

Master in analisi delle politiche pubbliche (Mapp)  
COREP – Via Ventimiglia, 115 – 10126 - O  
Tel. 011-6399.301/234 – fax 011-6399.232 - E-mail: mapp@corep.it  
**4<sup>a</sup> edizione: 2002-2003**

**Tesi di Master**

Raffaele Fierro

**Analisi comparativa dell'imposizione fiscale locale:  
verso una proposta di benchmarking**

Sottoposta a:

Gaetano Chiantia  
Comune di A  
Viale delle Fornaci, Fornaci di A  
10092 A (O)  
0113989

Tutor interno:  
Giovanni Lepri

# INDICE

INTRODUZIONE.....	pag. 5
-------------------	--------

## PARTE I

### CAPITOLO I.

#### CONFRONTO FRA COMUNI SULL'INCIDENZA DELLA PRESSIONE FISCALE LOCALE E DEI SERVIZI A DOMANDA INDIVIDUALE SUI REDDITI DELLE FAMIGLIE

1 ANALISI COMPARATIVA DELL'IMPOSIZIONE FISCALE LOCALE.....	pag. 7
2 ANALISI COMPARATIVA DEI SERVIZI A DOMANDA INDIVIDUALE.....	pag. 7
3 METODO.....	pag. 7
3.1 STRUMENTI INFORMATICI.....	pag. 8
4 ANALISI COMPARATIVA DELL'IMPOSIZIONE FISCALE LOCALE.....	pag. 7
4.1 I.C.I. ....	pag. 9
4.2 TARSU.....	pag. 10
5 INCIDENZE FISCALI TOTALI.....	pag. 11
6 ANALISI COMPARATIVA DEI SERVIZI A DOMANDA INDIVIDUALE.....	pag. 15
6.1 ISEE.....	pag. 15
6.2 INCIDENZE.....	pag. 15
7 CONCLUSIONI.....	pag. 18

## PARTE II

### CAPITOLO I

#### DEFINIZIONE DI BENCHMARKING

1. CHE COS'E' IL BENCHMARKING.....	pag. 22
2. CHE COSA NON E' IL BENCHMARKING.....	pag. 22
3 CHE COS'E' UN BENCHMARK?.....	pag. 23
4 PERCHE' IL SETTORE PUBBLICO DOVREBBE USARE IL BENCHMARKING.....	pag. 23
5 METODOLOGIA E FASI DEL BENCHMARKING.....	pag. 23

<b>5.1 DETERMINARE PROPOSITI E SCOPI DEL PROGETTO.....</b>	<b>pag. 24</b>
<b>5.2 CONOSCERE I PROPRI PROCESSI.....</b>	<b>pag. 24</b>
<b>5.3 RICERCARE POTENZIALI PARTNERS.....</b>	<b>pag. 24</b>
<b>5.4 SCEGLIERE LE MISURAZIONI DI PERFORMANCE.....</b>	<b>pag. 25</b>
<b>5.5 RACCOGLIERE DATI INTERNI SULLA PERFORMANCE.....</b>	<b>pag. 25</b>
<b>5.6 RACCOGLIERE I DATI SULLA PERFORMANCE DEI PARTNER.....</b>	<b>pag. 25</b>
<b>5.7 ANALISI DEI GAPS.....</b>	<b>pag. 25</b>
<b>5.8 IMPORTARE LE PRATICHE MIGLIORI PER RIDURRE I GAPS.....</b>	<b>pag. 26</b>
<b>5.9 MONITORARE I RISULTATI.....</b>	<b>pag. 26</b>
<b>5.10 RICALIBRARE IL PROCESSO IN BASE ALLE NUOVE PRATICHE IMPORTATE</b>	<b>pag. 26</b>
<b>5.11 RICOMINCIARE DA CAPO.....</b>	<b>pag. 26</b>
<b>6 CONCLUSIONI.....</b>	<b>pag. 27</b>

## **CAPITOLO II**

### **APPLICAZIONI E SVILUPPI DEL BENCHMARKING**

<b>1 COMMENTI INTRODUTIVI.....</b>	<b>pag. 28</b>
<b>2 PROPOSTE.....</b>	<b>pag. 29</b>

## **CAPITOLO III**

### **IPOTESI PER UN BENCHMARKING CLUB FRA ENTI LOCALI**

<b>1 BENCHMARKING CLUB FRA COMUNI.....</b>	<b>pag. 30</b>
<b>2 IPOTESI DI BENCHMARKING CLUB FRA COMUNI.....</b>	<b>pag. 30</b>
<b>3 STRUTTURA.....</b>	<b>pag. 31</b>

**4 PROCEDURE..... pag. 31**  
**5 DUE IPOTESI DI CONVENZIONE..... pag. 31**  
**APPENDICE .....pag. 32**

# INTRODUZIONE

Il Comune di A ha fatto essenzialmente tre richieste:

- Analisi comparativa delle incidenze della pressione fiscale locale e dei servizi a domanda individuale sui redditi delle famiglie
- Spiegare che cosa fosse il benchmarking, non solo da una prospettiva teorica ma operativa
- Impostare una bozza di convenzione fra Comuni per la creazione di un *benchmarking club*

La struttura del report segue lo schema delle richieste del Comune. La prima parte è incentrata sull'analisi comparativa delle incidenze.

La seconda parte è strutturata in tre capitoli. Il primo capitolo spiega che cosa sia il benchmarking e ne illustra le fasi di attuazione. Il secondo capitolo utilizza gli spunti dell'analisi comparativa illustrata nella prima parte e spiega come questa possa evolversi in benchmarking. Nel secondo capitolo si dà un assaggio del benchmarking. Il terzo capitolo infine illustra alcuni principi etici del benchmarking e dà risposta all'ultima delle richieste fatte dal Comune.

## STRUMENTI INFORMATICI

I dati raccolti sono stati inseriti in un database creato con Microsoft Access. Il database è stato preferito per la sua facilità di consultazione e di presentazione dei dati, inoltre attraverso la semplice modifica dei dati il programma effettua i calcoli in automatico. Si è speso molto tempo nella creazione di un'interfaccia che fosse di semplice utilizzo per chi consulta i dati. I risultati delle elaborazioni possono essere consultati anche da chi non ha alcuna familiarità con gli strumenti informatici. Dall'interfaccia iniziale è possibile attraverso dei collegamenti visualizzare le parti di report con spiegazioni e commenti. Il database permette al Comune di ripetere l'analisi comparativa in un futuro attraverso il semplice inserimento dei dati aggiornati e di confrontarli con i risultati di analisi precedenti.

Il database può essere messo in rete per essere consultabile da chiunque, può essere interfacciato per consentire ai Comuni che vogliono partecipare di inserire le informazioni necessarie direttamente dal web o da una rete intranet appositamente creata, riducendo i tempi di attesa per la ricezione dei dati, il dispendio di carta, l'invio di fax e lettere e conseguentemente il rischio che si perdano dei moduli di raccolta dati nei vari Comuni.

Il report non contiene il dettaglio delle elaborazioni, per agevolarne la lettura e la chiarezza si è scelto di inserire solo i grafici contenenti le incidenze totali. I dettagli delle elaborazioni sono disponibili nel database, dove oltre alle incidenze totali è possibile visualizzare i grafici e le tabelle con i confronti su:

- tariffe per ogni servizio
- rendite catastali divise per categoria
- tariffa TARSU euro/mq
- aliquote ICI divise per anno, sia per l'abitazione che per il box
- detrazioni sulla prima casa
- addizionale IRPEF
- incidenze di ogni imposta
- incidenze di ogni servizio considerato.

I grafici utilizzati sono del tipo pivot, poiché questo tipo di grafico permette all'utente finale quali comuni e per quali anni inserire o no nell'elaborazione grafica.

Inoltre è già pronta una finestra di inserimento dati nel caso si volesse ripetere l'analisi per i prossimi anni ed inserire nuovi comuni.

# PARTE I

Analisi comparativa delle incidenze sui redditi dell'imposizione fiscale locale e dei servizi a domanda individuale

# CAPITOLO I

## CONFRONTO FRA COMUNI SULL'INCIDENZA DELLA PRESSIONE FISCALE LOCALE E DEI SERVIZI A DOMANDA INDIVIDUALE SUI REDDITI DELLE FAMIGLIE

Il comune di A ha promosso un'analisi comparativa dell'imposizione fiscale locale e dei servizi a domanda individuale. Lo scopo principale di questo studio è quello di confrontare le incidenze che hanno sul reddito delle famiglie i tributi locali e le tariffe dei servizi a domanda individuale.

Il confronto avviene fra diversi comuni, 16 in tutto non sempre omogenei fra loro sia per caratteristiche territoriali, sia per popolazione, sia per estensione, sia per presenza di attività produttive ed abitative.

L'analisi ha due sezioni principali:

- Analisi comparativa dell'imposizione fiscale
- Analisi comparativa dei servizi a domanda individuale

### **1 ANALISI COMPARATIVA DELL'IMPOSIZIONE FISCALE**

I tributi esaminati sono:

- I.C.I imposta comunale sugli immobili
- TARSU Tassa di smaltimento dei rifiuti urbani
- Addizionale comunale IRPEF

A livello comunale esistono altri tributi, che però non sono stati presi in considerazione perché interessano le attività commerciali e produttive, che non vengono prese in considerazione poiché l'analisi è mirata a determinare l'incidenza dei tributi sulle famiglie. Infatti i tributi sopra elencati sono i soli ad interessare le famiglie.

### **2 ANALISI COMPARATIVA DEI SERVIZI A DOMANDA INDIVIDUALE**

L'analisi prende in esame i servizi di refezione scolastica e asilo nido.

### **3 METODO**

L'iniziativa di intraprendere questo studio è partita dal Comune di Beinasco.

I comuni partecipanti hanno ricevuto una lettera di presentazione del lavoro ed una scheda di richiesta di informazioni e dati.

Le schede chiedevano dati in merito alle rendite catastali, le aliquote ICI, gli importi TARSU, le aliquote IRPEF e le tariffe dei servizi sopra citati. Inoltre si chiedevano dati in merito alla popolazione, all'estensione territoriale ed alla vocazione produttiva del territorio.

Il calcolo dell'importo delle imposte e delle tariffe è stato eseguito in fase di elaborazione dei dati. Le formule per calcolare l'importo della tassazione e delle tariffe sono state inserite all'interno del database creato con Microsoft Access, pertanto è stato sufficiente inserire i dati mano a mano che i

comuni li trasmettevano ed il programma provvedeva a calcolare in automatico le imposte e tariffe e a creare i grafici.

La richiesta del comune però non era quella di confrontare gli importi delle imposte e delle tariffe ma di capire l'incidenza di queste sui redditi delle famiglie. L'incidenza poteva essere calcolata unicamente conoscendo i redditi delle famiglie ed il totale annuo di imposte e servizi. Il totale annuo di imposte e servizi era facilmente ricavabile dai dati forniti dai comuni. I redditi bisognava stimarli o ipotizzarli. La stima dei redditi avrebbe richiesto una ricerca statistica di notevole impegno pertanto si è scelto di fare delle assunzioni sull'ammontare dei redditi. Le assunzioni fatte sono state ricavate sia dalle fasce dell'IRPEF che da dati forniti dall'INPS in merito alle retribuzioni annuali per settore e qualifica.

La formulazione di ipotesi sui redditi non era ancora sufficiente. E' Plausibile che una famiglia con un reddito di 42000 euro possieda lo stesso tipo di abitazione di una famiglia con un reddito di 22000 euro? E' possibile ma non plausibile. La scienza economica dimostra chiaramente che all'aumentare del reddito aumenta la propensione a spendere. Fare assunzioni sull'entità del reddito non era quindi sufficiente, è stato necessario fare assunzioni anche sulla categoria catastale che identifica i diversi tipi di abitazione. Inoltre non era plausibile pensare che a diverse categorie catastali corrispondesse un'unica metratura per le abitazioni pertanto per poter calcolare delle incidenze credibili bisognava far corrispondere ad ogni reddito una categoria catastale ed una metratura dell'abitazione. La tabella n°1 riassume le assunzioni fatte. L'assioma sul quale si fonda tutto il lavoro è che al crescere del reddito aumentano il pregio e la metratura della casa.

**Tabella n°1**

<b>Redditi in euro</b>	<b>superficie abitazione in mq</b>	<b>categoria catastale associata</b>
22000	60	A4
32000	75	A3
42000	110	A2

La categoria catastale serve a distinguere il tipo di abitazioni ed il loro pregio, oltre che la destinazione d'uso dell'immobile.

La famiglia si ipotizza sia composta da tre persone, che è il numero più vicino alla media ricavata dall'ultimo censimento ISTAT, considerando però due genitori ed un bambino

I redditi sono stati ricavati ipotizzando uno stipendio mensile per ogni genitore. Il reddito annuale è ricavato con la seguente formula:

- $([\text{stipendio mensile}] * 2) * 13$

Il numero 2 rappresenta i membri della famiglia che lavorano ed il numero 13 rappresenta le mensilità percepite.

### **3.1 STRUMENTI INFORMATICI**

I dati raccolti sono stati inseriti in un database creato con Microsoft Access. Il database è stato preferito per la sua facilità di consultazione e di presentazione dei dati, inoltre attraverso la semplice modifica dei dati il programma effettua i calcoli in automatico. Si è speso molto tempo nella creazione di un'interfaccia che fosse di semplice utilizzo per chi consulta i dati. I risultati delle elaborazioni possono essere consultati anche da chi non ha alcuna familiarità con gli strumenti informatici. Dall'interfaccia iniziale è possibile attraverso dei collegamenti visualizzare le parti di report con spiegazioni e commenti. Il database permette al Comune di ripetere l'analisi comparativa in un futuro attraverso il semplice inserimento dei dati aggiornati e di confrontarli con i risultati di analisi precedenti.

Il database può essere messo in rete per essere consultabile da chiunque, può essere interfacciato per consentire ai Comuni che vogliono partecipare di inserire le informazioni necessarie direttamente dal web o da una rete intranet appositamente creata, riducendo i tempi di attesa per la ricezione dei dati, il dispendio di carta, l'invio di fax e lettere e conseguentemente il rischio che si perdano dei moduli di raccolta dati nei vari Comuni.

Il report non contiene il dettaglio delle elaborazioni, per agevolarne la lettura e la chiarezza si è scelto di inserire solo i grafici contenenti le incidenze totali. I dettagli delle elaborazioni sono disponibili nel database, dove oltre alle incidenze totali è possibile visualizzare i grafici e le tabelle con i confronti su:

- tariffe per ogni servizio
- rendite catastali divise per categoria
- tariffa TARSU euro/mq
- aliquote ICI divise per anno, sia per l'abitazione che per il box
- detrazioni sulla prima casa
- addizionale IRPEF
- incidenze di ogni imposta
- incidenze di ogni servizio considerato.

I grafici utilizzati sono del tipo pivot, poiché questo tipo di grafico permette all'utente finale quali comuni e per quali anni inserire o no nell'elaborazione grafica.

Inoltre è già pronta una finestra di inserimento dati nel caso si volesse ripetere l'analisi per i prossimi anni ed inserire nuovi comuni.

