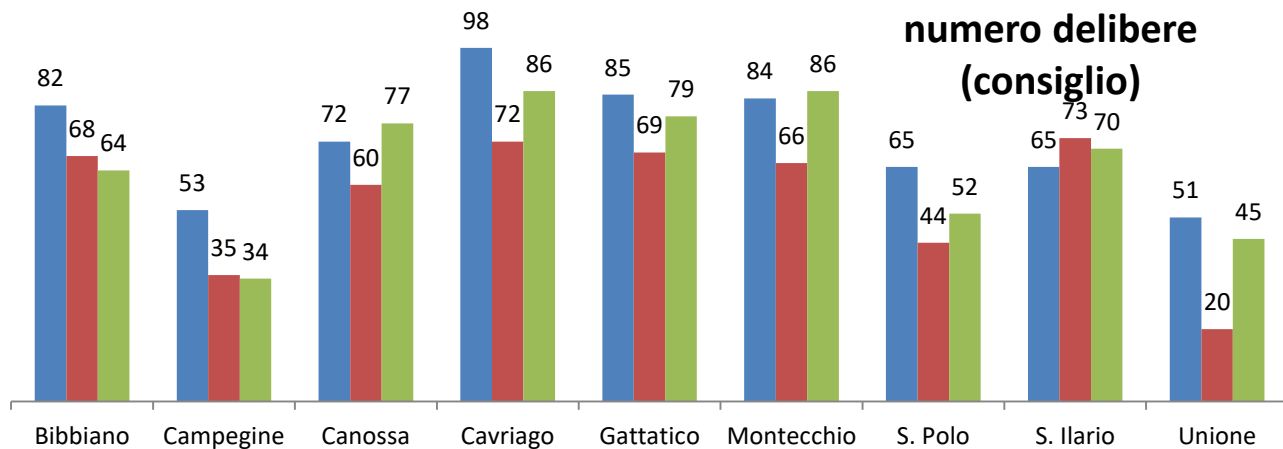
## ogni quanti giorni è convocato il consiglio

Bibbiano	Campegine	Canossa	Cavriago	Gattatico	Montecchio	S. Polo	S. Ilario
37	46	33	26	37	37	37	37

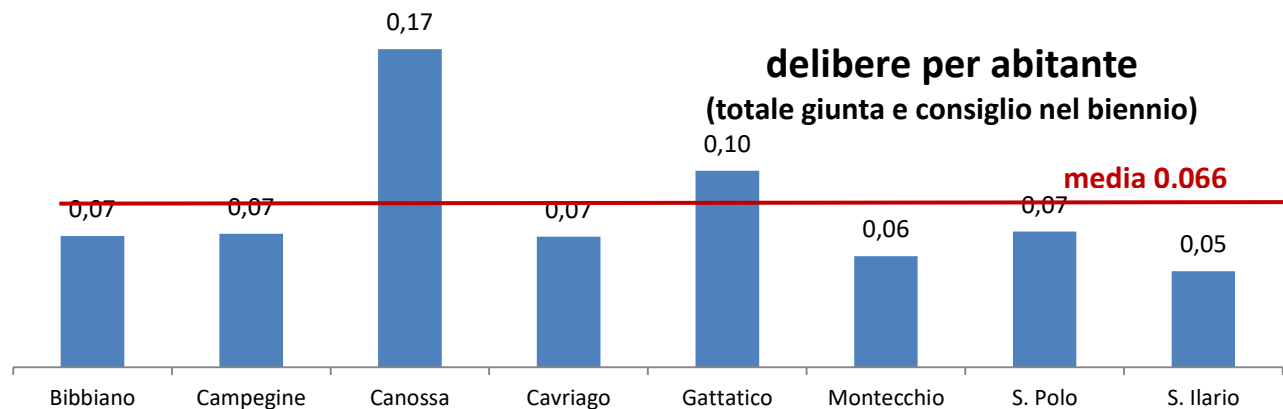
## numero delibere di giunta



## numero delibere (consiglio)



## delibere per abitante (totale giunta e consiglio nel biennio)



Balza all'occhio la non corrispondenza tra il numero di atti e le dimensioni demografiche del Comune. In parte si deve al fatto che alcuni adempimenti sono standard ed hanno una maggiore incidenza su comuni di ridotte dimensioni.

Ma non vi è omogeneità ed è evidente la tendenza di alcuni comuni a **deliberare di più rispetto alla media**.

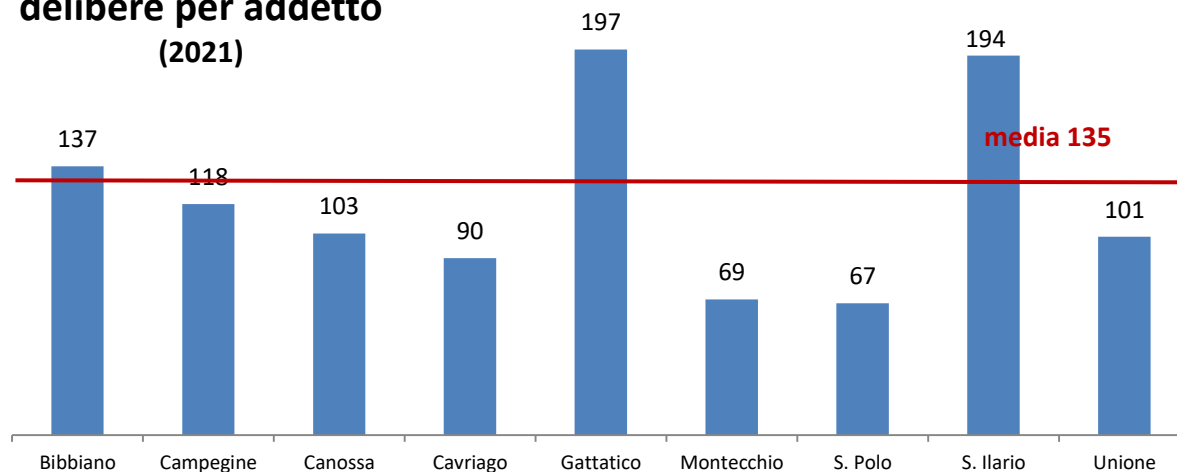
Un'analisi più dettagliata potrà fornire spunti per una eventuale razionalizzazione.



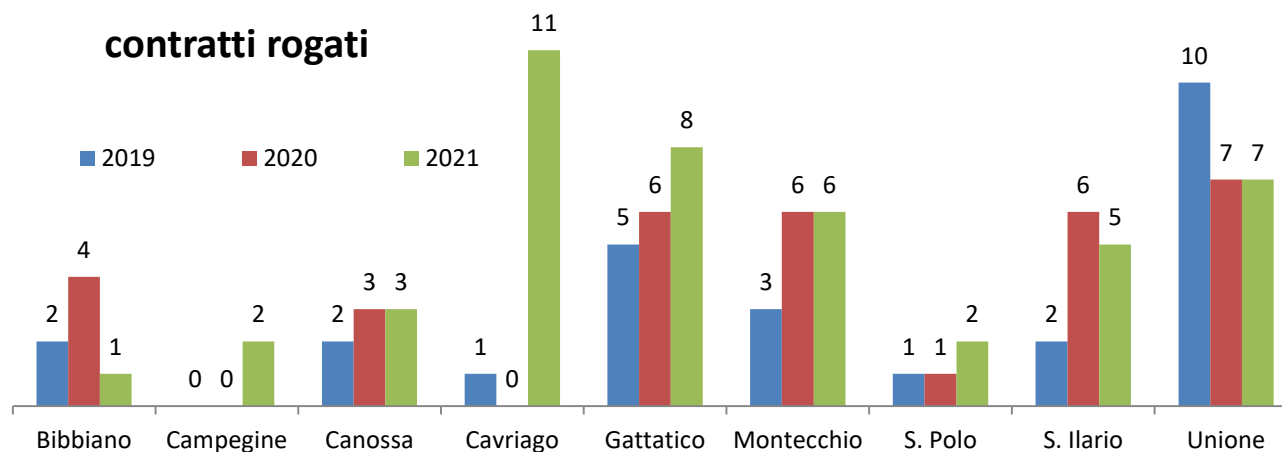
Mettendo il totale delle deliberazioni adottate nel 2021 in relazione alle risorse escono indicazioni per orientare ad una **diversa impostazione (accorpamento e snellimento atti)** e ad una diversa organizzazione per ottimizzare le risorse umane disponibili.

