

ATTI PARLAMENTARI

XIX LEGISLATURA

CAMERA DEI DEPUTATI

Doc. LXXVII
n. 2

RELAZIONE

SUI LIVELLI E LA QUALITÀ DEI SERVIZI OFFERTI DALLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI CENTRALI E LOCALI ALLE IMPRESE E AI CITTADINI

(Anno 2024)

(Articolo 10-bis, comma 1, lettera a), della legge 30 dicembre 1986, n. 936)

Presentata dal Presidente del Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro

(BRUNETTA)

Trasmessa alla Presidenza il 15 ottobre 2025

VOLUME I

PAGINA BIANCA

ATTI PARLAMENTARI

XIX LEGISLATURA

Doc. LXXVII
n. 2

RELAZIONE
SUI LIVELLI E LA QUALITÀ DEI SERVIZI OFFERTI
DALLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI CENTRALI
E LOCALI ALLE IMPRESE E AI CITTADINI

(Anno 2024)

(Articolo 10-bis, comma 1, lettera a), della legge 30 dicembre 1986, n. 936)

Presentata dal Presidente del Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro

(BRUNETTA)

VOLUME I

PAGINA BIANCA

Relazione sui servizi pubblici 2025

Relazione annuale al Parlamento e al Governo
sui livelli e la qualità dei servizi erogati dalle pubbliche
amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini
Legge 30 dicembre 1986, n. 936, articolo 10-bis, lett. a)

Villa Lubin
Roma, 14 Ottobre 2025

VOLUME 1

Gruppo di lavoro

La stesura della "Relazione al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi erogati dalle Pubbliche Amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini", incardinata nella Commissione istruttoria "Politiche sociali, Sviluppo Sostenibile, Terzo Settore" presieduta dal Vice-Presidente Floriano Botta, è stata seguita da un Gruppo di lavoro composto da:

Consigliera Coordinatrice: Marcella **MALLEN**;

Consigliera: Rossana **DETTORI**;

Consigliere: Vincenzo **FALABELLA**;

Consigliere: Alessandro **GERIA**;

Consigliere: Massimo **GIUNTOLI**;

Consigliere: Emilio **MINUNZIO**;

Consigliera: Enrica **MORLICCHIO**;

Consigliera: Paola **PALMIERI**;

Consigliera: Paolo **PIRANI**.

Esperti esterni:

Dott.ssa Giuliana **COCCIA**;

Dott.ssa Carla **COLLICELLI**;

Prof. Efisio **ESPA**;

Avv. Giovanni **FIACCAVENTO**;

Prof. Emanuele **PADOVANI**.

La Relazione è stata realizzata anche grazie al supporto dei seguenti Organismi insediati presso il CNEL:

Forum permanente per la cultura del consumo responsabile e sostenibile coordinato dal Cons. Paolo **PIRANI**;

Osservatorio Nazionale sui Servizi Sociali Territoriali coordinato dal Cons. Alessandro **GERIA**;

Comitato per le Pari Opportunità presieduto dalla Cons. Rossana **DETTORI**;

Osservatorio per l'inclusione e l'accessibilità coordinato dal Cons. Vincenzo **FALABELLA**.

Per il supporto assicurato dalla struttura organizzativa del CNEL un ringraziamento va al Segretario Generale Dott. Massimiliano **MONNANNI**, al Direttore generale della Direzione generale per la programmazione e il coordinamento delle politiche settoriali Dott.ssa Larissa **VENTURI** e ai funzionari degli Uffici IV e V del CNEL, Dott.ssa Giulia **COSTA** e Dott.ssa Nicoletta **MATURI**.

Amministrazioni ed Enti coinvolti

Nell'ambito dei lavori istruttori per la redazione della Relazione sono state contattate le principali amministrazioni ed enti di ricerca che, rispettivamente, erogano servizi e realizzano in modo sistematico e continuativo studi e analisi sulla performance delle PA.

Nella redazione dei vari contributi di cui si compone la Relazione sono stati coinvolti numerosi enti pubblici e privati e svariate istituzioni pubbliche.

Di seguito si ringraziano, in particolare:

Adapt; Alma Mater Studiorum Università di Bologna; Anci; Anvur; Aran; ASviS; Organismo indipendente per la valutazione della performance e alta consulenza del CNEL; CNR; Confapi; Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome; Crea Sanità; Dipartimento della Funzione Pubblica; Dipartimento della Protezione Civile; Enea; Inapp; Inmp-Istituto Nazionale per la promozione della salute delle popolazioni Migranti ed il contrasto delle malattie della Povertà; Inps; Invalsi; Ispra; Istat; LegaCoop; Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica; Ministero delle Imprese e del Made in Italy; Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; Ragioneria Generale dello Stato; Sapienza Università di Roma; Scuola Nazionale dell'Amministrazione; Sogei; Sogesid S.p.A.; Unioncamere; Università di Ferrara; Università Lumsa; Università di Napoli "Federico II"; Università di Roma "Tor Vergata"; Upi; Utilitalia; Utilitatis.

Il Gruppo di lavoro della Relazione e tutti gli Enti ed Istituzioni che, a vario titolo, sono intervenute nella realizzazione dell'opera si sono avvalse della qualificata attività di Direttori, Dirigenti, Dipendenti, Esperti, Ricercatori, Studiosi e Collaboratori.

Per il **Volume 1** si ringraziano, in particolare:

Monica Cecchi; Denita Cepiku; Stefania Colacicco; Ugo Conversano; Enrico Deidda Gagliardo; Roberto Maria Dispotico; Cristina Equizzi; Monica Gabrielli; Camilla Sofia Grande; Giustino Lo Conte; Pierluigi Mastrogiuseppe; Marco Stradiotto; Michaela Travaglini; Lisa Zanardo.

Per il **Volume 2** si ringraziano, in particolare:

Davide Amorosi; Vincenzo Anglade; Pietro Agrello; Francesca Arbitrio; Tiziana Beltrani; Cristina Berliri; Giuseppe Bronzino; Massimiliano Bruno; Claudia Brunori; Alessandra Burgio; Filippo Cadamuro; Mario Ciampi; Andrea Ciarini; Fabio Ciciliano; Paola Costantini; Roberta Cialesi; Pietro Cucumile; Laura Cutaia; Patrizia D'Alessandro; Daniela d'Angela; Andrea D'Antino; Bruna De Amicis; Gaetano De Benedictis; Franco Deriu; Gianpiero De

Stefano; Anteo Di Napoli; Elisabetta Di Tommaso; Michela Esposito; Alessia Filippone; Anita Galletti; Cecilia Gigli; Carmen Graziano; Mario Jorizzo; Vincenza Lamarina; Andrea Lanz; Stefania Lucchini; Angelo Mari; Costanza Mariotta; Massimo Muraca; Christian Napoli; Giuseppe Nobile; Giustina Orientale Caputo; Paola Pagliara; Eleonora Panzini; Cristina Peretti; Alessio Petrelli; Barbara Polistena; Francesca Proietti; Sandra Romagnosi; Renato Sampogna; Angelo Federico Santini; Francesco Seghezzi; Silvia Simeoni; Alessandro Solipaca; Federico Spandonaro; Cristina Stringer; Fabio Tatti; Giuseppe Tripoli; Fiamma Valentino; Giacomo Zanni

Premio CNEL "Impatto PA" 2025

La segnalazione delle buone pratiche per la "Relazione al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi erogati dalle Pubbliche Amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini" è stata affidata al **Forum permanente per la cultura del consumo responsabile e sostenibile**, coordinato dal Cons. Paolo Pirani nonché ai 64 **Consiglieri CNEL** in rappresentanza delle rispettive Organizzazioni di appartenenza.

Il Forum è composto dalle seguenti Associazioni:

ACU, ADICONSUM, ADOC, ADUSBEF, ALTROCONSUMO, ASSOUTENTI, CITTADINANZATTIVA, CODACONS, CODICI, CONSUMATORI, CTCU, FEDERCONSUMATORI, LA CASA DEL CONSUMATORE, LEGA CONSUMATORI, MOVIMENTO CONSUMATORI, MOVIMENTO DIFESA DEL CITTADINO, U.DI.CON, UNIONE NAZIONALE CONSUMATORI e ASVIS in qualità di invitato permanente.

A tutte le Associazioni e ai Consiglieri CNEL va il ringraziamento per la partecipazione alla seconda edizione dell'iniziativa del premio CNEL "Impatto PA".

Con Decreto del Presidente del CNEL del 15 luglio 2025, n. 5 è stata nominata la commissione istruttoria per la valutazione delle segnalazioni delle eccellenze e delle buone pratiche delle pubbliche amministrazioni nelle diverse tipologie dei servizi rivolti alla cittadinanza, alle imprese e alle comunità territoriali nell'ambito della relazione annuale al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni centrali e locale alle imprese e ai cittadini, composta da:

Marcella **MALLEN**, Consigliera CNEL, con funzioni di Presidente; Alessandra **AURELI**, Consigliere del Presidente CNEL per il programma, l'organizzazione dei processi e i rapporti internazionali; Andrea **BERNARDO**, Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome;

Annalisa **D'AMATO**, Associazione Nazionale Comuni Italiani;

Pierluca **MACERONI**, Dipartimento della Funzione Pubblica;

Andrea **PACELLA**, Unione Province d'Italia;

Emanuele **PADOVANI**, Università di Bologna;

Paolo **PIRANI**, Consigliere CNEL;

Raffaella **PORRATO**, Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome;

Raffaella **SAPORITO**, Università Bocconi;

Larissa **VENTURI**, Direttore Generale CNEL;

Carlo **VERMIGLIO**, Università di Messina;

Lisa **ZANARDO**, OIV CNEL.

Il supporto alla Commissione è stata assicurata dalla dott.ssa Nicoletta **MATURI**.

Ai membri della Commissione, alla dott.ssa MATURI e alla Struttura CNEL coinvolta nel supporto organizzativo, vanno i ringraziamenti per l'impegno profuso nella realizzazione dell'iniziativa.

I dati contenuti nella presente Relazione (articolo 10-bis, lettere a) e c) della legge 30 dicembre 1986, n. 936) si intendono riferiti al 31 dicembre 2024, salvo ove diversamente indicato. La Relazione è stata approvata dalla Commissione Politiche sociali, Sviluppo Sostenibile e Terzo Settore nella seduta del 11 settembre 2025 e dall'Assemblea del CNEL nella seduta del 25 settembre 2025.

PAGINA BIANCA

Indice

Volume 1

Prefazione: Renato Brunetta	8
Introduzione: Marcella Mallen	12

CAPITOLO 1

Le amministrazioni pubbliche italiane: tra innovazione e stabilità dei conti pubblici

a cura di Efsio Espa

1. Introduzione	23
2. L'attuazione delle nuove regole fiscali europee	26
3. Organizzazione e innovazione nelle Amministrazioni Pubbliche	28
4. Le attività formative della Scuola Nazionale dell'amministrazione	37
5. I rinnovi contrattuali dei lavoratori pubblici contrattualizzati nel triennio 2022-2024	42
6. Dalla digitalizzazione all'integrazione: la PA italiana verso una trasformazione consapevole e continua	48
7. Dai documenti programmatori al miglioramento dei servizi pubblici: un percorso possibile	56

CAPITOLO 2

Misurazione della performance dei servizi pubblici nella transizione verso la sostenibilità: le differenze territoriali

a cura di Emanuele Padovani e con il contributo di Alma Mater Studiorum – Università di Bologna

1. Introduzione	59
2. La metodologia di misurazione integrata del Valore Pubblico. Esempi e buone pratiche	60
3. La misurazione d'impatto delle politiche nel quadro degli SDGs a livello regionale	81
4. Le performance dei servizi comunali: analisi delle funzioni fondamentali	90

Indice analitico per argomento	161
---------------------------------------	-----

Indice di tabelle, tavole, figure e grafici	163
--	-----

Volume 2

CAPITOLO 3

Analisi di settore su comparti di servizi

a cura di Carla Collicelli

1.	Introduzione	9
2.	Servizi per il contrasto alla povertà e alle disuguaglianze, con riferimento agli obiettivi 1 e 10 dell'Agenda ONU 2030	18
3.	Servizi per la salute e il benessere, con riferimento all'obiettivo 3 dell'Agenda ONU 2030	34
4.	Servizi per l'educazione, l'istruzione, l'Università e la Ricerca, con riferimento all'obiettivo 4 dell'Agenda ONU 2030	51
5.	Servizi di supporto per le imprese, con riferimento all'obiettivo 9 dell'Agenda ONU 2030	73
6.	Servizi per la circolarità dell'economia, con riferimento all'obiettivo 12 dell'Agenda ONU 2030	86
7.	Servizi per la lotta agli effetti negativi del cambiamento climatico, con riferimento agli obiettivi 11 e 13 dell'Agenda ONU 2030	105
Box	Previsione, prevenzione e mitigazione dei rischi, gestione e superamento dell'emergenza e, con riferimento alle azioni di adattamento ai cambiamenti climatici per finalità di protezione civile <i>a cura del Dipartimento della Protezione Civile</i>	113

CAPITOLO 4

Focus tematici

1.	Introduzione	119
2.	Il diritto all'abitare in Italia: una sfida sociale e politica <i>a cura della Cons. Paola Palmieri</i>	122
3.	Pari opportunità, inclusione, accessibilità e autonomia alle persone con disabilità <i>a cura del Cons. Vincenzo Falabella</i>	127
4.	Lo sport, diritto e strumento di inclusione: quadro nazionale, tendenze e politiche di sostegno <i>a cura del Cons. Emilio Minunzio e del Cons. Massimo Giuntoli</i>	139
5.	I servizi per le imprese: il contributo del Centri per l'Impiego <i>a cura della Cons. Enrica Morlicchio</i>	151
6.	Fondi e incentivi disponibili per l'imprenditorialità femminile <i>a cura della Cons. Rossana Dettori</i>	157
7.	Economia circolare e ciclo dei rifiuti <i>a cura del Cons. Paolo Pirani</i>	162

Indice analitico per argomento	177
---------------------------------------	-----

Indice di tabelle, tavole, figure e grafici	179
--	-----

Volume 3

CAPITOLO 5

Le buone pratiche dai territori: il premio CNEL “impatto PA”

a cura di Emanuele Padovani

1.	Introduzione	9
2.	Il metodo di lavoro	10
3.	Le buone pratiche territoriali	15

CAPITOLO 6

La soddisfazione degli utenti nei servizi erogati dalla Pubblica Amministrazione

di Giuliana Coccia e Giovanni Fiaccavento

1.	Il modello generale di soddisfazione degli utenti	93
2.	Customer satisfaction e Pubblica Amministrazione	95
3.	Metodologie di indagine sulla customer satisfaction	97
4.	Analisi delle indagini nazionali	100
5.	Analisi trasversale e comparativa	105
6.	Conclusioni	106

Indice analitico per argomento	107
---------------------------------------	-----

Indice di tabelle, tavole, figure e grafici	108
--	-----

8

Relazione CNEL sui Servizi Pubblici 2025

Prefazione

di Renato Brunetta¹
Presidente del CNEL

L'apprezzamento e l'accoglienza che ha avuto la *Relazione annuale al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi erogati dalle Pubbliche Amministrazioni alle imprese e ai cittadini* dell'anno scorso, la prima svolta interamente sotto la mia presidenza del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, mi hanno orientato a confermare l'approccio e l'impianto adottato per la Relazione 2025.

Una Relazione, pertanto, che si muove in sostanziale continuità con la precedente, per consolidare la prospettiva della misurazione dell'impatto generato sui beneficiari dei servizi pubblici, nel quadro degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, il più grande riferimento comune a livello a globale, individuato dal Programma di attività della XI Consiliatura quale focus di particolare attenzione.

L'adozione di questa prospettiva ha portato il CNEL a riconsiderare la valutazione delle *performance* della PA, non limitandosi alle valutazioni sui costi e sulla realizzazione di un prodotto o servizio, cui hanno fatto riferimento i tradizionali modelli, ma cercando di comprendere e misurare gli effetti delle azioni, l'impatto reale delle politiche pubbliche sul benessere pubblico. In altri termini, sul benessere economico, sociale e ambientale, le dimensioni su cui si basa la sostenibilità che assurge a criterio centrale nella valutazione dei servizi pubblici, orientando ogni azione amministrativa verso il miglioramento della qualità della vita dei cittadini e la promozione di un benessere duraturo e inclusivo.

La Relazione 2025 si concentra su come la Pubblica Amministrazione possa rispondere a tali sfide, valutando il suo fattivo contributo alla riduzione della povertà e delle disuguaglianze, alla promozione della salute pubblica, all'accesso equo all'istruzione, alla transizione verso modelli di economia circolare, alla creazione di ambienti favorevoli all'imprenditoria e all'innovazione e allo sviluppo di percorsi comuni per far fronte ai cambiamenti climatici.

Un approccio che rende di tutta evidenza il cambiamento di ruolo della Pubblica Amministrazione: da semplice erogatore di servizi, a costruttore di una visione di futuro e di un modello di *governance* fondato su una logica di lungo termine, capace di affrontare le sfide globali in modo proattivo e con responsabilità sociale.

Una prospettiva che ben si ricollega ed inserisce nel percorso che ho avviato durante il mio primo mandato in qualità di Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, con la legge n. 15 del 2009 che ha assegnato al CNEL la responsabilità di redigere questa Relazione con la finalità di abilitare la Pubblica Amministrazione a rispondere efficacemente ai bisogni dei cittadini e delle imprese, anche attraverso la valutazione costante della qualità dei servizi erogati e la misurazione della propria performance.

Ho sempre sostenuto che la trasparenza e la *accountability* siano i pilastri di una buona *governance*.

La Relazione che oggi il CNEL presenta come parte di questo percorso, continua a svolgere tutto ciò che era stato immaginato nel 2009: monitorare, valutare e dare un costante impulso al miglioramento dell'operato della Pubblica Amministrazione, affinché risponda con sempre maggiore efficacia e trasparenza ai bisogni del Paese.

Sono, inoltre, convinto che lo sviluppo sostenibile significhi, innanzitutto, costruire reti di dialogo per promuovere partnership con le migliori risorse per il bene comune.

Sotto questo profilo, l'attribuzione della Relazione al CNEL diventa un'occasione non solo per analizzare l'impatto sociale dell'azione amministrativa, valutando come i servizi pubblici contribuiscano a migliorare la qualità della vita e a sostenere la crescita economica del Paese, ma, soprattutto, per rigenerare una "rete comune", costituita da organizzazioni delle forze sociali che si occupano delle politiche di qualità dell'agire pubblico, attraverso una capillare e sistematica attività di ascolto dei bisogni espressi e dei giudizi sul livello dei servizi erogati e sulle proposte di miglioramento.

Un lavoro di "ascolto" e di "cura" importante e necessario per affrontare le sfide attuali e future e garantire la coesione sociale, la crescita ed il benessere dell'intera collettività.

Una Relazione che contiene, quindi, l'ascolto e il racconto di come le Pubbliche Amministrazioni si prendono cura dei cittadini e delle imprese, attraverso la messa a punto di un'offerta di servizi il più possibile aderente alle loro effettive esigenze, spesso mutevoli nell'attuale contesto segnato da turbolenze ed incertezze.

Con questa Relazione, il CNEL si rivolge al Parlamento, al Governo e all'opinione pubblica, offrendo, da un lato una valutazione accurata della qualità e dell'impatto di alcuni dei principali comparti di servizi pubblici e, dall'altro, la valorizzazione di alcune delle migliori pratiche realizzate dalle amministrazioni pubbliche.

La valutazione comprende la misura precisa sia dei progressi conseguiti, sia dei ritardi accumulati rispetto ad obiettivi specifici declinati sui territori. Misure che aiutano a fare sempre meglio per assicurare l'accesso e la fruizione dei diritti, garantire una pacifica convivenza e ridurre i divari di cittadinanza e di sviluppo ancora esistenti tra diverse aree del nostro paese.

La valorizzazione di buone pratiche vuole restituire uno spaccato reale della Pubblica Amministrazione, nella consapevolezza che la qualità dei servizi pubblici non può essere valutata solo dall'interno. Per comprendere l'efficacia dell'azione amministrativa è necessario adottare la prospettiva degli utenti - cittadini, imprese, e comunità, che ogni giorno interagiscono con la macchina pubblica. In questa Consiliatura, il CNEL ha voluto dare maggiore attenzione a tale prospettiva, non limitandosi alla raccolta e all'analisi di dati quantitativi, ma cercando di mettere in luce le buone pratiche già presenti in diverse amministrazioni, sia a livello centrale che locale.

Queste esperienze rappresentano modelli virtuosi che, non solo dimostrano l'eccellenza raggiunta in alcuni settori, ma offrono anche spunti di riflessione per un possibile miglioramento a livello sistemico. Far emergere tali esperienze significa promuovere l'innovazione e la condivisione di approcci efficaci, ispirando, così, un cambiamento positivo e diffuso.

In questo processo e quale ulteriore catalizzatore, ho fortemente voluto istituire il premio del CNEL "Impatto PA", che si conferma come un'iniziativa unica nel panorama nazionale, capace di valorizzare le buone pratiche della pubblica amministrazione a partire dal punto di vista dei cittadini-consumatori. Con un procedimento ad evidenza pubblica, la segnalazione delle buone pratiche è stata affidata al "Forum permanente per la cultura del consumo responsabile e sostenibile", istituito presso il CNEL nonché ai Consiglieri CNEL in quanto espressione delle categorie produttive di imprese, lavoratori e professionisti, del mondo associativo e delle organizzazioni di volontariato oltretutto del mondo della cultura economica, sociale e giuridica del Paese.

L'edizione 2025 testimonia la crescente attenzione verso questo modello con un numero di pratiche segnalate in significativo aumento rispetto allo scorso anno. Un risultato che dimostra non solo l'interesse suscitato dall'iniziativa, ma anche la disponibilità diffusa a riconoscere e valorizzare le esperienze positive della pubblica amministrazione.

Questa Relazione annuale al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi erogati dalle Pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini si configura, quindi, quale ponte tra passato e futuro, rappresentando il frutto di un lungo percorso di trasformazione e innovazione iniziato con le riforme del 2009, confermato nel 2021 e nel 2022 e che oggi, sotto la mia presidenza del CNEL, prosegue con la stessa determinazione e visione.

Sono pertanto orgoglioso di presentare questa Relazione come il prodotto di un CNEL che, attraverso la valorizzazione del ruolo dei corpi intermedi e il coinvolgimento proattivo nella sua stesura di numerosi

consiglieri, riafferma la sua centralità quale attore propositivo e critico, capace di interpretare i cambiamenti e di suggerire soluzioni che guardano non solo alle esigenze del presente, ma anche a quelle delle generazioni future.

La Relazione, infatti, segna un momento di riflessione e pianificazione per il futuro. Guardiamo al passato con l'orgoglio di ciò che è stato realizzato, ma con la consapevolezza che molto resta ancora da fare. La Pubblica Amministrazione deve essere in grado di affrontare le nuove sfide globali – dalla produttività alla crisi energetica, sino al superamento delle disuguaglianze – con strumenti nuovi, una visione comune e la partecipazione della società civile. Ogni politica pubblica, ogni riforma, ogni servizio devono essere concepiti e orientati al benessere della collettività, mettendo sempre al centro i cittadini, le imprese e le comunità.

La Relazione annuale del CNEL è un documento che ci consente di comprendere meglio la direzione da seguire e le distanze ancora da colmare, offrendo al Parlamento, al Governo e alla società uno strumento di riflessione e di miglioramento continuo. A valle della sua presentazione ufficiale, sarà illustrata e raccontata nei diversi territori, in stretta e sinergica connessione con tutti gli attori sociali, economici e civici per attivare e alimentare un processo di *stakeholder engagement* che, a sua volta, costituirà la premessa per l'elaborazione della prossima edizione.

Introduzione

di Marcella Mallen²

Non dubitare mai che un piccolo gruppo di cittadini coscienti ed impegnati possa cambiare il mondo. In verità è l'unica cosa che è sempre accaduta.

(Margaret Mead)

Analisi del contesto: tra luci ed ombre, riforme e ritardi

L'edizione 2025 del Rapporto biennale *Government at a Glance* dell'OCSE, che analizza dati comparabili sulla qualità dei servizi pubblici, include i risultati di un sondaggio³ sul livello di soddisfazione dei cittadini nei confronti di quattro servizi pubblici fondamentali: sanità, istruzione, giustizia e amministrazione generale. In tutti i quattro ambiti analizzati⁴, secondo il sondaggio, il grado di soddisfazione in Italia risulta essere sempre inferiore alla media.

Sul sistema sanitario solo il 48% degli italiani intervistati si dichiara "soddisfatto", un dato che ci colloca al ventunesimo posto su trenta Paesi per i quali sono disponibili risultati per il 2023, ed è inferiore alla media OCSE (52%) e lontanissimo dai migliori (Belgio, Svizzera, Lussemburgo, Corea del Sud), dove è soddisfatto tra il 72% e l'81% degli intervistati. Siamo all'ultimo posto anche tra i Paesi di maggiore dimensione, dietro a Francia (61%), Spagna (58%), Germania (53%), Regno Unito (50%) e Canada (49%). Un risultato migliore, nonostante la spesa pubblica sia bassa e in diminuzione, si riscontra sul sistema di istruzione che riceve un gradimento maggiore rispetto a Francia, Germania e Spagna. Infatti, nel 2023 si dichiarava soddisfatto il 51% degli intervistati italiani, contro il 50,6% in Spagna, il 47% in Francia e il 41% in Germania. Tutti valori, tuttavia, molto inferiori alla media OCSE (57%).

In merito all'area della giustizia, trattandosi di un servizio con il quale i cittadini interagiscono meno frequentemente rispetto a sanità e istruzione, le rilevazioni guardano prevalentemente alla fiducia verso il sistema giudiziario, anziché misurare la soddisfazione degli intervistati. In Italia nel 2023 si è dichiarato fiducioso solo il 43% degli intervistati, contro il 45% in Spagna, il 50% in Francia, il 58% in Germania e il 54% della media OCSE.

L'Italia è, infine, penultima per soddisfazione nei confronti dei servizi amministrativi generali, come la richiesta di un documento di identità o la candidatura per un bonus sociale. Nel 2023 si è dichiarato soddisfatto il 48% degli intervistati italiani, meglio solo del Portogallo al 43%. In particolare, tra le carenze dei nostri servizi viene rilevata la scarsa attenzione alla raccolta e all'analisi del *feedback* degli utenti, unita all'utilizzo limitato di obiettivi di performance in grado di orientare il miglioramento.

Risultati per la verità poco gratificanti che, tuttavia, rappresentano un punto di riferimento obbligato per chi intenda valutare le performance delle Amministrazioni Pubbliche (AAPP) sotto il profilo dell'impatto generato dalle loro attività sulla vita dei cittadini e delle imprese.

Sono dati che ci invitano a valutare la qualità dei servizi pubblici erogati nel nostro Paese in una chiave neutrale, onesta e trasparente, assumendo una prospettiva di sostenibilità che ci allontani da un approccio orientato al breve periodo, per abbracciare un'ottica di misurazione degli effetti di lungo periodo

2 Consigliera Esperta CNEL, Coordinatrice generale Relazione.

3 Si fa riferimento al sondaggio "Trust Survey", realizzato tra ottobre e novembre 2023 su un campione di 60.000 persone in 30 Paesi membri.

4 Si fa riferimento alla nota di sintesi "Quanto siamo soddisfatti dei servizi pubblici?" curata da Nicolò Geraci nell'ambito dell'Osservatorio Conti pubblici italiani - OCPI.

delle misure adottate, attraverso una analisi degli *outcome* ovvero del loro impatto sulla condizione, lo stato o il comportamento degli attori coinvolti. Una logica coerente al tempo che stiamo vivendo, segnato da guerre, squilibri e conflitti, in cui è diffuso un senso di incertezza e turbamento verso il futuro e occorre ritrovare le ragioni della pacifica convivenza per coltivare la dimensione del bene comune.

In questa direzione va l'esortazione contenuta nel messaggio di fine d'anno del Presidente Mattarella: *"Vi è bisogno di riorientare la convivenza, il modo di vivere insieme. In questo periodo sembra che il mondo sia sottoposto a una allarmante forza centrifuga, capace di dividere, di allontanare, di radicalizzare le contrapposizioni"*.

Un discorso in cui il Capo dello Stato si è soffermato sulle luci e ombre dell'Italia, ricordando i dati dell'occupazione incoraggianti insieme al fenomeno della precarietà e dei salari bassi; i progressi della scienza e della ricerca e le nuove tecnologie insieme all'aumento di persone che rinunciano alle cure per motivi economici; la crescita dell'export e del turismo insieme alla disuguale disponibilità di servizi tra Nord e Sud e al pericolo dell'abbandono delle aree interne e montane. Per richiamare le istituzioni, le imprese, i corpi intermedi e i cittadini alla responsabilità di: *"Colmare queste distanze. Assicurare un'effettiva pienezza di diritti"*.

Un'altra voce autorevole⁵ ha evidenziato che il sistema paese sconta vecchie debolezze strutturali quali: il dualismo territoriale, i bassi livelli di istruzione, la frammentazione del sistema produttivo, la difficoltà di innovare. Oltre a sopportare, ormai da quarant'anni, il peso di un debito pubblico che toglie spazio agli investimenti e condiziona le politiche economiche. Altresì, ha aggiunto come, dopo la scossa delle crisi finanziaria globale e dei debiti sovrani, si stiano vedendo interessanti segni di cambiamento: nella manifattura e nei servizi, nel settore finanziario, nel funzionamento delle AAPP, nella capacità di ricerca. Segni di vitalità che, seppur non sono risultati compiuti, rappresentano un avanzamento reale da valorizzare e costituiscono una base concreta su cui costruire, impegnandosi nelle riforme.

Un elemento che accomuna queste riflessioni è l'attenzione rivolta alla prospettiva giovanile. I giovani sono la grande risorsa del nostro Paese, tuttavia le giovani generazioni in Italia sentono di contare sempre meno da un punto di vista demografico e, quindi, di incidere poco a livello elettorale, tanto da non suscitare attenzione in chi governa⁶. Vanno, invece, ascoltati e coinvolti nella ricerca di risposte concrete alle loro esigenze e alle loro aspirazioni.

Un quadro altrettanto aderente alla realtà si trova in documenti del Cnel⁷ in cui vengono puntualizzati, tra l'altro, i significativi ritardi accumulati dall'Italia nel confronto con gli altri paesi avanzati europei. In particolare, per quanto riguarda i servizi pubblici vengono posti in evidenza i ritardi:

- nei rapporti tra i cittadini e la pubblica amministrazione;
- nel rispetto delle norme fiscali, che produce minori servizi pubblici e concorrenza sleale, oltre a favorire la frammentazione produttiva;
- nelle dotazioni infrastrutturali;
- nella politica di servizi per la famiglia;
- nel sistema dell'istruzione nella primissima e prima infanzia;
- nel sistema universitario nel valorizzare i giovani ricercatori.

Per fronteggiare tali ritardi e superare i divari nell'accesso e nella qualità dei servizi, favorendo la crescita economica e la coesione sociale, è urgente impegnarsi nelle riforme degli attuali modelli di gestione e sviluppo, verso la costruzione di un futuro sostenibile.

Sotto tale profilo, come nel 2023 fu un passaggio importante l'approvazione della nuova Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS), punto di riferimento per il coordinamento di tutte le azioni del Governo e per quelle di Regioni e Città metropolitane, così nel 2024 è stato compiuto un altro passo determinante per l'avvio di politiche pubbliche trasformative con l'approvazione a settembre da parte dell'Assemblea Generale dell'ONU del "Patto sul Futuro" e i due allegati al Patto, rispettivamente il "Global digital compact" e la "Dichiarazione sulle future generazioni", sottoscritti da Capi di Stato e di Governo,

⁵ Considerazioni finali del Governatore Banca d'Italia. Relazione annuale anno 2024, 30 maggio 2025.

⁶ Un riferimento puntuale è il Rapporto Giovani 2025, uno dei ritratti meglio riusciti dell'evoluzione demografica, economica, sociale e psicologica delle giovani generazioni in Italia [Istituto Giuseppe Toniolo, *La condizione giovanile in Italia. Rapporto Giovani 2025*, Il Mulino, Bologna 2025].

⁷ Da confrontare, in particolare, la "Memoria concernente Osservazioni e Proposte del Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro sul Piano Strutturale di Bilancio di medio termine Italia 2025-2029", 7+ ottobre 2024.

tra cui l'Italia. Documenti di assoluta rilevanza per il rilancio della cooperazione ed il multilateralismo, la governance dell'Intelligenza Artificiale e la partecipazione dei giovani ai processi decisionali.

Purtroppo, le conferenze e le negoziazioni internazionali che si sono svolte nel corso del 2025 hanno visto la sistematica delegittimazione dell'ONU da parte degli Stati Uniti e della Russia, nonché il formarsi di blocchi variabili di Paesi contrari ad accordi internazionali sulle diverse tematiche.

L'approccio metodologico: dalla rendicontazione degli output alla misurazione di impatto nel quadro degli SDGs

In questo contesto di transizione è maturata nelle AAPP una rinnovata consapevolezza circa l'importanza di una valutazione rigorosa e organica della qualità dei servizi pubblici, nella duplice prospettiva di miglioramento della soddisfazione degli utenti, nonché di allocazione ottimale delle risorse disponibili, puntando alla costruzione di un sistema capace di coniugare efficienza ed equità, anche attraverso la definizione di indicatori ed obiettivi tangibili e quantificabili. Con la finalità di sviluppare una maggiore capacità di adattarsi e rispondere alle esigenze mutevoli di una società in continua evoluzione.

La valutazione della qualità dei servizi pubblici si pone, quindi, come un pilastro fondamentale per guidare le decisioni strategiche e operative e assicurare che l'azione pubblica sia sempre più allineata con le aspettative e i bisogni dei cittadini e delle imprese.

La formale attribuzione al CNEL della responsabilità di redigere la Relazione annuale al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini, avvenuta con l'art. 9 della legge 15/2009, una legge di riforma della pubblica amministrazione che ha tra le sue finalità l'incremento dell'efficienza e della qualità complessiva dell'azione amministrativa, consente alle AAPP di avvalersi di uno strumento imparziale e trasparente per acquisire analisi, approfondimenti e proposte migliorative sul proprio agire.

Anche quest'anno l'impegno di redigere la Relazione, incardinato politicamente nella Commissione istruttoria "Politiche sociali, Sviluppo Sostenibile, Terzo Settore", è stato portato avanti da un gruppo di lavoro, cui hanno partecipato sette consiglieri, cinque esperti esterni, con la collaborazione di alcuni organismi del CNEL: il Forum permanente sulla cultura del consumo responsabile e consapevole, l'Osservatorio nazionale sui servizi sociali e territoriali, il Comitato Pari Opportunità, l'Osservatorio per l'inclusione e l'accessibilità.

Determinanti i contributi di analisi di sintesi su macrosettori di servizi messi a disposizione da enti pubblici e privati, tra cui Università, Ministeri, Autorità amministrative indipendenti, ETS, Dipartimenti della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

Fondamentale, infine, è risultato il ruolo di supporto e orientamento svolto, con grande professionalità e disponibilità, dal personale del CNEL.

Un'opera collettanea ambiziosa, con una regia unica, nel solco tracciato dalla Relazione precedente, che ha impresso una forte spinta di rinnovamento, con l'adozione di una metodologia d'approccio per la misurazione delle performance delle AAPP più orientata alla valutazione dell'impatto generato sugli utenti dei servizi pubblici, nel quadro degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite -di cui ricorre il 25 settembre 2025 il decennale dell'adozione-, individuata espressamente nel Programma della XI Consiliatura quale "focus" di particolare attenzione e prioritario, destinato ad attraversare trasversalmente tutte le variegate attività del CNEL.

L'impianto strutturale della Relazione, anch'esso in sostanziale continuità con la precedente edizione, si suddivide in tre parti, nell'intento di scomporre "a prisma" l'analisi, per fornire ampie possibilità di lettura sotto diverse angolazioni.

Il primo volume osserva, innanzitutto, l'evoluzione delle AAPP, all'interno del quadro economico e finanziario, in termini organizzativi: dal reclutamento del personale e formazione alla contrattazione e semplificazione amministrativa, dalla capacità innovativa sul piano della digitalizzazione alle criticità persistenti, come quella relativa ai ritardi dei pagamenti, che, tuttavia, anche nel 2024 continua a mo-

strare, soprattutto a livello locale, apprezzabili segnali di miglioramento. Per, poi, proseguire con l'aggiornamento della metodologia di misurazione integrata del Valore Pubblico alla luce della versione finale delle Linee Guida e dei Manuali Operativi sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO), ad oggi in corso di emanazione dopo un percorso di predisposizione interistituzionale partecipativo, durato poco più di un anno. Il taglio del contributo intende essere divulgativo: a tal fine, non contiene riferimenti alla letteratura scientifica e alla normativa di riferimento ed è accompagnato da esempi e buone pratiche tratte da alcune regioni, città metropolitane, province e comuni. L'approfondimento parte dalla definizione del concetto di Valore Pubblico inteso come il livello di benessere multidimensionale (sociale, economico, ambientale, sanitario, ecc.) creato da una Pubblica Amministrazione nei confronti di cittadini, imprese e altri stakeholder. Con specifico riferimento agli enti territoriali (come ad esempio, i comuni, le città metropolitane, le province, le regioni, ecc.) si può utilizzare l'accezione specifica di Valore Pubblico Territoriale (VPT), inteso come benessere complessivamente generato per il territorio di riferimento.

Da qui nasce la necessità di connettere il Valore Pubblico, ad una misura degli effetti delle azioni del decisore pubblico sul benessere pubblico (*outcome*) e non solo alle valutazioni sui costi e alla realizzazione di un prodotto (*output*), che hanno costituito la base dei precedenti modelli di valutazione delle performance. In altre parole, alla misurazione dell'impatto e del benessere sociale, economico e ambientale, dimensioni che coincidono con i tre ambiti principali sui cui si basa il concetto multidimensionale di sviluppo sostenibile condiviso a livello globale dall'Agenda 2030.

Viene, quindi, descritta l'applicazione del modello implementato dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) – ETS, fondato, da un lato, su indici compositi, una misura di sintesi costruita attraverso l'aggregazione di più indicatori semplici in un unico indice, per ciascuno dei 17 Goal dell'Agenda e per ciascuno dei livelli territoriali oggetto di analisi (europeo, nazionale, regionale, provinciale/metropolitano). Dall'altro, su obiettivi quantitativi -derivanti dalle programmazioni europee e/o nazionali-, che l'Italia si è impegnata a raggiungere in un determinato arco di tempo; obiettivi che consentono di valutare i progressi/regressi rispetto ad un livello che ci si è prefissati di raggiungere.

Il volume comprende, infine, una analisi di particolare dettaglio della performance delle amministrazioni comunali delle Regioni a statuto ordinario a livello comunale, attraverso i dati disponibili di SOGEI⁸, sia sotto il profilo dell'impegno finanziario (il livello di spesa per unità di servizio o pro capite), sia sotto il profilo della quantità e qualità del servizio erogato alla cittadinanza.

Il secondo volume si sposta ad approfondire con analisi settoriali sei comparti di servizi, individuati attraverso gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030. Oltre ai tre servizi pubblici fondamentali -per il contrasto della povertà e delle disuguaglianze, per la salute e il benessere e per l'educazione, l'istruzione, l'università e la ricerca-, quest'anno la Relazione prende in esame i servizi di supporto alle imprese, con riferimento all'obiettivo 9, i servizi per la circolarità dell'economia, con riferimento all'obiettivo 12 e i servizi per la lotta agli effetti del cambiamento climatico con riferimento agli obiettivi 11 e 13.

L'esigenza di garantire la comparabilità dei dati raccolti e la coerenza interna della Relazione ha suggerito di invitare i contributori ad attenersi ad un predefinito schema di valutazione, che prevede specifici ambiti di analisi, tra i quali i risultati relativamente agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) e agli Obiettivi di Benessere Equo e Sostenibile (BES).

Le organizzazioni coinvolte hanno risposto positivamente, sia allo sforzo di sintesi richiesto, sia alla necessità di interagire, condividere e integrarsi con altri enti con competenze su temi analoghi. Un'attitudine, quest'ultima, non sempre facilmente riscontrabile, ma indispensabile per una comprensione completa di fenomeni ad elevata complessità.

Ad arricchire la prospettiva su sostenibilità e servizi contribuiscono focus tematici, curati da consiglieri del CNEL, su aspetti ritenuti di particolare interesse per la collettività, in ragione delle problematiche emergenti in termini di esigibilità dei servizi correlata ai diritti costituzionali di cittadinanza.

Il terzo volume, in linea con l'impianto della Relazione, introduce concretamente la prospettiva dell'utilizzatore finale dei servizi pubblici, dando spazio alla descrizione delle buone pratiche, realizzate sia li-

8 Società generale d'informatica S.p.A. controllata interamente dal Ministero dell'Economia e delle Finanze e da Banca d'Italia.

vello centrale che locale nei vari territori, che hanno superato le prime fasi della selezione alla seconda edizione del premio CNEL "Impatto PA", volto a valorizzare e distinguere le eccellenze delle AAPP nelle diverse tipologie dei servizi rivolti alla cittadinanza, alle imprese e alle comunità territoriali.

Due le novità sul metodo di lavoro adottato per il riconoscimento del premio: da un lato, nel confermare l'elemento distintivo dell'iniziativa, costituito dalla segnalazione dal basso affidata al "Forum permanente per la cultura del consumo responsabile e sostenibile"⁹, è stata estesa la facoltà di segnalazione delle buone pratiche ai consiglieri del CNEL. Dall'altro, si è voluto includere nel processo valutativo la prospettiva delle giovani generazioni, prevedendo l'attribuzione del punteggio massimo al criterio di valutazione del coinvolgimento stakeholder solo in presenza di un esplicito coinvolgimento dei giovani.

A chiudere l'ultimo volume della Relazione, anche quest'anno troviamo un approfondimento finalizzato a mettere al centro l'annosa questione dei sistemi di giudizio dei destinatari dei servizi pubblici. Con uno sguardo a quelle linee metodologiche contenute nel Rapporto preliminare del 2010, curato da Manin Carabba, che già avevano fissato nel punto di vista degli utenti il canone di riferimento per l'attività di rilevazione della qualità dei servizi pubblici, ovvero nella qualità percepita secondo un modello qualitativo riconducibile alla *customer satisfaction*. Scelta che venne ritenuta come la più aderente al ruolo del CNEL, quale istituzione rappresentativa delle categorie produttive del Paese e, allo stesso tempo, luogo di confronto tra le esigenze sociali e il dispiegarsi di forme di rappresentanza degli interessi. Un calibrato approccio alla soddisfazione degli utenti dei servizi resi dalle AAPP che, in buona sostanza, avrebbe permesso al CNEL di valorizzare al meglio la sua funzione istituzionale di "mediazione" degli interessi e la sua natura di Istituzione pubblica che favorisce la partecipazione dei cittadini e delle imprese ai processi decisionali pubblici.

Sintesi sugli esiti delle valutazioni

La Relazione prende le mosse dall'analisi dei risultati del processo di ammodernamento delle AAPP avviato già nel 2022, grazie soprattutto alle ingenti risorse stanziare dal PNRR.

In particolare, nel corso del 2024 la consistenza del personale è cresciuta in modo significativo, accompagnata da un rilevante investimento nelle attività di formazione indirizzate ai dipendenti pubblici. Sul piano della digitalizzazione i dati mostrano un'amministrazione pubblica sempre più attenta e coinvolta dai processi di innovazione, con un aumento delle infrastrutture digitali operative e delle piattaforme nazionali in uso e con riscontri concreti anche in merito all'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Un lungo e sistematico lavoro di semplificazione e irrobustimento della macchina amministrativa che sta producendo maggiore efficienza e rafforza la capacità di gestione delle politiche pubbliche. Del resto, anche i dati statistici più recenti del *Government at a Glance* 2025 dell'OCSE, appaiono confermare la tendenza delle nostre AAPP, pur con qualche eccezione, a collocarsi prossime alla media dei paesi appartenenti all'organizzazione.

Passando alla misurazione delle politiche pubbliche territoriali, dalla valutazione sull'andamento e il posizionamento per i 17 Goals dell'Agenda 2030 effettuata attraverso un'analisi incentrata su due strumenti principali (indicatori compositi e loro andamento; obiettivi quantitativi e distanza da essi), rispetto al dato medio nazionale nel periodo compreso tra il 2010 e il 2023, risulta che l'Italia e i suoi territori non hanno fatto passi avanti significativi. Alcuni risultati del monitoraggio degli SDGs appaiono validi per tutte le Regioni: un miglioramento per economia circolare (G12) e un peggioramento per fame (G1), acqua e servizi igienico sanitari (G6), vita sulla terra (G15) e istituzioni (G16).

Da un'analisi specifica dei livelli di sviluppo rispetto agli Obiettivi dell'Agenda 2030 nei vari territori, si ripropone, ancora più marcata, la nota dicotomia tra Nord e Sud. Gran parte delle Regioni del Mezzogiorno, da un minimo di nove ad un massimo di tredici, presentano valori inferiori alla media italiana. Mentre nel Nord e nel Centro sono in media sono due per regione i Goal che mostrano un valore inferiore alla media nazionale.

⁹ Forum istituito all'inizio della XI consiliatura dal CNEL, cui hanno aderito 18 sulle 19 associazioni riconosciute dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy e al quale ASVIS partecipa ai lavori come invitato permanente.

Da una lettura dei territori per obiettivi quantitativi, si può notare che le criticità principali si riscontrano nella dimensione ambientale. Molte Regioni si stanno allontanando da obiettivi quali l'efficienza delle reti di distribuzione dell'acqua potabile, i consumi finali di energia e la riduzione del consumo di suolo. Anche sul versante sociale persistono difficoltà, per esempio rispetto al riequilibrio del rapporto tra i tassi di occupazione delle donne con figli in età prescolare e delle donne senza figli, con nessuna Regione che ha raggiunto questo obiettivo e solo due in grado di poterlo raggiungere entro il 2030. Lo stesso accade per il dimezzamento del gap occupazionale di genere. La dimensione economica presenta risultati eterogenei. Progressi significativi si registrano per gli obiettivi sui NEET e sulla copertura da rete Gigabit. Insufficienti i progressi rispetto alla quota di rifiuti urbani pro-capite. Altro punto di estrema criticità è la quota di PIL dedicato alla ricerca e allo sviluppo: una sola Regione sembra in condizione di raggiungere il valore del 3% entro il 2030. Infine, per la dimensione a prevalente carattere istituzionale, il target relativo al sovraffollamento degli istituti di pena conta sei Regioni che hanno raggiunto o possono raggiungerlo entro il 2030, e quindici con progressi insufficienti o allontanamenti. Per quanto riguarda la durata dei procedimenti civili la situazione è più critica. Sono dodici le Regioni che si allontanano dall'obiettivo, nessuna lo ha raggiunto né lo potrebbe raggiungere entro il 2030.

Le analisi sulle performance dei servizi comunali mostrano un quadro variegato, segnato da progressi ma anche da persistenti divari territoriali. Gli ultimi dati disponibili per l'anno 2022 indicano un incremento della spesa complessiva, legato sia all'inflazione che alla ripresa post-pandemica, senza un corrispondente aumento uniforme dei livelli di servizio.

Lo studio prende in esame sia l'impegno finanziario delle amministrazioni (spesa per unità di servizio o pro capite), come indicatore di efficienza, sia la quantità e qualità dei servizi resi alla cittadinanza, come misura di efficacia. Le funzioni considerate sono quelle individuate dal D.lgs. 216/2010: amministrazione, polizia locale, istruzione, viabilità, gestione del territorio, rifiuti, sociale e servizi per la prima infanzia (nidi). L'indagine fotografa la situazione al 2022, con confronto rispetto al 2021, e tiene conto del contesto ancora segnato dagli effetti della pandemia e dal forte aumento dell'inflazione (8,1% nel 2022, in parte dovuto alla guerra in Ucraina).

In particolare, i servizi di raccolta e gestione dei rifiuti evidenziano ampie differenze tra Nord e Sud, con migliori performance in termini di efficienza e qualità nelle regioni settentrionali. Anche per i servizi sociali e per la prima infanzia le disparità restano significative: l'offerta di nidi comunali è più diffusa e accessibile al Centro-Nord, mentre nel Mezzogiorno si registra ancora una forte carenza.

Sul fronte della viabilità e gestione del territorio, la spesa pro-capite cresce, ma non sempre si traduce in miglioramenti tangibili percepiti dai cittadini. Al contrario, i servizi di polizia locale e amministrazione generale mantengono livelli di efficienza più stabili, con una spesa controllata e risultati relativamente omogenei sul territorio.

Nel complesso, il quadro conferma come la capacità dei comuni di garantire servizi fondamentali sia fortemente influenzata dal contesto socioeconomico e dalla disponibilità di risorse, facendo emergere l'esigenza di politiche di riequilibrio e sostegno ai territori più fragili, per ridurre le disuguaglianze nell'accesso a prestazioni essenziali.

In relazione al secondo volume su "La prospettiva su servizi pubblici e sostenibilità nel quadro degli SDGs", va sottolineato, innanzitutto, come le interessanti analisi sui macro comparti di servizi prodotte dalle organizzazioni coinvolte dimostrano, in via generale, una consapevolezza diffusa circa l'importanza di effettuare un monitoraggio integrato degli obiettivi di efficienza, efficacia e qualità, al fine di superare gli attuali squilibri e orientare l'evoluzione delle politiche pubbliche verso un modello di sviluppo sostenibile. Inoltre, un dato che emerge da tutti i settori analizzati è la tensione realizzativa messa in atto per il raggiungimento degli obiettivi, nonostante la complessità del contesto. Più debole appare, nel complesso, la capacità di misurare l'impatto delle azioni e di analizzarne i risultati rispetto agli obiettivi di sostenibilità e a quelli di benessere equo e sostenibile.

L'impegno delle AAPP si concretizza spesso in riforme dei modelli di governance, come avviene nel comparto sui **servizi per il contrasto della povertà e delle disuguaglianze**, attraverso la definizione dei nuovi Ambiti Territoriali Sociali (ATS), che diventano il livello fondamentale per l'erogazione dei servizi sociali, chiamati a promuovere una rete funzionale tra Stato, Regioni e Comuni, o nei cambiamenti so-

stanziali riconducibili al paradigma di integrazione dei sistemi -sociale, sanitario, del lavoro e dell'istruzione- introdotti per l'attuazione delle misure su disabilità e anziani sui territori.

Sempre sul versante delle iniziative normative, per quanto riguarda i **servizi per la lotta agli effetti negativi del cambiamento climatico** un passo importante è stata l'approvazione a dicembre 2023 del Piano nazionale di adattamento ai Cambiamenti Climatici (PNACC) con l'obiettivo di elaborare una visione nazionale sui percorsi comuni da intraprendere per far fronte ai cambiamenti climatici. Rilevante, inoltre, l'intervento del MASE per il Programma "Tutela e valorizzazione del verde urbano ed extraurbano" nell'ambito del PNRR che prevede la realizzazione di boschi urbani, periurbani ed extraurbani, con la messa a dimora di 4,5 milioni di alberi entro il 2024 nelle aree vaste delle 14 Città metropolitane, esposte ai problemi di inquinamento atmosferico, all'impatto dei cambiamenti climatici e alla perdita di biodiversità, per migliorare la qualità della vita e il benessere dei cittadini.

L'impegno messo in campo dalle PA può, inoltre, portare a migliorare la capacità di offrire servizi di qualità, anche considerando i confronti internazionali, come accade nel **comparto della Conoscenza** che è il settore della Relazione che quest'anno registra la migliore performance, anche per la forte spinta impressa dalla missione 4 "Istruzione e Ricerca" del PNRR, che presenta la migliore situazione nella cantierizzazione dei lavori programmati, con una quota di risorse formalmente attivate pari al 90%.

Sempre più cruciale è, poi, risultato essere il ruolo dei **servizi pubblici di supporto alle imprese** – attraverso sovvenzioni dirette, agevolazioni fiscali, garanzie pubbliche e servizi reali – in risposta sia alle crisi emergenziali, sia nel creare un ambiente favorevole all'innovazione. Va al riguardo evidenziato che se, da un lato, l'Italia si posiziona al terzo posto in Europa per entità di aiuti, con circa 22 miliardi di euro, dall'altro è collocata solo al quindicesimo posto tra i paesi dell'Unione per l'intensità della spesa in Ricerca e Sviluppo che si è attestata su un modesto 1,37% del PIL, molto al di sotto della media UE 27 pari al 2,27%. A dimostrazione della necessità di rafforzare il ruolo del settore pubblico come motore di innovazione.

Significativi sono anche i progressi del Paese nel promuovere la transizione verso **un'economia circolare**. L'insieme degli strumenti introdotti, dagli appalti pubblici verdi e relativi Criteri Ambientali Minimi (CAM) ai sistemi di certificazione europei e nazionali, fino alla gestione sicura delle sostanze chimiche, ha prodotto risultati positivi: l'Italia è, infatti, leader in Europa sia per numero di siti registrati EMAS¹⁰, sia per prodotti certificati Ecolabel UE, mentre cresce costantemente l'adesione ai programmi nazionali come Made Green in Italy.

Sotto un altro profilo, emblematica appare l'analisi ampia e puntuale del comparto **"servizi per la salute e il benessere"** sia per la coesistenza di luci e ombre, sia per la tendenziale staticità riscontrata nell'affrontare i nodi problematici del settore, per altro verso già ben individuati e descritti nelle linee programmatiche concordate sia a livello internazionale che nei documenti nazionali. Continuano, infatti, a sussistere rilevanti discrepanze tra regioni e territori subregionali, sia in termini quantitativi sia in termini qualitativi. Marcate disuguaglianze territoriali, di genere e socioeconomiche che denotano come non tutti i cittadini abbiano uguale accesso alla prevenzione e alla cura. Una situazione iniqua, che rende quanto mai urgente attuare politiche sanitarie mirate, in grado di rafforzare la prevenzione primaria nei territori e tra le fasce sociali più vulnerabili, e di migliorare l'accessibilità, la tempestività e la qualità dell'assistenza sanitaria.

Disuguaglianze territoriali, peraltro, poste in evidenza da tutte le analisi settoriali, e del tutto in linea con quanto già emerso dalle precedenti analisi sui territori regionali e comunali, a confermare l'assoluta rilevanza della questione. Una criticità che risente sia della scarsa offerta di servizi, sia dell'atavica fragilità infrastrutturale sui territori, e che finisce spesso per tradursi in preoccupanti divari di sviluppo e divari di cittadinanza tra aree diverse del Paese.

Ulteriore elemento critico da monitorare con attenzione riguarda i gravi ritardi accumulati dall'Italia nel promuovere uno sviluppo sostenibile, equo e inclusivo, correlati alla debolezza degli investimenti

¹⁰ L'acronimo EMAS sta per Eco Management and Audit Scheme lett. "Schema di audit e eco-gestione" è uno strumento volontario creato dalla Comunità europea per valutare e migliorare le proprie prestazioni ambientali e fornire al pubblico informazioni sulla propria gestione ambientale.

pubblici. Un esempio eclatante riguarda l'area dell'università e della ricerca, con un livello di investimenti significativamente inferiore alla media europea, con appena lo 0,7% della spesa pubblica complessiva all'istruzione terziaria nel 2003, meno rispetto all'anno precedente, a fronte di una media UE dell'1,6%.

Un quadro che invita la Pubblica Amministrazione non tanto a cambiare la direzione intrapresa, lungo la quale va anzi proseguita l'azione di riforma con continuità oltre la scadenza del PNRR, quanto ad accelerare il passo, assicurando ad esempio adeguati livelli di spesa corrente agli enti che hanno investito di più con le risorse del PNRR.

Completano il secondo volume focus tematici che si soffermano su alcuni dei principali nodi critici che riguardano il disagio abitativo e il diritto all'abitare, l'inclusione, accessibilità e autonomia alle persone con disabilità, lo sport quale diritto e strumento di inclusione, il contributo dei Centri per l'Impiego al lavoro, le politiche di sostegno all'imprenditoria femminile e l'economia circolare e il ciclo dei rifiuti.

Contributi che danno voce alle sensibilità di consiglieri del CNEL su problematiche emergenti, per arricchire la Relazione di prospettive di sviluppo delle politiche pubbliche e proposte di riforma elaborate sulla base di input provenienti dalla società civile e dal mercato del lavoro.

Il terzo volume della Relazione intende aggiungere concretezza al quadro d'insieme, attraverso, in particolare, la descrizione delle buone pratiche segnalate che hanno superato la prima fase di preselezione al Premio "impatto PA", restituendo lo spaccato reale di un'amministrazione virtuosa e vicina ai cittadini e alle imprese, capace di alimentare la fiducia in un cambiamento già in atto verso un futuro più sostenibile ed inclusivo.

All'interno della Relazione sulla qualità dei servizi pubblici, infine, trova spazio – in continuità con l'edizione precedente – un approfondimento dedicato alle **indagini sulla soddisfazione degli utenti**, a conferma della centralità di questo strumento quale "termometro" della percezione dei cittadini, singoli o in forma di associazioni ed imprese, rispetto alla efficacia dell'azione amministrativa.

L'analisi prende a riferimento quattro rilevazioni rese note da enti pubblici e istituti di ricerca, offrendo un quadro articolato delle percezioni dei cittadini rispetto ai servizi ricevuti.

Dalle indagini emergono alcuni elementi comuni: un apprezzamento diffuso per i progressi legati alla digitalizzazione, che ha reso più agevole e veloce l'accesso a numerosi servizi, accanto però a persistenti difficoltà legate alla chiarezza delle procedure e al divario digitale. Differenze significative si osservano anche sul piano territoriale e demografico: gli utenti più anziani e residenti nel Centro-Nord tendono a esprimere valutazioni più positive, mentre i giovani e gli utenti delle aree meridionali risultano più critici.

Al tempo stesso, le indagini richiamano l'attenzione su alcune criticità strutturali – tempi di attesa, complessità burocratiche e disparità territoriali – che necessitano di interventi concreti per tradurre i risultati della misurazione in un miglioramento tangibile dell'esperienza dei cittadini.

In conclusione, la Relazione 2025, con le sue varie prospettive di analisi e la ricca quantità di informazioni, si colloca nel mezzo di un percorso laborioso che richiederà ulteriori investimenti in processi di raccolta, elaborazione, interpretazione e comunicazione di dati rilevanti e significativi rispetto alle politiche e all'azione pubblica, ponendosi come traguardo la riduzione di asimmetrie informative tra politica e amministrazione e tra amministrazione e cittadini/utenti di servizi.

Una Relazione che, al tempo stesso, vuole mantenere dritta la barra rispetto alle logiche e agli obiettivi cui è improntata, in particolare: rafforzare la scelta di orientare il focus della misurazione sull'impatto generato dall'azione pubblica, individuando indicatori sintetici più rappresentativi; sviluppare relazioni stabili con tutti gli enti e le organizzazioni della società coinvolti, al fine di costruire un modello di rilevazione costante e condiviso e progressivamente migliorabile.

Un percorso che richiede la capacità di lavorare su dimensioni collettive, sviluppando il dialogo e la collaborazione con le comunità, i territori, i cittadini e le organizzazioni che ne rappresentano le istanze e i valori.

D'altra parte, tutte le grandi sfide del futuro, dalla crisi energetica, che richiede un cambiamento nella produzione e nel consumo di energia, alla crisi climatica, che impone di adottare strumenti di mitigazione e adattamento agli effetti del cambiamento climatico, dalla crisi sanitaria, che comporta la responsabilità di rendere accessibile e universale il diritto alla salute, alla crisi educativa, che esige una scuola come luogo di integrazione e uguaglianza, e a quella abitativa, che richiede di dare sostanza al diritto alla casa, possono essere affrontate solo a partire da una visione comune e dal coinvolgimento della società civile.

Ringrazio le Persone ed Organizzazioni che hanno creduto nell'utilità di compiere insieme questo percorso e ho avuto l'onore e il piacere di coordinare, per le tante riflessioni, informazioni, dati e analisi sulla misurazione dell'azione pubblica condivisi e messi a disposizione. La loro apertura al dialogo e la loro generosità hanno consentito di costruire una Relazione che, mi auguro, potrà contribuire a dare ulteriore slancio all'azione di trasparenza, rafforzamento e accountability intrapresa dalla PA.

CAPITOLO 1

Le amministrazioni pubbliche italiane: tra innovazione e stabilità dei conti pubblici

a cura di Efisio Espa^{II}

1. Introduzione

In un contesto internazionale difficile e complesso, anche nel 2024 l'economia italiana ha continuato a muoversi su un sentiero di crescita moderata, sostanzialmente in linea con quello dei maggiori paesi europei. Il PIL reale dell'Italia ha confermato nel 2024 il risultato del 2023 (+0,7%) a fronte di un analogo allargamento dell'economia nell'area euro.

La crescita dell'Italia ha beneficiato di un aumento della componente legata ai consumi pubblici e di quella del commercio con l'estero, in virtù dell'andamento positivo delle esportazioni e di una contrazione delle importazioni. In questo quadro, particolarmente rilevante è stata la dinamica del mercato del lavoro che, a partire dal luglio 2024, sulla base dell'indagine ISTAT sulle forze di lavoro, ha condotto a un numero complessivo di occupati superiore ai 24 milioni e a un tasso di occupazione stabilmente sopra il 62 per cento.

L'atteggiamento cauto nella gestione delle finanze pubbliche, consolidatosi da diversi anni e che trova nello sfondo delle nuove regole europee approvate a fine aprile 2024 (analizzate nel paragrafo successivo) un solido riferimento, ha prodotto un miglioramento dei principali saldi di bilancio: il disavanzo pubblico rispetto al PIL è passato dal 7,2% del 2023 al 3,4% del 2024. Ancora più significativo il ritorno del saldo primario, nell'analogo confronto temporale, dal -3,6% in un territorio positivo (+0,4%). Il governo prudente delle grandezze di bilancio è stato accompagnato da una valutazione positiva dei mercati, rappresentato dalla conferma dell'*outlook* positivo sul debito del nostro paese da parte di Moody's e Fitch e da un miglioramento nel caso di Standard and Poor's. Anche da tali valutazioni è dipesa una contestuale riduzione dello *spread* dei rendimenti dei titoli di stato italiani rispetto a quelli della Germania, tendenza andata accentuandosi nel primo semestre del 2025 (lo *spread* è sceso di recente sotto gli 80 punti base). Ciò, va aggiunto, anche in considerazione del cambio radicale della politica fiscale di Berlino, tesa a finanziare nei prossimi anni in modo massiccio gli investimenti pubblici e il riarmo della Germania e quindi a rendere meno stabili le prospettive dei conti pubblici tedeschi. Il rapporto debito pubblico/PIL nominale del nostro paese, di conseguenza, si è consolidato intorno al valore, peraltro ancora elevato, di 135.

È all'interno di questo quadro economico e finanziario che occorre osservare l'evoluzione delle nostre Amministrazioni Pubbliche (AAPP) in termini organizzativi, di capacità innovativa e di criticità ancora esistenti, oggetto di un esame dettagliato nei paragrafi successivi.

Sul piano dell'organizzazione del personale, è proseguito nel corso del 2024 lo sforzo di rafforzamento del personale pubblico in termini quantitativi e di qualità delle competenze. Ne sono testimonianza gli aumenti dell'occupazione nelle AAPP: dopo un incremento nel biennio 2022-2023 vicino alle 90mila unità (dati a consuntivo del recente Conto Annuale delle Ragioneria Generale dello Stato), grazie a un elevato flusso di assunzioni, la consistenza del personale delle AAPP è cresciuta in modo significativo anche nel 2024. Le semplificazioni delle procedure concorsuali adottate anche nel 2024 e la rilevanza crescente assunta dal Portale del Reclutamento inPA hanno rafforzato le capacità assunzionali delle AAPP.

Di altrettanta rilevanza l'investimento nelle attività di formazione indirizzate ai dipendenti pubblici. Il

consolidamento e l'estensione dell'esperienza del Syllabus gestito dalla Funzione Pubblica, l'allargamento dell'offerta formativa della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) anche a temi come l'Intelligenza Artificiale (IA), il ritorno a un'offerta formativa maggiormente strutturata a livello locale grazie al rafforzamento dei Poli formativi territoriali (sempre a cura della SNA), la maggiore consapevolezza da parte delle AAPP della necessità di accrescere conoscenze e competenze del proprio personale hanno portato negli ultimi anni (incluso il 2024, come già testimoniano i dati aggiornati della SNA) a porre la qualità del personale come obiettivo primario delle nostre amministrazioni. La Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 16 gennaio 2025 in tema di "Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione" contiene, tra l'altro, l'obiettivo di un minimo di 40 ore di formazione pro-capite l'anno; il perseguimento di tale obiettivo va, pertanto, nella direzione di un ulteriore rafforzamento dell'investimento nella qualità del capitale umano delle AAPP.