## 4 ANALISI COMPARATIVA DELL'IMPOSIZIONE FISCALE

### 4.1 I.C.I.

L'Imposta comunale sugli immobili grava sui proprietari di unità immobiliari ed è differenziata a seconda della destinazione d'uso e del tipo di immobile. La base imponibile dell'I.C.I. è calcolata sulla rendita catastale dell'immobile, anche questa differisce a seconda del tipo di immobile.

L'analisi prende in esame gli immobili di tre categorie catastali:

- A2, comprende le abitazioni di tipo residenziale o signorile di fascia medio-alta.
- A3, comprende le abitazioni di tipo economico
- A4, comprende le abitazioni di tipo ultra-economico o popolare

Il valore delle rendite catastali è determinato dall'ufficio del catasto e oltre a differire a seconda del tipo di immobile, differisce a seconda del comune e nei comuni più grandi differisce a seconda del tipo di ubicazione dell'immobile nel territorio comunale. Infatti le categorie catastali al loro interno sono divise in classi. Il numero delle classi è diverso per ogni comune, perciò per una maggiore semplicità e praticità, l'analisi prende in considerazione il valore medio delle classi.

La differenza fra i valori delle classi è molto bassa quindi il valore medio costituisce una buona approssimazione.

I comuni hanno la facoltà di determinare l'aliquota dell'I.C.I. e di prevedere delle detrazioni, come ad esempio la detrazione sull'immobile destinato ad abitazione principale, la cosiddetta detrazione sulla prima casa.

La scheda di rilevazione dati inviata ai comuni chiedeva i valori delle rendite catastali rivalutati del 5%, che è la base imponibile dell'I.C.I., il valore della detrazione sulla prima casa, la rendita catastale rivalutata della pertinenza box di categoria C2 e relativa aliquota.

Le rendite catastali sono ricavate da stime di professionisti e prendono in considerazione caratteristiche specifiche del territorio. Le grandi città hanno in media rendite molto più alte rispetto a quelle di piccole e medie dimensioni

L'importo I.C.I. sulla prima casa pagato dalle famiglie è calcolato secondo la seguente formula:

$$\frac{[(rendita\ catastale\ rivalutata\ del\ 5\%)*100]/1000*[aliquota\ sulla\ prima\ casa]}{1000} - [detrazione\ sulla\ prima\ casa] + \frac{[rendita\ catastale\ box]*100/1000*[aliquota\ box]}{1000}$$

- Il numero 100 è un coefficiente stabilito dal legislatore.
- L'aliquota è moltiplicata per mille, semplicemente perché l'aliquota non è espressa in percentuale ma in millesimi.
- L'aliquota box nella maggior parte dei casi è uguale a quella sull'abitazione, perché è considerato una pertinenza dell'immobile

Una volta determinato l'importo dell'imposta , si calcola l'incidenza di questa sul reddito ipotizzato, con l'uso di una semplice formula:

$([importo\ dell'imposta]/[reddito])*100 = incidenza\ del\ reddito\ in\ percentuale$

## 4.2 TARSU

La TARSU è la tassa di smaltimento dei rifiuti solidi urbani. L'imposta è calcolata sulla base dei metri quadri dell'immobile di proprietà, ed è espressa in €/mq. L'imposta ha una natura particolare, poiché si sta gradualmente trasformando in tariffa, poiché gli introiti della tarsu dovranno progressivamente andare a coprire i costi di erogazione del servizio.

Gli importi tarsu per metro quadrato differiscono a seconda della destinazione d'uso dell'immobile. In questa sede si è presa in considerazione solo la tariffa riferita alle abitazione privata poiché lo scopo dell'analisi è quello di trovare l'incidenza sul reddito delle famiglie.

Il calcolo dell'imposta e dell'incidenza è stato effettuato usando lo schema di riferimento della Tabella n° 1 che assegna ad ogni reddito una categoria catastale ed una metratura di abitazione.

Il calcolo dell'Incidenza è stato fatto utilizzando una semplice formula:

- $\frac{\{([tariffa\ tarsu\ €/mq]*[superficie\ abitazione])\}}{[reddito]}*100=[\textit{incidenza\ sul\ reddito\ in\ percentuale}]$

Il reddito e la superficie dell'immobile seguono la corrispondenza della tabella N° 1.

## 5 INCIDENZE FISCALI TOTALI

Le imposte comunali che gravano sulle famiglie sono l'ICI, la TARSU e l'addizionale IRPEF comunale. Le prime due sono state illustrate nei precedenti paragrafi, la terza invece ha come base imponibile il reddito, l'importo dell'imposta corrisponde ad una percentuale del reddito.

Il calcolo delle incidenze totali delle imposte è fatto usando la seguente formula:

- $[incidenza\ ici] + [incidenza\ tarsu] + [aliquota\ addizionale\ irpef]$

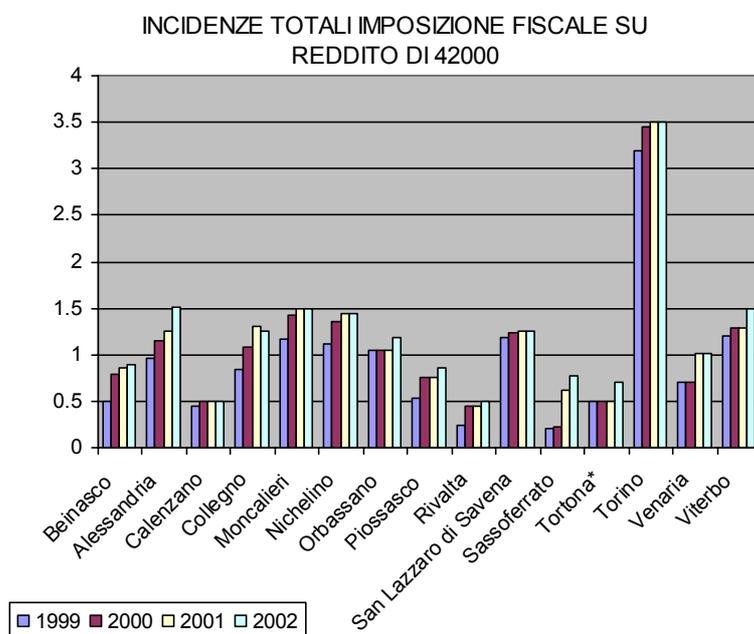
L'aliquota irpef avendo come base imponibile il reddito ne rappresenta di conseguenza anche l'incidenza, perciò non è stato necessario calcolarne l'importo. Le incidenze delle altre due imposte sono quelle calcolate precedentemente e si sommano le incidenze considerando lo schema della tabella N° 1.

Es. (incidenza dell'I.C.I. categoria A2+incidenza TARSU su reddito 42000+addizionale IRPEF)

**Tabella N° 2**

Incidenze fiscali totali su reddito 42000 euro				
Grafcomune	1999	2000	2001	2002
A	0,50	0,79	0,85	0,90
B	0,96	1,15	1,25	1,51
C	0,45	0,50	0,50	0,50
D	0,84	1,08	1,30	1,26
E	1,17	1,42	1,50	1,50
F	1,11	1,35	1,45	1,45
G	1,04	1,04	1,04	1,18
H	0,53	0,75	0,76	0,86
I	0,24	0,44	0,44	0,49
L	1,18	1,24	1,26	1,26
M	0,20	0,22	0,62	0,77
N	0,49	0,49	0,49	0,70
O	3,20	3,45	3,51	3,50
P	0,71	0,71	1,01	1,01
Viterbo	1,20	1,29	1,29	1,49

**Grafico N° 1**

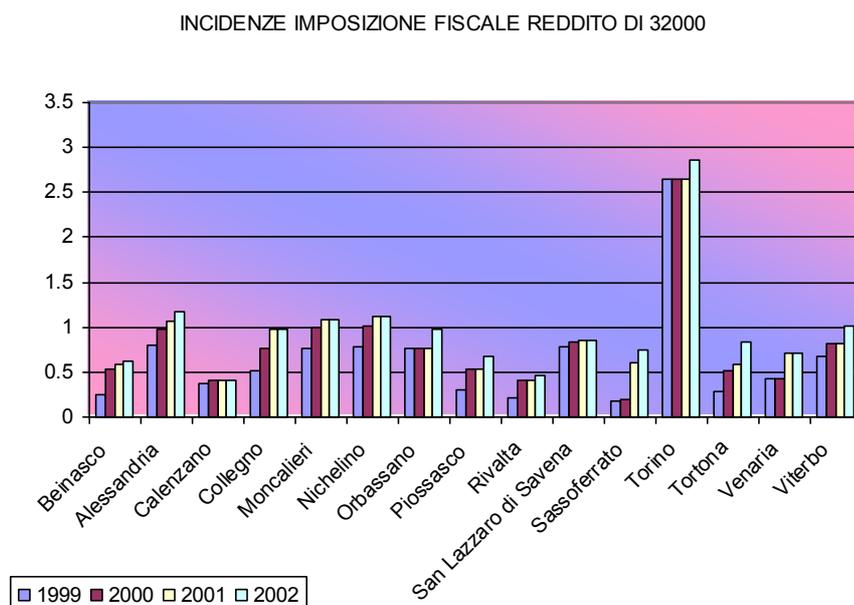


Il comune di A ha registrato un aumento dell'imposizione fiscale locale del 44,20%, mentre la media è del 24,79%. Il grafico n° 10 però fa vedere che l'incidenza del comune di A è fra le più basse dopo I ed G. Si noti che nel caso del comune di N non si è tenuto conto dell'ICI perché questo ente non ha fornito i dati sulla rendita catastale e quindi non è stato possibile calcolare l'importo ICI e di conseguenza la sua incidenza sul reddito.

**Tabella N° 3**

Incidenza imposizione fiscale reddito 32000				
comune	1999	2000	2001	2002
A	0,24	0,53	0,58	0,63
B	0,80	0,97	1,07	1,17
C	0,38	0,41	0,41	0,41
D	0,52	0,76	0,97	0,97
E	0,77	1,00	1,08	1,08
F	0,78	1,02	1,12	1,12
G	0,77	0,77	0,77	0,98
H	0,31	0,53	0,53	0,67
I	0,21	0,41	0,41	0,46
L	0,78	0,83	0,85	0,85
M	0,18	0,20	0,60	0,74
O	2,64	2,64	2,64	2,86
N	0,28	0,52	0,58	0,83
P	0,42	0,42	0,71	0,71
Viterbo	0,68	0,81	0,81	1,01

**Grafico N° 2**

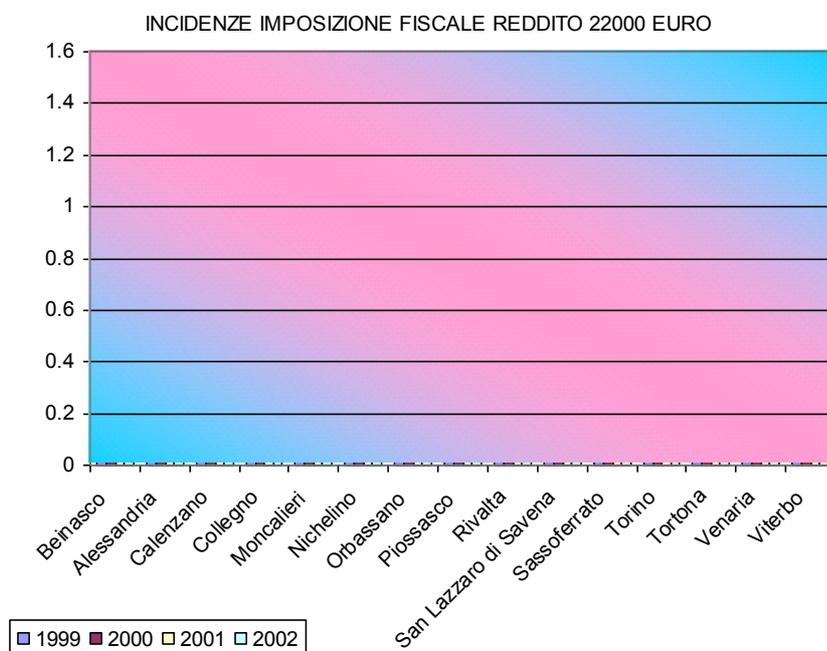


La tabella N° 3 confronta le incidenze sul reddito di 32000 euro. Il comune di A ha l'incidenza più bassa dopo I e M nell'anno 1999, ma se si considera il periodo 1999-2002 si registra una tendenza all'aumento dell'incidenza. Tra il 1999 ed il 2002 l'incidenza del comune di A è aumentata del 61,66% contro un incremento medio del 37,80%. L'incremento massimo è quello del comune di M che è pari al 75,68%.

**Tabella N°4**

Incidenza imposizione fiscale su reddito di 22000				
comune	1999	2000	2001	2002
A	0,28	0,576	0,626	0,686
B	0,86	1,03	1,13	1,41
C	0,2	0,26	0,26	0,26
D	0,42	0,66	0,88	0,88
E	0,62	0,88	0,96	0,96
F	0,6	0,84	0,94	0,94
G	0,7	0,7	0,7	0,78
H	0,22	0,44	0,48	0,62
I	0,25	0,45	0,45	0,5
L	0,29	0,35	0,38	0,38
M	0,21	0,23	0,63	0,78
O	1,34	1,34	1,34	1,45
N	0,32	0,57	0,64	0,9
P	0,28	0,28	0,54	0,54
Viterbo	0,65	0,77	0,77	0,97

**Grafico N° 3**



La tabella N° 4 confronta le incidenze sui redditi di 22000 euro. L'incidenza del comune di A si colloca tra le più basse, ma si nota una tendenza all'aumento dell'incidenza nel periodo 1999-2002 pari al 59,18% che è tra le più alte insieme a M(73,08%), H(64,52%) e N(64,44%). L'incremento medio è del 41,32% che è inferiore del 30,18% rispetto a quello di A

Le tabelle N° 2 N° 3 e N° 4 ed i grafici N° 1, N° 2 e N° 3, confrontano le incidenze totali delle imposte locali sui redditi.

Il comune di O è quello con le incidenze più elevate poiché è il comune con le rendite catastali più alte (vedi appendice), infatti come mostrato nei grafici N° 1, N° 5 e N° 6 l'incidenza dell'ICI è nettamente superiore agli altri comuni e costituisce circa i 2/3 dell'incidenza totale. Tutti i comuni considerati nel confronto hanno un'incidenza crescente per due motivi:

- l'applicazione dell'addizionale IRPEF
- l'incremento della TARSU

Non tutti i comuni hanno applicato l'addizionale IRPEF nel periodo considerato, ad es. il comune di C non la applica nel periodo considerato, mentre altri comuni hanno iniziato ad applicarla dal 2000, è il caso di A, oppure negli ultimi due anni, ad es. M. L'incremento più alto è quello del comune di M, ed è in gran parte dovuto all'applicazione dell'addizionale IRPEF negli anni 2001 e 2002.