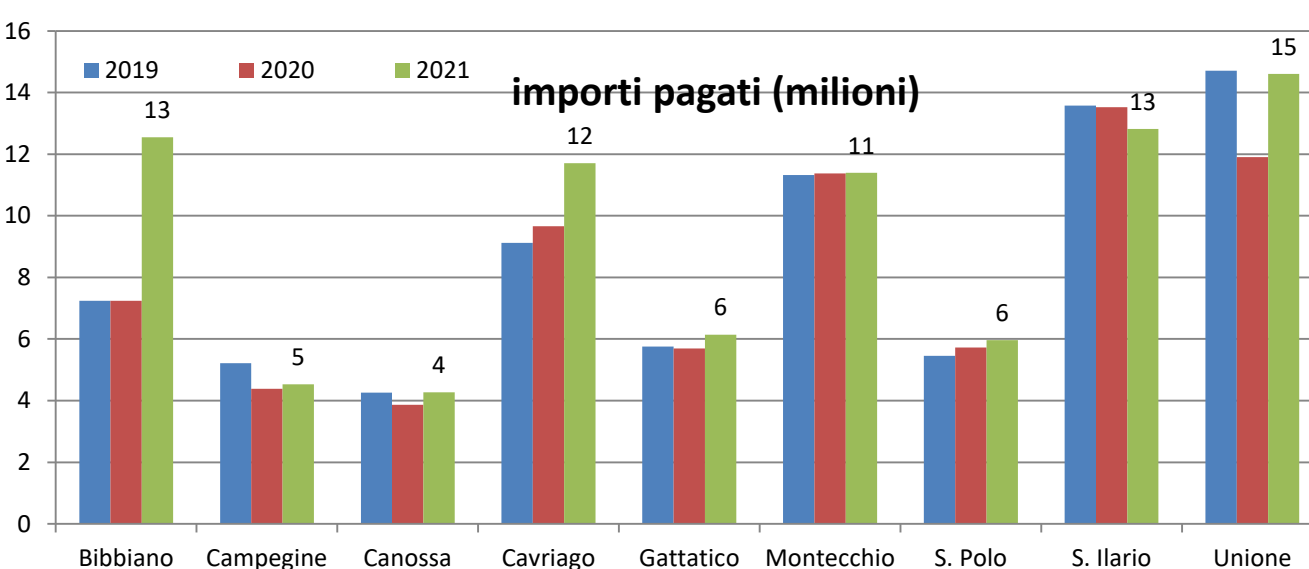
Sui contratti si sono evidenziate **prassi organizzative molto differenti** e non raffrontabili. Si è pertanto concordato di **elaborare solo i dati relativi ai contratti effettivamente rogati (atti pubblici con presenza del Segretario quale ufficiale rogante).**

**delibere per addetto  
(2021)**



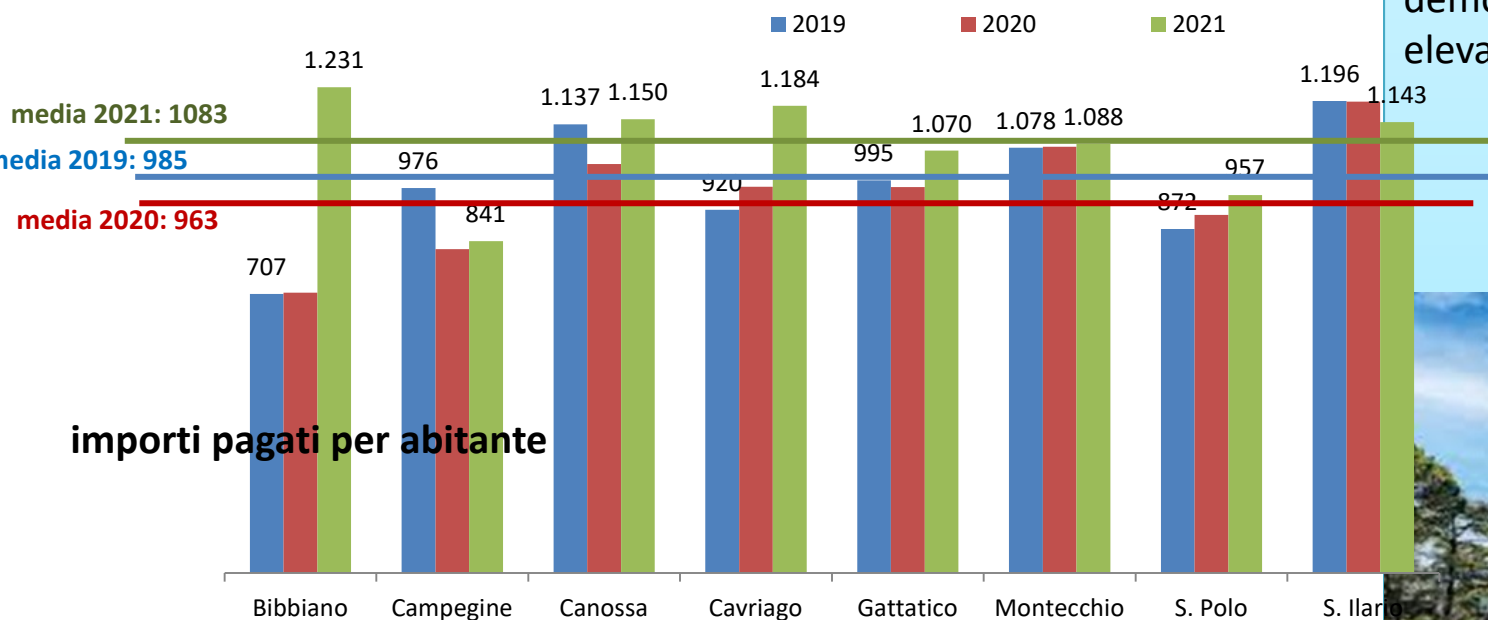
**contratti rogati**





Gli importi pagati nell'anno forniscono un'idea della **mole di attività che grava sul servizio finanziario.**

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



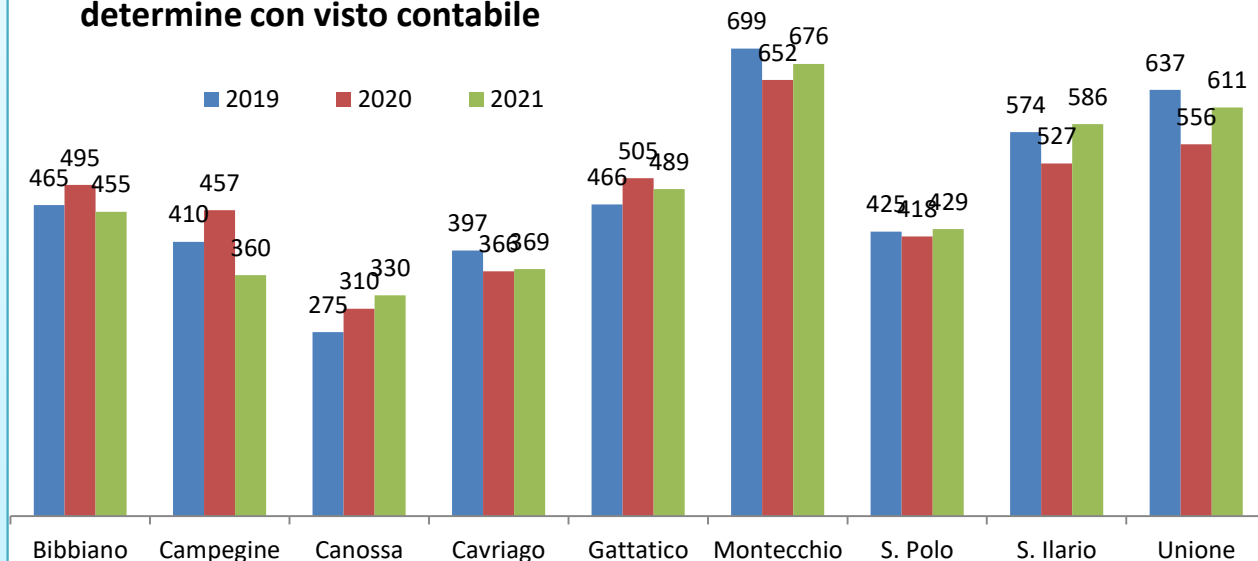


La mole di attività è indicata anche dalle determinazioni per le quali è previsto un visto di regolarità contabile:  
**Il dato più basso di Cavriago è dato dal trasferimento all'Azienda speciale** di parte delle attività. Gli altri enti hanno numeri abbastanza in linea con la loro dimensione.

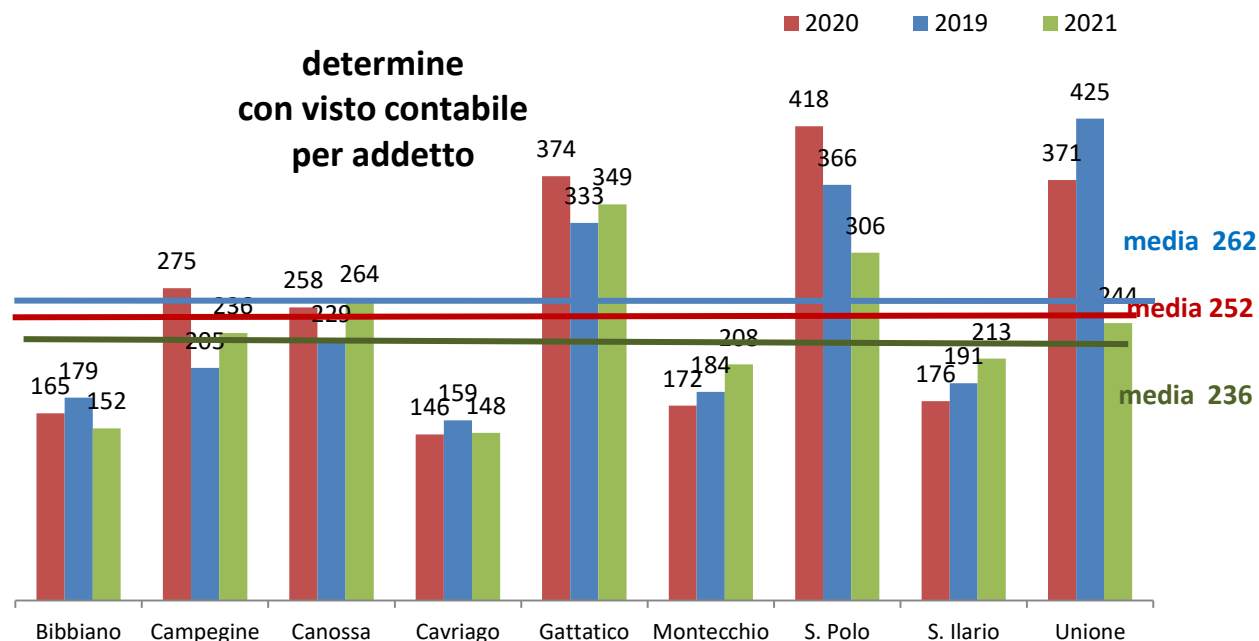
Mettendole in relazione al numero degli addetti, **alcuni uffici risultano più sovraccarichi**. Il deficit dell'Unione, recuperato nel 2021, ricomparirà nel 2022-2023.