Nell'analisi del personale delle AAPP, è inevitabile un riferimento preciso alle attività di contrattazione. Riflettendo, come da qualche anno, una maggiore regolarità di tali attività nel settore pubblico, nel 2024 sono stati avviati i negoziati relativi ai rinnovi contrattuali per il 2022-2024. Nel corso degli ultimi mesi tali trattative sono giunte a conclusione (è il caso, in particolare, del comparto Funzioni centrali). Le tempistiche, come si vede facilmente dalle date appena richiamate, caratterizzate da ritardi strutturali, rimangono comunque una criticità. Le analisi contenute in questo capitolo della Relazione aiutano a porre in prospettiva la natura di tali ritardi, da questioni relative al rispetto degli equilibri di bilancio e quindi di definizione delle risorse disponibili ai fini della contrattazione alla presenza di un sistema di aspettative sulla base del quale le parti impegnate nelle trattative sono ben consapevoli del fatto che la difficoltà ad avere una qualche certezza sugli stanziamenti delle risorse destinate ai rinnovi contrattuali rende più difficile un avvio reale dei negoziati.

Sono proseguite nel 2024 le attività di semplificazione amministrativa promosse dal Dipartimento della funzione pubblica, con iniziative concrete, tra l'altro, in direzione della standardizzazione dei procedimenti amministrativi, a cominciare dagli interventi sulla modulistica relativa ai rapporti tra Stato e cittadini/imprese sull'intero territorio nazionale. Nel quadro delle semplificazioni, va segnalata la positiva esperienza dell'Unità di Missione attrazione e sblocco degli investimenti (UMASI) istituita presso il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, una unità istituzionale che si pone come punto di riferimento per le aziende straniere che intendono investire in Italia (soprattutto nell'area dei *greenfield investment*), assicurando alle aziende stesse un percorso di accompagnamento alla realizzazione dei propri progetti di investimento più lineare e rapido.

Sul piano della digitalizzazione delle AAPP, i riscontri relativi al 2024 seguitano a mostrare un'amministrazione pubblica sempre più attenta e coinvolta dai processi di innovazione. Il PNRR continua a essere un fattore di sostegno e sollecitazione a tali processi. In sintesi, un numero sempre maggiore di infrastrutture digitali è operativo, le piattaforme nazionali sono in uso crescente e l'impegno dei principali attori istituzionali in materia di innovazione digitale unito all'evoluzione della normativa a livello nazionale garantisce risultati più concreti e documentati anche con riferimento all'utilizzo dell'intelligenza artificiale. L'attenzione delle AAPP si va quindi spostando sia "sull'integrazione delle tecnologie digitali nella vita quotidiana degli uffici pubblici" sia sulla diffusione e sulla qualità dei servizi pubblici.

Il capitolo introduttivo di questa Relazione si concentra anche su un aspetto della massima importanza ai fini della trasparenza e della gestione delle AAPP: una più attenta e regolare misurazione dell'impatto dell'agire amministrativo e delle politiche pubbliche. Il tema è da tempo già ben inserito all'interno del nostro contesto normativo. Assai meno immediata è stata negli anni la consapevolezza di quanto un'evidenza più solida e strutturata sulle conseguenze dei diversi filoni di intervento pubblico potesse essere centrale nel valutare e nell'orientare il disegno e la gestione delle politiche pubbliche. La Relazione pone in evidenza, con riferimento ad alcune specifiche amministrazioni quanto la cultura della misurazione dell'impatto si stia positivamente diffondendo all'interno del nostro sistema amministrativo.

Pertanto, in stretta analogia con quanto evidenziato nelle scorse Relazioni CNEL, le AAPP sono spesso chiamate ad affrontare diffuse fragilità e criticità. E tuttavia, il lungo lavoro di ammodernamento della macchina amministrativa continua a evidenziare un quadro in cui l'attenzione alle competenze e alle buone professionalità genera maggiore efficienza e migliore capacità di gestione delle politiche pubbliche. Anche una questione rimasta per anni sintomo di diffuse inefficienze gestionali, quella relativa ai ritardi dei pagamenti delle AAPP, ha mostrato anche nel 2024, soprattutto a livello locale, apprezzabili segnali di miglioramento. Si tratta di una situazione che, va da sé, necessita di un'opera di attenzione e

consolidamento nei prossimi anni. Gli investimenti nel digitale assumeranno sempre più il ruolo di catalizzatore al fine di accrescere la qualità dei prodotti e dei servizi pubblici.

Per molti versi, anche le più recenti statistiche relative ai confronti internazionali in tema di funzionamento delle AAPP – il riferimento è, in particolare, al *Government at a Glance* (GAG) 2025 dell'OECD dello scorso giugno (che coinvolge 16 aree sia di carattere organizzativo che settoriale e oltre 200 indicatori specifici) – offrono un quadro delle nostre AAPP che tendenzialmente, pur con qualche eccezione, si collocano prossime alla media dei paesi appartenenti all'organizzazione.

2. L'attuazione delle nuove regole fiscali europee¹²

A fine aprile dello scorso anno è stata approvata la riforma delle regole di governance economica europea, già oggetto di dibattito prima della crisi pandemica. Tale riforma, che non ha modificato i valori di riferimento del 3% per il rapporto *deficit*/PIL e del 60% per il rapporto debito/PIL previsti dal Trattato sul funzionamento dell'Unione europea, si articola in tre distinti provvedimenti normativi:

1. il regolamento (UE) 2024/1263, che abroga il regolamento (CE) n. 1466/97 e riforma il braccio preventivo del Patto di stabilità e crescita (PSC);
2. il regolamento (UE) 2024/1264, che modifica il regolamento (CE) 1467/97 e riforma il braccio correttivo del PSC;
3. la direttiva (UE) 2024/1265, che modifica la direttiva 2011/85/UE sui requisiti per i quadri di bilancio degli Stati membri.

I due citati regolamenti sono direttamente applicabili agli Stati membri, mentre le modifiche alla direttiva 2011/85/UE dovranno essere recepite entro il 31 dicembre 2025.

Questo nuovo quadro di regole fiscali dovrebbe essere funzionale a: (i) adottare una programmazione di medio-lungo periodo per conseguire finanze pubbliche sane e sostenibili; (ii) affrontare le sfide della transizione ecologica e digitale, della sicurezza energetica, del pilastro europeo dei diritti sociali, della difesa dell'UE; (iii) consentire un maggiore margine per le politiche fiscali anticicliche.

In sintesi, con particolare riferimento alla riforma del braccio preventivo, l'aspetto più qualificante riguarda il passaggio da un sistema di regole e obiettivi in principio uguali per tutti gli Stati membri (anche se in passato sono stati accordati elementi di flessibilità) ad un sistema che si fonda su percorsi di riduzione del debito negoziati fra la Commissione e il singolo Stato membro sulla base di obiettivi condivisi. In tal modo, si sposta l'attenzione dal monitoraggio dei disavanzi pubblici anno per anno alla valutazione in un orizzonte pluriennale.

L'elemento centrale nel nuovo assetto del quadro di regole europee è la previsione di un Piano strutturale di bilancio a medio termine ("Piano" o "PSBMT") per ciascun Paese, da presentare entro il 30 aprile e valido per un periodo analogo alla durata della legislatura nazionale (4 o 5 anni). Il Piano contiene un unico programma di investimenti e riforme e il livello della spesa netta che dovrà essere osservato secondo un percorso di aggiustamento di bilancio, finalizzato a ridurre il rapporto debito/PIL in modo duraturo e a mantenere il rapporto deficit/PIL sotto il 3%. Il percorso di aggiustamento avrà una durata di 4 anni, ma potrà essere esteso fino a 7 anni, a fronte della presentazione di un programma di riforme e investimenti. Per verificare la corretta attuazione degli obiettivi del Piano, la riforma prevede una Relazione sui progressi compiuti, da inviare annualmente, nella sessione primaverile, dal Governo alle Istituzioni europee.

In questo contesto e ai fini della sorveglianza di bilancio, l'unico indicatore utilizzato è la spesa netta. Essa è valutata in termini di tasso di crescita annuo della spesa primaria netta nominale definita come spesa complessiva delle amministrazioni pubbliche, contabilizzata secondo i criteri previsti dalla contabilità nazionale (SEC 2010), al netto della spesa per interessi, delle misure discrezionali sulle entrate (DRM – *Discretionary revenue measures*), delle spese finanziate da fondi UE e della rispettiva quota di cofinanziamento, della componente ciclica della spesa per sussidi di disoccupazione e delle misure *one-off*.

La traiettoria di spesa programmata in fase di presentazione del Piano non è modificabile, salvo il verificarsi di situazioni quali il sopravvenire di circostanze oggettive – al momento non meglio specificate dalla riforma – che ne impediscano l'attuazione o l'insediamento di un nuovo Governo. Sono previste due clausole di salvaguardia, una generale e una nazionale, attivabili dal Consiglio previa raccomandazione della Commissione, che consentono di deviare dal percorso della spesa primaria netta, rispettivamente in caso di recessione economica nell'area euro ovvero di eventi eccezionali al di fuori del controllo dello Stato con effetti rilevanti sulle finanze pubbliche. È appena il caso di segnalare che, da

¹² Di Giustino Lo Conte, Ragioneria Generale dello Stato.

qualche mese, è in corso una discussione sulla possibile attivazione di una clausola di salvaguardia nazionale per l'incremento delle spese per gli investimenti nazionali per la difesa e la sicurezza.

In sede di prima applicazione, il Piano 2025-2029 è stato trasmesso alle Camere il 27 settembre 2024. Esso prevede un obiettivo di tasso di crescita annuo della spesa netta pari al 1,3% nel 2025, al 1,6% nel 2026, al 1,9% nel 2027, al 1,7% nel 2028 e al 1,5% nel 2029. Nel documento in questione il Governo ha inoltre proposto misure finalizzate all'estensione del periodo di aggiustamento di bilancio da 4 a 7 anni, dunque fino al 2031.

Con riferimento alle riforme e agli investimenti indicati nel PSBMT, tale programma include misure già previste dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), da completare e sviluppare ulteriormente; nuovi interventi rivolti ad affrontare le criticità concernenti principalmente cinque aree di riforma (giustizia, pubblica amministrazione, fisco, ambiente imprenditoriale, spesa pubblica) nonché le misure per rispondere alle Raccomandazioni specifiche per Paese e per affrontare le priorità comuni dell'Unione.

Approvato con apposite risoluzioni parlamentari il 9 ottobre 2024, il Piano strutturale di bilancio a medio termine è stato trasmesso il 15 ottobre 2024 alle Autorità europee, unitamente al Documento programmatico di bilancio (DPB), e successivamente approvato dal Consiglio dell'UE lo scorso gennaio 2025. Il DPB e il disegno di legge di bilancio per il 2025 – presentato il 23 ottobre alle Camere – tengono conto delle stime e sugli impegni presi nel medesimo PSBMT.

Come già evidenziato, una volta definito il Piano pluriennale, le nuove regole fiscali europee prevedono l'invio, entro il 30 aprile di ciascun anno, di una Relazione annuale sui progressi compiuti (*Annual Progress Report*). Tale Relazione è infatti un documento retrospettivo e di rendicontazione che analizza, per l'anno precedente, il rispetto degli impegni assunti attraverso il Piano.

In coerenza con questa normativa, nel mese di aprile 2025 è stato approvato il Documento di finanza pubblica (DFP), che presenta un primo bilancio sull'azione svolta dal Governo nei mesi precedenti nell'attuazione degli impegni previsti nel Piano in termini di riforme e investimenti.

3. Organizzazione e innovazione nelle Amministrazioni Pubbliche¹³

3.1 Il reclutamento pubblico: un focus sul rafforzamento della P.A.*

Al fine di modernizzare la Pubblica Amministrazione nell'anno 2024 sono state implementate diverse iniziative anche nell'ambito del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per migliorare: i) le procedure di reclutamento; ii) la semplificazione dei procedimenti amministrativi e delle modalità di accesso ai servizi pubblici; iii) la valorizzazione e l'incremento del capitale umano della PA.

L'attuazione della semplificazione del reclutamento nell'anno 2024 ha ricevuto ulteriori impulsi con l'emanazione, tra l'altro, del decreto-legge 2 marzo 2024, n. 19, convertito con modificazioni dalla legge 29 aprile 2024, n. 56, recante *"Ulteriori disposizioni urgenti per l'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR)"*.

In generale, il Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri ha fornito supporto alle pubbliche amministrazioni nell'attuazione delle diverse disposizioni entrate in vigore nell'anno 2024.

Tra queste, sulla base di quanto disposto dall'articolo 35, comma 5-ter, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, rientra il decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 13 settembre 2024 recante ulteriori modalità applicative delle disposizioni in materia di idoneità nelle graduatorie dei concorsi pubblici. Il decreto, nello specifico, individua ulteriori ipotesi in cui non si applica il limite di cui all'articolo 35, comma 5-ter, quarto periodo del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, che considera idonei i candidati collocati nella graduatoria finale dopo l'ultimo candidato vincitore, in numero non superiore al 20 per cento dei posti messi a concorso.

Nel novero delle disposizioni introdotte nell'anno 2024, rientra altresì la disciplina delle facoltà assunzionali prevista dal decreto-legge 27 dicembre 2024, n. 202, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 febbraio 2025, n. 15. Tali facoltà assunzionali, ivi incluse quelle derivanti da speciali disposizioni di legge, alla scadenza non possono essere prorogate. Secondo la norma, in via transitoria, le facoltà assunzionali non ancora esercitate relative ad annualità pregresse all'anno 2025, già autorizzate o da autorizzare, ivi comprese quelle previste da speciali disposizioni di legge, che giungono a scadenza alla data del 31 dicembre 2024, sono esercitate entro e non oltre il 31 dicembre 2025 e non possono essere prorogate. A fronte di tali disposizioni, il Dipartimento della funzione pubblica ha fornito supporto alle pubbliche amministrazioni, in chiave programmatica, al fine di ottimizzare termini e modalità di esercizio delle facoltà assunzionali nell'ambito della programmazione del personale di riferimento.

Nel disegno di riforma dell'accesso all'impiego pubblico, anche nell'anno 2024, il Portale unico del reclutamento inPA ha assunto rilevanza centrale nella gestione delle principali fasi del processo di reclutamento, caratterizzandosi come strumento indispensabile per semplificare e standardizzare le procedure e accompagnare le pubbliche amministrazioni verso l'acquisizione di risorse professionali con competenze trasversali e orientate al valore pubblico (vedi paragrafo "Portale unico del reclutamento inPA").

In attuazione dei Programmi Tirocini inPA e Dottorati inPA, previsti dal decreto interministeriale del 23 marzo 2022 e dall'avviso pubblico del Dipartimento della funzione pubblica del 14 giugno 2023, sul Portale unico del reclutamento delle pubbliche amministrazioni inPA nell'anno 2024 sono stati pubblicati gli avvisi per la selezione dei tirocinanti.

Questa iniziativa ha rappresentato un'importante opportunità per attrarre i giovani e formarli nel contesto delle pubbliche amministrazioni, con particolare attenzione ai temi dell'innovazione. I progetti formativi spaziano, infatti, dalla digitalizzazione all'intelligenza artificiale, dai nuovi modelli di organizzazione del lavoro alla sostenibilità, fino alla misurazione degli impatti delle politiche pubbliche, offrendo così ai tirocinanti la possibilità di acquisire competenze chiave per il proprio futuro professionale.

Sulla base del quadro normativo di riferimento vigente nell'anno 2024, come meglio specificato nel paragrafo che segue, sono stati organizzati sia concorsi unici su base nazionale che concorsi unici su base territoriale ai sensi dell'articolo 35.1 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

¹³ A cura del Dipartimento della Funzione Pubblica.

* Di Cecilia Maceli, Direttore dell'Ufficio per i concorsi e il reclutamento del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Inoltre, in un'ottica di semplificazione, al fine di ridurre la durata temporale dei concorsi, il Dipartimento della funzione pubblica e la Commissione per l'attuazione del progetto di riqualificazione delle pubbliche amministrazioni (RIPAM) hanno implementato modelli di reclutamento e selezione del personale replicabili per ogni concorso e singola amministrazione, anche avvalendosi della misura introdotta dal decreto-legge 22 aprile 2023, n. 44, recante *“Disposizioni urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche”*, convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2023, n. 74, che consente alle PA di prevedere lo svolgimento della sola prova scritta fino al 31 dicembre 2026 per i profili non apicali.

I concorsi organizzati dal Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei ministri
Come detto, in applicazione della normativa di riferimento e delle misure per il rafforzamento della capacità amministrativa delle amministrazioni pubbliche, il Dipartimento della funzione pubblica, tramite la Commissione per l'attuazione del Progetto di Riqualificazione delle Pubbliche Amministrazioni (RIPAM), ha pubblicato complessivamente n. 9 bandi di concorso a tempo indeterminato per il reclutamento di figure non dirigenziali per complessivi 98 codici concorso finalizzati alla selezione di specifiche figure professionali. Occorre, infatti, precisare che ogni codice concorso rappresenta una selezione autonoma per il reclutamento di una specifica figura professionale. I concorsi organizzati prevedono anche selezioni volte, tra l'altro, all'accertamento delle competenze trasversali attraverso la somministrazione di test situazionali e di logica. Di seguito sono riportati i bandi di concorso pubblicati:

Bandi pubblicati nell'anno 2024

Bandi	numero unità
1 Concorso pubblico, per il reclutamento di n. 3.946 unità di personale con il profilo di Addetto all'Ufficio per il processo, da inquadrare tra il personale del Ministero della giustizia .	3.946
2 Concorso pubblico per il reclutamento di n. 10 unità di personale da inquadrare nei ruoli della Presidenza del Consiglio dei ministri in favore delle persone con disabilità con il profilo professionale di specialista giuridico legale finanziario, categoria A, posizione economica "F1".	10
3 Concorso pubblico su base territoriale per il reclutamento di un contingente complessivo di n. 1.248 nei ruoli dell'Amministrazione civile del Ministero dell'interno , nell'Area dei funzionari.	1.248
4 Concorso pubblico, per titoli ed esami, per il reclutamento di un contingente di n. 75 unità da inquadrare nei ruoli del Ministero della cultura , nell'Area delle Elevate professionalità.	75
5 Concorso pubblico per il reclutamento di n. 40 unità di personale non dirigenziale da inquadrare nell'area dei funzionari nel ruolo unico del Ministero dell'economia e delle finanze .	40
6 Concorso pubblico su base territoriale, per titoli ed esami, per il reclutamento di un contingente complessivo di n. 308 unità di personale non dirigenziale, a tempo pieno e indeterminato, da inquadrare nei ruoli dell' Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro .	308
7 Concorso pubblico, per esami, per il reclutamento di n. 19 unità di personale non dirigenziale da inquadrare nei ruoli del Comune di Caivano .	19
8 Concorso pubblico, per titoli ed esami, per il reclutamento di un contingente complessivo di n. 12 unità di personale dirigenziale di livello non generale, a tempo pieno e indeterminato, da inquadrare nei ruoli del Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale .	12
9 Concorso pubblico, su base territoriale, per esami, per il reclutamento a tempo indeterminato di n. 2.200 unità di personale non dirigenziale, Dipartimento per le politiche di coesione e per il Sud .	2.200
Totale unità di personale	7.858

Portale unico del reclutamento inPA

Il Portale unico del reclutamento inPA, operativo dal mese di agosto 2021, è nato come soluzione digitale altamente innovativa con l'obiettivo di rispondere alle necessità di riforma strutturale del sistema dei concorsi pubblici e guidare le pubbliche amministrazioni verso l'acquisizione di risorse professionali qualificate attraverso nuovi modelli e modalità di selezione.

Il Portale inPA è inserito nell'ambito dell'investimento 2.1 *"Portale unico del reclutamento"*, collegato al traguardo M1C1-56 della Riforma 1.9, suddiviso in due sub-investimenti, 2.1.1 *"Creazione di una piattaforma unica di reclutamento"* e 2.1.2 *"Procedure per l'assunzione di profili tecnici"*.

Per quanto riguarda il sub-investimento 2.1.1, il Portale del reclutamento si propone come riferimento per la gestione delle fasi del processo di *recruitment*, consentendo di semplificare i procedimenti, uniformare e standardizzare le procedure di reclutamento e accompagnare le pubbliche amministrazioni verso l'acquisizione di risorse professionali di qualità nei concorsi pubblici ordinari, nelle procedure di reclutamento straordinarie legate all'attuazione del PNRR e nelle procedure di mobilità del personale pubblico.

Il Portale inPA trova la propria disciplina nell'articolo 35-ter del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e nei decreti del Ministro per la pubblica amministrazione del 3 novembre 2023, concernente le caratteristiche e le modalità di funzionamento del Portale e del 28 dicembre 2023, relativo all'utilizzo del Portale da parte delle amministrazioni di cui all'articolo 19 della legge 4 novembre 2010, n. 183 (Forze armate, Forze di polizia e Corpo nazionale dei vigili del fuoco). Entrambi i decreti sono stati adottati previa acquisizione del parere del Garante per la protezione dei dati personali.

È, inoltre, da segnalare la progressiva estensione dell'ambito oggettivo di applicazione del citato articolo 35-ter, oggi prevista anche per le procedure selettive dirette all'individuazione dei componenti degli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV), nonché, per le procedure relative ai contratti di lavoro a tempo determinato di apprendistato, ai contratti di formazione e lavoro e ai tirocini. Si consideri, inoltre, che spesso le amministrazioni che si avvalgono del Portale inPA ne richiedono l'utilizzo, in via facoltativa, anche per l'espletamento di procedure selettive per le quali non sussiste l'obbligo di avvalersi della Piattaforma, fra le quali gli interpelli per il conferimento di incarichi dirigenziali.

Lo sviluppo del Portale inPA è stato pienamente realizzato entro il 31 dicembre 2023 e, a conclusione dell'investimento 2.1, anche nel corso dell'anno 2024 il Dipartimento della funzione pubblica ha posto in essere le misure necessarie a garantire la continuità dei servizi erogati dal Portale inPA a favore delle pubbliche amministrazioni.

In sintesi, il Portale ospita un set completo di funzionalità sia per i cittadini che per le pubbliche amministrazioni. Queste ultime possono agevolmente monitorare e gestire le fasi della selezione del personale oltre che individuare, per ambiti territoriali, la tipologia e il numero delle professionalità presenti, anche grazie alla previsione di azioni di affiancamento e supporto tecnico e operativo che il Dipartimento della funzione pubblica ha continuato a garantire anche nell'anno 2024 per l'accesso e l'utilizzo attivo del Portale. I cittadini, previa registrazione e accesso al Portale tramite SPID/CIE/CNS/eIDAS, possono creare e modificare il proprio *curriculum vitae* e compilare le candidature, nonché procedere alla ricerca georeferenziata delle posizioni disponibili in base ai filtri selezionati e ricevere le comunicazioni concernenti il concorso.

Il successo registrato dal Portale è dimostrato, altresì, dalla circostanza che hanno richiesto di accreditarsi alla Piattaforma anche amministrazioni che, ai sensi dell'articolo 35-ter citato, non rientrano tra quelle obbligate al relativo utilizzo. In particolare, si segnala che alla data del 30 dicembre 2024, le amministrazioni accreditate su inPA risultano pari a 6.783 (di cui 369 amministrazioni centrali e 6.414 amministrazioni locali).

Anche la numerosità delle procedure selettive pubblicate su inPA depone nel senso di un utilizzo ormai generalizzato e corretto da parte delle amministrazioni pubbliche. In questo senso, i dati riportati nella successiva tabella danno atto delle pubblicazioni avvenute sul Portale alla data del 30 dicembre 2024 suddivise per tipologia di procedura (bandi di concorso, avvisi per la ricerca di esperti e avvisi di mobilità) e per tipologia di ente.

Pubblicazioni alla data del 30/12/2024

	Totale	PA Centrali	PA Locali	Regioni	Province	Comuni	altro
Totale pubblicazioni	36.216	7.648	28.568	583	1.371	18.714	7.900
Bandi di concorso pubblicati	24.341	5.223	19.118	183	986	11.726	6.223
Avvisi ricerca esperti pubblicati	3.179	1.222	1.957	177	91	1.330	359
Bandi concorsi dfp - foromez pa pubblicati	317	264	53	18	–	35	–
Avvisi di mobilità pubblicati	8.379	939	7.440	205	294	5.623	1.318

A completamento dei dati sopra riportati, si rappresenta che sul Portale risultano registrati circa 1.981.567 utenti.

Al fine di incentivare e agevolare l'ingresso delle nuove generazioni nel lavoro pubblico, è stata creata l'App inPA per dispositivi "mobile" che dal 2 gennaio 2024 rappresenta un nuovo canale facile, sicuro, personalizzato e sempre a portata di mano per conoscere tutte le opportunità di lavoro offerte dalla PA. Si tratta di una tipologia di App rientrante fra quelle definite "a specchio", tale cioè da replicare e consentire l'esercizio di tutte le funzioni presenti sul sito inPA.

Il cittadino può, attraverso l'App, presente su dispositivi Android e Ios, registrarsi e compilare il proprio *curriculum*, scegliere bandi e avvisi di proprio interesse e candidarsi in pochi click.

Inoltre, al fine di accompagnare la realizzazione della App con una strategia volta a sviluppare soluzioni innovative per l'ecosistema pubblico di servizi al cittadino, per favorire l'*employer branding* e consentire l'accesso al lavoro pubblico in maniera veloce, digitale e sostenibile sfruttando i più moderni canali digitali, sono state progettate delle interfacce grafiche, volte a consentire sia di sfruttare al massimo i vantaggi del web sia di ottenere il meglio dell'esperienza nativa di una mobile App, capaci di adattarsi allo smartphone, sia in termini di funzionalità sia di *digital design*.

Nell'anno 2024, inoltre, sono state avviate ulteriori attività strategiche:

- la migrazione del Portale inPA verso il "*Polo Strategico Nazionale*" (PSN) che rappresenta la nuova infrastruttura informatica al servizio della Pubblica Amministrazione per la gestione di dati sensibili;
- l'interoperabilità del Portale inPA con le banche dati nazionali e i sistemi informativi delle altre pubbliche amministrazioni attraverso la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND).

Con la Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) sarà garantita l'interoperabilità dei dati pubblici, permettendo così agli enti di erogare servizi in modo sicuro, più veloce ed efficace e ai cittadini di non fornire nuovamente informazioni che la PA già possiede.

L'adesione al PDND consentirà al Dipartimento della funzione pubblica di ottimizzare le funzionalità del Portale inPA, offrendo ai candidati e alle pubbliche amministrazioni coinvolte, in linea con il principio del "*once only*", la possibilità di recuperare automaticamente una serie di dati essenziali per la gestione delle procedure concorsuali; fornire alle amministrazioni e agli utenti che utilizzano il Portale inPA sistemi immediati ed efficienti per il supporto nella compilazione e nella verifica dei dati inseriti dai candidati nelle domande di partecipazione a procedure selettive; ampliare i servizi forniti dal Portale inPA alle amministrazioni accreditate, offrendo l'accesso a dati aggregati e informazioni utili per l'elaborazione delle politiche di reclutamento.

3.2 Semplificazione e digitalizzazione della Pubblica Amministrazione*

La semplificazione delle procedure amministrative per il miglioramento della P.A.

Nel corso del 2024 è proseguita a pieno regime l'attività di semplificazione amministrativa promossa dal Dipartimento della funzione pubblica, secondo quanto previsto anche dall'Agenda per la semplificazione 2020-2026 che, mediante il confronto fra Regioni, Enti locali e amministrazioni centrali competenti per materia, mira alla semplificazione e standardizzazione dei procedimenti amministrativi a beneficio di cittadini e imprese. Di particolare rilievo, da questo punto di vista, le misure contenute nel Decreto-legge 2 marzo 2024, n. 19, che individua 45 attività liberamente esercitabili, abbattendo tempi e costi della burocrazia. La platea dei soggetti che ne possono beneficiare è ampia: falegnami, imbianchini, piastrellisti e carpentieri, ma anche sarti e vetrinisti, nonché i professionisti del web e del mondo digitale, come graphic designer o produttori di software. Per decine di migliaia di soggetti viene eliminato qualunque tipo di adempimento, mentre per altre – come calzolaio, corniciaio, fabbro, tornitore del legno o gastronomo – restano fermi solo quelli in materia ambientale, di salute e di sicurezza previsti in base alle attrezzature utilizzate. Sono fatte salve le competenze regionali ed è prevista la clausola di salvaguardia per le autonomie speciali. A titolo di esempio, prima del DL 19/2024 per l'avvio di una falegnameria erano necessari circa ottanta adempimenti, per lo più prassi prive di fondamento giuridico. Oneri amministrativi a carico delle imprese che vengono ridotti uniformando il quadro normativo ed eliminando il titolo abilitativo per l'avvio delle attività. L'intervento riduce in modo drastico gli adempimenti, con un risparmio medio di oltre 2mila euro. Il titolo abilitativo, la cosiddetta Scia con i relativi allegati, viene eliminato anche per il calzolaio – per fare un altro esempio – azzerando i tempi e abbattendo i costi per l'avvio dell'attività. Costi 'burocratici' azzerati anche per l'apertura di una sartoria.

Altro intervento particolarmente significativo è quello realizzato mediante l'approvazione del Decreto legislativo 12 luglio 2024, n. 103 che, in attuazione della legge annuale per la concorrenza, semplifica i controlli sulle imprese rendendoli più efficaci. Il decreto, nelle more della definizione dei provvedimenti attuativi previsti, attraverso una serie di principi e strumenti comuni, a cui si dovranno ispirare le attività dei controllori e le imprese, coniuga la necessità di verifiche efficaci con il bisogno di dare continuità alle attività economiche, liberandole da una serie di obblighi sproporzionati ed eccessivi.

Sempre nel 2024, inoltre, è stato riavviato, dopo alcuni anni, il lavoro sulla standardizzazione della modulistica, per fare in modo che le medesime istanze possano essere presentate utilizzando lo stesso "formato" su tutto il territorio nazionale. Più nel dettaglio, mediante le intese in Conferenza Unificata sancite il 2 aprile e il 18 dicembre, sono stati definiti 10 nuovi moduli standardizzati, relativi al settore commercio e al settore turismo, in particolare:

- SCIA Agenzie di viaggio
- SCIA Strutture ricettive extra alberghiere
- Variazioni in comunicazione per strutture ricettive
- Variazioni in comunicazione per agenzie di viaggio
- SCIA Strutture ricettive all'aria aperta
- SCIA Strutture ricettive alberghiere
- Scheda anagrafica
- Comunicazione variazioni
- Notifica sanitaria
- SCIA Locazione breve/turistica a carattere imprenditoriale
- Comunicazione variazione strutture ricettive.

Sempre su questo fronte, nell'ultimo trimestre, è stato avviato il lavoro per la definizione della nuova modulistica per il settore edilizia che vedrà luce all'inizio del 2025.

La digitalizzazione delle procedure SUAP e SUE

Durante il 2024 sono definitivamente entrate nel vivo le attività relative all'implementazione del sub-investimento PNRR 2.2.3 "Digitalizzazione delle procedure (SUAP&SUE)" che si pone l'obiettivo, anche attraverso la messa a disposizione di risorse finanziarie per oltre 320 milioni di €, di rendere tutti gli Sportelli Unici, su tutto il territorio nazionale, nonché tutti i c.d. "enti terzi" (ovvero le amministrazioni coinvolte a diverso titolo nei procedimenti), conformi alle nuove specifiche tecniche di interoperabilità,

* Di Elio Gullo, Direttore dell'Ufficio per la semplificazione e la digitalizzazione del Dipartimento della Funzione Pubblica.

definite ai sensi dell'Allegato tecnico al DPR 160 del 2010, così come modificato nel novembre del 2021. Una volta completato l'intervento, tutte le procedure gestite dagli sportelli unici potranno essere considerate completamente digitalizzate, con evidenti benefici per cittadini e imprese in termini di riduzione dei tempi di completamento delle procedure stesse.

In particolare, nel mese di luglio del 2024 sono stati pubblicati, sulla piattaforma PA Digitale 2026, i primi avvisi di finanziamento rivolti a Regioni e Comuni e relativi all'adeguamento alle specifiche tecniche delle rispettive piattaforme SUAP. In parallelo sono state portate avanti anche le attività previste dall'accordo con Unioncamere per l'adeguamento alle specifiche della piattaforma tecnologica nazionale Impresainunigiorno. Dalla combinazione di questi interventi risulterà, a regime, che tutti i SUAP saranno conformi alle specifiche di interoperabilità. Ulteriori avvisi di finanziamento sono stati pubblicati anche nel mese di settembre. In questa fase hanno sottomesso la loro candidatura tutte le 9 regioni che gestiscono una piattaforma SUAP regionale e 920 fra comuni e associazioni che gestiscono il SUAP tramite piattaforme tecnologiche autonome. I voucher approvati ammontano complessivamente a circa 30 milioni di euro. Gli importi sono stati determinati mediante una metodologia a costi standard appositamente definita con la quale è stato stimato il costo dell'adeguamento tenendo conto delle caratteristiche delle diverse piattaforme tecnologiche utilizzate.

Nell'ultimo trimestre dell'anno, infine, è stata avviata l'istruttoria per la definizione dei contenuti di nuovi avvisi di finanziamento (da pubblicare nel 2025) e dedicati all'adeguamento delle piattaforme tecnologiche degli enti terzi.

3.3 Formazione e sviluppo delle competenze del personale della pubblica amministrazione**

L'attuazione degli interventi di riforma e di investimento funzionali all'implementazione della strategia PNRR in materia di sviluppo del capitale umano pubblico ha fatto registrare importanti elementi di discontinuità rispetto al passato, con specifico riferimento alle maggiori opportunità di accesso dei dipendenti pubblici alla formazione, da un lato, e alla strutturazione del "ciclo di gestione" della formazione nelle amministrazioni pubbliche, dall'altro. Le due dimensioni sono, evidentemente, strettamente correlate: il processo di formazione delle persone che lavorano nelle pubbliche amministrazioni, infatti, non può continuare ad essere rimesso – come purtroppo spesso è stato in passato – alla iniziativa individuale dei singoli, ma deve essere gestito da ciascuna amministrazione in una prospettiva strategica, quella della creazione del valore pubblico¹⁴. Allo stesso tempo, la motivazione individuale rispetto alla formazione rimane determinante per il conseguimento di traguardi formativi significativi e per la celerità dei "tempi di attraversamento" dei processi formativi e di apprendimento.

In questa prospettiva, la novità della piattaforma *"Syllabus: nuove competenze nelle pubbliche amministrazioni"* – la piattaforma di erogazione della formazione online progettata e realizzata dal Dipartimento della funzione pubblica per promuovere lo sviluppo delle competenze trasversali – costituisce uno studio di caso particolarmente rilevante e significativo. Dal punto di vista logico-funzionale, in coerenza con l'impostazione strategica del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – che mira a consolidare, in tutte le pubbliche amministrazioni, un approccio alla formazione come leva per rafforzare il patrimonio di competenze e contribuire all'efficace attuazione della mission istituzionale e la creazione di valore pubblico – sono le amministrazioni, per il tramite dei loro referenti per la formazione, a svolgere un ruolo attivo richiedendo l'abilitazione all'utilizzo della piattaforma Syllabus dei dipendenti da formare. Una volta che i dipendenti si registrano, sono sempre i referenti della formazione di ciascuna amministrazione che assegnano loro i programmi formativi da seguire secondo una precisa pianificazione temporale.

¹⁴ Su questo punto si rinvia, da ultimo, alla Direttiva del Ministro per la pubblica amministrazione 14 gennaio 2025, *"Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti"*, p. 5. *"La formazione del personale costituisce, quindi, nella prospettiva del PIAO (e non solo), una delle determinanti della creazione di valore pubblico; quest'ultimo riguarda i benefici e i miglioramenti che i servizi, i programmi e le politiche pubbliche apportano alle comunità e alla società nel suo complesso, comprendendo l'equità sociale, la sostenibilità ambientale e lo sviluppo economico"*.

** Di Sauro Angeletti, Direttore dell'Ufficio per l'innovazione amministrativa, la formazione e lo sviluppo delle competenze del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Figura 1 - Il modello logico-funzionale della piattaforma Syllabus



Una volta avviata la formazione, con l'effettuazione di un test di assessment finalizzato a rilevare lo specifico livello di padronanza di partenza di ciascun dipendente sulle diverse competenze, ciascun dipendente è, di fatto, il gestore dei propri tempi della formazione, ma anche degli obiettivi formativi (ovvero, livello di padronanza da raggiungere rispetto a quello di partenza), se non ve ne sono di specifici assegnati dall'amministrazione, ad esempio attraverso la predisposizione di un piano formativo individuale¹⁵.

In base a questa impostazione, Syllabus è, prima ancora che una piattaforma di erogazione della formazione in auto-apprendimento, uno strumento di verifica dello "stato di salute" delle competenze del personale delle amministrazioni pubbliche e della propensione dei singoli a formarsi. La piattaforma Syllabus offre quindi, oltre alla formazione, una fondamentale opportunità di conoscenza¹⁶: per ciascun dipendente, che può verificare il livello delle conoscenze e delle competenze detenute, fruire di corsi formativi customizzati ottenendo, a conclusione degli stessi, risultati documentati in termini di maggiori conoscenze e competenze acquisite, utili anche ai fini delle progressioni di carriera (*open badge*); per ogni amministrazione, che può conoscere l'effettivo stato delle competenze del proprio personale, base di conoscenza fondamentale per programmare, nel PIAO, obiettivi, target e azioni per la formazione e lo sviluppo del proprio capitale umano.

Per approfondire questo aspetto, di seguito si esamina il caso delle competenze digitali.

La formazione e lo sviluppo delle competenze digitali del personale pubblico attraverso la piattaforma Syllabus è basata sul *framework* "competenze digitali per la pubblica amministrazione" messo a punto dal Dipartimento della funzione pubblica; si tratta di un modello, articolato in cinque aree di competenza e undici distinte competenze, che descrive le conoscenze e le abilità di base richieste ad un qualsiasi dipendente pubblico, ad eccezione degli specialisti ICT, per partecipare attivamente alla trasformazione digitale della pubblica amministrazione¹⁷.

Al 31 dicembre 2024, il programma formativo pubblicato sulla piattaforma Syllabus a supporto dello sviluppo delle competenze digitali è stato assegnato dalle amministrazioni aderenti alla piattaforma (1.570 centrali e loro articolazioni periferiche e 6.210 altre amministrazioni) ad un numero complessivo di 865.928 dipendenti; 304.342 dipendenti hanno avviato i percorsi formativi; 257.586 dipendenti li hanno conclusi.

I primi risultati riferiti alla somministrazione della formazione attraverso la piattaforma Syllabus ad un numero significativo, ancorché non statisticamente rappresentativo, di dipendenti pubblici di amministrazioni centrali e locali, confermano l'importanza e l'urgenza di un investimento massivo sullo sviluppo delle competenze digitali.

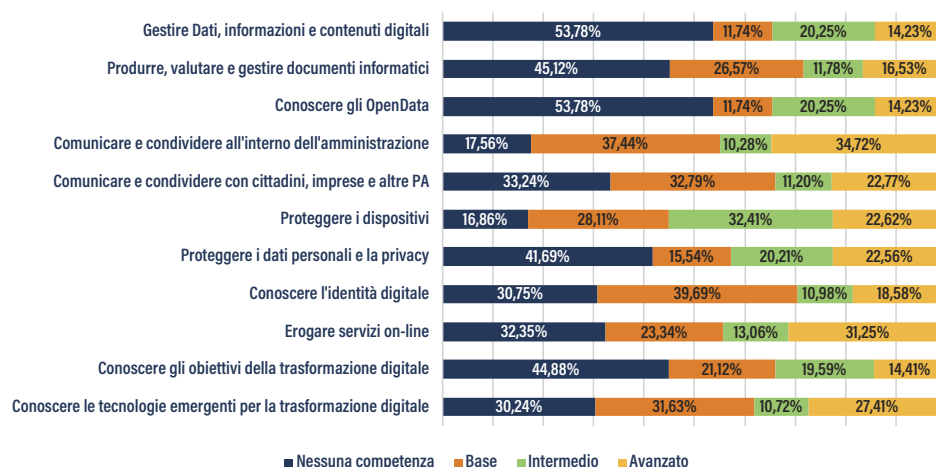
¹⁵ È necessario che tutte le amministrazioni rafforzino le politiche di gestione delle risorse umane, operando in modo da recuperare la motivazione alla formazione (rispetto a tutte le opportunità formative, non solo quelle rese obbligatorie dalle norme) e da valorizzare appieno il ruolo della formazione come fattore motivante all'azione pubblica. Così in MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti, cit., p. 5.

¹⁶ S. ANGELETTI, Competenze digitali del personale della pubblica amministrazione: quali e come svilupparle, in Rivista di Digital Politics, Fascicolo 2, maggio-agosto 2023, p. 375.

¹⁷ Presidenza del consiglio dei ministri, Dipartimento della funzione pubblica, Syllabus «Competenze digitali per la PA», Roma, 2022.

Se si guarda ai risultati dei test di ingresso, su 10 delle 11 competenze del framework di riferimento, il numero dipendenti con “nessuna competenza” e con “competenza base” supera la metà del totale dei dipendenti (FIGURA 2). Allo stesso tempo, rileva, come dato positivo di “salute professionale”, il fatto che una percentuale variabile tra il 14 e il 34% dei dipendenti che effettuano l’assessment in entrata conseguono il livello di padronanza massimo, non dimostrando quindi la necessità di formarsi.

Figura 2 - Dipendenti pubblici per livello di padronanza per ciascun ambito di competenza (percentuale sul totale). Esiti dei test di assessment in entrata effettuati sulla piattaforma Syllabus



I comportamenti degli utenti nel processo formativo e i risultati dell'apprendimento evidenziano la possibilità di realizzare progressi significativi e rapidi in termini di sviluppo delle competenze del personale della pubblica amministrazione. Si considerino, a titolo esemplificativo, i risultati dei test post-formazione dei dipendenti di amministrazioni centrali e locali che hanno concluso le loro attività formative su Syllabus (FIGURA 3). Premesso che gli esiti formativi conseguiti dipendono, ovviamente, tra le altre cose, dalla distribuzione del personale per livello di padronanza in ingresso, si registra, quale generale dato positivo, il fatto che i dipendenti tendono ad interpretare la formazione come un percorso di crescita che termina con un risultato formativo qualificato, e non come un “mero adempimento” da assolvere con un “passaggio di livello di padronanza”. Infatti, giungono al livello “avanzato” di padronanza percentuali elevate di dipendenti che, prima dell'avvio della formazione, risultavano possedere “nessuna competenza” (compiendo, quindi, tre passaggi di livello), oppure un livello di “base” (compiendo, in questo caso, due passaggi di livello).

Figura 3 - Dipendenti pubblici per progressi formativi (avanzamento di padronanza) per ciascun ambito di competenza. Esiti dei test post-formazione effettuati sulla piattaforma Syllabus

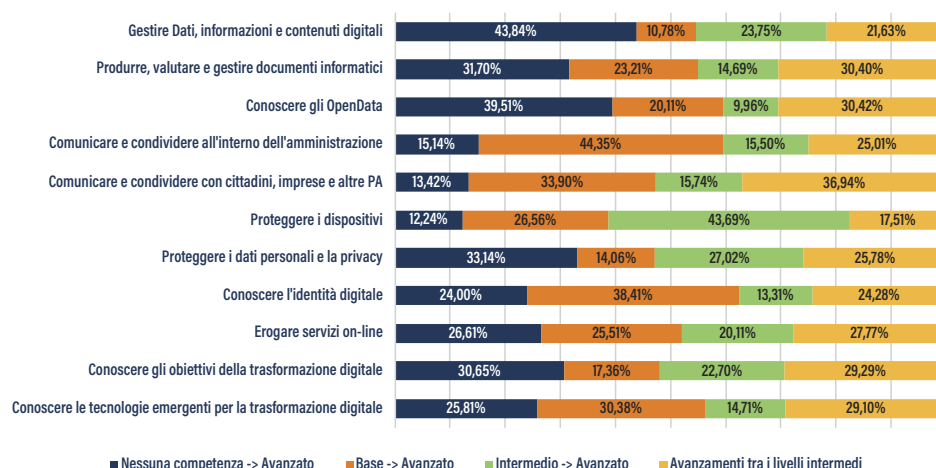
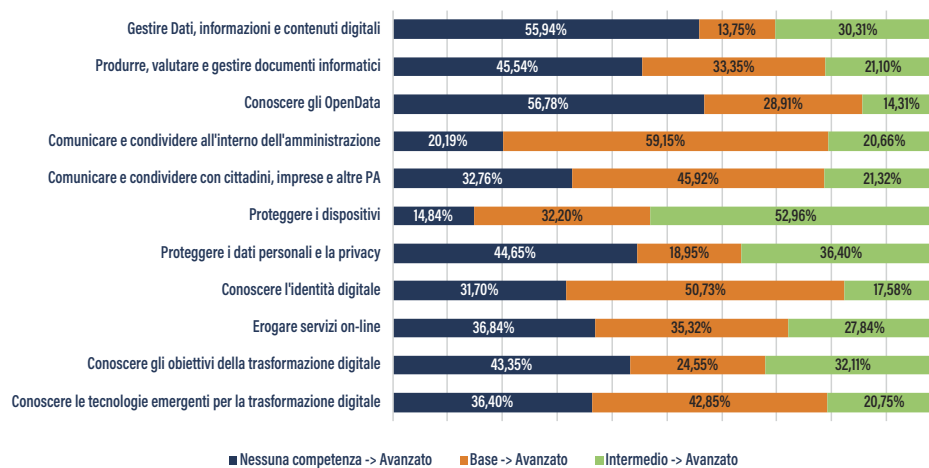


Figura 4 - Dipendenti pubblici che conseguono l'open badge (livello di padronanza avanzato, percentuale sul totale) al termine della formazione sulla piattaforma Syllabus

4. Le attività formative della Scuola Nazionale dell'amministrazione¹⁸

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) è parte integrante nel processo di modernizzazione e riqualificazione della Pubblica Amministrazione italiana, cui contribuisce attraverso un'offerta formativa dinamica nel tempo, mirata a rispondere alle esigenze di organizzazioni ad alta intensità di capitale umano costantemente sollecitate da innovazioni e cambiamenti. Nell'ambito di tale processo, nel corso degli anni la Scuola ha adeguato la propria offerta formativa componendo e aggiornando un articolato catalogo di iniziative formative finalizzate a sviluppare e rafforzare le competenze dei dipendenti pubblici, tanto a livello dirigenziale quanto non dirigenziale.

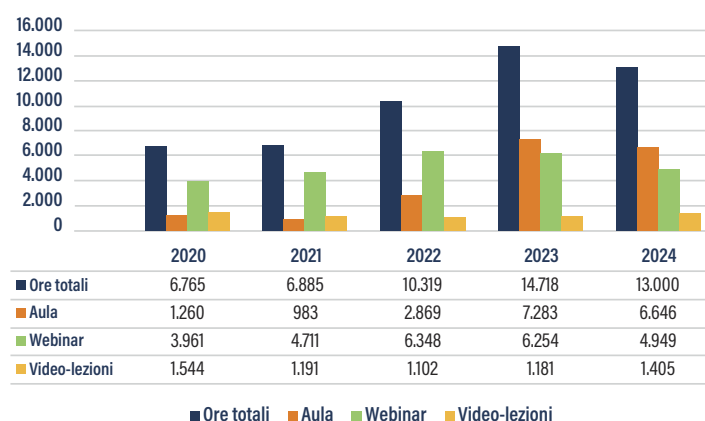
L'iter di composizione dell'offerta formativa, innescato dai fabbisogni delle amministrazioni cui i corsi della SNA sono rivolti, si sviluppa lungo direttrici tematiche che coniugano le conoscenze indispensabili all'attività amministrativa (solo per citarne alcuni, la gestione degli appalti, la gestione delle risorse umane, l'anticorruzione, gli obblighi di trasparenza, la contabilità pubblica, la rendicontazione del PNRR ecc.) con le trasformazioni (digitale, ecologica, amministrativa) indicate dai documenti di programmazione strategica come il Next Generation EU e le direttive del Ministro per la PA.

L'attività didattica della SNA si alimenta anche della fruttuosa collaborazione con altri attori del sistema formativo e istituzionale, dalle università alle realtà pubbliche e private, anche straniere, portatrici di saperi specialistici, tesa a garantire una formazione di alta qualità, attraverso un dialogo che, nel tempo, ha visto anche l'ampliamento dei luoghi di svolgimento dei corsi nei territori, attraverso l'istituzione dei poli formativi a livello regionale.

A complemento dell'impegno sul fronte della didattica sulle conoscenze, la SNA è stata protagonista dell'elaborazione di modelli di competenze "soft" per i dirigenti e per il personale non dirigenziale, offrendo alle amministrazioni uno strumento ulteriore di gestione delle risorse umane, utilizzabile sia in fase di accesso che di sviluppo, e orientando anche la propria formazione in coerenza con queste dimensioni, valorizzando, oltre al "cosa", anche il "come" dell'agire amministrativo.

L'approccio integrato di formazione in presenza e a distanza, attraverso il supporto di piattaforme digitali dedicate, costituisce per la SNA una neocostituita normalità che ha saputo trarre dallo choc pandemico uno spunto di sviluppo verso l'accrescimento della didattica a distanza, offerta prevalentemente in forma sincrona, grazie alla quale la Scuola può garantire oggi una diffusione più capillare ed equa delle conoscenze tra i dipendenti pubblici, favoriti nell'accesso ai corsi online per effetto dei ridotti oneri di fruizione.

Formazione SNA 2020-2024



¹⁸ Di Michaela Travaglini, Scuola Nazionale dell'Amministrazione.

Le direttrici dell'offerta formativa della SNA sono integrate da anni, inoltre, con gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, rispetto ai quali viene operata una riflessione in fase di programmazione dell'offerta formativa che abbina a ciascun corso uno o più goal di sostenibilità, in un'ottica di inclusione e miglioramento della performance pubblica.

Parimenti, dal 2022 la programmazione didattica della SNA ha assunto come bussola anche le *mission* del PNRR, a rafforzare la capacità di sviluppare sinergie tra l'accrescimento del capitale umano e le sfide più rilevanti per l'amministrazione pubblica.

I dati più recenti relativi all'attuazione delle iniziative presenti nel catalogo della Scuola (Programma Attività Formative – PAF), di seguito sinteticamente rappresentati, restituiscono la fotografia di quanto brevemente tracciato fin qui. In quanto strumento di programmazione redatto in risposta ai fabbisogni formativi espressi nei piani triennali, il PAF offre una panoramica dettagliata delle attività previste nell'anno cui si riferisce e illustra l'impegno organizzativo della SNA nell'offrire alle amministrazioni un valido strumento di pianificazione rispetto alla formazione del proprio personale.

Catalogo 2024 Dati macro in sintesi	
Corsi disponibili	215
Edizioni realizzate	534
Giorni di didattica	2.672
Ore di didattica	13.000
Partecipanti formati	38.507
Dirigenti formati	4.768

Per aggiungere un dato di genere, dei partecipanti circa il 60% è rappresentato da donne; per tutti, l'età media supera di poco i 48 anni.

Reclutamento e formazione iniziale

Nell'impegno della Scuola, una componente essenziale è rappresentata dal reclutamento e dalla formazione iniziale di dirigenti e funzionari neoassunti della Pubblica Amministrazione.

La disciplina vigente prevede che mediante il Corso-concorso SNA per dirigenti debba essere reclutata una quota minima del 50% dei posti dirigenziali vacanti¹⁹.

A partire dal IX Corso-concorso, in coerenza con l'approccio "per competenze" consolidato nelle Linee-guida del Ministro per la PA²⁰, la misurazione e la valutazione delle *soft skills* ossia delle competenze trasversali ritenute necessarie all'efficace svolgimento della funzione dirigenziale, è diventata essa stessa parte delle prove concorsuali, e non solo una componente costitutiva nel percorso formativo dei vincitori del concorso durante il corso stesso, già in essere dalla VII^a edizione.

Ai sensi dell'art. 28, comma 6, del d. lgs. 165/2001, la SNA è responsabile anche della formazione iniziale dei dirigenti reclutati autonomamente dalle singole amministrazioni. Questo percorso, della durata di un anno e suddiviso in quattro fasi – team building, assessment, 144 ore di formazione a catalogo SNA, redazione e discussione di un project work finale – consente di formare, in base alle amministrazioni di destinazione, una classe dirigente orientata alla differenziazione disciplinare e alla flessibilità.

Nel 2024 si è giunti al XXXIII^o ciclo formativo per i neo-dirigenti, con un numero complessivo di dirigenti formati pari a 135 unità. In tabella una sintesi delle amministrazioni di destinazione:

¹⁹ Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, art. 28.

²⁰ Decreto del Ministro per la PA del 28 settembre 2022.

Ciclo	Edizioni corsi 2024	Amministrazione	Dirigenti per Amministrazione
XXXIII°	I^	Agenzia delle Dogane e dei Monopoli	35
	II^	Mit	8
		Ice	4
		Scuola Superiore Meridionale	1
		Agenzia per la Sicurezza del Volo	1
	III^	Ministero della Giustizia	42
	IV^	Ministero della Difesa	14
		Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti	10
		Ministero della Salute	6
		Agenzia delle Dogane e dei Monopoli	9
		AIFA	3
		ACI	1
		Scuola Superiore Meridionale	1

A seguito del riordino del sistema delle Scuole pubbliche di formazione, intervenuto nel 2012, la SNA è inoltre incaricata della formazione per il personale della carriera diplomatica e della carriera prefettizia.

Formazione continua come life-long learning

Il *life-long learning* è un bisogno presente nelle amministrazioni pubbliche come risposta all'accelerazione dei cambiamenti di funzioni, strumenti e risultati attesi venutosi a concretizzare negli ultimi anni.

Il rafforzamento dell'offerta formativa della SNA in tale segmento si è tradotto in una risposta quantitativa, attraverso l'aumento di corsi e di edizioni proposte e realizzate, e soprattutto qualitativa, per consentire al segmento apicale del personale amministrativo di accrescere capacità e competenze necessarie per farsi interpreti del cambiamento e accompagnarlo con il necessario bagaglio di conoscenze.

La formazione manageriale, le competenze digitali, il tema dello sviluppo sostenibile e l'analisi e valutazione delle politiche pubbliche sono state al centro dei programmi formativi della SNA.

Formazione continua 2024 Dati macro in sintesi	
Corsi disponibili	207
Edizioni realizzate	518
Giorni di didattica	2.447
Ore di didattica	12.065
Partecipanti formati	37.642
Dirigenti formati	4.428

Formazione continua dedicata e poli formativi territoriali

In ossequio alla propria *mission* istituzionale, la SNA realizza anche iniziative formative *on demand*, che rappresentano l'opportunità per sperimentare percorsi, tematiche e modalità didattiche che non trovano spazio nel catalogo.

Nel 2024 sono state progettate 161 edizioni di formazione *on demand* dedicate a venticinque amministrazioni, enti ed istituti di varia natura, per un monte ore complessivo pari a 3.084, erogate a distanza o in presenza presso le sedi della Scuola o presso la struttura richiedente, a beneficio di una platea complessiva di 15.564 unità.

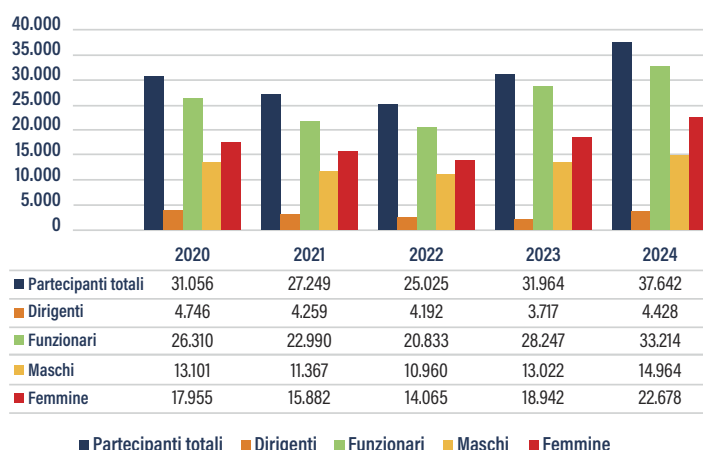
Inoltre, attraverso l'istituzione dei Poli formativi territoriali su base regionale, gradualmente avviati dal 2023, la SNA ha ampliato il proprio raggio d'azione raggiungendo segmenti di personale pubblico occupati presso realtà amministrative locali e sviluppando tematiche specialistiche connesse ai territori²¹.

Modelli di competenze dei dirigenti e del personale non dirigenziale

Nell'ambito dell'attività di sviluppo sulle competenze trasversali sopra richiamata, la SNA ha coordinato l'attività di elaborazione di due modelli di riferimento, uno per la dirigenza e uno per il personale non dirigenziale²², messi a disposizione delle amministrazioni per disporre di una base comune, utile sia in fase di selezione che di sviluppo, che risponde anche ai requisiti metodologici internazionali per la costruzione degli *Assessment Center*.

Il gruppo di lavoro multidisciplinare che ha lavorato ai modelli era composto da esperti accademici, del Dipartimento della Funzione Pubblica, dell'ARAN e di diverse amministrazioni pubbliche centrali e locali, con il coordinamento della SNA, che ha curato anche il presidio scientifico attraverso i propri esperti.

Già dal 2023 il framework di competenze sviluppato nei modelli è stato utilizzato anche come *fil rouge* all'interno dell'offerta formativa della SNA, indicando per ciascun corso idoneo quali competenze del modello vengono sviluppate. Tale indicazione è presente in oltre il 50% dei corsi a catalogo.

Caratteristiche del personale formato 2020-2024**I Sustainable Development Goals all'interno del catalogo SNA**

I 17 *goals* dell'Agenda ONU 2030, come noto, possono essere raggiunti solo con l'impegno coeso di Governo, istituzioni, imprese, organizzazioni della società civile, fino ad arrivare al contributo del singolo cittadino; in questo impegno collettivo, la SNA già dal 2018 ha scelto di fare la sua parte collegando i corsi del proprio catalogo agli obiettivi dell'Agenda ONU coerenti con essi.

²¹ Per un aggiornamento continuo si veda la pagina *Poli formativi territoriali - SNA*.

²² Per il personale non dirigenziale il riferimento è il Decreto del Ministro per la PA del 28 giugno 2023.

Nell'intento di promuovere il concetto di sostenibilità nelle declinazioni economica, sociale e istituzionale, le iniziative formative della Scuola sono state maggiormente orientate a rafforzare le competenze dei dirigenti e dei funzionari, sia sul versante del *management* della sostenibilità, sia sul versante delle politiche per lo sviluppo sostenibile.

La progressiva costruzione dell'offerta didattica ha consentito anche di introdurre nuove tematiche scientifiche, come gli "studi di futuro", la *policy coherence* e la *social network analysis*.

All'attività e alla *mission* della PA è, più nello specifico, dedicato l'obiettivo 16 "Pace, giustizia e istituzioni solide" che, insieme ai suoi *Target* (in particolare 16.5, 16.6, 16.7, 16.10 e 16.b) esalta il rispetto dei suoi principi cardine, come la trasparenza, la responsabilità, il livello di inclusione e l'efficacia delle politiche pubbliche.

A questo *goal* sono collegati 39 corsi, afferenti a tutte le macroaree scientifiche del catalogo 2024.

Agli obiettivi, e ai relativi target 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 17 dell'Agenda, sono riconducibili i contenuti di ulteriori 56 corsi, ai quali è possibile sommare quattro corsi introduttivi, un corso specialistico e un Diploma della durata di 150 ore appartenenti all'area scientifica "Sviluppo sostenibile e resilienza" che, per le tematiche affrontate, sono trasversali a tutti gli obiettivi previsti dall'Agenda Onu.

Alla sostenibilità è inoltre dedicato un percorso all'interno dell'offerta formativa SNA, che consente di conseguire un traguardo formativo che si compone dell'accesso a una pluralità di iniziative (da scegliere tra le 22 complessivamente disponibili sul tema della sostenibilità) che permettono di sviluppare competenze coerenti rispetto alla tematica.

Formazione e digitalizzazione

Dal 2024 la SNA ha significativamente investito nell'ambito della trasformazione digitale e nell'introduzione dell'intelligenza artificiale (IA) nei processi amministrativi e nella strumentazione di lavoro, strutturando corsi volti a fornire ai dipendenti pubblici *tools* e competenze per affrontare le sfide dell'innovazione tecnologica nella Pubblica Amministrazione, in coerenza con le recenti direttive ministeriali che insistono sulla centralità dell'alfabetizzazione digitale, della *cybersecurity* e dell'utilizzo etico dell'IA. Nel complesso, duemila persone hanno partecipato a questi corsi SNA nell'arco del 2024.

Contratti pubblici

Nel quadro degli obiettivi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), i target M1C1-86 (già conseguito), M1C1-98 (già conseguito) e M1C1-98-bis (da conseguire nel 2025), relativi alla formazione del personale della pubblica amministrazione coinvolto nei processi di *public procurement*, coinvolgono la Scuola Nazionale dell'Amministrazione in qualità di capofila per la raccolta dei dati sugli interventi formativi rivolti alla tematica degli appalti, oltre che come erogatore della formazione sulle tematiche degli acquisti pubblici, sia di base che, soprattutto, specialistica e avanzata.

Inoltre, dal 2021 la SNA partecipa attivamente alla Strategia professionalizzante approvata dalla Cabina di regia per il coordinamento della contrattualistica pubblica adottata nella seduta del 3 dicembre 2021, con l'obiettivo di rafforzare le competenze delle stazioni appaltanti e contribuire in maniera significativa al processo di qualificazione della pubblica amministrazione nel settore degli appalti.

Ai sensi del nuovo Codice dei contratti pubblici (d. lgs. n. 36/2023, art. 63), infine, la SNA è il soggetto istituzionale incaricato dell'accreditamento delle istituzioni pubbliche e private che svolgono attività formativa valida ai fini della qualificazione delle stazioni appaltanti.

Conclusioni

Pur avendo consolidato e ampliato l'offerta digitale, la SNA, negli anni post Covid, ha continuato a valorizzare l'importanza della formazione in aula, ritenuta fondamentale per favorire un'interazione diretta tra formatori e partecipanti e per sviluppare competenze pratiche attraverso esercitazioni e simulazioni. Questo bilanciamento tra modalità di apprendimento *online* e in presenza ha permesso di rispondere in modo ancora più completo alle esigenze formative del personale pubblico. La combinazione di queste due modalità ha, quindi, potenziato ulteriormente l'efficacia dell'offerta formativa della Scuola, permettendo di raggiungere un numero sempre maggiore di utenti e di rispondere alle diverse necessità di apprendimento.

5. I rinnovi contrattuali dei lavoratori pubblici contrattualizzati nel triennio 2022-2024²³

5.1 Premessa

I negoziati per i rinnovi contrattuali del 2022-2024 sono stati avviati nel corso dell'anno 2024. Al momento in cui scriviamo si sono concluse le trattative per il comparto Funzioni centrali, che ha sottoscritto il contratto a inizio 2025, e per il Comparto Sanità, che ha invece chiuso l'ipotesi di accordo nel mese di giugno dello stesso anno.

A differenza di quanto avvenuto nella stagione precedente, le trattative si sono sviluppate con posizioni divergenti non facilmente conciliabili. Da parte di alcune sigle sindacali è stato, fin da subito, posto il problema del mancato integrale recupero dell'inflazione registrata nel triennio di competenza contrattuale ed avanzata la richiesta pregiudiziale dello stanziamento di maggiori risorse finanziarie²⁴. Sono stati affrontati anche temi e questioni dal contenuto non strettamente economico, ma indubbiamente la questione delle risorse ha pesato sin dall'inizio sullo svolgimento delle trattative.

Sia per il comparto Funzioni centrali che per il comparto Sanità è stato registrato un tasso di adesione delle sigle sindacali all'ipotesi di accordo di poco superiore al 50%, con divergenze di posizioni anche all'interno della compagine sindacale.

Sono invece tuttora in corso i negoziati relativi agli altri comparti (Funzioni locali, Istruzione e ricerca). Le distanze tra le parti permangono nel comparto Funzioni locali, dopo tredici mesi di trattativa, nonostante alcune misure contenute nell'ultima legge di bilancio e nel recente decreto PA che hanno attenuato la rigidità del tetto alla crescita delle risorse destinate al secondo livello negoziale, creando uno spazio di accrescimento delle risorse finanziarie dedicate agli istituti dalla contrattazione integrativa. La trattativa per Istruzione e Ricerca, avviata più di recente, ha iniziato ad affrontare alcuni temi di parte normativa, ma presenta le stesse criticità degli altri negoziati (in particolare per la questione delle risorse complessive a disposizione). Le trattative relative alle aree dirigenziali sono ancora da avviare, ad eccezione di quella che interessa l'Area Funzioni centrali, partita nel maggio del 2025.