L'incremento della TARSU, illustrato precedentemente, ha contribuito alla crescita delle incidenze. L'ICI rimane costante per tutto l'intervallo di tempo considerato, ma diventa preponderante nei comuni più grandi. O è il caso più eclatante tra i comuni considerati è l'unica città di grandi dimensioni ed infatti l'ICI ha un'incidenza preponderante sui redditi rispetto agli altri comuni. L'analisi dei dati della popolazione e della rendita catastale, mostrano una correlazione (Tabella N°11), l'indice utilizzato è quello di Pearson che varia tra -1 e 1 dove i due estremi indicano rispettivamente una correlazione negativa (al crescere di una variabile decresce l'altra) ed una correlazione positiva (al crescere di una variabile anche l'altra cresce). I valori trovati sono molto vicini ad 1 ed indicano quindi una correlazione positiva tra le due variabili.

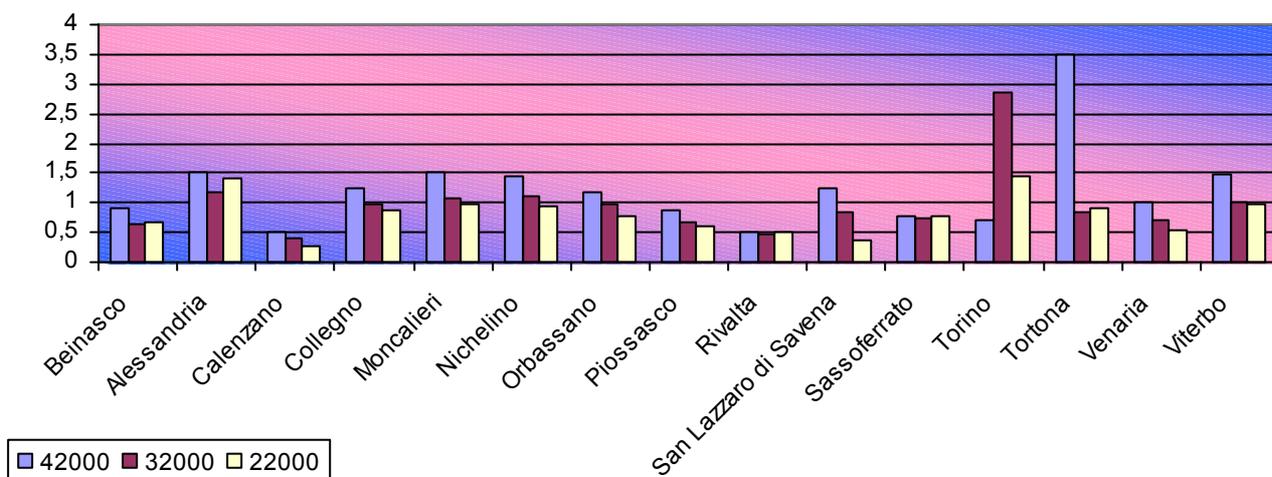
**Tabella N°5**

	popolazione
rendita catastale a2	0.886
rendita catastale a3	0.908
rendita catastale a4	0.679

Questa analisi è proposta a titolo esemplificativo poiché per avere un indice più attendibile sulla correlazione bisognerebbe avere una base di dati più ampia ed approfondire i criteri di determinazione delle rendite catastali. In questa sede si vuole mostrare unicamente la tendenza delle grandi città ad avere rendite catastali più alte e di conseguenza un'incidenza ICI più elevata.

## Grafico N° 4

### CONFRONTO INCIDENZE



Il Grafico n° 4 confronta le incidenze del 2002 sui tre redditi presi in considerazione. In quasi tutti i comuni presi in esame l'incidenza più alta è quella riferita al reddito più alto, fa eccezione il comune di O dove la situazione è opposta, cioè l'incidenza sul reddito più alto è quella più bassa. La situazione più "equa" è nei comuni di P, Viterbo, L, H, G, F, E, D e C, perché in questi enti le incidenze più alte corrispondono ai redditi più alti, quelle medie ai redditi medi ed infine quelle più basse ai redditi più bassi. Gli altri comuni, ad eccezione di O, i valori delle incidenze sul reddito medio (32000 euro) sono uguali oppure inferiori a quelli dei redditi più bassi. Nel comune di A ad esempio una famiglia con un reddito di 22000 euro rinuncia ad una parte maggiore, del suo reddito, anche se di poco, rispetto ad una famiglia con un reddito di 32000 euro.

## 6 ANALISI COMPARATIVA DEI SERVIZI A DOMANDA INDIVIDUALE

I servizi a domanda individuale oggetto della nostra analisi sono:

- Servizio di refezione scolastica
- Asili nido

Nella scheda di richiesta informazioni inviata ai comuni, oltre alle informazioni in merito alle imposte locali sono stati richiesti dati in merito alle tariffe dei servizi sopraelencati.

Nell'analisi dell'imposizione fiscale locale si ipotizzavano tre tipi di famiglie con tre tipi di reddito e tre diversi tipi di abitazione. Al fine di calcolare le incidenze fiscali erano cruciali le ipotesi in merito alle abitazioni, poiché ICI e TARSU gravano sulle abitazioni, ed al reddito perché l'IRPEF ha come base imponibile il reddito. In questa fase è cruciale invece fare ipotesi sulla composizione del nucleo familiare che si ipotizza di tre persone: due genitori che lavorano ed un figlio che va all'asilo.

Immaginiamo che le incidenze fiscali trovate rappresentino il "peso" del comune sulle famiglie, in quest'ottica il "peso" sarebbe ben diverso se la famiglia avesse un figlio ed usufruisse dei servizi mensa ed asilo nido, poiché il comune non graverebbe solo per la parte fiscale ma anche per la parte dei servizi.

Le tariffe dei servizi sono differenziate in base al reddito ed in alcuni comuni anche in base al numero di figli, oppure a seconda dell'indicatore ISEE (indicatore situazione economica equivalente).

### 6.1 ISEE

L'applicazione dell'ISEE sfalsa un po' il confronto, poiché l'ISEE determina il reddito non solo in base ad elementi monetari, ma tiene conto anche di elementi patrimoniali, del numero di figli o anziani a carico, dei depositi bancari ecc... Il reddito ISEE dovrebbe essere più reale rispetto a quello monetario. L'ISEE è un indicatore della situazione economica, dovrebbe dare informazioni sulle reali possibilità economiche delle famiglie.

L'ISEE rappresenta in modo sintetico i seguenti elementi:

- Reddito Lordo complessivo ai fini IRPEF del nucleo Familiare
- Patrimonio Mobiliare
- Patrimonio Immobiliare
- Composizione del nucleo familiare
- Altre caratteristiche del nucleo familiare

L'ISEE è il rapporto tra l'ISE (Indicatore della situazione economica) e il valore tratto dalla scala di equivalenza. I valori della scala di equivalenza sono dati dal legislatore e dipendono dal numero di componenti del nucleo familiare e dal valore ISE. L'ISE invece è calcolato secondo la seguente formula:

$$ISE = [\text{reddito lordo complessivo ai fini IRPEF}] + [\text{ISR, reddito attività finanziaria}] + 20\%[\text{ISP, indicatore situazione patrimoniale}]$$

L'ISR è la somma del Patrimonio mobiliare, mentre l'ISP è la somma del patrimonio immobiliare. Pertanto un reddito di 22000 euro determinato con il metodo ISEE sarà molto diverso da un reddito monetario ricavato dalla dichiarazione IRPEF. Il comune di A nel passare al metodo ISEE non ha variato le fasce di reddito e le tariffe del servizio, a differenza del comune di E che ha incrementato le tariffe. La nostra analisi non ha potuto tenere conto dell'ISEE, poiché questo indicatore prende in considerazione troppi elementi e non generalizzabili. L'ISEE si adatta alla condizione particolare di ogni famiglia. Il comune di D, A e E dal 2001 applicano l'ISEE, ma non hanno fornito i dati relativi al 2001 e al 2002.

### 6.2 INCIDENZE

Le incidenze sui redditi sono state calcolate usando la spesa annuale delle famiglie per asili nido e mense. I comuni che hanno collaborato all'analisi hanno fornito i dati in merito alla rette

mensili, la spesa annuale è stata ottenuta moltiplicando per il numero di mesi di durata del servizio. LA formula utilizzata è la seguente:

- $([\text{importo mensile asilo nido}] + [\text{importo mensile servizio mensa}]) * 9 = [\text{costo annuale servizi}]$

Il numero 9 corrisponde al numero di mesi di utilizzo del servizio, quindi sul totale di dodici mesi sono stati esclusi i tre mesi di chiusura estiva.

Le incidenze sui redditi sono state calcolate usando la seguente formula:

- $([\text{costo annuale dei servizi}] / [\text{reddito}]) * 100$

Le tariffe dei servizi sono differenziate per reddito quindi il calcolo della spesa annuale è stato effettuato utilizzando le tariffe riferite allo stesso reddito e sempre su quest'ultimo sono state calcolate le incidenze. Le tariffe della mensa in alcuni comuni sono riferite al singolo pasto, in tal caso per giungere all'importo mensile si è usata la seguente formula:

- $[\text{tariffa mensa per pasto}] * 20$

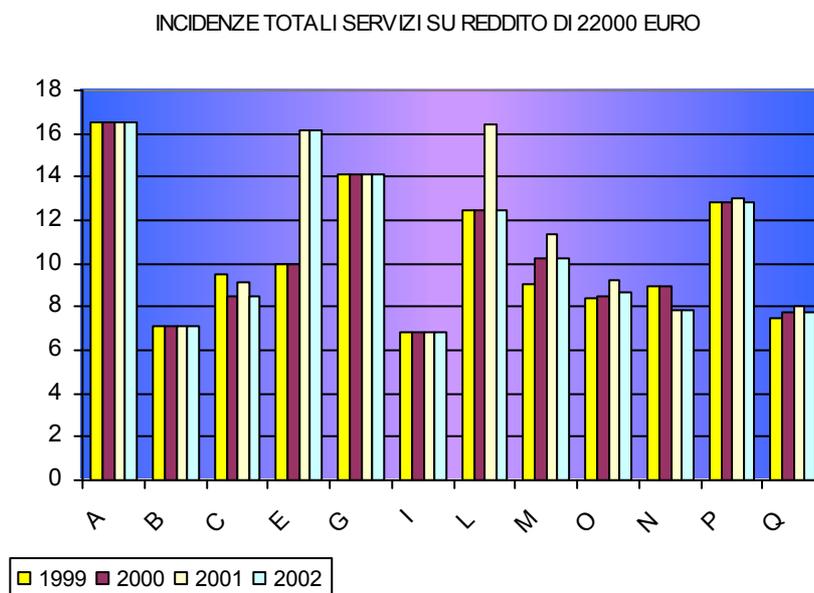
Il numero 20 rappresenta il numero di pasti mensili, infatti ci sono 5 pasti settimanali per 4 settimane in ogni mese.

In appendice è possibile confrontare gli importi dei servizi mensa ed asilo nido.

**Tabella 6**

<b>SU REDDITO 22000 EURO</b>				
<b>comune</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>A</b>	<b>16,49</b>	<b>16,49</b>	<b>16,49</b>	<b>16,49</b>
B	7,12	7,12	7,12	7,12
C	9,55	8,45	9,10	8,45
E	9,97	9,97	16,18	16,18
G	14,16	14,16	14,16	14,16
I	6,83	6,83	6,83	6,83
L	12,44	12,44	16,41	12,43
M	9,09	10,25	11,31	10,25
O	8,38	8,51	9,20	8,65
N	8,98	8,98	7,82	7,82
P	12,87	12,87	12,97	12,87
Q	7,44	7,73	8,03	7,73

**Grafico N° 5**

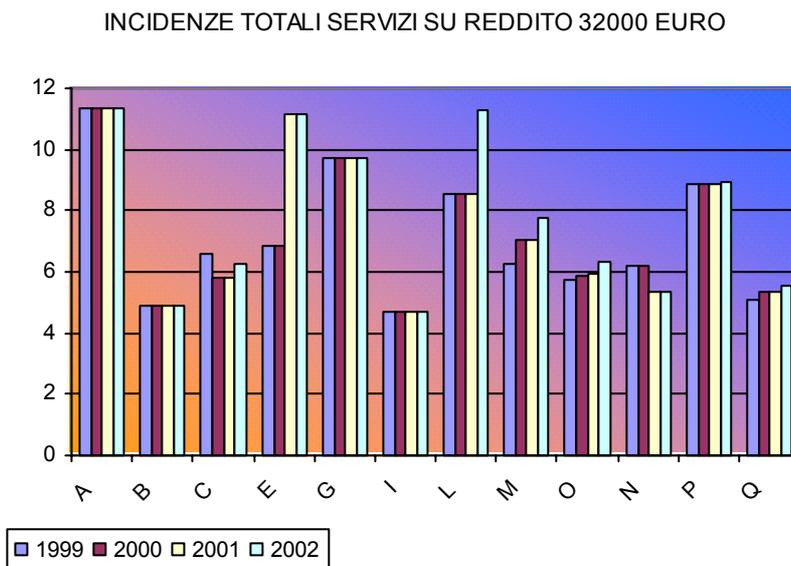


La tabella N° 6 ed il grafico n° 5 mostrano le incidenze totali dei servizi sui redditi delle famiglie. A è il comune con l'incidenza più alta. Bisogna ricordare che le tariffe del comune di A riferite all'asilo nido non variano per i tre redditi considerati, quindi il reddito più basso è penalizzato, ma va aggiunto che la determinazione del reddito con l'indicatore ISEE in vigore dal 2001 non rende confrontabili tutti comuni. L'asterisco indica i comuni in cui è in vigore l'ISEE dal 2001

Tabella 7

SU REDDITO 32000 EURO				
comune	1999	2000	2001	2002
A	11,33	11,33	11,33	11,33
B	4,90	4,90	4,90	4,90
C	6,57	5,81	5,81	6,26
E	6,86	6,86	11,12	11,12
G	9,73	9,73	9,73	9,73
I	4,70	4,70	4,70	4,70
L	8,55	8,55	8,55	11,29
M	6,25	7,04	7,04	7,78
O	5,76	5,85	5,95	6,33
N	6,17	6,17	5,37	5,37
P	8,85	8,85	8,85	8,92
Q	5,11	5,32	5,32	5,52

Grafico N° 6

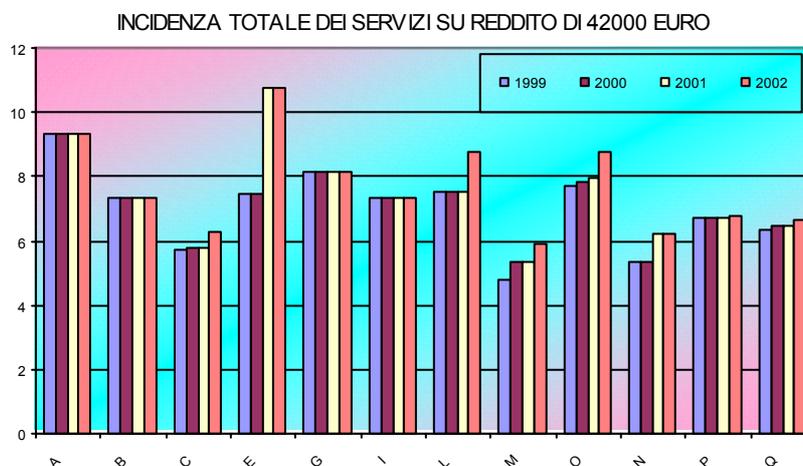


La tabella N° 13 ed il grafico N° 14 confrontano le incidenze dei servizi sul reddito di 32000 Euro. Il comune con l'Incidenza più alta è quello di A, la più bassa è I.