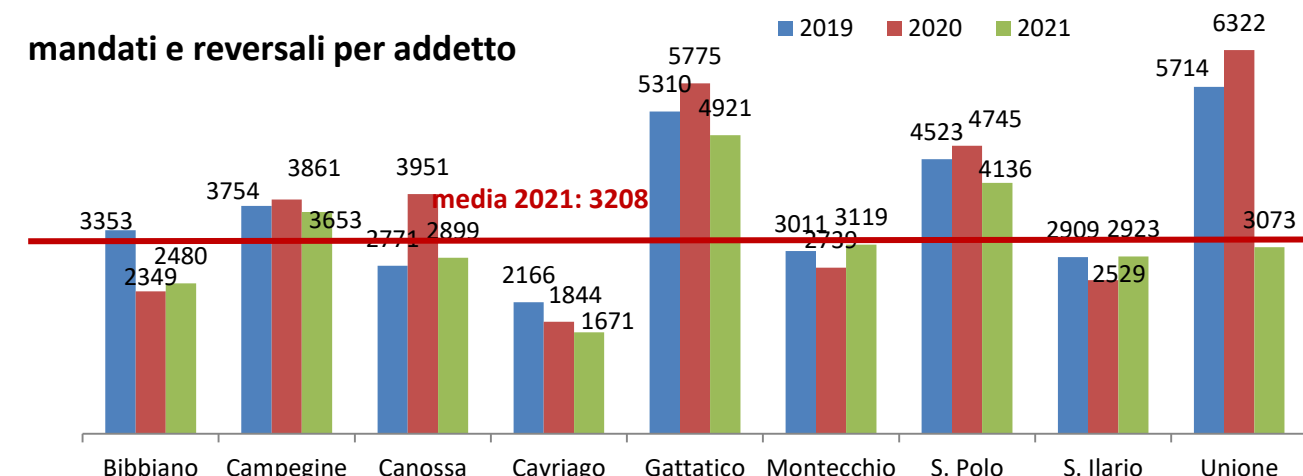
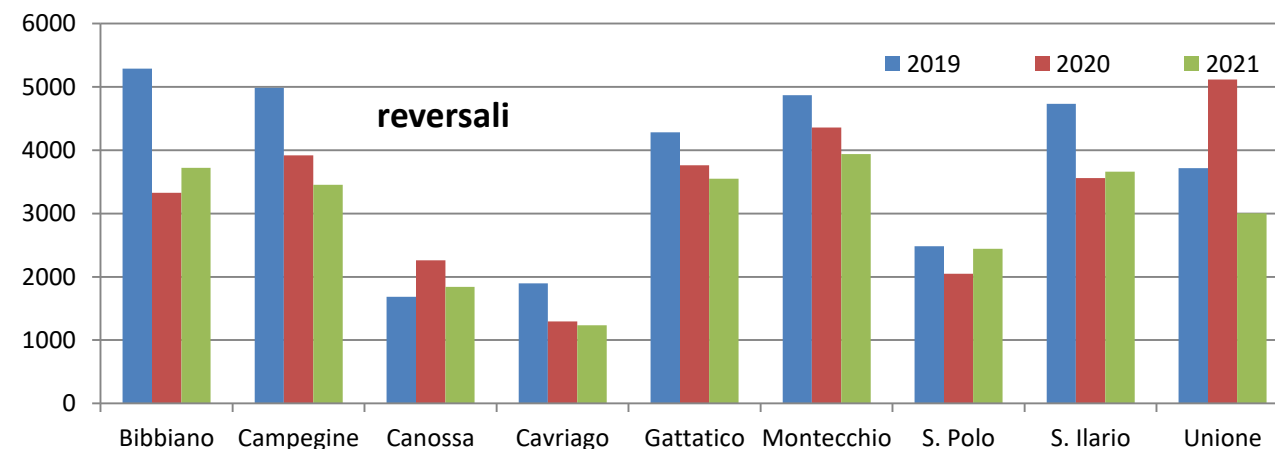
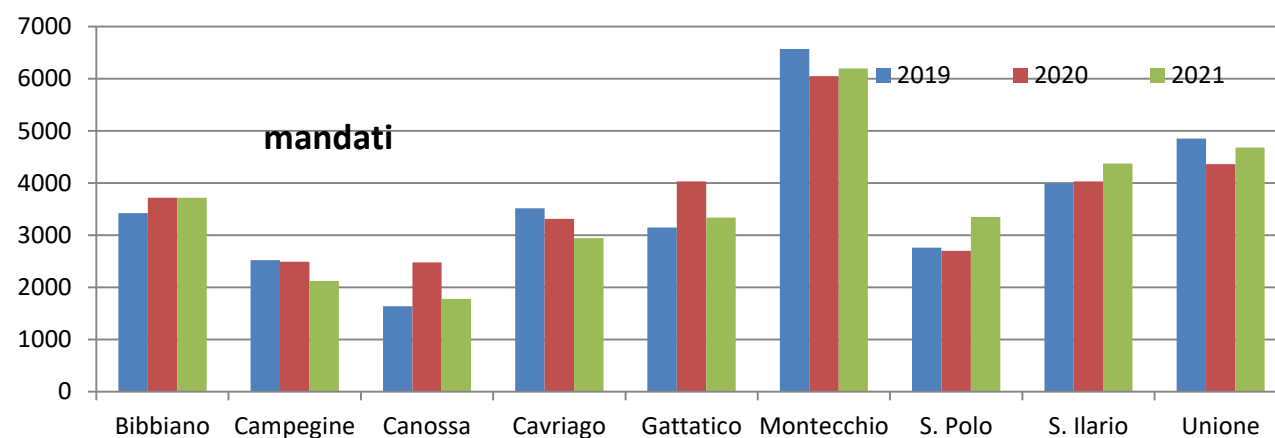


**determine con visto contabile**



**determine con visto contabile per addetto**





**costanza dei mandati** (circa 33.000),  
**variabilità delle reversali** (in calo dai 34.000 del 2019 ai 26.000 del 2021),

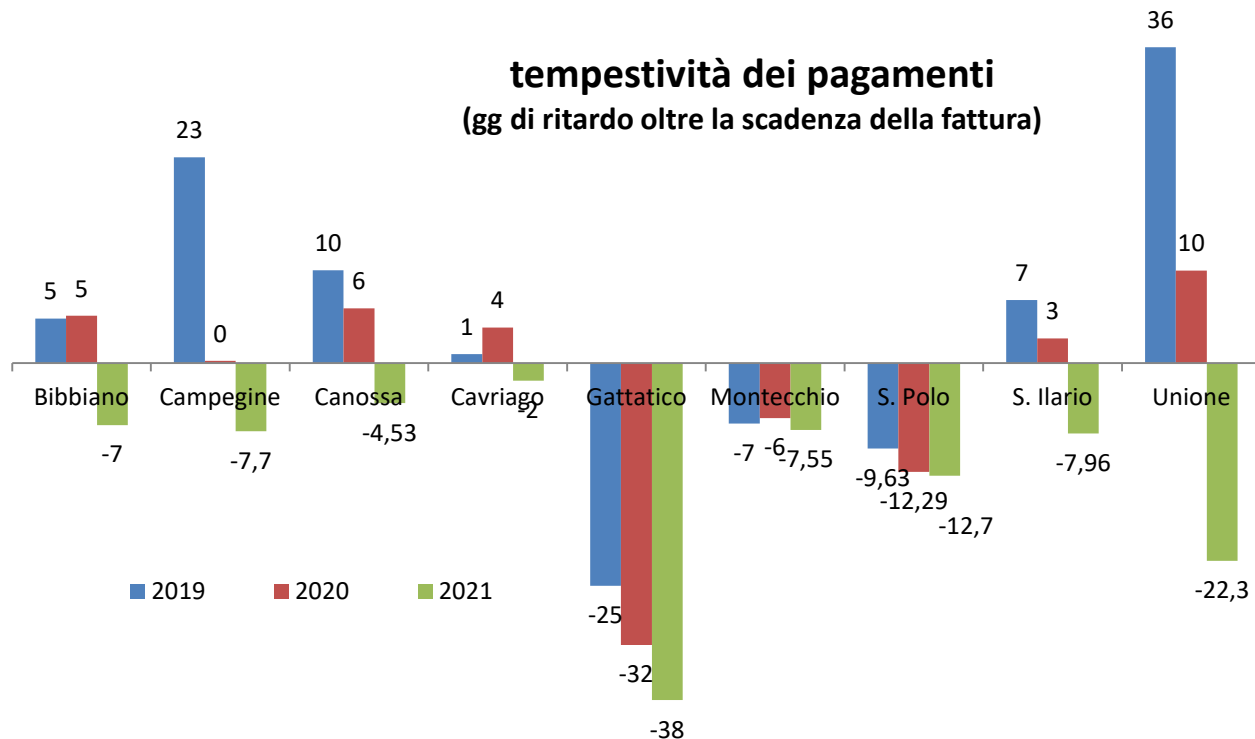
**diminuzione delle reversali:**  
nel 2020 lockdown