Si farà un cenno, inoltre, ad alcuni provvedimenti legislativi intervenuti soprattutto in materia retributiva, per documentare quel fenomeno di ripresa ed accentuazione della tendenza a regolare con norme di legge su ambiti e materie tipicamente contrattuali. Infine, si concluderà con un riferimento ai possibili cambiamenti che potrebbero aversi nella nuova stagione contrattuale 2025-2027.

5.2 Le novità nei contratti di Funzioni centrali e Sanità

In questo paragrafo saranno illustrate alcune delle principali novità dei due contratti fin qui definiti (Funzioni centrali e Sanità).

Iniziando da **Funzioni centrali** (comparto che assomma circa 193.000 addetti, in forza nei ministeri, nelle agenzie fiscali e negli enti pubblici non economici nazionali), vale la pena ricordare gli interventi di manutenzione e parziale revisione del nuovo sistema di classificazione del personale definito nel contratto precedente. Si ricorderà, come documentato nel Rapporto dello scorso anno, che i precedenti contratti del 2019-2021 avevano operato una profonda rivisitazione dei sistemi di classificazione professionale. In questa tornata, si è andati invece in continuità, con alcuni limitati interventi di adeguamento ed integrazione: da segnalare, tra gli altri, la parziale revisione del sistema degli incarichi di posizione organizzativa e professionale, mediante il riconoscimento stabile a coloro che hanno svolto per almeno otto anni un incarico di posizione organizzativa.

²³ Di Pierluigi Mastrogiuseppe, ARAN, Agenzia per la Rappresentanza Negoziabile delle Pubbliche Amministrazioni.

²⁴ Si ricorda che le risorse a regime stanziate per il triennio 2022-2024, ammontano complessivamente, per il complesso della PA (settori statali e non statali), a circa 10 miliardi di euro e consentono incrementi medi a regime del 6%. A queste risorse, devono aggiungersi gli ulteriori stanziamenti previsti da disposti normativi specifici che apportano, mediamente, un ulteriore punto percentuale di incremento.

Il contratto Funzioni centrali ha previsto anche alcune integrazioni nella regolamentazione del lavoro agile, con previsione di un possibile ampliamento delle giornate svolte in tale modalità per i lavoratori che abbiano particolari esigenze personali o familiari; anche su questo tema, si è trattato di innovazioni parziali e contenute di una regolazione che è stata largamente riproposta e confermata. Sempre in tema di lavoro agile, va segnalata l'introduzione della possibilità di erogazione del buono pasto anche nelle giornate di lavoro svolte in modalità agile.

Vi è stato, inoltre, un ulteriore sviluppo degli istituti di partecipazione sindacale, ovviamente nel rispetto delle prerogative datoriali riconosciute dalle norme di legge, ma anche in questo ambito l'impianto delle relazioni sindacali definito nei precedenti contratti non ha subito revisioni sostanziali.

In materia di orario di lavoro, è stata prevista la possibilità, in via sperimentale e garantendo comunque qualità e livello dei servizi resi all'utenza, di poter articolare l'orario di lavoro di 36 ore settimanali su quattro giorni, previa adesione volontaria da parte dei lavoratori.

Sono state anche rafforzate alcune misure di tutela dei lavoratori, riconoscendo due ore di permesso in più per visite, terapie o prestazioni diagnostiche, ai dipendenti con più di 60 anni di età.

Infine, è stata prevista una nuova clausola sull'«*Age management*», con l'introduzione di strumenti organizzativi atti a valorizzare i punti di forza delle diverse generazioni presenti nelle amministrazioni, per affrontare l'invecchiamento della forza lavoro, gestire il prolungamento della vita lavorativa e promuovere le pari opportunità fra lavoratori di diverse fasce di età.

In materia di trattamento economico, l'accordo delle Funzioni centrali ha riconosciuto un incremento retributivo medio di circa 165 euro per 13 mensilità, corrispondente al 6%. A quanto riconosciuto dal contratto devono inoltre sommarsi gli ulteriori riconoscimenti avvenuti con disposto normativo che hanno portato ad un incremento di ulteriori 2 punti percentuali (cifrabili in circa 50 euro/mese medi aggiuntivi).

Passando all'accordo raggiunto sul comparto **Sanità**²⁵ (settore di circa 580.000 addetti, in massima parte dipendenti delle Aziende Sanitarie locali), va osservato che anche in questo caso – a fronte delle rilevanti innovazioni del contratto 2019-2021 – si è andati in continuità con il precedente accordo, per lo più concentrando l'attenzione su alcuni interventi di adeguamento e parziale revisione delle attuali discipline oppure su alcune tematiche specifiche.

In premessa, va detto che la trattativa su questo settore ha risentito – ancor più che nel caso delle Funzioni centrali – di un contesto segnato da forti cambiamenti e da elementi di rilevante criticità, dovuti per lo più alla crescente domanda di servizi a cui il SSN è chiamato a fare fronte, in un quadro di finanza pubblica che non presenta elevati margini per sostenere dinamiche espansive della spesa sanitaria. Sulla trattativa si sono quindi inevitabilmente scaricate le problematiche che il settore sta vivendo – la cui soluzione richiede misure che travalicano l'ambito più strettamente contrattuale – tra cui, ad esempio, la questione degli organici e del conseguente maggior disagio lavorativo a cui è sottoposto il personale, in modo particolare nei settori che devono far fronte alla maggiore domanda di servizi (tra tutti, i servizi di emergenza ed urgenza).

Guardando più nello specifico ai contenuti di questo contratto, si richiamano anzitutto alcune innovazioni già introdotte nel contratto Funzioni centrali – ad esempio, *age management*, possibilità di articolare l'orario di lavoro su quattro giorni, ma solo nei servizi che non erogano prestazioni sanitarie – le quali assumono la valenza di novità trasversali di questa stagione contrattuale.

Vanno poi ricordate alcune misure specifiche, che possono contribuire alla soluzione di alcuni dei problemi che il settore sta vivendo: tra queste, il rilevante incremento della indennità riconosciute al personale che lavora nei servizi di pronto soccorso (con aumenti mensili medi a regime stimabili in circa 360 euro), gli aumenti delle indennità professionali riconosciute agli infermieri ed al personale sanitario (con incrementi a regime superiori al 20% rispetto alle misure attuali), il patrocinio legale ed il supporto psicologico gratuiti per il personale che subisce aggressioni sul lavoro (fenomeno, purtroppo, che ha fatto registrare, negli ultimi anni, un crescente numero di casi).

²⁵ Al momento in cui scriviamo, il contratto Sanità non è stato ancora definitivamente sottoscritto poiché è ancora in corso l'iter di validazione e controllo della ipotesi di contratto.

L'aumento complessivo riconosciuto dal nuovo contratto Sanità è di circa il 7%, conteggiando sia le risorse generali destinate a tutti i contratti pubblici (6%), sia le ulteriori risorse apportate da disposti legislativi (+1% circa), con aumenti medi mese complessivi di più di 170 euro per tredici mensilità.

5.3 I tempi (e i ritardi) della contrattazione

Come mostrato nella *tavola 1*, i tempi medi per giungere alla definizione dei CCNL nei comparti Aran sono stati di **32 mesi** nel triennio 2016-2018 e di **47 mesi** nel triennio 2019-2021²⁶. Essi sono stati calcolati dall'inizio del triennio (rispettivamente 1/1/2016 e 1/1/2019) alla data di sottoscrizione definitiva. L'osservazione è stata limitata ai quattro comparti (Funzioni centrali, Funzioni locali, Sanità ed Istruzione e ricerca), senza considerare i contratti delle aree dirigenziali. La tabella non si spinge, nel conteggio dei giorni di ritardo, anche ai contratti della stagione 2022-2024 poiché, come detto, la maggior parte dei negoziati di questa stagione contrattuale sono ancora in corso e (al momento in cui scriviamo) mancano ancora all'appello i contratti di Funzioni locali e di Istruzione e ricerca, oltreché quelli di tutte le aree dirigenziali. Ma è facile prevedere che i tempi medi che saranno registrati a conclusione di questa stagione saranno ancora più ampi rispetto ai due trienni che l'hanno preceduta²⁷.

A parziale attenuazione del quadro sopra descritto, occorre anche considerare che vi è un accumulo di ritardi nella successione dei trienni, per cui il ritardo di un triennio assume dimensioni molto ampie se il conteggio viene fatto rispetto all'inizio del triennio, ma risulta più contenuto (e, tutto sommato, nella norma), se il conteggio viene fatto rispetto alla conclusione del contratto del precedente triennio.

Mettendo in fila i ritardi medi registrati nei tre trienni è difficile, tuttavia, sfuggire alla impressione che si sia alle prese con un fenomeno strutturale, di cui vanno indagate le ragioni profonde. In questo senso, la *tavola 1*, dando evidenza anche ai giorni delle tre fasi intermedie (giorni occorrenti per la definizione dell'atto di indirizzo, giorni del negoziato e giorni della fase di controllo e validazione post-Ipotesi) offre anche qualche risposta alle cause di tali ritardi.

Tavola 1 - Mesi di ritardo nella definizione dei CCNL dei comparti Aran, rispetto all'inizio di ciascun triennio

Trienni contrattuali/fasi intermedie	Funzioni centrali	Funzioni locali	Sanità	Istruzione e ricerca	Ritardi medi comparti
Triennio 2016-2018					
Da inizio triennio a atto di indirizzo	18	22	20	22	21
Da atto di indirizzo a firma Ipotesi	6	4	7	4	5
Da firma Ipotesi a firma Definito	2	3	3	9	6
<i>Mesi ritardo totali</i>	26	29	30	35	32
Triennio 2019-2021					
Da inizio triennio a atto di indirizzo	28	33	31	41	36
Da atto di indirizzo a firma Ipotesi	9	11	11	6	8
Da firma Ipotesi a firma Definito	4	3	5	1	2
<i>Mesi ritardo totali</i>	41	47	47	48	47
Triennio 2022-2024					
Da inizio triennio a atto di indirizzo	29	30	28	38	34
Da atto di indirizzo a firma Ipotesi	5		14		
Da firma Ipotesi a firma Definito	3				
<i>Mesi ritardo totali</i>	37				

26 Sono state calcolate medie ponderate dei mesi di ritardo registrati in ciascuno dei quattro comparti, pesate con il numero di addetti di ciascun comparto.

27 Nell'ipotesi che il 31 dicembre 2025 giungano a conclusione (con la firma del contratto definitivo, dopo tutti i passaggi di validazione e controllo che seguono la firma della Ipotesi) si arriverebbe ad un ritardo medio, per la stagione 2022-2024, di 47 mesi per i quattro comparti di contrattazione.

Il ritardo nell'invio degli atti di indirizzo si collega alla disponibilità di adeguati stanziamenti in legge di bilancio, che consentano, di fatto, l'avvio delle trattative. Per comporre il quadro delle risorse necessarie ad avviare le trattative, si è arrivati sempre al terzo anno. Nelle ultime due tornate (a testimonianza dei più ampi ritardi registrati), è stato necessario aspettare addirittura la quarta legge di bilancio, che ha aggiunto alcuni ulteriori limitati stanziamenti.

Alla base dei ritardi, vi è un sistema di aspettative e di incentivi che si è ormai consolidato: tutti gli attori del sistema "si aspettano", infatti, che i primi due anni le risorse non consentiranno l'avvio delle trattative. Peralto, in un quadro di finanza pubblica problematico, vi è un forte incentivo, da parte dell'autorità di governo, a rinviare lo stanziamento di risorse. A ciò si aggiunge il fatto, che il sindacato non è incentivato a sedersi al tavolo il primo o il secondo anno, anche per la ragione che l'esperienza degli ultimi anni ha ampiamente dimostrato che l'attesa paga (la terza e la quarta legge di bilancio hanno infatti effettivamente ed invariabilmente apportato ulteriori risorse), senza eccessive penalizzazioni (nel pubblico impiego, l'erogazione degli arretrati è garantita e non è soggetta, come nei settori privati, ad una contrattazione dalla quale emerge un valore riconosciuto a titolo di una tantum).

Questa situazione, regolarmente ripropostasi negli ultimi 10 anni, potrebbe forse cambiare nella stagione 2025-2027, nella quale, per la prima volta, gli stanziamenti per i rinnovi contrattuali sono stati definiti secondo una impostazione di programmazione pluriennale della spesa pubblica, che rappresenta oggettivamente una novità di assoluto rilievo, sulla quale hanno certamente influito le nuove regole di *governance* del nuovo patto di stabilità e crescita definite a livello europeo, le quali obbligano gli Stati membri a presentare un piano strutturale di medio periodo²⁸.

Passando all'analisi della durata dei negoziati, si osserva che nei trienni 2016-2018 e 2019-2021 essa è risultata nella norma e, comunque, sempre inferiore all'anno, pur con alcuni rinvii e code contrattuali, in modo particolare nel caso di Istruzione e ricerca. Durate più lunghe nel 2019-2021 si sono avute per Funzioni locali e per Sanità (circa un anno di trattative per entrambi i comparti). Istruzione e ricerca nel 2019-2021 ha avuto una durata dei negoziati apparentemente più bassa, ma ciò si deve solo al fatto che l'accordo raggiunto a fine 2022 si è limitato a riconoscere gli aumenti stipendiali, rinviando tutte le materie di parte normativa ad una successiva sessione negoziale. Il contratto completo, comprensivo anche della parte normativa, ha infatti visto la luce solo il 18 gennaio 2024, con più di un anno di ritardo rispetto alla fine del triennio. Peralto, le trattative sono proseguite anche dopo tale data, per la definizione di alcune "code contrattuali", l'ultima delle quali si è conclusa il 18 marzo 2025, con quasi due anni e mezzo di ritardo rispetto alle fine del triennio.

Per il triennio 2022-2024, non si è ancora nelle condizioni di fare un bilancio (perché i negoziati sono ancora in corso), ma già da quanto fin qui avvenuto può trarsi la facile previsione che i ritardi saranno ancora maggiori rispetto alla stagione precedente. Ciò si deve, essenzialmente, alla maggiore durata della fase negoziale vera e propria. Infatti, i tempi di avvio delle trattative, pur mantenendosi molto dilatati, non si sono discostati da quanto avvenuto nel 2019-2021. I negoziati, invece, hanno avuto durate più lunghe, a testimonianza della maggiore conflittualità che si è registrata in questa stagione negoziale.

In particolare, ciò è avvenuto per Sanità, le cui trattative si sono protratte per più di un anno, e per Funzioni locali, trattativa aperta da più di un anno e non ancora conclusa.

Da ultimo, vi è la questione della durata dell'iter di controllo e validazione. Come è noto, l'art. 47 del d. lgs. n. 165/2001 prevede alcuni termini per le fasi intermedie di tale iter. I termini riguardano, in particolare, l'Aran (obbligo di inviare l'ipotesi di accordo entro 10 giorni dalla sua sottoscrizione) e la Corte dei conti (15 giorni dalla trasmissione della ipotesi). Non si sono registrati ritardi, da parte di questi due soggetti, che hanno generalmente rispettato i termini posti dalla norma di legge. Il sovrappiù di ritardo rispetto ai tempi di Aran e Corte dei conti, si deve, invece, ai passaggi che riguardano gli attori governativi. La durata media della fase di controllo e validazione è stata di sei mesi nel triennio 2016-2018 e di poco meno di due mesi e mezzo nel triennio 2019-2021. Tuttavia, escludendo dal calcolo Istruzione e ricerca – che ha concluso un contratto solo di parte economica, rinviando tutta la parte normativa – i mesi medi, nel 2019-2021, salgono a quattro. Infine, è stata di quasi tre mesi per Funzioni centrali 2022-2024. Si può affermare, in sintesi, che la durata della fase di validazione e controllo prende dai tre ai cinque mesi. Tempi sicuramente non brevi, che si sommano, aggravando il fenomeno, ai ritardi nell'avvio dei negoziati.

²⁸ Questo tema verrà ripreso nelle conclusioni (paragrafo 5).

5.4 La ripresa della regolazione per legge su ambiti e materie contrattuali

Nell'assetto del lavoro pubblico riformato, il contratto collettivo è stato concepito anche in funzione di contenimento rispetto agli interventi legislativi, con la tendenziale finalità di ricondurre alla contrattazione collettiva tutta la regolazione in materia retributiva e di rapporto di lavoro, attribuendole in questo ambito una sorta di primazia²⁹.

Ciononostante, negli ultimi anni si assiste ad una ripresa di interventi legislativi, su materie contrattuali, particolarmente in ambito retributivo. Di questo fenomeno, hanno dato conto alcuni recenti numeri del Rapporto Semestrale sull'andamento delle retribuzioni di Aran, ai quali si rinvia per gli opportuni approfondimenti³⁰.

Un'accentuazione di questo fenomeno si è avuta, in particolare, nella fase post-Covid, con una serie di interventi mirati che hanno interessato soprattutto il settore sanitario. A questi interventi, hanno fatto seguito una serie di altre misure rivolte anche ad altri settori.

Si è trattato, per lo più, di provvedimenti relativi ad interi settori (ad esempio, medici o infermieri del SSN, perequazione indennità di amministrazione dei ministeri, incrementi risorse decentrate di tutti i ministeri e della Presidenza del Consiglio dei ministri, risorse specifiche per l'incentivazione del personale delle università). Ma vi sono state anche misure destinate a specifiche tipologie professionali o categorie di addetti nell'ambito di un settore (ad esempio, addetti ai servizi di emergenza e urgenza degli ospedali, dirigenti scolastici). In altri casi, infine, si è trattato di micro-interventi rivolti ad un numero assai ridotto di addetti (per esempio, incrementi dei fondi risorse decentrate di alcune amministrazioni o specifiche tipologie professionali di singole amministrazioni).

Su un altro piano, ma nell'ambito della stessa tendenza generale, occorre anche richiamare gli interventi con i quali sono stati anticipati, con erogazione unilaterale disposta per via legislativa, le risorse destinate alla contrattazione collettiva nazionale. Va segnalata, in questo ambito, la misura con la quale è stata prevista l'erogazione di una indennità di vacanza contrattuale "potenziata" a decorrere dal 1° gennaio 2024 (con obbligo di anticipo della quota di IVC aggiuntiva dell'anno 2024 con la mensilità di dicembre 2023, per le amministrazioni statali e facoltà di anticipo per le altre amministrazioni). Per dare l'idea del rilievo assunto da questo intervento nel triennio 2022-2024, si consideri che la normale IVC ha rappresentato nel 2022-2024 una quota pari a circa il 5% del monte complessivo delle risorse destinate ai rinnovi contrattuali; con l'IVC potenziata, le risorse erogate anticipatamente sono arrivate ad una quota di circa il 50%. In termini analoghi, sebbene con un impatto più contenuto, ha operato l'altra misura – adottata con la legge di bilancio per il 2023 – con la quale è stata disposta l'erogazione di un emolumento accessorio *una tantum* pari all'1,5% dello stipendio tabellare, nel corso dell'anno 2023.

Non sfugge il rischio che questo tipo di interventi possano, nel tempo, indebolire il sistema della contrattazione, oltretutto, quando si tratti di micro-interventi rivolti a platee molto ridotte, accentuare le disparità di trattamento tra settori, categorie professionali o amministrazioni. Questo rischio sussiste nonostante si sia trattato, in alcuni casi, di misure con obiettivi espliciti di perequazione retributiva (come, ad esempio, nel caso del recente provvedimento di perequazione delle indennità di amministrazione dei ministeri). È noto, infatti, che la perequazione retributiva interna ad un settore, potrebbe accentuare le differenze retributive con gli altri settori non interessati da analoghi provvedimenti.

Essi segnalano, d'altro canto, una difficoltà ed un affanno dello strumento contrattuale a svolgere la sua funzione di autorità salariale e di regolazione del rapporto di lavoro. Anche il tema dei ritardi contrattuali, di cui si è dato conto nel paragrafo precedente, è parte del problema e concorre, indubbiamente, all'indebolimento complessivo dello strumento. L'intervento legislativo appare infatti molto più rapido ed efficace nel conseguimento degli effetti desiderati, pur con gli effetti collaterali segnalati.

²⁹ Come è noto, l'ordinamento vigente prevede una serie di meccanismi giuridici di delegificazione, di deroga delle leggi speciali che intervengono in materia di rapporto di lavoro dei pubblici dipendenti ad opera dei contratti collettivi, di automatica caducazione di norme di legge in materia di trattamento economico con il primo rinnovo successivo alla emanazione delle stesse.

³⁰ Cfr. Aran, Rapporto semestrale sulle retribuzioni dei pubblici dipendenti, n. 1/2021 e n. 1/2024 (<https://www.aranagenzia.it/publicazioni-e-statistiche/>).

5.5 Conclusioni

La stagione negoziale 2022-2024 nella contrattazione pubblica ha evidenziato un maggior tasso di conflittualità rispetto alle stagioni precedenti ed una conseguente maggiore difficoltà a concludere gli accordi. A queste problematiche contingenti si sono inoltre sommate alcune persistenti criticità della contrattazione collettiva, evidenziatesi già in passato. Innanzitutto, come si è visto, il problema dei ritardi nell'avvio dei negoziati. In secondo luogo, l'accentuazione della tendenza ad intervenire con legge in alcune materie di competenza della contrattazione collettiva (tipicamente in ambito retributivo)³¹.

In questo contesto sicuramente non facile, una nota positiva è rappresentata, invece, dal fatto che l'ultima legge di bilancio ha stanziato le risorse dei rinnovi contrattuali fino al 2030, fatto assolutamente inedito, mai verificatosi in passato, creando le condizioni per risolvere il problema dei ritardi nella definizione dei contratti³². La quantificazione, coerente con il Piano Strutturale di Bilancio (PSB), di quanto disponibile sino al 2030 per i rinnovi del pubblico impiego è da riconnettere al mutato contesto delle regole all'interno delle quali sono definiti gli impegni della politica di bilancio dei Paesi europei.

A differenza di quanto avvenuto nelle tornate precedenti, vi sarebbero, quindi, le condizioni per avviare da subito i contratti del nuovo triennio (almeno per i comparti che hanno concluso la contrattazione 2022-2024).

Le risorse stanziate si cifrano, infatti, in 10 miliardi per il triennio 2025-27 e raggiungono gli 11 miliardi per quello successivo. Si tratta di stanziamenti coerenti con le previsioni di inflazione e con gli obiettivi di riequilibrio dei conti pubblici assunti in sede UE. Circa questo complesso di risorse, un ulteriore aspetto di non trascurabile novità è il fatto che la cadenza temporale presenta un profilo regolare, mentre in precedenza per i primi due anni dei singoli trienni gli stanziamenti erano appena sufficienti per coprire l'indennità di vacanza contrattuale.

Questo cambiamento rappresenta una opportunità di assoluto rilievo per rilanciare la contrattazione nel settore pubblico e per avere una maggiore continuità nei rinnovi.

31 Per l'ulteriore approfondimento di queste persistenti criticità del sistema della contrattazione collettiva nel settore pubblico, sia consentito il rinvio a Mastrogiuseppe P., Vignocchi C., *La regolazione del lavoro pubblico in un'analisi di lungo periodo*, in *La Pubblica Amministrazione, innovare nella babilonia organizzativa*, a cura del Gruppo TO-MI Innovazione e lavoro, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, 2025, https://www.centroeinaudi.it/images/abook_file/Qbd14-Tassello_mancante.pdf.

32 Di questo rilevante cambiamento, dà conto più ampiamente il Rapporto semestrale Aran sulle retribuzioni dei pubblici dipendenti, n. 1/2024, <https://www.aranagenzia.it/publicazioni-e-statistiche/rapporti-tema-rapporto-semestrale-2/2024-3/>.

6. Dalla digitalizzazione all'integrazione: la PA italiana verso una trasformazione consapevole e continua³³

6.1 Introduzione

Nel 2024 la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione italiana ha raggiunto una nuova fase: dopo l'accelerazione impressa dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), l'attenzione si è spostata dal "costruire" al "connettere". Le infrastrutture digitali sono operative, le piattaforme nazionali sono in uso, e la normativa si è evoluta per sostenere un ecosistema più maturo e responsabile.

Questa fase segna il passaggio da una logica emergenziale a una logica sistemica, in cui la sfida principale non è più solo tecnica, ma organizzativa, culturale e relazionale. La PA è chiamata a integrare tecnologie, processi e persone, a sviluppare competenze diffuse e soprattutto a generare valore pubblico attraverso servizi digitali semplici, accessibili e orientati all'impatto.

Il 2024 si conferma quindi come un punto di svolta: la trasformazione digitale non è più un obiettivo da raggiungere, ma un processo continuo da governare, misurare e migliorare. Solo così potrà rispondere pienamente alle aspettative di cittadini e imprese, contribuendo a costruire un'amministrazione capace di apprendere, ascoltare e innovare.

6.2 Input di sistema e risorse attivate

Normativa e governance

Il 2024 ha visto un'intensa attività normativa e regolatoria, sia a livello europeo che nazionale. Tra i principali riferimenti:

- *AI Act* (2024): regolamento europeo che ha introdotto un sistema armonizzato per la classificazione dei sistemi di Intelligenza Artificiale (IA) in base al rischio. L'Italia ha avviato il confronto per strutturare una *governance* nazionale dell'IA.
- Strategia Nazionale per l'IA 2024–2026: aggiornata con particolare attenzione all'IA generativa, promuove competenze, etica, trasparenza e ricerca applicata.
- *Data Governance Act* (DGA): è diventato pienamente operativo nel 2024, introducendo un quadro regolatorio per la condivisione dei dati tra soggetti pubblici e privati, con l'obiettivo di promuovere fiducia, trasparenza e nuovi modelli di accesso ai dati detenuti dalle amministrazioni. Il regolamento ha rafforzato l'interesse verso la creazione di spazi europei di dati (*data spaces*) e l'avvio di nuovi ecosistemi digitali nazionali, contribuendo a ridefinire il ruolo della PA non solo come *produttrice*, ma anche come *facilitatore* di valore pubblico attraverso l'utilizzo secondario dei dati.
- *Data Act*: ha trovato attuazione nel 2024, delineando nuovi obblighi e opportunità in materia di accesso e condivisione dei dati generati da dispositivi connessi e servizi digitali. L'operatività del regolamento ha rafforzato l'attenzione delle amministrazioni italiane verso modelli di interoperabilità avanzata e riutilizzo del dato, con impatti diretti sulla progettazione dei servizi pubblici digitali, in particolare nei contesti dell'emergenza, della mobilità, dell'ambiente e della sanità. Il *Data Act* costituisce un tassello essenziale per accelerare la costruzione di una vera economia del dato nel nostro Paese.
- Regolamento dell'Agenzia per la *Cybersicurezza Nazionale* (ACN) sul *Cloud* per la PA: entrato in vigore ad agosto 2024, stabilisce i criteri di qualificazione e classificazione dei dati, indirizzando le PA verso fornitori sicuri e infrastrutture affidabili.
- Recepimento Direttiva NIS2 (D.Lgs. 138/2024): ha esteso gli obblighi di sicurezza informatica a un numero maggiore di soggetti pubblici e privati, rafforzando le misure di prevenzione e l'istituzione dei CERT³⁴ regionali.
- Codice dei Contratti Pubblici (D.Lgs. 36/2023), la cui attuazione piena ha avuto effetti rilevanti a partire dal 2024, ha introdotto l'obbligo di digitalizzazione dell'intero ciclo degli appalti.
- Piano Triennale per l'Informatica 2025–2027 dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID): definisce la strategia digitale della PA con *focus* su interoperabilità, sostenibilità, sicurezza, infrastrutture cloud, gestione del dato e accessibilità.

³³ Di Monica Gabrielli, SOGEI.

³⁴ Computer Emergency Response Team (CERT), ovvero squadra per la risposta ad emergenze informatiche.

- Riforma del Fascicolo Sanitario Elettronico 2.0. (FSE): attuata con tre decreti nel 2024, ha previsto l'opposizione all'alimentazione automatica, l'integrazione con l'INI e il SIT³⁵ e l'attivazione graduale su tutto il territorio.

Investimenti e risorse attivate tramite il PNRR

Nel 2024, il PNRR ha continuato a essere la spinta principale per la trasformazione digitale del nostro Paese, finanziando interventi in molti settori diversi. Ogni missione del Piano ha contribuito in modo concreto a diffondere l'innovazione, rendendola più vicina alle persone e ai territori.

- **Missione 1** – Digitalizzazione e innovazione nella Pubblica Amministrazione
Questa è stata la missione centrale per la digitalizzazione, con azioni fondamentali come il passaggio al *cloud*, il rafforzamento dell'identità digitale (Sistema Pubblico di Identità Digitale e la Carta di Identità Elettronica), l'introduzione dell'*IT Wallet*³⁶ e l'apertura dei Centri di facilitazione digitale³⁷, pensati per aiutare tutti – soprattutto chi ha meno dimestichezza con la tecnologia – a usare i servizi digitali in modo semplice e autonomo.
- **Missione 2** – Transizione ecologica
Le tecnologie digitali hanno dato un supporto importante anche nella tutela dell'ambiente, ad esempio migliorando la gestione dell'energia, dei rifiuti e delle risorse naturali grazie a sistemi intelligenti.
- **Missione 3** – Mobilità sostenibile
Sono stati introdotti strumenti digitali per rendere i trasporti più efficienti, sicuri e sostenibili, aiutando le città e i territori a gestire meglio la mobilità e le infrastrutture.
- **Missione 4** – Istruzione e formazione
Il PNRR ha sostenuto scuole e università nel rafforzare la didattica digitale e nel promuovere le competenze scientifiche e tecnologiche, preparando le nuove generazioni ad affrontare un mondo del lavoro sempre più digitale.
- **Missione 5** – Inclusione e coesione sociale
Anche se meno centrale, la tecnologia è stata utilizzata per rendere più efficaci i servizi di supporto alle persone e per facilitare percorsi di inclusione, anche attraverso l'uso di strumenti digitali per la formazione e il lavoro.
- **Missione 6** – Salute
La digitalizzazione ha interessato anche il settore sanitario, ad esempio con il potenziamento del FSE e l'integrazione dei sistemi informativi sanitari, per offrire servizi più vicini alle esigenze dei cittadini.
- **Missione 7** – Energia e reti intelligenti
La tecnologia ha permesso di rendere più efficienti i sistemi locali di produzione e consumo di energia, attraverso strumenti digitali che aiutano a gestire meglio le risorse e ridurre gli sprechi.

Investimenti e risorse per la digitalizzazione non finanziati dal PNRR

Accanto al PNRR, ulteriori risorse sono state attivate tramite fondi strutturali europei, il Fondo per l'Innovazione Tecnologica, programmi dell'AglD e dell'ACN, nonché tramite investimenti diretti di amministrazioni centrali e locali. Si sono così realizzati progetti verticali su interoperabilità e *governance* dei dati, aggiornamenti dei cataloghi *cloud*, audit tecnici, soluzioni documentali digitali, CRM e strumenti predittivi. L'Italia ha anche partecipato ai bandi del programma *Digital Europe* per la creazione di *European Digital Innovation Hubs*, mentre ha preso avvio il Fondo Nazionale per l'IA con una dotazione da un miliardo di euro. Infine, la costituzione dell'*AI Factory ITALIA*³⁸, selezionata come polo di eccellenza europeo, ha posto le basi per un ecosistema nazionale sull'IA applicata a settori strategici.

35 L'INI (Infrastruttura Nazionale per l'Interoperabilità) e il SIT (Sistema di Interscambio dei Tracciati) sono componenti centrali del nuovo ecosistema digitale sanitario. L'INI funge da punto di accesso per il recupero e la condivisione dei documenti sanitari tra Regioni e operatori, mentre il SIT garantisce l'uniformità e la qualità dei flussi informativi tra i diversi sistemi sanitari regionali, abilitando un'interoperabilità semantica a livello nazionale.

36 L'IT-Wallet è un portafoglio digitale integrato nell'app IO che consente ai cittadini di conservare e utilizzare documenti personali e titoli abilitanti in formato elettronico.

37 <https://repubblicadigitale.gov.it/servizi/digitalefacile>

38 <https://www.mur.gov.it/it/news/martedi-10122024/italia-ai-factory-sara-italiana-una-delle-prime-piattaforme-strategiche-di>

6.3 Output e servizi resi

Nel 2024 la digitalizzazione della PA ha fatto un passo avanti importante. Dopo gli sforzi del biennio precedente, l'attenzione si è spostata sempre di più sulla qualità: rendere i servizi digitali più affidabili, facili da usare, capaci di generare valore per i cittadini. Mentre le grandi infrastrutture ormai sono quasi tutte operative, si è iniziato a lavorare davvero sull'integrazione delle tecnologie digitali nella vita quotidiana degli uffici pubblici.

Un ruolo chiave lo ha avuto la connettività: il piano Italia 5G ha esteso la copertura, favorendo l'adozione di servizi *smart* nelle città e nei territori, mentre la rete nazionale TeRABIT³⁹ è stata potenziata per sostenere il lavoro del mondo accademico e dei grandi progetti pubblici. Il supercomputer Leonardo, con il Centro ICSC⁴⁰, ha iniziato a collaborare con le amministrazioni centrali in progetti di simulazione in ambiti cruciali come la sanità, l'energia e il meteo.

Il *cloud* è diventato sempre più centrale nella trasformazione digitale della PA. Molte amministrazioni hanno aderito al Polo Strategico Nazionale (PSN), e alcune hanno iniziato a ripensare le proprie architetture in modo più moderno. Tuttavia, spesso il passaggio al *cloud* si è limitato a spostare ciò che già esisteva, senza un vero rinnovamento⁴¹. Questo mostra quanto sia importante un supporto tecnico più continuo e qualificato. Intanto, si amplia il numero dei fornitori *cloud* qualificati e alcune Regioni sperimentano soluzioni ibride o federate, condividendo servizi tra enti.

Sul fronte della sicurezza, l'ACN ha intensificato la sua azione: ha ampliato i sistemi di monitoraggio, sostenuto la nascita di nuovi centri regionali per la sicurezza (SOC), avviato attività di formazione e stimolato una maggiore consapevolezza nelle PA sui rischi informatici. Si è visto un incremento nei controlli interni e nell'uso di strumenti avanzati per tracciare e analizzare gli eventi digitali.

Anche l'interoperabilità ha fatto passi avanti. La Piattaforma Digitale Nazionale Dati (PDND) è cresciuta sia nel numero di enti che la usano, sia nel numero di servizi disponibili, segno che le amministrazioni iniziano a condividere di più e meglio. Ma resta ancora molta strada da fare per progettare servizi digitali davvero integrati fin dall'inizio, come previsto dal principio europeo del "*once only*", che punta a non chiedere mai due volte lo stesso dato al cittadino.

Nel settore sanitario, il FSE è stato attivato in tutta Italia, con processi automatici che alimentano i dati clinici. Sono partite anche le prime sperimentazioni per offrire servizi su misura per i pazienti cronici. Tuttavia, l'applicazione resta disomogenea: alcune Regioni sono più avanti di altre, sia per la completezza dei dati, sia per l'integrazione con i sistemi informativi locali.

Per quanto riguarda l'esperienza digitale, piattaforme come App IO, pagoPA, SEND e ANPR sono cresciute in termini di utilizzo e apprezzamento, grazie a interventi su usabilità e accessibilità. L'introduzione dell'IT-Wallet ha segnato un altro passo verso una cittadinanza digitale concreta, permettendo ai cittadini un accesso più semplice e sicuro ai propri documenti. L'Italia si conferma così tra i Paesi europei più attivi sul fronte delle identità digitali.

L'attenzione alle competenze è proseguita con forza: come già accennato, il *Syllabus* per i dipendenti pubblici è stato aggiornato, e sono stati introdotti moduli specifici su IA e *cybersicurezza*. Anche i cittadini hanno partecipato in numero crescente ai percorsi formativi, grazie alla collaborazione tra Centri di facilitazione digitale, Terzo Settore e Università. Il Servizio Civile Digitale ha rafforzato la sua presenza e definito un modello d'intervento replicabile, utile soprattutto nei contesti più fragili.

L'IA ha trovato finalmente una collocazione chiara nella strategia nazionale: dopo l'approvazione dell'AI Act, il Governo ha lanciato una consultazione pubblica e presentato un disegno di legge per regolare l'adozione dell'IA nel settore pubblico. Il nuovo Piano Triennale 2025–2027 ha dato indicazioni pratiche per usare l'IA in modo utile e trasparente, anche attraverso un approccio "*human-in-the-loop*", dove le decisioni automatizzate sono sempre supervisionate da esseri umani.

39 <https://www.terabit-project.it/it/>

40 <https://www.supercomputing-icsc.it/>

41 Bilancio PSN 2024: <https://www.polostrategiconazionale.it/chi-siamo/governance/societa-trasparente/>

Il 2024 si chiude con una Pubblica Amministrazione più digitale, consapevole e interconnessa: le infrastrutture abilitanti sono operative, le piattaforme nazionali sempre più diffuse, l'identità digitale consolidata, e crescono l'attenzione alla sicurezza, alle competenze e all'uso responsabile dell'intelligenza artificiale.

Tuttavia, il passaggio dalla digitalizzazione alla trasformazione resta incompleto. Le disomogeneità nell'adozione del FSE, l'accessibilità ancora limitata, l'insufficiente *redesign* dei servizi e il fabbisogno di supporto tecnico-organizzativo richiedono un cambio di passo.

Serve ora valorizzare la dimensione *phygital*⁴² della trasformazione: progettare servizi capaci di integrare digitale e prossimità fisica, orientati all'esperienza concreta delle persone. Solo così sarà possibile consolidare una maturità digitale strutturale, accompagnata da *governance* efficace e dalla valorizzazione del lavoro pubblico.

6.4 Indicatori di qualità, efficienza ed efficacia dei servizi digitali pubblici (2024)

L'analisi delle politiche pubbliche orientate alla digitalizzazione risulta incompleta senza un'attenta valutazione dei dati empirici che ne attestano l'efficacia, la diffusione e l'impatto percepito. Il presente capitolo intende fornire un quadro sintetico ma articolato di alcuni indicatori chiave che, nel corso del 2024, hanno misurato l'evoluzione digitale nella PA.

Questi dati assumono un valore particolarmente rilevante nella prospettiva di una *governance* basata sull'evidenza perché permettono di collegare gli investimenti attuati nel quadro del PNRR ai risultati concretamente osservabili sul territorio e nell'esperienza degli utenti finali.

Gli indicatori riportati sono organizzati secondo tre dimensioni principali: qualità, efficienza ed efficacia dei servizi digitali pubblici. All'interno di ciascuna, sono trattati ambiti chiave come connettività, sicurezza, interoperabilità, competenze digitali, accessibilità e diffusione dei servizi digitali, con l'obiettivo di fornire una base empirica per il monitoraggio continuo e per l'impostazione di future azioni correttive, anche in chiave di *benchmarking* europeo⁴³.

Qualità

Per valutare se la digitalizzazione della PA sta davvero portando benefici concreti, è importante guardare anche alla qualità dei risultati. La tabella che segue raccoglie i principali indicatori legati alla connettività, alla sicurezza, all'adozione di tecnologie e all'esperienza degli utenti. Il confronto tra i dati 2023 e 2024, insieme ai *target* previsti per il 2030, permette di misurare i progressi effettivi.

Nel 2024 sono cresciuti la copertura in fibra ottica e l'uso di servizi digitali, ma permangono differenze tra aree urbane e periferiche. Gli incidenti informatici sono aumentati, segno sia di una maggiore esposizione ai rischi, sia di una maggiore capacità di risposta da parte delle PA. Restano però da rafforzare l'accessibilità dei servizi e la misurazione della soddisfazione degli utenti.

Anche l'adozione di tecnologie come *cloud*, *Big Data* e IA nelle imprese italiane – pur ancora limitata – rappresenta un indicatore utile per comprendere il contesto in cui la PA digitale si muove. In sintesi, questi indicatori aiutano a capire quanto i servizi digitali siano realmente efficaci e vicini ai bisogni delle persone.

⁴² Il termine *phygital* deriva dalla fusione delle parole fisico e digitale. In breve, non è altro che l'integrazione tra il mondo fisico e quello digitale.

⁴³ Per ciascuno degli ambiti trattati all'interno delle tabelle (qualità, efficienza, efficacia), è stato indicato il collegamento con uno o più Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (Agenda 2030), con riferimento ai target pertinenti. L'obiettivo è evidenziare la coerenza tra le politiche digitali nazionali e gli impegni globali in materia di sviluppo inclusivo, innovazione, istruzione e governance responsabile.

Area Tematica	Indicatore	Valore 2023	Valore 2024	Target 2030
Connettività 	Rete fissa ad altissima capacità (VHCN)	59,60%	70,70%	100%
	Copertura di fibra ottica	59,60%	70,70%	100%
	Copertura 5G aree popolate	99,50%	99,50%	100%
Capitale Umano  				
Sicurezza 	Eventi Cyber	1.411 ⁴⁴	1.979	–
	Incidenti	303	573	–
Tecnologia nelle Imprese ⁴⁵  	Adozione cloud computing	51,90%	55,10	74%
	Utilizzo Big Data/Data Analytics	–	26,60%	60%
	Utilizzo Intelligenza Artificiale	6,2%	5,0%	60%

Tabella 1 - Indicatori di qualità dei servizi pubblici

Efficienza

La dimensione dell'efficienza analizza il grado di trasformazione digitale raggiunto dalla PA in termini di organizzazione interna, interoperabilità e adozione tecnologica. Gli indicatori raccolti permettono di osservare l'evoluzione concreta dei processi amministrativi, mostrando come le amministrazioni stiano progressivamente adottando piattaforme condivise, semplificando le modalità di accesso ai servizi e rafforzando lo scambio informativo tra enti.

Nel corso del 2024, si rileva un'estensione dell'utilizzo di strumenti digitali che semplificano le procedure per cittadini e imprese, nonché una crescente integrazione dei sistemi a livello nazionale. Il quadro che emerge evidenzia un'accelerazione verso modelli amministrativi più agili, capaci di sfruttare infrastrutture comuni e soluzioni *cloud* per migliorare la gestione dei dati e dei servizi.

Tuttavia, questi sviluppi richiedono una piena messa a sistema delle innovazioni introdotte: non basta adottare strumenti digitali, è necessario garantire il loro utilizzo costante, sicuro e integrato, accompagnato da competenze tecniche adeguate. Solo così sarà possibile consolidare l'efficienza operativa della PA in modo duraturo.

44 Il valore è espresso in termini di numero di eventi rilevati.
45 <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/italy-2024-digital-decade-country-report>

Area Tematica	Indicatore	Valore 2023	Valore 2024
Servizi digitali della PA   	Diffusione SPID ⁴⁶	73%	78%
	Transazioni pagoPA	386Mln	422Mln
	Notifiche inviate tramite SEND	–	8,9Mln
	Portafogli IT-Wallet attivati tramite App IO	–	2,4Mln
	Numero di sessioni di scambi dati attraverso la PDND ⁴⁷	18,5Mln	54Mln
	Comuni integrati in ANPR	100%	100%
	Enti locali migrati al cloud ⁴⁸	1064	4083
	PA Centrali/ASL con ≥1 servizio migrato su PSN ⁴⁹	–	206

Tabella 2 - Indicatori di efficienza dei servizi pubblici

Efficacia

La dimensione dell'efficacia si concentra sull'impatto concreto generato dai servizi digitali pubblici per cittadini e imprese, valutando non solo la disponibilità degli strumenti, ma soprattutto il loro effettivo utilizzo, la qualità percepita e la capacità di rispondere ai bisogni della popolazione.

Nel corso dell'ultimo anno si registrano segnali di consolidamento nell'impiego dei servizi digitali, sia nell'interazione tra cittadini e amministrazione, sia nei servizi rivolti al mondo produttivo. In ambito sanitario, si conferma una crescente adozione delle soluzioni digitali, sia da parte dei professionisti che delle strutture sanitarie e dei cittadini.

Anche sul fronte dell'accessibilità si osserva un miglioramento, frutto di un'attenzione crescente verso la conformità ai requisiti previsti. Tuttavia, persistono aree di criticità che rendono l'esperienza digitale ancora disomogenea per alcune categorie di utenti.

Le competenze digitali si stanno gradualmente diffondendo grazie all'attivazione di percorsi formativi, reti di facilitazione e programmi di cittadinanza digitale, che rafforzano la capacità degli utenti di interagire con l'ecosistema dei servizi pubblici digitali.

Resta, tuttavia, un elemento critico la mancanza di un sistema strutturato di misurazione della soddisfazione degli utenti, fondamentale per comprendere il reale valore percepito e per guidare l'azione pubblica verso una maggiore efficacia.

Nel complesso, gli indicatori disponibili restituiscono una visione realistica dei progressi compiuti e delle sfide ancora aperte, evidenziando la necessità di accompagnare l'innovazione tecnologica con politiche incentrate sull'inclusione, l'usabilità e la centralità dell'utente.

⁴⁶ <https://www.agid.gov.it/it/piattaforme/spid>

⁴⁷ <https://www.interop.pagopa.it/numeri#utilizzo>

⁴⁸ <https://www.italiadomani.gov.it/>

⁴⁹ <https://www.corteconti.it/Download?id=c4c45ffd-7041-4f20-b811-9643f29b71ad>

Area Tematica	Indicatore	Valore 2023	Valore 2024	Target 2030
Inclusione Digitale   	Rete fissa ad altissima capacità (VHCN)	59,60%	70,70%	100%
	Servizi pubblici digitali per cittadini	68,30%	83,60%	100%
	Servizi pubblici digitali per imprese	76,30%	80,90%	100%
	Accesso agli e-Health record ⁵¹	82,70%	84,10%	100%
Servizi pubblici digitali⁵⁰	Percentuale di cittadini che hanno usato il FSE ⁵²	–	18%	–
	Percentuale di medici di medicina generale e dei pediatri di libera che hanno usato il FSE ⁵³	–	95%	–
	Percentuale di aziende sanitarie che hanno usato il FSE	–	70%	–
Competenze e Formazione  	Partecipanti corsi di sviluppo competenze digitali	–	760.000 ⁵⁴	–
	% cittadini con skill digitali di base	45,8%%	–	74,60%
Rete di facilitazione⁵⁵  	Centri di facilitazione attivi	2.100	2.267	–
	Volontari Servizio Civile Digitale	1.900	2.104	–
Interoperabilità  	Adesione enti alla PDND ⁵⁶	4.823	7.618	–
	e-services pubblicati	6.500	8.200	–

Tabella 3 - Indicatori di efficacia dei servizi pubblici

50 <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/italy-2024-digital-decade-country-report>
51 In ambito europeo, gli e-Health Records rappresentano un insieme di informazioni sanitarie digitali accessibili da pazienti e operatori sanitari autorizzati. In Italia, l'equivalente implementativo è il FSE, che contribuisce al punteggio nazionale nei benchmark europei.
52 I dati sull'utilizzo del FSE forniscono una fotografia utile per valutare la diffusione operativa del sistema. Tuttavia, è opportuno distinguere tra mera attivazione o accesso e un effettivo utilizzo sistematico e integrato, in particolare da parte dei cittadini. L'elevato tasso di uso da parte dei medici e delle aziende sanitarie può riflettere una buona interoperabilità, mentre la bassa partecipazione dei cittadini segnala l'urgenza di potenziare alfabetizzazione digitale, accessibilità e fiducia verso il servizio
53 <https://monitopen.fse.salute.gov.it/usage>
54 Dato disponibile a marzo 2025: https://innovazione.gov.it/notizie/comunicati-stampa/fondo-per-la-repubblica-digitale-con-dritti-al-punto-5-milioni-per-l-alfabetizzazione-digitale/?utm_source=chatgpt.com
55 <https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/catalogo-open-data.html?orderBy=%40jcr%3Acontent%2FobservationDateInEvidence&sort=desc>
56 <https://www.interop.pagopa.it/numeri#adesione>

6.5 Conclusioni

Il 2024 ha segnato un punto di svolta per la trasformazione digitale della Pubblica Amministrazione italiana: dopo anni di progettazione, si è entrati nella fase in cui l'infrastruttura abilitante è disponibile, e gli strumenti operativi sono attivi e diffusi. Ma proprio per questo, la sfida ora cambia natura.

Non si tratta più di *fare il digitale*, ma di *fare bene con il digitale*. Significa rendere i servizi pubblici davvero utilizzabili, accessibili, connessi tra loro e vicini alla vita quotidiana delle persone. Significa anche uscire dalla logica emergenziale o straordinaria del PNRR, e costruire una cultura amministrativa capace di agire con continuità, competenza e ascolto.

La parola chiave dei prossimi anni è *integrazione*: tra tecnologie e processi, tra livelli istituzionali, tra bisogni sociali e risposte pubbliche. Servono strutture stabili di supporto, accompagnamento e aggiornamento; ma soprattutto serve una PA che sappia apprendere da ciò che misura, valutare ciò che produce e adattarsi in modo dinamico.

Per farlo, è essenziale dotarsi non solo di piattaforme e regolamenti, ma anche di una capacità permanente di leggere i dati, confrontarsi con gli indicatori europei e trasformare la misurazione in uno strumento per migliorare, non solo per rendicontare.

La trasformazione digitale, dunque, non si conclude con l'adozione di una tecnologia o con il completamento di un progetto. È un processo vivo, che cammina al passo con la fiducia dei cittadini, la trasparenza delle scelte e la qualità dei servizi. Se riusciremo a farne un percorso condiviso, continuo e intelligente, l'Italia digitale non sarà solo un obiettivo da raggiungere, ma una condizione stabile del nostro modo di fare amministrazione.

7. Dai documenti programmatori al miglioramento dei servizi pubblici: un percorso possibile. Strumenti abilitanti: la valutazione della performance e la trasparenza amministrativa⁵⁷

Parlare di valutazione del personale nel settore privato significa puntare a sviluppare una buona organizzazione interna, a valorizzare le risorse umane ed il merito, contribuendo ad identificare percorsi di carriera premianti e *win-win*, per azienda e persone.

Un percorso interno di efficienza, che si declina nello strumento dell'MBO (management by objectives), con la definizione di obiettivi ambiziosi e condivisi, in orizzonte triennale e annuale, associati ad un serrato monitoraggio mensile e trimestrale e all'incentivazione di risultato di lungo termine (LTI: long term incentive) e di breve termine.

Si tratta di strumenti che orientano la visione e l'operatività aziendale, e che allo stesso tempo contribuiscono a motivare e trattenere le persone più ambiziose e capaci all'interno dell'organizzazione. Nel settore pubblico è più complesso definire obiettivi, monitorarli, rendicontare e valorizzare davvero il merito. Sistemi premianti e di carriera meno flessibili, meno remunerativi e meno tempificati riducono spesso il percorso valutativo ad un adempimento di fine periodo, ad un piccolo premio annuale scontato e (spesso) preteso al suo massimo valore da ciascun collaboratore. Una sorta di meritocrazia alla rovescia, indifferenziata, attraversata da procedure rigide e ridotta a pagellina dell'anno.

Eppure, in questo contesto, si chiede alla valutazione pubblica di diventare non solo uno strumento interno, più strutturato e innovativo, ma di guardare anche all'esterno: i più recenti dettami normativi parlano di obiettivi di Valore Pubblico, di impatto sulle politiche pubbliche, di valutazione partecipata.

Si delineano tre soggetti valutatori:

- l'OIV - Organismo Indipendente di Valutazione, organo di controllo e di supporto metodologico che valuta la *performance* complessiva dell'amministrazione, propone la valutazione dei dirigenti di vertice, segnala eventuali discrasie nel percorso valutativo, attraverso il monitoraggio in itinere e la validazione della rendicontazione finale degli obiettivi e dei risultati raggiunti dall'ente e dalle singole strutture.
- I dirigenti valutatori, chiamati a proporre e condividere gli obiettivi con i propri collaboratori, a supportarli nell'azione amministrativa e gestionale, a valutarli attraverso momenti strutturati di colloquio individuale.
- I cittadini e gli utenti finali, sempre più coinvolti nei processi di erogazione dei servizi pubblici, e chiamati ad esprimere, ove possibile e nelle modalità più consone, un giudizio sull'amministrazione pubblica e sui suoi referenti.

Dal decreto legislativo 150/2009, che ha approfondito e implementato i temi di "trasparenza, valutazione e merito", è indubbiamente cresciuta la "cultura della *performance*": negli enti programmatori di grandi dimensioni, quali i Ministeri o le Regioni, quindi negli altri enti territoriali e locali, con diverse sfaccettature e diversa intensità, a seconda del coinvolgimento da parte del vertice politico-amministrativo, della dirigenza, dell'OIV.

Il decreto citato introduce il concetto di "impatto" dell'azione amministrativa sullo *stakeholder*, stabilisce infatti che "le amministrazioni pubbliche adottano metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi".

La valutazione non è dunque solo uno strumento di analisi ed efficientamento interno all'organizzazione, quanto più una bussola che orienta i comportamenti del personale al fine di soddisfare al meglio le esigenze dell'utenza. L'obiettivo assegnato al *manager* pubblico diventa dunque utile e dialogico, parlante, per il cittadino, per l'impresa, per il territorio.

Trasporre il concetto di "impatto" dai processi, spesso burocratici ed ingessati, della PA al servizio all'utente non è stato e non è facile. È tuttavia necessario anche ai fini della trasparenza: la PA come "casa di vetro" che pubblica i propri programmi e le proprie realizzazioni, riducendo le attese e le code per il cittadino o l'impresa, che possono ottenere dati e consultare informazioni attraverso un *click*.

⁵⁷ Di Liza Zanardo, CNEL.

E proprio attraverso il portale "Amministrazione trasparente", che ogni ente pubblico ha implementato, è possibile individuare gli "indicatori di impatto" di più immediata comprensione e lettura, anche se si tratta delle Amministrazioni programmatiche per eccellenza, i Ministeri.

Il **Ministero dell'Interno** presenta 34 indicatori di impatto nella Direttiva generale per l'attività amministrativa e per la gestione indicatori di impatto per l'anno 2024, e tali indicatori salgono a 41 nel 2025.

Dalle tempistiche di intervento dei Vigili del Fuoco in caso di incendi boschivi alla percentuale di variazione del numero di reati sul territorio a seguito di misure di prevenzione e controllo adottate: si tratta di rilevazioni certe, contestualizzabili e comprensibili per ogni utente.

Nel documento "Linee guida alle Prefetture sulla formazione dell'obiettivo annuale" si specifica la portata degli indicatori di impatto e di *outcome*: *"esprimono l'impatto che l'obiettivo, insieme all'azione di altri Enti e a fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto. Solitamente usati negli obiettivi pluriennali, ma non si esclude il loro possibile utilizzo anche negli annuali nei casi in cui l'attività oggetto dell'obiettivo possa produrre immediatamente impatti visibili e misurabili. Tali indicatori sono caratterizzati da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'amministrazione"*.

Passando all'analisi del Piano integrato triennale del **Ministero della Giustizia**, possiamo evidenziare alcuni indicatori di impatto nella misurazione dei processi e dei risultati nell'ambito della giustizia minorile e di comunità, chiamata ad ampliare l'offerta formativa e di reinserimento lavorativo per i soggetti coinvolti, minori e giovani adulti.

In modo analogo si misura la durata media dei procedimenti civili e penali nei tribunali ordinari, assegnando significativi target di riduzione dei tempi e di snellimento delle fasi processuali, tanto complesse quanto onerose per tutti gli attori interessati.

Il **Ministero delle infrastrutture e dei trasporti** propone già nei documenti programmatici dell'anno 2019 il concetto di "Valore Pubblico di filiera" utilizzato, nell'ambito degli obiettivi specifici, per descrivere il contributo offerto da ciascuna Direzione generale del MIT e da ciascuna struttura esterna coinvolta, al conseguimento dell'obiettivo d'impatto, espresso con specifico riferimento agli indicatori di "Benessere equo e sviluppo sostenibile" (BES): oggetto di misurazione d'impatto sono, ad esempio, l' "estensione e riqualificazione delle infrastrutture ferroviarie, allo scopo di incrementare la sicurezza e l'efficienza del trasporto di persone e merci" o il miglioramento della "sicurezza delle grandi dighe per garantire gli attuali standard di fornitura/riserva idrica e di energia rinnovabile".

Anche il Ministero del Turismo lavora con intensità sul concetto di "filiera", confermando nei documenti programmatici che "il turismo rappresenta un fattore di sviluppo capace di amplificare l'impatto degli investimenti. In tale contesto, l'obiettivo del Ministero è quello di diffondere una politica industriale volta a sviluppare il turismo come motore di crescita socio-economica, sia per il volume d'affari, sia per le ricadute in termini di export internazionale, di indotto e occupazionali. Il Ministero s'impegna, quindi, a valutare l'impatto dell'industria turistica nei diversi settori economici, ad interloquire con gli attori delle altre politiche economiche, a tutti i livelli, che possono influenzare i risultati e la crescita del settore del turismo nonché a realizzare una mappatura della filiera delle aziende del turismo, al fine di aumentarne la competitività e la crescita strutturale anche tramite l'incremento degli standard qualitativi offerti".

Tali indicazioni strategiche vengono quindi declinate negli obiettivi operativi assegnati ai dirigenti e alle strutture, con misuratori consoni a definire il livello raggiunto e a rilanciare piani di azione e di ulteriore sviluppo.

Non si tratta dunque di un esercizio astratto e teorico, ma di un vero e proprio cambio di paradigma che, grazie anche al dirompente avvento e alla sorprendente rapidità di integrazione delle nuove e nuovissime tecnologie, "mette in rete" e in una "logica di filiera" l'attività programmatica dei grandi Ministeri, a confronto con soggetti attuatori, quali gli enti locali, e con *partner* pubblici e privati, quali le aziende operanti lungo la catena del valore, le associazioni di categoria e le rappresentanze dei cittadini.

Valutare efficienza ed efficacia delle politiche pubbliche è dunque un percorso che richiede tempi ancora lunghi, strumenti da affinare, azioni da finalizzare. La strada però è aperta, ed anche il cittadino-utente può diventarne autentico protagonista.

CAPITOLO 2

Misurazione della performance dei servizi pubblici nella transizione verso la sostenibilità: le differenze territoriali

a cura di Emanuele Padovani con il contributo
dell'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna⁵⁸

1. Introduzione⁵⁹

Questo capitolo persegue un duplice obiettivo. Da un lato, propone un quadro metodologico per la misurazione della performance della pubblica amministrazione, coerente con i modelli teorici, con il contesto normativo-istituzionale e con le pratiche consolidate. Tale prospettiva è sviluppata nella sezione 2.2, dove la misurazione viene collocata all'interno del più ampio concetto di Valore Pubblico ed è accompagnata da un esame degli strumenti di valutazione e gestione attualmente adottati nella pubblica amministrazione italiana.

Dall'altro lato, il capitolo affronta la dimensione applicativa, più direttamente collegata agli obiettivi della Relazione servizi pubblici del CNEL, concentrandosi sulla misurazione concreta della performance e sulle differenze territoriali. L'intento non è soltanto individuare le eccellenze, ma soprattutto far emergere i divari che devono essere colmati per garantire servizi equi e di qualità su tutto il territorio nazionale. Questa prospettiva, incentrata sugli impatti e sulle dinamiche regionali, è sviluppata nella sezione 2.3. La sezione 2.4 amplia ulteriormente l'analisi, articolandola per cluster territoriali regionali e provinciali, oltre che per dimensione degli enti, e valutando efficienza ed efficacia nelle principali funzioni fondamentali dei comuni a statuto ordinario: amministrazione, polizia locale, istruzione, viabilità, gestione del territorio, rifiuti, servizi sociali e servizi per la prima infanzia.

⁵⁸ Dipartimento di Scienze Aziendali.

⁵⁹ Di Emanuele Padovani, Professore di Public Management & Accounting e Direttore del Dottorato Public Governance Management and Policy (Public-GOMAP) presso l'Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, Dipartimento di Scienze Aziendali.

2. La metodologia di misurazione integrata del Valore Pubblico. Esempi e buone pratiche⁶⁰

2.1 Premessa

Nella precedente Relazione CNEL sui Servizi Pubblici (2024) gli autori hanno proposto una metodologia di misurazione integrata del Valore Pubblico coerente con le Linee Guida e i Manuali Operativi sul Piano Integrato di Attività e di Organizzazione (PIAO) all'epoca in corso di predisposizione da parte dell'Osservatorio Nazionale per il Lavoro Pubblico presso il Dipartimento della Funzione Pubblica.

Nella presente sezione intende aggiornare la metodologia di misurazione integrata del Valore Pubblico alla luce della versione finale delle Linee Guida e dei Manuali Operativi sul PIAO, ad oggi in corso di emanazione dopo un percorso di predisposizione interistituzionale partecipativo, durato poco più di un anno. Il taglio del contributo intende essere divulgativo: a tal fine, non conterrà riferimenti alla letteratura scientifica e alla normativa di riferimento (per i quali si rimanda alla lettura della precedente Relazione CNEL) e sarà accompagnato da esempi (tramite appositi box) e buone pratiche tratte da alcune regioni, città metropolitane, province e comuni.

2.2 Che cosa è il Valore Pubblico Territoriale

Il concetto di Valore Pubblico è stato ampiamente indagato nella letteratura scientifica a partire dal 1995 a livello internazionale e dal 2001-2002 a livello nazionale, trovando la prima concettualizzazione istituzionale nel 2017 e la prima definizione normativa nel 2022, grazie al Dipartimento della Funzione Pubblica: per Valore Pubblico s'intende il livello di benessere multidimensionale (sociale, economico, ambientale, sanitario, ecc.) creato da una Pubblica Amministrazione nei confronti di cittadini, imprese e altri stakeholder. Con specifico riferimento agli enti territoriali (come ad esempio, i comuni, le città metropolitane, le province, le regioni, ecc.) si può utilizzare l'accezione specifica di Valore Pubblico Territoriale (VPT), inteso come benessere complessivamente generato per il territorio di riferimento.

Il Valore Pubblico Territoriale è un concetto caleidoscopico: non esiste una definizione assoluta (ossia, valida per ogni ente territoriale) e immutabile (cioè, indipendente dalla fase storica che si attraversa), ma ogni ente territoriale dovrebbe contestualizzare il proprio VPT nello spazio-tempo che vive, auspicabilmente attraverso il coinvolgimento di cittadini, imprese e altri stakeholder, al fine di trasformarlo in un obiettivo concreto e utile a migliorare il livello di benessere multidimensionale (ossia secondo molteplici dimensioni del benessere) del territorio:

- **dal punto di vista spaziale**, il VPT dell'ente X è diverso dal VPT dell'ente Y laddove i due enti perseguono priorità politiche differenti in contesti territoriali diversi:

Ad es. il sindaco del comune X, caratterizzato da una situazione di depressione economico-sociale, persegue un obiettivo di VPT incentrato sul miglioramento del livello di occupazione e di indotto economico, mentre quello del comune Y, contraddistinto da un elevato tasso d'inquinamento e da una discreta numerosità di conseguenti malattie respiratorie, persegue un obiettivo di VPT basato sulla riduzione del livello di emissioni climalteranti e del numero dei malati con difficoltà respiratorie collegate all'inquinamento.