Tabella 8

INCIDENZA TOTALE SERVIZI SU REDDITO 42000 EURO				
comune	1999	2000	2001	2002
A	9,32	9,32	9,32	9,32
B	7,33	7,33	7,33	7,33
C	5,69	5,80	5,80	6,29
E	7,48	7,48	10,75	10,75
G	8,13	8,13	8,13	8,13
I	7,33	7,33	7,33	7,33
L	7,51	7,51	7,51	8,74
M	4,76	5,37	5,37	5,93
O	7,72	7,84	7,97	8,79
N	5,37	5,37	6,20	6,20
P	6,74	6,74	6,74	6,79
Q	6,33	6,49	6,49	6,64

Grafico N° 7



La tabella N° 14 ed il grafico N° 15 confrontano le incidenze dei servizi sul reddito di 42000 Euro. Il comune di A ha l'incidenza più alta per il 1999 ed il 2000 mentre nel 2001 e nel 2002 è E ad avere il valore più elevato. Il servizio asilo nido è quello che ha l'incidenza più alta, infatti l'incidenza totale da servizi è determinata per l'80% dal servizio asilo nido.

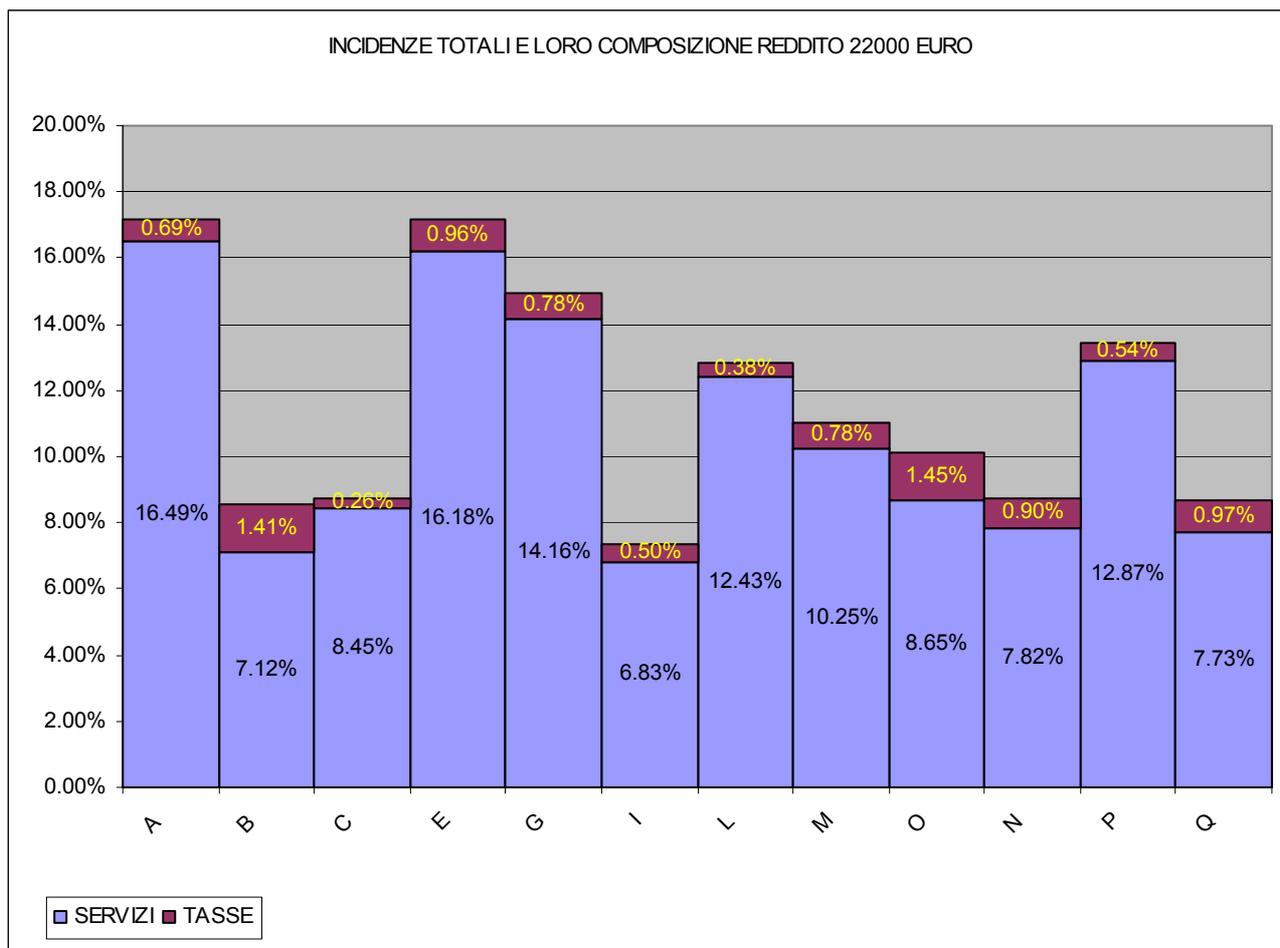
## 7 CONCLUSIONI

Conoscere le incidenze sui redditi dei servizi e delle imposte permette di calcolare le incidenze totali e scoprire così quanto l'amministrazione comunale incide sul reddito della famiglia ipotizzata. Le incidenze totali sono calcolate secondo la seguente formula:

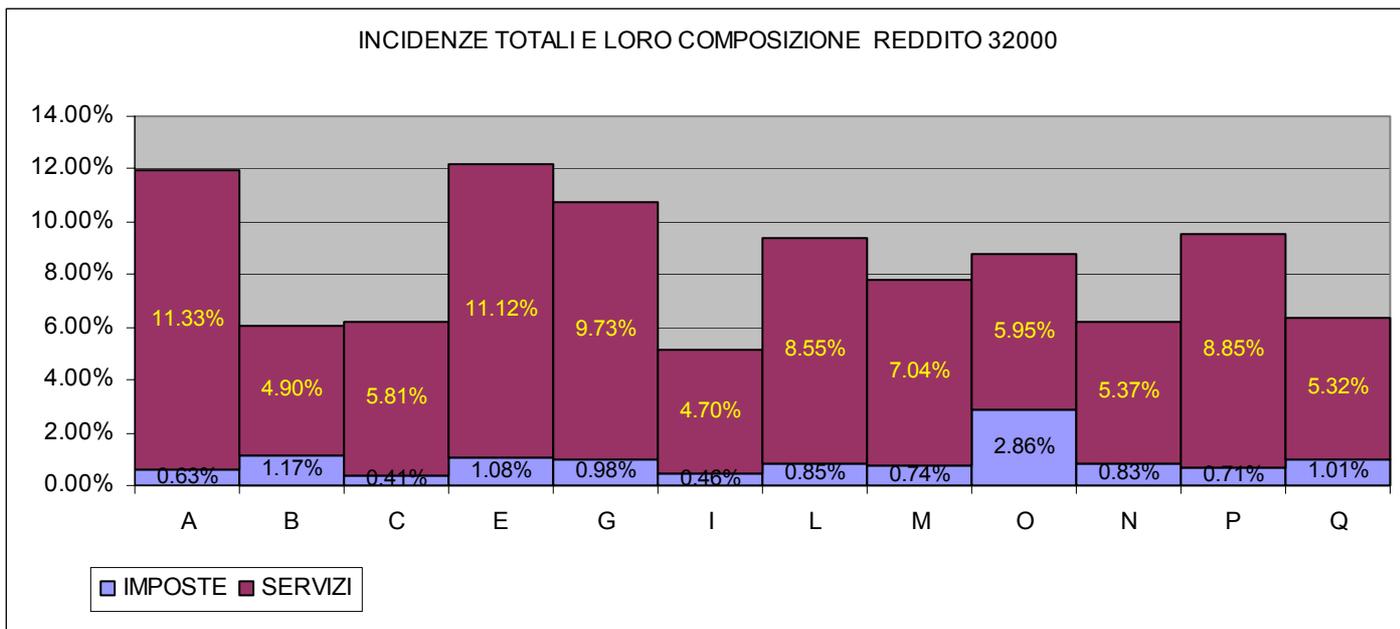
- [incidenze totali da servizi]+[incidenze totali da imposte]

Inoltre c'è da sottolineare che le incidenze ricavate nella realtà non gravano su un reddito lordo, ma direttamente sul reddito disponibile delle famiglie. L'analisi svolta non poteva prendere in considerazione i redditi reali delle famiglie, poiché entrano in gioco troppe variabili ed è impossibile una generalizzazione plausibile. Inoltre le tariffe dei servizi prendono in considerazione i redditi lordi oppure i redditi ISEE. Nella realtà quindi le incidenze a parità di reddito lordo sarebbero più alte.

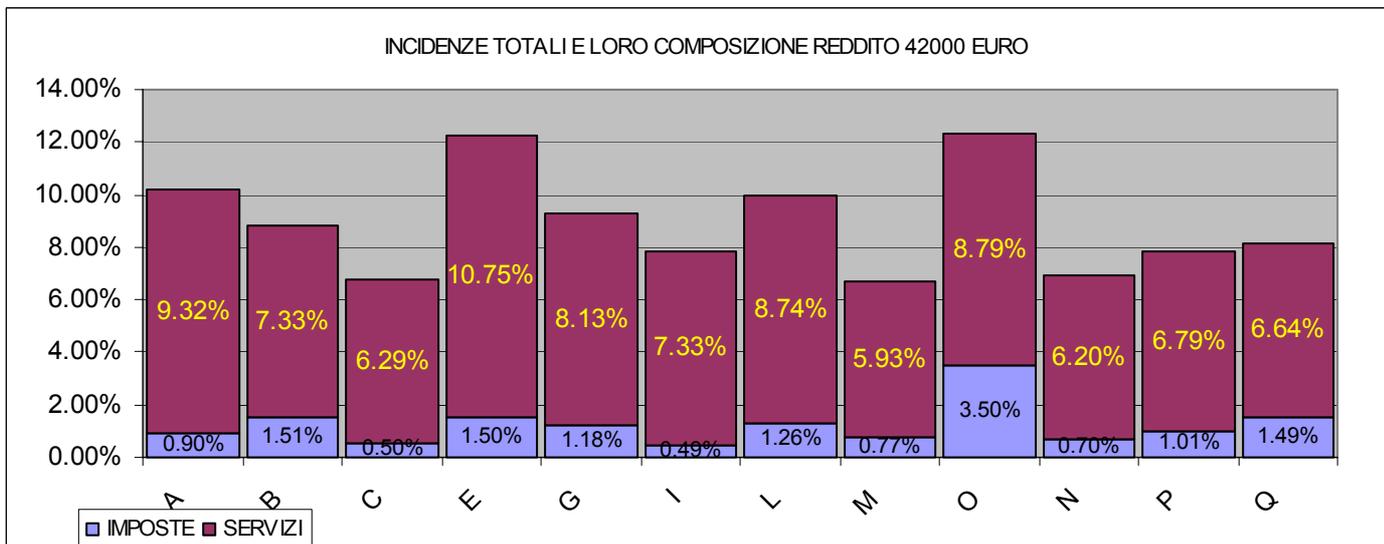
**Grafico N° 7**



**Grafico N° 8**



**Grafico N° 9**



I grafici N° 7 N°8 e N°9 confrontano le incidenze totali da servizi e da imposte. I Valori sulle barre del grafico indicano le singole incidenze da servizi e da imposte. I servizi come mostra il grafico sono la parte più cospicua. I valori delle incidenze sono riferite al solo 2002, ma in appendice sono disponibili i dati per gli altri tre anni. La variazione delle incidenze da servizi è molto bassa nei quattro anni considerati, fanno eccezione i comuni di E e L, che hanno applicato l’ISEE negli ultimi due anni ed hanno aumentato le tariffe per servizi.

PARTE II  
Dal Confronto  
al  
Benchmarking

# CAPITOLO I

## Definizione di Benchmarking

### 1. CHE COS'È IL BENCHMARKING

Il benchmarking è una tecnica che nasce nel settore privato e solo recentemente si sta affermando nel settore pubblico.

Il benchmarking è un processo di identificazione di *best practices* finalizzato all'importazione delle stesse nella propria organizzazione. Il processo di benchmarking è costituito da una serie di attività, azioni e fasi che portano ad un risultato.

Esistono molte definizioni di benchmarking che pongono l'accento su diversi aspetti, alcuni autori sottolineano la misurazione di performance, altri la definizione ed il riconoscimento delle *best practices*, altri ancora considerano il benchmarking un confronto tra organizzazioni, enti o industrie finalizzato al miglioramento delle proprie procedure.

L'*International Institute for Learning*, un'authority per il benchmarking usa due definizioni, una convenzionale ed un'altra molto particolare. La prima è una definizione operativa ed il benchmarking è visto come un processo di comprensione, identificazione e adozione di comportamenti d'altre organizzazioni nel mondo al fine di migliorare la performance della propria organizzazione. La seconda definizione è più psicologica: Il benchmarking è la pratica di essere abbastanza umili da ammettere che qualcun altro possa fare meglio di noi ed essere così saggi da provare ad imparare per raggiungere ed eventualmente sorpassare chi fa meglio di noi.

Il fine ultimo del benchmarking non è solo l'identificazione e l'importazione di *best practices*, ma quello di migliorare la performance di un'organizzazione, e non quello di trovare la *best practice* per spirito di ricerca. La breve definizione data inizialmente include i concetti chiave del benchmarking che lo distinguono da altre attività finalizzate al miglioramento di performance.

Il benchmarking per assicurare che il processo identifichi ed implementi una *best practice* usa una metodologia ben precisa che sarà trattata in seguito.

### 2. CHE COSA NON È IL BENCHMARKING

Conoscere che cosa non è benchmarking è di aiuto per capire che cosa esso sia.

Il Benchmarking non è

1. Un semplice studio comparativo
2. Non consiste semplicemente nel copiare da altre organizzazioni.
3. Non è una misurazione di performance
4. I *benchmarks* non sono statici .

1. Il benchmarking non è un processo che inizia con la raccolta di dati e finisce con l'analisi di questi. In uno studio comparativo, un'organizzazione può agire da sola per procurarsi i dati, oppure la collaborazione tra organizzazioni può durare giusto il tempo di scambiarsi i dati. Il benchmarking necessita di una collaborazione che va oltre lo scambio di dati, durante un processo di benchmarking i rapporti tra le organizzazioni diventano molto stretti ci si studia reciprocamente. La comparazione è solo una fase del benchmarking. Inoltre, le organizzazioni che si impegnano in un processo di benchmarking, non si limitano a procurarsi dati le une dalle altre, ma il fine è quello di usare i dati, e di studiare i processi o le funzioni delle altre organizzazioni al fine di apprendere da queste. I concetti d'implementazione dei metodi di lavoro e d'organizzazione appartenenti ad altri non rientrano nello studio comparativo, mentre sono concetti che rendono unico il benchmarking.