- sospensione attività riscossive
- riduzioni servizi a domanda individuale

nel 2021

- attività riscossive ancora rallentate
- più pagamenti telematici (maggior dimestichezza utenti e maggior numero di servizi confluiti nel sistema)
- regolarizzazione entrate cumulativa divisa per tipologia d'entrata

**Gli Enti con maggiore carico** sono quelli già evidenziati rispetto alle determine.

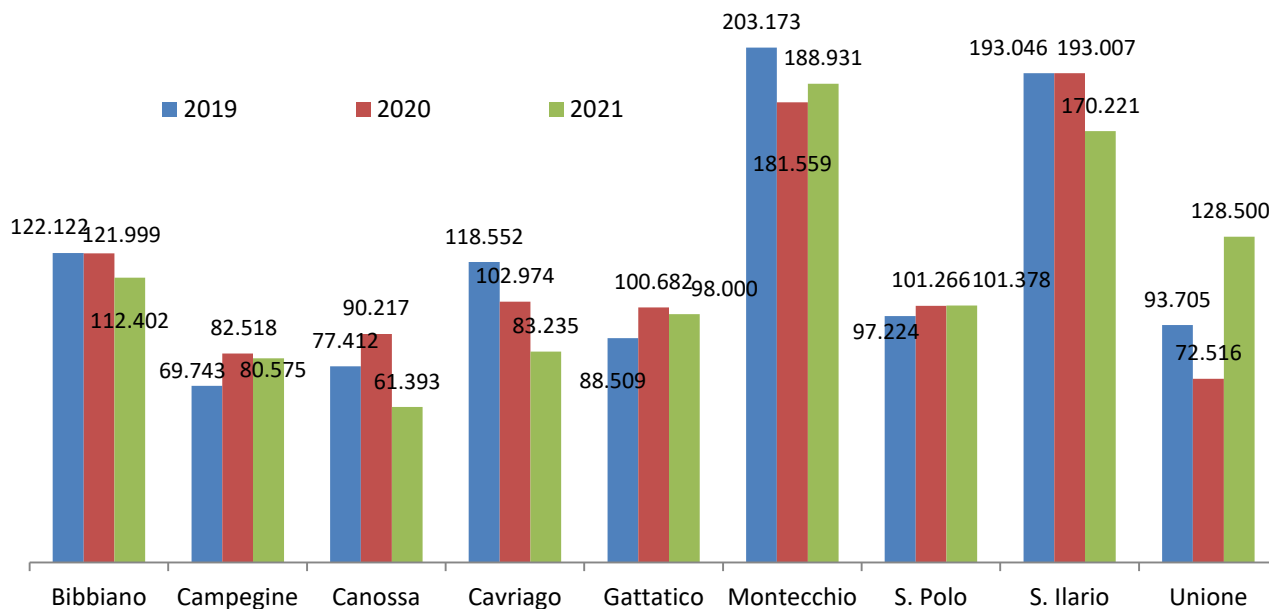


Un dato di efficienza è rappresentato dal ritardo dei pagamenti rispetto alle scadenze (NB: dato complesso per le diverse scadenze delle fatture, non tutte a 30 gg).

I dati negativi corrispondono a pagamenti in anticipo.

La media distrettuale è 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.**

## spesa per la funzione



Emerge una spesa distrettuale di circa un milione di euro:

- **1.063.486 nel 2019**
- **1.046.738 nel 2020**
- **1.024.636 nel 2021.**

I costi 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.





**TRIBUTI**





L'ufficio **presidia le principali entrate dell'Ente** ed ha un **consistente impatto sui cittadini**.

A livello distrettuale, il gettito annuo delle due maggiori imposte ammonta a **26 milioni di euro, 15 milioni relativi all'IMU e 11 milioni relativi alla TARI**.

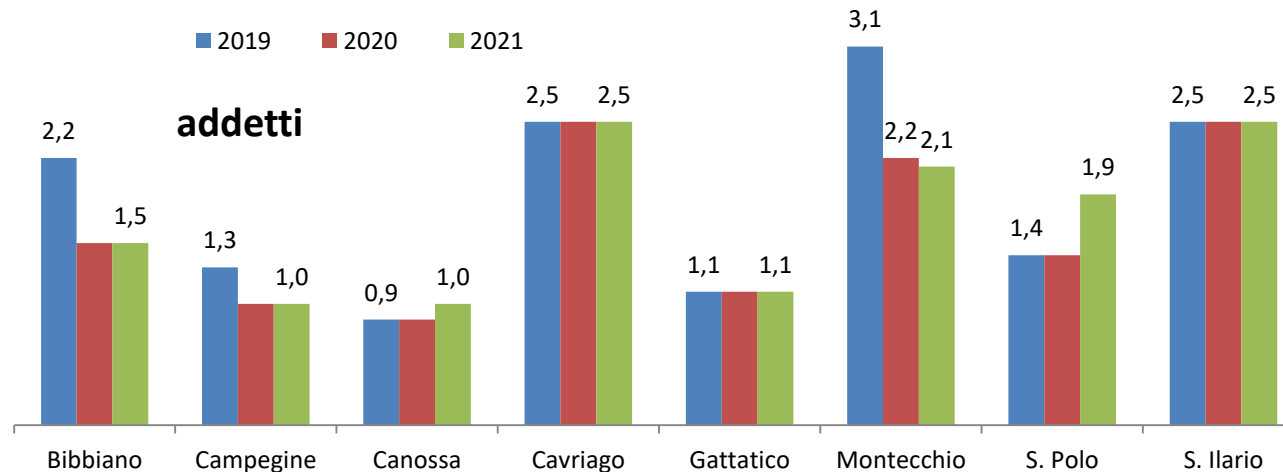
L'analisi delle attività dell'Ufficio tributi viene svolta per la prima volta e dovrà essere sistematizzata negli anni per fornire **elementi utili ad assumere scelte strategiche**, tuttavia già l'analisi delle due annualità 2019, 2020 e 2021 consente di esplicitare alcune considerazioni interessanti.



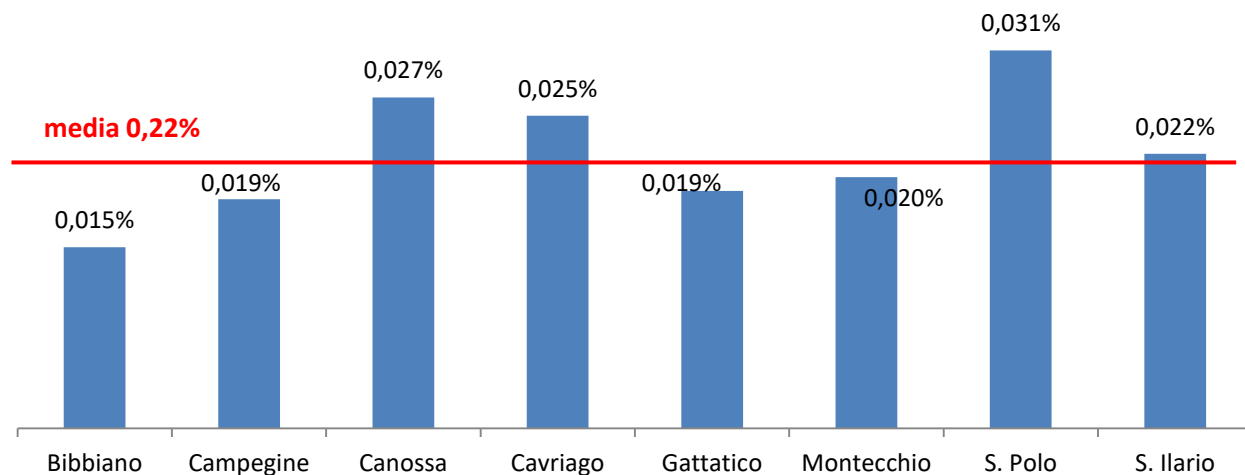
Solo Cavriago ha un responsabile a tempo pieno, negli altri comuni si tratta di quote parziali.

Pur essendovi più risorse nei comuni di maggiori dimensioni, non vi è proporzionalità diretta.

Le risorse per singolo comune appaiono ridotte, ma il totale sull'unione è abbastanza significativo (13,6 unità).