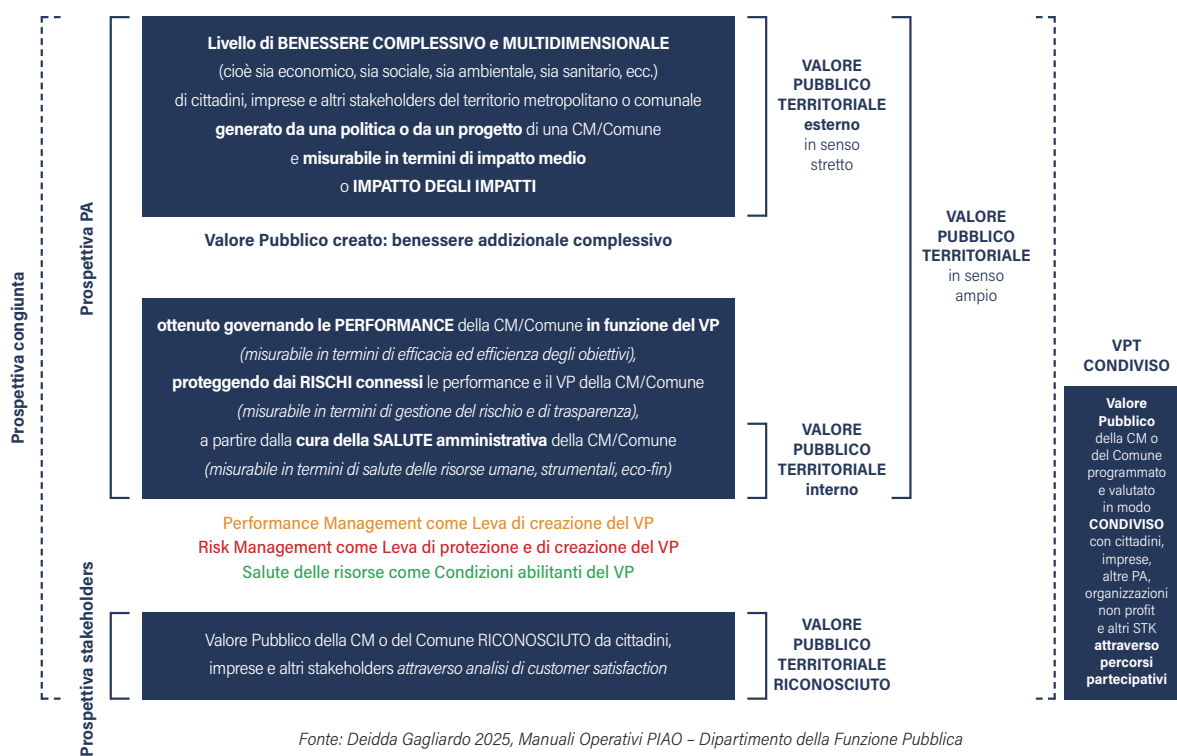
- **dal punto di vista temporale**, il VPT dell'ente X potrebbe essere diverso dal VPT perseguito dallo stesso ente nel mandato politico precedente;

⁶⁰ Di Denita Cepiku, Università di Roma "Tor Vergata" componente dell'"Osservatorio Nazionale per il Lavoro Pubblico" Centro di Ricerca sul Valore Pubblico "CERVAP" e di Enrico Deidda Gagliardo, componente dell'"Osservatorio Nazionale per il Lavoro Pubblico" Centro di Ricerca sul Valore Pubblico "CERVAP".

Ad es. il sindaco del comune X, nel mandato 2020-2024 ha perseguito un obiettivo di VPT fondato sulla reazione alle crisi sanitarie, energetiche, sociali ed economiche, mentre il nuovo sindaco del comune X, per il mandato 2025-2029 ha pianificato un obiettivo di VPT fondato sul rilancio economico-sociale del territorio facendo leva sulla sua vocazione turistica.

- **dal punto di vista dell'osservatore**, il VPT si potrebbe pianificare e misurare secondo tre prospettive: oggettiva della PA territoriale (ossia, misurabile con indicatori oggettivi, da fonti non autoreferenziali); soggettiva degli stakeholder (cioè, misurabile in termini di percezione da parte di utenti, cittadini, imprese e altri portatori di interessi); congiunta.

Figura 1 - Che cosa è e come si misura il VPT in un ente territoriale (es. CM/Comune)



Fonte: Deidda Gagliardo 2025, Manuali Operativi PIAO – Dipartimento della Funzione Pubblica

Preliminarmente, chiariamo che il concetto di Valore Pubblico non coincide con quello di VALORE SETTORIALE o IMPATTO SPECIFICO: per impatto specifico s'intende l'impatto monodimensionale generato da una strategia dell'ente territoriale su una singola dimensione di benessere di cittadini, imprese o altri stakeholder.

Ad es. il solo impatto sociale creato dal comune come l'aumento dell'occupazione, oppure il solo impatto economico come l'aumento del fatturato delle imprese turistiche del territorio o il solo impatto ambientale come la riduzione dell'inquinamento nel territorio, ecc.).

Il valore settoriale è il benessere monodimensionale aggiuntivo per gli stakeholder territoriali rispetto ad una baseline e andrebbe misurato come singolo impatto.

Ad es. un ente territoriale crea valore economico se il giro d'affari delle imprese turistiche del territorio, a seguito di una misura d'incentivazione al turismo da parte dell'ente, è aumentato rispetto alla fase anteriore a tale misura).

Secondo la “prospettiva della PA (nell'esempio, una città metropolitana o un comune)”, il Valore Pubblico Territoriale va inteso in senso ampio e comprende, a sua volta, il VPT esterno (o in senso stretto) e il VPT interno:

- VALORE PUBBLICO TERRITORIALE IN SENSO AMPIO: per VPT in senso ampio s'intende una politica volta ad accrescere, al tempo stesso, sia la salute dell'amministrazione territoriale che il benessere dei cittadini. Gli impatti interni su quantità e qualità delle risorse (c.d. salute dell'ente territoriale o VP interno) agiscono come driver per ridurre i rischi e migliorare le performance, abilitando il miglioramento complessivo degli impatti esterni (o VPT esterno): “**per generare Valore Pubblico esterno bisogna innanzitutto generare Valore Pubblico interno**”: in altri termini, per migliorare il benessere dei cittadini, all'esterno dell'ente territoriale, occorre innanzitutto migliorare il benessere dei dipendenti pubblici e di tutte le altre risorse, all'interno dell'ente, accrescendone organizzazione, competenze, motivazione, ecc.. Il VPT in senso ampio può essere misurato tramite un indice sintetico (conosciuto in statistica come “composito dei compositi”) che calcola la media dei valori attesi/raggiunti dalle dimensioni esterne del benessere degli stakeholder e da quelle interne della salute dell'ente:
 - VALORE PUBBLICO TERRITORIALE ESTERNO (O VPT IN SENSO STRETTO): per VPT esterno stretto s'intende l'impatto esterno medio generato dalle politiche e dai progetti dell'ente territoriale sul livello di benessere complessivo e multidimensionale (sia economico, sia sociale, sia ambientale, sia sanitario, ecc.) di cittadini, imprese e stakeholder del territorio. Il VPT può essere inteso come “valore dei Valori” e come “impatto degli impatti”.

Supponiamo, ad es., che a seguito dell'analisi del contesto territoriale esterno, il comune X pianifichi un obiettivo di Valore Pubblico Territoriale denominato “TURISMO SOSTENIBILE”, volto alla valorizzazione del territorio dal punto di vista turistico, occupazionale ed economico, avendo cura della sostenibilità ambientale.

- Il VPT esterno si può misurare mediante un indice sintetico (impatto degli impatti) che aggrega le singole dimensioni d'impatto esterno, espressive delle molteplici strategie dirette a generare VPT, al fine di quantificare il livello di benessere aggiuntivo rispetto ad una data baseline, antecedente all'avvio della politica o del progetto.
- VALORE PUBBLICO TERRITORIALE INTERNO: per VPT interno s'intende il livello di salute amministrativa o delle risorse presenti all'interno dell'ente territoriale: risorse organizzative e professionali in primis, ma anche di genere, di clima, infrastrutturali, digitali, economico-finanziarie. Il VPT interno è funzionale al VPT esterno facendo leva sulla riduzione dei rischi e sul miglioramento delle performance: la presenza di adeguati livelli di quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (Resource Management) abilita la sua capacità di proteggerla dai rischi (Risk Management), di migliorarne i livelli di efficienza e di efficacia (Performance Management), favorendo la generazione di impatti positivi sul benessere degli stakeholder esterni (Public Value Management). Il VPT interno è espresso dal miglioramento del livello di salute amministrativa rispetto ad una data baseline e va misurato in termini di impatto interno medio.

Supponiamo, ad es., che a seguito dell'analisi del contesto amministrativo interno, il comune X programmi un'azione di reclutamento di risorse umane in numero adeguato e con profili specializzati sullo sviluppo turistico, al fine di favorire il perseguimento dell'obiettivo di VPT “TURISMO SOSTENIBILE”.

- Secondo la “prospettiva soggettiva degli stakeholder”, il VPT RICONOSCIUTO dell'ente territoriale è il livello di benessere complessivo e multidimensionale riconosciuto da cittadini, imprese e altri stakeholder comunali e misurato tramite analisi di customer satisfaction.

Supponiamo, ad es., che il comune X abbia svolto un sondaggio presso i cittadini e le imprese turistiche del territorio per valutarne la soddisfazione percepita rispetto all'obiettivo di VPT “TURISMO SOSTENIBILE” precedentemente pianificato dall'ente territoriale.

- Laddove il VPT misurato dall'ente territoriale non coincidesse con il VPT percepito dagli stakeholder comunali, al netto di eventuali deficit di comunicazione, si potrebbe ricercare una prospettiva congiunta tra ente e stakeholder: in tal caso, il VPT può essere inteso come VPT CONDIVISO, cioè come livello di benessere complessivo e multidimensionale pianificato e misurato insieme a cittadini, imprese e altri stakeholder comunali attraverso percorsi partecipativi.

Supponiamo, ad es., che il comune X definisca l'obiettivo di VPT "TURISMO SOSTENIBILE", coinvolgendo cittadini, imprese turistiche, istituzioni e altri stakeholder in fase di pianificazione, tramite focus group tematici.

2.3 La metodologia di pianificazione e di misurazione integrate del VPT

Come pianificare e misurare, in modo integrato, le diverse condizioni abilitanti e le varie leve per la generazione di Valore Pubblico Territoriale?"

- Le dimensioni del "Resource Management o di Salute delle risorse" (si pensi all'organizzazione dell'ente locale, alla quantità e alle competenze del suo personale, al livello di digitalizzazione dei servizi locali, al livello di accessibilità delle strutture dell'ente, ecc.) costituiscono l'insieme dei driver per incrementare il livello di protezione e creazione di Valore Pubblico Territoriale, e quindi possono essere considerate quali suoi presupposti o sue condizioni abilitanti.
- Le dimensioni del Performance Management (ad es. le performance organizzative degli uffici e le performance individuali dei responsabili e dei collaboratori degli uffici) costituiscono le leve per creare il Valore Pubblico Territoriale.
- Le dimensioni del Risk Management (non solo i rischi corruttivi, ma anche quelli informatici, di privacy, strategici, operativi, economico-finanziari, di sicurezza sui luoghi di lavoro, ecc. a cui si trovano esposti gli enti locali) costituiscono le leve per proteggere il Valore Pubblico Territoriale.

Per dare risposta all'interrogativo iniziale ricorriamo al **framework scientifico della "Piramide del Valore Pubblico"**, che consente di pianificare e misurare, ma anche di governare e rappresentare, in modo organico tramite il PIAO, come le condizioni abilitanti di salute amministrativa (o delle risorse) e come le leve di creazione (performance) e di protezione (anticorruzione e trasparenza) del valore, contribuiscono al miglioramento dei singoli impatti e possono concorrere, dove adeguatamente governate, alla generazione complessiva del VPT. La Piramide funziona secondo una logica di generazione e misurazione progressiva del valore, partendo dalla base, salendo di livello in livello e trovando la sua misura sintetica e integrata nell'apice. Da notare, il ruolo cruciale dei Dirigenti e la necessità di valutare le loro performance individuali sulla base del contributo alle performance organizzative e alle misure di gestione dei rischi, ponendo il VP al primo posto come previsto dalle Direttive del Ministro per la PA del 28.11.2023 e del 14.01.2025 e dalla Riforma sul merito.

Un'amministrazione territoriale in salute amministrativa favorisce il miglioramento delle performance individuali; dirigenti e dipendenti competenti e motivati consentono di incrementare le performance organizzative e proteggerle dai vari rischi; migliori e più mirate performance organizzative e migliori livelli di prevenzione della corruzione e di trasparenza accrescono gli impatti sociali, economici, ambientali, ecc. su cittadini e imprese; migliori e più equilibrati impatti consentono – tendenzialmente ma non automaticamente – di creare VPT, ovvero di generare il benessere complessivo per il territorio di riferimento. Il VPT è la "stella polare" dell'intero orizzonte pianificatorio/rendicontativo dell'ente territoriale, in particolare locale come comune, città metropolitana e provincia, favorendo l'orientamento della catena programmatica DUP-PEG-PIAO (Documento Unico di Programmazione-Piano Esecutivo di Gestione-Piano Integrato di Attività e di Organizzazione) verso la produzione di cambiamenti positivi nel benessere di cittadini, imprese e altri stakeholder secondo una logica di causa-effetto (ad es., una buona salute organizzativa e un buon livello di professionalità del personale, potrebbero favorire il raggiungimento di adeguati livelli di performance e questi ultimi potrebbero, a loro volta, favorire la produzione di impatti migliorativi del benessere e, quindi, il raggiungimento degli Obiettivi di VPT, al netto di fattori esogeni di contesto che potrebbero ridurre gli impatti attesi).

+Salute delle risorse → +Performance individuali → +Performance organizzative & -Rischi → +Impatti *favoriscono* +Valore Pubblico Territoriale

Figura 2 - La Piramide del VP quale framework metodologico del PIAO



Fonte: Deidda Gagliardo 2025, Manuali Operativi PIAO - Dipartimento della Funzione Pubblica

La programmazione degli enti territoriali si articola in tre principali livelli, riconducibili ai tre macro-livelli della Piramide del Valore Pubblico:

- **I Livello programmatico (del VALORE PUBBLICO TERRITORIALE o STRATEGICO)**, diretto alla pianificazione di ogni Obiettivo di VPT e delle sue strategie attuative (il primo esprime l'effetto complessivamente atteso sul benessere dei cittadini, le seconde le vie alternative per ottenerlo), con connessi indicatori e risorse economico-finanziarie di bilancio, direttamente nella sezione strategica del Documento Unico di Programmazione o DUP SeS (in collegamento con le Linee Programmatiche di Mandato), con eventuale aggiornamento nel PIAO;
- **II Livello programmatico (OPERATIVO o GESTIONALE GENERALE)**, diretto alla programmazione degli obiettivi di performance (esprimenti le modalità operative per realizzare la via strategica scelta), con connessi indicatori e risorse economico-finanziarie di bilancio. Ciò, facendo possibilmente coincidere gli Obiettivi di performance organizzativa (PIAO) con gli Obiettivi operativi inseriti nella sezione operativa del Documento Unico di Programmazione (DUP SeO) e magari anche con gli Obiettivi gestionali generali inseriti nel Piano Esecutivo di Gestione (PEG); questo, al fine di accorciare la catena programmatica, creando un unico livello programmatico operativo, che funga da leva di creazione di specifici obiettivi di VPT. In tale livello, occorre poi programmare anche gli obiettivi di mitigazione dei rischi, quale leva di protezione dei medesimi obiettivi di VPT di cui sopra;
- **III Livello programmatico (della SALUTE AMMINISTRATIVA o GESTIONALE SPECIFICO)**, realizzabile direttamente nel PIAO, diretto alla programmazione delle azioni organizzative e delle azioni professionali (come il reclutamento e la formazione), e di tutte le altre di miglioramento della salute, direttamente funzionali agli obiettivi di performance e indirettamente funzionali agli obiettivi di VPT.

Figura 3 - Esempio di architettura programmatica (Comune di Perugia)



Il ciclo di pianificazione e programmazione degli **obiettivi**:

- dovrebbe partire dalla definizione degli obiettivi di Valore Pubblico Territoriale da pianificare alla luce dell'analisi di contesto, dovrebbe proseguire con l'articolazione di ogni obiettivo di VPT in una o più strategie d'impatto (**I Livello programmatico del VPT o STRATEGICO**);
- dovrebbe proseguire con l'articolazione di ogni obiettivo strategico in uno o più obiettivi di performance e in uno o più obiettivi anticorruzione e trasparenza (**II Livello programmatico OPERATIVO o GESTIONALE GENERALE**);
- andando, infine, a programmare le azioni di miglioramento delle varie dimensioni di salute delle risorse più funzionali a favorire il conseguimento di ogni obiettivo di VPT (**III Livello programmatico della SALUTE AMMINISTRATIVA o GESTIONALE SPECIFICO**).

Ad ogni livello di obiettivi, occorre poi associare gli **indicatori** più adeguati a misurare i traguardi attesi:

- ad ogni obiettivo di VPT va associato un indice sintetico di misurazione di impatto multidimensionale, ovvero sulle diverse dimensioni del benessere dei cittadini, delle imprese e degli stakeholder; inoltre, ad ogni obiettivo strategico va associato un indicatore analitico di misurazione della singola dimensione di impatto atteso (**I Livello programmatico del VPT o STRATEGICO**);
- ad ogni obiettivo di performance vanno associati uno o più indicatori analitici di efficacia e di efficienza; inoltre, ad ogni obiettivo anticorruzione vanno associati uno o più indicatori analitici di anticorruzione e trasparenza (**II Livello programmatico OPERATIVO o GESTIONALE GENERALE**);
- ad ogni azione di miglioramento della salute amministrativa vanno associati uno o più indicatori analitici di salute delle risorse umane, strumentali o economico-finanziarie (**III Livello programmatico della SALUTE AMMINISTRATIVA o GESTIONALE SPECIFICO**).

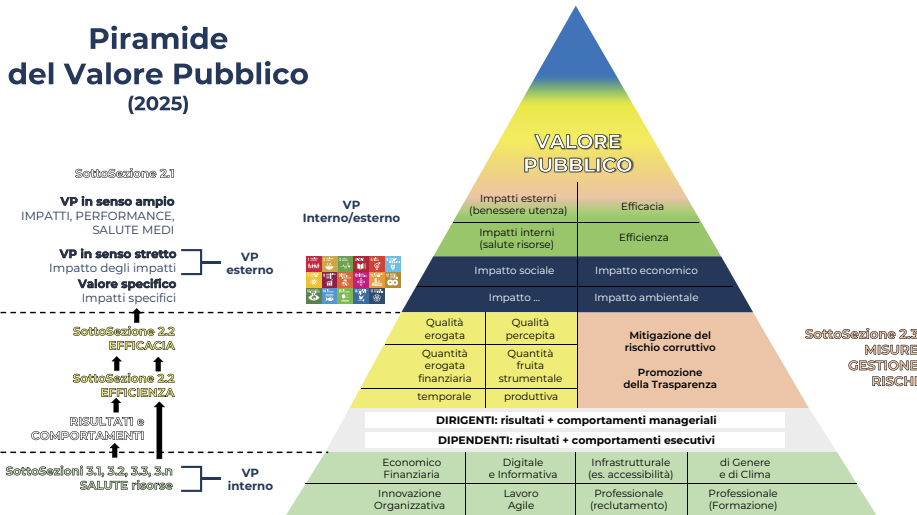
Tabella 1 – Tipologie di obiettivi e indicatori da inserire nel PIAO

SottoSezione PIAO	Tassonomia Obiettivi	Tassonomia Indicatori		
		Dimensione BASE		Dimensione AVANZATA
SottoSezione PIAO 2.1) Valore Pubblico <i>oppure direttamente nel DUP SeS</i>	Obiettivi di Valore Pubblico	Indicatori d'effetto (sul VP)	Valore Pubblico (indice sintetico o composito di impatto multidimensionale)	Valore Pubblico in senso ampio
	Obiettivi strategici (o strategie d'impatto)		Impatto (indicatori analitici di impatto monodimensionale) OUTCOME-IMPACT* *per semplicità qui considerati equivalenti	Valore Pubblico in senso stretto o VP esterno Impatto sociale Impatto economico Impatto ambientale Impatto sanitario Impatto scientifico Impatto istituzionale Impatto infrastrutturale Impatto digitale
SottoSezione PIAO 2.2) Performance <i>possibilmente accorpando gli obiettivi operativi del DUP SeO e quelli gestionali del PEG</i>	Obiettivi di performance (di natura operativa)	Indicatori leva (di creazione del VP)	Performance: Efficacia OUTPUT	Efficacia quantitativa (quantità erogata e-o quantità fruita) Efficacia qualitativa (qualità erogata e-o qualità percepita) oppure Scala di avanzamento (25%, 50%, 75%, 100%)
			Performance: Efficienza OUTPUT/INPUT	Efficienza economica-finanziaria (quantità output/risorse eco-fin) Efficienza strumentale (quantità output/risorse strumentali) Efficienza produttiva (quantità output/risorse umane) Efficienza temporale (quantità output/tempi)
SottoSezione PIAO 2.3) Anticorruzione e Trasparenza	Obiettivi e Misure Anticorruzione e Trasparenza	Indicatori leva (di protezione del VP)	Rischio	Mitigazione del rischio (corruttivo) Promozione della Trasparenza
SottoSezioni PIAO 3.1, 3.2, 3.3, 3.n) Salute delle Risorse	Azioni di miglioramento della salute	Indicatori abilitanti (del VP)	Salute amministrativa o delle risorse (o VP interno) INPUT	Salute delle risorse umane (organizzativa, professionale, di clima di genere) Salute delle risorse strumentali (infrastrutturale, digitale-informativa) Salute delle risorse economiche, finanziarie, patrimoniali

Fonte: Manuali Operativi PIAO 2025 – Dipartimento della Funzione Pubblica

Tramite la Piramide del Valore Pubblico proviamo, nelle pagine seguenti, ad illustrare più nel dettaglio come definire obiettivi e indicatori per ogni livello programmatico (o livello della piramide), ricorrendo ad un esempio guida che verrà sviluppato passo dopo passo, riproducendo di fatto la corretta sequenza di pianificazione e programmazione.

Figura 4 - Rappresentazione organica deli indicatori tramite la Piramide del VP



Fonte: Deidda Gagliardo 2025, Manuali Operativi PIAO 2025 – Dipartimento della Funzione Pubblica

Al vertice della Piramide del Valore Pubblico, corrispondente alla SottoSezione 2.1) del PIAO (o eventualmente al DUP SeS), troviamo il Valore Pubblico Territoriale in senso ampio e in senso stretto. Ogni obiettivo di Valore Pubblico Territoriale va pianificato come risposta alle criticità/opportunità emerse dall'analisi del contesto esterno e/o ai punti di forza/debolezza scaturiti dall'analisi di contesto interno.

Tabella 2 - Esempio di obiettivo di VPT costruito in risposta all'analisi di contesto

I Livello programmatico (del VALORE PUBBLICO o STRATEGICO)				
PIAO SottoSezione 2.1) "Valore Pubblico Territoriale" (ciclo N+1-N+3)				
ANALISI DI CONTESTO	PUNTI DI FORZA INTERNI (all'amministrazione)	PdF1) Mappatura processi	PdD1) Mancanza, tra le risorse umane, di profili quantitativamente e qualitativamente specializzati sullo sviluppo turistico	PUNTI DI DEBOLEZZA INTERNI (all'amministrazione)
	OPPORTUNITÀ ESTERNE (all'amministrazione)	Opp1) Finanziamenti europei per l'erogazione di incentivi economici a favore delle imprese turistiche	Min1) Basso afflusso di turisti Min2) Basso livello reputazionale Min3) Basso indotto economico da parte degli alberghi Min4) Basso indotto economico da parte dei ristoranti	MINACCE ESTERNE (all'amministrazione)

Fonte: Manuali Operativi PIAO 2025 – Dipartimento della Funzione Pubblica

Sia il VPT in senso ampio che quello in senso stretto si possono misurare tramite un indice sintetico ricavabile tramite la normalizzazione di diversi indicatori elementari, di tipo analitico e monodimensionale, e poi mediante l'aggregazione degli stessi. La normalizzazione serve a ricondurre le diverse unità di misura degli indicatori elementari (euro, %, volumi, ecc.) ad una stessa scala di misurazione (ad. es. 0%-100%), al fine di agevolare il confronto tra gli indicatori diversi. L'aggregazione consente di calcolare più indicatori normalizzati tramite un'unica misura sintetica (c.d. indice del VPT), attraverso una media. Tale media può essere semplice oppure ponderata, nel caso in cui la politica esprima le proprie priorità tra le dimensioni di impatto, e si concretizza nella divisione del valore ottenuto per il numero di variabili considerate⁶¹.

L'indice sintetico funge da orizzonte dell'intera architettura comunale di Programmazione & Controllo, rispondendo alla domanda "quanto VPT?":

- il **VPT in senso ampio** si calcola tramite la normalizzazione e l'aggregazione di tutte le dimensioni delle Piramidi (impatti, performance, anticorruzione, salute);

Supponiamo, ad es., che il comune X pianifichi un obiettivo di VPT in senso ampio diretto:
– internamente, al miglioramento delle competenze del personale e delle loro performance;
– esternamente, alla valorizzazione del territorio dal punto di vista turistico, occupazionale ed economico, avendo cura della sostenibilità ambientale.

- il **VPT in senso stretto**, o VPT esterno, si calcola mediante la normalizzazione e l'aggregazione delle diverse dimensioni degli impatti esterni; la dimensione sintetica dell'impatto degli impatti esprime l'effetto complessivo sulle diverse varie del benessere dei destinatari delle politiche, dei progetti, dei servizi, ecc.

Supponiamo, ad es., che il comune X pianifichi un obiettivo di VPT in senso stretto volto alla valorizzazione del territorio dal punto di vista turistico, occupazionale ed economico, avendo cura della sostenibilità ambientale, sintetizzabile con lo slogan "TURISMO SOSTENIBILE". Nell'esempio, il comune X calcola il VPT come media semplice dei 6 impatti indicati nella tabella seguente.

Le informazioni utili a misurare l'obiettivo di Valore Pubblico Territoriale atteso sono la dimensione dell'indicatore, la sua descrizione, la sua formula, il livello di VP di partenza (baseline anno N) e il target pianificato del VPT per l'orizzonte N+1, N+2, N+3. Tali informazioni costituiscono la c.d. anagrafica dell'indice sintetico di VPT.

⁶¹ Per la misurazione del Valore Pubblico si veda il documento metodologico ISTAT-CERVAP <https://www.valorepubblico.com/progetto/metodologie-di-misurazione-del-valore-pubblico-cervap-istat/>.

Tabella 3 - Esempio di obiettivo di Valore Pubblico Territoriale

I Livello programmatico (del VALORE PUBBLICO o STRATEGICO)								
OBIETTIVO DI VALORE PUBBLICO TERRITORIALE		INDICE SINTETICO DI VALORE PUBBLICO TERRITORIALE						
Cod.	Denominazione sintetica	Dimensione	Descrizione	Formula	Baseline	Target		
					Anno di avvio politica	Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3
VPT1)	"TURISMO SOSTENIBILE" Valorizzazione del territorio dal punto di vista turistico, occupazionale ed economico, avendo cura della sostenibilità ambientale	VPT (ESTERNO) o in senso stretto	Impatto degli impatti	Impatto Socio-occupazionale + Ambientale + Socio-turistico + Socio-reputazionale + Economico (per alberghi) + Economico (per ristoranti) n. 6 impatti	0%			+35,8 %

Fonte: Manuali Operativi PIAO 2025 – Dipartimento della Funzione Pubblica

Sempre nel primo livello della Piramide, corrispondente alla SottoSezione 2.1) del PIAO (o eventualmente corrispondente al DUP SeS), troviamo gli obietti strategici, attuativi degli obiettivi di VPT, e i relativi IMPATTI SPECIFICI (outcome) attesi/generati (solo economico o sociale o ambientale). Per gli indicatori di impatto (che rispondono alla domanda “quanto impatto sociale?” oppure “quanto impatto economico?”, ecc.) è raccomandato l'utilizzo degli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile (BES) e degli indicatori relativi ai Sustainable Development Goals (SDGs) dell'Agenda ONU 2030 misurati dall'Alleanza italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) e da ISTAT, ove disponibili, e soprattutto gli indicatori “a misura di Comune” messi a disposizione da ISTAT:

- la dimensione dell’impatto sociale esprime l’effetto specifico sulla dimensione sociale del benessere dei destinatari delle politiche, dei progetti, dei servizi, ecc.;
- la dimensione dell’impatto economico esprime l’effetto specifico sulla dimensione economica del benessere dei destinatari delle politiche, dei progetti, dei servizi, ecc.;
- la dimensione dell’impatto ambientale esprime l’effetto specifico sulla dimensione ambientale del benessere dei destinatari delle politiche, dei progetti, dei servizi, ecc..

Supponiamo, ad es., che il comune X pianifichi due obiettivi strategici (“INCENTIVI VINCOLATI” e “BRAND REPUTATION”) quali strade da perseguire congiuntamente per favorire il conseguimento dell’obiettivo di VPT “TURISMO SOSTENIBILE”, associando alla prima strategia un indicatore di impatto sociale e uno di impatto ambientale e alla seconda strategia due indicatori di impatto sociale e due di impatto economico.

Tabella 4 - Esempi di obiettivi strategici, attuativi dell'obiettivo di VPT

(DUP SeS o PIAO 2.1) STRATEGIE ATTUATIVE		INDICATORE				STRATEGIE ATTUATIVE	INDICATORE					
		LIVELLO BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA		LIVELLO BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA		
VPT1_ST1	"INCENTIVI VINCOLATI" Strategia di erogazione di incentivi ad imprese turistiche (alberghi e ristoranti) del territorio che si impegnino a rispettare vincoli occupazionali e ambientali	IMPATTI	SOCIALE (occupazionale)	+ occupa- zione	<i>n. cittadini</i>	VPT1_ST2	"BRAND REPUTATION" Strategia di brand reputation a supporto dello sviluppo economico delle imprese turistiche (alberghi e ristoranti) del territorio vincitrici degli incentivi	IMPATTI	SOCIALE (turistico)	+ turisti	<i>n. presenze turistiche registrate nelle imprese turistiche</i>	
			AMBIENTALE	-	inquina- mento				<i>tonnellate emissioni CO2 e altri fattori inquinanti da parte delle imprese turistiche</i>	SOCIALE (reputazionale)	+ reputa- zione	<i>% di turisti che apprezzano il territorio e i suoi servizi turistici e che tornerebbero per una nuova vacanza</i>
										ECONOMICO (alberghi)	+ indotto econo- mico per alberghi	€ <i>indotto economico alberghi</i>
										ECONOMICO (ristoranti)	+ indotto econo- mico per ristoranti	€ <i>indotto economico ristoranti</i>

Fonte: Manuali Operativi PIAO 2025 – Dipartimento della Funzione Pubblica

Le informazioni utili a misurare l'obiettivo strategico pianificato, in attuazione dell'obiettivo di VPT, oltre all'indicazione del Responsabile politico e del Responsabile amministrativo della strategia in oggetto e degli stakeholder di riferimento, sono: la dimensione d'impatto, la descrizione e la formula, la polarità (intesa come direzione incrementale o decrementale), la baseline, i target triennali e la fonte (rigorosamente non autoreferenziale, ma autorevole come ad esempio ISTAT, ASVIS, ecc.). Tali informazioni costituiscono la c.d. anagrafica di ogni indicatore analitico di impatto.

Supponiamo, ad es., di focalizzarci sull'obiettivo strategico "BRAND REPUTATION" e definiamo di seguito le informazioni utili per misurare lo stesso.

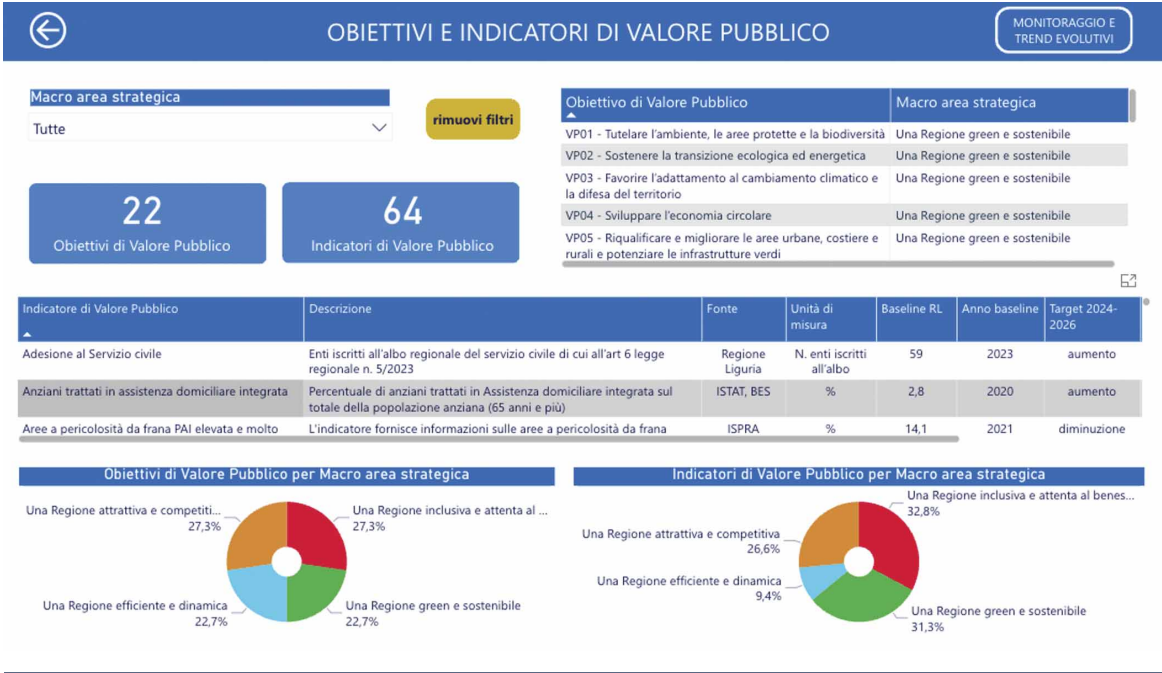
Tabella 5 – Esempi di indicatori di impatto associati all’obiettivo strategico

STRATEGIA											
Codice	Denominazione sintetica										
VPTI_ST2)	"BRAND REPUTATION": Strategia di <i>brand reputation</i> a supporto dello sviluppo socio-economico delle imprese turistiche (alberghi e ristoranti) del territorio vincitrici degli incentivi										
RESPONSABILI		STAKEHOLDER	INDICATORI ANALITICI DI IMPATTO								
Responsabile politico	Responsabile amministrativo		Dimensione	Descrizione e Formula	Polarità	Baseline	Target				Fonte
						Anno di avvio politica	Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3		
Assessore allo sviluppo turistico	Dirigente allo sviluppo turistico	Turisti	SOCIALE (turistica)	(risposta a Minaccia 1) + TURISTI n. presenze turistiche registrate nelle imprese turistiche	+	400.000	410.000	450.000	480.000	+ 20,0%	Mitur (link)
		Turisti	SOCIALE (reputazionale)	(risposta a Minaccia 2) + REPUTAZIONE % di turisti che apprezzano il territorio e i suoi servizi turistici e che tornerebbero per una nuova vacanza	+	30.000	33.000	37.000	40.000	+ 33,3%	Mitur (link)
		Alberghi	ECONOMICO (alberghi)	(risposta a Minaccia 3) + INDOTTO ECONOMICO ALBERGHI € indotto economico alberghi	+	1.000.000	1.000.000	1.100.000	1.300.000	+ 30,0%	Mitur (link)
		Ristoranti	ECONOMICO (ristoranti)	(risposta a Minaccia 4) + INDOTTO ECONOMICO ALBERGHI € indotto economico alberghi	+	500.000	500.000	600.000	800.000	+ 60,0%	Mitur (link)

Fonte: Manuali Operativi PIAO 2025 – Dipartimento della Funzione Pubblica

Di seguito, si riportano due buone pratiche di predisposizione della SottoSezione 2.1) Valore Pubblico, con specifico riferimento alla pianificazione degli obiettivi di Valore Pubblico e all'associazione di adeguati indicatori di impatto e indici di sintesi del VP.

Figura 5 - Buona pratica SottoSezione 2.1) "Valore Pubblico (Regione Liguria)



Fonte: Manuali Operativi PIAO 2025 - Dipartimento della Funzione Pubblica

Figura 6 - Buona pratica di SottoSezione 2.1) "Valore Pubblico (Provincia di Ferrara)

b) VALORE PUBBLICO atteso													
Denominazione sintetica VP2)	Miglioramento del livello di sicurezza (incendi, sismica, furti) e di efficientamento energetico degli edifici scolastici di competenza provinciale							Valore Pubblico di partenza (senso stretto)		Valore Pubblico atteso (senso stretto)			
Impatto SOCIALE atteso: + sicurezza (incendi, sismica)													
Impatto SOCIALE atteso: + gradimento studenti su manutenzione scuole													
Impatto SOCIALE atteso: + studenti iscritti e + studenti diversamente abili iscritti													
Impatto AMBIENTALE atteso: - consumi energetici								36%		86%			
c) STRATEGIA			d) STK	e) INDICATORI DI IMPATTO									
Denominazione sintetica	Responsabile (Nome e Unità Organizzativa)	Tipologie	Dimensione	Formula	Direzione	Scala di normalizzazione		Peso	Baseline		Target		Fonte
						Peggior	Migliore		Baseline 2023	Baseline su scala 0-100%	Target 2026	Target su scala 0-100%	
Miglioramento della sicurezza degli edifici e maggiore accessibilità per gli studenti diversamente abili (tramite interventi dedicati e su segnalazione, rapporto diretto con genitori e associazioni, sensibilizzazione sugli atti vandalici)	Luca Capozzi	* Dirigenti scolastici * Consulenti studenti medi superiori * Comune di Ferrara (Dirigente sport)	SOCIALE	Percentuale di edifici interessati da miglioramento sismico (N° di edifici scolastici (palestre + scuole) interessate da interventi di miglioramento sismico/N° di edifici scolastici (palestre + scuole) di competenza della provincia)*100)	pos	6%	33%	30%	6%	0%	33%	100%	Provincia di Ferrara
			SOCIALE	Percentuale di adeguamento alle norme di sicurezza (N° di edifici scolastici (palestre + scuole) interessate da interventi di per il miglioramento della sicurezza/N° di edifici scolastici (palestre + scuole) di competenza della provincia)*100)	pos	19%	22%		19%	0%	22%	100%	Provincia di Ferrara
			SOCIALE	Percentuale di gradimento rappresentanti della consultazione e dirigenti scolastici (da implementare in un questionario di gradimento)	pos	-	100	30%	50	50%	60	60%	Provincia di Ferrara
			SOCIALE	N° studenti iscritti	pos	15.708	16.247	20%	15.997	54%	16.409	130%	Ufficio scolastico territoriale
			AMBIENTALE	Consumi elettrici in KW-ora su base annuale/numero studenti iscritti	neg	183	166	20%	174	50%	173	61%	Provincia di Ferrara / Gestore

Fonte: Manuali Operativi PIAO 2025 - Dipartimento della Funzione Pubblica

I livelli INTERMEDI della Piramide corrispondono alle SottoSezioni 2.2 (Performance) e 2.3 (Rischi corruttivi) del PIAO e rispondono alle domande "come creare il VPT?" e "come proteggere il VPT?", da affrontare in modo integrato così da proteggere gli specifici obiettivi di performance con specifiche misure di gestione dei rischi, contribuendo alla creazione del VPT.

Per creare VPT, le unità organizzative dell'amministrazione territoriale dovrebbero perseguire le performance organizzative erogando servizi anagrafici, sociali, economici, di sicurezza, urbanistici, ecc., in quantità e qualità adeguate, con il contributo delle performance individuali dei dirigenti e dipendenti coinvolti. Il perseguimento delle performance non dovrebbe essere autoreferenziale, ma funzionale a migliorare il benessere dei cittadini rispetto alla situazione di partenza. Le performance organizzative possono essere misurate tramite indicatori di efficacia e di efficienza, come definiti dalle LG 1/2017 del DFP.

La dimensione dell'efficacia quantifica e qualifica il risultato (output) conseguito da un ufficio dell'ente rispetto a quello atteso, sia dal punto di vista dell'amministrazione che da quello dell'utenza. Con riferimento ad un lavoro pubblico, un progetto o un servizio ancora da attivare o in corso di attivazione si può utilizzare una scala d'avanzamento percentuale (es. 25%, 50%, 75% 100% associando una metrica ad ogni gradino percentuale). Rispetto ad un lavoro pubblico, un progetto o un servizio già attivo, il risultato può essere misurato in termini di quantità o qualità:

- la **quantità di output** può essere misurata nella prospettiva dell'ente territoriale [*quantità erogata: es. € incentivi comunali assegnati*] o dei cittadini o imprese utenti dei servizi [*quantità fruita: es. n. imprese turistiche beneficiarie degli incentivi comunali*], traendo i dati, ad esempio, dal controllo di gestione;
- la **qualità dell'output** può essere misurata nella prospettiva dell'ente [*qualità erogata: es. standard di velocità del comune nell'erogazione degli incentivi alle imprese turistiche*], traendo i dati dai sistemi di qualità, oppure dell'utenza [*qualità percepita: es. soddisfazione delle imprese turistiche rispetto ai tempi di erogazione degli incentivi da parte del comune*], traendo i dati dai sistemi di misurazione della customer satisfaction.

La dimensione dell'efficienza esprime lo sforzo realizzativo e si può misurare tramite i dati del controllo di gestione. L'efficienza dell'ufficio dell'ente territoriale si calcola rapportando l'output (al numeratore) all'input (al denominatore) e si migliora aumentando l'output a parità di input, oppure riducendo le risorse a parità di output. A seconda del tipo di input possiamo avere diversi indicatori di efficienza:

- **economico-finanziaria** [*es. quantità di servizi comunali erogata o fruita / risorse economiche o finanziarie utilizzate per erogare i servizi*];
- **strumentale** [*es. quantità di servizi comunali erogata o fruita / risorse strumentali utilizzate per erogare i servizi*];
- **produttiva** [*es. quantità di servizi comunali erogata o fruita / risorse umane utilizzate per erogare i servizi*];
- **temporale** [*es. quantità di servizi comunali erogata o fruita / tempi o risorse temporali usate per erogare i servizi*].

Le informazioni utili a misurare l'obiettivo di performance programmato, in attuazione dell'obiettivo strategico e, quindi, dell'OVP sotteso, oltre all'indicazione del Responsabile amministrativo della performance in oggetto e degli stakeholder esterni ed interni di riferimento, sono: la dimensione di performance, la descrizione e la formula, la polarità, la baseline, i target triennali e la fonte. Tali informazioni costituiscono la c.d. anagrafica di ogni indicatore analitico di impatto.

Supponiamo, ad es., di focalizzarci sugli obiettivi di performance che il comune X programma per favorire il raggiungimento del secondo dei due obiettivi strategici "BRAND REPUTATION" e contribuire quindi all'obiettivo di VPT "TURISMO SOSTENIBILE", ovvero:

- *"Incremento quantità e qualità degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio";*
- *"Efficientamento economico, strumentale, produttivo e temporale della procedura di gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio".*

Tabella 6 - Esempi di obiettivi e indicatori di performance, quali leve per la creazione di VPT

II Livello programmatico (OPERATIVO o GESTIONALE GENERALE)											
(DUP SeO) OB.		Incentivi finanziari e reputazionali alle imprese turistiche del territorio									
(PEG) OB. GEST.		Emanazione bando incentivi alle imprese turistiche del territorio e organizzazione eventi di promozione del loro brand									
PIAO SottoSezione 2.2) "Performance" (ciclo N+1-N+3)											
OBIETTIVO di PERFORMANCE		RESPONS.	STAKE-HOLDER	INDICATORI DI PERFORMANCE							
Cod.	Denomi- nazione sintetica	Resp. ammini- strativo	interni e esterni	Dimensione	Descrizione e <i>Formula</i>	Polarità	Base- line Anno N	Target			Fonte
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	
VPT1 _ST2 _PE RF1)	Incremento quantità e qualità degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio	Dirigente Ufficio turismo	I: Uff. bilancio I: Uff. personale E: Imprese turistiche	EFFICACIA	quantità erogata	+	50. 000	54. 000	58. 000	60. 000	Banca dati ufficio turismo (link)
					quantità fruita	+	400. 000	450. 000	500. 000	550. 000	
					quantità erogata	+	50	75	75	100	
					quantità percepita	+	50	70	80	90	

VPT1 _ST2 _PE RF2)	Efficientamento economico, strumentale, produttivo e temporale della procedura di gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio	Dirigente Ufficio turismo	I: Uff. bilancio I: Uff. personale E: Imprese turistiche	EFFICIENZA	economico finanziaria	+ risparmi nelle spese di gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche <u>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</u> € spese di gestione degli eventi promozionali	+	50	60	70	75	Banca dati ufficio turismo (link)
					strumentale	+ sinergia nell'utilizzo della piattaforma di gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche <u>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</u> n. piattaforme digitali utilizzate per gestire gli eventi promozionali	+	50	60	65	75	
					produttiva	+ produttività nella gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche <u>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</u> n. Risorse Umane coinvolte nella gestione degli eventi promozionali	+	50	60	70	75	
					temporale	+ velocità nella gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche <u>n. imprese turistiche partecipanti agli eventi promozionali</u> n. giorni per gestire gli eventi promozionali	+	50	55	65	75	

Con riferimento agli obiettivi anticorruzione e trasparenza e relative misure, per proteggere direttamente le performance e indirettamente le strategie e gli obiettivi di VPT dai rischi e contribuire così alla generazione di VPT, occorre costruire sistemi di Corruption Risk Management integrati con sistemi di Performance Management e di Public Value Management. La gestione dei rischi migliora le performance perché fornisce informazioni utili ad assumere decisioni migliori. Le misure di gestione dei rischi corruttivi si articolano in misure anticorruzione e di trasparenza:

- la **mitigazione del rischio** esprime la capacità di ridurre il livello di rischio da alto a medio o basso e può essere misurata in valori assoluti e percentuali o in termini di scala di avanzamento;
- la **promozione della trasparenza** esprime la capacità di incrementare la trasparenza da bassa a media o alta e si può misurare in valori assoluti e percentuali o tramite scala di avanzamento.

Le informazioni utili a misurare l'obiettivo anticorruzione programmato, a protezione dell'obiettivo di performance e, quindi, dell'obiettivo di VPT sotteso, oltre all'indicazione sintetica degli obiettivi che si intendono proteggere, alla denominazione e alla tipologia della misura protettiva, del Responsabile amministrativo della misura in oggetto e degli di riferimento, sono: la descrizione e la formula dell'indicatore, la polarità, la baseline, i target triennali e la fonte. Tali informazioni costituiscono la c.d. anagrafica di ogni indicatore analitico di impatto.

Supponiamo, ad es., di focalizzarci sugli obiettivi anticorruzione e trasparenza che il comune X programma per proteggere il raggiungimento del secondo dei due obiettivi strategici "BRAND REPUTATION" e contribuire quindi all'obiettivo di VPT "TURISMO SOSTENIBILE"; ovvero: "Rafforzamento standard comportamentali e processi digitali per ridurre rischi corruttivi sulle sponsorizzazioni di eventi promozionali".

Tabella 7 - Esempi di obiettivi e indicatori anticorruzione, quali leve per la protezione del VPT

II Livello programmatico (OPERATIVO o GESTIONALE GENERALE)													
PIAO SottoSezione 2.3) "Anticorruzione e Trasparenza"													
OBIETTIVO di PERFORMANCE e di VPT da proteggere		RISK TREATMENT											
		OBIETTIVO anticorruzione e trasparenza			RESPONSABILE	STAKEHOLDER	INDICATORE di Corruption Risk Management						
		Rafforzamento standard comportamentali e processi digitali per ridurre rischi corruttivi sulle sponsorizzazioni di eventi promozionali											
		MISURE anticorruzione e trasparenza											
Codice	Denominazione sintetica	Codice	Denominazione	Tipologia misura			Descrizione e Formula	Polarità	Base-line Anno N	Target			Fonte
										Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	
VPT1_ST2_PERF1) e PERF2)	Incremento quantità e qualità degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio Efficientamento economico, strumentale, produttivo e temporale della procedura di gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio	ANT1)	Regolamentazione standard comportamentali relativi ad eventi promozionali per evitare conflitti di interessi (es. sponsorizzazioni)	STANDARD COMPORTAMENTO	RPCT	Corte dei Conti Imprese	+ eventi promozionali regolamentati <u>n. eventi promozionali che seguono il Regolamento sul comportamento da tenere per evitare conflitti di interessi</u> n. eventi promozionali totali	+	50%	70%	90%	100%	Sito Ente (link)
		ANT2)	Digitalizzazione gestione eventi promozionali per evitare conflitti di interessi	DIGITALIZZAZIONE	Resp. Ufficio informatica	Imprese	+ eventi promozionali digitalizzati <u>n. eventi promozionali promossi e gestiti in modo digitale per evitare conflitti di interessi</u> n. eventi promozionali totali	+	50%	70%	90%	100%	Sito Ente (link)

Fonte: Manuali Operativi PIAO 2025 – Dipartimento della Funzione Pubblica

La BASE della Piramide corrisponde alle SottoSezioni 3.1 (Salute Organizzativa), 3.2 (Salute Organizzativa Agile), 3.3.1 (Salute Professionale: reclutamento e sviluppo), 3.3.2 (Salute Professionale: formazione e aggiornamento), e risponde alla domanda "come abilitare il VPT?".

La creazione e la protezione del VPT vanno abilitate tramite azioni propedeutiche e funzionali a migliorare la quantità e la qualità di diversi tipi di risorse, che agiscono quindi come driver del VPT:

- **Salute organizzativa** [es. adeguatezza dell'organizzazione comunale rispetto agli obiettivi di VPT della governance; innovazione organizzativa: es. passaggio da un modello organizzativo verticale per funzioni ad un modello trasversale per processi];
- **Salute organizzativa agile** [es. adeguatezza dell'organizzazione rispetto al LA];
- **Salute professionale-reclutamento** [es. adeguatezza delle competenze professionali del personale comunale rispetto a quelle funzionali al VPT, perseguita tramite reclutamento e/o sviluppo di carriera];
- **Salute professionale-formazione** [es. adeguatezza delle competenze professionali del personale comunale rispetto a quelle funzionali al VPT, perseguita tramite formazione e/o aggiornamento].
- **Salute di genere** [es. equilibrio nel numero di donne e uomini esistenti all'interno del comune nei vari ruoli organizzativi; pari opportunità per tutte/i; inclusione) e del clima interno (es. benessere organizzativo);
- **Salute infrastrutturale** (es. sicurezza; accessibilità fisica; efficientamento energetico delle strutture comunali);
- **Salute digitale** (es. digitalizzazione dei processi e dei servizi comunali; accessibilità delle piattaforme digitali dell'ente) e informativa (es. integrazione e interoperabilità dei database; comunicazione);
- **Salute economico-finanziaria** (es. solidità patrimoniale, fluidità finanziaria, equilibrio economico).

Supponiamo, ad es., di focalizzarci sulle azioni di miglioramento delle 8 diverse dimensioni di salute amministrativa, riportate nella tabella seguente, che il comune X programma per abilitare il raggiungimento del secondo dei due obiettivi strategici "BRAND REPUTATION" e contribuire quindi all'obiettivo di VPT "TURISMO SOSTENIBILE".

Tabella 8 - Esempi di azioni di miglioramento della salute, quali condizioni abilitanti del VPT

III Livello programmatico (della SALUTE AMMINISTRATIVA o GESTIONALE SPECIFICO)					
AZIONE DI MIGLIORAMENTO DELLA SALUTE AMMINISTRATIVA o DELLE RISORSE		INDICATORE			
		LIV. BASE	LIVELLO AVANZATO	DESCRIZIONE	FORMULA
VPT1_ST2_PERF1 e 2)_SalORG1)	Creazione della task force trasversale "TurisTIAMO" per la gestione degli eventi di promozione del brand turistico	SALUTE DELLE RISORSE	ORGANIZZATIVA	+ innovazione organizzativa	Scala di avanzamento creazione Task Force trasversale per la gestione degli eventi di promozione del brand delle imprese turistiche del territorio 25% progetto --> 50% confronto --> 75% approvazione --> 100% operatività
VPT1_ST2_PERF1 e 2)_SalAGIL1)	Acquisizione strumenti per consentire il LA nella task force TurisTIAMO		ORGANIZZATIVA AGILE	+ portatili e applicativi lavoratori/ lavoratrici agili	<u>n. STRUMENTI LA PER "Task Force TurisTIAMO"</u> n. STRUMENTI totali "Task Force TurisTIAMO"
VPT1_ST2_PERF1 e 2)_SalFABB1)	Reclutamento risorse umane competenti sugli eventi di promozione del brand turistico		PROFESSIONALE RECLUTAMENTO	+ personale reclutato	<u>n. RU RECLUTATE con competenze su eventi promozionali da assegnare alla "Task Force TurisTIAMO"</u> n. RU totali "Task Force TurisTIAMO"
VPT1_ST2_PERF1 e 2)_SalFORM1)	Formazione Risorse Umane sugli eventi di promozione del brand turistico		PROFESSIONALE FORMAZIONE	+ personale formato	<u>n. RU RECLUTATE con competenze su eventi promozionali da assegnare alla "Task Force TurisTIAMO"</u> n. RU totali "Task Force TurisTIAMO"
VPT1_ST2_PERF1 e 2)_SalCLIMA1)	Benessere organizzativo RU dell'Ufficio preposto gestione degli eventi di promozione del brand turistico		DI CLIMA	+ personale soddisfatto	<u>n. RU SODDISFATTE "Task Force TurisTIAMO"</u> n. RU totali "Task Force TurisTIAMO"
VPT1_ST2_PERF1 e 2)_SalGEN1)	Equilibrio di genere RU dell'Uff preposto alla gestione degli eventi di promozione del brand turistico		DI GENERE	+ personale femminile	<u>n. RU di GENERE FEMMINILE "Task Force TurisTIAMO"</u> n. RU totali "Task Force TurisTIAMO"
VPT1_ST2_PERF1 e 2)_SalDIGIT1)	Digitalizzazione servizi dell'Uff preposto alla gestione degli eventi di promozione del brand turistico		DIGITALE	+ servizi digitalizzati	<u>n. Servizi DIGITALIZZATI "Task Force TurisTIAMO"</u> n. Servizi totali "Task Force TurisTIAMO"
VPT1_ST2_PERF1 e 2)_SalINFR1)	Piena accessibilità dell'Ufficio preposto alla gestione degli eventi di promozione del brand turistico		DIGITALE	+ servizi digitalizzati	<u>n. Servizi DIGITALIZZATI "Task Force TurisTIAMO"</u> n. Servizi totali "Task Force TurisTIAMO"

Fonte: Manuali Operativi PIAO 2025 - Dipartimento della Funzione Pubblica

Le informazioni utili a misurare la salute amministrativa, oltre all'azione di miglioramento, lo stakeholder interno di riferimento e la formula dell'indicatore di salute delle risorse, sono: il livello di salute di partenza (baseline anno N), il target programmato per l'anno successivo (target N+1), il risultato conseguito nell'anno successivo (risultato N+1), le fonti dati interne (ad esempio, banche dati sul personale, check-up organizzativi, indagini di benessere organizzativo e di equilibrio di genere, contabilità generale, analitica e analisi di bilancio, sistemi informativi, ecc.).

Supponiamo, ad es., di focalizzarci sugli indicatori di salute professionale, nella forma del reclutamento di profili funzionali alla seconda strategia, di BRAND REPUTATION, di seguito riportati.

Tabella 9 – Esempi di azioni e indicatori di salute, quali condizioni abilitanti del VPT

PIAO SottoSezione 3.3.1) "Fabbisogno del personale" (ciclo N+1-N+3)											
AZIONE DI SALUTE		RESP.	STAKE-HOLDER	INDICATORI DI SALUTE							
Cod	Denominazione sintetica	Responsabile amministrativo	STK interni e esterni	Dimensione	Formula	Polarità	Base-line Anno N	Target			Fonte
								Anno N+1	Anno N+2	Anno N+3	
VPT1 _ST2 _PER FI-2 _SalF ABB1)	Reclutamento risorse umane competenti sugli eventi di promozione del brand turistico	Responsabile Ufficio Personale	I: Ufficio turismo	SALUTE PROFESSIONALE (RECLUTAMENTO)	Concorso: N. RU EQ di profilo tecnico (Project Manager)	+	1	1	1	2	Banca dati Ufficio Personale (link)
					Concorso: N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (su sviluppo socio-economico imprese turistiche)	+	1	1	2	2	Banca dati Ufficio Personale (link)
					Concorso: N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo EQ (eventi di promozione del brand turistico)	+	1	1	1	2	Banca dati Ufficio Personale (link)
					Selezione interna: N. RU Area Istruttori e profilo amministrativo generale	+	4	5	6	7	Banca dati Ufficio Personale (link)

Fonte: Manuali Operativi PIAO 2025 – Dipartimento della Funzione Pubblica

3. La misurazione d'impatto delle politiche nel quadro degli SDGs a livello regionale⁶²

3.1. Il Valore Pubblico e il monitoraggio del benessere complessivo

Come descritto in precedenza il tema della valutazione delle performance delle Pubbliche Amministrazioni (PA) sta evolvendo in modo significativo. Un aspetto di particolare rilievo è l'introduzione del tema della valutazione del benessere dei cittadini; come già introdotto, *"il VALORE PUBBLICO RICONOSCIUTO è il livello di benessere complessivo e multidimensionale riconosciuto da cittadini, imprese e altri stakeholder tramite analisi di customer satisfaction"*. Questo implica due novità nei modelli di valutazione delle PA: i) la necessità di definire il concetto di benessere pubblico; ii) la necessità, che ne consegue, di introdurre degli obiettivi quantitativi puntuali, necessari a valutare l'efficacia delle PA nel migliorare il benessere dei cittadini. In altre parole, la valutazione delle PA, cioè il Valore Pubblico, deve essere connesso ad una misura degli effetti delle azioni del decisore pubblico sul benessere pubblico (*outcome*) e non alle valutazioni sui costi e alla realizzazione di un prodotto (*output*), che hanno costituito la base dei precedenti modelli di valutazione delle performance delle PA. Considerando la piramide del Valore Pubblico descritta, stiamo parlando della parte alta della piramide, ovvero di impatto e di benessere sociale, economico e ambientale.

Proprio questi sono i tre ambiti principali sui cui è costruito il concetto multidimensionale di "Sviluppo sostenibile" che è alle fondamenta dell'Agenda 2030 approvata da 193 Paesi dell'ONU nel 2015. L'essere il primo modello concettuale condiviso a livello mondiale ci spinge ad utilizzarlo come riferimento anche nel valutare le *performance* delle PA, pur nei limiti che questo può avere, essendo il primo tentativo di schematizzazione dei concetti di Sviluppo sostenibile. Due concetti presenti nell'Agenda ci preme sottolineare: 1) Lo sviluppo sostenibile consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri; 3) Le Nazioni Unite, con l'approvazione dell'Agenda 2030, hanno approvato un piano di azione globale per le persone, il pianeta e la prosperità.

Come vedremo nel prosieguo l'Agenda è presa a riferimento anche dalla Ue e questo costituisce una ulteriore validazione della scelta fatta dall'Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile (ASviS) di valutare le performance delle PA nazionali e territoriali tramite gli obiettivi generali e specifici dello Sviluppo sostenibile.

Per approfondire argomenti legati all'*evoluzione e il ruolo dello sviluppo sostenibile, La territorializzazione degli obiettivi dello Sviluppo sostenibile dell'agenda ONU 2030, e l'Esempio di Sistema multilivello* si rimanda alla sezione 2.2 della Relazione servizi pubblici del CNEL 2024.

Il Sistema multilivello e gli SDGs

Lo sviluppo sostenibile è un nuovo paradigma. Un concetto che è opportuno ripetere è che lo sviluppo sostenibile non è l'obiettivo, ma uno strumento per raggiungere il benessere delle generazioni presenti e future.

La crescente necessità di misurare e monitorare lo sviluppo sostenibile per le amministrazioni subnazionali sollecita lo sviluppo di un quadro condiviso di obiettivi e indicatori. Coerentemente con questa riflessione e con la natura multidimensionale del concetto, ASviS ha sviluppato un approccio (Sistema multilivello) che declina gli obiettivi programmatici nazionali e sovranazionali su scala territoriale.

La base per un corretto Sistema multilivello di programmazione prevede una mappatura del contesto locale rispetto ai 17 SDGs, attraverso: i) il calcolo di indici compositi, capaci di sintetizzare il grado di sostenibilità di un territorio per ciascun goal, ma anche di comparare le *performance* tra realtà istituzionali di diverso livello; ii) la misura della distanza da obiettivi quantitativi definiti (e condivisi) in diversi livelli istituzionali.

62 Di Camilla Sofia Grande, ASviS.

Gli attori pubblici e privati sono coinvolti nell'identificare obiettivi quantitativi specifici da integrare a quelli generali, coerenti con le caratteristiche del territorio e indispensabili a definire: i) gli impegni del decisore pubblico; ii) monitorare l'impatto delle politiche proposte.

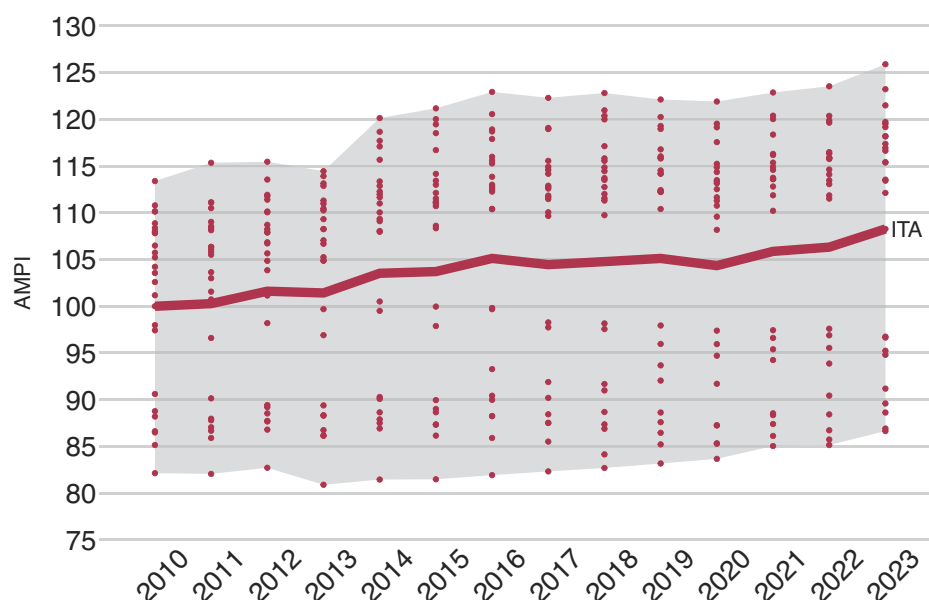
La rilevanza di questo approccio innovativo consiste anche nel promuovere un nuovo tipo di programmazione basata su Obiettivi quantitativi e su un monitoraggio che può supportare: il decisore pubblico nel processo di definizione delle azioni da mettere in atto sul territorio; il cittadino nel valutare, sulla base di informazioni certe, il modo di agire del decisore pubblico.

3.2. Cenni metodologici

Un tema fondamentale e innovativo nel panorama italiano è quello del monitoraggio della realtà che ci circonda e di valutazione delle politiche tramite quello che è definita una analisi *"Data driven"*. L'ASviS basa le sue analisi su due strumenti principali: gli *indicatori compositi* e il loro andamento; gli *obiettivi quantitativi* e la distanza da essi.

Gli **indici compositi** forniscono una misura di sintesi di un fenomeno multidimensionale, facilitandone la lettura e l'interpretazione anche per un pubblico meno esperto. Vengono costruiti attraverso l'aggregazione di più indicatori semplici in un unico indice. Attraverso questo strumento si ha un quadro di sintesi accurato e completo: un indice composito per ciascuno dei 17 Goal dell'Agenda e per ciascuno dei livelli territoriali oggetto di analisi (europeo, nazionale, regionale, provinciale/metropolitano).

Figura 1 - Indicatore Composito Goal 4 relativo all'istruzione, anni 2010-2023



Il grafico (*Figura 1*), riportato un esempio delle informazioni prodotte, mostrando l'andamento del composito relativo all'istruzione (Goal 4) tra gli anni 2010 e 2023 a livello nazionale e con il dettaglio delle disuguaglianze territoriali rappresentate dell'area grigia che circonda la linea dell'Italia. All'interno di essa sono riportati i valori del composito di ogni singola regione. Questo ci permette di individuare le disuguaglianze territoriali e come queste evolvono nel tempo.

Gli **Obiettivi quantitativi**, a differenza degli indici composti che rappresentano un'aggregazione di indicatori, hanno come oggetto un singolo indicatore individuato per valutare il comportamento rispetto al raggiungimento di uno specifico obiettivo quantitativo. Attraverso questo strumento è possibile valutare i progressi/regressi rispetto ad un livello che ci si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale. Di seguito riportiamo alcuni esempi di obiettivi quantitativi definiti nell'ambito della Ue:

- Entro il 2030 raggiungere il 78% del tasso di occupazione;
- Entro il 2030 ridurre le emissioni di CO₂ e di altri gas climalteranti del 55% rispetto al 1990;
- Entro il 2030 ridurre al di sotto della quota del 9% l'uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione (18-24 anni);
- Entro il 2030 raggiungere la quota del 50% dei laureati (30-34 anni).