2. Il benchmarking si propone di identificare, adattare ed implementare le *best practices*, non di copiare da altri che hanno performance migliori senza passare attraverso un'accurata analisi. In quest'ultimo caso sarebbe necessario una semplice visita ad un'altra organizzazione, senza instaurare particolari rapporti di collaborazione e senza passare attraverso la condivisione di dati.

3. La misurazione di performance è estrapolata dai dati sui quali un'organizzazione agisce per migliorare un suo processo, ma questa è solamente una fase del benchmarking.

4. I benchmarks non devono essere gli stessi anno dopo anno, ma devono riadattarsi alle nuove conoscenze acquisite, agli eventuali nuovi obiettivi che un'organizzazione si pone e alle nuove circostanze nelle quali questa si trova ad agire. Il miglioramento è un processo sempre in corso è un'attività ripetitiva nella quale il compiacimento non trova spazi.

### **3. CHE COS'È UN BENCHMARK?**

Il benchmark è uno standard della performance. Lo standard può essere stabilito da un'organizzazione come obiettivo o come livello atteso di performance. Il benchmark può essere stabilito anche guardando fuori della propria organizzazione.

Il benchmarking è quindi un processo che aiuta nella ricerca di benchmarks in altre organizzazioni ed aiuta ad apprendere come raggiungere il benchmark e come adattare i processi nella propria organizzazione.

### **4. PERCHÉ IL SETTORE PUBBLICO DOVREBBE USARE IL BENCHMARKING?**

Possiamo identificare almeno tre ragioni perché il settore pubblico debba usare il benchmarking:

- Per determinare i criteri sottostanno alla performance. Senza criteri non abbiamo basi per fare delle comparazioni ed individuare chi ha la migliore o la peggiore performance.
- Per identificare le aree più problematiche. Il benchmarking aiuta ad individuare le debolezze ed è utile agli amministratori per determinare le priorità e quindi quale servizio o processo necessita immediata attenzione.
- Per migliorare la fornitura dei servizi imparando da chi fa meglio. Sapere in che posizione si è nel confronto è utile ma non è abbastanza, non usare le nuove conoscenze e quelle interne per migliorarsi si traduce in uno spreco di tempo e di risorse.

Iniziare un processo di benchmarking vuol dire mettersi in discussione, rinnovarsi ed iniziare un processo di miglioramento. Gli enti pubblici potrebbero facilmente monitorare internamente i propri miglioramenti attraverso la misurazione dei propri risultati, ma solo aprendosi all'esterno è più facile entrare in contatto con nuove idee, scoprire nuovi orizzonti ed andare quindi incontro alle esigenze dei cittadini.

### **5.METODOLOGIA E FASI DEL BENCHMARKING**

Il successo di un processo di benchmarking è assicurato dal fatto di seguire una metodologia precisa che dia chiarezza sui risultati che si vogliono ottenere e su quali funzioni si vuole agire.

Il processo può essere suddiviso in varie fasi o steps, che non devono essere però considerate con rigidità, alcune fasi possono variare secondo il tipo di funzione che si vuole sottoporre a benchmarking. Di seguito si proporrà una metodologia di carattere generale in undici fasi che può essere adattata a qualsiasi progetto di benchmarking:

- 1.Determinare propositi e scopi del progetto.
- 2.Conoscere i propri processi

3. Ricercare potenziali partners
4. Scegliere le misurazioni di performance
5. Raccogliere dati interni per misurare la performance.
6. Raccogliere dati dai partners
7. Analisi dei gap
8. Importare le pratiche migliori per ridurre i gap.
9. Monitorare i risultati
10. Ricalibrare il processo in base alle nuove pratiche importate.
11. Ricominciare da capo

## **5.1 Determinare propositi e scopi del progetto**

In questa fase sarà necessario decidere quali funzioni si vogliono sottoporre a benchmarking. Dopo che si è deciso quali processi analizzare è necessario definire che cosa si vuole apprendere e migliorare dei processi in questione. In questa fase si decide anche in quanto tempo si vuole esaurire il processo di benchmarking e con quali risorse. Definire i confini entro i quali il progetto di benchmarking deve agire è un fattore di successo per il progetto e permette di non sprecare risorse. In questa fase bisogna chiedersi quando il processo sottoposto a benchmarking inizia e finisce quali sono i limiti che lo separano da altri processi. Una chiara definizione del processo consente di controllare attentamente quando l'analisi di benchmarking si discosta dal processo in analisi.

Quando la definizione del processo e gli scopi sono chiaramente definiti in un progetto scritto questo servirà da base di contratto con il team di benchmarking e bisognerà definire anche che cosa ci si aspetta dal benchmarking quali sono i tempi di realizzazione e quali le risorse disponibili più tutte le informazioni che l'organizzazione promotrice riterrà necessarie.

## **5.2 Conoscere i propri processi**

Una volta definiti il processo e gli scopi del benchmarking si può passare all'analisi del proprio processo. È molto utile in questa fase fare una mappatura del processo che si vuole analizzare, capire come si struttura, individuare i punti di sovrapposizione con altri processi, quali sono gli input e gli output e in quanto tempo il processo si sviluppa. In questa fase è molto utile avvalersi di *flow-chart*, schemi e grafici. Questa è una fase di apprendimento durante la quale il gruppo di lavoro può individuare quali sono le debolezze ed i punti di forza del processo in analisi e quali possono essere i parametri di misurazione della performance. Inoltre attraverso questa fase di apprendimento è possibile capire anche quali informazioni condividere con i propri partner e quindi dai risultati di questa fase è possibile avere la traccia per preparare un questionario attraverso il quale sarà possibile avere informazioni dai partners. Tutte le informazioni raccolte in questa fase serviranno per avere una prima idea sui miglioramenti possibili e sui mezzi per realizzarli, si avranno tutti i riferimenti per preparare il piano di benchmarking che servirà da mappa per le fasi successive. Il piano di benchmarking deve contenere le azioni da compiere in quali tempi e da chi. Durante l'esecuzione del piano ci possono essere degli scostamenti rispetto agli obiettivi, ai tempi o agli strumenti e solo un'accurata gestione del piano permette di ridurre gli scostamenti oppure correggere il tiro se necessario ed in accordo con il team di benchmarking.

## **5.3 Ricercare potenziali partners.**

La terza fase è molto importante e delicata ai fini della riuscita del processo. La scelta dei partners deve essere molto accurata. Inizialmente è molto utile creare una lista con tutti i potenziali partners anche molto lunga, creata basandosi su materiale ed informazioni reperibile da riviste pubblicazioni, internet, associazioni, conferenze etc. Dopo la stesura della lista ha inizio la fase di selezione per

scremare la lista, ma prima è necessario decidere i criteri di selezione che devono essere coerenti con lo scopo del benchmarking e devono garantire il confronto tra organizzazioni simili o con processi e funzioni simili. Si può anche procedere dando un punteggio ad ogni criterio e decidere un punteggio minimo sotto il quale il partner si considera escluso, in tal modo si può stilare una graduatoria dei partner e decidere di includere nel progetto le prime 15 massimo 20 organizzazioni. A questo punto inizia una raccolta di informazioni dettagliate sui partner e sulle loro performance.

#### **5.4 Scegliere le misurazioni di performance**

Le misurazioni di performance sono gli indicatori di come i programmi, le attività e le funzioni di un'organizzazione stanno operando. Le misurazioni di performance si propongono di quantificare le variabili, le attività, i risultati ed altri aspetti del processo in analisi. Le misurazioni di performance sono dei numeri che si usano per confrontare le performance della propria organizzazione con quella degli altri partners.

Una buona base di partenza per elaborare degli indicatori è il guardare ad altri studi di benchmarking fatti in precedenza, ed integrare questo materiale con quello reperibile con altri canali, in modo da creare una lista di indicatori provvisoria. Avere troppi indicatori può rendere l'analisi più laboriosa per questo è opportuno scremare la lista ed usare solo indicatori che siano indispensabili allo scopo del benchmarking. Inoltre la richiesta di troppi dati ai partner potrebbe indurli a ritirarsi dal team di benchmarking, pertanto è opportuno bilanciare il bisogno di dati con problemi di costi, di tempo e di volontà dei partner.

#### **5.5 Raccogliere dati interni sulla performance**

Una volta terminata l'elaborazione delle misure di performance queste si applicano al processo interno all'organizzazione che si vuole analizzare. La cosa più importante è assicurarsi che si sta facendo un confronto tra cose simili e misurabili nello stesso modo.

#### **5.6 Raccogliere i dati sulla performance dei partner**

Per ogni potenziale partner individuato nella fase 3 si raccolgono i dati sulla performance. In base ai dati raccolti si screma la lista dei partner identificando i partner che hanno performance migliori della propria organizzazione. A questo punto la lista sarà ridotta a cinque o sei organizzazioni che saranno i partner del benchmarking ed inizia l'analisi dei processi di queste organizzazioni anche attraverso visite presso di loro. Le visite presso altre organizzazioni sono un'opportunità di condivisione più profonda e proficua di informazioni e di idee e di esplorare eventualmente pratiche alternative se non migliori di quelle emerse dal benchmarking. Questa fase è forse la più importante perché è l'essenza della ricerca di best practices ed è quella che ripaga di tutto il lavoro preparatorio.

#### **5.7 Analisi dei gaps**

L'analisi dei gaps individua le differenze tra le varie performance e tra i processi propri e quelli dei partners. Il fine ultimo dell'analisi è quello di capire perché ci sono differenze e quali sono i fattori che rendono un processo migliore di un altro. Conoscere i fattori di successo è utile per capire come importare ed adattare le best practices nella propria organizzazione.

## **5.8 Importare le pratiche migliori per ridurre i gaps**

L'introduzione di una best practice non deve necessariamente iniziare alla fine del processo di benchmarking, ma appena la si identifica si può dare inizio al processo di miglioramento. Normalmente non si può importare una best practice senza fare alcune modifiche per adattarla alla propria organizzazione ed al proprio contesto di azione. L'introduzione di una best practice si traduce nella preparazione di un piano di implementazione che prevede quali azioni, in quali tempi, con quali risorse e sotto la responsabilità di chi avviene l'implementazione. Modificare un processo all'interno di un'organizzazione è molto delicato, usualmente le persone interne all'organizzazione sentono di subire e non di partecipare ad un cambiamento, è molto importante coinvolgere attivamente nel processo di miglioramento tutte le persone interessate. Senza la partecipazione degli interessati il processo avrebbe molte probabilità di fallire. Il coinvolgimento dovrebbe iniziare già nelle fasi precedenti condividendo i dati dell'analisi dei gap e portando a conoscenza il piano di implementazione, lasciandolo aperto anche a suggerimenti. Uno studio di benchmarking non può considerarsi riuscito se questa fase non viene completata con successo.

## **5.9 Monitorare i risultati**

L'implementazione di una nuova pratica richiede un'attenta vigilanza da parte di chi conduce il benchmarking e dai responsabili dell'implementazione per verificare che il nuovo processo segua coerentemente i risultati del benchmarking e sia coerente con il piano di implementazione onde evitare un ritorno ai vecchi processi. Durante questa fase è importante porsi alcune domande per monitorare i risultati del nuovo processo introdotto:

- Gli obiettivi posti sono raggiungibili?
- Sono stati raggiunti i livelli di performance attesi? Se no Perché?
- Quali sono le conseguenze inattese?
- Quali sono gli effetti del nuovo processo sugli altri processi con cui interagisce?
- I nuovi operatori del processo sono opportunamente formati?

L'ultima misura di successo di un nuovo processo è data dalla verifica se il livello di performance è migliorato. Il benchmarking non è un esercizio accademico ma deve condurre ad un miglioramento effettivo e verificabile. Molto spesso i nuovi processi richiedono un po' di tempo prima che diano i risultati sperati quindi è necessario eseguire verifiche in un arco di tempo ed eventualmente individuare delle tendenze di miglioramento, oppure è opportuno adattare il sistema di verifica al nuovo processo e quindi rimettere in discussione il sistema di indicatori elaborato.

## **5.10 Ricalibrare il processo in base alle nuove pratiche importate**

Nel tempo il contesto in cui il nuovo processo opera e l'ambiente in cui l'organizzazione agisce possono cambiare, quindi può essere necessario riadattare il processo.

Ricalibrare significa essenzialmente fare un mini benchmarking ripercorrendo tutte le tappe, comprendendo a fondo il nuovo processo e riaggiustando le misurazioni di performance e gli standard tenendo anche conto di nuovi eventuali cambiamenti avvenuti nell'ambiente circostante.

Il benchmarking diventa un processo continuo nel quale ricalibrare diventa una pratica istituzionalizzata e non occasionale.

## **5.11 Ricominciare da capo**

Il benchmarking è una continua ricerca di best practice per migliorare la performance di un'organizzazione. Appena un nuovo processo è introdotto c'è già bisogno di un miglioramento, in

fondo non esistono processi perfetti, tutti hanno un margine di miglioramento. Una volta acquisita esperienza e confidenza con il benchmarking è interessante ampliare la rosa dei propri partner ed andare alla ricerca di pratiche sempre migliori. I limiti al potere, alla creatività del benchmarking possono essere messi solo dall'organizzazione stessa.

## 6 CONCLUSIONI

la metodologia proposta richiede disciplina, sforzi e risorse, che non sempre sono immediatamente disponibili, in un ente pubblico. Lo schema proposto non va considerato con troppo rigore formale, ma è una traccia per dare forma ad un processo, il benchmarking, che per la sua natura analitica richiede di agire con metodo. La traccia metodologica proposta andrà poi riadattata in base alle proprie esigenze ed al processo che si vuole analizzare. Ci sono alcuni punti che però è utile sottolineare per far funzionare un qualsiasi metodo:

- Avere sempre in mente perché si sta facendo benchmarking.
- Verificare che il metodo che si sta usando è adatto o adattabile alla propria organizzazione o contesto
- Seguire un metodo rigorosamente, ma con saggezza. Il benchmarking è una tecnica di ricerca applicata, quindi più si segue un metodo formalmente riconosciuto, più sono validi, sicuri ed attendibili i risultati. Nel caso però si trovasse un processo che ha una performance inequivocabilmente migliore della propria non è necessario analizzarlo troppo, ma magari è opportuno iniziare già ad implementarlo.
- Coinvolgere nel benchmarking gli operatori del processo in analisi ed i responsabili, in modo da evitare resistenze nel cambiare i processi.

Rigore non vuol dire staticità, ma è necessario conoscere bene le proprie esigenze ed adattarsi alle circostanze nelle quali si opera, senza rinunciare ad analisi rigorose e complete.