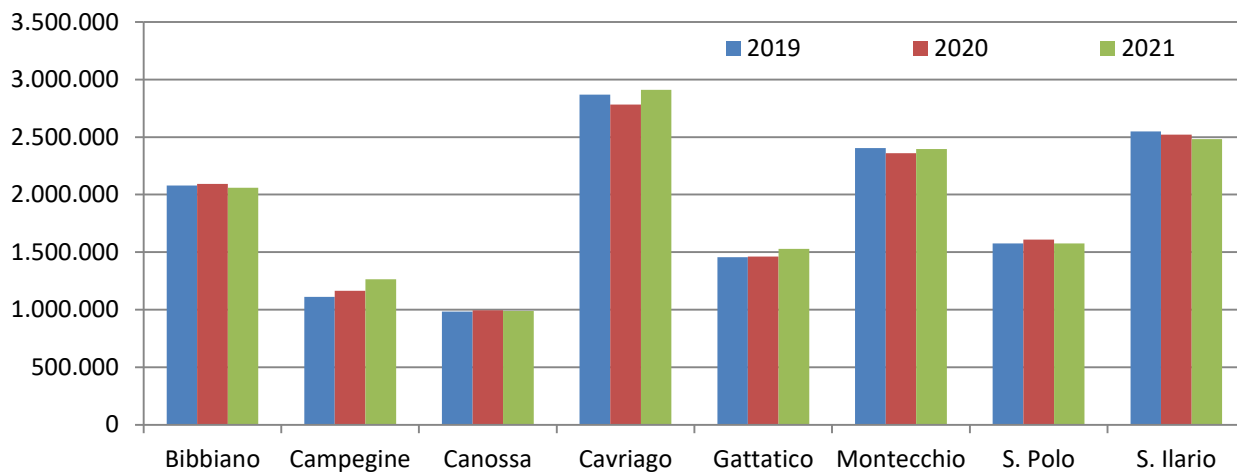


### unità di personale per abitante (2021)



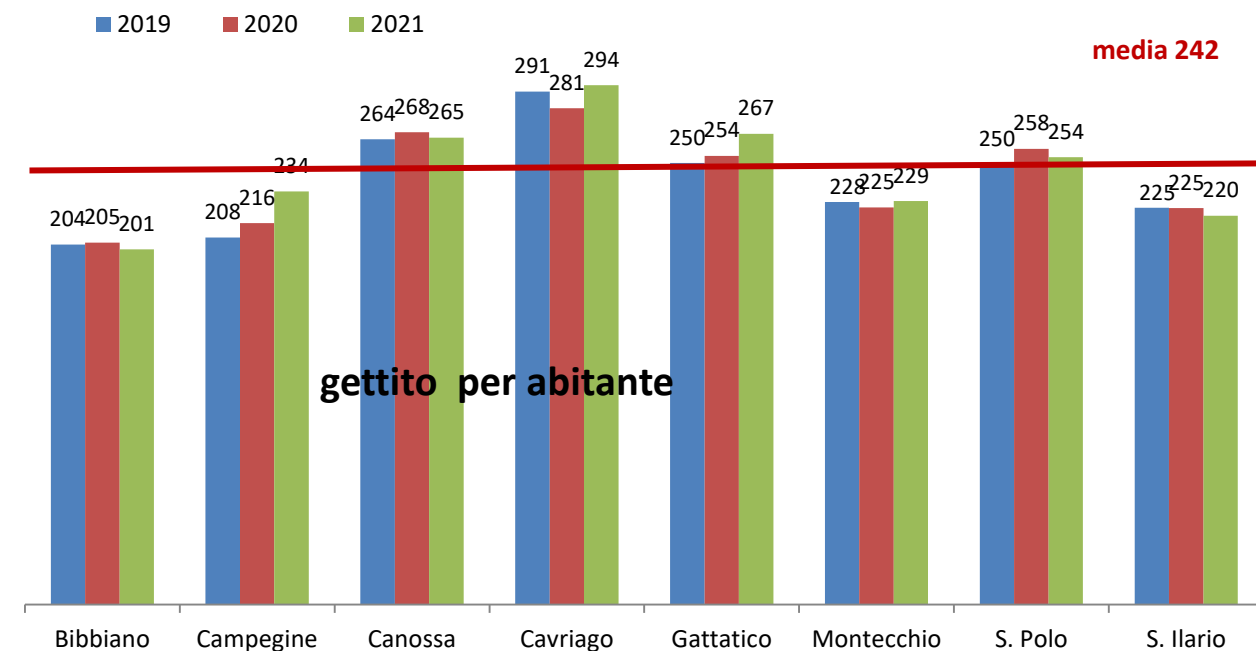
	2019	2020	2021
<b>totale</b>	15,0	13,1	13,6

## gettito annuo IMU



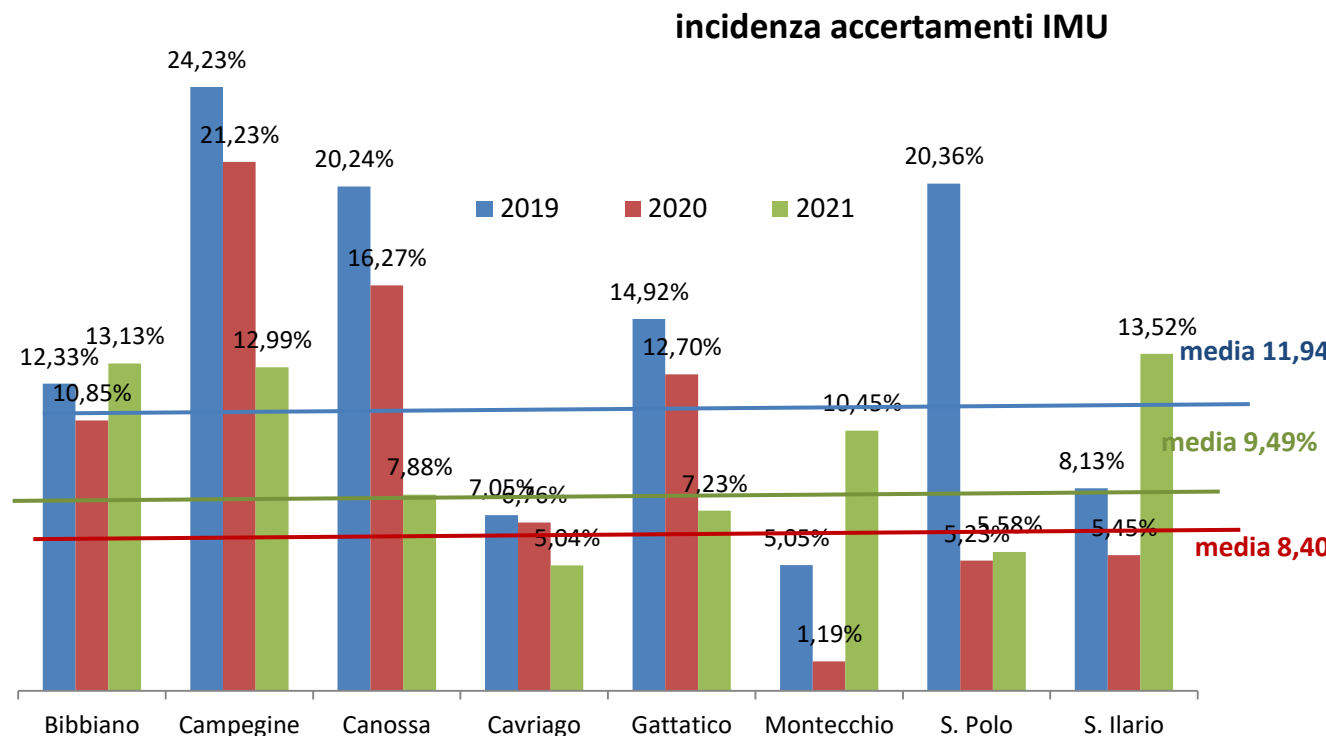
Rispetto all'Imposta Municipale Unica - generata dai beni immobili - **la gestione degli accertamenti avviene in forma diretta in tutti gli 8 comuni.**

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) o di un **tessuto produttivo particolarmente denso** (ad es. Corte tegge a Cavriago).

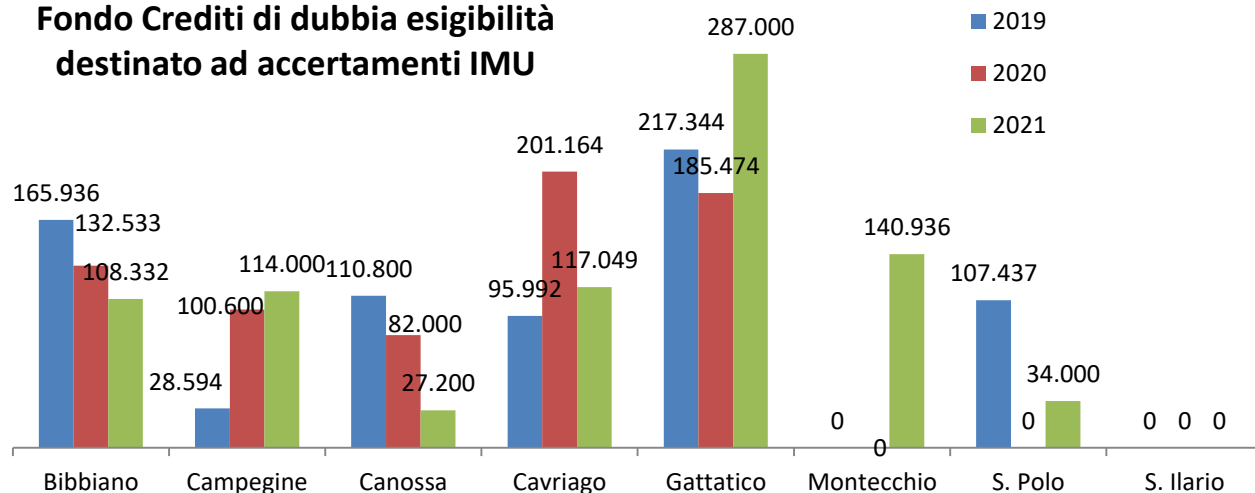


Il rapporto tra gli accertamenti e gettito ordinario evidenzia dati 2020 inferiori al 2019, per l'emergenza sanitaria e le norme statali per alleggerire l'impatto economico della pandemia; la ripresa nel 2021 è stata cauta, graduale e parziale.