Gli obiettivi riportati sono definiti, rispettivamente, nelle seguenti strategie della Ue:

- Pilastro europeo dei diritti sociali;
- Legge europea per il clima;
- Spazio europeo dell'istruzione (per entrambi gli obiettivi legati all'istruzione).

L'ASviS attualmente monitora, a livello nazionale, 33 obiettivi quantitativi che derivano per circa il 90% dalle programmazioni europee e/o nazionali, obiettivi che quindi l'Italia si è impegnata a raggiungere in un determinato arco di tempo.

La finalità di queste valutazioni è anche: di consentire una valutazione delle politiche e delle azioni definite rispetto alla loro capacità di favorire il raggiungimento degli obiettivi stessi; di sensibilizzare la comunità rispetto allo Sviluppo sostenibile, facilitando una valutazione circa la coerenza e l'efficacia delle azioni definite dal decisore pubblico.

3.3. Il monitoraggio delle regioni rispetto ai 17 Goal dell'Agenda 2030

Le valutazioni ottenute tramite gli indici composti sono riassunte per Goal e per Regione e Provincia autonoma (Tabella 4) e riportano le seguenti informazioni:

1. **l'andamento delle Regioni e Province autonome nel periodo 2010-2023⁶³**; valutando, tramite gli indici composti, i miglioramenti o i peggioramenti intervenuti secondo il seguente schema:
 - Il colore verde riporta un forte miglioramento del composito (oltre 10 punti);
 - Il colore giallo riporta un aumento leggero del composito (meno di 1 punto annuo);
 - Il colore arancione descrive una sostanziale stabilità del composito;
 - Il colore rosso descrive un peggioramento del composito;
2. **il livello dell'indice composito della singola Regione e Provincia autonoma** nell'ultimo anno disponibile, confrontandolo col dato medio nazionale e riportando la valutazione secondo il seguente schema:
 - valore "+" il livello regionale è superiore a quello nazionale;
 - valore "=" il livello regionale è vicino a quello nazionale;
 - valore "-" il livello regionale è inferiore a quello nazionale.

Questa doppia informazione ci permette di valutare contemporaneamente sia l'andamento della regione, sia il suo posizionamento rispetto al dato medio nazionale.

⁶³ Si sottolinea che le elaborazioni relative all'anno 2023 sono provvisorie a causa di carenze nelle informazioni di base. Per lo stesso motivo per cinque Goal (Goal 6, Goal 7, Goal 11, Goal 12 e Goal 15) l'analisi regionale è al 2022.

Tabella 4 - Andamento e livello degli indici compositi - Anni 2010-2023⁶⁴ - Per Goal e regione

TERRITORIO	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G15	G16
Nord - Ovest														
Piemonte	+	=	=	+	=	+	-	+	=	+	+	=	=	=
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	+	-	+	+	=	+	+	+	-	=	=	=	+	+
Liguria	+	+	=	+	-	+	-	+	+	=	-	=	+	=
Lombardia	+	=	=	+	+	+	=	+	=	+	+	+	-	=
Nord - Est														
Prov. Aut. di Bolzano/Bozen	+	-	+	+	-	+	+	+	=	+	+	-	+	+
Prov. Aut. di Trento	+	=	+	+	=	+	+	+	+	+	=	-	+	+
Veneto	+	-	=	+	+	+	-	+	-	+	=	=	-	=
Friuli-Venezia Giulia	+	=	=	+	=	+	-	+	=	+	+	=	=	-
Emilia-Romagna	+	+	=	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-	+
Centro														
Toscana	+	+	+	+	+	=	-	+	=	+	-	-	+	=
Umbria	+	=	=	+	+	=	-	=	-	=	-	-	=	=
Marche	+	+	+	+	+	+	=	=	-	=	-	+	-	+
Lazio	+	=	+	+	+	=	+	=	+	=	=	=	=	-
Mezzogiorno														
Abruzzo	-	-	=	-	-	-	=	-	-	-	-	=	+	+
Molise	-	-	-	-	-	-	=	-	-	-	-	-	+	+
Campania	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+	-	-
Puglia	-	-	=	-	-	=	-	-	-	-	-	-	-	=
Basilicata	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	-	+	-
Calabria	-	-	-	-	-	-	+	-	-	-	-	=	+	-
Sicilia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	=
Sardegna	-	=	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	+	+
Italia														

LEGENDA	
Andamento del composito dal 2010 all'ultimo anno disponibile	Forti miglioramenti
	Lievi miglioramenti
	Sostanziale stabilità
	Peggioramento
Differenza con il dato italiano nell'ultimo anno disponibile	+
	=
	-

Da una prima lettura si hanno alcune chiare indicazioni, valide per tutte le regioni: un miglioramento, che riguarda quasi tutte le regioni, per economia circolare (G12) e un peggioramento per fame (G1), acqua e servizi igienico sanitari, vita sulla terra (G15) e istituzioni (G16). Per gli altri Goal si evidenzia sostanzialmente una conferma della situazione registrata nel 2010, determinata o da un lieve miglioramento che nel decennio risulta di scarso impatto (meno di un punto all'anno) o da una vera e propria stabilità intorno ai valori del 2010.

64 Per cinque Goal (Goal 6, Goal 7, Goal 11, Goal 12 e Goal 15) l'analisi regionale è al 2022.

Passando ad un'analisi più specifica del comportamento dei vari territori si hanno ulteriori informazioni sulle diversità territoriali.

Nel **Nord-Ovest**, si ha una sostanziale stabilità tra il 2010 e il 2023 per agricoltura (G2), parità di genere (G5), lavoro e economia (G8), imprese, innovazione e infrastrutture (G9), disuguaglianze (G10) e città e comunità (G11). In quanto al confronto dei livelli dell'ultimo anno con quello nazionale per agricoltura (G2), parità di genere (G5), imprese, innovazione e infrastrutture (G9) e città e comunità (G11) la maggior parte delle regioni ha un livello simile a quello nazionale, mentre per disuguaglianza (G10) si evidenzia un valore superiore.

Un leggero miglioramento caratterizza istruzione (G4) che, in quasi tutte le regioni, si accompagna ad un livello superiore a quello dell'Italia. Per economia circolare (G12) il lieve miglioramento si associa ad un livello simile a quello nazionale.

Il **Nord-Est** presenta una forte stabilità tra il 2010 e il 2023 per agricoltura (G2), energia (G7), imprese, innovazione e infrastrutture (G9), e città e comunità (G11). Un leggero miglioramento per istruzione (G4), parità di genere (G5), lavoro e economia (G8) e economia circolare (G12). In particolare, per il Goal 4 e 8 quasi tutte le regioni si posizionano al di sopra della media italiana, mentre per il Goal 12 hanno prevalentemente un livello inferiore o vicino a quello nazionale.

Il **Centro** registra, sempre nel periodo 2010-2023, una stabilità per agricoltura (G2), energia (G7), lavoro e economia (G8), imprese, innovazione e infrastrutture (G9) e città e comunità (G11). Per salute (G3), istruzione (G4), parità di genere (G5) si riscontra un trend di leggero miglioramento con livelli superiori alla media nazionale. Per economia circolare (G12) si registrano forti miglioramenti con livelli leggermente inferiori alla media.

Nel **Mezzogiorno** si evidenzia un leggero miglioramento in economia circolare (G12) ma a questo si associa, per quasi tutte le regioni, un livello inferiore a quello italiano.

Si ha, sempre nel periodo 2010-2023, una sostanziale stabilità per salute (G3), energia (G7), imprese, innovazione e infrastrutture (G9) e città e comunità (G11) dove la maggior parte delle regioni ha livelli inferiori a quello nazionale.

Parità di genere (G5) e disuguaglianza (G10) presentano andamenti diversificati tra le regioni, che si associano a livelli inferiori a quello dell'Italia.

Grazie a questa analisi emergono alcune tendenze generali che vogliamo sottolineare.

L'andamento nel periodo 2010-2023 evidenzia che non si sono fatti passi avanti significativi rispetto ai 17 Goal dell'Agenda 2030. I territori analizzati presentano caratteristiche leggermente diverse dal punto di vista territoriale. Miglioramenti significativi in pochissimi Goal: da nessun Goal in miglioramento (in 5 regioni) ad un massimo di 2 Goal (in 6 Regioni). Peggioramenti sono presenti in un minimo di tre goal e un massimo di sette goal (rispettivamente in tre e una Regione). La maggioranza delle regioni peggiorano in quattro o cinque Goal (quasi sempre i Goal 1, 6, 15 e 16).

Nel caso dei **livelli** a cui si attestano le regioni e province autonome, si ripropone, ancora più marcata, la nota dicotomia tra il Mezzogiorno e le altre ripartizioni. Nelle regioni del Mezzogiorno da un minimo di nove ad un massimo di tredici Goal (sul totale dei 14 analizzati) presentano valori inferiori alla media italiana. Mentre nel Nord e nel Centro i goal che mostrano un valore inferiore alla media nazionale è nettamente inferiore: mediamente due per regione.

Tabella 5 - Tabella di sintesi

	Andamento 2010 - Ultimo anno		Livello attuale	
	Peggioramento	Forte miglioramento	Valore sotto il dato nazionale	Valore sopra il dato nazionale
Nord-Ovest	5	1	2	7
Nord-Est	5	1	3	8
Centro	5	1	3	6
Mezzogiorno	5	1	10	2

In sintesi (Tabella 5), tra il 2010 e il 2023, l'Italia e le sue regioni **non hanno mostrato progressi significativi** rispetto agli Obiettivi di sviluppo sostenibile. Questo andamento è risultato **piuttosto uniforme tra le varie aree del Paese**:

- Ogni Regione o Provincia autonoma ha registrato in media **solo 1 Goal con un forte miglioramento**;
- mentre i **Goal peggiorati sono in media 5 per territorio**.

Per quanto riguarda invece il **livello attuale dei singoli territori rispetto alla media nazionale**, riemerge la consueta **frattura tra il Mezzogiorno e il resto del Paese**:

- Le regioni del Mezzogiorno hanno, in media, **valori inferiori alla media nazionale in 10 Goal**;
- al contrario, nelle altre aree del Paese, il numero di Goal al di sotto della media nazionale si limita a **2 o 3 per territorio**.

La situazione si inverte se si considerano i Goal in cui i territori superano la media italiana. Per avere una visione più approfondita della situazione delle Regioni si veda il Rapporto ASviS sui Territori del 2024.

3.4. La valutazione delle regioni rispetto agli obiettivi quantitativi

Per analizzare la distanza dell'Italia e dei suoi territori dai principali obiettivi quantitativi⁶⁵ è utilizzata la metodologia proposta da Eurostat, che prevede la valutazione dell'intensità e della direzione verso cui l'indicatore si sta muovendo rispetto all'obiettivo prefissato, utilizzando il cosiddetto "sistema delle frecce". La valutazione si basa sul rapporto tra il tasso di crescita effettivo, riscontrato nel periodo analizzato, e quello necessario per raggiungere l'obiettivo e si articola in sei possibili casi⁶⁶:

- 1) progressi significativi – l'obiettivo verrà raggiunto. Viene indicato con una freccia verde orientata verso l'alto;
- 2) progressi moderati – l'obiettivo non verrà raggiunto, ma la direzione è quella giusta. Viene indicato con una freccia verde orientata diagonalmente verso l'alto;
- 3) progressi insufficienti – l'obiettivo non verrà raggiunto a causa di un trend solo leggermente positivo o stazionario. Viene indicato con una freccia rossa orientata diagonalmente verso il basso;
- 4) allontanamento dall'obiettivo – si sta procedendo nella direzione sbagliata. Viene indicato con una freccia rossa orientata verso il basso;
- 5) obiettivo raggiunto – il territorio ha raggiunto l'obiettivo previsto. Viene indicato per esteso;
- 6) non disponibile – non è possibile realizzare la valutazione poiché l'indicatore non ha una serie storica. Viene indicato con il segno ":-".

Per una lettura della situazione del nostro Paese, si sono realizzate due sintesi: la prima analizza lo stato dell'arte rispetto alle regioni (Tabella 6), la seconda rispetto agli obiettivi quantitativi (Tabella 7).

⁶⁵ Gli obiettivi quantitativi per cui è possibile il confronto con il dato dell'Italia e della Regione o Provincia autonoma sono 28.

⁶⁶ La metodologia è illustrata in "ASviS, I Territori e gli Obiettivi di sviluppo sostenibile", Rapporto 2021, pp.68-69 https://asvis.it/public/asvis2/files/Rapporto_ASviS/Rapporto_2021/Rapporto_ASviSTerritori2021.pdf.

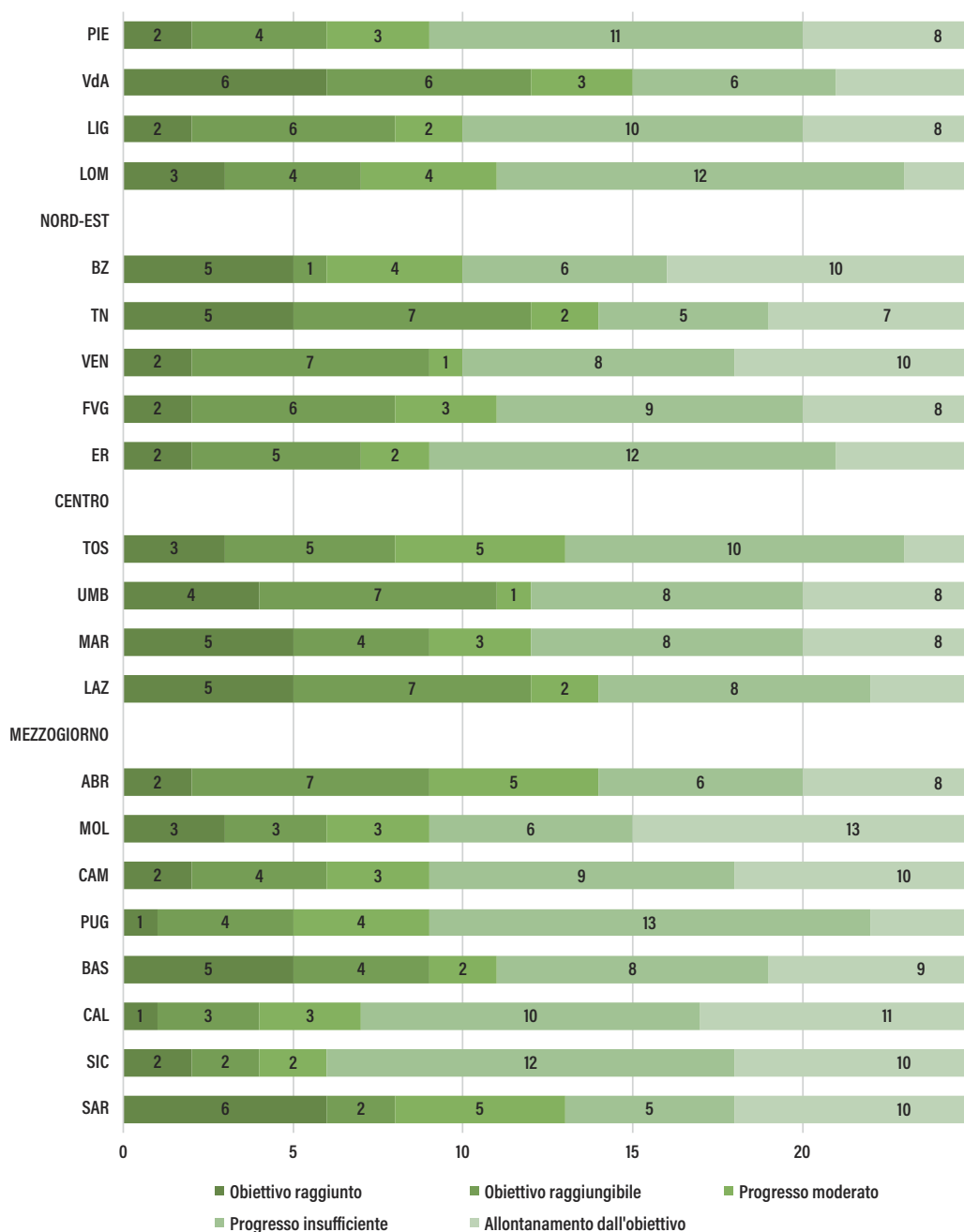
Le regioni rispetto agli obiettivi quantitativi

L'analisi per regione indica che nel Nord-ovest il numero medio di obiettivi per cui si registra un allontanamento è pari a sette, mentre il numero medio di obiettivi raggiunti o raggiungibili è pari a otto.

Nelle regioni del Nord-est è circa otto sia il numero di obiettivi raggiunti o raggiungibili sia quello degli obiettivi in allontanamento.

Le regioni del Centro risultano migliori rispetto a quelle del Nord: è pari a dieci il numero medio di obiettivi raggiunti o raggiungibili e tra sei e sette il numero di obiettivi in allontanamento.

Nelle regioni del mezzogiorno è pari a circa sei il numero medio di obiettivi raggiunti o raggiungibili e risulta pari a nove il numero di obiettivi da cui ci stiamo allontanando.

Tabella 6 - Regioni rispetto agli Obiettivi quantitativi

Gli obiettivi quantitativi rispetto alle regioni

Il secondo quadro di sintesi è realizzato leggendo il territorio per obiettivo quantitativo (Tabella 7).

Da una prima lettura si nota come la **dimensione ambientale** sia quella con il maggior numero di regioni che presentano casi di allontanamento dall'obiettivo (mediamente 7 regioni). Tra gli obiettivi con il più alto numero di regioni in allontanamento sottolineiamo quello relativo all'efficienza delle reti di distribuzione dell'acqua potabile, ai consumi finali di energia e al consumo di suolo. È pari a cinque il numero medio di regioni che hanno raggiunto o possono raggiungere un obiettivo a prevalente carattere ambientale.

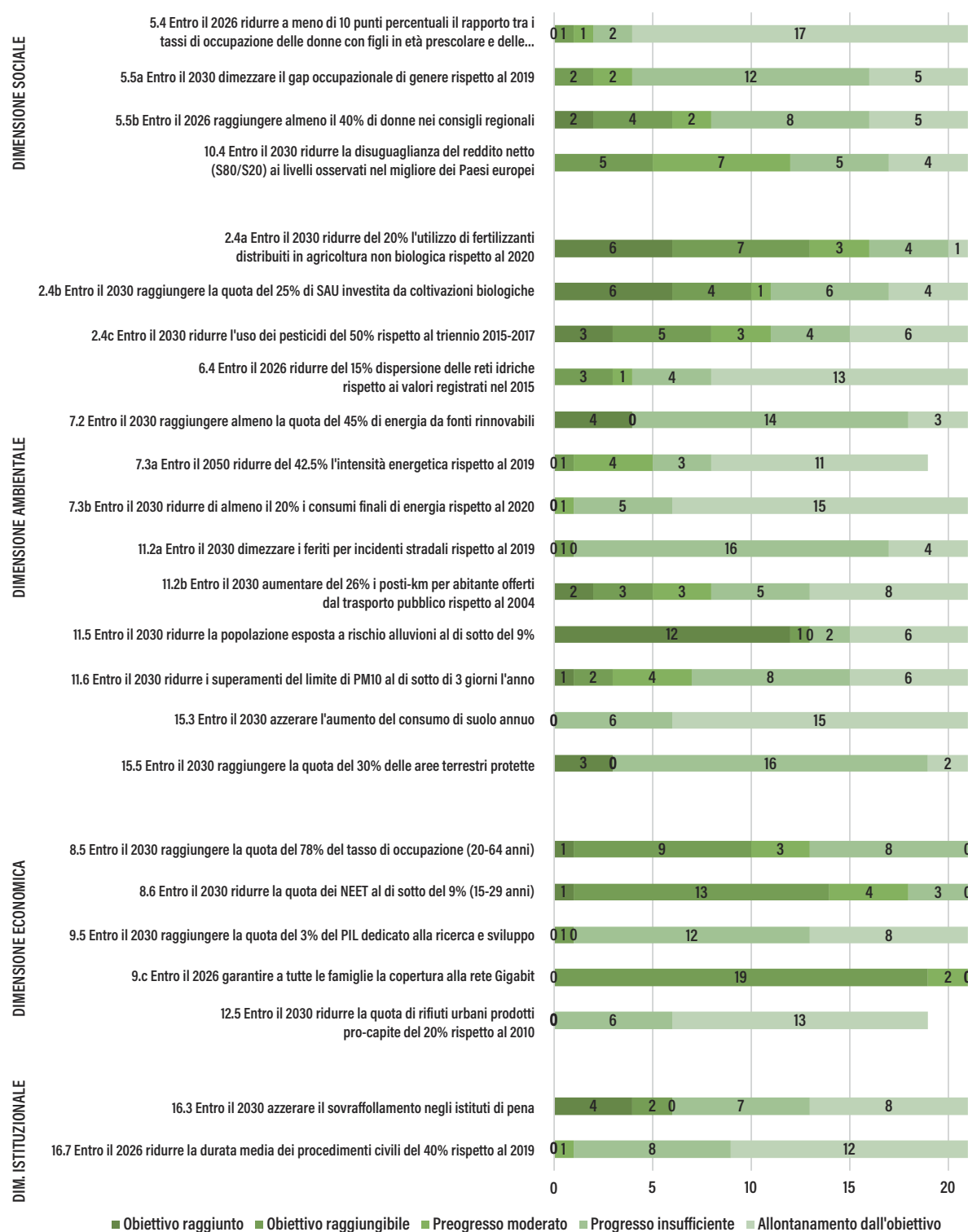
La **dimensione sociale** presenta un numero moderato di regioni in cui ci si sta allontanando dall'obiettivo ad eccezione di qualche caso. Tra questi sottolineiamo il rapporto tra i tassi di occupazione delle donne con figli in età prescolare e delle donne senza figli (target 5.4): il numero di regioni che si stanno allontanando dall'obiettivo è pari a 17. Inoltre, nessuna regione ha raggiunto questo obiettivo e solo due lo possono raggiungere entro il 2030. Si verificano situazioni critiche anche per il dimezzamento del gap occupazionale di genere (target 5.5).

La **dimensione economica** presenta risultati eterogenei. Solo in due casi (per due target distinti) si raggiungerà l'obiettivo. Gli obiettivi sui NEET e sulla copertura da rete Gigabit sono per la maggior parte raggiungibili (rispettivamente per 13 e 19 Regioni). Tutte le Regioni registrano un progresso insufficiente o si stanno allontanando dall'obiettivo relativo alla quota di rifiuti urbani pro-capite. Altro punto di estrema criticità è la quota di PIL dedicato alla ricerca e allo sviluppo: una sola regione sembra in condizione di raggiungere il valore del 3% entro il 2030.

Infine, per la **dimensione a prevalente carattere istituzionale**, il target relativo al sovraffollamento degli istituti di pena conta sei regioni che hanno raggiunto o possono raggiungerlo entro il 2030, e quindici con progressi insufficienti o allontanamenti. Per quanto riguarda la durata dei procedimenti civili la situazione è più critica. Sono dodici le regioni che si allontanano dall'obiettivo, nessuna lo ha raggiunto né lo potrebbe raggiungere entro il 2030.

Tabella 7 - Obiettivi quantitativi rispetto alle regioni

Categorizzazione degli obiettivi quantitativi per stato di avanzamento



4. Le performance dei servizi comunali: analisi delle funzioni fondamentali⁶⁷

4.1. Premessa

I comuni rappresentano il front office della pubblica amministrazione, essendo l'ente più vicino ai cittadini e alle loro esigenze primarie. Attraverso l'erogazione di beni pubblici essenziali, come la sicurezza e la gestione del territorio, e di servizi meritori, quali ad esempio la gestione dei rifiuti e l'assistenza sociale a famiglie e individui, i comuni costituiscono la rete amministrativa capillare che garantisce il funzionamento quotidiano della società.

Attraverso i dati disponibili sulla piattaforma OpenCivitas di SOGEI spa, ossia la piattaforma dove sono disponibili i dati raccolti per la determinazione dei fabbisogni standard⁶⁸, questo capitolo analizza le performance organizzative, ossia la parte intermedia della piramide del Valore Pubblico (si veda la sezione 2.2), delle amministrazioni comunali delle regioni a statuto ordinario. Ciò, sia sotto il profilo dell'impegno finanziario delle amministrazioni comunali (il livello di spesa per unità di servizio o pro capite), ovvero una proxy della dimensione di efficienza, sia sotto il profilo della quantità e qualità del servizio erogato alla cittadinanza, ossia l'efficacia.

In particolare, sono trattati i servizi delle funzioni fondamentali dei comuni definite dal D.lgs. 216/2010⁶⁹:

- Amministrazione,
- Polizia locale,
- Istruzione,
- Viabilità,
- Territorio,
- Rifiuti,
- Sociale,
- Nido.

L'analisi offre una fotografia aggiornata al 2022, basata sugli ultimi dati ufficiali disponibili utilizzati per la definizione dei fabbisogni standard. In questa edizione della Relazione CNEL sui Servizi Pubblici 2025 vengono inoltre presentati gli andamenti rispetto all'anno precedente (2021), con l'obiettivo di fornire elementi utili a comprendere le principali tendenze. Pur essendo consapevoli dei possibili limiti, derivanti dalla presenza di altri profili di indagine che potrebbero essere esplorati, questa analisi si avvale di misuratori già ponderati e riconosciuti come legittimi sia dagli operatori locali che dall'amministrazione centrale, attraverso i meccanismi di definizione dei dati da rilevare per il calcolo dei fabbisogni standard⁷⁰, nonché dalla magistratura contabile⁷¹, garantendo così l'ufficialità e l'affidabilità dei risultati. Il 2022, oggetto dell'indagine, risente ancora, seppur parzialmente, degli effetti della pandemia e delle dinamiche inflattive, che hanno spinto il tasso di inflazione fino all'8,1% a seguito dell'inizio del conflitto in Ucraina.

Il capitolo è strutturato in undici sezioni complessive. Dopo la presente sezione, nella sezione 4.2 è offerta una sintesi generale, i cui elementi di analisi sono disponibili nelle sezioni successive. Nella sezione 4.3 è spiegata la metodologia seguita, mentre nelle sezioni dalla 4.4 alla 4.11 sono analizzate le varie funzioni sottoposte ad indagine.

⁶⁷ Di Emanuele Padovani, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna; Marco Stradiotto, SOGEI; Stefania Colacicco, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna; Ugo Conversano, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna; Cristina Equizzi, SOGEI; Roberto Maria Dispotico, SOGEI.

⁶⁸ www.opencivitas.it.

⁶⁹ Sono escluse dalle funzioni fondamentali l'edilizia residenziale pubblica e locale, i piani di edilizia economica popolare e il servizio idrico integrato; il trasporto pubblico locale, pur essendo incluso fra le funzioni fondamentali, non è disponibile nella banca dati OpenCivitas.

⁷⁰ Si rinvia a OpenCivitas, Progetto Fabbisogni Standard, <https://www.opencivitas.it/it/fabbisogni-standard>.

⁷¹ A partire dal 2019, OpenCivitas è utilizzato dalla Corte dei conti come strumento per le verifiche sulla razionalizzazione della spesa. Si veda al proposito: Corte dei conti – Sezione Autonomie (2019), Deliberazione n. 20/SEAUT/2019/INPR, del 20-07-19 e Deliberazione n. 14/SEAUT/2021/FRG del 06-08-21.

4.2. Sintesi

L'analisi presentata in questo lavoro, riferita all'ultimo anno disponibile, 2022, e ai relativi andamenti rispetto al 2021, costituisce un'opportunità per esaminare una pluralità di fenomeni e individuare tendenze di rilievo per i decisori politici. Data la natura esplorativa dello studio, sono state adottate tecniche di analisi statistica volutamente semplici, consistenti principalmente nel calcolo delle medie per cluster geografici, regionali, provinciali e dimensionali. I risultati dell'analisi rivelano spunti significativi per valutare la performance degli enti locali. Emergono dettagli sulla performance media a livello nazionale, sul divario territoriale tra le diverse aree, con un dettaglio sia regionale che provinciale. Questi elementi offrono un quadro utile per comprendere le dinamiche locali e regionali, favorendo una riflessione orientata a indirizzare le politiche verso un miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dei servizi comunali fondamentali. Di seguito, un breve sommario di quanto presentato nelle sezioni successive.

Amministrazione

La gestione amministrativa dei comuni italiani conferma la sua centralità nell'allocazione delle risorse finanziarie, con una spesa complessiva in crescita a un ritmo più alto rispetto a molte altre funzioni fondamentali (ma meno dell'Istruzione), sebbene in termini reali l'aumento risulti attenuato dall'inflazione e permangano forti differenziazioni interne. Nei piccoli comuni persistono diseconomie strutturali che innalzano i costi di gestione, mentre gli enti di medie e grandi dimensioni, specie al Centro e al Sud, appaiono più efficienti dal punto di vista finanziario. Questa apparente virtuosità potrebbe però celare un sottofinanziamento, dal momento che i dati non forniscono informazioni sull'efficacia qualitativa dei servizi amministrativi, cruciale per garantire equità e capacità istituzionale. Ecco alcuni dati rilevanti:

- la spesa media sale a 172 € pro capite (162 nel 2021, +6%); l'incremento è inferiore al tasso di inflazione; quindi, si è in presenza di un calo in termini reali;
- i massimi si registrano in Molise (238 €, +18%) e Basilicata (210 €, +8%); i minimi in Campania (145 €, -7%) e Puglia (156 €, +19%);
- i piccoli comuni (meno di 3.000 ab.) osservano una spesa di 285 € pro capite (con un incremento superiore al tasso d'inflazione, del 14% rispetto al 2021), ossia quasi il doppio dei comuni con popolazione fra 60.000 e 99.999 (144 €);
- La spesa per Amministrazione cresce oltre l'inflazione in 32 territori, con i maggiori aumenti a L'Aquila (+35%), Ascoli Piceno (+26%) e Verona (+24%). In 9 territori si registra invece una riduzione, più marcata a Reggio Calabria e Crotone (-11%) e Belluno (-9%).
- I dipendenti sono 2,4 ogni 1.000 abitanti (è registrato un leggero calo dell'indicatore, -4%, rispetto al 2021).

Polizia locale

Il servizio di polizia locale espande le proprie attività, con una particolare attenzione alla sicurezza urbana e stradale. Tuttavia, i divari territoriali restano ampi: i grandi comuni del Nord consolidano performance elevate, mentre in molte aree del Sud l'offerta di servizi resta ridotta, con un impatto evidente sulla capacità di garantire ordine e sicurezza. Anche all'interno di aree geografiche omogenee si assistono a modelli che performano in modo molto differenziato. Ecco alcuni dati rilevanti:

- la spesa media è pari a 54,7 € pro capite, sostanzialmente stabile (+1%) rispetto al 2021, quindi in contrazione reale per effetto dell'inflazione;
- le attività gestite (ogni 1.000 abitanti) sono in aumento: gli incidenti gestiti dalla polizia locale sono 3,5 (+2%); le contravvenzioni sono 540, di cui 319 con strumenti automatici, es. autovelox (+22%); le rimozioni di veicoli sono 5 (+16%), i fermi e sequestri amministrativi sono 2,1 (+15%);
- le differenze territoriali emergono chiaramente nelle multe non rilevate con strumenti automatici: in Calabria se ne registrano 104 ogni 1.000 abitanti, contro le 493 della Liguria; ma non è sempre un fattore legato alle minori risorse finanziarie dedicate, poiché a parità di spesa, i comuni di Campania, Veneto, Umbria e Marche risultano più efficaci rispetto a quelli di Calabria, Basilicata, Abruzzo e Puglia;
- I territori più attivi sono Milano, Bologna, Rimini, Firenze, tutti in miglioramento rispetto ai dati precedenti; all'opposto, i livelli più bassi si registrano nelle province di Frosinone, Isernia e Rieti, in ulteriore arretramento rispetto all'anno precedente.

Istruzione

I servizi relativi all'Istruzione mostrano una spesa in deciso aumento (è la funzione fondamentale che aumenta maggiormente) e una copertura che varia ampiamente da regione a regione. Al Nord e nei grandi comuni del Centro si registra un'offerta più ampia, mentre al Sud le famiglie hanno minore accesso a mense e trasporti scolastici. Tuttavia, cresce l'attenzione verso servizi complementari come i centri estivi, segnale che i comuni stanno cercando di arricchire l'offerta anche in chiave di supporto alla conciliazione vita-lavoro. Ecco alcuni dati rilevanti:

- la spesa media è pari a circa 919 € per residente 3-14 anni, +15% rispetto al 2021; i maggiori incrementi di spesa si sono avuti nei comuni da 60.000 a 99.999 abitanti del Nord-est (+36%) e nei comuni fra 10.000 e 59.999 abitanti al Sud (+32-33%), che tuttavia non sono riusciti ad alleggerire in modo sensibile le differenze territoriali;
- nei comuni con più di 100.000 abitanti del Nord-Ovest e del Centro si impiegano 1.794 Eur e 1.778 Eur ogni residente 3-14 anni, rispettivamente, per finanziare i servizi di supporto all'Istruzione, mentre nei grandi comuni del Sud il valore è meno della metà (657 Eur), con minimi nei comuni 20.000-59.999 abitanti del Sud (363 Eur);
- i tassi di copertura della domanda potenziale variano da servizio a servizio e da territorio a territorio: la mensa scolastica osserva il 23,8% di copertura, con massimo (33,1%) in Toscana e minimo (9,7%) in Campania; il trasporto scolastico è fermo al 9,8% di copertura, con massimo nelle Marche (23,1%) e minimo in Campania (5,2%); i centri estivi coprono il 9,8% della domanda potenziale con massimi in Emilia Romagna (17,6%) e minimi in Campania (circa il 2%); il trasporto degli studenti con disabilità è aumentato dell'8% con massimi di servizio in Umbria, Abruzzo e Marche.
- vi è correlazione positiva tra risorse impegnate e livello dei servizi: la Lombardia, la Toscana e il Piemonte consolidano la propria posizione con livelli di servizio elevati associati a una spesa significativa; i primi cinque territori provinciali per livello dei servizi sono Milano, Lodi, Firenze, Bologna e Monza-Brianza.

Viabilità

Il servizio di viabilità rappresenta una delle aree più complesse dell'azione comunale, perché racchiude interventi di natura tecnica (progetti, direzione lavori, stati di avanzamento, collaudi), funzioni amministrative (concessioni, permessi, contratti) e attività operative sul territorio (manutenzione, spargisale e servizio neve, illuminazione pubblica). Nel complesso, l'intensità delle attività risulta più elevata in alcune regioni del Centro-Nord e in specifiche aree del Sud, mentre in altre si osservano contrazioni diffuse. La dimensione comunale incide in modo significativo: i piccoli enti mostrano valori più alti di attività per abitante, segno di un presidio diffuso ma oneroso, con evidenti diseconomie di scala, mentre i grandi centri concentrano volumi importanti solo su alcune funzioni specifiche. Ecco alcuni dati rilevanti:

- Molise e Abruzzo si distinguono per valori nettamente superiori alla media in progetti, direzioni lavori e collaudi; le Marche emergono per livelli alti di collaudi e punti luce da gestire ogni 1.000 abitanti;
- le Marche segnano 9 indicatori in crescita su 10 (in particolare, +45% contratti, +43% permessi sosta persone con disabilità e ZTL); Umbria (+96% contratti, +45% collaudi) e Liguria (+32% contratti e permessi persone con disabilità e ZTL) mostrano progressi diffusi, mentre Calabria, Emilia-Romagna e Puglia registrano riduzioni multiple;
- Liguria, Toscana ed Emilia-Romagna guidano per concessioni di suolo (oltre 6 per 1.000 abitanti); Umbria, Emilia-Romagna e Liguria sono prime per permessi sosta persone con disabilità e accesso ZTL (oltre 50 ogni 1.000 abitanti);
- i piccoli comuni hanno livelli di attività più intensi in quasi tutti gli indicatori, mentre i grandi centri si distinguono per concessioni (fino a 9,5 per 1.000 abitanti al Centro) e permessi di sosta per persone con disabilità e ZTL (quasi 94 per 1.000 abitanti al Nord-Est); anche per l'illuminazione pubblica, i piccoli comuni superano i 313 punti luce per 1.000 abitanti, mentre i grandi centri urbani si attestano su 123.

Territorio

Il servizio Territorio si caratterizza per un insieme di attività a forte contenuto tecnico-amministrativo e per interventi ambientali che hanno un impatto diretto sulla qualità della vita urbana e sulla cura del paesaggio. Nel complesso i livelli medi restano stabili, ma si osservano differenze significative tra regioni: alcune registrano una dinamica positiva con crescita delle prestazioni, mentre altre arretrano. I piccoli comuni, pur disponendo di risorse più contenute, spesso assicurano un presidio capillare con un numero di attività superiore alla media, segnalando un modello in cui la prossimità compensa in parte la scarsità di mezzi, ma a costi pro capite più elevati. Ecco alcuni dati rilevanti:

- le attività amministrative sono in calo: ordinanze ambientali (–15%), autorizzazioni (–10%) e pareri di compatibilità (–19%) mostrano una contrazione diffusa; calano anche gli esposti, con punte di –64% in Molise, mentre Emilia-Romagna (+17%) e Lombardia (+15%) aumentano;
- la gestione operativa è fortemente diversificata: la pulizia dei greti scende in media del –25%, con aumenti solo in Umbria (+25%), Toscana (+11%) e Liguria (+9%); le potature crescono fortemente al Centro (+85%), calano al Nord-Ovest e al Sud; le nuove alberature raggiungono 4,68 ogni 1.000 abitanti (+10% nazionale), con l'Emilia-Romagna in testa (10 alberi ogni 1.000) e cali marcati nelle Marche (–41%) e Calabria (–33%);
- i grandi centri abitati (oltre 100.000 abitanti) del Nord-Est registrano la performance migliore nella messa a dimora di alberi (+60% rispetto al 2021, pari a 14,6 alberi ogni 1.000 abitanti); nello stesso tempo, i piccoli comuni sotto i 5.000 abitanti restano indietro, specie nella pulizia dei greti, tranne alcune eccezioni nel Nord-Est (+80%);
- i valori più alti emergono nei territori provinciali di Grosseto (1.110 punti, +83%), Piacenza (1.102, –9%) e Matera (1.018, +180%), mentre Napoli (165), Caserta (268) e Barletta-Andria-Trani (234) restano molto al di sotto della media. All'interno delle stesse regioni si notano forti squilibri, come tra Bologna (951) e Reggio Emilia (545) o tra Grosseto (1.110) e Firenze (738).

Rifiuti

Il servizio rifiuti rappresenta un ambito cruciale delle politiche comunali, sia per il peso finanziario sia per le ricadute ambientali e sociali. La gestione dei rifiuti mostra un miglioramento continuo: la raccolta differenziata è in crescita e ha già raggiunto i livelli fissati dagli obiettivi europei per il 2035, con tredici anni di anticipo, mentre la produzione complessiva di rifiuti rimane stabile o in lieve calo. Il quadro nazionale, tuttavia, resta caratterizzato da forti divari territoriali: i comuni del Nord, soprattutto quelli piccoli e medi, si distinguono per efficienza e buone performance, mentre i grandi centri urbani del Sud e del Centro incontrano maggiori difficoltà, con costi elevati e livelli di raccolta ancora bassi. Alcuni territori si confermano benchmark nazionali, dimostrando che è possibile coniugare costi contenuti e alti livelli di servizio. Ecco alcuni dati rilevanti:

- La pesa per tonnellata media si attesta a 395 € (+2% rispetto al 2021); Sud e Centro continuano a spendere più del Nord;
- la raccolta differenziata raggiunge il 66,3% a livello nazionale (in crescita rispetto al 65,4% del 2021), superando già gli obiettivi UE 2035; le migliori performance si registrano in Veneto (77,7%), Marche (72,1%) e Nord-Ovest (70,2%); restano sotto la media Lazio (56,2%), Liguria (57,4%) e gran parte del Sud (58,6%), ma con l'eccezione virtuosa dell'Abruzzo (65,6%);
- la produzione di rifiuti urbani continua a calare a livello nazionale (–2%), con picchi di riduzione in Lombardia (–4%) e nei comuni medi del Nord-Ovest (–7%). Emilia-Romagna (632 kg pro capite) e Toscana (588 kg) restano le più "produttrici", mentre Basilicata (355 kg) e Molise (374 kg) mostrano valori molto contenuti;
- i grandi centri urbani presentano qualche criticità, ma con segnali di miglioramento: la raccolta differenziata cresce di 9 punti percentuali al Sud e raggiunge il 41%, e del 2% al Centro (51%); i migliori risultati assoluti si osservano nei comuni medi del Nord-Est (60.000-99.999 abitanti) con una raccolta all'83%.

Sociale

I servizi sociali⁷², costituiscono un pilastro essenziale delle politiche locali per la coesione e l'inclusione. La spesa cresce, ma meno dell'inflazione, e i divari territoriali rimangono marcati, con differenze significative sia tra Nord e Sud sia tra piccoli e grandi comuni. L'offerta rispecchia infatti la diversa capacità organizzativa e le condizioni socio-economiche dei territori: le grandi città, soprattutto del Nord, riescono a garantire un livello di servizi più ampio, mentre nei piccoli comuni la minore domanda consente comunque una risposta proporzionalmente adeguata, pur con risorse limitate. Segnali positivi provengono dal Mezzogiorno, dove l'aumento della spesa riduce, seppur lievemente, lo storico divario. Ecco alcuni dati rilevanti:

- la spesa media è di 126 euro per abitante (+5% rispetto al 2021), con minimi in Calabria e Campania (91 euro) e massimi in Liguria (157). Il Sud cresce più della media (+13%), con Abruzzo (+30%) e Basilicata (+13%) in evidenza;
- i livelli di servizio sono più alti nel Nord-Est, con una buona risposta al bisogno, mentre il Sud resta indietro; le Marche mostrano valori vicini al Nord; nei grandi comuni sopra i 100.000 abitanti la spesa arriva a 180 euro, ma l'efficacia si conferma elevata solo al Nord-Est e al Centro;

⁷² L'analisi dei servizi relativi alla funzione Sociale presentata in questa sede adotta una metodologia d'indagine allineata a quella utilizzata per le altre funzioni fondamentali dei comuni esaminati. Tuttavia, per un'analisi più ampia e dettagliata dei servizi sociali, si rimanda ai lavori dell'Osservatorio Servizi Sociali Territoriali (ONSST) del CNEL. Questi studi non solo coordinano le diverse fonti informative disponibili sui servizi sociali, ma prendono in considerazione le altre articolazioni amministrative rilevanti per la gestione dei servizi sociali: gli Ambiti Territoriali Sociali (ATS).

- gli utenti sono 56,7 ogni 1.000 abitanti, in aumento rispetto al 2021: 17,7 famiglie e minori (+1%), 12,8 anziani (+3%), 12,7 poveri e senza dimora (+1%), 6,4 immigrati (+18%), 6,2 disabili (+8%) e 0,9 con problemi di dipendenze (–7%);
- i contributi economici scendono a 20 beneficiari ogni 1.000 abitanti: 8,1 famiglie e minori (–9%), 6,8 poveri e senza dimora (–12%), 2,3 anziani (+9%);
- i comuni del Sud di medie dimensioni, pur con risorse simili al Nord-Est, ottengono risultati inferiori per inefficienze e maggior bisogno sociale.

Nidi

Il servizio Nido resta un ambito particolarmente delicato delle politiche comunali, per il suo ruolo cruciale nel sostenere le famiglie e favorire la conciliazione tra vita privata e lavoro. Nel 2022 i costi crescono leggermente, mentre la copertura della domanda registra progressi ma rimane disomogenea, con forti differenze territoriali e dimensionali. Alcuni territori sperimentano incrementi significativi, segno di investimenti mirati o della diminuzione della platea di bambini e bambine, mentre altri evidenziano squilibri tra spesa sostenuta e benefici effettivamente distribuiti. Ecco alcuni dati rilevanti:

- il costo medio per bambino accolto o bambina accolta è di 8.088 euro (+1% rispetto al 2021), con minimi in Molise (3.031 euro, –1%) e massimi in Liguria (11.219 euro, +24%); nei grandi comuni del Sud la spesa cresce molto (+54% oltre i 100.000 abitanti), senza però tradursi in maggiori livelli di copertura;
- la copertura media della domanda potenziale si attesta al 17,6%, in lieve crescita rispetto al 16,4% del 2021 (+7%); i valori più alti si registrano nei piccoli comuni del Centro (52,8%) ed in particolare in Umbria, che diventa la regione leader con il 44,1% (+150%); al Sud la media resta al 7,3%, pur con aumenti significativi nei piccoli centri, fino al +68%;
- la relazione tra spesa e servizi offerti risulta solo parzialmente confermata: regioni come Campania, Puglia, Piemonte e Liguria mostrano forti aumenti di spesa senza corrispondenti ampliamenti della copertura, mentre l'Umbria riesce a coniugare spesa ridotta (–59%) con un forte incremento di servizi; nei comuni del Sud oltre i 60.000 abitanti le risorse si concentrano su pochi beneficiari, accentuando le disuguaglianze.
- A livello provinciale spicca Perugia (52,6% di copertura, +174%), seguita da Bologna (41,7%, +33%) e Prato (37,6%, +39%). In fondo restano Caserta (1,4%), Catanzaro (2,6%) e Reggio Calabria (3,7%), quest'ultima in ulteriore calo (–17%).

Il "fattore Sud": tra inefficienze e sottofinanziamento

Le differenze territoriali continuano a rappresentare la principale frattura del sistema dei servizi comunali. Al Sud si osservano due fenomeni distinti: da un lato, situazioni in cui a costi elevati corrisponde un'offerta ridotta, segnalando inefficienze strutturali; dall'altro, una minore allocazione di risorse, che limita la capacità di risposta rispetto a bisogni più ampi. Questa doppia dinamica suggerisce che, senza politiche di riequilibrio, il rischio è quello di consolidare un divario che penalizza le aree più fragili. Alcuni esempi:

- Amministrazione: in Campania la spesa scende a 145 € pro capite (–7%), mentre in Molise sale a 238 € (+18%), evidenziando forti oscillazioni interne al Mezzogiorno;
- Polizia locale: i livelli sono quantitativamente più bassi rispetto al Nord; ad esempio, al Sud si elevano solo 160,6 multe con mezzi automatici ogni 1.000 abitanti, contro oltre 407,8 al Nord-Est;
- Istruzione: la copertura della domanda nelle mense è al 9,7% in Campania contro il 33,1% in Toscana;
- Territorio e viabilità: modelli dei grandi comuni meridionali spesso inefficaci, con spese elevate e servizi al disotto della media nazionale;
- Rifiuti: il Sud spende circa il 37% in più del Nord-ovest ma con raccolta differenziata inferiore (58,6% contro 70,2%).
- Sociale: la spesa media al Sud è di 108 €, molto più bassa di Nord-Est (128 €) e Nord-Ovest (137 €), a fronte di bisogni sociali più diffusi;
- Nidi: la copertura è ferma al 7,3%, ben lontana dal 25,2% del Centro e dal 24% del Nord-Est.

Differenze dimensionali: piccoli comuni fragili, grandi centri più strutturati

La dimensione comunale si conferma un fattore decisivo. I piccoli enti faticano a sostenere spese di gestione e soffrono diseconomie strutturali, mentre i grandi comuni riescono a garantire servizi più articolati e stabili. Tuttavia, in alcune funzioni — come l'istruzione e il sociale — la prossimità tipica dei piccoli centri diventa un punto di forza, a testimonianza che non esiste un solo modello virtuoso ma equilibri diversi da valorizzare. Alcuni esempi:

- Amministrazione: i piccoli comuni (meno di 3.000 ab.) osservano una spesa di 285 € pro capite ossia quasi il doppio dei comuni con popolazione fra 60.000 e 99.999 (144 €);

- Polizia locale: nei piccoli enti la spesa è oltre un terzo inferiore, ma lo è anche il livello dei servizi; nei grandi centri attività e spesa crescono per rispondere a maggiore complessità urbana;
- Istruzione: i piccoli comuni spendono relativamente di più ma offrono meno servizi; i grandi centri urbani e i comuni medi (soprattutto al Nord-ovest) registrano i migliori livelli di copertura;
- Territorio e Viabilità: i piccoli comuni mostrano valori sopra media su illuminazione (312 punti luce/1.000 ab.) e interventi ambientali, pur con spesa contenuta; al Sud però i piccoli enti hanno costi superiori senza un corrispettivo in termini di servizi;
- Rifiuti: non si osservano differenze significative tra grandi e piccoli enti, probabilmente perché il servizio è da tempo organizzato su ambiti territoriali ottimali che attenuano le specificità dimensionali;
- Sociale: nei piccoli enti del Nord la domanda è più bassa e quindi vi è maggiore facilità a soddisfare i bisogni; al Sud le fragilità permangono a causa del doppio effetto di maggiori bisogni e minore allocazione di risorse;
- Nidi: la copertura è elevata nei grandi comuni (oltre 25%), progressivamente più bassa nei medi e minima nei piccoli (meno di 3.000 ab.), con costi unitari ridotti ma con copertura dimezzata.

Variabilità sub-regionale: fratture nascoste nelle medie regionali

Le medie regionali spesso nascondono squilibri interni anche molto marcati, che rendono necessario un approccio di policy più mirato e "su misura". Province e città della stessa regione possono presentare performance opposte, segnalando che il problema non è solo tra Nord e Sud, ma anche nella diversa capacità di gestione e coordinamento locale. Qualche esempio:

- Amministrazione: in Toscana la spesa varia dai 115 € di Prato ai 216 € di Grosseto;
- Polizia locale: le città metropolitane del Centro-Nord (Milano, Genova, Bologna, Firenze, Venezia, Roma) registrano livelli di servizio molto più alti delle rispettive medie regionali.
- Istruzione: in regioni come Toscana, Lazio, Emilia-Romagna e Veneto emergono differenze significative nella copertura dei servizi scolastici, spesso legate alla presenza di grandi centri urbani.
- Territorio e Viabilità: in Emilia-Romagna, Reggio Emilia (545) si colloca decisamente al disotto di Bologna (951), mentre in Toscana Grosseto (1.110) primeggia rispetto a Siena (787) o Firenze (738).
- Rifiuti: per quanto concerne la raccolta differenziata, in Liguria si va dal 51% di Genova al 76% di La Spezia; in Toscana dal 55,3% di Arezzo al 76,7% di Lucca; in Campania dal 50,9% di Napoli al 73,2% di Benevento; in Puglia dal 46,9% di Foggia al 64,9% di Barletta-Andria-Trani.
- Nidi: Lombardia media al 18,1%, ma Sondrio 13,6% e Milano 23,2%; Lazio media 22,0%, Latina 8,3% e Roma 25,8%; Puglia media 10,7%, ma Bari-Andria-Trani 7,3% e Taranto 11,8%.

4.3. Nota metodologica generale

Il metodo di analisi utilizzato è analogo a quello utilizzato nella Relazione sui Servizi Pubblici 2024⁷³. Nell'ambito delle rilevazioni per il calcolo dei fabbisogni standard presso i comuni delle regioni a statuto ordinario, all'ultimo aggiornamento relativo all'anno 2022, la banca dati OpenCivitas di SOGEI spa copre oltre il 95% della platea di riferimento. Sono esclusi dall'indagine i comuni delle regioni Valle d'Aosta, Trentino-Alto Adige, Friuli-Venezia Giulia, Sicilia⁷⁴ e Sardegna. I dati coprono i servizi delle seguenti funzioni fondamentali:

- Amministrazione,
- Polizia locale,
- Istruzione,
- Viabilità e Territorio, che nel presente lavoro sono analizzati separatamente,
- Rifiuti,
- Sociale e Nido, che nel presente lavoro sono analizzati separatamente.

SOGEI rileva oltre trecento dati finanziari e strutturali relativi ai servizi offerti per ogni comune e per ogni annualità, nell'ambito delle funzioni fondamentali. OpenCivitas.it è il portale di accesso a tali dati essenzialmente riconducibili a misure di:

- *input*, che misurano i fattori produttivi consumati sia in termini fisico-tecnici sia in termini economici; in quest'ultimo ci si riferisce al costo dei fattori produttivi inteso come la misura economica dell'utilizzo

⁷³ Per ulteriori approfondimenti metodologici relativi alle modalità di rilevazione del dato, si rinvia a Padovani, E. (2018) Le performance dei servizi comunali. I servizi amministrativi e sociali nelle regioni a statuto ordinario, I Quaderni del CNEL, n.2/2019 e Relazione 2019 al Parlamento e al Governo sui livelli e la qualità dei servizi offerti dalle Pubbliche amministrazioni centrali e locali alle imprese e ai cittadini, sezione 4.1.3.

⁷⁴ Benchè i dati siano rilevati da SOGEI, per omogeneità di confronto sono stati omessi i comuni della Regione Siciliana, a statuto speciale.

- degli input per lo svolgimento delle attività e la produzione dei servizi; in mancanza della dimensione di costo (la riforma della contabilità in senso *accrual* è tuttora in corso e dovrebbe prendere definitivamente forma a partire dal 2026⁷⁵), la dimensione della spesa, acquisibile attraverso i risultati del rendiconto finanziario, costituisce una buona proxy, poiché evidenzia il valore delle risorse utilizzate, sebbene ad esclusione di quelle il cui momento della spesa è differente dal momento dell'utilizzo delle risorse, tipicamente l'utilizzo dei beni afferenti alle immobilizzazioni e le rimanenze di magazzino;
- *processo*, che misurano le attività o i servizi intermedi realizzati dall'organizzazione per il raggiungimento dell'output-risultato;
 - *output-risultati*, che misurano i prodotti-servizi realizzati a favore della comunità amministrata per il soddisfacimento dei bisogni, da un punto di vista sia quantitativo che qualitativo; mentre gli indicatori di processo si riferiscono ai "mezzi" (ad esempio il numero degli atti amministrativi interni oppure le ore sviluppate per erogare determinati processi interni), gli indicatori di output-risultato sono riferibili ai "fini" dell'organizzazione (ad esempio la produzione di un certo numero di autorizzazioni oppure le tonnellate di rifiuti smaltiti o la percentuale di raccolta differenziata); quando presenti, sono riferibili alla prospettiva dell'utente cioè ciò che l'utente riceve dalla pubblica amministrazione⁷⁶.

Da tali indicatori è possibile calcolare indicatori di:

- *efficienza*, intesa come efficienza economico-gestionale ossia il costo di erogazione di un servizio per singola unità di quest'ultimo, ad esempio quando si pongono a rapporto misure di input con misure di processo o output-risultati (es. spesa per tonnellata di rifiuti raccolti); quando le misure di processo o di output-risultato non sono disponibili o adeguate al calcolo di indici di efficienza, come nel caso della Polizia locale, o quando non è possibile valutare la qualità del servizio offerto, come per i Servizi sociali, si ricorre a un indicatore che può essere definito come indice di *impegno finanziario*; questo indice, anziché misurare l'efficienza quantifica la quantità di risorse finanziarie impiegate in relazione al numero di abitanti, offrendo una stima dell'investimento finanziario piuttosto che della performance operativa.
- *efficacia*, che esprime l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti e può indagare sia aspetti quantitativi che qualitativi, generalmente elaborando indici di processo o output-risultato rispetto alla dimensione della popolazione o ad altri elementi (es. alunni scuola comunale - % sulla popolazione tra 3 e 14 anni, percentuale di raccolta differenziata, etc.); nei casi in cui i servizi comprendano più processi o output-risultati parziali, e non sia possibile identificare un indicatore chiaramente più rilevante rispetto agli altri, si utilizzano gli indici complessivi di efficacia o, nella impossibilità di misurare la stessa, il *livello dei servizi*, inteso come un indice composito che unisce misure di processo e misure di output-risultato parziali rilevate e che quindi è teso a misurare la quantità (laddove possibile anche la qualità) dei servizi erogati in modo sintetico; in quest'ultimo caso, non si è necessariamente in presenza di un vero e proprio indice di efficacia, ossia non è sempre vero che ad un valore alto dell'indice corrisponda un maggiore soddisfacimento dei bisogni della comunità.

Attraverso lo schema classificatorio appena esposto, per ciascuno degli otto servizi analizzati sono stati selezionati alcuni degli indicatori più significativi presenti in OpenCivitas o, in alcuni casi, sono stati calcolati ulteriori indicatori rielaborando gli indici disponibili⁷⁷. Per quanto concerne i misuratori della dimensione di efficacia che costituiscono l'oggetto principale della presente relazione, sono stati utilizzati approcci di analisi differenziati in relazione alla tipologia del servizio e alla disponibilità di dati. In particolare, per i servizi Rifiuti e Asili nido sono stati utilizzati indici già presenti in banca dati OpenCivitas (rispettivamente "R02 – Raccolta differenziata – %" e "N02 – Utenti totali del servizio di asilo nido % della popolazione 0-2") poiché approssimano l'obiettivo ultimo di ciascuna funzione; per i Servizi sociali è stato calcolato ex novo un indice composito "S15 – Distanza dal bisogno" che, attraverso un sistema di punteggi che coinvolge diversi indicatori presenti in OpenCivitas, valuta la capacità degli enti di far fronte alle effettive esigenze di carattere sociale della comunità amministrata. Per tutti gli altri servizi, ad esclusione dei servizi di Amministrazione, ossia servizi Polizia locale, Istruzione, Viabilità e Territorio,

⁷⁵ Ministero dell'Economia e delle Finanze – Ragioneria Generale dello Stato, Contabilità Accrual – PNRR Riforma 1.15, <https://accrual.rgs.mef.gov.it/it/index.html>.

⁷⁶ Esiste poi una ulteriore classe di indicatori, ossia gli indicatori di impatto o outcome, che misurano l'impatto che gli output hanno prodotto, nel loro insieme, unitamente ad altre variabili di contesto e nell'ambito delle diverse politiche adottate, sulla società in genere e che riguardano l'andamento di fenomeni socioeconomici e ambientali complessi; tale dominio di indicatori è ampiamente trattato nelle sezioni 2.2 e 2.3.

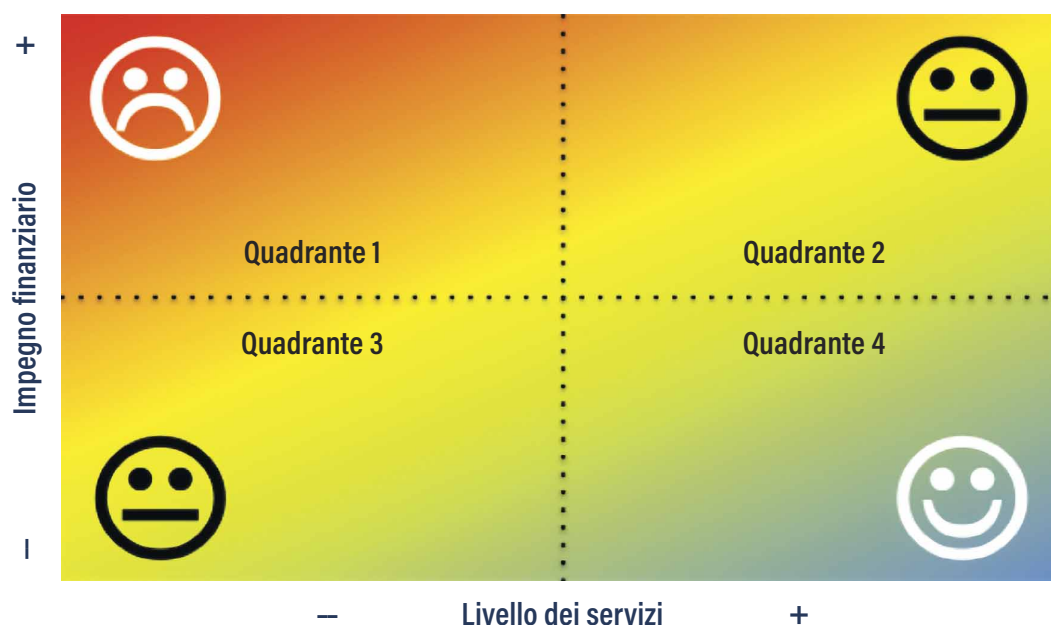
⁷⁷ Si rinvia a <https://www.opencivitas.it/open-data>; per la definizione specifica di ciascun indice, riportata anche nelle sezioni seguenti, si veda il documento SOSE (10/07/2018), Nota illustrativa del sistema di calcolo degli indicatori; gli indicatori di efficienza o di impegno finanziario proposti in questo lavoro sono differenti dal "livello di spesa" presente all'interno di OpenCivitas, che misura la distanza fra la c.d. "spesa storica" (spesa corrente rilevata nell'ente) e la "spesa standard", ossia il livello di spesa ideale, calcolato secondo il modello economico dei fabbisogni standard, a cui si dovrebbe attestare l'ente in condizioni di efficienza media e considerando il livello di servizio che dovrebbe essere realizzato in considerazione dei bisogni della comunità locale amministrata.

sono stati utilizzati indicatori di processo, spesso relativi ad attività di tipo amministrativo, e indicatori di output-risultato parziali, ossia limitati ad alcuni aspetti del servizio. Per ottenere un'informazione di sintesi che renda possibili confronti territoriali è stato utilizzato l'indice "livello dei servizi" presente in OpenCivitas, un indice composito che unisce misure di processo e misure di output-risultato parziali rilevate e che quindi è teso a misurare la quantità (laddove possibile anche la qualità) dei servizi erogati in modo sintetico, su una scala 0 (basso) – 10 (alto).

La correlazione tra le due dimensioni, ossia efficienza o impegno finanziario ed efficacia o livello dei servizi, permette di interpretare il posizionamento dei diversi territori e degli enti analizzati. In particolare, la matrice "Impegno finanziario – Livello dei servizi", consente di collocare ciascun servizio di ogni ente o aggregazione all'interno di uno dei quattro quadranti ideali.

- Quadrante 1: alti livelli di spesa e bassi livelli dei servizi erogati, rappresenta il quadrante peggiore in cui è probabile si stiano verificando sprechi di risorse, ossia inefficienze;
- Quadrante 2: alti livelli di spesa e alto livello dei servizi erogati, identifica la situazione in cui maggiori livelli di spesa sono probabilmente giustificati da elevati livelli dei servizi erogati;
- Quadrante 3: bassi livelli di spesa e basso livello dei servizi erogati, identifica la situazione in cui i minori livelli di spesa si ripercuotono su servizi più scadenti;
- Quadrante 4: bassi livelli di spesa e alto livello dei servizi erogati, rappresenta il quadrante migliore, in cui l'efficienza è più elevata e i servizi sono quali-quantitativamente più elevati.

Grafico 1 - Matrice Impegno finanziario - Livello dei servizi



Gli indicatori oggetto di analisi sono descritti all'interno della sezione dedicata a ciascun servizio. In totale, sono studiati 61 indicatori suddivisi come appare in Tabella 1. Di particolare interesse per le finalità di questa Relazione, sono stati identificati 20 indicatori di output-risultato parziali e 8 indicatori di output-risultato complessivi (o efficacia o livello dei servizi), che rappresentano le misure più significative per valutare la quantità e qualità dei servizi erogati a cittadini ed imprese. Le dimensioni di indagine sono dettagliate nelle note metodologiche relative a ciascun servizio analizzato. Generalmente, sono state mantenute le denominazioni degli indicatori utilizzate da OpenCivitas; nei casi in cui sono stati elaborati indicatori originali a partire dai dati di OpenCivitas, è fornita la metodologia di calcolo utilizzata.

Tavola 1 - Tipologie degli indicatori analizzati e copertura dei servizi

Servizio	Efficienza o impegno finanziario	Processo	Output-risultato parziali	Output-risultato complessivi o efficacia o livello dei servizi*	Totale
Amministrazione	2	–	–	–	2
Polizia	1	11	–	1	13
Istruzione	1	–	5	1	7
Viabilità	**	9	1	**	10
Territorio	1	5	2	1	9
Rifiuti	1	–	–	2	3
Sociale	1	–	12	***2	***15
Nido	1	–	–	1	2
Totale	8	25	20	8	*61

Note

* incluso gli indici sintetici di livello dei servizi, indici composti su scala 0-10, che uniscono misure di processo e misure di output-risultato, e che sono calcolati e disponibili in OpenCivitas.

** Viabilità e Territorio sono analizzati anche in modo integrato attraverso l'indice sintetico VT01 – Livello dei servizi, disponibile in OpenCivitas, e l'indice VT02 – Livello di spesa pro capite Viabilità e Territorio, calcolato attraverso i dati presenti in OpenCivitas; gli indici VT01 e VT02 sono analizzati nella sezione 4.8 relativa al Territorio.

*** l'indice "S14 – Indice di deprivazione socio-economica – Scostamento % dalla media nazionale", si veda sezione 4.9, è più propriamente da intendersi come indicatore di contesto ed è utilizzato per il calcolo dell'indice "S15 – Distanza dal bisogno", pertanto non è conteggiato nella tabella.