## CAPITOLO II

### Applicazioni e sviluppi del Benchmarking

#### 1. COMMENTI INTRODUTIVI

Il confronto di dati numerici non è in grado di spiegare le ragioni che stanno dietro alle differenze che emergono dall'analisi, però è uno strumento utile per capire quali siano le debolezze o i punti di forza di un ente. Il comune di A ad esempio ha un'incidenza fiscale molto bassa, in contrapposizione all'incidenza dei servizi che è la più alta in assoluto, il tipo di analisi condotto fino a questo momento non è in grado di spiegare il perché. Le ragioni di questa discrepanza possono essere molteplici: dal numero di utilizzatori dei servizi, alla gestione, oppure al costo del lavoro o della struttura, oppure ad una scelta politica, di certo dal confronto tutto ciò che emerge è un'incidenza alta rispetto agli enti che partecipano all'analisi. L'incidenza fiscale molto bassa potrebbe essere una causa dell'incidenza elevata dei servizi. Il comune recupera risorse dalle tariffe dei servizi, e dalle imposte comunali. Il comune di A sembra sbilanciato verso le tariffe, questo può essere frutto di una scelta dovuta a diversi fattori. Il recupero di risorse sul fronte fiscale è impopolare e poco redditizio da un punto di vista elettorale, mentre agire sulle tariffe è meno palese e colpisce solo coloro che usufruiscono del servizio. Qualsiasi cosa si possa evincere dall'analisi svolta necessita di un maggiore approfondimento. L'unico supporto plausibile del confronto è quello di rendere visibili punti di debolezza e di forza e quindi di orientare gli interventi di miglioramento.

I mezzi e gli strumenti di questi interventi non emergono da un semplice confronto numerico, ma necessitano di ulteriori analisi molto più specifiche e settorializzate.

In conclusione il confronto di dati più che dare risposte apre interrogativi, è un punto di partenza.

Gli interrogativi principali sono:

- Perché alcuni comuni hanno incidenze fiscali così basse?
- Perché il comune di A ha un'incidenza per servizi così alta a fronte di un'incidenza fiscale così bassa?
- C'è un legame tra le incidenze fiscali e quelle per servizi?

La lista delle domande potrebbe continuare a lungo.

I comuni recuperano risorse dai trasferimenti statali, dalle imposte locali e dalle tariffe dei servizi.

I trasferimenti statali non sono totalmente controllabili dall'ente locale, ma le imposte locali e le tariffe si.

Le tariffe dei servizi non coprono interamente i costi di erogazione dei servizi, quindi i servizi assorbono parte delle entrate da imposte e da trasferimenti ed inoltre bisogna considerare che i costi di erogazione dei servizi non sono i soli che il comune deve affrontare.

Alla luce di questa considerazione si potrebbe dire che il comune di A potrebbe aumentare l'imposizione fiscale per poter ridurre l'imposizione da servizi. Le manovre che toccano le aliquote fiscali o le tassazioni sono molto impopolari pertanto la parte politica se può evita di aumentare le tasse nella prospettiva di una rielezione. Il problema può essere posto anche in un'altra maniera: E' possibile aumentare ridurre lo scarto tra incidenza fiscale e incidenza da servizi senza aumentare le tasse? Sicuramente una migliore gestione dei controlli fiscali permetterebbe di recuperare qualche risorsa, una gestione oculata dei servizi permetterebbe di ridurre le tariffe. Il miglioramento del sistema di reperimento ed utilizzo dei trasferimenti e dei finanziamenti offre l'opportunità di coprire ciò che il sistema fiscale e le tariffe lasciano scoperto.

L'azione politica ed amministrativa dovrebbe indirizzarsi su tre fronti:

- Sistema fiscale (controllo)

- Gestione servizi
- Trasferimenti e finanziamenti

L'identificazione dei campi di azione è solo il primo passo. La fase successiva deve concentrarsi su come fare, su quali misure adottare in ogni campo. L'identificazione di queste misure deve avvenire attraverso un processo di ricerca, intesa non nel senso teorico del termine, ma come ricerca applicata che porti a soluzioni operative ed applicabili.

Il benchmarking è lo strumento migliore per identificare tecniche e modi di gestione, inoltre analizza processi concreti ed operativi e non è uno strumento teorico.

## 2 PROPOSTE

Il problema a questo punto è identificare gli strumenti e le misure dell'azione politica ed amministrativa. LA soluzione di questo problema passa attraverso la creazione di un sistema di benchmarking più o meno permanente. Il processo di benchmarking può essere sintetizzato come segue:

- Studio del proprio processo
- Identificazione di chi svolge al meglio il processo
- Studio del processo considerato migliore
- Implementazione del processo
- Monitoraggio
- Riformulazione

Le fasi del benchmarking sono state esaustivamente descritte nella sezione precedente. In questa sede ci si limiterà a chiarire solo alcuni punti.

Il benchmarking avrà successo solo se esiste un vero scambio d'informazioni fra i partner e solo se si selezionano i partner in modo da avere a disposizione esperienze di gestioni migliori delle proprie. La garanzia assoluta che queste condizioni siano rispettate è evidentemente impossibile da ottenere, ma è possibile tutelarsi o comunque mettersi in condizioni di ottenere il massimo possibile. Il benchmarking funziona se c'è un "club", In Italia attualmente non esistono club di questo tipo per gli enti pubblici. La creazione di un benchmarking club fra Comuni contribuirebbe a diffondere l'uso di questo strumento, si avrebbe un monitoraggio costante della propria posizione rispetto ad altri partner e rispetto allo svolgimento dei propri processi, il benchmarking non è solo uno strumento per identificare e misurare le pratiche migliori, ma è anche uno strumento di valutazione comparativa della propria performance.

Le risposte ai problemi posti all'inizio del capitolo non possono essere date in questa sede perciò si propone di fare un'analisi di benchmarking su:

- Gestione dei servizi
- Reperimento fondi diversi da quelli fiscali
- Controllo e recupero evasione.

L'analisi comparativa ha permesso di identificare le aree problematiche ma non le soluzioni. La differenza fra benchmarking e confronto passa per questo punto, il benchmarking dà delle soluzioni operative, non si ferma all'analisi dei dati.

Nel capitolo successivo si fanno due proposte orientative per la creazione di un benchmarking club, si prende in esame il caso del controllo e recupero evasione fiscale, ma le proposte possono essere estese anche agli altri due argomenti.

## **CAPITOLO III**

# **Ipotesi per un benchmarking Club fra Enti Locali**

### **1 BENCHMARKING CLUB FRA COMUNI**

La creazione di Benchmarking club fra comuni sarebbe una buona soluzione per iniziare un proficuo scambio di esperienze di buona gestione, per migliorarsi continuamente e per conoscere a fondo il proprio ente. Nel mondo anglosassone esistono già esperienze simili ed organizzazioni che funzionano da benchmarking club attraverso la creazione di database di “best practices”. Il benchmarking club fra comuni potrebbe andare oltre la raccolta di “best practices” e farsi promotore di progetti di benchmarking, ricercare i partner giusti e creare uno scambio permanente di esperienze.

### **2 IPOTESI DI BENCHMARKING CLUB FRA COMUNI**

La struttura di un benchmarking club potrebbe essere quella di un’associazione fra comuni, dove l’adesione è aperta a tutti i comuni che ne facciano richiesta oppure su invito. La partecipazione all’associazione dovrebbe essere subordinata al versamento di una quota. Il versamento della quota è un punto abbastanza importante, poiché l’associazione fornisce un Know-how ai partecipanti ed inoltre per la raccolta e l’elaborazione dei dati è necessario mettere in capo delle risorse. Il pagamento di una quota è anche un ottimo metodo per selezionare i partner davvero interessati da quelli che non lo sono.

Il benchmarking club oltre a raccogliere ed elaborare informazioni ha la funzione di garantire il corretto svolgimento del processo. Questo significa che il club deve garantire:

- il rispetto dei principi etici del benchmarking internazionalmente riconosciuti
- il rispetto delle fasi e dei metodi del benchmarking

I processi da sottoporre a benchmarking possono essere proposti dall’Associazione oppure dai singoli comuni. La mancanza di accordo sul processo da sottoporre a benchmarking può avere due soluzioni:

- il non avvio del progetto, nel caso ci sia un’ampia maggioranza di contrari
- l’avvio del progetto coinvolgendo solo i comuni favorevoli.

L’associazione per realizzare al meglio un progetto di benchmarking potrebbe coinvolgere enti non associati qualora questi dovessero adottare processi migliori di quelli usati dagli associati.

L’associazione dovrebbe accompagnare i partner anche fasi finali. Il benchmarking è utile se dopo aver confrontato e misurato le performance degli altri ed aver trovato il migliore, si passa alla fase di implementazione nella propria organizzazione del processo considerato migliore. In questa fase è molto utile monitorare il processo di implementazione ed effettuare gli opportuni aggiustamenti dove necessario. L’associazione dovrebbe in questa fase avere funzione di supporto per non risultare troppo invasiva.

### **3 STRUTTURA**

La struttura dell’Associazione dovrebbe prevedere un comune capofila che mette a disposizione le risorse umane, che costituiranno anche la guida del team di benchmarking, che comprenderà rappresentanti dei partner. La guida del team può essere fissa, ma il resto del team può cambiare a

seconda del processo sottoposto a benchmarking e quindi le persone interessate da quel processo che saranno anche i referenti per tutta la durata del benchmarking.

Fino ad ora si è utilizzata la parola Associazione, ma basterebbe anche una semplice convenzione fra comuni, che duri nel tempo e non solo per il singolo progetto. La durata nel tempo è importante per avere un punto di riferimento preciso e non dover spendere risorse inutili nell'elaborare una nuova convenzione di volta in volta. L'ipotesi della convenzione ha il vantaggio di avere un'organizzazione più snella, ed il comune capofila potrebbe raccogliere le quote delle adesioni per compensare l'utilizzo delle proprie risorse umane. Nel caso dell'Associazione le quote dell'adesione dovrebbero rimanere all'associazione stessa e non al comune capofila, pertanto non ci sarebbe una contropartita all'utilizzo di risorse. L'ipotesi dell'Associazione implica quindi l'utilizzo di risorse proprie della stessa, con il vantaggio di poter recuperare risorse portatrici di Know-how, quindi persone esperte, ma con lo svantaggio che i costi potrebbero essere molto più alti.

#### **4 PROCEDURE**

Le procedure non dovrebbero essere troppo definite ma dovrebbero adattarsi al progetto in atto e dovrebbero essere concordate di volta in volta con i partner così da definire chiaramente fino a che punto i partner sono disposti a condividere informazioni. E' importante che ogni comune nomini un referente che si occupa di mantenere i contatti con l'Associazione e rappresenti il proprio ente all'interno della stessa.

#### **5 DUE IPOTESI DI CONVENZIONE**

In Appendice ci sono due ipotesi di convenzioni: La prima è strettamente legata al benchmarking, la seconda proposta invece mira alla creazione di un servizio integrato.

##### **5.1 Prima ipotesi**

La prima ipotesi ha l'obiettivo di creare un *benchmarking club* dove i comuni convenzionati decidono di volta in volta quale processo analizzare. Una convenzione di questo tipo permetterebbe uno scambio quasi permanente di informazioni e dati, ma sarebbe necessario un team di persone impegnato quasi a tempo pieno, che avrebbero il compito di mantenere i contatti fra i Comuni, far circolare ed elaborare le informazioni ed eventualmente studiare tempi e metodi di introduzione di nuovi processi.

I vantaggi di questa ipotesi sono:

- E' possibile analizzare ogni processo, la convenzione non limita l'utilizzo del benchmarking a specifici settori.
- Creazione di un database di esperienze di buona gestione non settorializzato
- Gruppo di persone impiegato a tempo pieno alla ricerca di casi studio ed esperienze che possano funzionare da modelli per l'innovazione ed il miglioramento dei propri processi
- Monitoraggio continuo delle novità introdotte

Gli svantaggi sono :

- La reperibilità dei dati dipenderebbe ancora dai singoli uffici in ogni comune, quindi potrebbero nascere problemi sulla omogeneità delle informazioni raccolte.
- Un' unità di persone impiegate a tempo pieno in attività di studio e di ricerca potrebbe essere costosa per i singoli comuni.
- Anche se il *benchmarking team* è formato da rappresentanti di ogni comune e di volta in volta si coinvolgono rappresentanti degli uffici interessati, sarebbe percepito come un'entità esterna che in qualche modo valuta il lavoro di un ufficio, pertanto potrebbe crearsi diffidenza verso il *benchmarking club*.

## 5.2 Seconda Ipotesi

La seconda ipotesi prevede la creazione di un servizio intercomunale, nel caso specifico si è scelto il Servizio Tributi, perché i processi e i dati analizzati fino ad ora hanno riguardato questo servizio. L'ipotesi di convenzione mira alla creazione di un servizio intercomunale di supporto al servizio tributi, infatti la gestione ordinaria del servizio è lasciata ai singoli comuni. Il SIST (Supporto Intercomunale Servizio Tributi) svolge tutte le funzioni che non rientrano nella gestione ordinaria del servizi Tributi, dall'aggiornamento delle normative, all'accertamento delle evasioni, predisposizione di gare d'appalto uniche, servizio d'informazione al cittadino e studi, in appendice sono elencate in maniera dettagliata tutti i compiti del SIST.

La creazione di un servizio integrato in realtà non ha molto a che fare con un *benchmarking club*, ma i vantaggi sono:

- Condivisione di dati ed informazioni più profonda e più omogenea, poiché la gestione di una parte del servizio è comune.
- Non ci sarebbe la percezione che esista un'unità esterna che giudica l'operato di un ufficio, quindi non scatta il meccanismo della diffidenza.
- Le risorse umane impiegate nel SIST non sono dedicate a tempo pieno ad un'attività di ricerca ma svolgono un vero e proprio servizio.

Lo svantaggio di questa soluzione è la settorializzazione, poiché l'uso del benchmarking sarebbe limitato unicamente a processi che interessano l'ufficio tributi. La creazione di un servizio intercomunale può contribuire a creare una "cultura della condivisione", ciò consentirebbe di creare successivamente una struttura che si occupi esclusivamente di benchmarking.

L'idea del SIST può essere estesa anche ad altri uffici o servizi, ad esempio si potrebbe creare un ufficio intercomunale per il controllo di gestione, in tal modo la condivisione di informazioni, indicatori e dati sarebbe completa e attraverso delle analisi comparative si potrebbero identificare i processi sui quali iniziare un benchmarking.

## APPENDICE

### Proposte di convenzione:

#### Prima Ipotesi di convenzione

#### Creazione di un *Benchmarking Club*

### CONVENZIONE PER LA COSTITUZIONE DI UN BENCHMARKING CLUB

L'anno 2003 il giorno\_\_\_ del mese di \_\_\_\_\_, in \_\_\_\_\_, nella \_\_\_\_\_ con la presente convenzione da valersi per ogni conseguente effetto di legge

Tra

- Il Comune di \_\_\_\_\_, rappresentato dal Sindaco Sig. \_\_\_\_\_ a ciò autorizzato con atto di C.C. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_;
- Il Comune di \_\_\_\_\_, rappresentato dal Sindaco Sig. \_\_\_\_\_ a ciò autorizzato con atto di C.C. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_;
- Il Comune di \_\_\_\_\_, rappresentato dal Sindaco Sig. \_\_\_\_\_ a ciò autorizzato con atto di C.C. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_;
- Il Comune di \_\_\_\_\_, rappresentato dal Sindaco Sig. \_\_\_\_\_ a ciò autorizzato con atto di C.C. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_;
- Il Comune di \_\_\_\_\_, rappresentato dal Sindaco Sig. \_\_\_\_\_ a ciò autorizzato con atto di C.C. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_;
- Il Comune di \_\_\_\_\_, rappresentato dal Sindaco Sig. \_\_\_\_\_ a ciò autorizzato con atto di C.C. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_;
- Il Comune di \_\_\_\_\_, rappresentato dal Sindaco Sig. \_\_\_\_\_ a ciò autorizzato con atto di C.C. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_;

#### *PREMESSO*

-  
-  
-

#### *RICORDATO*

-  
-  
-

#### *RICHIAMATO*

- l'art.30 Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 "Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali" che prevede che al fine di svolgere in modo coordinato funzioni e servizi determinati, gli enti locali possono stipulare tra loro apposite convenzioni.