Le somme accertate la cui entrata non è sicura, vengono calcolate nel Fondo Crediti di dubbia esigibilità.

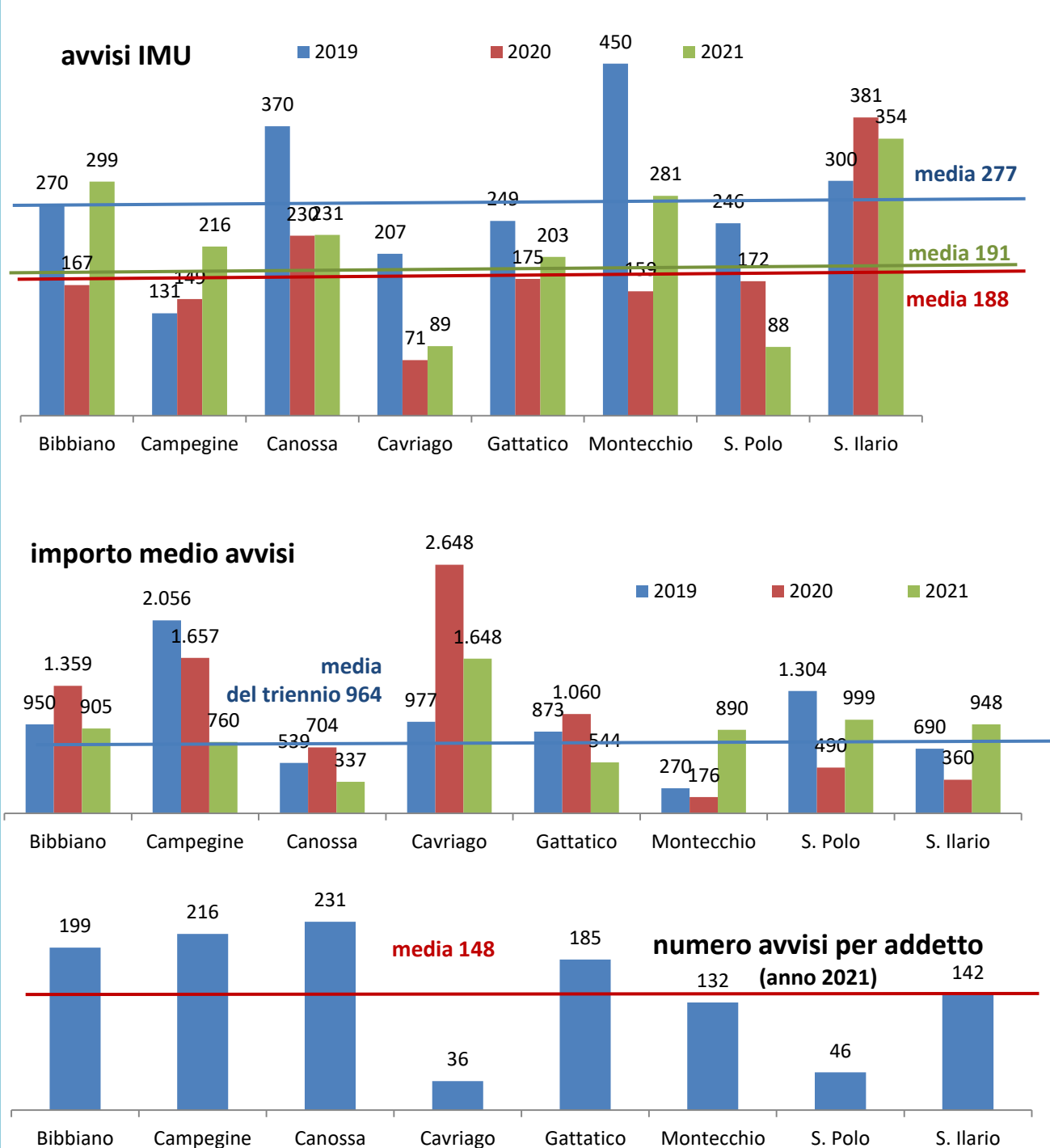


### Fondo Crediti di dubbia esigibilità destinato ad accertamenti IMU



Il numero di avvisi quantifica il lavoro dell'ufficio; messo in relazione al personale dedicato può fornire un'idea del carico di lavoro.

il valore medio degli avvisi evidenzia molta varietà non solo da comune a comune ma anche, nello stesso comune, tra una annualità e l'altra in base alle differenti situazioni oggetto di avviso e alla programmazione dell'attività di riscossione.

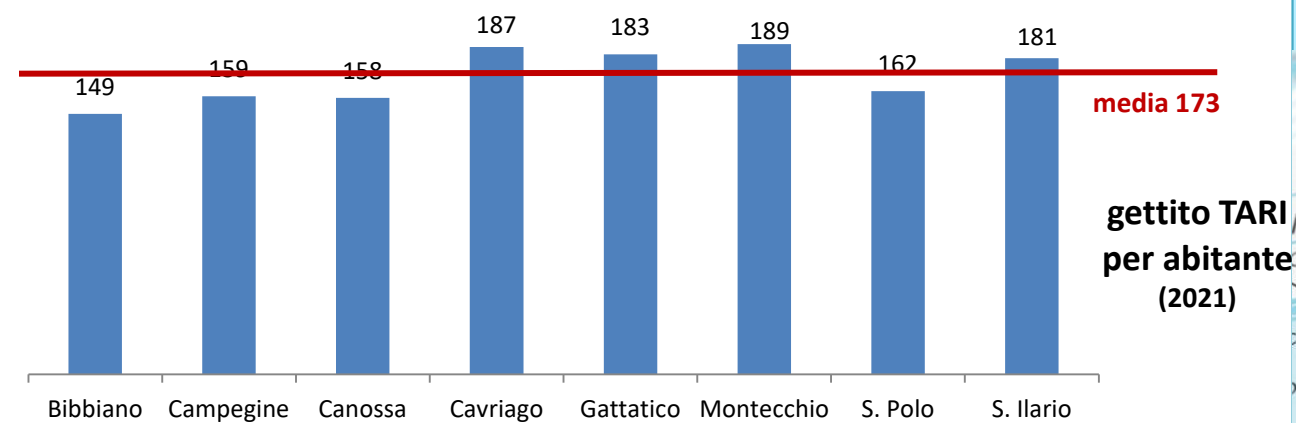
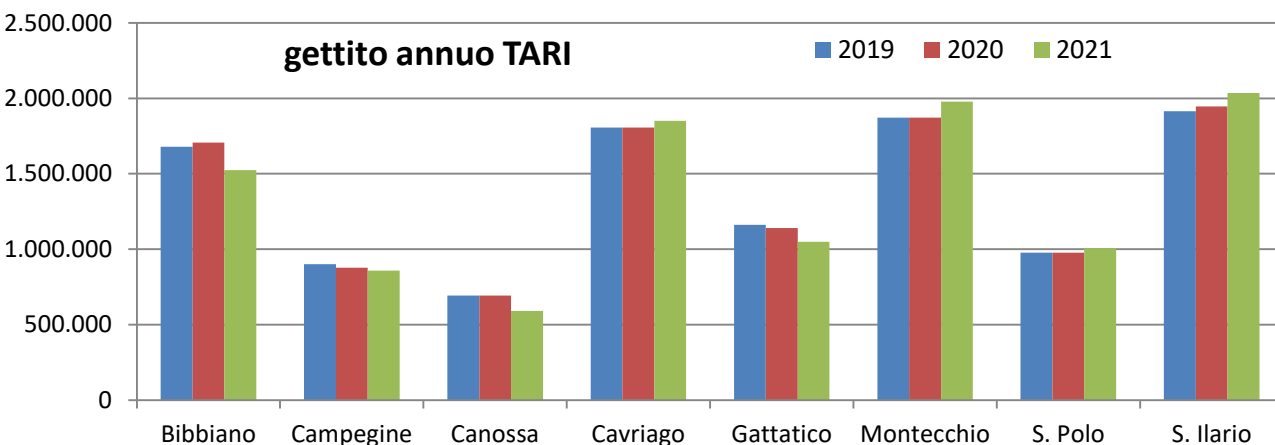




gestione TARI	riscossione ordinaria	accertamenti
Bibbiano	esternalizzata	diretta
Campegine	diretta	diretta
Canossa	diretta	diretta
Cavriago	esternalizzata	esternalizzata
Gattatico	esternalizzata	diretta
Montecchio	esternalizzata	esternalizzata
S. Polo	esternalizzata	diretta
S. Ilario	esternalizzata	diretta

Le modalità di gestione si differenziano tra **gestione ordinaria, generalmente esternalizzata** (eccetto due comuni), e **accertamento, generalmente gestito in forma diretta** (eccetto due comuni). Solo Cavriago e Montecchio hanno esternalizzato entrambe le fasi.

Il gettito complessivo è abbastanza proporzionato agli enti ma la composizione tra utenze domestiche e non domestiche è varia.