Per ciascun indicatore viene presentato il valore dell'indice, calcolato come rapporto tra i numeratori e i denominatori aggregati, con riferimento all'andamento nazionale, suddiviso per regione, area geografica (Nord-ovest, Nord-est, Centro, Sud e isole) e dimensione demografica (0-3.000, 3.001-4.999, 5.000-9.999, 10.000-19.999, 20.000-59.999, 60.000-99.999 e oltre 100.000 abitanti). Le tavole includono una colonna denominata "pos." (posizione), che riporta la classifica in base al valore dell'indice: il valore 1 corrisponde all'indice più alto, mentre il valore massimo rappresenta l'indice più basso. La lettura è facilitata da una scala cromatica "a semaforo", che aiuta a distinguere tra le performance migliori e peggiori, in funzione della direzione dell'indicatore. In generale, una performance è considerata migliore quanto più contenuti sono i valori relativi all'efficienza o alla spesa, e, al contrario, tanto migliore quanto più elevati sono i valori legati all'efficacia o al livello di servizio. I colori vanno dal verde intenso, indicante le performance migliori, al rosso intenso, per le peggiori. Sono inoltre proposte tabelle e mappe con il dettaglio a livello provinciale per gli indici di livello di servizio (il livello di spesa pro capite per i servizi di Amministrazione)⁷⁸.

4.4. Amministrazione

4.4.1. Nota metodologica specifica

Il servizio Amministrazione include la gestione delle entrate tributarie e i servizi fiscali, l'ufficio tecnico, l'anagrafe, lo stato civile, elettorale, leva e servizio statistico, oltre ad altri servizi amministrativi generali. Essi costituiscono un insieme di attività che non tanto, o quantomeno non in via immediata, sono sviluppate per offrire servizi rivolti alla soddisfazione di bisogni, ma che sono rivolte al funzionamento della macchina comunale. In altri termini, consentono che l'amministrazione comunale funzioni al fine di governare e offrire servizi alla comunità locale.

⁷⁸ Per l'analisi della funzione Sociale per territorio provinciale (e per Ambito Territoriale Sociale – ATS) si rinvia ai lavori dell'Osservatorio Nazionale Servizi Sociali Territoriali (ONSST), <https://www.cnel.it/Chi-Siamo/XI-Consiliatura/Altri-Organismi-XI-Consiliatura/Osservatorio-Nazionale-sui-Servizi-Sociali-Territoriali>.

È pertanto difficoltoso determinare indicatori di output-risultato o efficacia, mentre la dimensione di efficienza, approssimata dall'indicatore di impegno finanziario, risulta maggiormente significativa e di più immediata misurabilità. A tal fine, sono stati calcolati due indici che mettono a raffronto le risorse, sia in termini di spesa sia in termini di unità di personale, con il numero di abitanti, laddove quest'ultimo approssima la dimensione dell'ente da amministrare, appunto, attraverso tali attività. Siamo tuttavia consapevoli che la dimensione della popolazione residente non riesce a riassumere la complessità amministrativa, ad esempio la gamma di servizi resa ai cittadini oppure l'ampiezza degli stessi, specie nel caso di comuni con un ragguardevole numero di c.d. "city users" (città con forti flussi pendolari giornalieri) o flussi turistici.

Gli indicatori utilizzati per i servizi di amministrazione sono quelli indicati nel Box 1.

Box 1 - Indicatori utilizzati per misurare i servizi di Amministrazione

Indicatori di efficienza

- **A01 - Spesa pro capite** (in OpenCivitas è "Spesa storica - Euro per abitante"): descrive l'impegno finanziario in termini di spesa corrente dell'ente relativa alle attività di amministrazione, per singolo abitante; in questa sede è considerato come indicatore di efficienza e, dunque, è tanto migliore quanto più contenuto; va tuttavia considerato che i livelli di complessità amministrativa e gestionale di alcuni enti (es. enti di maggiori dimensioni, capoluogo di provincia, enti con un ampio raggio di servizi gestiti, enti che gestiscono servizi aggiuntivi in funzione dell'elevato numero dei city users, etc.) potrebbero falsare l'analisi comparata.
- **A02 - Nr. dipendenti ogni 1.000 abitanti**: misura il numero dei dipendenti effettivamente occupati nelle attività di amministrazione ogni 1.000 abitanti residenti; in questa sede è considerato come indicatore di efficienza e, dunque, è tanto migliore quanto più contenuto; politiche di esternalizzazione dei servizi amministrativi possono influenzare tale indicatore, rendendolo più contenuto rispetto ad enti in cui tali politiche non sono state realizzate.

Per questo servizio non sono disponibili *indicatori di processo, indicatori di output-risultato parziali, indicatori di output-risultato complessivi o efficacia*.

4.4.2 Analisi

La Tavola 2 analizza i due indicatori considerati rispetto alla suddivisione regionale; la Tavola 3 evidenzia le differenze tra aree geografiche e dimensioni; il Grafico 2, unitamente all'annessa tabella di analisi, evidenzia le aree provinciali con il maggiore (in rosso) e minore (in verde) livello di impegno finanziario (spesa pro capite).

Dall'analisi dei dati risulta quanto segue:

- Per i servizi di Amministrazione le amministrazioni comunali sostengono una spesa pari a 172 Eur pro capite medi, in crescita rispetto ai 162 Eur del 2021. La crescita, pari al +6% è inferiore al tasso d'inflazione ISTAT dei prezzi al consumo, 8,1%. Le punte più elevate si osservano in Molise (238 Eur, +18%) e Basilicata (210 Eur, +8%), mentre i valori minimi si confermano in Puglia (156 Eur), pur in forte rialzo rispetto ai 131 Eur precedenti (+19%), e in Campania (145 Eur, -7%). Si osserva che la Puglia beneficia della presenza di enti mediamente più grandi, in grado di generare economie di scala.
- La crescita di spesa maggiore si è registrata al Nord, il Sud aumenta ma meno del tasso di inflazione, mentre al Centro vi è una generalizzata diminuzione in termini nominali o reali, ad eccezione dell'Umbria. Sette sono le regioni in cui la spesa è aumentata più del tasso di inflazione; in particolare le quattro regioni che hanno registrato il maggior aumento sono il Veneto (+21%), la Puglia (+19%), l'Abruzzo (+18%) e il Molise (+18%); queste ultime due osservavano già valori molto elevati. Cinque regioni sono riuscite a contenere gli aumenti entro il tasso di inflazione, mentre altre tre regioni hanno addirittura osservato una diminuzione: Lazio (-20%), Liguria e Campania, entrambe a -7%.
- Il rapporto dipendenti ogni 1.000 abitanti si attesta a 2,4 a livello nazionale: la Liguria registra il dato più elevato (3,0), seguito da Basilicata e Calabria (entrambe a 2,9), mentre la Puglia il più contenuto, con 1,9 dipendenti ogni 1.000 abitanti, seguita da Campania (2,0) e Lazio (2,1).

- Di segno opposto rispetto alla variazione di spesa, il numero di dipendenti di Amministrazione ogni 1.000 abitanti ha registrato una riduzione media generale del -4%, con intensità maggiore al Centro e al Sud e picchi del -12% in Basilicata, -10% nel Lazio e -9% in Calabria.
- L'analisi per dimensione comunale conferma che i comuni di piccole dimensioni (meno di 3.000 abitanti) osservano la spesa più elevata, pari a 285 Eur pro capite, con un incremento del 14% rispetto al 2021 (250 Eur). Aumenti più elevati dell'indice di inflazione si riscontrano anche per i comuni fra i 3.000 e i 20.000 abitanti; gli aumenti più consistenti si registrano nei comuni fra 60.000 e 99.999 abitanti del Nord-est (+44%), fra 10.000 e 19.999 abitanti del Nord-est (+25%) e fra 3.000 e 4.999 abitanti del Nord-ovest (+19%). Si è registrata una diminuzione della spesa pro-capite dell'8% soltanto nei comuni di più grandi dimensioni (oltre 100.000 abitanti) con una particolare concentrazione al Centro e al Sud.
- A livello provinciale, i valori massimi si registrano a Savona (323 Eur, in aumento in linea con la media italiana), L'Aquila (321 Eur, che aumenta più di ogni altro territorio, +35%) e Imperia (261 Eur, in lieve diminuzione), seguite da Isernia (260 Eur) e Rieti (243 Eur, +20%). Fra le grandi città metropolitane, i valori più elevati sono a Roma con 213 Eur (che rimane sostanzialmente invariata, +1%), seguita da Reggio Calabria con 180 Eur (in diminuzione) e Genova con 178 Eur (invariata). Le province con la spesa pro capite più contenuta restano Prato (115 Eur, +1%), Barletta-Andria-Trani (113 Eur, in diminuzione -3%) e Treviso (129 Eur, con una crescita comunque contenuta del 5%); tra le aree metropolitane si confermano valori bassi anche a Milano (143 Eur, che aumenta in linea con l'andamento nazionale) e Napoli (155 Eur, che aumenta ma al disotto del tasso di inflazione +7%).
- In 32 territori provinciali e di città metropolitana si osserva un aumento della spesa per Amministrazione più alta del tasso di inflazione; in testa L'Aquila (+35%), Ascoli Piceno (+26%), e Verona (+24%). Nove sono i territori provinciali o di città metropolitana in cui si registra, all'opposto, una diminuzione della spesa; in testa Reggio Calabria (-11%), Crotone (-11%) e Belluno (-9%).

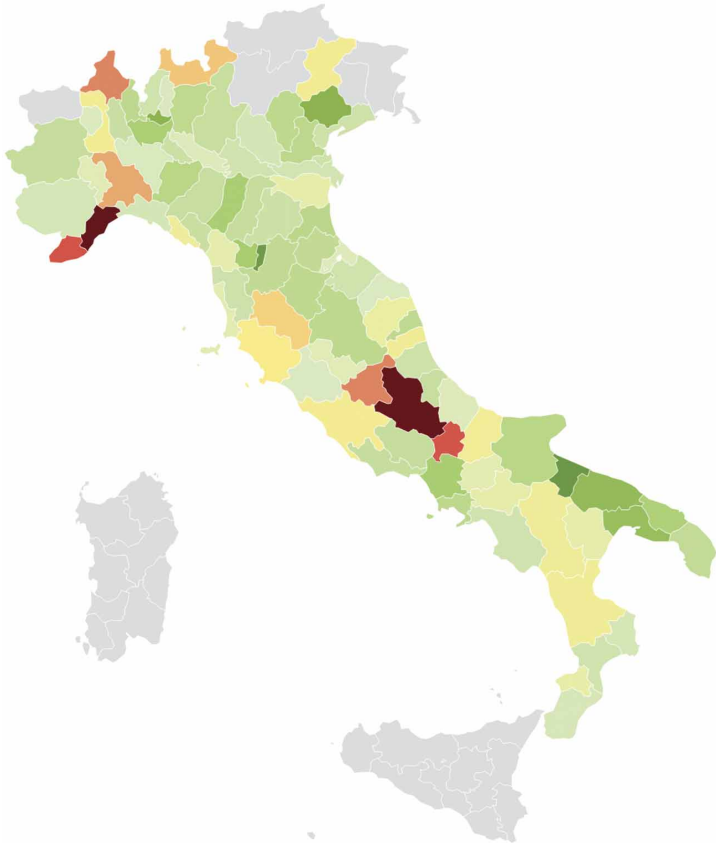
Tavola 2 - AMMINISTRAZIONE - suddivisione regionale

	A01 - Spesa pro capite			A02 - Nr. dipendenti ogni 1.000 abitanti		
	€	Var	pos.	Nr.	Var	pos.
Nord-Ovest						
Piemonte	194	12%	6	2,6	-3%	9
Lombardia	171	17%	10	2,2	-3%	12
Liguria	199	-7%	4	3,0	-6%	1
Nord-Ovest Totale	180	13%		2,4	-3%	
Nord-Est						
Veneto	178	21%	9	2,4	-4%	10
Emilia Romagna	171	10%	11	2,3	-5%	11
Nord-Est Totale	174	15%		2,3	-4%	
Centro						
Toscana	169	6%	12	2,7	-2%	4
Umbria	178	17%	8	2,6	-4%	8
Marche	179	6%	7	2,7	-2%	6
Lazio	158	-20%	13	2,1	-10%	13
Centro Totale	165	-7%		2,4	-5%	
Sud						
Abruzzo	205	18%	3	2,7	0%	5
Molise	238	18%	1	2,7	-6%	7
Campania	145	-7%	15	2,0	-6%	14
Puglia	156	19%	14	1,9	-1%	15
Basilicata	210	8%	2	2,9	-12%	3
Calabria	199	3%	5	2,9	-9%	2
Sud Totale	166	5%		2,2	-5%	
Italia (RSO)	172	6%		2,4	-4%	

Tavola 3 - AMMINISTRAZIONE - suddivisione demografica e per aree geografiche

	A01 - Spesa pro capite			A02 - Nr. dipendenti ogni 1.000 abitanti		
	€	Var	pos.	Nr.	Var	pos.
Meno di 3.000 abitanti						
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Ovest	290	21%	1	3,2	1%	4
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Est	266	18%	4	3,4	2%	3
Meno di 3.000 abitanti - Centro	280	1%	3	3,9	-7%	2
Meno di 3.000 abitanti - Sud	285	9%	2	4,0	-3%	1
Meno di 3.000 abitanti - Totale	285	14%		3,5	-3%	
3.000 - 4.999 abitanti						
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Ovest	191	19%	8	2,5	3%	12
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Est	203	17%	7	2,7	2%	7
3.000 - 4.999 abitanti - Centro	215	4%	5	3,0	2%	5
3.000 - 4.999 abitanti - Sud	214	12%	6	2,9	-1%	6
3.000 - 4.999 abitanti - Totale	203	15%		2,7	0%	
5.000 - 9.999 abitanti						
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Ovest	172	10%	12	2,2	-2%	19
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Est	175	18%	11	2,1	-2%	22
5.000 - 9.999 abitanti - Centro	182	4%	9	2,7	0%	8
5.000 - 9.999 abitanti - Sud	182	8%	10	2,5	-1%	10
5.000 - 9.999 abitanti - Totale	177	10%		2,3	-3%	
10.000 - 19.999 abitanti						
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Ovest	160	12%	17	2,2	-4%	21
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Est	166	25%	14	2,1	-5%	23
10.000 - 19.999 abitanti - Centro	156	3%	19	2,5	1%	11
10.000 - 19.999 abitanti - Sud	158	16%	18	2,0	-2%	26
10.000 - 19.999 abitanti - Totale	160	14%		2,2	0%	
20.000 - 59.999 abitanti						
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Ovest	150	6%	23	2,3	-1%	18
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Est	164	16%	15	2,3	-6%	17
20.000 - 59.999 abitanti - Centro	151	7%	21	2,3	-2%	16
20.000 - 59.999 abitanti - Sud	140	1%	26	1,9	-2%	28
20.000 - 59.999 abitanti - Totale	149	7%		2,2	-1%	
60.000 - 99.999 abitanti						
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Ovest	150	9%	22	2,4	-2%	14
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Est	147	44%	24	2,0	2%	25
60.000 - 99.999 abitanti - Centro	144	2%	25	2,4	4%	13
60.000 - 99.999 abitanti - Sud	138	-3%	27	2,0	-2%	24
60.000 - 99.999 abitanti - Totale	144	5%		2,3	-1%	
Oltre 100.000 abitanti						
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Ovest	163	10%	16	2,4	-7%	15
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Est	168	3%	13	2,5	-6%	9
Oltre 100.000 abitanti - Centro	156	-26%	20	2,2	-10%	20
Oltre 100.000 abitanti - Sud	132	-6%	28	2,0	0%	27
Oltre 100.000 abitanti - Totale	156	-8%		2,3	-4%	
Italia (RSO)	172	6%		2,4	-4%	

Grafico e tabella 2 - AMMINISTRAZIONE - suddivisione provinciale indice A01 - Spesa pro capite



Provincia	A01 - Spesa pro capite 2022	Posizione	Var. 22/21
Savona	323	1	6%
L'Aquila	321	2	35%
Imperia	261	3	-1%
Isernia	260	4	5%
Rieti	243	5	20%
Verbano-Cusio-Ossola	243	6	8%
Alessandria	235	7	14%
Sondrio	228	8	10%
Siena	224	9	21%
Grosseto	216	10	-8%
Roma	213	11	1%
Belluno	212	12	-9%
Vercelli	211	13	6%
Campobasso	210	14	13%
Ascoli Piceno	210	5	26%
Cosenza	210	16	11%
Potenza	208	17	5%
La Spezia	207	18	4%
Macerata	202	19	4%
Vibo Valentia	199	20	5%
Ferrara	198	21	21%
Avellino	196	22	5%
Matera	196	23	6%
Lucca	195	24	11%
Benevento	193	25	10%
Livorno	193	26	8%
Terni	191	27	16%
Asti	190	28	7%
Rimini	187	29	12%

Provincia	A01 - Spesa pro capite 2022	Posizione	Var. 22/21
Cremona	187	30	8%
Chieti	187	31	9%
Biella	185	32	9%
Viterbo	183	33	10%
Ancona	183	34	7%
Lecco	182	35	13%
Pavia	182	36	8%
Reggio di Calabria	180	37	-11%
Cuneo	178	38	11%
Crotone	178	39	-11%
Genova	178	40	0%
Verona	178	41	24%
Rovigo	175	42	2%
Salerno	174	43	3%
Catanzaro	174	44	-4%
Mantova	174	45	8%
Pesaro e Urbino	173	46	9%
Como	173	47	8%
Pisa	172	48	9%
Teramo	171	49	10%
Venezia	171	50	9%
Bologna	170	51	0%
Lodi	170	52	6%
Novara	168	53	5%
Massa-Carrara	167	54	8%
Parma	166	55	7%
Pescara	165	56	23%
Brescia	165	57	7%
Latina	165	58	11%

Provincia	A01 - Spesa pro capite 2022	Posizione	Var. 22/21
Modena	164	59	8%
Torino	164	60	-1%
Frosinone	164	61	3%
Lecce	160	62	9%
Forlì-Cesena	159	63	4%
Firenze	158	64	4%
Fermo	157	65	13%
Bergamo	157	66	7%
Arezzo	156	67	8%
Perugia	156	68	6%
Vicenza	155	69	9%
Napoli	155	70	7%
Varese	155	71	10%
Padova	154	72	7%
Ravenna	153	73	2%
Foggia	151	74	10%
Piacenza	150	75	8%
Brindisi	145	76	8%
Milano	143	77	6%
Reggio nell'Emilia	143	78	2%
Caserta	142	79	-8%
Pistoia	141	80	6%
Taranto	134	81	1%
Bari	132	82	10%
Monza e della Brianza	129	83	10%
Treviso	129	84	5%
Prato	115	85	1%
Barletta-Andria-Trani	113	86	-3%

4.5. Polizia locale

4.5.1. Nota metodologica specifica

Il servizio di Polizia locale include tutti i servizi svolti dal corpo di polizia municipale, o dagli addetti di polizia municipale se in numero inferiore a sette. Le attività svolte dal servizio di Polizia locale si articolano su una vasta gamma di funzioni che vanno dalla polizia ambientale, a quella amministrativa (anonaria e commerciale), giudiziaria, tributaria, per giungere a quella più classica di polizia stradale e mantenimento della pubblica sicurezza. Non solo le attività di polizia locale sono particolarmente estese e poliedriche, ma difficilmente il loro output-risultato può essere misurato attraverso indici di efficacia, ancor meno attraverso un indice complessivo sintetico.

In considerazione delle informazioni disponibili, gli indicatori utilizzati per i servizi di polizia locale sono quelli indicati nel Box 2.

Box 2 – Indicatori utilizzati per misurare i servizi di Polizia locale

Indicatori di impegno finanziario

- **P01 – Spesa pro capite** (in OpenCivitas è "Spesa storica – Euro per abitante"): descrive l'impegno finanziario in termini di spesa corrente dell'ente relativa alla polizia locale, per singolo abitante.

Indicatori di processo

- **P02 – Incidenti stradali – n. per 1.000 abitanti**: misura il livello di attività in termini di numero di incidenti stradali in cui la polizia locale è intervenuta; un indice elevato non può essere letto come minore efficacia delle attività di polizia poiché potrebbe essere influenzato da fattori esterni non attribuibili all'amministrazione stessa (es. condizioni atmosferiche, livelli di intervento degli altri organi di polizia), ma va considerato come maggiore attività svolta dalla polizia locale nella sua veste di polizia stradale.
- **P03 – Sanzioni per violazioni Codice della strada non rilevate attraverso mezzi strumentali – n. per 1.000 abitanti**: misura il livello di una delle principali attività di repressione svolte nell'ambito delle funzioni di polizia stradale; tale indice non può essere letto in termini di risultati prodotti poiché dipende da diversi fattori ambientali; inoltre, non differenzia per tipologie di sanzioni (es. eccesso di velocità, sosta vietata, etc.).
- **P04 – Sanzioni per violazioni Codice strada rilevate attraverso mezzi strumentali – n. per 1.000 abitanti**: come il precedente, con l'unica differenza delle modalità di rilievo attraverso mezzi strumentali.
- **P05 – Rimozioni veicoli – n. per 1.000 abitanti**: misura l'attività della funzione di polizia stradale relativa alla rimozione dei veicoli.
- **P06 – Fermi e sequestri amministrativi – n. per 1.000 abitanti**: misura il livello di attività relativa sanzione accessoria del sequestro o del fermo amministrativo nei confronti di cittadini circolanti sprovvisti di assicurazione o carta di circolazione.
- **P07 – Sanzioni per attività anonaria, commerciale e amministrativa di altra natura – n. per 1.000 abitanti**: misura il livello di attività di una gran parte delle funzioni di polizia amministrativa relative ai controlli amministrativi presso le fiere, i mercati e le attività commerciali.
- **P08 – Querele e denunce – n. per 1.000 abitanti**: misura il livello di attività amministrativa/giudiziaria svolta dalla polizia locale per la gestione di querele e denunce presentate alla polizia locale stessa; tale indice non può essere letto in termini di risultati prodotti dall'amministrazione, poiché influenzato da diversi fattori ambientali (es. livelli di intervento degli altri organi di polizia sul territorio).
- **P09 – Arresti, sequestri penali, TSO – n. per 1.000 abitanti**: misura il livello di attività con riferimento ad alcune delle attività di polizia giudiziaria e di pubblica sicurezza (TSO = trattamento sanitario obbligatorio).
- **P10 – Informazioni ed investigazioni attività comunali o altri enti – n. per 1.000 abitanti**: misura il livello di attività amministrativa e giudiziaria relativa ad investigazioni scientifiche.

- **P11 – Ricorsi in opposizione Autorità Giudiziaria – n. per 1.000 abitanti:** misura il livello di attività con riferimento alla gestione delle opposizioni presentate dagli utenti della strada sanzionati.
- **P12 – Nulla osta al rilascio autorizzazioni occupazione suolo pubblico – n. per 1.000 abitanti:** misura il livello di attività delle funzioni di polizia amministrativa per il rilascio di autorizzazioni per l'occupazione del suolo pubblico, tipicamente per attività commerciali o per cantieri.

Per questo servizio non sono disponibili *indicatori di output-risultato parziali, indicatori di output-risultato complessivi o efficacia*; è invece disponibile l'indice composito **P13 – Livello dei servizi** su scala 0-10 presente in OpenCivitas per poter effettuare confronti omogenei su base territoriale; l'indice considera i diversi livelli di attività mappati e misurati in OpenCivitas, di cui gli indicatori P02-P12 rappresentano le componenti principali, pertanto va considerato come sintesi di tali aspetti di performance.

4.5.2. Analisi

La Tavola 4 analizza i tredici indicatori considerati rispetto alla suddivisione regionale; la Tavola 5 evidenzia le differenze tra aree geografiche e dimensioni; il Grafico 3A è la matrice "impegno finanziario – livello dei servizi" costruita sulla base delle informazioni di Tavola 4, mentre il Grafico 3B è la medesima matrice costruita sulla base delle informazioni di Tavola 5; il Grafico 4, unitamente alla annessa tabella di analisi, evidenzia le aree provinciali con il maggiore (in verde) e minore (in rosso) livello dei servizi.

Dall'analisi dei dati risulta quanto segue:

- Per la Polizia locale si spendono mediamente 54,7 Eur pro capite, in crescita dell'1%, dunque decisamente inferiore rispetto al tasso di inflazione – rispetto ai 54,2 Eur dell'anno precedente, con punte di 89,6 Eur in Liguria e valori minimi in Molise, con 29 Eur. La spesa pro capite resta contenuta al Nord-Est (47,2 Eur), mentre si conferma più elevata al Centro (68,3 Eur), ad esclusione di Umbria e Marche che mantengono valori più vicini al Nord-Est – rispettivamente 45,8 Eur e 41,4 Eur.
- Nei comuni di maggiori dimensioni i livelli di spesa pro capite si confermano più alti: 101,5 Eur per i comuni con oltre 100.000 abitanti (in linea rispetto ai 101,0 Eur della precedente), 54,6 Eur per i comuni fra 60.000 e 99.999 abitanti (in crescita di +4,4%) e 45,4 Eur per i comuni di medie dimensioni (20.000-59.999 abitanti), valori sostanzialmente stabili. I comuni di più piccole dimensioni (meno di 3.000 abitanti) osservano una spesa di 30,6 Eur pro capite, in linea con la precedente (30,8 Eur).
- A fronte di una sostanziale stabilità della spesa media, gli aumenti più consistenti si sono registrati nei piccoli comuni, con 3.000-4.999 abitanti (+19%) e con meno di 3.000 abitanti (+11%) del Nord-est, che sono comunque fra gli enti che spendono di meno, mentre si sono verificate consistenti riduzioni nei piccolissimi (0-3.000 abitanti) del Centro (-6%) e medi (10.000-19.999) del Nord-est (-5%). La regione con la riduzione di spesa maggiore è la Campania, con -5% in media complessiva.
- Le attività di polizia stradale (indicatori da P02 a P05), sono tutte in deciso aumento fra il 2021 e 2022: mediamente ogni 1.000 abitanti la polizia locale gestisce 3,5 incidenti, eleva poco più di 221 sanzioni non rilevate attraverso mezzi strumentali e 319 con mezzi strumentali (in aumento rispettivamente dell'8% e del 22% rispetto alla scorsa rilevazione) e rimuove 5 veicoli (+16%). La Liguria conferma un livello di servizi particolarmente elevato (è prima per tutti gli indicatori eccetto le sanzioni attraverso mezzi strumentali), mentre la Calabria resta in fondo alla graduatoria. L'attività si concentra soprattutto nei grandi comuni, seppur con differenze tra aree geografiche: nel Sud permane una minore intensità rispetto a Centro e Nord, eccetto per le sanzioni elevate senza mezzi strumentali.
- Per le altre attività della polizia locale (indicatori da P06 a P12: polizia ambientale, amministrativa, giudiziaria e tributaria), ogni 1.000 abitanti gestisce mediamente 2,1 fermi e sequestri amministrativi (in aumento del 15%), 6,1 sanzioni annonarie e commerciali, 0,9 querele e denunce, 2 arresti, sequestri penali e TSO, 20,4 attività di informazione e investigazione, 2,7 ricorsi (in diminuzione del 14%) e 6,8 nulla osta per occupazione suolo pubblico.
- L'indice di livello dei servizi (P13) consente di evidenziare sia le differenze tra cluster di comuni, sia le dinamiche nel tempo. La disaggregazione regionale conferma il tradizionale divario territoriale, con il Nord che presenta valori mediamente più elevati rispetto al Sud, pur con alcune eccezioni significative. Con riferimento ad un benchmark nazionale medio di 4,1 punti, la Liguria mantiene il

valore più alto di 5,9 punti (in lieve calo rispetto ai 6,1 precedenti), seguita da Emilia-Romagna (5,0, +15%) e Toscana (4,9, +7%). Il Mezzogiorno si colloca su valori più contenuti, 2,9, con la sola eccezione del Molise che, grazie a un incremento del 33%, passa da 1,7 a 2,3, superando la Calabria, ferma a 2,1. Il Veneto, invece, con 3,4 punti registra un arretramento che lo avvicina progressivamente ai valori medi del Sud. La relazione tra l'indice di livello dei servizi e la spesa pro capite (matrice Impegno finanziario – Livello dei servizi) evidenzia come, a parità di spesa, i comuni di Campania, Veneto, Umbria e Marche risultino più performanti rispetto a quelli di Calabria, Basilicata, Abruzzo e Puglia. Analogamente, Lombardia ed Emilia-Romagna presentano risultati migliori rispetto al Piemonte. Si osserva inoltre che, a fronte di livelli di servizio simili, i comuni del Lazio sostengono una spesa superiore rispetto a quelli della Lombardia.

- L'analisi per area geografica e dimensione evidenzia che i grandi comuni (oltre 100.000 abitanti) continuano a fornire i livelli di servizio più elevati ma con una spesa sensibilmente superiore, ma non al Sud. Nei comuni sotto i 5.000 abitanti la spesa resta contenuta ma si confermano livelli di servizio inferiori, lasciando aperta la questione se ciò dipenda da minori esigenze della popolazione o da vincoli di bilancio.
- A livello provinciale, i territori più attivi risultano Milano (7,8 punti di livello di servizi), Bologna (6,8), Rimini (6,5), Firenze (6,5), tutti in miglioramento rispetto ai dati precedenti. Le grandi città metropolitane confermano un livello di attività elevato; in modo particolare, Milano, Bologna, Firenze, Roma e Venezia si collocano sopra la media nazionale. All'opposto, i livelli più bassi si registrano nelle province di Frosinone (1,2), Isernia (1,4) e Rieti (1,5), in ulteriore calo rispetto all'anno precedente.

Tavola 4 - POLIZIA LOCALE - suddivisione regionale

	P01 Spesa pro capite			P02 Incidenti stradali n. per 1.000 abitanti			P03 Sanzioni per violazione Codice della strada non rilevate attraverso mezzi strumentali n. per 1.000 abitanti			P04 Sanzioni per violazione della strada rilevate attraverso mezzi strumentali n. per 1.000 abitanti			P05 Rimozioni veicoli n. per 1.000 abitanti			P06 Fermi e sequestri amministrativi n. per 1.000 abitanti			P07 Sanzioni per attività annonaria, commerciale e amministrativa di altra natura n. per 1.000 abitanti					
	€	Var pos.		Nr.	Var pos.		Nr.	Var pos.		Nr.	Var pos.		Nr.	Var pos.		Nr.	Var pos.		Nr.	Var pos.		Nr.	Var pos.	
Nord-Ovest																								
Piemonte	56,3	1% 4		2,8	1% 9		239,0	10% 4		294,7	16% 8		4,3	49% 7		1,6	-18% 8		2,6	-42% 13				
Lombardia	54,2	3% 5		3,4	0% 8		268,9	27% 3		338,1	29% 7		5,3	8% 5		2,7	14% 3		9,4	0% 2				
Liguria	89,6	4% 1		5,1	-1% 1		493,7	6% 1		396,1	22% 5		10,8	23% 1		2,8	19% 2		14,6	-32% 1				
Nord-Ovest Totale	58,2	3%		3,4	0%		282,3	19%		331,8	25%		5,5	18%		2,4	7%		8,0	-13%				
Nord-Est																								
Veneto	43,9	0% 10		2,7	6% 10		143,6	1% 10		368,3	12% 6		2,2	3% 11		2,0	6% 7		6,0	-11% 5				
Emilia Romagna	50,8	4% 6		4,6	2% 2		233,3	12% 5		450,7	30% 2		7,0	33% 3		2,2	19% 5		5,6	0% 6				
Nord-Est Totale	47,2	2%		3,6	4%		186,6	7%		407,8	21%		4,5	24%		2,1	12%		5,8	-6%				
Centro																								
Toscana	62,7	5% 3		4,6	2% 3		326,0	11% 2		566,4	40% 1		8,6	16% 2		2,2	4% 6		6,3	-1% 4				
Umbria	45,8	4% 9		3,6	9% 5		139,7	16% 12		191,7	-16% 10		1,9	16% 13		1,0	61% 11		3,1	-4% 9				
Marche	41,4	3% 12		3,6	3% 6		161,5	-14% 9		155,8	5% 12		3,1	-9% 9		1,5	11% 9		3,8	4% 8				
Lazio	82,4	-3% 2		4,6	5% 4		129,3	-16% 13		399,8	24% 4		6,7	-5% 4		2,7	16% 4		8,0	45% 3				
Centro Totale	68,3	0%		4,4	4%		197,0	-2%		406,5	27%		6,5	3%		2,3	12%		6,6	22%				
Sud																								
Abruzzo	38,0	3% 14		2,5	19% 11		141,9	1% 11		145,9	-25% 13		3,5	10% 8		1,0	31% 10		3,0	27% 10				
Molise	29,0	-1% 15		1,4	10% 15		109,8	-14% 14		71,4	43% 16		2,0	50% 12		0,3	54% 15		2,5	49% 14				
Campania	45,8	-5% 8		2,4	-1% 12		226,0	-8% 6		185,0	20% 11		4,5	36% 6		3,2	49% 1		2,8	-11% 12				
Puglia	46,6	1% 7		3,5	0% 7		219,6	9% 7		143,6	15% 14		2,8	51% 10		0,8	3% 12		5,2	-6% 7				
Basilicata	42,8	4% 11		1,9	11% 13		161,6	93% 8		212,0	-1% 9		1,3	166% 14		0,4	-31% 13		2,5	-12% 15				
Calabria	38,8	2% 13		1,7	-2% 14		104,3	5% 15		137,1	-5% 15		1,2	4% 15		0,3	7% 14		2,9	60% 11				
Sud Totale	43,9	-1%		2,6	1%		193,4	0%		160,6	8%		3,3	34%		1,7	35%		3,5	0%				
Italia (RSO)	54,7	1%		3,5	2%		221,3	8%		319,4	22%		5,0	16%		2,1	15%		6,1	-3%				

	P08 Querele e denunce n. per 1.000 abitanti			P09 Arresti, sequestri penali, TSO n. per 1.000 abitanti			P10 Informazioni ed investigazioni attività comunali o altri enti n. per 1.000 abitanti			P11 Ricorsi in opposizione Autorità Giudiziaria n. per 1.000 abitanti			P12 Nulla osta al rilascio autorizzazioni occupazione suolo pubblico n. per 1.000 abitanti			P13 Livello dei servizi		
	Nr.	Var.	pos.	Nr.	Var.	pos.	Nr.	Var.	pos.	Nr.	Var.	pos.	Nr.	Var.	pos.			
Nord-Ovest																		
Piemonte	0,9	17%	9	1,8	-4%	6	12,4	-17%	14	4,1	173%	3	11,0	12%	2	3,7	4%	6
Lombardia	0,8	8%	10	2,3	6%	4	14,1	2%	11	1,7	-10%	12	11,1	5%	1	4,7	7%	4
Liguria	1,0	-29%	8	3,7	-1%	1	12,7	-30%	12	3,8	112%	4	8,3	15%	5	5,9	-4%	1
Nord-Ovest Totale	0,8	4%		2,3	3%		13,5	-7%		2,6	43%		10,8	7%		4,6	5%	
Nord-Est																		
Veneto	1,1	32%	7	1,8	0%	7	22,3	-16%	6	1,1	-7%	13	3,3	7%	14	3,4	-3%	9
Emilia Romagna	1,1	8%	6	2,6	0%	2	39,4	12%	1	5,3	27%	1	4,1	40%	12	5,0	15%	2
Nord-Est Totale	1,1	20%		2,2	0%		30,5	-1%		3,1	19%		3,7	22%		4,2	7%	
Centro																		
Toscana	1,3	-2%	3	2,5	8%	3	26,0	-7%	5	3,0	0%	6	8,5	19%	3	4,9	7%	3
Umbria	1,7	13%	1	1,7	51%	9	37,4	14%	2	4,5	-8%	2	6,7	19%	6	3,6	10%	8
Marche	1,2	7%	4	1,2	-1%	12	27,4	-2%	4	1,0	11%	15	8,4	6%	4	3,6	15%	7
Lazio	0,4	-12%	13	1,7	6%	8	28,7	2%	3	2,8	-36%	8	4,7	-9%	11	4,6	6%	5
Centro Totale	0,9	-1%		1,9	8%		28,3	0%		2,7	-21%		6,6	6%	7	4,5	7%	
Sud																		
Abruzzo	0,3	-21%	14	1,2	4%	14	17,5	-3%	8	1,8	-37%	11				2,4	-1%	12
Molise	0,2	-10%	15	0,7	-1%	15	17,5	163%	9	0,7	-28%	16	5,8	-7%	9	2,3	33%	14
Campania	1,3	13%	2	1,9	-5%	5	11,6	-16%	15	3,1	-62%	5	3,1	1%	15	3,3	-10%	10
Puglia	0,7	-13%	11	1,2	-5%	13	16,7	-32%	10	2,8	-2%	7	6,2	-6%	8	2,9	-6%	11
Basilicata	0,6	10%	12	1,2	-22%	11	19,8	-16%	7	1,1	-50%	14	4,9	3%	10	2,4	-8%	13
Calabria	1,1	15%	5	1,4	7%	10	12,5	-33%	13	1,9	3%	10	3,6	2%	13	2,1	4%	15
Sud Totale	1,0	5%		1,5	-3%		14,3	-22%		2,6	-47%		3,0	-30%		2,9	-6%	
Italia (RSO)	0,9	6%		2,0	0,0		20,4	-6%		2,7	-14%		6,8	7%		4,1	4%	

Tavola 5 - POLIZIA LOCALE - suddivisione demografica e per aree geografiche

	P01 Spesa pro capite			P02 Incidenti stradali n. per 1.000 abitanti			P03 Sanzioni per violazione Codice della strada non rilevate attraverso mezzi strumentali n. per 1.000 abitanti			P04 Sanzioni per violazione della strada rilevate attraverso mezzi strumentali n. per 1.000 abitanti			P05 Rimozioni veicoli n. per 1.000 abitanti			P06 Fermi e sequestri amministrativi n. per 1.000 abitanti			P07 Sanzioni per attività annonaria, commerciale e amministrativa di altra natura n. per 1.000 abitanti		
	€	Var pos.	Nr.	Var pos.	Nr.	Var pos.	Nr.	Var pos.	Nr.	Var pos.	Nr.	Var pos.	Nr.	Var pos.	Nr.	Var pos.	Nr.	Var pos.			
Meno di 3.000 abitanti																					
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Ovest	25,8	0% 29	0,7	-4% 26	64,2	15% 24	83,3	11% 27	0,5	4% 24	0,5	12% 24	1,8	-12% 25							
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Est	29,3	11% 26	1,1	1% 24	61,2	22% 26	350,5	19% 5	0,8	113% 22	0,9	19% 20	1,6	-27% 26							
Meno di 3.000 abitanti - Centro	35,3	-6% 23	0,4	-15% 27	49,8	-9% 27	109,5	21% 25	0,3	-12% 27	0,2	-6% 27	1,4	-10% 27							
Meno di 3.000 abitanti - Sud	36,4	-1% 21	0,3	-2% 28	24,7	-21% 28	76,6	-17% 28	0,1	-17% 28	0,1	116% 28	0,6	-35% 29							
Meno di 3.000 abitanti - Totale	30,6	-1%	0,6	-5%	50,2	5%	110,9	6%	0,4	11%	0,4	16%	1,4	-18%							
3.000 - 4.999 abitanti																					
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Ovest	33,8	3% 24	1,2	-3% 23	116,5	22% 18	150,9	9% 21	1,1	-8% 18	1,4	21% 15	2,1	-23% 23							
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Est	29,1	19% 27	1,4	1% 20	76,1	28% 23	201,2	14% 16	1,0	72% 20	0,9	16% 19	2,0	-22% 24							
3.000 - 4.999 abitanti - Centro	40,7	0% 15	1,3	8% 22	109,5	10% 19	170,9	23% 18	0,7	10% 23	0,6	53% 23	3,1	4% 18							
3.000 - 4.999 abitanti - Sud	35,7	0% 22	0,7	0% 25	64,0	9% 25	124,6	8% 23	0,3	19% 26	0,2	-45% 26	1,3	5% 28							
3.000 - 4.999 abitanti - Totale	34,5	4%	1,1	0%	95,6	19%	156,2	12%	0,9	7%	0,9	16%	2,0	-14%							
5.000 - 9.999 abitanti																					
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Ovest	38,1	0% 20	2,0	-2% 17	144,1	17% 15	148,4	13% 22	1,9	24% 13	2,0	24% 9	2,7	-8% 22							
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Est	26,1	2% 28	2,0	-5% 18	87,6	6% 22	221,9	10% 13	1,0	29% 19	1,2	-4% 16	2,8	-13% 21							
5.000 - 9.999 abitanti - Centro	40,3	3% 16	1,8	-5% 19	129,7	16% 17	167,6	26% 19	1,4	43% 17	0,7	9% 21	4,0	3% 13							
5.000 - 9.999 abitanti - Sud	38,8	-3% 19	1,3	-4% 21	94,1	4% 21	152,1	-12% 20	0,4	22% 25	0,4	6% 25	3,1	33% 19							
5.000 - 9.999 abitanti - Totale	35,7	0%	1,8	-3%	116,9	12%	170,1	8%	1,3	28%	1,3	14%	3,0	0%							
10.000 - 19.999 abitanti																					
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Ovest	44,4	4% 13	2,8	-2% 14	199,0	11% 12	180,1	23% 17	2,5	25% 11	2,5	-7% 8	3,3	-13% 14							
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Est	30,8	-5% 25	2,7	3% 15	105,9	-3% 20	210,5	5% 14	1,5	4% 16	1,9	7% 10	3,1	-23% 17							
10.000 - 19.999 abitanti - Centro	41,6	3% 14	2,9	3% 12	181,3	1% 13	209,7	2% 15	1,8	-3% 14	1,2	2% 17	4,1	14% 12							
10.000 - 19.999 abitanti - Sud	39,6	5% 17	2,2	-1% 16	134,1	24% 16	109,2	9% 26	1,0	8% 21	0,6	-1% 22	3,0	-12% 20							
10.000 - 19.999 abitanti - Totale	39,1	2%	2,6	1%	154,7	9%	174,9	9%	1,7	11%	1,6	-1%	3,3	-11%							
20.000 - 59.999 abitanti																					
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Ovest	51,4	3% 8	4,2	0% 9	287,8	12% 5	248,7	15% 11	4,9	20% 7	3,4	39% 3	5,8	4% 7							
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Est	48,5	-3% 11	4,2	8% 10	221,4	-2% 10	387,9	46% 4	3,1	8% 10	3,1	26% 5	5,7	-8% 9							
20.000 - 59.999 abitanti - Centro	46,2	2% 12	4,4	16% 8	235,4	11% 8	224,1	12% 12	4,5	7% 8	1,9	1% 12	4,3	-9% 10							
20.000 - 59.999 abitanti - Sud	38,9	-5% 18	2,8	-3% 13	177,7	2% 14	110,1	52% 24	2,0	-5% 12	1,5	38% 14	3,2	8% 15							
20.000 - 59.999 abitanti - Totale	45,4	0%	3,8	5%	229,0	7%	219,3	28%	3,6	9%	2,3	28%	4,6	-1%							
60.000 - 99.999 abitanti																					
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Ovest	60,4	-4% 5	6,1	-3% 4	411,8	32% 3	253,6	27% 10	8,4	12% 5	2,9	23% 6	6,9	4% 6							
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Est	48,9	12% 10	4,7	-18% 7	231,7	32% 9	336,0	-2% 6	1,8	-50% 15	1,1	-67% 18	3,2	-43% 16							
60.000 - 99.999 abitanti - Centro	57,2	6% 6	5,7	1% 5	284,3	-15% 6	316,4	-31% 7	6,3	5% 6	1,9	7% 11	5,8	7% 8							
60.000 - 99.999 abitanti - Sud	49,7	9% 9	3,9	-2% 11	245,8	-13% 7	258,9	8% 9	3,9	36% 9	1,5	5% 13	4,1	-10% 11							
60.000 - 99.999 abitanti - Totale	54,6	4% 7	5,1	-3%	299,2	1%	282,7	-8%	5,6	12%	2,0	1%	5,3	-2%							
Oltre 100.000 abitanti																					
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Ovest	120,3	4% 1	6,2	2% 2	603,5	20% 1	896,1	31% 1	15,1	17% 1	3,2	-15% 4	23,7	-18% 1							
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Est	83,1	5% 3	6,1	7% 3	337,0	10% 4	778,1	21% 3	12,2	29% 4	2,8	25% 7	12,1	3% 3							
Oltre 100.000 abitanti - Centro	116,3	-2% 2	6,5	1% 1	203,0	-9% 11	778,5	50% 2	12,8	1% 2	4,0	17% 2	11,3	42% 4							
Oltre 100.000 abitanti - Sud	66,1	-5% 4	5,3	10% 6	466,4	-2% 2	307,8	3% 8	12,2	54% 3	5,6	49% 1	7,3	-3% 5							
Oltre 100.000 abitanti - Totale	101,5	1%	6,1	4%	391,4	7%	726,8	32%	13,2	18%	3,8	14%	14,3	-2% 2							
Italia (RSO)	54,7	1%	3,5	2%	221,3	8%	319,4	22%	5,0	16%	2,1	15%	6,1	-3%							

	P08 Querele e denunce n. per 1.000 abitanti			P09 Arresti, sequestri penali, TSO n. per 1.000 abitanti			P10 Informazioni ed investigazioni attività comunali o altri enti n. per 1.000 abitanti			P11 Ricorsi in opposizione Autorità Giudiziaria n. per 1.000 abitanti			P12 Nulla osta al rilascio autorizzazioni occupazione suolo pubblico n. per 1.000 abitanti			P13 Livello dei servizi		
	Nr.	Var.	pos.	Nr.	Var.	pos.	Nr.	Var.	pos.	Nr.	Var.	pos.	Nr.	Var.	pos.			
Meno di 3.000 abitanti																		
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Ovest	0,3	-84%	26	0,4	-10%	29	8,0	-9%	23	0,4	-8%	28	4,8	2%	19	1,7	1%	24
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Est	0,3	-89%	27	0,6	-23%	26	9,4	-12%	22	0,8	-21%	23	3,4	10%	24	1,9	-4%	23
Meno di 3.000 abitanti - Centro	0,4	-71%	24	0,5	-7%	27	5,2	-16%	25	0,5	-6%	27	6,6	-1%	9	1,5	-3%	27
Meno di 3.000 abitanti - Sud	0,4	-60%	25	0,4	-5%	28	4,4	-23%	28	0,7	-33%	25	4,8	1%	20	1,4	-5%	28
Meno di 3.000 abitanti - Totale	0,4	-79%		0,4	-10%		6,7	-14%		0,6	-21%		4,9	2%		1,6	-2%	
3.000 - 4.999 abitanti																		
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Ovest	0,8	-70%	15	0,7	-2%	23	13,9	-8%	16	0,7	-15%	24	6,4	4%	11	2,3	2%	19
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Est	0,2	-90%	28	0,8	-7%	22	11,0	-19%	19	0,6	-27%	26	2,6	-6%	26	1,7	-12%	25
3.000 - 4.999 abitanti - Centro	0,7	-75%	17	0,6	-4%	25	10,8	-22%	20	1,2	-14%	19	7,1	15%	6	2,1	5%	20
3.000 - 4.999 abitanti - Sud	0,8	-33%	16	0,6	4%	24	6,5	-24%	24	1,3	-17%	18	6,6	30%	8	1,6	2%	26
3.000 - 4.999 abitanti - Totale	0,7	-70%		0,7	-2%		11,1	-15%		0,9	-17%		5,9	12%		2,0	0%	
5.000 - 9.999 abitanti																		
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Ovest	0,9	-69%	13	1,2	20%	17	12,9	-8%	17	1,1	20%	20	8,4	15%	5	2,8	9%	13
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Est	0,6	-82%	22	0,9	-12%	21	11,9	-35%	18	1,0	4%	21	3,2	-2%	25	2,1	-11%	21
5.000 - 9.999 abitanti - Centro	1,1	-72%	8	0,9	-8%	20	15,8	-13%	14	2,1	59%	12	6,4	7%	12	2,6	10%	16
5.000 - 9.999 abitanti - Sud	1,1	-51%	6	1,1	-1%	19	10,2	-41%	21	2,0	-22%	14	5,3	-9%	15	2,0	-9%	22
5.000 - 9.999 abitanti - Totale	0,9	-70%		1,1	3%		12,5	-24%		1,4	5%		6,1	6%		2,4	1%	
10.000 - 19.999 abitanti																		
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Ovest	0,7	-81%	18	1,7	-3%	13	18,5	-19%	12	1,7	12%	15	9,2	-2%	3	3,5	-4%	12
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Est	0,5	-86%	23	1,3	4%	15	14,6	-30%	15	0,8	-12%	22	3,9	28%	23	2,5	-9%	17
10.000 - 19.999 abitanti - Centro	0,6	-83%	21	1,3	-4%	16	18,7	-5%	11	1,6	-36%	16	5,0	-8%	16	2,8	-4%	14
10.000 - 19.999 abitanti - Sud	1,1	-69%	9	1,2	0%	18	16,8	-22%	13	2,4	-20%	9	4,7	-11%	21	2,3	-7%	18
10.000 - 19.999 abitanti - Totale	0,8	-80%		1,4	-1%		17,1	-20%		1,6	-16%		5,8	0%		2,8	-5%	
20.000 - 59.999 abitanti																		
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Ovest	0,6	-89%	20	2,6	4%	7	19,4	-1%	10	2,8	-8%	8	9,2	1%	2	4,4	10%	7
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Est	1,0	-83%	10	2,4	12%	10	22,7	1%	8	1,4	-3%	17	5,9	35%	14	4,1	15%	8
20.000 - 59.999 abitanti - Centro	1,0	-80%	12	1,7	0%	14	30,9	6%	4	2,1	-10%	13	6,7	12%	7	3,7	3%	9
20.000 - 59.999 abitanti - Sud	1,0	-66%	11	1,8	8%	12	20,8	-15%	9	2,3	-8%	11	4,2	17%	22	2,7	3%	15
20.000 - 59.999 abitanti - Totale	0,9	-81%		2,1	6%		23,2	-3%		2,3	-8%		6,4	11%		3,7	7%	
60.000 - 99.999 abitanti																		
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Ovest	1,2	-81%	4	3,2	5%	3	25,5	-6%	7	4,2	95%	4	6,0	-11%	13	4,8	14%	5
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Est	1,7	-70%	3	2,7	-19%	6	40,0	-1%	3	2,3	37%	10	4,9	16%	18	3,5	-22%	10
60.000 - 99.999 abitanti - Centro	2,0	-64%	2	2,7	15%	5	26,0	-21%	6	3,1	-38%	6	8,7	10%	4	4,7	-2%	6
60.000 - 99.999 abitanti - Sud	0,9	-81%	14	2,0	-25%	11	27,9	22%	5	3,1	-32%	7	5,0	5%	17	3,5	0%	11
60.000 - 99.999 abitanti - Totale	1,4	-75%		2,6	-5%	8	27,8	-3%		3,3	-14%		6,4	4%		4,2	1%	
Oltre 100.000 abitanti																		
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Ovest	1,1	-96%	7	5,0	1%	1	5,0	7%	26	5,7	120%	2	22,1	13%	1	8,8	3%	1
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Est	2,2	-82%	1	4,3	0%	2	68,4	14%	1	8,8	27%	1	2,5	37%	27	7,7	17%	2
Oltre 100.000 abitanti - Centro	0,7	-92%	19	2,8	16%	4	40,3	5%	2	4,2	-24%	5	6,5	5%	10	6,7	13%	3
Oltre 100.000 abitanti - Sud	1,2	-84%	5	2,4	-7%	9	4,8	-64%	27	5,0	-69%	3	1,3	-52%	28	5,0	-18%	4
Oltre 100.000 abitanti - Totale	1,2	-92%		3,7	3%		29,7	4%		5,7	-18%		9,1	9%		7,2	5%	
Italia (RSO)	0,9	-85%		2,0	2%		20,4	-6%		2,7	-14%		6,8	7%		4,1	4%	

Grafico 3A - POLIZIA LOCALE - matrice Impegno finanziario (P01 - Spesa pro capite) - Livello dei servizi (P13 - Livello dei servizi), suddivisione regionale

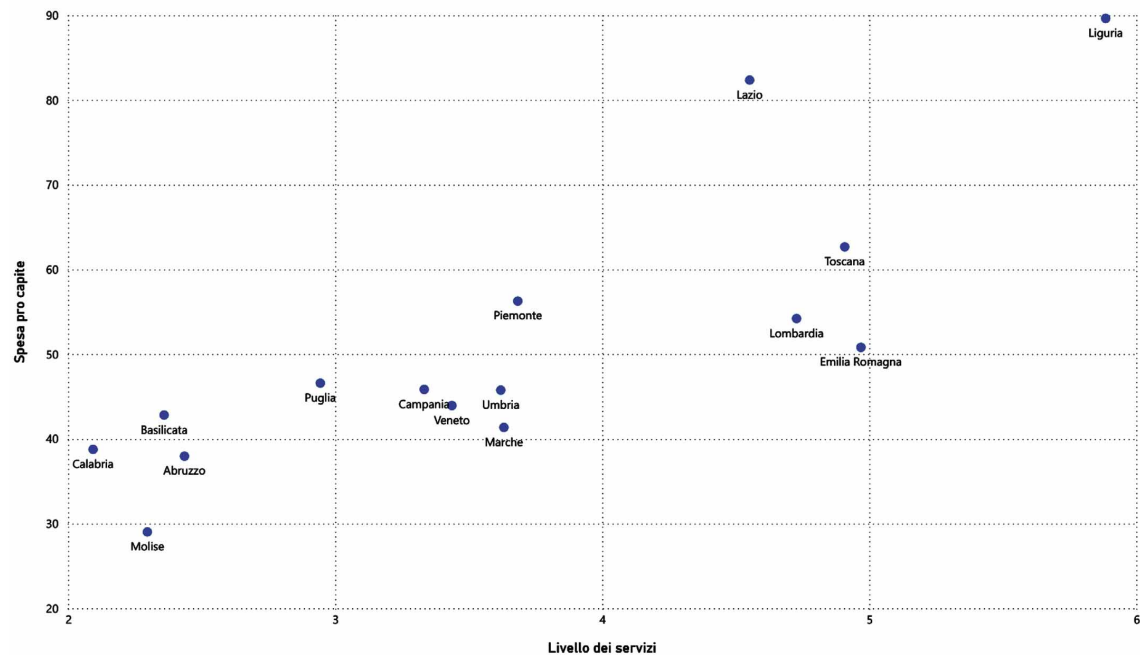


Grafico 3B - POLIZIA LOCALE - matrice Impegno finanziario (P01 - Spesa pro capite) - Livello dei servizi (P13 - Livello dei servizi), suddivisione demografica e per area geografica

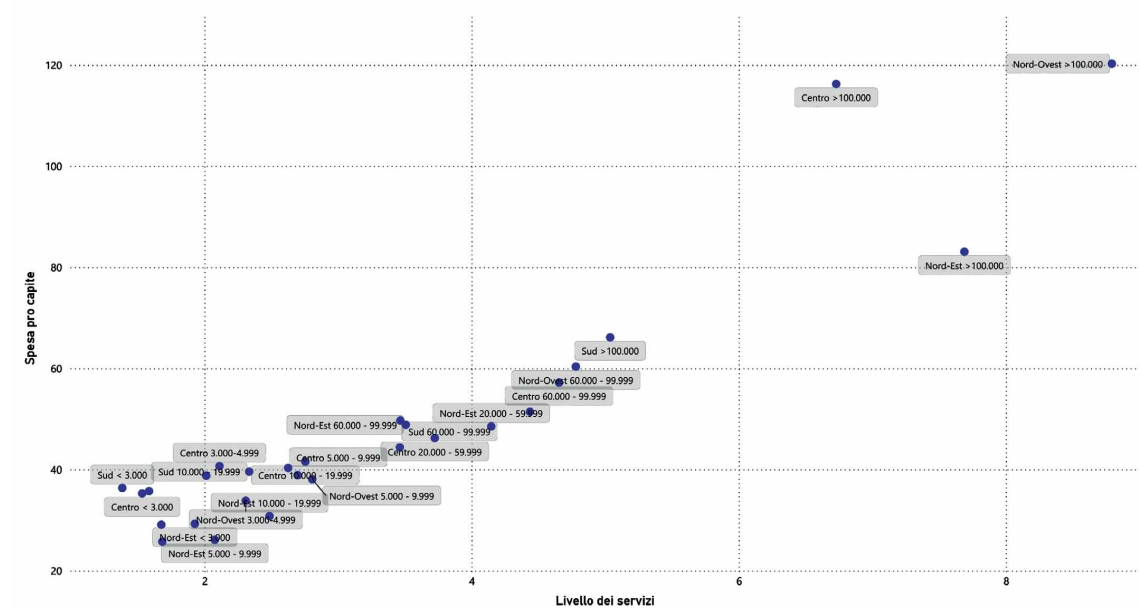
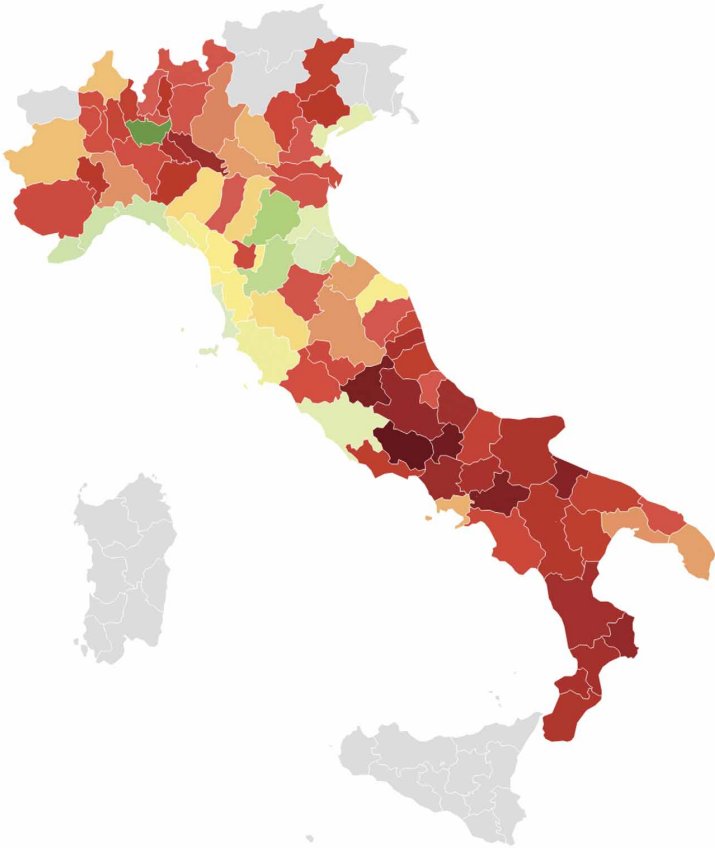


Grafico e tabella 4 - POLIZIA LOCALE - suddivisione provinciale indice P13 - Livello dei servizi



Provincia	P13 - Livello dei servizi 2022	Posizione	Var. 22/21
Milano	7,8	1	7%
Bologna	6,8	2	14%
Rimini	6,5	3	14%
Firenze	6,5	4	8%
Savona	6,0	5	0%
Genova	6,0	6	-9%
Imperia	5,9	7	-1%
Forlì-Cesena	5,7	8	52%
Livorno	5,6	9	18%
Ravenna	5,4	10	12%
Roma	5,3	11	9%
Venezia	5,3	12	7%
La Spezia	5,1	13	13%
Grosseto	4,9	14	22%
Massa-Carrara	4,7	15	2%
Ancona	4,6	16	19%
Pisa	4,6	17	3%
Prato	4,6	18	-9%
Lucca	4,6	19	-10%
Siena	4,4	20	34%
Parma	4,4	21	40%
Modena	4,3	22	7%
Torino	4,2	23	5%
Verbano-Cusio-Ossola	4,2	24	6%
Verona	4,1	25	16%
Napoli	4,0	26	-9%
Lecce	3,9	27	2%
Pesaro e Urbino	3,9	28	11%
Mantova	3,9	29	20%

Provincia	P13 - Livello dei servizi 2022	Posizione	Var. 22/21
Perugia	3,9	30	2%
Taranto	3,8	31	2%
Alessandria	3,8	32	11%
Brescia	3,7	33	5%
Como	3,4	34	42%
Reggio nell'Emilia	3,3	35	2%
Padova	3,3	36	-5%
Macerata	3,3	37	7%
Monza e della Brianza	3,3	38	2%
Pescara	3,2	39	5%
Sondrio	3,2	40	9%
Ferrara	3,2	41	12%
Bergamo	3,2	42	7%
Arezzo	3,2	43	14%
Brindisi	3,1	44	-10%
Vercelli	3,0	45	9%
Pavia	3,0	46	11%
Biella	3,0	47	11%
Viterbo	3,0	48	-9%
Rovigo	2,9	49	-22%
Cuneo	2,9	50	-1%
Terni	2,9	51	56%
Pistoia	2,9	52	-5%
Salerno	2,9	53	-7%
Vicenza	2,8	54	-22%
Fermo	2,8	55	0%
Novara	2,7	56	10%
Campobasso	2,6	57	52%
Bari	2,6	58	-14%

Provincia	P13 - Livello dei servizi 2022	Posizione	Var. 22/21
Varese	2,6	59	4%
Belluno	2,6	60	5%
Matera	2,5	61	-19%
Teramo	2,5	62	2%
Latina	2,5	63	-15%
Asti	2,4	64	-36%
Piacenza	2,4	65	-11%
Lecco	2,4	66	3%
Treviso	2,4	67	-5%
Potenza	2,3	68	1%
Reggio di Calabria	2,2	69	-1%
Foggia	2,2	70	-19%
Lodi	2,2	71	-5%
Benevento	2,2	72	8%
Vibo Valentia	2,1	73	24%
Ascoli Piceno	2,1	74	34%
Catanzaro	2,1	75	7%
Cosenza	2,0	76	-2%
Chieti	2,0	77	-15%
Cremona	2,0	78	-11%
Caserta	1,9	79	-36%
L'Aquila	1,9	80	1%
Crotone	1,9	81	24%
Barletta-Andria-Trani	1,7	82	15%
Avellino	1,6	83	-3%
Rieti	1,5	84	-31%
Isernia	1,4	85	-17%
Frosinone	1,2	86	-20%

4.6. Istruzione

4.6.1 Nota metodologica specifica

Il servizio Istruzione include tre diverse aree di intervento dedicate alla popolazione compresa fra i 3 e 14 anni: la gestione delle strutture scolastiche delle scuole dell'infanzia (materne), primarie (elementari) e secondarie di primo grado (medie); i servizi integrativi che coadiuvano le attività didattiche quali la refezione scolastica, il pre e post scuola, il trasporto scolastico, l'assistenza agli alunni con disabilità, il sostegno alle attività ed ai progetti che le scuole propongono per arricchire l'offerta didattica; il diritto allo studio, che include la gestione dei contributi previsti dalle leggi statali e regionali per sostenere l'accesso agli studi.

Rispetto ai dati a disposizione, in questa sede ci si concentra sulla misurazione dei servizi integrativi, stimati attraverso la misurazione dei singoli output-risultato parziali.

In considerazione delle informazioni disponibili, gli indicatori utilizzati per i servizi di istruzione sono quelli indicati nel Box 3.

Box 3 – Indicatori utilizzati per misurare i servizi relativi all'Istruzione

Indicatori di impegno finanziario

- **I01 – Spesa per ciascun residente fra 3 e 14 anni:** l'indice misura l'impegno finanziario nei servizi relativi all'Istruzione ed è espresso dal rapporto fra la spesa corrente e i residenti del territorio comunale fra 3 e 14 anni di età.

Indicatori di output-risultato parziali

- **I02 – Alunni scuola comunale – % sulla popolazione tra 3 e 14 anni:** misura la percentuale di alunni frequentanti le scuole comunali rispetto alla popolazione residente nella fascia di età 3-14 anni ed individua quindi il ruolo dell'ente nell'offerta scolastica 3-14; va fatto notare che tale indicatore non costituisce un indice di performance tout-court per i servizi di istruzione, poiché accanto al sistema scolastico comunale si affianca quello statale e gli istituti paritari privati; tuttavia, esso individua lo sforzo della amministrazione comunale nel supportare le altre due componenti d'offerta, in relazione alle dinamiche di offerta presenti localmente.
- **I03 – Utenti mensa scolastica – % della popolazione tra 3 e 14 anni:** misura la proporzione di utenti serviti rispetto agli utenti potenziali per la mensa scolastica.
- **I05 – Utenti centri estivi e alunni pre-post scuola – % sulla popolazione tra 3 e 14 anni:** misura la proporzione di utenti serviti rispetto agli utenti potenziali per i servizi di gestione dei centri estivi ed il pre e post scuola.
- **I06 – Utenti con disabilità trasportati (infanzia, primaria e secondaria) – % sulla popolazione tra 3 e 14 anni:** misura la proporzione di utenti serviti rispetto agli utenti potenziali per i servizi trasporto scolastico per persone con disabilità.
- **I07 – Utenti trasportati servizio Istruzione – % sulla popolazione tra 3 e 14 anni:** misura la proporzione di utenti serviti rispetto agli utenti potenziali per i servizi trasporto scolastico ordinario.