Le convenzioni devono stabilire i fini, la durata, le forme di consultazione degli enti contraenti, i loro rapporti finanziari ed i reciproci obblighi e garanzie.

Le convenzioni di cui al citato articolo possono prevedere anche la costituzione di uffici comuni, che operano con personale distaccato dagli enti partecipanti, ai quali affidare l'esercizio delle funzioni pubbliche in luogo degli enti partecipanti all'accordo, ovvero la delega di funzioni da parte degli enti partecipanti all'accordo a favore di uno di essi, che opera in luogo e per conto degli enti deleganti.

#### VISTA

- la proposta di istituzione di un benchmarking club dall'Ufficio Controllo di Gestione di A e presentata alla Conferenza dei Sindaci in data \_\_\_\_\_ e sulla quale i Sindaci medesimi hanno dato mandato all'Amministrazione di A di predisporre gli atti necessari alla sua traduzione in convenzione;

#### *tutto ciò premesso*

i sottoscritti componenti \_\_\_\_\_  
nella loro qualità di Sindaci, convengono e stipulano di svolgere in forma associata e coordinata studi di benchmarking. Le condizioni che regolano il rapporto della convenzione vengono così definite:

**ART.1** - La premessa costituisce parte integrante del presente atto.

#### **ART.2 - FINALITA'**

Il benchmarking club ha le finalità:

- di promuovere ed utilizzare il benchmarking per migliorare i processi e le performance dei suoi membri e di conseguenza i servizi offerti alla propria cittadinanza.
- Di promuovere studi e seminari
- Di raccogliere dati ed informazioni per formare un database delle *best practices*

#### **ART.3 - OGGETTO**

Oggetto della presente convenzione sono le modalità di conduzione di studi di benchmarking fra il Comune di A ed i Comuni di \_\_\_\_\_

- Gli studi di benchmarking devono essere svolti secondo i criteri etici di seguito riportati:
  - A. Principio di Scambio.** E' necessario scambiarsi lo stesso tipo e livello di informazioni. Ricercare la massima chiarezza nell'espone dati e informazioni ed evitare qualsiasi tipo d'incomprensione. E' necessario essere tempestivi e fornire informazioni non lacunose e secondo metodi e schemi precedentemente concordati.
  - B. Principio di riservatezza** I risultati del benchmarking sono confidenziali. Le informazioni non devono essere divulgate a soggetti esterni senza la preventiva autorizzazione dei partner. La partecipazione di un ente ad un progetto di benchmarking non deve essere comunicata senza il consenso degli interessati.
  - C. Principio d'uso** Le informazioni ottenute durante il benchmarking devono essere usate solo per i propositi concordati con i partner. L'uso o la divulgazione dei nomi dei partner e dei loro dati deve essere autorizzata dagli stessi.
  - D. Principio del contatto.** Rispettare la cultura organizzativa dei partner e lavorare all'interno di procedure concordate. Contattare i referenti del progetto di benchmarking designati dai partner, se questa è la procedura preferita. Evitare di diffondere i nomi dei contatti a soggetti esterni o in pubbliche occasioni senza il consenso della persona interessata.

**E. Principio di Preparazione.** Prima di iniziare un progetto preoccuparsi di dimostrarne tutti vantaggi ai partner. Preparare accuratamente ogni visita in modo da effettuare visite e scambi nel minor tempo possibile e mettere in grado il partner che riceve la visita di essere preparato fornendo un questionario o un programma pre-concordato della visita.

**F. Principio di Completezza.** Portare a compimento ogni fase del progetto in maniera tempestiva. Completare ogni progetto di benchmarking come concordato con i partner.

**G. Principio di comprensione ed Azione.** Comprendere le esigenze dei partner e come desiderano essere trattati. Comprendere come il partner desidera ricevere le informazioni o accordarsi preventivamente. Assicurarsi che le informazioni siano utilizzate solo per gli scopi dichiarati dal progetto di benchmarking.

- Gli studi di benchmarking devono avere obiettivi chiari e definiti, sarà competenza del benchmarking team definire a seconda dei casi i metodi di studio ed analisi dei processi per i quali si intraprende l'attività di benchmarking.
- Creazione di un database informatico dove raccogliere tutti i casi di buona gestione
- Creazione di un sito internet che funzioni da collegamento fra i vari partner e dove sia possibile rendere consultabili i risultati delle ricerche e studi. La divulgazione dei risultati è disciplinata dai principi etici enunciati nel presente Articolo.

#### **ART.4 - DENOMINAZIONE E SEDE**

L'ufficio per la gestione associata e coordinata di studi di benchmarking fra i Comuni di \_\_\_\_\_ assume la denominazione di "Benchmarking Club Permanente", abbreviato con la sigla BCP

La sede dell'ufficio è stabilita presso il Comune di A al quale, per motivi di mera efficacia gestionale, viene conferito il ruolo di referente e di ente capofila.

#### **ART.5 - DURATA**

La presente convenzione avrà durata \_\_\_\_\_, con possibilità di rinnovo.

#### **ART.6 - ORGANIZZAZIONE DELL'UFFICIO**

**A.** Il comune di A è il comune capofila. Il Comune capofila mette a disposizione le proprie risorse ed i propri uffici, inoltre si preoccupa di coordinare le attività del club. Il comune capofila ha diritto ad un rimborso per le risorse impegnate nelle attività del club. L'entità del rimborso sarà concordata con gli altri partner.

**B.** La struttura del club è così composta:

- Benchmarking team
- Comitato dei direttori

**C.** Il **Benchmarking team** deve essere composto da dipendenti del comune capofila e dai referenti individuati dai partner.

**D.** Il **Comitato dei direttori** dà le linee guida al club e ne programma in linea generale l'attività dell'anno, proponendo studi e progetti che saranno poi messi in atto e concretizzati dal team. Il comitato ha anche la funzione di mediare eventuali dispute e di autorizzare la divulgazione dei risultati dei benchmarking. Il comitato è composto dai direttori generali dei comuni o da funzionari equiparabili.

#### **ART. 7 -PROCEDURE**

**A.** Le procedure devono essere concordate fra i partner di volta in volta ed adattate al processo sottoposto a benchmarking.

**B.** Le proposte di benchmarking possono arrivare dal comitato dei direttori, oppure dai singoli partner. I partner possono esentarsi dal partecipare se non ritengono interessante un determinato progetto. I progetti che hanno un'ampia maggioranza di opposizioni non saranno avviati.

**C.** Al fine di rendere più proficuo il progetto di benchmarking è opportuno invitare anche partner esterni previo accordo dei partner appartenenti al club.

**D.** I risultati degli studi di benchmarking possono essere divulgati secondo le norme di riservatezza e le richieste dei partner coinvolti.

## **ART. 8 – PERSONALE**

I Comuni si impegnano reciprocamente, nel rispetto delle vigenti disposizioni contrattuali, a fornire il personale necessario, avvalendosi dall'inizio, salvo verifica nel corso del tempo, di professionalità interne, messe a disposizione dei Comuni nei seguenti termini:

Comune di A:

Comune di \_\_\_\_\_:

Comune di \_\_\_\_\_:

Comune di \_\_\_\_\_:

Comune di \_\_\_\_\_:

per la dotazione organica complessiva di \_\_\_\_ persone a tempo pieno.

Ai fini della adozione dei provvedimenti che dovranno essere posti in essere nei confronti del personale costituente l'ufficio in argomento, si conviene l'opportunità di disciplinare distintamente il rapporto organico (o di impiego) e il rapporto funzionale (o di servizio) dei dipendenti medesimi con gli enti associati e si pattuisce che il rapporto organico degli addetti all'ufficio venga posto in essere con l'ente comune di rispettiva appartenenza, mentre è instaurato nei confronti di tutti i comuni associati il rapporto funzionale delle unità medesime.

Mentre il rapporto organico trova la sua disciplina, per quanto non previsto dalla presente convenzione, nella legge e nel regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi del comune di appartenenza, il rapporto funzionale viene sviluppato secondo le intese del presente atto.

Il coordinatore del BCP viene individuato dal Comune di A. Il coordinatore può essere nominato anche fuori dall'organico del comune. Ad esso è attribuita il coordinamento dell'ufficio e riporta direttamente al Direttore Generale di A.

## **ART. 9 - RIPARTIZIONE DELLE SPESE DI ALLESTIMENTO, FUNZIONAMENTO E MANTENIMENTO DEL BCP**

Le spese per l'allestimento del BCP (uffici accessoriati di p.c.) saranno sostenute dal Comune capofila, il quale, mantenendo la proprietà degli arredi e delle attrezzature, provvederà ad applicare un canone d'uso sull'utilizzo degli stessi calcolato su un periodo di ammortamento di \_\_\_\_ anni, che gli altri comuni liquideranno in un'unica soluzione il primo anno di vita BCP.

Il criterio di riparto delle spese fra tutti i comuni convenzionati è la percentuale di distribuzione degli abitanti, così come risulta dall' ultimo censimento anagrafico

<i>schema A</i>	Comune di _____	_____ %
	Comune di _____	_____ %
	Comune di _____	_____ %
	Comune di _____	_____ %
		-----
		100,0

I locali del BCP sono messi a disposizione dal Comune di A, in quanto già proprietario dell'immobile in cui avrà sede l'ufficio stesso. Su detti locali non è prevista la corresponsione di affitto a qualunque titolo da parte degli altri comuni.

Le spese generali di mantenimento (luce, acqua, riscaldamento, pulizie) saranno ripartite fra i Comuni convenzionati secondo il criterio di ripartizione percentuale degli abitanti, mentre le spese di funzionamento (spese di aggiornamento e formazione per il personale, telefono, cancelleria, materiale vario di consultazione, modulistica, bollettini, etc..) saranno ripartite fra tutti i Comuni, incluso il comune capofila (schema A).

E' cura del BCP predisporre a settembre il nuovo preventivo per l'anno successivo ed a fine anno (entro febbraio) il rendiconto sulle reali spese di gestione e di mantenimento sostenuti dal BCP, onde procedere al ricalcolo dei costi fra i comuni convenzionati in sede di conguaglio finale.

Tutte le altre spese straordinarie o qui non previste, conseguenti al presente atto fanno carico a tutti i comuni associati in maniera proporzionale secondo le percentuali stabilite nello schema A.

I Comuni convenzionati provvederanno al versamento della quota a loro carico in due rate semestrali (giugno-dicembre), ad avvenuta comunicazione degli importi da parte del responsabile del BCP

#### **ART.10 - RIPARTIZIONE DELLE SPESE DEL PERSONALE**

Fermo restando che, in virtù del rapporto organico che rimane in essere fra ciascun funzionario del BCP. ed il proprio comune di provenienza, ogni amministrazione provvederà a remunerare il proprio dipendente, il costo complessivo del personale addetto al BCP sarà ripartito fra tutti i comuni secondo lo schema A già richiamato.

Le compensazioni finanziarie fra le spese di personale attualmente sostenute e quelle di competenza dei singoli comuni saranno gestite dal comune di A, in quanto comune capofila.

I Comuni convenzionati provvederanno al versamento della quota a loro carico in due soluzioni, ad avvenuta comunicazione degli importi da parte del BCP

#### **ART.13 - RAPPORTO CON ALTRI COMUNI**

Il Comune di A, quale Comune capofila, previa decisione del Comitato dei direttori, può stipulare apposita convenzione con altri Comuni per l'erogazione da parte del BCP di specifici servizi di consulenza, attività formativa, studi di benchmarking.

#### **ART.14 - MONITORAGGIO**

Al termine di ogni studio il benchmarking team presenterà un rapporto contenente i risultati delle analisi svolte ed eventuali proposte di introduzione di nuovi processi.

Rimane competenza del Comitato dei Direttori stabilire gli obiettivi e le priorità del servizio, sentite le indicazioni del responsabile del servizio stesso.

Qualora un comune decida di adottare le raccomandazioni e le proposte di un rapporto sarà cura del benchmarking team seguire e monitorare l'intero processo.

#### **ART.15 - RECESSO**

Ciascun comune aderente potrà recedere durante il periodo di validità della convenzione con istanza adottata con delibera consiliare che prevede il ripiano di eventuali perdite debitorie a carico, a condizione che vi sia il consenso di tutti gli altri comuni formalmente espresso con atto di consiglio comunale.

Il recesso decorrerà dal 1<sup>o</sup> gennaio dell'anno successivo.

La convenzione, inoltre, potrà essere sciolta anticipatamente qualora vi sia la volontà espressa da tutti i comuni aderenti con le modalità di cui al precedente comma.

#### **ART.16 - CONTROVERSIE**

La definizione di ogni e qualsiasi controversia dipendente dall'interpretazione della presente convenzione verrà affidata ad un Collegio arbitrale composto da tre arbitri:

- uno nominato dal Comune o Comuni avanzanti contestazioni;
- un altro dal Comitato dei Direttori;
- il terzo di comune accordo fra i Comuni contestanti e il predetto Comitato dei Direttori, ovvero, in difetto, dal Presidente del Tribunale di O.

Gli arbitri, così nominati, giudicheranno in via amichevole, senza formalità, a parte il rispetto del principio del contraddittorio e con pronuncia inappellabile.

LETTO, APPROVATO, SOTTOSCRITTO

Il Comune di A	il Sindaco	.....
Il Comune di _____	il Sindaco	.....
Il Comune di _____	il Sindaco	.....
Il Comune di _____	il Sindaco	.....