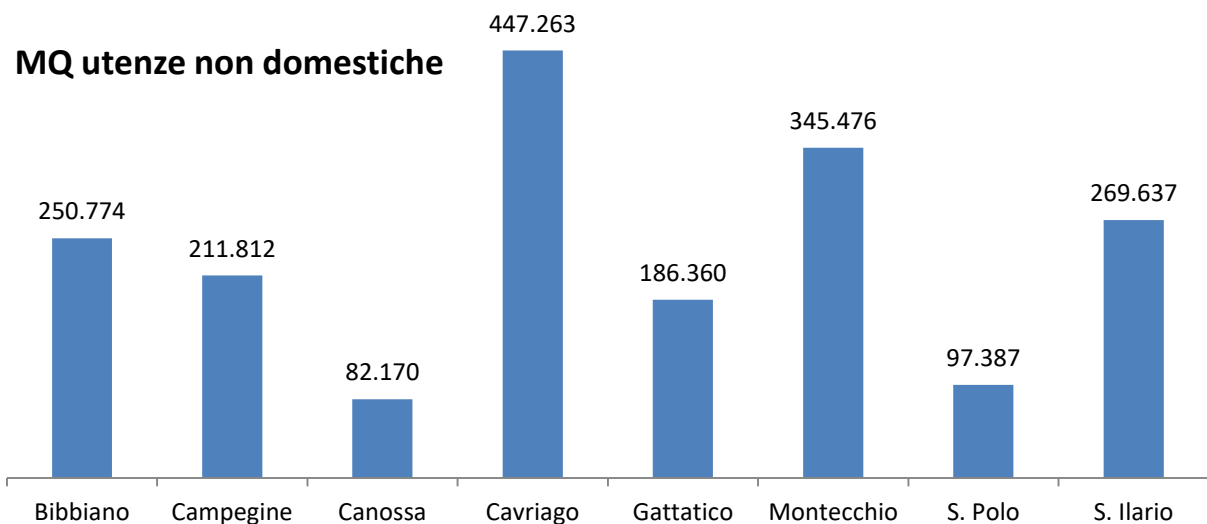
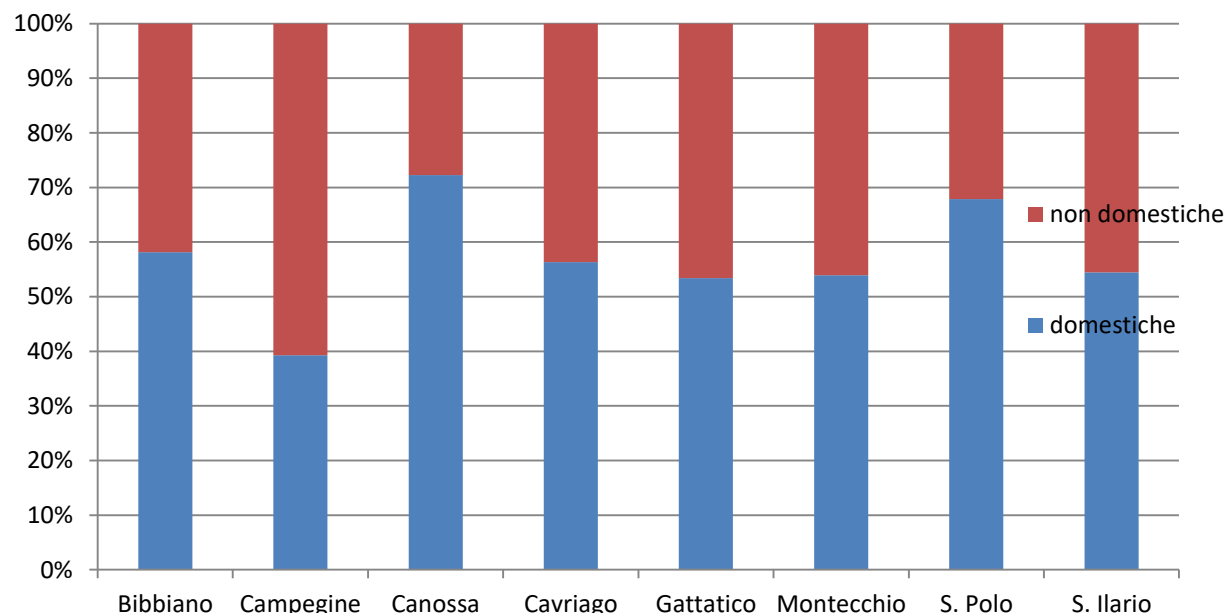


Le utenze domestiche prevalgono in tutti i Comuni eccetto Campegine (utenze non domestiche oltre il 60%)

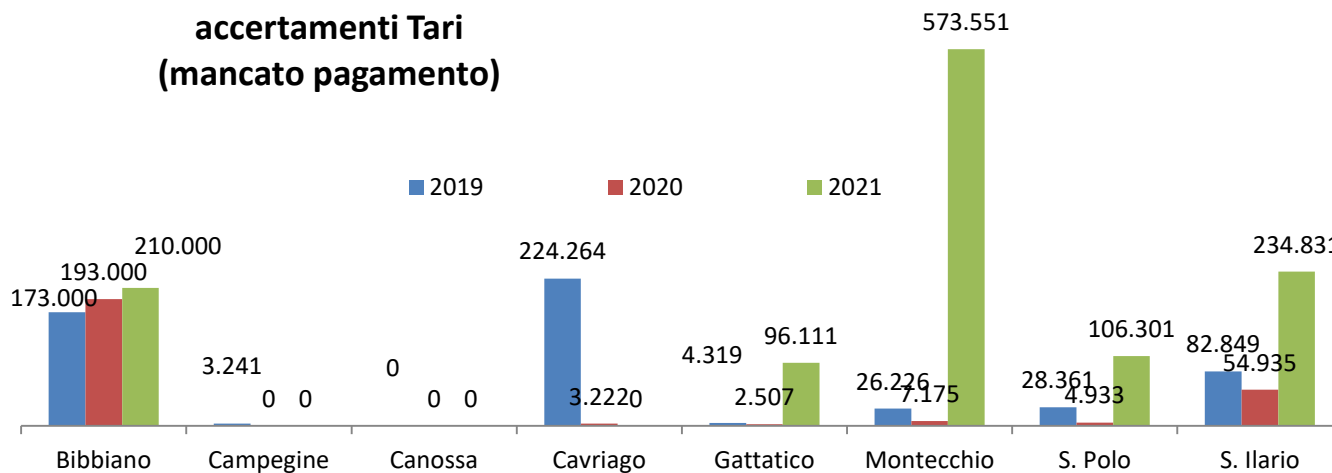
La componente utenze domestiche è più marcata nei Comuni di San Polo e Canossa (oltre il 60% per n. più significativo seconde case)

Negli altri territori la componente domestica si colloca tra il 50 e il 60% del totale

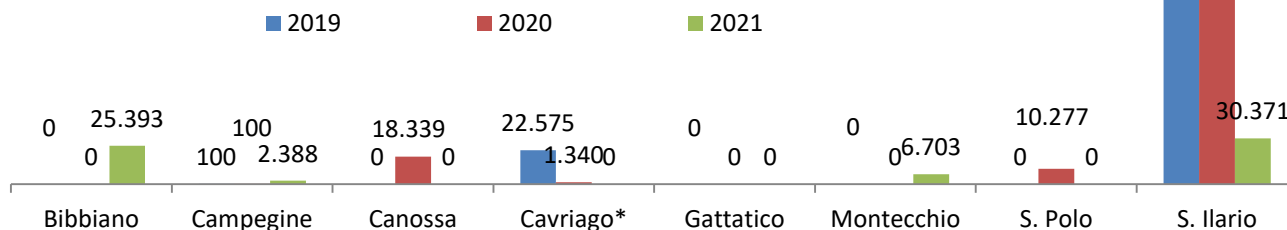
**La metratura delle utenze non domestiche è associata ad una maggiore o minore presenza di attività produttive, che non risultano in proporzione alla dimensione territoriale.**



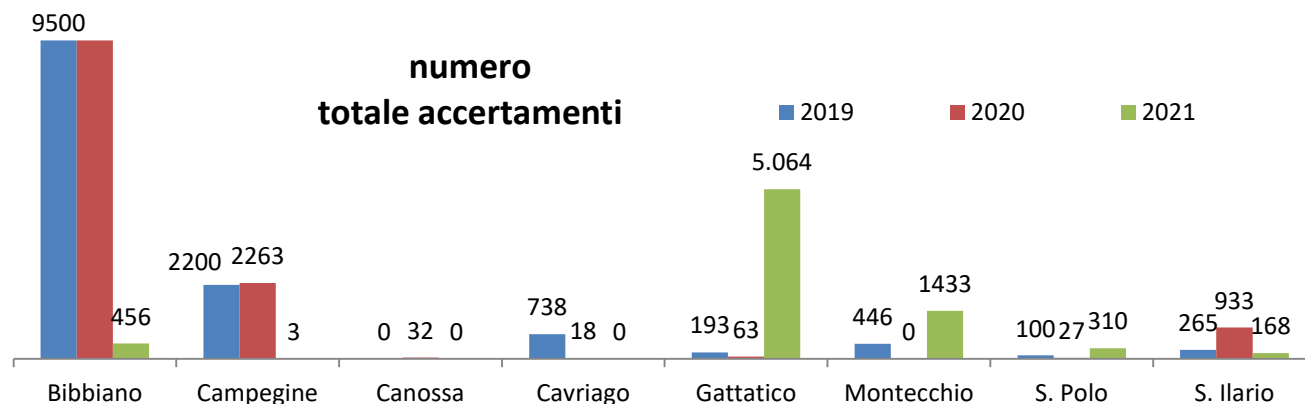
## accertamenti Tari (mancato pagamento)