Per questo servizio non sono disponibili *indicatori di processo e indicatori di output-risultato complessivi o efficacia*; è disponibile l'indice composito **I08 – Livello dei servizi** su scala 0-10 presente in OpenCivitas per poter effettuare confronti omogenei su base territoriale; l'indice considera i diversi livelli di attività mappati e misurati in OpenCivitas, di cui gli indicatori I03-I07 (I02 non è considerato in quanto determinato da fattori contingenti locali di struttura di offerta) rappresentano le componenti principali, pertanto va considerato in relazione a tali aspetti di performance⁷⁹.

⁷⁹ L'indice I04 – Alunni con disabilità scuole comunali – % sulla popolazione tra 3 e 14 anni (la proporzione di utenti serviti rispetto agli utenti potenziali per i servizi di assistenza scolastica per le persone con disabilità), elaborato per la Relazione del 2019, non è più disponibile.

4.6.2. Analisi

La Tavola 6 analizza i sette indicatori considerati rispetto alla suddivisione regionale; la Tavola 7 evidenzia le differenze fra aree geografiche e dimensioni; il Grafico 5A è la matrice “impegno finanziario – livello dei servizi” costruita sulla base delle informazioni di Tavola 6, mentre il Grafico 5B è la medesima matrice costruita sulla base delle informazioni di Tavola 7; il Grafico 6, unitamente alla annessa tabella di analisi, evidenzia le aree provinciali con il maggiore (in verde) e minore (in rosso) livello dei servizi.

Dall'analisi dei dati risulta quanto segue.

- I servizi relativi all'istruzione presentano una spesa media di 919 Eur per ciascun residente fra 3 e 14 anni, con un incremento medio del 15%, con punte di 1.359 Eur in Emilia-Romagna (+11%) e 1.277 Eur nel Lazio (+18%) e valori minimi in Calabria (392 Eur, +23%) e Campania (396 Eur, +27%). Il Nord-Ovest e il Nord-Est si collocano tra i 1.070 e i 1.079 euro, il Centro raggiunge i 1.135 euro, mentre il Sud si attesta a meno della metà (464 euro). Ciò conferma l'esistenza di un marcato divario territoriale nelle risorse destinate a questa funzione, un divario che non si riduce nonostante l'aumento medio della spesa nel Mezzogiorno (+25%, con punte del +28% in Puglia).
- Nei comuni con più di 100.000 abitanti del Nord-ovest e del Centro i livelli di spesa risultano i più elevati (1.794 Eur e 1.778 Eur rispettivamente), mentre nei grandi comuni del Sud il valore è molto più basso (657 Eur). Il cluster con il livello di spesa inferiore è rappresentato dai comuni 20.000-59.999 abitanti del Sud (363 Eur). La spesa dei comuni di piccole dimensioni (meno di 3.000 abitanti: 860 Eur) è più elevata di quella dei comuni medio-grandi (3.000-4.999 abitanti: 783 Eur; 5.000-9.999: 728 Eur; 10.000-19.999: 730 Eur; 20.000-59.999: 673 Eur; 60.000-99.999: 797 Eur), ma risulta circa la metà rispetto a quella dei comuni di grandi dimensioni (oltre 100.000 abitanti: 1.540). Nel Sud, i valori rimangono più bassi della media nazionale per tutte le categorie di comuni. Gli incrementi di spesa maggiori si sono avuti nei comuni da 60.000 a 99.999 abitanti del Nord-est (+36%) e nei comuni fra 10.000 e 59.999 abitanti al Sud (+32-33%).
- L'eterogeneità dei modelli di erogazione dei servizi emerge anche dagli indicatori di output. Gli alunni che frequentano scuole comunali (I02) rappresentano in media il 2,06% della popolazione 3-14 anni, con picchi in Lazio (4,8%) e valori minimi in Calabria (0,1%). La mensa scolastica comunale (I03) raggiunge mediamente il 23,8% della popolazione target, con massimo in Toscana (33,1%) e minimo in Campania (9,7%). I centri estivi comunali (I05) sono utilizzati dal 9,8% della popolazione 3-14 anni, con un massimo in Emilia-Romagna (17,6%) e un minimo in Campania (2,04%). Il trasporto scolastico (I07) coinvolge mediamente il 9,8% della popolazione 3-14 anni, con picchi nelle Marche (23,1%) e valori bassi in Campania (5,2%). Il trasporto persone con disabilità (I06) è aumentato dell'8% rispetto al 2021 e si concentra maggiormente nei comuni del Centro, con valori superiori alla media nazionale.
- In generale, il livello dei servizi (indice I08) è pari a 5,7 a livello nazionale. I valori più alti si registrano nel Nord-Ovest (7,2), in Toscana (7,3) e in Emilia-Romagna (6,8), mentre i più bassi sono nel Sud (3,1), con punte minime in Puglia (2,7) e Campania (2,7).
- La matrice “impegno finanziario – livello dei servizi” conferma che, a livello regionale, non si delinea un modello ideale universale. Le regioni si distribuiscono lungo una diagonale che evidenzia ancora una correlazione positiva tra risorse impegnate e livello dei servizi. Lombardia, Toscana e Piemonte consolidano la propria posizione in area alta, con livelli di servizio elevati associati a una spesa significativa, superando Lazio, Liguria ed Emilia-Romagna, che pur restano su valori medio-alti. Questo nucleo di regioni definisce un cluster caratterizzato da alto livello di servizi e spesa più sostenuta, mentre Calabria, Campania, Molise e Puglia continuano a costituire il gruppo con minore spesa e livelli di servizio contenuti, mantenendo un chiaro distacco. Anche i grandi centri urbani del Sud si confermano al di sotto dei corrispettivi del Nord, spendendo una quota molto e ottenendo livelli di servizio proporzionati alla minore spesa.
- I primi cinque territori provinciali per livello dei servizi sono Milano (9,5), Lodi (9,1), Firenze (8,9), Bologna (8,9) e Monza e della Brianza (8,9). Anche le città metropolitane di Torino, Parma e Roma si collocano nelle prime posizioni. All'estremo opposto, le ultime dieci province si trovano tutte al Sud, con un differenziale significativo: Milano raggiunge 9,5, mentre Reggio di Calabria si ferma a 1,7, confermando il divario territoriale già osservato.

Tavola 6 - ISTRUZIONE - suddivisione regionale

	I01 Spesa per ciascun residente fra 3 e 14 anni			I02 Alunni scuola comunale % sulla popolazione tra 3 a 4 anni			I03 Utenti mensa scolastica % della popolazione tra 3 a 4 anni		
	€	Var	pos.	%	Var	pos.	%	Var	pos.
Nord-Ovest									
Piemonte	1013	16%	6	1,66	-5%	10	31,7	-1%	2
Lombardia	1096	14%	3	2,82	-3%	5	30,8	-1%	4
Liguria	1046	2%	5	3,14	-3%	3	30,7	-1%	5
Nord-Ovest Totale	1070	13%		2,55	-3%	6	31,1	-1%	
Nord-Est									
Veneto	823	13%	8	1,08	0%	11	21,4	1%	13
Emilia Romagna	1359	11%	1	3,73	-1%	2	28,8	0%	6
Nord-Est Totale	1079	12%		2,34	-1%	7	24,9	0%	
Centro									
Toscana	1084	8%	4	1,70	-4%	9	33,1	0%	1
Umbria	772	18%	9	0,44	-7%	15	23,8	3%	10
Marche	880	11%	7	0,99	-3%	12	22,0	1%	12
Lazio	1277	18%	2	4,79	-2%	1	26,7	-1%	8
Centro Totale	1135	14%		3,09	-2%	4	27,8	0%	
Sud									
Abruzzo	716	17%	11	0,18	-13%	19	19,6	0%	15
Molise	675	24%	12	0,30	-1%	17	14,4	3%	16
Campania	396	27%	14	0,69	-8%	13	9,7	2%	20
Puglia	477	28%	13	0,44	-11%	16	10,6	0%	19
Basilicata	756	20%	10	0,27	-28%	18	21,0	-1%	14
Calabria	392	23%	15	0,16	-7%	20	10,8	1%	18
Sud Totale	464	25%		0,48	-9%	14	11,5	1%	
Italia (RSO)	919	15%		2,06	-3%	8	23,8	0%	

	I05 Utenti centri estivi e alunni pre-post scuola % sulla popolazione tra 3 e 14 anni			I06 Utenti disabili trasportati (infanzia, primaria e secondaria) % sulla popolazione tra 3 e 14 anni			I07 Utenti trasportati servizio Istruzione tra 3 a % sulla popolazione tra 3 e 14 anni			I08 Livello dei servizi		
	%	Var	pos.	%	Var	pos.	%	Var	pos.	punti	Var	pos.
Nord-Ovest												
Piemonte	15,45	20%	2	0,25	5%	11	8,5	-1%	11	7,1	-2%	3
Lombardia	14,17	7%	3	0,25	9%	10	7,5	0%	13	7,4	-2%	1
Liguria	6,52	15%	11	0,31	8%	4	9,4	1%	10	6,2	-1%	7
Nord-Ovest Totale	13,87	11%		0,26	8%		7,9	0%		7,2	-2%	
Nord-Est												
Veneto	13,86	-1%	4	0,16	16%	15	12,9	0%	8	5,2	-1%	9
Emilia Romagna	17,61	17%	1	0,27	10%	7	9,5	7%	9	6,8	-1%	4
Nord-Est Totale	15,65	8%		0,21	12%		11,2	2%		5,9	-1%	
Centro												
Toscana	10,36	13%	7	0,28	13%	6	13,9	5%	7	7,3	-2%	2
Umbria	11,50	-21%	6	0,83	8%	1	16,6	8%	5	6,3	1%	6
Marche	11,83	12%	5	0,34	9%	3	23,1	3%	1	5,5	0%	8
Lazio	3,41	3%	14	0,30	7%	5	7,7	3%	12	6,4	-2%	5
Centro Totale	7,10	5%		0,34	9%		12,1	4%		6,6	-2%	
Sud												
Abruzzo	8,02	0%	8	0,35	5%	2	21,9	-1%	2	4,9	-2%	10
Molise	7,02	15%	9	0,22	7%	13	20,9	1%	3	3,5	2%	12
Campania	2,04	10%	15	0,20	10%	14	5,2	-2%	15	2,7	1%	15
Puglia	4,10	16%	12	0,24	2%	12	5,6	9%	14	2,7	-1%	14
Basilicata	6,57	-15%	10	0,26	-3%	8	19,8	8%	4	4,8	0%	11
Calabria	3,74	-18%	13	0,25	9%	9	15,7	-6%	6	3,0	-2%	13
Sud Totale	3,62	3%		0,24	6%		9,0	0%		3,1	-1%	
Italia (RSO)	9,81	8%		0,26	8%		9,8	2%		5,7	-1%	

Tavola 7 - ISTRUZIONE - suddivisione demografica e per area geografica

	I01 Spesa per ciascun residente fra 3 e 14 anni			I02 Alunni scuola comunale % sulla popolazione tra 3 a 4 anni			I03 Utenti mensa scolastica % della popolazione tra 3 a 4 anni		
	€	Var	pos.	%	Var	pos.	%	Var	pos.
Meno di 3.000 abitanti									
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Ovest	882	16%	14	0,5	-12%	14	24,8	0%	13
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Est	1052	13%	6	0,3	-6%	18	21,5	2%	20
Meno di 3.000 abitanti - Centro	1043	9%	7	0,1	-15%	23	25,5	3%	11
Meno di 3.000 abitanti - Sud	670	25%	22	0,2	-10%	19	19,9	1%	21
Meno di 3.000 abitanti - Totale	860	16%		0,3	-12%		23,1	1%	
3.000 - 4.999 abitanti									
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Ovest	857	16%	15	0,7	2%	9	25,6	1%	9
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Est	912	14%	8	0,1	30%	24	17,5	-2%	23
3.000 - 4.999 abitanti - Centro	849	8%	16	0,1	-14%	25	23,4	1%	18
3.000 - 4.999 abitanti - Sud	505	28%	24	0,1	-19%	28	15,0	3%	24
3.000 - 4.999 abitanti - Totale	783	16%		0,4	2%		21,4	1%	
5.000 - 9.999 abitanti									
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Ovest	810	17%	18	0,6	-8%	12	25,9	-2%	8
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Est	814	16%	17	0,4	3%	16	19,5	1%	22
5.000 - 9.999 abitanti - Centro	884	13%	12	0,1	-21%	21	24,6	-2%	14
5.000 - 9.999 abitanti - Sud	408	31%	26	0,1	1%	27	12,5	0%	25
5.000 - 9.999 abitanti - Totale	728	18%		0,4	-5%		21,0	-1%	
10.000 - 19.999 abitanti									
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Ovest	911	17%	9	0,5	-10%	13	30,7	1%	6
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Est	882	12%	13	0,7	2%	11	23,5	0%	17
10.000 - 19.999 abitanti - Centro	764	15%	21	0,1	-2%	22	25,6	0%	10
10.000 - 19.999 abitanti - Sud	390	33%	27	0,1	-19%	26	11,3	2%	26
10.000 - 19.999 abitanti - Totale	730	17%		0,4	-6%		22,5	1%	19
20.000 - 59.999 abitanti									
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Ovest	889	8%	11	0,5	3%	15	35,8	-1%	2
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Est	899	11%	10	0,7	-3%	10	26,8	0%	7
20.000 - 59.999 abitanti - Centro	771	10%	20	0,8	-5%	8	24,4	-1%	15
20.000 - 59.999 abitanti - Sud	363	32%	28	0,1	-10%	20	9,7	1%	28
20.000 - 59.999 abitanti - Totale	673	13%		0,4	-2%		35,8	58%	
60.000 - 99.999 abitanti									
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Ovest	1173	13%	4	2,9	-12%	5	32,4	0%	4
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Est	1156	36%	5	3,8	-1%	4	25,0	0%	12
60.000 - 99.999 abitanti - Centro	801	5%	19	2,8	0%	6	23,7	0%	16
60.000 - 99.999 abitanti - Sud	468	22%	25	0,3	-23%	17	10,4	3%	27
60.000 - 99.999 abitanti - Totale	797	15%		2,0	-6%		21,0	1%	
Oltre 100.000 abitanti									
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Ovest	1794	12%	1	9,9	-3%	1	37,3	-3%	1
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Est	1645	9%	3	7,5	-1%	3	31,7	0%	5
Oltre 100.000 abitanti - Centro	1778	18%	2	7,8	-2%	2	34,3	0%	3
Oltre 100.000 abitanti - Sud	657	12%	23	2,4	-7%	7	9,1	-3%	29
Oltre 100.000 abitanti - Totale	1540	13%		7,3	-2%		29,8	-1%	
Italia (RSO)	919	15%		2,1			23,8		

	I05 Utenti centri estivi e alunni pre-post scuola % sulla popolazione tra 3 e 14 anni			I06 Utenti disabili trasportati (infanzia, primaria e secondaria) % sulla popolazione tra 3 e 14 anni			I07 Utenti trasportati servizio Istruzione tra 3 a % sulla popolazione tra 3 e 14 anni			I08 Livello dei servizi		
	%	Var	pos.	€	Var	pos.	%	Var	pos.	punti	Var	pos.
Meno di 3.000 abitanti												
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Ovest	13,5	0%	14	0,2	12%	24	23,6	-2%	7	6,1	-14%	12
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Est	16,8	5%	4	0,2	21%	13	30,0	-2%	3	5,2	-4%	19
Meno di 3.000 abitanti - Centro	17,4	11%	1	0,3	7%	6	38,4	0%	1	6,0	20%	13
Meno di 3.000 abitanti - Sud	10,1	5%	16	0,2	11%	19	30,6	-4%	2	4,7	4%	21
Meno di 3.000 abitanti - Totale	13,4			0,2			28,2	-2%		5,6	-3%	
3.000 - 4.999 abitanti												
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Ovest	14,8	11%	12	0,2	14%	16	12,5	0%	13	6,4	2%	9
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Est	17,1	11%	2	0,2	14%	27	20,6	1%	8	4,6	-5%	22
3.000 - 4.999 abitanti - Centro	14,9	23%	10	0,3	8%	4	29,5	1%	4	5,9	-2%	14
3.000 - 4.999 abitanti - Sud	6,6	2%	21	0,3	9%	11	25,8	-3%	5	4,1	8%	23
3.000 - 4.999 abitanti - Totale	13,3			0,3			19,5	-1%		5,4	2%	
5.000 - 9.999 abitanti												
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Ovest	15,4	16%	7	0,2	12%	18	8,5	-5%	17	6,4	-13%	8
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Est	14,8	16%	11	0,2	12%	26	14,6	0%	10	5,1	-1%	20
5.000 - 9.999 abitanti - Centro	10,0	4%	17	0,4	11%	2	25,2	5%	6	6,2	-6%	11
5.000 - 9.999 abitanti - Sud	5,4	2%	22	0,3	9%	12	13,4	-2%	11	3,5	1%	24
5.000 - 9.999 abitanti - Totale	12,1			0,2			13,6	-1%		5,4	-5%	
10.000 - 19.999 abitanti												
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Ovest	14,1	8%	13	0,2	12%	17	7,5	6%	18	7,4	0%	4
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Est	15,9	14%	5	0,2	12%	25	13,3	7%	12	5,9	-9%	15
10.000 - 19.999 abitanti - Centro	9,0	-4%	18	0,3	17%	5	19,0	2%	9	6,5	-1%	7
10.000 - 19.999 abitanti - Sud	3,0	-20%	25	0,2	0%	15	8,7	6%	16	3,1	-3%	25
10.000 - 19.999 abitanti - Totale	10,5			0,2			11,5	5%		5,7	-4%	
20.000 - 59.999 abitanti												
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Ovest	12,7	23%	15	0,2	8%	20	4,2	3%	21	8,1	-16%	1
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Est	15,1	8%	8	0,2	12%	22	8,9	-1%	15	6,3	-9%	10
20.000 - 59.999 abitanti - Centro	6,7	8%	20	0,3	10%	7	10,7	7%	14	5,8	-13%	16
20.000 - 59.999 abitanti - Sud	2,5	17%	27	0,2	5%	21	4,0	15%	22	2,6	-4%	27
20.000 - 59.999 abitanti - Totale	7,9			0,2			6,3	7%		5,5	-9%	
60.000 - 99.999 abitanti												
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Ovest	7,9	12%	19	0,3	-5%	10	3,0	20%	24	7,0	-4%	5
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Est	16,9	-20%	3	0,2	6%	29	5,0	2%	20	5,6	-19%	17
60.000 - 99.999 abitanti - Centro	4,9	-3%	23	0,2	8%	23	5,3	-2%	19	5,3	-21%	18
60.000 - 99.999 abitanti - Sud	2,9	21%	26	0,3	11%	9	3,0	-21%	25	2,8	-2%	26
60.000 - 99.999 abitanti - Totale	5,9			0,3			3,8	-6%		4,9	-2%	
Oltre 100.000 abitanti												
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Ovest	15,0	6%	9	0,3	2%	3	0,8	21%	28	8,0	-33%	2
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Est	15,7	3%	6	0,2	10%	14	3,5	18%	23	6,8	-5%	6
Oltre 100.000 abitanti - Centro	4,0	5%	24	0,4	5%	1	2,4	25%	26	7,7	-17%	3
Oltre 100.000 abitanti - Sud	1,0	7%	28	0,2	7%	28	1,9	5%	27	2,3	-9%	28
Oltre 100.000 abitanti - Totale	8,8			0,3	5%	8	2,1	18%		6,6	-17%	
Italia (RSO)	9,8			0,3			9,8			5,7	-5%	

Grafico 5A - ISTRUZIONE - Matrice Impegno finanziario (I01 - Spesa per ciascun residente fra 3 e 14 anni) - Livello dei servizi (I08 - Livello dei servizi), suddivisione regionale

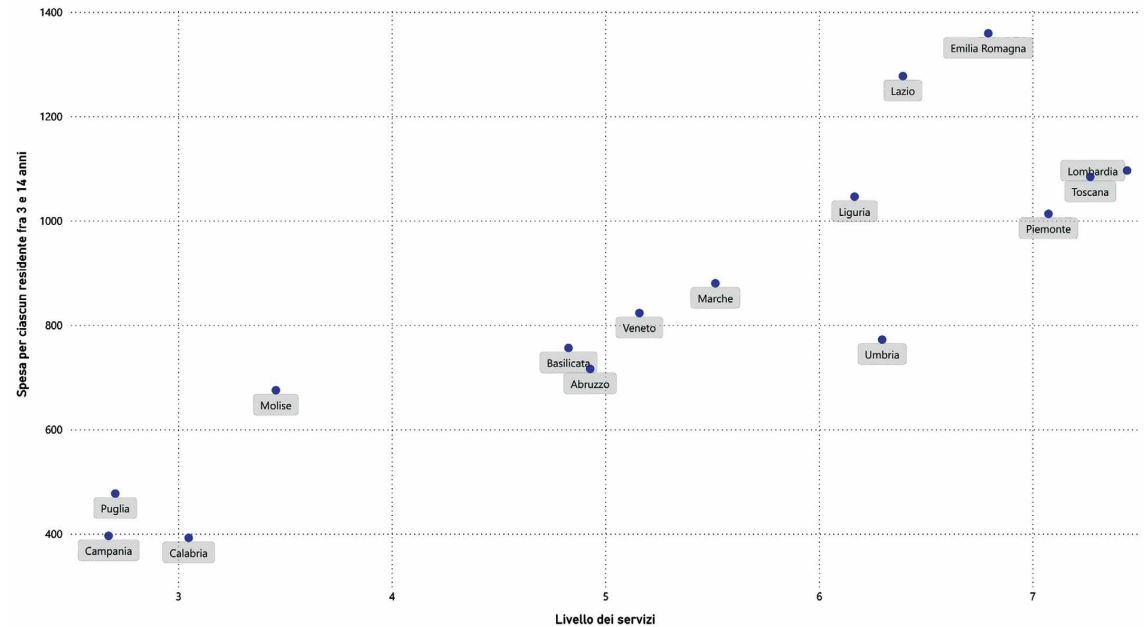


Grafico 5B - ISTRUZIONE - Matrice Impegno finanziario (I01 - Spesa per ciascun residente fra 3 e 14 anni) - Livello dei servizi (I08 - Livello dei servizi), suddivisione demografica e per area geografica

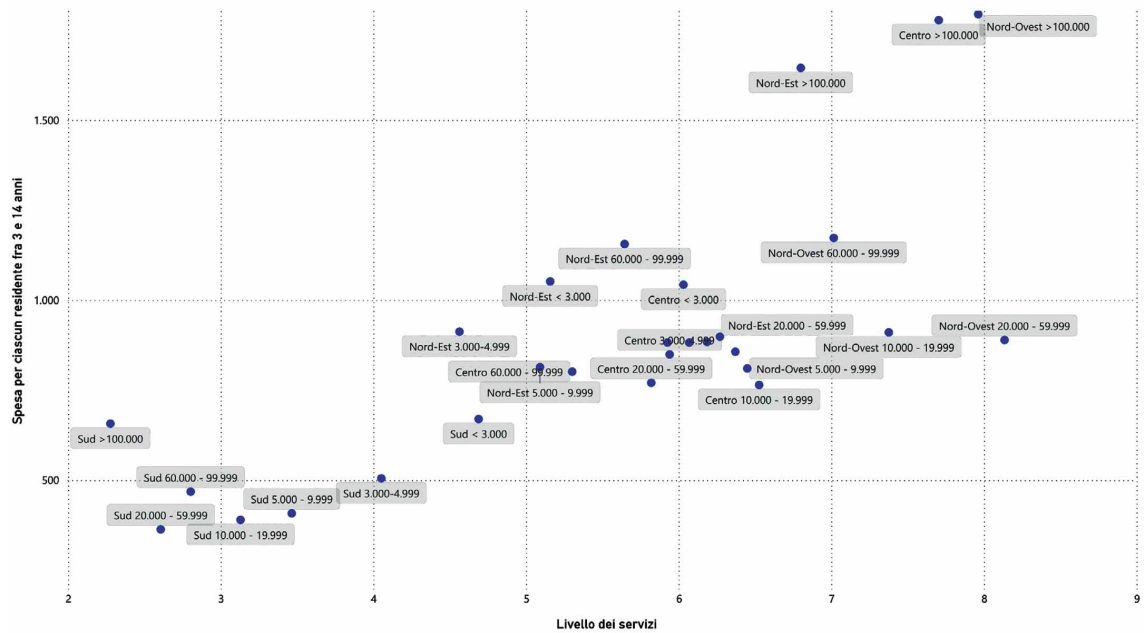
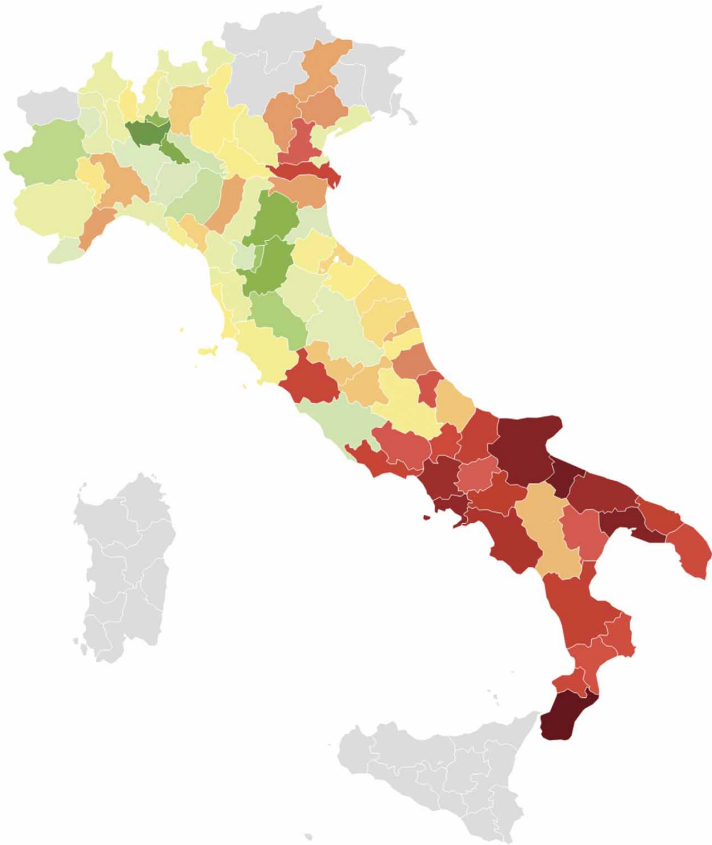


Grafico e tabella 6 - ISTRUZIONE - mappa provinciale indice I08 - Livello dei servizi



Provincia	I08 - Livello dei servizi 2022	Posizione	Var. 22/21
Milano	9.511	1	-4%
Lodi	9.133	2	-5%
Firenze	8.945	3	-3%
Bologna	8.945	4	-2%
Monza e della Brianza	8.896	5	-2%
Prato	8.630	6	-4%
Siena	8.369	7	-1%
Torino	8.032	8	-3%
Parma	7.599	9	0%
Cremona	7.255	10	-1%
Roma	7.217	11	-2%
Pistoia	7.030	12	-2%
Piacenza	7.021	13	1%
Ravenna	7.016	14	4%
Pavia	6.874	15	-2%
Biella	6.837	16	-5%
Imperia	6.803	17	-2%
Perugia	6.650	18	2%
Lecco	6.509	19	-3%
Genova	6.473	20	-1%
Vercelli	6.465	21	0%
Arezzo	6.445	22	-3%
Sondrio	6.419	23	3%
Modena	6.374	24	-2%
Lucca	6.343	25	-1%
Venezia	6.335	26	-3%
Verbano-Cusio-Ossola	6.263	27	-2%
Cuneo	6.259	28	3%
Novara	6.257	29	-2%

Provincia	I08 - Livello dei servizi 2022	Posizione	Var. 22/21
Pisa	6.205	30	1%
Como	6.010	31	0%
Verona	5.965	32	-1%
Forlì-Cesena	5.867	33	-2%
Grosseto	5.850	34	5%
La Spezia	5.820	35	1%
L'Aquila	5.796	36	0%
Mantova	5.745	37	-2%
Brescia	5.729	38	2%
Pesaro e Urbino	5.705	39	3%
Livorno	5.705	40	-3%
Varese	5.678	41	-1%
Ascoli Piceno	5.617	42	-4%
Asti	5.573	43	-1%
Ancona	5.508	44	-4%
Macerata	5.471	45	1%
Rimini	5.411	46	3%
Massa-Carrara	5.358	47	1%
Bergamo	5.296	48	-2%
Chieti	5.261	49	-6%
Terni	5.257	50	-1%
Rieti	5.252	51	0%
Potenza	5.156	52	-2%
Fermo	5.106	53	4%
Alessandria	5.076	54	0%
Reggio nell'Emilia	5.020	55	-3%
Belluno	4.961	56	-4%
Savona	4.945	57	-3%
Ferrara	4.931	58	-1%

Provincia	I08 - Livello dei servizi 2022	Posizione	Var. 22/21
Vicenza	4.874	59	0%
Treviso	4.822	60	1%
Teramo	4.661	61	1%
Padova	4.330	62	-1%
Benevento	4.310	63	-1%
Matera	4.221	64	2%
Frosinone	4.126	65	2%
Pescara	4.048	66	-2%
Catanzaro	3.884	67	-2%
Crotone	3.781	68	-5%
Lecce	3.687	69	1%
Isernia	3.649	70	-2%
Vibo Valentia	3.631	71	0%
Rovigo	3.544	72	5%
Viterbo	3.537	73	2%
Latina	3.505	74	-3%
Campobasso	3.387	75	3%
Cosenza	3.367	76	0%
Brindisi	3.333	77	2%
Avellino	3.208	78	6%
Salerno	2.855	79	9%
Bari	2.601	80	0%
Caserta	2.589	81	1%
Napoli	2.416	82	-2%
Foggia	2.210	83	-4%
Taranto	2.206	84	-3%
Barletta-Andria-Trani	1.971	85	-4%
Reggio di Calabria	1.720	86	-1%

4.7. Viabilità

4.7.1. Nota metodologica specifica

Il servizio di Viabilità include i servizi di viabilità, circolazione stradale e illuminazione pubblica, ed esclude i trasporti pubblici locali ed i servizi ad essi connessi.

Si tratta di un insieme articolato di attività che generano molteplici output; in alcuni casi, tuttavia, tali output risultano difficilmente misurabili, rendendo quindi necessario ricorrere a misuratori di processo. Non è presente un unico indicatore output-risultato/efficacia complessiva.

In considerazione delle informazioni disponibili, gli indicatori utilizzati per i servizi di Viabilità sono quelli indicati nel Box 4.

Box 4 – Indicatori utilizzati per misurare i servizi relativi alla Viabilità

Indicatori di impegno finanziario

Per questo servizio non è disponibile un *indicatore di impegno finanziario*; è invece disponibile l'indice VT02 – **Livello di spesa pro capite Viabilità e Territorio** che valuta l'impegno finanziario congiunto per i due servizi per ciascun residente⁸⁰.

Indicatori di processo

- **V02 – Progetti – n. per 1000 abitanti:** misura il livello di attività amministrativa in termini di progetti per la viabilità (es. progetto per la realizzazione di una nuova arteria stradale, ampliamento di un parcheggio, etc.) gestiti dall'amministrazione comunale.
- **V03 – Direzioni Lavori – n. per 1000 abitanti:** misura il livello di attività amministrativa in termini di direzione lavori (es. direzione lavori per la realizzazione di una nuova arteria stradale, ristrutturazioni ponti e viadotti, manutenzioni, etc.) gestiti dall'amministrazione comunale.
- **V04 – Stati di avanzamento e stati finali – n. per 1000 abitanti:** misura il livello di attività amministrativa in termini di stati avanzamento lavori (attività amministrative durante l'esecuzione dei lavori) e stati finali (attività amministrative al compimento delle opere) delle infrastrutture di viabilità.
- **V05 – Collaudi – n. per 1000 abitanti:** misura il livello di attività amministrativa svolta per i collaudi di infrastrutture di viabilità, attività necessaria per la consegna definitiva dell'opera e la messa in esercizio.
- **V06 – Gare e affidamenti diretti – n. per 1000 abitanti:** misura il livello di attività amministrativa per la gestione delle gare d'appalto e degli affidamenti diretti.
- **V07 – Contratti – n. per 1000 abitanti:** misura il livello di attività amministrativa in termini di contratti di committenza esterna gestiti per la viabilità.
- **V08 – Interventi spargisale e/o spalaneve – n. per 1000 abitanti:** misura l'attività di gestione degli eventi atmosferici invernali, ma non valuta in merito alla qualità del servizio reso e alle modalità di erogazione.
- **V09 – Concessioni suolo pubblico per cantieri e scavi – n. per 1000 abitanti:** valuta l'attività amministrativa delle concessioni rilasciate per cantieri e scavi presso le aree pubbliche.
- **V10 – Permessi per sosta persone con disabilità e accesso ZTL – n. per 1000 abitanti:** misura l'attività amministrativa connessa al rilascio di specifici permessi relativi alla viabilità.

Indicatore di output-risultato parziali

- **V11 – Punti luce mantenuti – n. per 1000 abitanti:** può essere considerato come unico indicatore di output-risultato per il servizio Viabilità, poiché identifica l'intensità di punti luce in ciascun territorio comunale; va tuttavia considerato che può produrre risultati distorti nei territori ad elevata intensità abitativa.

⁸⁰ L'indice VT02 è calcolato per la prima volta in questa edizione, pertanto non è disponibile la variazione rispetto allo scorso anno; l'indice V01 – Spesa per ogni km di strada non è disponibile per questa edizione.

Per questo servizio non sono disponibili *indicatori di output-risultato complessivi o efficacia*; è disponibile l'indice composito **VT01 – Livello dei servizi** su scala 0-10 presente in OpenCivitas per poter effettuare confronti omogenei su base territoriale unitamente al servizio Territorio (si veda sezione successiva a questa); va tuttavia sottolineato che tale indicatore sintetico è costruito sulla base delle informazioni disponibili, in modo particolare quelle degli indici V02-V12 e T02-T08 in gran parte riferibili ad attività di carattere amministrativo, e dunque va considerato in relazione a tali aspetti di performance.

4.7.2. Analisi

La Tavola 8 analizza i dodici indicatori considerati per il servizio Viabilità rispetto alla suddivisione regionale; la Tavola 9 evidenzia le differenze fra aree geografiche e dimensioni.

Dall'analisi dei dati risulta quanto segue.

- Il quadro complessivo indica che l'intensità delle attività di viabilità è più marcata in alcune regioni del Centro-Nord e in parte del Sud. Il Molise registra valori molto elevati, con 1,23 progetti per 1.000 abitanti (media 0,38), 0,73 direzione lavori per 1.000 abitanti (media 0,31), 0,95 stati di avanzamento e stati finali dei lavori per 1.000 abitanti (media 0,46), e 3,65 collaudi per 1.000 abitanti (media 0,19), mentre l'Abruzzo si distingue con 0,71 progetti, 0,58 direzione lavori, 0,34 collaudi, 1,33 interventi spargisale e/o spalaneve e quasi 249 punti luce mantenuti per 1.000 abitanti. Anche le Marche mostrano livelli alti (0,69 progetti, 2,80 collaudi e oltre 227 punti luce), insieme al Piemonte (0,61 progetti, 0,70 direzioni lavori). Liguria, Toscana ed Emilia-Romagna emergono soprattutto per concessioni suolo (6,51 e 5,96 per 1.000 abitanti), mentre l'Umbria, l'Emilia-Romagna e la Liguria spiccano per permessi sosta persone con disabilità e accesso ZTL (51,62, 51,32 e 42,81 ogni 1.000 abitanti).
- Tra le regioni con il maggior numero di indicatori in crescita spiccano le Marche, che registrano ben 9 segni positivi su 10: i progressi sono diffusi e riguardano soprattutto i contratti (+45%), i permessi per la sosta delle persone con disabilità e l'accesso a ZTL (+43%) e le gare e affidamenti (+25%). Anche l'Umbria mostra una dinamica molto vivace, con 7 indicatori in aumento, fra cui i contratti (+96%), i collaudi (+45%) e gli stati di avanzamento e stati finali (+22%). A seguire la Liguria, con 6 indicatori positivi: qui la crescita si concentra nei contratti e nei permessi sosta e ZTL (+32%) e nei collaudi (+29%). All'opposto, la Calabria si segnala per la situazione più critica, con 8 indicatori in calo, tra cui i progetti (–35%), la direzione lavori (–31%), gli stati di avanzamento e stati finali (–30%) e le concessioni di suolo pubblico (–25%). Con 7 indicatori negativi seguono l'Emilia-Romagna, fra cui spicca la riduzione delle attività relative a gare e affidamenti (–13%), e la Puglia, con calo, fra gli altri, nelle gare e affidamenti (–24%) e nei collaudi (–10%).
- Con riferimento alle attività dei servizi di Viabilità, emerge che – pur con andamenti differenziati – le attività rimangono relativamente più intense nei piccoli comuni rispetto ai grandi centri, eccetto le concessioni di suolo pubblico (V09) ed i permessi di sosta persone con disabilità e accesso ZTL (V10); si raggiungono picchi di quasi 9,5 concessioni ogni 1.000 abitanti nei grandi centri abitati (oltre 100.000 abitanti) del Centro contro 3,76 di media e quasi 94 permessi per sosta persone con disabilità e accesso ZTL ogni 1.000 abitanti nei grandi centri del Nord-est contro i quasi 21 di media.
- In merito all'unico indicatore di output-risultato parziale relativo alla componente illuminazione pubblica del servizio, risultano mediamente gestiti 175,73 punti luce ogni 1.000 abitanti (in lieve aumento) con punte minime di 123,41 nel Lazio e massime di 305,76 in Basilicata; i comuni più piccoli hanno generalmente più punti luce per abitante (312,98 per i comuni con meno di 3.000 abitanti) poiché più spesso il territorio è meno densamente abitato, rispetto ai grandi centri urbani (122,69 per i comuni con più di 100.000 abitanti). I grandi comuni del Sud (con oltre 100.000 abitanti), pur registrando un aumento del 40% dei punti luce mantenuti rispetto alla scorsa rilevazione, continuano a registrare un valore inferiore rispetto alla media dei grandi centri.

Tavola 8 - VIABILITÀ - suddivisione regionale

	V02 Progetti n. per 1.000 abitanti			V03 Direzioni Lavori n. per 1.000 abitanti			V04 Stati di avanzamento e stati finali n. per 1.000 abitanti			V05 Collaudi n. per 1.000 abitanti			V06 Gare e affidamenti diretti n. per 1.000 abitanti		
	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.
Nord-Ovest															
Piemonte	0,61	-1%	5	0,49	-2%	5	0,70	-7%	4	0,31	7%	4	2,83	2%	3
Lombardia	0,34	-16%	12	0,28	-12%	12	0,41	-22%	12	0,20	-8%	11	1,54	4%	11
Liguria	0,48	14%	7	0,38	12%	7	0,49	-13%	8	0,24	29%	6	1,89	-13%	9
Nord-Ovest Totale	0,42	-8%		0,35	-6%		0,50	-16%		0,23	0%		1,93	1%	
Nord-Est															
Veneto	0,43	5%	8	0,30	-10%	11	0,59	17%	6	0,22	6%	8	2,36	-5%	5
Emilia Romagna	0,39	-4%	10	0,35	-5%	8	0,49	-2%	9	0,22	7%	9	1,43	-13%	12
Nord-Est Totale	0,41	0%		0,32	-7%		0,54	8%		0,22	7%		1,91	-8%	
Centro															
Toscana	0,38	-19%	11	0,34	-11%	10	0,55	-9%	7	0,24	2%	7	1,65	-8%	10
Umbria	0,48	7%	6	0,42	10%	6	0,48	22%	11	0,21	45%	10	2,14	16%	7
Marche	0,69	12%	4	0,51	4%	4	0,68	12%	5	0,28	4%	5	2,80	25%	4
Lazio	0,17	-3%	15	0,14	-12%	15	0,22	-10%	15	0,07	-12%	15	0,56	4%	15
Centro Totale	0,33	-5%		0,27	-6%		0,40	-3%		0,16	3%		1,31	5%	
Sud															
Abruzzo	0,71	-3%	3	0,58	0%	3	0,78	8%	3	0,34	-5%	2	2,22	-23%	6
Molise	1,23	27%	1	0,73	12%	1	0,95	-5%	1	0,47	-2%	1	3,65	-1%	1
Campania	0,30	0%	13	0,22	-6%	13	0,34	-7%	13	0,12	13%	13	1,21	7%	13
Puglia	0,19	-8%	14	0,16	-4%	14	0,26	-10%	14	0,09	-10%	14	0,61	-24%	14
Basilicata	0,86	25%	2	0,61	5%	2	0,85	-11%	2	0,33	-17%	3	3,07	24%	2
Calabria	0,43	-35%	9	0,34	-31%	9	0,48	-30%	10	0,16	-26%	12	2,00	-5%	8
Sud Totale	0,37	-6%		0,28	-8%		0,41	-10%		0,15	-5%		1,37	-5%	
Italia (RSO)	0,38	-5%		0,31	-7%		0,46			0,19	1%		1,64	-2%	

	V07 Contratti n. per 1.000 abitanti			V08 Interventi spargisale e/o spalaneve n. per 1.000 abitanti			V09 Concessioni suolo pubblico per cantieri e scavi n. per 1.000 abitanti			V10 Permessi per sosta disabili e accesso ZTL n. per 1.000 abitanti			V11 Punti luce manutenuti n. per 1.000 abitanti		
	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.
Nord-Ovest															
Piemonte	0,59	11%	4	2,54	-21%	1	4,18	-18%	6	12,11	-10%	10	178,73	2%	11
Lombardia	0,31	18%	12	1,24	-20%	4	3,15	8%	7	17,06	-15%	8	154,50	1%	12
Liguria	0,40	32%	10	0,80	-46%	8	6,86	-8%	1	35,56	32%	5	196,03	6%	9
Nord-Ovest Totale	0,40	16%		1,55	-22%		3,79	-4%		17,48	-8%		165,11	2%	
Nord-Est															
Veneto	0,37	12%	11	0,99	-18%	7	3,01	-11%	8	17,31	-27%	7	200,20	3%	8
Emilia Romagna	0,45	33%	9	1,06	-33%	6	5,96	-2%	3	51,32	-14%	2	209,42	0%	7
Nord-Est Totale	0,41	22%		1,02	-26%		4,43	-5%		33,62	-18%		204,62	1%	
Centro															
Toscana	0,46	13%	8	0,60	-26%	9	6,51	-14%	2	42,81	13%	3	179,82	3%	10
Umbria	0,60	96%	3	0,52	-24%	10	1,97	-32%	12	51,62	-30%	1	234,94	6%	5
Marche	0,54	45%	5	0,48	-39%	11	5,23	6%	5	26,50	43%	6	227,23	12%	6
Lazio	0,14	-12%	15	0,20	-26%	12	5,48	1%	4	11,69	52%	11	123,41	3%	15
Centro Totale	0,33	19%		0,39	-28%		5,52	-6%		26,49	12%		162,95	5%	
Sud															
Abruzzo	0,46	-28%	7	1,33	-43%	3	2,34	-9%	11	10,16	48%	12	249,08	1%	4
Molise	0,89	6%	1	2,44	-41%	2	2,55	60%	9	1,65	-50%	15	261,13	0%	2
Campania	0,27	16%	13	0,17	-25%	13	1,19	8%	14	6,23	-36%	13	143,88	11%	14
Puglia	0,16	-10%	14	0,03	-63%	15	2,40	4%	10	15,35	42%	9	145,35	0%	13
Basilicata	0,73	1%	2	1,22	-26%	5	1,93	30%	13	41,09	1681%	4	305,76	-1%	1
Calabria	0,47	21%	6	0,09	-58%	14	0,75	-25%	15	3,56	5%	14	255,53	-9%	3
Sud Totale	0,32	2%		0,32	-39%		1,65	3%		10,23	21%		179,54	2%	
Italia (RSO)	0,36	14%		0,86	-26%		3,76	-4%		20,75	-3%		175,73	2%	

Tavola 9 - VIABILITÀ - suddivisione demografica e per aree geografiche

	V02 Progetti n. per 1.000 abitanti			V03 Direzioni Lavori n. per 1.000 abitanti			V04 Stati di avanzamento e stati finali n. per 1.000 abitanti			V05 Collaudi n. per 1.000 abitanti			V06 Gare e affidamenti diretti n. per 1.000 abitanti		
	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.
Meno di 3.000 abitanti															
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Ovest	1,76	-2%	3	1,33	-2%	2	1,72	-9%	3	0,81	5%	2	6,76	1%	3
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Est	1,70	-7%	4	1,19	-14%	4	1,65	-13%	4	0,89	6%	1	7,35	-7%	1
Meno di 3.000 abitanti - Centro	1,98	24%	1	1,37	15%	1	1,76	8%	1	0,73	22%	3	7,20	27%	2
Meno di 3.000 abitanti - Sud	1,82	-1%	2	1,27	1%	3	1,74	-3%	2	0,69	6%	4	5,80	3%	4
Meno di 3.000 abitanti - Totale	1,80	1%		1,30	0%		1,72	-5%		0,77	7%		6,60	4%	
3.000 - 4.999 abitanti															
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Ovest	0,60	-6%	8	0,48	-3%	8	0,59	-15%	9	0,33	1%	6	3,71	29%	6
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Est	0,83	-5%	5	0,64	-12%	5	0,79	-13%	5	0,41	-10%	5	5,52	30%	5
3.000 - 4.999 abitanti - Centro	0,65	-25%	7	0,57	-12%	6	0,65	-11%	7	0,30	-14%	7	3,14	-9%	8
3.000 - 4.999 abitanti - Sud	0,69	-11%	6	0,55	-10%	7	0,69	-16%	6	0,25	-20%	10	3,33	6%	7
3.000 - 4.999 abitanti - Totale	0,67	-10%		0,54	-8%		0,66	-14%		0,32	-8%		3,85	18%	
5.000 - 9.999 abitanti															
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Ovest	0,37	-22%	13	0,32	-6%	12	0,45	-20%	13	0,25	-8%	11	2,04	-12%	11
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Est	0,50	7%	10	0,39	-6%	10	0,63	17%	8	0,25	16%	9	2,86	8%	9
5.000 - 9.999 abitanti - Centro	0,60	2%	9	0,46	-7%	9	0,57	-15%	10	0,27	2%	8	2,27	-14%	10
5.000 - 9.999 abitanti - Sud	0,38	-28%	11	0,31	-34%	14	0,42	-35%	15	0,17	-27%	16	1,66	-31%	14
5.000 - 9.999 abitanti - Totale	0,44	-13%		0,35	-13%		0,51	-15%		0,23	-5%		2,19	-11%	
10.000 - 19.999 abitanti															
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Ovest	0,24	-15%	16	0,20	-15%	17	0,36	-16%	17	0,16	-7%	17	1,37	6%	15
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Est	0,37	2%	14	0,31	10%	13	0,39	-5%	16	0,19	1%	13	1,67	-32%	13
10.000 - 19.999 abitanti - Centro	0,37	-14%	12	0,35	-7%	11	0,48	0%	12	0,22	11%	12	1,88	-2%	12
10.000 - 19.999 abitanti - Sud	0,23	-18%	18	0,18	-10%	19	0,28	-23%	21	0,10	-6%	21	1,04	-24%	17
10.000 - 19.999 abitanti - Totale	0,30	-11%		0,25	-5%		0,37	-11%		0,16	-1%		1,46	-16%	
20.000 - 59.999 abitanti															
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Ovest	0,15	-11%	22	0,17	-5%	20	0,30	-25%	18	0,10	2%	22	0,77	-8%	20
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Est	0,30	2%	15	0,26	-1%	15	0,48	3%	11	0,18	3%	14	1,22	-13%	16
20.000 - 59.999 abitanti - Centro	0,21	11%	19	0,18	5%	18	0,28	-8%	20	0,12	4%	19	0,95	47%	19
20.000 - 59.999 abitanti - Sud	0,16	11%	21	0,13	-15%	22	0,22	-12%	24	0,08	-10%	23	0,48	-10%	22
20.000 - 59.999 abitanti - Totale	0,19	4%		0,18	-4%		0,30	-12%		0,11	0%		0,79	2%	
60.000 - 99.999 abitanti															
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Ovest	0,14	-13%	23	0,15	-20%	21	0,23	-40%	23	0,12	-28%	18	0,26	-13%	26
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Est	0,24	37%	17	0,21	3%	16	0,29	24%	19	0,18	141%	15	1,02	-33%	18
60.000 - 99.999 abitanti - Centro	0,11	-65%	24	0,13	-33%	24	0,24	-37%	22	0,07	-34%	24	0,61	-9%	21
60.000 - 99.999 abitanti - Sud	0,08	-10%	26	0,07	-21%	26	0,17	14%	26	0,04	-17%	26	0,30	42%	23
60.000 - 99.999 abitanti - Totale	0,12	-36%		0,12	-22%		0,22	-23%		0,08	-15%		0,46	-8%	
Oltre 100.000 abitanti															
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Ovest	0,05	33%	27	0,06	-20%	27	0,13	-8%	27	0,04	57%	27	0,09	12%	28
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Est	0,18	10%	20	0,13	-22%	23	0,44	61%	22	0,11	20%	20	0,30	-8%	24
Oltre 100.000 abitanti - Centro	0,08	-7%	25	0,08	-21%	25	0,22	34%	25	0,05	1%	25	0,14	-18%	27
Oltre 100.000 abitanti - Sud	0,03	68%	28	0,06	159%	28	0,12	175%	28	0,03	73%	28	0,28	433%	25
Oltre 100.000 abitanti - Totale	0,08	9%		0,08	-13%		0,22	40%		0,06	22%		0,18	18%	
Italia (RSO)	0,38	-5%		0,31	-7%		0,46	-7%		0,19	1%		1,64	-2%	

	V07 Contratti n. per 1.000 abitanti			V08 Interventi spargisale e/o spalaneve n. per 1.000 abitanti			V09 Concessioni suolo pubblico per cantieri e scavi n. per 1.000 abitanti			V10 Permessi per sosta disabili e accesso ZTL n. per 1.000 abitanti			V11 Punti luce manutenuti n. per 1.000 abitanti		
	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.
Meno di 3.000 abitanti															
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Ovest	1,23	9%	4	7,34	-22%	2	2,53	1%	19	3,17	-2%	24	235,36	2%	6
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Est	1,35	18%	2	8,67	-25%	1	2,75	25%	17	3,37	16%	23	284,44	2%	4
Meno di 3.000 abitanti - Centro	1,40	31%	1	3,10	-36%	4	3,08	16%	13	2,93	7%	25	353,14	9%	2
Meno di 3.000 abitanti - Sud	1,28	1%	3	1,91	-40%	6	1,48	-15%	27	0,62	-6%	28	425,76	0%	1
Meno di 3.000 abitanti - Totale	1,28	10%		5,26	-26%		2,32	2%		2,40	1%		312,98	2%	
3.000 - 4.999 abitanti															
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Ovest	0,63	15%	8	2,85	-13%	5	2,87	10%	16	4,30	-17%	21	189,15	0%	15
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Est	0,74	5%	6	3,38	-21%	3	2,49	27%	20	4,72	28%	20	230,52	2%	7
3.000 - 4.999 abitanti - Centro	0,71	37%	7	0,70	-38%	9	2,46	47%	21	11,25	30%	12	248,52	11%	5
3.000 - 4.999 abitanti - Sud	0,57	-1%	10	0,68	-22%	11	1,71	13%	25	2,39	-39%	27	291,34	4%	3
3.000 - 4.999 abitanti - Totale	0,65	12%		2,09	-18%		2,46	18%		4,93	-4%		230,09	3%	
5.000 - 9.999 abitanti															
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Ovest	0,36	14%	14	1,20	-19%	7	3,35	31%	10	5,32	5%	18	168,17	3%	18
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Est	0,60	37%	9	0,87	-21%	8	2,53	21%	18	4,95	19%	19	207,87	7%	11
5.000 - 9.999 abitanti - Centro	0,42	11%	11	0,64	-29%	12	2,90	26%	14	6,80	16%	16	224,27	7%	8
5.000 - 9.999 abitanti - Sud	0,34	-14%	15	0,18	-41%	19	1,95	5%	22	2,55	22%	26	212,27	-3%	9
5.000 - 9.999 abitanti - Totale	0,42	13%		0,80	-22%		2,77	23%		4,85	13%		196,56	3%	
10.000 - 19.999 abitanti															
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Ovest	0,29	25%	18	0,69	-36%	10	3,20	14%	11	8,90	-10%	15	162,03	0%	19
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Est	0,39	4%	12	0,63	-36%	13	2,90	11%	15	3,75	47%	22	208,38	6%	10
10.000 - 19.999 abitanti - Centro	0,30	23%	17	0,46	72%	15	3,15	23%	12	18,06	-18%	11	192,50	7%	13
10.000 - 19.999 abitanti - Sud	0,22	0%	20	0,10	-52%	24	1,92	-14%	23	6,68	1%	17	183,19	-1%	17
10.000 - 19.999 abitanti - Totale	0,30	11%		0,48	-29%		2,78	8%		8,79	-7%		185,39	2%	
20.000 - 59.999 abitanti															
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Ovest	0,30	70%	16	0,22	-34%	17	4,84	2%	6	28,68	-7%	8	160,03	4%	20
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Est	0,24	-7%	19	0,47	-6%	14	5,19	14%	5	26,56	41%	9	200,97	-3%	12
20.000 - 59.999 abitanti - Centro	0,38	72%	13	0,22	-17%	18	3,85	-19%	8	32,24	31%	5	158,95	2%	21
20.000 - 59.999 abitanti - Sud	0,17	-4%	22	0,07	-64%	25	1,69	53%	26	21,03	106%	10	121,48	0%	26
20.000 - 59.999 abitanti - Totale	0,27	34%		0,21	-29%		3,63	4%		26,75	29%		153,62	2%	
60.000 - 99.999 abitanti															
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Ovest	0,15	-14%	23	0,12	0%	22	7,33	-6%	2	39,58	15%	4	146,31	7%	23
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Est	0,97	659%	5	0,15	-24%	21	5,73	7%	4	40,29	-5%	3	192,22	-1%	14
60.000 - 99.999 abitanti - Centro	0,20	-52%	21	0,16	-37%	20	4,24	-9%	7	52,51	15%	2	151,40	7%	22
60.000 - 99.999 abitanti - Sud	0,12	53%	24	0,32	-5%	16	1,89	-4%	24	9,10	-45%	14	126,60	-12%	24
60.000 - 99.999 abitanti - Totale	10,23	9%		0,20	-18%		4,37	-3%		33,44	4%		145,36	0%	
Oltre 100.000 abitanti															
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Ovest	0,05	-18%	28	0,01	-65%	26	3,72	-33%	9	30,44	-15%	6	122,72	0%	25
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Est	0,10	33%	26	0,11	-37%	23	6,99	-25%	3	93,56	-28%	1	183,98	-3%	16
Oltre 100.000 abitanti - Centro	0,10	2%	25	0,01	-79%	27	9,46	-9%	1	29,12	7%	7	100,59	1%	27
Oltre 100.000 abitanti - Sud	0,08	219%	27	0,00	0%	28	1,08	-23%	28	10,44	-21%	13	92,81	40%	28
Oltre 100.000 abitanti - Totale	0,08	17%		0,03	-54%		5,82	-19%		39,45	-18%		122,69	4%	
Italia (RSO)	0,36	14%		0,86	-26%		3,76	-4%		20,75	-3%		175,73	2%	

4.8. Territorio (e Territorio & Viabilità)

4.8.1. Nota metodologica specifica

Il servizio Territorio raccoglie tutte quelle attività riguardanti l'urbanistica, l'assetto del territorio, la difesa del suolo, la tutela, valorizzazione e recupero ambientale, le aree protette, i parchi, la tutela delle risorse idriche, la qualità dell'aria e la riduzione dell'inquinamento. Non sono qui ricomprese le attività riguardanti l'edilizia residenziale pubblica e i piani di edilizia economico-popolare.

Tutto ciò costituisce un vasto insieme di attività che producono diversi output, che in alcuni casi è di difficile misurazione e dunque è necessario optare per misuratori di processi. Non esiste un indicatore unico e complessivo di output-risultato o di efficacia per il servizio Territorio. Tuttavia, nell'analisi presentata in questa sede, si è utilizzato l'indicatore di livello di servizio, che integra i due servizi Territorio e Viabilità, disponibile nella piattaforma OpenCivitas.

In considerazione delle informazioni disponibili, gli indicatori utilizzati per i servizi relativi al Territorio sono quelli indicati nel Box 5.

Box 5 - Indicatori utilizzati per misurare i servizi relativi al Territorio

Indicatori di impegno finanziario

Per questo servizio non è disponibile un *indicatore di impegno finanziario*; è invece disponibile l'indice VT02 – **Livello di spesa pro capite Viabilità e Territorio** che valuta l'impegno finanziario congiunto per i due servizi per ciascun residente⁸¹.

Indicatori di processo

- **T02 – Ordinanze ambientali – n. per 1000 abitanti:** misura l'attività connessa al rilascio di ordinanze ambientali (es. prevenzione abbandono rifiuti, misure di lotta alla zanzara tigre, etc.).
- **T03 – Autorizzazioni rilasciate – n. per 1000 abitanti:** misura l'attività connessa al rilascio di autorizzazioni in materia di titoli edilizi e di profili sanitari di inquinamento atmosferico.
- **T04 – Esposti trattati – n. per 1000 abitanti:** misura l'attività connessa al trattamento di esposti ricevuti dalla cittadinanza per inquinamento dell'aria, dell'acqua, la presenza di rifiuti abbandonati, l'inquinamento acustico (rumore), la presenza molesta di animali (es. piccioni, ratti).
- **T05 – Pareri di compatibilità ambientale – n. per 1000 abitanti:** misura l'attività connessa al rilascio dei pareri di compatibilità ambientale al termine delle procedure di Valutazione di Impatto Ambientale (VIA).
- **T06 – Pulizia greto di fiumi, torrenti, ecc. – n. per 1000 abitanti:** misura gli interventi di pulizia del greto dei corsi d'acqua effettuati dall'amministrazione comunale.

Indicatori di output-risultato parziali

- **T07 – Piante sottoposte a potature nell'anno – n. per 1000 abitanti:** indice di output-risultato, poiché misura quante piante sono state sottoposte a potatura; pur considerando che andrebbe più propriamente comparato con il numero complessivo di piante presenti nel territorio e che le stesse possono essere di tipologie diverse, tanto più elevato è l'indice, maggiore è l'output erogato.
- **T08 – Nuove alberature messe a dimora – n. per 1000 abitanti:** indice di output-risultato, tanto migliore quanto più elevato.

Per questo servizio non sono disponibili *indicatori di output-risultato complessivo o efficacia*; è invece disponibile l'indice composito VT01 – **Livello dei servizi** su scala 0-1000 presente in OpenCivitas per poter effettuare confronti su base territoriale unitamente al servizio Viabilità; va tuttavia sottolineato che tale indicatore sintetico è costruito sulla base delle informazioni disponibili, in modo particolare quelle degli indici V02-V11 e T02-T08 in gran parte riferibili ad attività di carattere amministrativo, e dunque va considerato in relazione a tali aspetti di performance.

⁸¹ L'indice VT02 è calcolato per la prima volta in questa edizione, pertanto non è disponibile la variazione rispetto allo scorso anno; l'indice V01 – Spesa per ogni km di strada non è disponibile per questa edizione.

4.8.2. Analisi

La Tavola 10 analizza gli otto indicatori considerati per il servizio Territorio rispetto alla suddivisione regionale; la Tavola 11 evidenzia le differenze fra aree geografiche e dimensioni; le Tavole 12 e 13 forniscono una visione di sintesi per la comparazione, rispettivamente, regionale e per aree geografiche e dimensione demografica, per i servizi Viabilità e Territorio attraverso l'indice VT01 – livello dei servizi in relazione con l'indice VT02 – spesa pro capite; il Grafico 7, unitamente alla annessa tabella di analisi, evidenzia le aree provinciali con il maggiore (in verde) e minore (in rosso) livello dei servizi Viabilità e Territorio.

Dall'analisi dei dati risulta quanto segue.

- Gli indici di attività prettamente amministrativa (T02-T05) confermano un ridimensionamento delle attività di ordinanza e autorizzazione in molte aree: a livello nazionale le ordinanze ambientali calano del -15%, le autorizzazioni del -10% e i pareri di compatibilità ambientale addirittura del -19%. Al Nord si mantengono livelli relativamente più elevati, specie per autorizzazioni rilasciate, esposti e pareri di compatibilità ambientale. Gli esposti trattati (T04) risultano in diminuzione in quasi tutte le aree, con punte di -64% in Molise, mentre sono in controtendenza Emilia-Romagna e Lombardia con incrementi rispettivamente del +17% e del +15%.
- Gli indicatori di performance operativa (T06-T08) mostrano dinamiche differenziate: la pulizia dei greti (T06) diminuisce del -25% a livello medio, aumentando in solo tre regioni: Umbria +25, Toscana +11% e Liguria +9%. La potatura delle piante (T07) cresce in maniera significativa al Centro (+85%), registra una crescita più contenuta al Nord-Est mentre diminuisce al Nord-Ovest e al Sud. Per le nuove alberature (T08), la media nazionale è di 4,68 ogni 1.000 abitanti, con una crescita generale del 10% ma con cali marcati nelle Marche (-41%), in Calabria (-33%) – che si attesta agli ultimi posti nella classifica nazionale – e in Piemonte (-25%). Il valore più alto è registrato in Emilia Romagna con circa 10 nuove alberature messe a dimora ogni 1000 abitanti.
- I grandi enti del Nord-Est con una popolazione superiore ai 100.000 abitanti, con un incremento del 60% rispetto alla rilevazione 2021 e con 14,6 nuove alberature messe a dimora ogni 1000 abitanti, si affermano come il comparto territoriale che ha registrato la migliore performance per l'incremento del verde pubblico, mentre i comuni entro 5.000 abitanti raggiungono generalmente performance peggiori; l'attività di pulizia del greto dei fiumi è mediamente diminuita nei comuni con meno di 5.000 abitanti, ad eccezione del Nord-est (aumento del +80% nei comuni fra i 3.000 e i 4.999 abitanti) ed è aumentata nei comuni con più di 60.000 abitanti, eccetto al Sud; si registra un aumento notevole (oltre due volte) nel rilascio di autorizzazioni nelle grandi città del Sud.
- Complessivamente, si conferma che il livello dei servizi di Viabilità e Territorio (VT01), con la sola eccezione dei piccoli comuni con meno di 3.000 abitanti e del territorio della Basilicata, abbia un livello di servizi generalmente al di sotto della media nazionale. I grandi centri del Nord-Est, pur registrando una contrazione del 18% del livello dei servizi, si attestano ancora una volta come il comparto più prestante. In particolare, l'Emilia-Romagna si mantiene ai livelli più elevati (770 punti), seppur in calo del -6%, seguita da Basilicata (714), Toscana e Umbria (entrambe a 660). Al Sud si osservano differenze marcate, con la Basilicata a livelli molto alti ed in crescita (+54%) e la Campania che resta su valori bassi ed in calo (398, -8%). L'indice nazionale è stabile a 474.
- L'indice di spesa pro capite tende a rispecchiare l'indice di livello dei servizi: è più elevato laddove anche la qualità e l'intensità dell'offerta risultano superiori. Questa relazione non si verifica però nei grandi centri del Mezzogiorno (oltre 100.000 abitanti), che presentano livelli di spesa superiori alla media ma prestazioni dei servizi sensibilmente inferiori.
- A livello provinciale, i servizi risultano più intensi a Grosseto (1.110, +83%), Piacenza (1.102, -9%) e Matera (1.018, con un significativo aumento del 180%), mentre permangono valori molto contenuti a Napoli (165, -8%), Caserta (268, -2) e Barletta-Andria-Trani (234, -20%). Rispetto al 2021 emergono differenze interne alle stesse regioni: ad esempio in Emilia-Romagna Reggio Emilia (545) si colloca decisamente al disotto di Bologna (951), mentre in Toscana Grosseto (1.110) primeggia rispetto a Siena (787) o Firenze (738).