**Seconda ipotesi di Convenzione:  
Creazione del SIST (Supporto intercomunale Servizio Tributi)**

**CONVENZIONE PER LA COSTITUZIONE E LA GESTIONE  
DEL SERVIZIO TRIBUTI INTERCOMUNALE  
FRA I COMUNI DI**

L'anno 2003 il giorno\_\_\_ del mese di \_\_\_\_\_, in \_\_\_\_\_, nella  
\_\_\_\_\_ con la presente convenzione da valersi per ogni  
conseguente effetto di legge

Tra

- Il Comune di \_\_\_\_\_, rappresentato dal Sindaco  
Sig. \_\_\_\_\_ a ciò autorizzato con atto di C.C. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_;
- Il Comune di \_\_\_\_\_, rappresentato dal Sindaco  
Sig. \_\_\_\_\_ a ciò autorizzato con atto di C.C. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_;
- Il Comune di \_\_\_\_\_, rappresentato dal Sindaco  
Sig. \_\_\_\_\_ a ciò autorizzato con atto di C.C. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_;
- Il Comune di \_\_\_\_\_, rappresentato dal Sindaco  
Sig. \_\_\_\_\_ a ciò autorizzato con atto di C.C. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_;
- Il Comune di \_\_\_\_\_, rappresentato dal Sindaco  
Sig. \_\_\_\_\_ a ciò autorizzato con atto di C.C. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_;
- Il Comune di \_\_\_\_\_, rappresentato dal Sindaco  
Sig. \_\_\_\_\_ a ciò autorizzato con atto di C.C. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_;
- Il Comune di \_\_\_\_\_, rappresentato dal Sindaco  
Sig. \_\_\_\_\_ a ciò autorizzato con atto di C.C. n. \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_;

*PREMESSO*

- Che la gestione ordinaria del servizio tributi rimane sotto il controllo dei singoli comuni e che pertanto non rientrerà nelle competenze dell'istituendo servizio intercomunale.

-

-

-

*RICORDATO*

-

-

-

*RICHIAMATO*

- l'art.30 Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n. 267 "Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali" che prevede che al fine di svolgere in modo coordinato funzioni e servizi determinati, gli enti locali possono stipulare tra loro apposite convenzioni.

Le convenzioni devono stabilire i fini, la durata, le forme di consultazione degli enti contraenti, i loro rapporti finanziari ed i reciproci obblighi e garanzie.

Le convenzioni di cui al citato articolo possono prevedere anche la costituzione di uffici comuni, che operano con personale distaccato dagli enti partecipanti, ai quali affidare l'esercizio delle funzioni pubbliche in luogo degli enti partecipanti all'accordo, ovvero la delega di funzioni da parte degli enti partecipanti all'accordo a favore di uno di essi, che opera in luogo e per conto degli enti deleganti.

#### *VISTA*

- la proposta di istituzione del Supporto Intercomunale Servizio Tributi elaborata dall'Ufficio Controllo di Gestione di A e presentata alla Conferenza dei Sindaci in data \_\_\_\_\_ e sulla quale i Sindaci medesimi hanno dato mandato all'Amministrazione di A di predisporre gli atti necessari alla sua traduzione in convenzione;

#### *tutto ciò premesso*

i sottoscritti componenti \_\_\_\_\_  
nella loro qualità di Sindaci, convengono e stipulano di svolgere in forma associata e coordinata la gestione dei tributi locali.

Le condizioni che regolano il rapporto della convenzione vengono così definite:

**ART.1** - La premessa costituisce parte integrante del presente atto.

#### **ART.2 - FINALITA'**

La gestione coordinata mira a conseguire un sistema tributario locale caratterizzato dall'erogazione di servizi ad alto livello qualitativo ed all'espletamento dell'attività di controllo attraverso l'individuazione di modalità di gestione più efficienti e più efficaci in termini di costi, tempi e risultati attesi in termini di risorse impiegate.

Tale obiettivo viene garantito da una adeguata programmazione dell'attività di controllo mediante una chiara definizione e formalizzazione degli obiettivi operativi ed una elaborazione di indicatori di processo e di risultato.

#### **ART.3 - OGGETTO**

Oggetto della presente convenzione sono le modalità di conduzione del servizio tributi fra il Comune di A ed i Comuni di \_\_\_\_\_

- apprendimento ed aggiornamento di tutte le norme in materia tributaria;
- supporto alla determinazione delle tariffe ed aliquote dei singoli tributi;
- predisposizione della modulistica e di pacchetti applicativi comuni in materia tributaria;
- controllo delle posizioni rilevanti ai fini fiscali e recupero evasione (emissione di avvisi di liquidazione, accertamento, irrogazione di sanzioni amministrative, formazione di ruoli coattivi, rimborsi, invio questionari);
- modalità di esecuzione dei versamenti;
- studi di benchmarking
- eventuale affidamento in concessione, tramite gara unica d'appalto, della riscossione di alcuni tributi comunali;
- attivazione di meccanismi di comunicazione con il cittadino-utente, associazioni di categoria e studi professionali;
- innovazione dei processi di lavoro (modalità di controllo e procedure di riscossione) attraverso studi di benchmarking

L'attività di accertamento e di liquidazione deve trovare una regolamentazione unitaria, mentre per quel che attiene i restanti aspetti del regolamento -la determinazione ed articolazione delle tariffe ed

aliquote fiscali- e la gestione ordinaria del servizio tributi ciascuna amministrazione convenzionata conserverà la propria autonomia decisionale.

#### **ART.4 - DENOMINAZIONE E SEDE**

L'ufficio per la gestione associata e coordinata del servizio tributi fra i Comuni di \_\_\_\_\_ assume la denominazione di "Supporto Intercomunale Servizio Tributi", abbreviato con la sigla SIST

La sede dell'ufficio è stabilita presso il Comune di A al quale, per motivi di mera efficacia gestionale, viene conferito il ruolo di referente e di ente capofila.

#### **ART.5 - DURATA**

La presente convenzione avrà durata \_\_\_\_\_, con possibilità di rinnovo.

#### **ART.6 - ORGANIZZAZIONE DELL'UFFICIO**

Il SIST si struttura attraverso l'allestimento di:

- a- un unico Ufficio Centrale Intercomunale (back-office) ubicato a A per l'elaborazione e la predisposizione dell'attività regolamentare, della modulistica e dell'attività di accertamento e di studio;
- b- uno sportello Informatributi (front-office) dislocato presso ogni amministrazione comunale e collegato, tramite rete telematica, all'Ufficio centrale, a disposizione del contribuente, per informazioni, assistenza e richiesta di documentazione.

Nello specifico l'Ufficio SIST adempie alle seguenti attività:

- emissione ed applicazione di linee uniformi di controllo (avvisi di liquidazione, di accertamento e di contestazione delle violazioni agli obblighi tributari);
- incontri con studi professionali ed associazioni di categoria per uniformare le modalità di comportamento e programmare un'attività di collaborazione;
- informazione sull'attività di coordinamento e sulle linee di controllo ai contribuenti attraverso mezzi informativi locali;
- aggiornamento dei regolamenti relativi ai tributi locali ed al nuovo sistema delle sanzioni amministrative;
- studio e predisposizione della modulistica, con l'obiettivo di inviare al contribuente il bollettino con la quantificazione esatta dell'importo da versare;
- cura e formulazione delle memorie difensive dell'Ente;
- studio ed organizzazione della fase di riscossione dei tributi locali, nonché di nuove forme di pagamento consone alle diverse classi di contribuenza;
- scambio di dati ed informazioni al fine di effettuare studi di benchmarking per innovare e migliorare i processi.
- disposizione degli atti di irrogazione delle sanzioni amministrative avuto riguardo alla situazione soggettiva del contribuente.

Lo Sportello Informatributi dislocato presso ogni amministrazione assicura:

- una completa informazione al contribuente relativa agli obblighi imposti dalla legge e dai regolamenti comunali;
- il ricevimento dei contribuenti per richiesta di documentazione e raccolta delle denunce;
- la cura della fase di adesione all'accertamento da parte del contribuente;
- l'inserimento di dichiarazioni e versamenti per costituzione della banca dati tributaria;
- il servizio di assistenza per il calcolo dell'ICI per i cittadini.

In prospettiva, l'attività dello Sportello Informatributi si può arricchire di contenuti, al maturare di progetti di banche dati anagrafiche e catastali e di altri tributi locali, in modo da poter dare un'assistenza al contribuente con la sola conoscenza dei propri dati identificativi.

#### **ART.7 - ORGANIZZAZIONE DEL SERVIZIO**

L'attività dello sportello Informatributi (front-office) viene predisposta nei rispettivi comuni per un numero minimo di \_\_\_\_\_ ore settimanali.

#### **ART.8 - PERSONALE**

I Comuni si impegnano reciprocamente, nel rispetto delle vigenti disposizioni contrattuali, a fornire il personale necessario, avvalendosi dall'inizio, salvo verifica nel corso del tempo, di professionalità interne, messe a disposizione dei Comuni nei seguenti termini:

Comune di A:

Comune di \_\_\_\_\_:

Comune di \_\_\_\_\_:

Comune di \_\_\_\_\_:

Comune di \_\_\_\_\_:

per la dotazione organica complessiva di \_\_\_\_ persone a tempo pieno.

Ai fini della adozione dei provvedimenti che dovranno essere posti in essere nei confronti del personale costituente l'ufficio in argomento, si conviene l'opportunità di disciplinare distintamente il rapporto organico (o di impiego) e il rapporto funzionale (o di servizio) dei dipendenti medesimi con gli enti associati e si pattuisce che il rapporto organico degli addetti all'ufficio venga posto in essere con l'ente comune di rispettiva appartenenza, mentre è instaurato nei confronti di tutti i comuni associati il rapporto funzionale delle unità medesime.

Mentre il rapporto organico trova la sua disciplina, per quanto non previsto dalla presente convenzione, nella legge e nel regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e dei servizi del comune di appartenenza, il rapporto funzionale viene sviluppato secondo le intese del presente atto.

Il coordinatore del SIST viene individuato dal Comune di A. Il coordinatore può essere nominato anche fuori dall'organico del comune. Ad esso è attribuita il coordinamento dell'ufficio e riporta direttamente al Direttore Generale di A (o al Responsabile del Servizio Tributi).

#### **ART.9 - RIPARTIZIONE DELLE SPESE DI ALLESTIMENTO, FUNZIONAMENTO E MANTENIMENTO DELL'UFFICIO TRIBUTI INTERCOMUNALE.**

Le spese per l'allestimento dell'Ufficio SIST (uffici accessoriati di p.c.) saranno sostenute dal Comune capofila, il quale, mantenendo la proprietà degli arredi e delle attrezzature, provvederà ad applicare un canone d'uso sull'utilizzo degli stessi calcolato su un periodo di ammortamento di cinque anni, che gli altri comuni liquideranno in un'unica soluzione il primo anno di vita dell'Ufficio.

Il criterio di riparto delle spese fra tutti i comuni convenzionati è la percentuale di distribuzione degli abitanti, così come risulta dall'ultimo censimento anagrafico

<i>schema A</i>	Comune di _____	_____ %
	Comune di _____	_____ %
	Comune di _____	_____ %

Comune di \_\_\_\_\_ %

-----  
100,0

Le spese per l'allacciamento telematico delle sedi periferiche all'Ufficio Tributi Intercomunale (collegamento con il sistema informatico e telematico del Comune di A)

*schema B*

Comune di \_\_\_\_\_ %

Comune di \_\_\_\_\_ %

Comune di \_\_\_\_\_ %

Comune di \_\_\_\_\_ %

-----  
100,0

I locali dell'Ufficio SIST sono messi a disposizione dal Comune di A, in quanto già proprietario dell'immobile in cui avrà sede l'ufficio stesso. Su detti locali non è prevista la corresponsione di affitto a qualunque titolo da parte degli altri comuni.

Le spese generali di mantenimento (luce, acqua, riscaldamento, pulizie) saranno ripartite fra i Comuni convenzionati secondo il criterio di ripartizione percentuale degli abitanti, mentre le spese di funzionamento (spese di aggiornamento e formazione per il personale, telefono, cancelleria, materiale vario di consultazione, modulistica, bollettini, etc..) saranno ripartite fra tutti i Comuni, incluso il comune capofila (schema A).

E' cura del SIST predisporre a settembre il nuovo preventivo per l'anno successivo ed a fine anno (entro febbraio) il rendiconto sulle reali spese di gestione e di mantenimento sostenuti dal SIST, onde procedere al ricalcolo dei costi fra i comuni convenzionati in sede di conguaglio finale.

Tutte le altre spese straordinarie o qui non previste, conseguenti al presente atto fanno carico a tutti i comuni associati in maniera proporzionale secondo le percentuali stabilite nello schema A.

I Comuni convenzionati provvederanno al versamento della quota a loro carico in due rate semestrali (giugno-dicembre), ad avvenuta comunicazione degli importi da parte del responsabile del SIST

#### **ART.10 - RIPARTIZIONE DELLE SPESE DEL PERSONALE**

Fermo restando che, in virtù del rapporto organico che rimane in essere fra ciascun funzionario del SIST. ed il proprio comune di provenienza, ogni amministrazione provvederà a remunerare il proprio dipendente, il costo complessivo del personale addetto al SIST sarà ripartito fra tutti i comuni secondo lo schema A già richiamato.

Le compensazioni finanziarie fra le spese di personale attualmente sostenute e quelle di competenza dei singoli comuni saranno gestite dal comune di A, in quanto comune capofila.

I Comuni convenzionati provvederanno al versamento della quota a loro carico in due soluzioni, ad avvenuta comunicazione degli importi da parte del SIST

#### **ART.13 - RAPPORTO CON ALTRI COMUNI**

Il Comune di A, quale Comune capofila, previa decisione della Conferenza dei Sindaci, può stipulare apposita convenzione con altri Comuni per l'erogazione da parte del SIST di specifici servizi di consulenza, attività formativa, studi di benchmarking.

#### **ART.14 - VERIFICA DEI RISULTATI DELL'ATTIVITA'**

Due volte all'anno e con cadenza semestrale il responsabile del SIST. provvederà a far avere alla Conferenza dei Sindaci un rendiconto sull'attività svolta, al fine di consentire alla medesima di indirizzare e seguire l'attività del servizio, pianificando gli obiettivi da conseguire di anno in anno.

Rimane competenza della Conferenza dei Sindaci stabilire gli obiettivi e le priorità del servizio, sentite le indicazioni del responsabile del servizio stesso.

#### **ART.15 - RECESSO**

Ciascun comune aderente potrà recedere durante il periodo di validità della convenzione con istanza adottata con delibera consiliare che prevede il ripiano di eventuali perdite debitorie a carico, a condizione che vi sia il consenso di tutti gli altri comuni formalmente espresso con atto di consiglio comunale.

Il recesso decorrerà dal 1<sup>o</sup> gennaio dell'anno successivo.

La convenzione, inoltre, potrà essere sciolta anticipatamente qualora vi sia la volontà espressa da tutti i comuni aderenti con le modalità di cui al precedente comma.

#### **ART.16 - CONTROVERSIE**

La definizione di ogni e qualsiasi controversia dipendente dall'interpretazione della presente convenzione verrà affidata ad un Collegio arbitrale composto da tre arbitri:

- uno nominato dal Comune o Comuni avanzanti contestazioni;
- un altro dalla Conferenza dei Sindaci;
- il terzo di comune accordo fra i Comuni contestanti e la predetta Conferenza dei Sindaci, ovvero, in difetto, dal Presidente del Tribunale di O.

Gli arbitri, così nominati, giudicheranno in via amichevole, senza formalità, a parte il rispetto del principio del contraddittorio e con pronuncia inappellabile.

LETTO, APPROVATO, SOTTOSCRITTO

Il Comune di A	il Sindaco	.....
Il Comune di _____	il Sindaco	.....
Il Comune di _____	il Sindaco	.....
Il Comune di _____	il Sindaco	.....