## accertamenti Tari (evasione)



## numero totale accertamenti



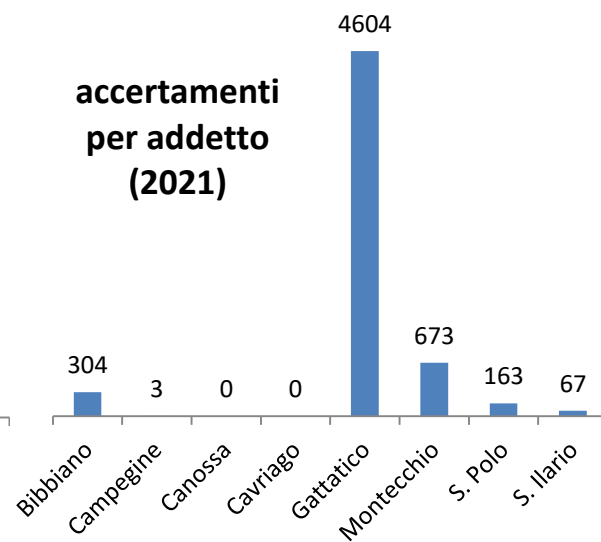
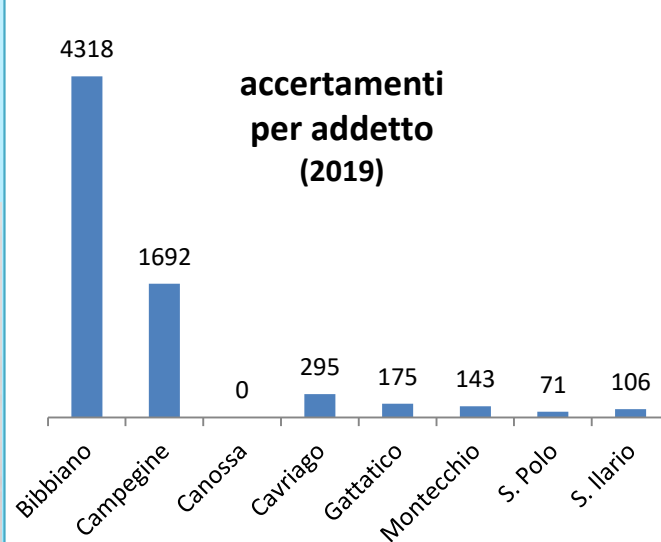
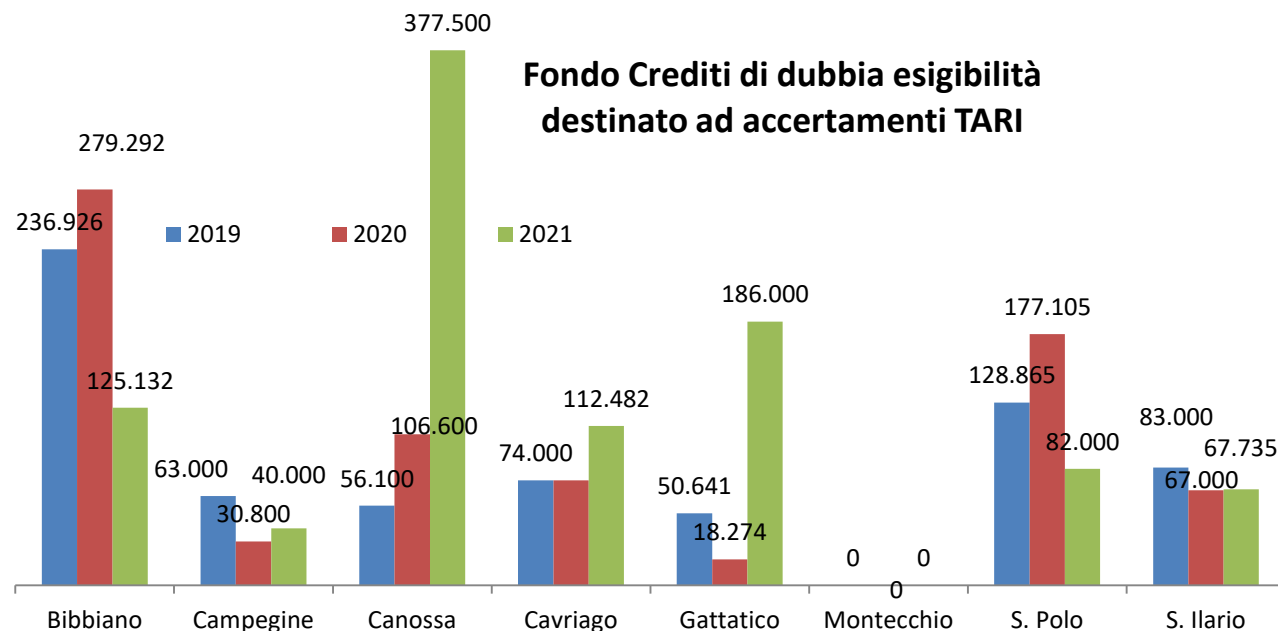
La programmazione delle attività non è attualmente svolta in modo coordinato, ma sulla base delle priorità definite da ogni singolo territorio su base più ampia della singola annualità.

Il numero degli accertamenti non rende la complessità dei singoli procedimenti che può essere molto differente.

Le somme accertate la cui entrata non è certa vengono calcolate nel Fondo Crediti di dubbia esigibilità.

Le somme sono molto differenti da Comune a Comune, non proporzionate al gettito, mettendo in luce **prassi di lavoro differenti**.

Mettendo in relazione il numero avvisi con il personale assegnato si dovrebbero evidenziare i carichi di lavoro. Tuttavia la programmazione molto irregolare -come evidenziato -non rende il dato significativo.



# Riscossione coattiva

È attività totalmente svolta in forma diretta.

Prima dell'esperienza di gestione associata in Unione si riscontrava l'assoluta prevalenza della gestione esternalizzata.

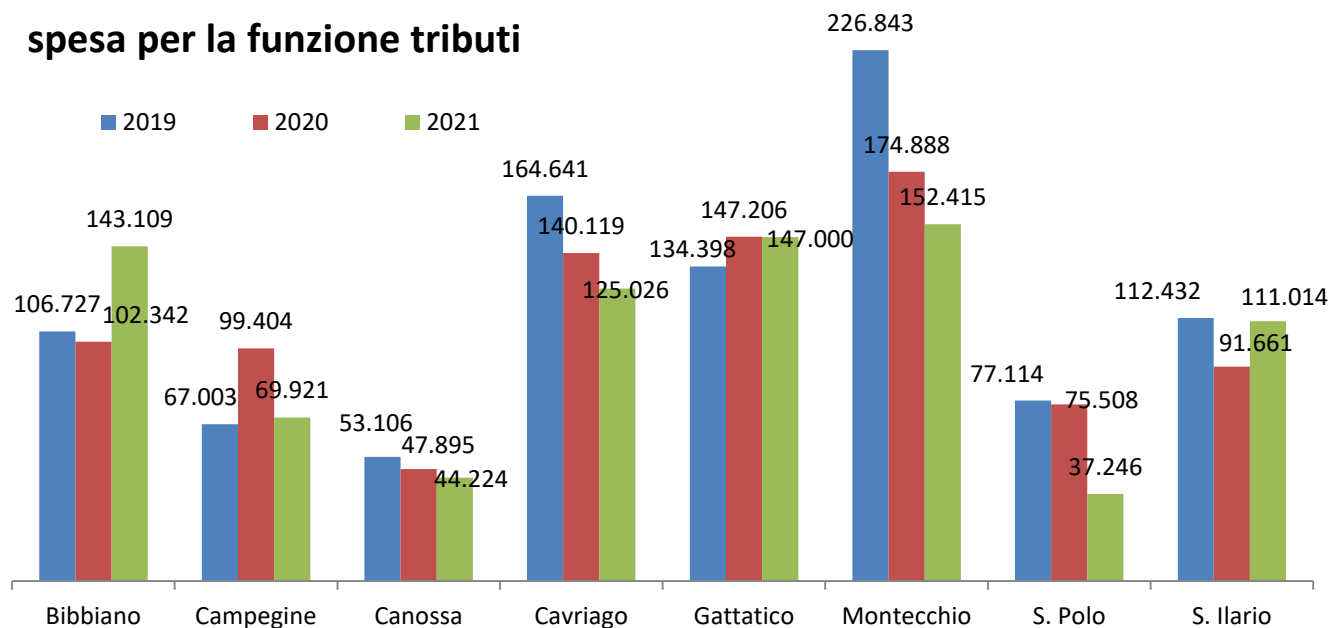
La sperimentazione in Unione ha consentito agli uffici comunali di maturare le competenze necessarie per la gestione "in proprio" di un'attività particolarmente delicata per il rapporto con il cittadino e strategica in termini di sostenibilità.



riscossione coattiva	2019	2020-2021
<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



## spesa per la funzione tributi



Sono stati ricostruiti i costi per il funzionamento dell'Ufficio, 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 distrettuale nel 2021 è di 829.000 euro,** con una spesa media per abitante di 13 euro (in calo rispetto al 2020).

## gestione dei tributi: spesa per abitante