Tavola 10 - TERRITORIO - suddivisione regionale

	T02 Ordinanze ambientali n. per 1.000 abitanti			T03 Autorizzazioni rilasciate n. per 1.000 abitanti			T04 Esposti trattati n. per 1.000 abitanti		
	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.
Nord-Ovest									
Piemonte	0,17	-23%	10	0,51	-13%	11	0,92	-3%	6
Lombardia	0,42	-27%	2	0,30	-14%	14	0,80	15%	8
Liguria	0,31	16%	5	2,64	-19%	1	0,95	-11%	5
Nord-Ovest Totale	0,34	-24%		0,58	-16%		0,85	5%	
Nord-Est									
Veneto	0,31	-5%	6	1,16	-1%	3	1,36	-33%	3
Emilia Romagna	0,29	0%	7	1,24	-33%	2	4,09	17%	1
Nord-Est Totale	0,30	-3%		1,20	-20%		2,67	-2%	
Centro									
Toscana	0,42	-5%	3	1,00	1%	4	1,99	-8%	2
Umbria	0,53	38%	1	0,67	-26%	8	0,88	-24%	7
Marche	0,33	20%	4	0,75	-1%	5	0,59	-42%	10
Lazio	0,14	20%	12	0,70	4%	7	0,40	40%	11
Centro Totale	0,28	9%		0,80	0%		0,97	-7%	
Sud									
Abruzzo	0,22	-30%	8	0,49	34%	12	0,98	-40%	4
Molise	0,19	-45%	9	0,53	-4%	10	0,26	-64%	12
Campania	0,12	-31%	13	0,65	36%	9	0,26	-50%	13
Puglia	0,09	-22%	14	0,71	-1%	6	0,66	-14%	9
Basilicata	0,07	-66%	15	0,14	-34%	15	0,22	-7%	14
Calabria	0,14	-44%	11	0,40	-49%	13	0,20	-50%	15
Sud Totale	0,12	-34%		0,59	4%		0,44	-35%	
Italia (RSO)	0,26	-15%		0,75	-10%		1,11	-6%	

	T05 Pareri di compatibilità ambientale n. per 1.000 abitanti			T06 Pulizia greto di fiumi, torrenti, ecc. n. per 1.000 abitanti			T07 Piante sottoposte a potatura nell'anno n. per 1.000 abitanti			T08 Nuove alberature messe a dimora n. per 1.000 abitanti		
	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.
Nord-Ovest												
Piemonte	0,57	-9%	6	0,19	-22%	3	12,80	-6%	9	7,02	-25%	3
Lombardia	0,42	-32%	9	0,16	-25%	5	10,76	-12%	12	5,77	19%	4
Liguria	0,78	15%	2	0,43	9%	1	9,78	5%	14	1,17	-17%	15
Nord-Ovest Totale	0,49	-21%		0,19	-18%		11,22	-9%		5,67	-1%	
Nord-Est												
Veneto	0,58	-32%	5	0,14	-17%	6	13,13	16%	8	7,24	55%	2
Emilia Romagna	0,78	-6%	3	0,06	-36%	10	14,92	1%	7	10,03	7%	1
Nord-Est Totale	0,67	-19%		0,10	-23%		13,99	8%		8,58	24%	
Centro												
Toscana	0,50	-29%	7	0,26	11%	2	11,22	25%	11	3,58	13%	5
Umbria	0,78	61%	4	0,05	25%	12	7,88	35%	15	2,58	-17%	10
Marche	0,27	-48%	13	0,13	-26%	7	16,65	16%	5	2,97	-41%	8
Lazio	0,34	-6%	11	0,04	-10%	14	17,05	200%	3	2,92	44%	9
Centro Totale	0,42	-17%		0,12	2%		14,45	85%		3,11	10%	
Sud												
Abruzzo	0,41	-44%	10	0,05	-76%	13	16,55	-12%	6	1,39	-11%	13
Molise	0,80	-9%	1	0,06	-81%	11	16,72	-20%	4	3,49	-18%	6
Campania	0,28	-12%	12	0,07	-46%	9	12,78	5%	10	2,00	38%	12
Puglia	0,47	3%	8	0,02	-59%	15	18,20	4%	2	2,50	15%	11
Basilicata	0,17	-9%	14	0,11	-67%	8	9,87	-36%	13	3,08	52%	7
Calabria	0,07	-65%	15	0,16	-53%	4	20,79	-18%	1	1,26	-33%	14
Sud Totale	0,33	-16%		0,07	-56%		15,86	-4%		2,06	14%	
Italia (RSO)	0,47	-19%		0,13	-25%		13,70	10%		4,68	10%	

Tavola 11 - TERRITORIO - suddivisione demografica e per aree geografiche

	T02 Ordinanze ambientali n. per 1.000 abitanti			T03 Autorizzazioni rilasciate n. per 1.000 abitanti			T04 Esposti trattati n. per 1.000 abitanti		
	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.
Meno di 3.000 abitanti									
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Ovest	0,32	-8%	12	0,40	-30%	22	0,34	-17%	24
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Est	0,56	-4%	2	1,23	1%	3	0,48	-14%	20
Meno di 3.000 abitanti - Centro	0,43	14%	4	0,98	-17%	11	0,43	-26%	22
Meno di 3.000 abitanti - Sud	0,25	-34%	14	0,50	-31%	19	0,27	-49%	26
Meno di 3.000 abitanti - Totale	0,34	-12%		0,59	-23%		0,34	-29%	
3.000 - 4.999 abitanti									
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Ovest	0,16	20%	20	0,21	-56%	28	0,51	24%	17
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Est	0,36	3%	7	1,13	2%	6	0,48	9%	19
3.000 - 4.999 abitanti - Centro	0,30	7%	13	0,89	-31%	14	0,31	-41%	25
3.000 - 4.999 abitanti - Sud	0,17	-31%	19	0,39	-61%	23	0,27	-35%	27
3.000 - 4.999 abitanti - Totale	0,22	-2%		0,51	-39%		0,42	-4%	
5.000 - 9.999 abitanti									
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Ovest	0,14	-25%	22	0,43	-12%	20	0,63	16%	15
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Est	0,35	5%	10	1,08	1%	9	0,59	22%	16
5.000 - 9.999 abitanti - Centro	0,37	26%	5	1,11	1%	7	0,50	-19%	18
5.000 - 9.999 abitanti - Sud	0,13	-39%	24	0,54	-46%	17	0,34	-14%	
5.000 - 9.999 abitanti - Totale	0,22	-8%		0,72	-14%			-100%	
10.000 - 19.999 abitanti							0,90		10
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Ovest	0,21	-11%	15	0,53	-25%	18	1,11	6%	9
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Est	0,37	-3%	6	1,20	13%	5	1,48	-22%	6
10.000 - 19.999 abitanti - Centro	0,36	-1%	8	0,94	-16%	12	0,81	-21%	12
10.000 - 19.999 abitanti - Sud	0,14	-9%	21	0,90	3%	13	0,18	-53%	28
10.000 - 19.999 abitanti - Totale	0,26	-6%		0,88	-5%		0,53	-51%	
20.000 - 59.999 abitanti									
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Ovest	0,21	-9%	16	0,41	-9%	21	1,33	2%	8
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Est	0,33	-16%	11	1,08	-2%	8	2,87	-10%	3
20.000 - 59.999 abitanti - Centro	0,35	2%	9	0,85	-7%	15	2,07	3%	4
20.000 - 59.999 abitanti - Sud	0,10	-36%	25	0,35	-3%	25	0,46	-54%	21
20.000 - 59.999 abitanti - Totale	0,23	-12%		0,60	-4%		1,47	-11%	
60.000 - 99.999 abitanti									
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Ovest	0,17	-49%	18	0,38	-34%	24	1,45	27%	7
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Est	0,18	-28%	17	0,71	-82%	16	5,23	-6%	2
60.000 - 99.999 abitanti - Centro	0,51	4%	3	1,59	63%	1	1,48	35%	5
60.000 - 99.999 abitanti - Sud	0,10	-65%	26	0,33	159%	27	0,82	-21%	11
60.000 - 99.999 abitanti - Totale	0,26	-29%		0,78	-7%		1,58	7%	
Oltre 100.000 abitanti									
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Ovest	0,85	-32%	1	1,21	-5%	4	0,67	-3%	13
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Est	0,14	26%	23	1,43	-37%	2	5,45	4%	1
Oltre 100.000 abitanti - Centro	0,08	42%	27	0,35	4%	26	0,42	-34%	23
Oltre 100.000 abitanti - Sud	0,06	32%	28	1,01	210%	10	0,66	20%	14
Oltre 100.000 abitanti - Totale	0,31	-24%		0,94	-6%		1,57	-1%	
Italia (RSO)	0,26	-15%		0,75	-10%		1,11	-6%	

	T05 Pareri di compatibilità ambientale n. per 1.000 abitanti			T06 Pulizia greto di fiumi, torrenti, ecc. n. per 1.000 abitanti			T07 Piante sottoposte a potatura nell'anno n. per 1.000 abitanti			T08 Nuove alberature messe a dimora n. per 1.000 abitanti		
	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.	Nr.	Var	pos.
Meno di 3.000 abitanti												
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Ovest	0,81	-27%	8	0,59	-28%	1	17,00	1%	8	2,19	-10%	21
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Est	1,17	-43%	2	0,46	-55%	3	19,08	1%	4	3,09	-14%	14
Meno di 3.000 abitanti - Centro	1,17	17%	1	0,24	-22%	8	15,80	-4%	9	3,05	32%	15
Meno di 3.000 abitanti - Sud	0,73	-22%	11	0,34	-57%	4	18,53	-18%	6	3,28	9%	12
Meno di 3.000 abitanti - Totale	0,9	-23%		0,5	-40%		17,49	-7%		2,72	1%	
3.000 - 4.999 abitanti												
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Ovest	0,75	-26%	10	0,28	-3%	5	12,32	4%	15	2,31	-12%	20
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Est	0,81	-14%	7	0,19	80%	10	13,08	5%	14	2,02	-33%	23
3.000 - 4.999 abitanti - Centro	0,98	22%	3	0,25	-13%	7	8,55	5%	26	2,15	-19%	22
3.000 - 4.999 abitanti - Sud	0,51	-39%	14	0,15	-51%	13	12,31	-21%	16	2,49	1%	18
3.000 - 4.999 abitanti - Totale	0,73	-21%		0,23	-13%		11,90	-3%		2,28	-14%	
5.000 - 9.999 abitanti												
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Ovest	0,65	6%	12	0,17	-17%	11	10,49	-3%	21	3,50	11%	11
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Est	0,45	58%	17	0,08	-27%	17	9,95	-14%	23	5,40	15%	7
5.000 - 9.999 abitanti - Centro	0,94	-21%	4	0,27	6%	6	10,07	10%	22	2,35	11%	19
5.000 - 9.999 abitanti - Sud	0,30	-21%	22	0,11	-61%	16	13,76	-10%	11	3,19	45%	13
5.000 - 9.999 abitanti - Totale	0,57	-1%		0,15	-27%		11,02	-6%		3,71	18%	
10.000 - 19.999 abitanti												
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Ovest	0,23	-63%	24	0,16	8%	12	11,46	-3%	18	4,33	35%	9
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Est	0,82	-32%	6	0,07	-31%	20	10,83	11%	20	8,70	77%	3
10.000 - 19.999 abitanti - Centro	0,47	17%	15	0,06	-63%	21	9,50	7%	24	3,86	58%	10
10.000 - 19.999 abitanti - Sud	0,16	-45%	27	0,04	-57%	23	18,72	15%	5	2,63	11%	16
10.000 - 19.999 abitanti - Totale	0,41	-37%		0,09	-30%		12,83	8%		4,90	49%	
20.000 - 59.999 abitanti												
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Ovest	0,46	7%	16	0,07	-51%	19	12,17	-18%	17	8,39	10%	4
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Est	0,41	-46%	19	0,03	-43%	25	13,64	-8%	13	6,95	-31%	5
20.000 - 59.999 abitanti - Centro	0,29	-24%	23	0,12	20%	14	11,27	48%	19	5,06	29%	8
20.000 - 59.999 abitanti - Sud	0,32	8%	21	0,01	-56%	27	13,66	7%	12	1,64	34%	26
20.000 - 59.999 abitanti - Totale	0,37	-14%		0,06	-28%		12,66	1%		5,16	3%	
60.000 - 99.999 abitanti												
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Ovest	0,86	-29%	5	0,12	295%	15	7,98	-51%	27	1,92	-52%	25
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Est	0,43	-71%	18	0,57	53%	2	20,57	36%	2	5,74	-40%	6
60.000 - 99.999 abitanti - Centro	0,35	-41%	20	0,23	70%	9	14,24	25%	10	2,59	-65%	17
60.000 - 99.999 abitanti - Sud	0,61	37%	13	0,02	-14%	26	32,03	25%	1	1,43	23%	27
60.000 - 99.999 abitanti - Totale	0,57	-25%		0,16	74%		19,22	7%		2,31	-49%	
Oltre 100.000 abitanti												
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Ovest	0,19	-13%	25	0,08	22%	18	7,78	-3%	28	10,33	-9%	2
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Est	0,80	33%	9	0,05	7%	22	18,03	27%	7	14,61	60%	1
Oltre 100.000 abitanti - Centro	0,17	-39%	26	0,04	92%	24	20,43	329%	3	1,96	57%	24
Oltre 100.000 abitanti - Sud	0,04	-66%	28	0,00	-95%	28	8,63	-43%	25	0,90	-38%	28
Oltre 100.000 abitanti - Totale	0,28	-6%		0,04	25%		14,23	50%		6,75	17%	
Italia (RSO)	0,47	-19%		0,13	-25%		13,70	10%		4,68	10%	

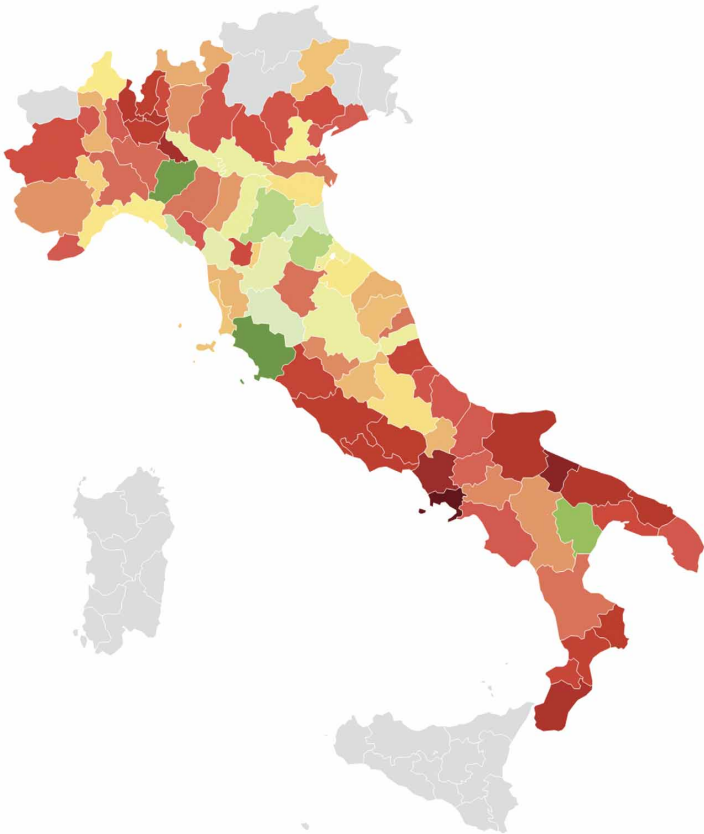
Tavola 12 - VIABILITÀ E TERRITORIO - suddivisione regionale

	VT01 Livello dei servizi Viabilità e Territorio		VT02 Spesa pro capite Viabilità e Territorio
	Nr.	Var	€
Nord-Ovest			
Piemonte	472	-5%	100
Lombardia	417	-2%	92
Liguria	649	7%	132
Nord-Ovest Totale	454	-2%	98
Nord-Est			
Veneto	491	-7%	103
Emilia Romagna	770	-6%	110
Nord-Est Totale	625	-6%	106
Centro			
Toscana	660	2%	111
Umbria	660	-14%	113
Marche	598	15%	132
Lazio	355	13%	101
Centro Totale	506	5%	109
Sud			
Abruzzo	477	1%	128
Molise	494	3%	94
Campania	276	2%	81
Puglia	349	8%	77
Basilicata	714	54%	102
Calabria	398	-8%	91
Sud Totale	357	-5%	87
Italia (RSO)	474	0%	99

Tavola 13 - VIABILITÀ E TERRITORIO - suddivisione demografica e per aree geografiche

	VT01 Livello dei servizi Viabilità e Territorio		VT02 Spesa pro capite Viabilità e Territorio
	Nr.	Var	€
Meno di 3.000 abitanti			
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Ovest	576	3%	122
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Est	662	3%	136
Meno di 3.000 abitanti - Centro	719	14%	180
Meno di 3.000 abitanti - Sud	731	4%	132
Meno di 3.000 abitanti - Totale	649	5%	135
3.000 - 4.999 abitanti			
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Ovest	412	3%	90
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Est	483	5%	100
3.000 - 4.999 abitanti - Centro	510	12%	129
3.000 - 4.999 abitanti - Sud	480	1%	95
3.000 - 4.999 abitanti - Totale	455	4%	99
5.000 - 9.999 abitanti			
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Ovest	374	8%	85
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Est	422	8%	90
5.000 - 9.999 abitanti - Centro	449	9%	109
5.000 - 9.999 abitanti - Sud	370	-1%	83
5.000 - 9.999 abitanti - Totale	397	6%	89
10.000 - 19.999 abitanti			
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Ovest	369	2%	86
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Est	418	5%	89
10.000 - 19.999 abitanti - Centro	456	1%	89
10.000 - 19.999 abitanti - Sud	340	-1%	70
10.000 - 19.999 abitanti - Totale	391	2%	83
20.000 - 59.999 abitanti			
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Ovest	502	-1%	87
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Est	571	5%	106
20.000 - 59.999 abitanti - Centro	507	9%	88
20.000 - 59.999 abitanti - Sud	326	28%	64
20.000 - 59.999 abitanti - Totale	459	9%	82
60.000 - 99.999 abitanti			
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Ovest	557	1%	115
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Est	681	-6%	104
60.000 - 99.999 abitanti - Centro	602	5%	90
60.000 - 99.999 abitanti - Sud	274	-22%	94
60.000 - 99.999 abitanti - Totale	487	-4%	99
Oltre 100.000 abitanti			
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Ovest	448	-15%	111
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Est	990	-18%	129
Oltre 100.000 abitanti - Centro	480	1%	124
Oltre 100.000 abitanti - Sud	207	6%	114
Oltre 100.000 abitanti - Totale	527	-11%	120
Italia (RSO)	474	0%	99

Grafico 7 - VIABILITÀ E TERRITORIO - mappa provinciale indice VT01 - Livello dei servizi



Provincia	VT01 - Livello dei servizi 2022	Posizione	Var. 22/21
Grosseto	1.110	1	83%
Piacenza	1.102	2	-9%
Matera	1.018	3	180%
Forlì-Cesena	958	4	9%
Bologna	951	5	-5%
La Spezia	860	6	22%
Ravenna	791	7	-19%
Siena	787	8	11%
Lucca	740	9	48%
Firenze	738	10	-3%
Mantova	706	11	1%
Cremona	706	12	34%
Perugia	705	13	8%
Modena	703	14	22%
Ascoli Piceno	697	15	6%
Rimini	681	16	23%
Padova	664	17	-9%
Genova	648	18	6%
Verbano-Cusio-Ossola	637	19	-16%
Pesaro e Urbino	634	20	9%
Savona	633	21	-1%
Ferrara	625	22	9%
L'Aquila	624	23	-8%
Asti	607	24	3%
Prato	605	25	19%
Livorno	592	26	-4%
Belluno	588	27	5%
Macerata	585	28	5%
Rieti	582	29	28%

Provincia	VT01 - Livello dei servizi 2022	Posizione	Var. 22/21
Pisa	576	30	-29%
Isernia	575	31	-4%
Vercelli	573	32	9%
Ancona	573	33	43%
Sondrio	566	34	-14%
Reggio nell'Emilia	545	35	-24%
Potenza	544	36	4%
Cuneo	539	37	1%
Bergamo	536	38	8%
Avellino	528	39	3%
Terni	527	40	-53%
Rovigo	508	41	11%
Parma	507	42	-39%
Fermo	506	43	7%
Cosenza	503	44	0%
Arezzo	502	45	-17%
Alessandria	497	46	-5%
Pavia	495	47	-2%
Benevento	487	48	6%
Venezia	475	49	-25%
Novara	471	50	-14%
Massa-Carrara	468	51	-19%
Salerno	465	52	12%
Imperia	465	53	0%
Campobasso	463	54	6%
Biella	461	55	0%
Chieti	460	56	7%
Lecce	459	57	8%
Pescara	450	58	5%

Provincia	VT01 - Livello dei servizi 2022	Posizione	Var. 22/21
Brescia	447	59	3%
Vicenza	442	60	-2%
Verona	424	61	-9%
Treviso	422	62	13%
Torino	420	63	-7%
Pistoia	408	64	-8%
Lecco	405	65	31%
Taranto	398	66	28%
Vibo Valentia	388	67	2%
Teramo	386	68	0%
Viterbo	372	69	-19%
Catanzaro	366	70	-11%
Milano	352	71	-13%
Roma	348	72	15%
Latina	348	73	24%
Como	347	74	4%
Frosinone	340	75	8%
Crotone	338	76	-17%
Varese	324	77	14%
Brindisi	319	78	0%
Bari	315	79	13%
Foggia	312	80	4%
Monza e della Brianza	312	81	-19%
Reggio di Calabria	304	82	-20%
Lodi	283	83	-11%
Caserta	268	84	2%
Barletta-Andria-Trani	234	85	-20%
Napoli	165	86	-8%

4.9. Rifiuti

4.9.1. Nota metodologica specifica

Il servizio Rifiuti costituisce uno dei principali settori di azione delle amministrazioni comunali, occupandosi della raccolta e dello smaltimento dei rifiuti prodotti sul territorio comunale e, in generale, dell'igiene urbana.

Per valutarne l'efficacia è comunemente utilizzato e generalmente accettato il tasso di raccolta differenziata, mentre per valutare l'impegno finanziario è utilizzato un indice di spesa corrente per tonnellata di rifiuti smaltiti. È stato affiancato anche un ulteriore indice di efficacia, la produzione di rifiuti (kg per abitante). Non sono rilevate, e quindi non sono disponibili, altre misure di efficacia, pur rilevanti, come ad esempio il livello di pulizia delle strade.

In considerazione delle informazioni disponibili, gli indicatori utilizzati per i servizi relativi ai Rifiuti sono quelli indicati nel Box 6.

Box 6 – Indicatori utilizzati per misurare i servizi Rifiuti

Indicatori di impegno finanziario

- **R01 – Spesa per tonnellata:** indicatore non presente in Opencivitas in modo diretto è calcolato come rapporto fra la spesa corrente del servizio (in Opencivitas è "Spesa storica – Euro per abitante") e le tonnellate di rifiuto raccolto e smaltito (in Opencivitas è "Tonnellate rifiuti prodotti – kg per abitante").

Indicatori di efficacia

- **R02 – Raccolta differenziata – %:** percentuale di raccolta differenziata sul totale dei rifiuti raccolti; gli obiettivi UE fissati nel 2017 sono: 55% entro il 2025, 60% per il 2030 e 65% per il 2035.
- **R04 – Tonnellate rifiuti prodotti – kg per abitante:** quantità di rifiuti, non distinti fra differenziati e non differenziati, per abitante.

Per questo servizio non sono disponibili indicatori di processo, indicatori di output-risultato parziali ed altri di efficacia⁸².

4.9.2. Analisi

La Tavola 14 analizza i tre indicatori considerati rispetto alla suddivisione regionale; la Tavola 15 evidenzia le differenze fra aree geografiche e dimensioni; il Grafico 8A è la matrice "impegno finanziario – livello dei servizi" costruita sulla base delle informazioni di Tavola 14, mentre il Grafico 8B è la medesima matrice costruita sulla base delle informazioni di Tavola 15; il Grafico 9, unitamente alla annessa tabella di analisi, evidenzia le aree provinciali con il maggiore (in verde) e minore (in rosso) livello dei servizi.

Dall'analisi dei dati risulta quanto segue.

- Per il servizio rifiuti la spesa media è stata di 395 euro per tonnellata, in lieve crescita rispetto ai 386 euro dell'anno precedente (+2%), un incremento tuttavia nettamente inferiore al tasso di inflazione. I valori minimi si confermano in Lombardia (307 Eur, +6% rispetto al 2021) ed Emilia Romagna (305 Eur, +3%), mentre il massimo rimane in Liguria (520 Eur, +2%) e Basilicata (512 Eur, +7%). Il Sud continua a spendere più del Nord. Anche il Centro resta su valori elevati: Umbria, Toscana e Lazio si collocano su livelli simili al Sud, mentre le Marche (342 Eur) restano più vicine al Nord. Il Molise, con 368 Eur, mantiene valori intermedi che se anche cresciuti del 7% restano ancora più bassi rispetto alla media del Sud.

⁸² Come per la Relazione del 2024, l'indice R03 – Livello dei servizi, elaborato per la Relazione del 2019, è stato escluso da questo aggiornamento poiché ritenuto ridondante rispetto agli indicatori R02 – Raccolta differenziata – % e R04 – Tonnellate rifiuti prodotti – kg per abitante.

- La raccolta differenziata al 66,3% si attesta oltre gli obiettivi dell'Unione Europea al 2035, quindi in anticipo di tredici anni, ed è in crescita rispetto al 65,4% precedente. Restano però sotto la media – ma comunque sopra l'obiettivo UE al 2025 (55%), il Lazio (56,2%), la Liguria (57,4%) e le regioni del Sud (58,6%) ad eccezione dell'Abruzzo che si attesta al 65,6%. Marche (72,1%), Umbria (66,4%) e Toscana (66,4%) si avvicinano maggiormente ai livelli del Nord-ovest (70,2%). In Molise, la raccolta differenziata (59,3%, invariata) resta bassa ma con una spesa per tonnellata contenuta, più vicina a quella delle migliori regioni del Centro e del Nord. L'Abruzzo conferma un ruolo virtuoso di raccolta differenziata e spesa inferiore rispetto alla media del Sud. All'opposto, la Liguria presenta le performance finanziarie e di raccolta differenziata decisamente più deboli dell'intero Nord.
- La produzione di rifiuti continua ad essere in calo (–2%), con picchi in Lombardia (–4%) e nelle città fra 60.000 e 99.999 abitanti del Nord-Ovest (–7%). Emilia Romagna e Toscana si confermano le più grandi produttrici di rifiuti, con 632 e 588 kg per abitante, mentre in Basilicata e Molise se ne producono solo, rispettivamente, 355 e 374 kg per abitante.
- Nei grandi centri urbani (oltre 100.000 abitanti) la raccolta differenziata migliora lievemente, attestandosi al 55%, ma resta al di sotto della media nazionale (66,3%). Anche in questo caso i comuni del Nord-Est mostrano performance nettamente superiori (69%), mentre i grandi centri del Sud (41%) e del Centro (51%) rimangono più indietro. Il cluster di enti migliore è quello delle città del Nord-Est fra 60.000 e 99.999 abitanti, con una raccolta differenziata dell'83%, a cui seguono i comuni fra 10.000 e 19.999 abitanti e quelli fra 5.000 e 9.999 abitanti della medesima area geografica, entrambi all'80%; i peggiori, che non raggiungono gli standard UE previsti per il 2025, sono quelli dei grandi comuni (oltre 100.000 abitanti) del Sud, che comunque hanno visto un incremento del 9% dell'indice di raccolta differenziata (41%), e del Centro (51%). Dal lato della produzione di rifiuti, il Nord-Est continua a presentare i valori più elevati registrando quasi 600 kg di rifiuti per abitante nei grandi centri rispetto ad una media nazionale di 497 kg e un minimo registrato nei piccoli comuni del Sud (meno di 3.000 abitanti) con una produzione di 344 kg per abitante.
- Le matrici "impegno finanziario – livello dei servizi" confermano una tendenza generale: all'aumentare dei costi corrispondono livelli inferiori di raccolta differenziata, con il Nord-est dei comuni piccoli e medi (fino ai 59.999 abitanti) e alcuni cluster di comuni piccoli e medi del Nord-ovest come benchmark nazionali di riferimento. Tuttavia, restano alcune eccezioni significative. Il Molise, con il 59,3% di raccolta differenziata e una spesa per tonnellata di 368 Eur, continua a distinguersi come caso di contenimento dei costi a parità di bassi livelli di raccolta differenziata. Tuttavia, nelle Marche e in Veneto si spende addirittura di meno del Molise ma con raccolta differenziata al rispettivo 72,1% e 77,7%. Sul piano provinciale, Treviso (88,9%), Mantova (86,1%), Belluno (85,6%) e Reggio Emilia (81,9%) confermano percentuali di raccolta oltre l'80%. All'opposto, restano fanalini di coda Foggia (46,9%), Reggio Calabria (42,5%) e Crotone (41,5%), tutte però in miglioramento rispetto ai valori precedenti. Permangono forti oscillazioni interne alle regioni: in Liguria si va dal 51% di Genova al 76% di La Spezia; in Toscana dal 55,3% di Arezzo al 76,7% di Lucca; in Campania dal 50,9% di Napoli al 73,2% di Benevento; in Puglia dal 46,9% di Foggia al 64,9% di Barletta-Andria-Trani.

Tavola 14 - RIFIUTI - suddivisione regionale

	R01 Spesa per tonnellata			R02 Raccolta differenziata - %			R04 Tonnellate rifiuti prodotti Kg per abitante		
	€	Var	pos.	%	Var	pos.	Kg	Var	pos.
Nord-Ovest									
Piemonte	372	1%	10	66.9	2%	6	496	-1%	7
Lombardia	307	6%	14	73.6	0%	3	462	-4%	11
Liguria	520	2%	1	57.4	3%	12	540	-1%	3
Nord-Ovest Totale	348	4%		70.2	1%		479		
Nord-Est									
Veneto	334	7%	13	77.7	0%	1	476	-3%	8
Emilia Romagna	305	3%	15	74.1	2%	2	632	-1%	1
Nord-Est Totale	318	5%		76.0	1%		551	-2%	
Centro									
Toscana	426	5%	8	66.4	2%	7	588	-2%	2
Umbria	442	7%	7	68.4	2%	5	516	0%	4
Marche	342	3%	12	72.1	0%	4	515	-2%	5
Lazio	479	-6%	4	56.2	2%	14	501	-1%	6
Centro Totale	441	-1%		62.3	2%		531	-1%	
Sud									
Abruzzo	421	5%	9	65.6	0%	8	454	-1%	12
Molise	368	7%	11	59.3	0%	11	374	-2%	14
Campania	475	1%	6	56.7	2%	13	466	-1%	10
Puglia	477	4%	5	59.9	2%	10	468	-2%	9
Basilicata	512	7%	2	63.4	1%	9	355	0%	15
Calabria	481	2%	3	55.2	3%	15	401	-2%	13
Sud Totale	470	3%		58.6	2%		450	-1%	
Italia (RSO)	395	2%		66.3	1%		497	-2%	

Tavola 15 – RIFIUTI – suddivisione demografica e per aree geografiche

	R01 Spesa per tonnellata			R02 Raccolta differenziata - %			R04 Tonnellate rifiuti prodotti Kg per abitante		
	€	Var	pos.	%	Var	pos.	Kg	Var	pos.
Meno di 3.000 abitanti									
Meno di 3.000 abitanti – Nord-Ovest	317	8%	19	70	1%	13	485	-2%	16
Meno di 3.000 abitanti – Nord-Est	310	5%	21	71	1%	11	506	-2%	11
Meno di 3.000 abitanti – Centro	447	5%	9	61	1%	24	430	-1%	26
Meno di 3.000 abitanti – Sud	486	7%	3	62	2%	23	344	-1%	28
Meno di 3.000 abitanti – Totale	374	7%		66			437	-2%	
3.000 – 4.999 abitanti									
3.000 – 4.999 abitanti – Nord-Ovest	287	8%	23	75	2%	8	468	-3%	21
3.000 – 4.999 abitanti – Nord-Est	276	1%	26	76	1%	7	494	-4%	13
3.000 – 4.999 abitanti – Centro	412	2%	12	68	2%	17	490	0%	15
3.000 – 4.999 abitanti – Sud	462	4%	7	65	2%	20	374	-1%	27
3.000 – 4.999 abitanti – Totale	340	5%		72			453	-2%	
5.000 – 9.999 abitanti									
5.000 – 9.999 abitanti – Nord-Ovest	283	6%	24	77	0%	5	470	-4%	20
5.000 – 9.999 abitanti – Nord-Est	268	5%	28	80	1%	3	512	-3%	9
5.000 – 9.999 abitanti – Centro	402	2%	15	69	1%	15	505	0%	12
5.000 – 9.999 abitanti – Sud	442	4%	10	64	1%	21	435	-2%	25
5.000 – 9.999 abitanti – Totale	333	4%		73			477	-2%	
10.000 – 19.999 abitanti									
10.000 – 19.999 abitanti – Nord-Ovest	299	5%	22	76	1%	6	477	-3%	18
10.000 – 19.999 abitanti – Nord-Est	282	7%	25	80	1%	2	544	-2%	4
10.000 – 19.999 abitanti – Centro	411	5%	13	70	1%	12	507	-3%	10
10.000 – 19.999 abitanti – Sud	460	6%	8	64	1%	22	454	-1%	23
10.000 – 19.999 abitanti – Totale	358	6%		73		9	494	-3%	
20.000 – 59.999 abitanti									
20.000 – 59.999 abitanti – Nord-Ovest	331	2%	18	71	1%	10	494	-1%	14
20.000 – 59.999 abitanti – Nord-Est	315	5%	20	77	1%	4	565	-2%	3
20.000 – 59.999 abitanti – Centro	410	3%	14	69	2%	14	519	-1%	8
20.000 – 59.999 abitanti – Sud	477	6%	5	61	1%	25	453	-3%	24
20.000 – 59.999 abitanti – Totale	394	4%		68			496	-2%	
60.000 – 99.999 abitanti									
60.000 – 99.999 abitanti – Nord-Ovest	398	7%	16	67	0%	18	467	-7%	22
60.000 – 99.999 abitanti – Nord-Est	274	3%	27	83	0%	1	544	-1%	5
60.000 – 99.999 abitanti – Centro	426	8%	11	65	3%	19	543	-4%	6
60.000 – 99.999 abitanti – Sud	486	-5%	2	55	-2%	27	475	-1%	19
60.000 – 99.999 abitanti – Totale	425	2%		63			500	-4%	
Oltre 100.000 abitanti									
Oltre 100.000 abitanti – Nord-Ovest	482	0%	4	59	1%	26	478	-1%	17
Oltre 100.000 abitanti – Nord-Est	395	3%	17	69	2%	16	597	-1%	1
Oltre 100.000 abitanti – Centro	489	-7%	1	51	2%	28	575	0%	2
Oltre 100.000 abitanti – Sud	477	-3%	6	41	9%	29	534	0%	7
Oltre 100.000 abitanti – Totale	464	-3%		55	3%		545	-1%	
Italia (RSO)	395	2%		66,3	1%		497	-2%	

Grafico 8A - RIFIUTI - Matrice Impegno finanziario (R01 - Spesa per tonnellata) - Livello dei servizi (R02 - Raccolta differenziata - %), suddivisione regionale

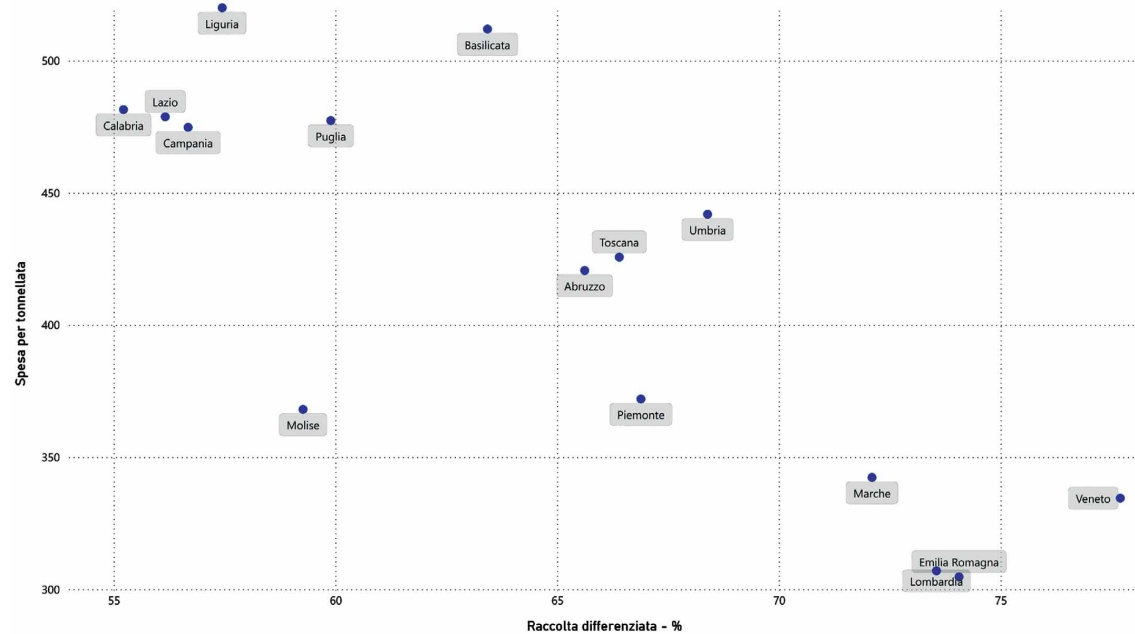


Grafico 8B - RIFIUTI - Matrice Impegno finanziario (R01 - Spesa per tonnellata) - Livello dei servizi (R02 - Raccolta differenziata - %), suddivisione demografica e per aree geografiche

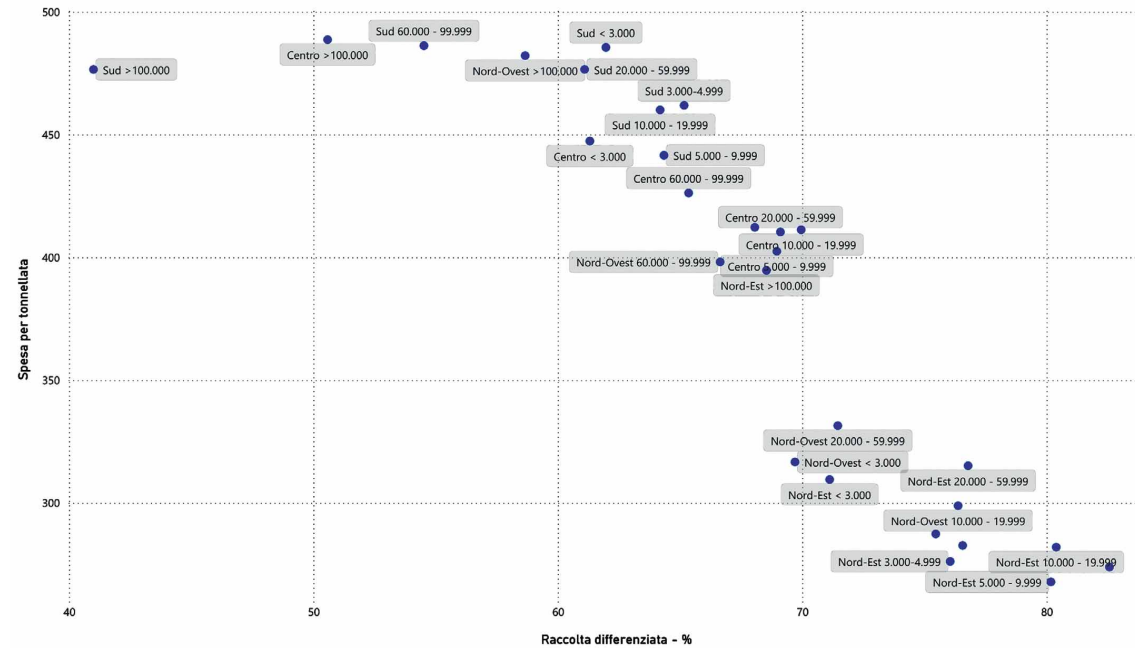
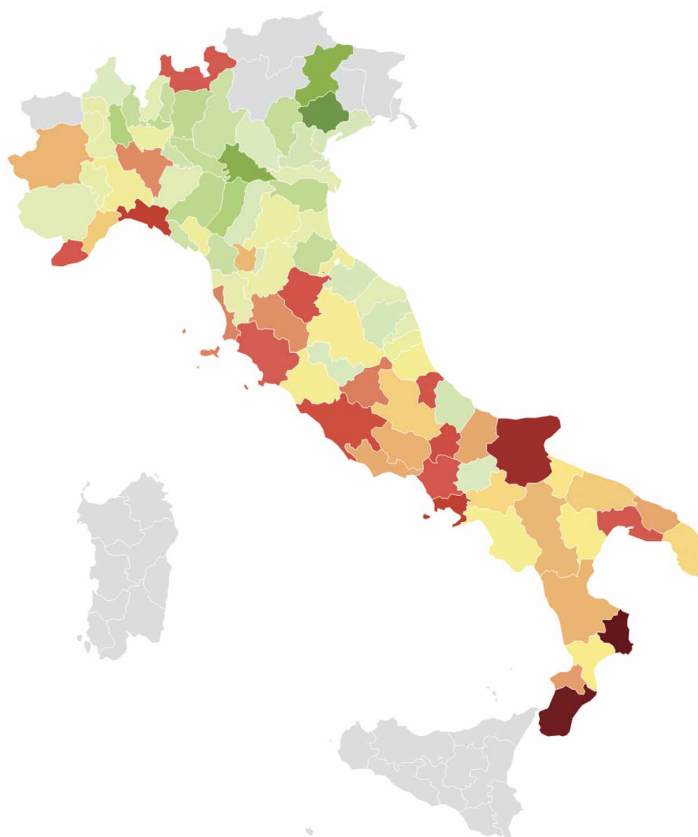


Grafico e tabella 9 - RIFIUTI - mappa provinciale indice R02 - Raccolta differenziata - %



Provincia	R02 - Raccolta differenziata - % 2022	Posizione	Var. 22/21
Treviso	88,9	1	0%
Mantova	86,1	2	0%
Belluno	85,6	3	1%
Reggio nell'Emilia	81,9	4	0%
Novara	81,3	5	3%
Bergamo	79,7	6	2%
Parma	79,5	7	0%
Monza e della Brianza	79,4	8	1%
Ferrara	79,1	9	0%
Cremona	78,5	10	0%
Vicenza	78,4	11	0%
Forlì-Cesena	78,4	12	6%
Varese	77,9	13	0%
Lecco	77,6	14	5%
Lucca	76,7	15	0%
Brescia	76,5	16	-1%
La Spezia	76,0	17	0%
Lodi	75,7	18	1%
Chieti	74,7	19	0%
Padova	74,6	20	3%
Venezia	74,0	21	-1%
Pesaro e Urbino	74,0	22	0%
Macerata	74,0	23	0%
Modena	73,8	24	1%
Prato	73,5	25	1%
Terni	73,2	26	0%
Benevento	73,2	27	0%
Verbano-Cusio-Ossola	73,0	28	0%
Verona	72,8	29	-1%

Provincia	R02 - Raccolta differenziata - % 2022	Posizione	Var. 22/21
Piacenza	71,8	30	1%
Ancona	71,4	31	1%
Cuneo	71,3	32	1%
Fermo	71,2	33	0%
Rovigo	71,2	34	3%
Como	70,9	35	-1%
Pisa	70,5	36	0%
Biella	70,3	37	0%
Vercelli	70,2	38	5%
Ravenna	70,0	39	14%
Asti	69,7	40	0%
Firenze	69,5	41	0%
Bologna	68,7	42	4%
Milano	68,6	43	0%
Ascoli Piceno	68,3	44	-1%
Massa-Carrara	67,7	45	11%
Rimini	67,6	46	-1%
Alessandria	67,2	47	5%
Perugia	66,8	48	2%
Teramo	66,5	49	-1%
Viterbo	66,4	50	2%
Salerno	66,4	51	1%
Matera	65,5	52	4%
Catanzaro	65,2	53	0%
Barletta-Andria-Trani	64,9	54	-1%
Avellino	64,1	55	1%
Lecce	64,1	56	2%
L'Aquila	63,4	57	0%
Savona	63,3	58	1%

Provincia	R02 - Raccolta differenziata - % 2022	Posizione	Var. 22/21
Bari	63,2	59	4%
Potenza	62,3	60	0%
Pistola	62,2	61	2%
Torino	62,1	62	1%
Cosenza	62,0	63	1%
Frosinone	61,8	64	3%
Latina	61,6	65	2%
Campobasso	61,3	66	1%
Brindisi	61,2	67	-2%
Vibo Valentia	60,8	68	0%
Siena	60,1	69	0%
Pavia	59,8	70	1%
Livorno	59,4	71	5%
Rieti	59,0	72	0%
Grosseto	57,2	73	7%
Sondrio	56,6	74	-1%
Taranto	56,4	75	4%
Imperia	56,1	76	1%
Caserta	56,1	77	3%
Pescara	55,9	78	1%
Arezzo	55,3	79	5%
Roma	54,0	80	2%
Isernia	53,8	81	-2%
Genova	51,0	82	6%
Napoli	50,9	83	2%
Foggia	46,9	84	3%
Reggio di Calabria	42,5	85	10%
Crotone	41,5	86	7%

4.10. Sociale

4.10.1. Nota metodologica specifica

I servizi relativi alla funzione Sociale includono tutti i servizi erogati dal comune ad esclusione del servizio asili nido ma inclusi tutti gli altri servizi per l'infanzia e i minori, rivolti a: famiglie e minori, persone con disabilità, dipendenze e salute mentale, anziani, immigrati e nomadi, povertà, disagio adulti e senza dimora.

OpenCivitas possiede diverse informazioni che possono essere utilizzate per misurare i livelli di output-risultato parziali. A tal fine sono particolarmente utili il numero di utenti e i beneficiari delle contribuzioni economiche dei vari target di utenti. Inoltre, è disponibile un indice di deprivazione socio-economica che è stato utilizzato, unitamente agli altri indici, per valutare l'efficacia dei servizi sociali in termini di rispondenza alle reali necessità della popolazione, attraverso un indice che misura la "distanza dal bisogno".

In considerazione delle informazioni disponibili, gli indicatori utilizzati per i servizi relativi alle funzioni del Sociale sono quelli indicati nel Box 7⁸³.

Box 7 – Indicatori utilizzati per misurare i servizi della funzione Sociale

Indicatori di impegno finanziario

- **S01 – Spesa pro capite** (in OpenCivitas è "Spesa storica – Euro per abitante"): descrive la spesa corrente dell'ente relativa al Sociale, per singolo abitante.

Indicatori di output-risultato parziali

Ciascun indicatore sotto riportato misura gli utenti dei servizi o i beneficiari di contributi economici, suddivisi nei vari target di utenza

- S02 – Famiglia e minori – Utenti serviti – Interventi e servizi – n. per 1.000 abitanti
- S03 – Famiglia e minori – Beneficiari – Contributi economici – n. per 1.000 abitanti
- S04 – Persone con disabilità – Utenti serviti – Interventi e servizi – n. per 1.000 abitanti
- S05 – Persone con disabilità – Beneficiari – Contributi economici – n. per 1.000 abitanti
- S06 – Dipendenze, salute mentale – Utenti serviti – Interventi e servizi – n. per 1.000 abitanti
- S07 – Dipendenze, salute mentale – Beneficiari – Contributi economici – n. per 1.000 abitanti
- S08 – Anziani – Utenti serviti – Interventi e servizi – n. per 1.000 abitanti
- S09 – Anziani – Beneficiari – Contributi economici – n. per 1.000 abitanti
- S10 – Immigrati e nomadi – Utenti serviti – Interventi e servizi – n. per 1.000 abitanti
- S11 – Immigrati e nomadi – Beneficiari – Contributi economici – n. per 1.000 abitanti
- S12 – Povertà, disagio adulti e senza dimora – Utenti serviti – Interventi e servizi – n. per 1.000 abitanti
- S13 – Povertà, disagio adulti e senza dimora – Beneficiari – Contributi economici – n. per 1.000 abitanti

Indicatori di output-risultato complessivi/efficacia/livello dei servizi

- **S14 – Indice di deprivazione socio-economica – Scostamento % dalla media nazionale:** è un indice composito costruito da SOSE, derivato dalla elaborazione di cinque indicatori elementari, ciascuno dei quali fa riferimento a uno specifico ambito di disagio socio-economico:
 - (a) percentuale di popolazione con età superiore a 6 anni in condizione di analfabetismo e/o di assenza di titolo di studio, ossia un indice di assenza di scolarizzazione;
 - (b) percentuale di popolazione attiva disoccupata o in cerca di prima occupazione sul totale della popolazione attiva, ossia un indice di disoccupazione;
 - (c) percentuale di immobili a uso abitativo occupati in affitto sul totale degli immobili a uso abitativo, ossia un indice di abitazioni in affitto;

83 L'analisi dei servizi relativi alla funzione Sociale presentata in questa sede adotta una metodologia d'indagine allineata a quella utilizzata per le altre funzioni fondamentali dei comuni esaminati. Tuttavia, per un'analisi più ampia e dettagliata dei servizi sociali, si rimanda ai lavori dell'Osservatorio Servizi Sociali Territoriali (ONSST) del CNEL. Questi studi non solo coordinano le diverse fonti informative disponibili sui servizi sociali, ma prendono in considerazione le altre articolazioni amministrative rilevanti per la gestione dei servizi sociali: gli Ambiti Territoriali Sociali (ATS).

- (d) numero medio dei componenti del nucleo familiare, ossia un indice di densità familiare;
- (e) percentuale di contribuenti che dichiarano un reddito complessivo inferiore ai 10.000 Eur sul totale dei dichiaranti, ossia un indice di disagio economico.

Gli indici sopraelencati sono stati calcolati con riferimento ai vari aggregati considerati nell'analisi; successivamente, è stato calcolato il valore dello scostamento rispetto alla media nazionale considerando tutti i comuni delle regioni a statuto ordinario; gli indicatori elementari calcolati in scostamento rispetto al valore medio nazionale sono stati successivamente sommati, determinando un indicatore composito del livello di deprivazione; ciascun indice possiede la medesima importanza. Il valore dell'indice che ne deriva è continuo e rappresenta la quantità di deprivazione espressa come scarto rispetto alla media nazionale; l'indicatore così costruito esprime quantitativamente il bisogno da parte della comunità amministrata e esprime deprivazione socio-economica più elevata della media se positivo, viceversa inferiore alla media se negativo; l'indice è poi trasformato in un punteggio, utile per il calcolo dell'indice S16, attraverso la formula $[1 - ((\text{valore massimo} - \text{valore dell'indice}) / (\text{valore massimo} - \text{valore minimo}))] * 100$, che a punteggi più elevati esprime livelli di deprivazione socio-economica più elevati.

- S15 – Indice sintetico di output-risultato: indicatore non presente in Opencivitas, è indice sintetico di output-risultato ottenuto dalla media aritmetica semplice dei punteggi normalizzati su scala 0 (minimo) – 100 (massimo) (colonne "punti") per ciascuno dei dodici indicatori S02-S13, ossia il numero di utenti dei servizi sociali ogni 1.000 abitanti per le varie categorie, sulla base della seguente formula: $(\text{valore dell'indice} - \text{valore minimo}) / (\text{valore massimo} - \text{valore minimo}) * 100$; l'indice risultante è normalizzato allo stesso modo $(\text{valore dell'indice} - \text{valore minimo}) / (\text{valore massimo} - \text{valore minimo}) * 100$ ottenendo dunque indici confrontabili poiché espressi su una scala omogenea, con osservazioni che mantengono lo stesso ordine e stessa distanza.
- S16 – Distanza dal bisogno: indicatore di efficacia non presente in Opencivitas, misura la differenza fra S15 – Indice sintetico di output-risultato e S14 – Indice di deprivazione socio-economica; valori più elevati misurano una inferiore distanza dal bisogno, quindi sono preferibili a valori più contenuti; i valori teorici possono oscillare fra 100 (qualora l'indice S15 che misura l'output-risultato sia ai livelli massimi, ossia 100, e S14 che misura la deprivazione socio-economica sia pari al minimo 0) e -100 (nei casi di minimo output-risultato e massima deprivazione socio-economica).

Per questo servizio non sono disponibili indicatori di processo.

4.10.2. Analisi

Le Tavole 16A e 16B analizzano gli indicatori di output-risultato parziali (S02-S13) considerati rispetto alla suddivisione regionale; le Tavole 17A e 17B evidenziano le differenze fra aree geografiche e dimensioni per gli stessi indici. La Tavola 18 fornisce un quadro d'insieme della performance analizzando l'indice di spesa (S01), l'indice di deprivazione socioeconomica (S14), l'indice sintetico di output-risultato generato come media normalizzata dei punteggi degli indicatori di output-risultato parziali (S15) ed infine, l'indice di distanza dal bisogno (S16), che misura l'efficacia complessiva.

La Tavola 19 espone i medesimi indicatori, ma in relazione alle differenze tra cluster di area geografica e dimensione. Il Grafico 10A è la matrice "impegno finanziario – livello dei servizi" costruita sulla base delle informazioni di Tavola 18, mentre il Grafico 10B è la medesima matrice costruita sulla base delle informazioni di Tavola 19; il Grafico 11 evidenzia le aree regionali con il maggiore (in verde) e minore (in rosso) indice di output-risultato complessivo, mentre il Grafico 12 riporta, allo stesso modo, l'indice di distanza dal bisogno, ossia l'indice di efficacia complessiva.

Dall'analisi dei dati risulta quanto segue.

- Per i servizi della funzione Sociale la spesa media pro capite (indice S01) passa a 126 Eur, in crescita rispetto al 2021 del +5%, quindi al disotto del tasso di inflazione. Il divario territoriale risulta confermato, sia tra i diversi contesti regionali – con le consuete differenze Nord-Sud, salvo alcune eccezioni – sia tra comuni di dimensioni differenti, con una marcata distinzione tra i grandi comuni,

caratterizzati da livelli di spesa più elevati, e i piccoli comuni. La Calabria insieme alla Campania restano le aree con la spesa più contenuta (91 Eur), segue l'Umbria con 98 Eur e il Piemonte con 104 Eur, mentre i valori più elevati si registrano in Liguria (157 Eur), Lombardia (148 Eur) e Lazio (143 Eur). L'incremento più rilevante si osserva nel Mezzogiorno, con un incremento medio pari al 13%, con l'Abruzzo che sale del 30% fino a 119 Eur e la Basilicata che cresce del 13% fino a 116 Eur. Il divario Nord-Sud si riduce quindi lievemente grazie ai progressi delle regioni meridionali. Toscana e Molise raggiungono valori analoghi (120 e 129 Eur), confermando che in alcuni casi le differenze geografiche tendono ad attenuarsi. I comuni sotto i 3.000 abitanti si collocano mediamente a 78 Eur, registrando aumenti consistenti al Sud (+7%) e riduzioni di segno opposto al Nord-est (-6%), mentre quelli oltre i 100.000 abitanti raggiungono i 180 Eur, con un leggero incremento rispetto al 2021 (+2%), salvo un deciso decremento (-15%) al Sud. Una differenza significativa resta tra i grandi comuni del Nord (oltre 209 Eur al Nord-est e 217 Eur al Nord-ovest) e quelli del Centro (169 Eur) e del Sud (106 Eur). La distanza tra piccoli e grandi enti resta dunque significativa, più che doppia, e riflette ancora la combinazione di maggiore capacità organizzativa e maggiore domanda nei contesti urbani.

- Il livello del servizio (indice S15) risulta molto elevato nel Nord-Est, dove si registra in modo diffuso un'elevata capacità relativa di risposta al bisogno (indice S16). I valori più bassi si riscontrano al Sud, anche se la Puglia mostra una situazione migliore per i livelli dei servizi (S15), ma che non sono sufficienti a ridurre la distanza dal bisogno, che rimane elevata (S16). È interessante notare come le Marche assomiglino più al Nord-est che al resto del Centro, con una situazione decisamente migliore per livello dei servizi e distanza dal bisogno.
- È interessante osservare come l'indice di deprivazione socioeconomica (S14) mostri, in generale, una diminuzione del bisogno di servizi man mano che il numero di abitanti si riduce. Questo comporta un vantaggio strutturale per i comuni di dimensioni minori, che dovrebbero teoricamente riuscire a soddisfare più facilmente tali bisogni. Infatti, nonostante erogino livelli di servizio inferiori (S15) a causa delle limitate risorse disponibili, i piccoli comuni, soprattutto quelli del Nord-Est, riescono a raggiungere un'efficacia quasi comparabile, e in alcuni casi addirittura superiore, rispetto ai comuni più grandi. Tuttavia, questo fenomeno non si riscontra nei comuni del Sud, dove il bisogno è decisamente maggiore e l'offerta di servizi è notevolmente più ridotta.
- Le aree urbane più grandi tendono a garantire livelli di servizio migliori grazie alla maggiore densità di popolazione, che permette di sfruttare più efficacemente le economie di scopo. Tuttavia, le risorse aggiuntive allocate (S01), che consentono un aumento del livello di servizio (S15), portano a risultati di efficacia (S16) significativamente apprezzabili solo nel Nord-Est e nei comuni del Centro. Questo è dovuto alle maggiori criticità socio-economiche (S14) che caratterizzano i grandi centri, rendendo più difficile raggiungere lo stesso livello di efficacia in altre aree.
- Mediamente gli utenti che beneficiano dei servizi sociali sono pari a 56,7 ogni 1.000 abitanti, in aumento rispetto ai 54,4 del 2021. La distribuzione fra le tipologie di utenza evidenzia dinamiche piuttosto differenziate: 17,7 utenti accedono ai servizi per problemi relativi a condizioni familiari e minori (indice S02, aumento del +1%), 12,8 sono anziani (indice S08, in aumento del +3%), 12,7 si rivolgono ai servizi per povertà, disagio e senza dimora (indice S12, in aumento del +1%), 6,4 immigrati o nomadi (indice S10, in forte aumento, +18%), 6,2 sono persone con disabilità (indice S04, in aumento del +8%), 0,9 accedono ai servizi per le dipendenze e la salute mentale (indice S06 in diminuzione del -7%).
- Si rilevano significative variazioni sia nel tempo sia nello spazio, con differenze marcate tra i diversi territori regionali. La Puglia, con un forte calo rispetto al dato molto elevato del 2021 (-28%), lascia il posto della regione con la maggiore incidenza di utenti per famiglia e minori (S02) all'Emilia Romagna che, con un aumento del +19% rispetto al 2021 si attesta a 27,5 unità ogni 1.000 abitanti. Veneto, Umbria e Piemonte mostrano anch'esse valori consistenti, mentre i livelli più bassi restano in Molise (12,3, + 8%), Campania (13,6, + 24%) e Toscana (11,3, -4%). L'arretramento maggiore si verifica nelle Marche (-32%) e nei comuni fra 60.000 e 99.999 abitanti del Centro (-60%); anche i grandi comuni del Sud arretrano del -51%. Per i servizi rivolti agli anziani (S08), il Veneto mantiene la posizione di vertice con 27,0 utenti ogni 1.000 abitanti (+1%), seguito dall'Emilia-Romagna con 21,6 (+8%); agli ultimi posti si collocano Campania (4,2, +13%) e Calabria (3,8, +18%). Le persone con disabilità (S04) risultano maggiormente servite in Piemonte (8,3, in aumento del +13%), Lombardia (7,9, +1%) e Lazio (7,7, in aumento del +13%). Gli utenti con problemi di tossicodipendenza e salute mentale (S06) crescono sensibilmente, con valori più elevati in Liguria, Emilia Romagna e Veneto. Gli immigrati (S10) trovano maggiore copertura in Emilia-Romagna (16,0, in aumento del +20%), seguita dalla Toscana (12,7, in aumento del +10%), mentre i poveri e senza dimora (S12) sono maggiormente serviti in Liguria, Puglia e Veneto, con valori sostanzialmente stabili rispetto al 2021.

- Mediamente gli utenti che beneficiano dei contributi economici di carattere sociale sono pari a 20 ogni 1.000 abitanti, in diminuzione rispetto ai 21,1 del 2021. La suddivisione evidenzia che 8,1 utenti appartengono al gruppo famiglie e minori (S03), in diminuzione del -9%, 6,8 sono poveri o senza dimora (S13), in diminuzione del -12%, 2,3 sono anziani (S09), in aumento del +9%, 1,7 sono persone con disabilità (S05), in aumento del +2%, 0,9 immigrati e nomadi (S11), in aumento del +12%, e 0,2 tossicodipendenti o con problemi di salute mentale (S07), in aumento del +10%.
- Con riferimento alla principale tipologia di beneficiari dei contributi economici, ossia famiglie e minori (S03), emergono differenze territoriali marcate e andamenti temporali eterogenei, che non rispecchiano il consueto divario Nord-Sud. Puglia e Marche si distinguono per i valori più alti di contributi economici a favore di famiglie e minori, con rispettivamente 13,9 (in aumento del +25%) e 11,8 (in diminuzione del -12%) utenti per 1.000 abitanti, mentre i valori più bassi si registrano in Lazio (5,0, in diminuzione del -8%) e Molise (3,5, in diminuzione del -58%). Per le condizioni di povertà e disagio (S13), la Puglia (10,4) e il Molise (10,4) mostrano i livelli più elevati, mentre Piemonte (4,8) e Abruzzo (4,3) si collocano in coda.
- L'analisi per area geografica e dimensionale sui contributi economici alle persone in difficoltà (S13) evidenzia una contrazione complessiva dell'11%. I comuni di grandi dimensioni del Nord-Est e del Sud restano i più attivi nel sostegno agli indigenti, ma quelli con oltre 100.000 abitanti del Nord-Est segnano un calo del 20% rispetto al 2021. La flessione è generalizzata in quasi tutte le aree, ad eccezione dei grandi centri del Centro, del Sud e del Nord-Ovest, che mostrano una crescita rispettivamente del +208%, +56% e +49%. Le riduzioni più marcate si registrano nei comuni tra 60.000 e 99.999 abitanti del Nord-Est (-58%) e del Sud (-73%).
- Le matrici di "impegno finanziario - livello dei servizi", in cui al posto del livello dei servizi è stata considerata la variabile S16 - Distanza dal bisogno (indicatore di efficacia), rivelano una tendenza regionale che suggerisce una correlazione positiva tra un maggiore impegno finanziario pro capite e una maggiore efficacia nella risposta ai bisogni. Fa eccezione il Veneto, verosimilmente in ragione del peculiare modello di gestione e di finanziamento dei servizi sociali⁸⁴. Anche Puglia e Molise costituiscono casi peculiari, caratterizzati da un livello di risorse superiore alla media nazionale che, tuttavia, non si traduce in una capacità adeguata di soddisfare il fabbisogno. Un'analisi per cluster, articolata per area geografica e dimensionale, evidenzia la presenza di gruppi di enti che, a fronte di un impegno finanziario simile, presentano livelli di efficacia significativamente diversi. Un esempio è rappresentato dai comuni del Mezzogiorno con popolazione compresa tra 60.000 e 99.999 abitanti, i quali mostrano un impegno finanziario pro capite paragonabile, se non leggermente superiore, a quello dei comuni di pari dimensioni del Nord-Est. Ciononostante, tali comuni del Sud registrano performance di efficacia nettamente inferiori, sia per una minore capacità di produzione del servizio (inefficienza), sia per l'esigenza di far fronte a bisogni socio-economici più elevati (indice di deprivazione, S14).

84 Sul punto, si rimanda ai lavori dell'Osservatorio Servizi Sociali Territoriali (ONSST) del CNEL.

Tavola 16A - SOCIALE - indicatori di output-risultato parziali (prima parte),
suddivisione regionale

	S02 Famiglia e minori Utenti serviti Interventi e servizi n. per 1.000 abitanti				S04 Disabili Utenti serviti Interventi e servizi n. per 1.000 abitanti				S06 Dipendenze, salute mentale Utenti serviti Interventi e servizi n. per 1.000 abitanti			
	Nr.	Var	punti	pos.	Nr.	Var	punti	pos.	Nr.	Var	punti	pos.
Nord-Ovest												
Piemonte	19,2	3%	49	5	8,3	13%	100	1	0,1	2%	0	15
Lombardia	17,9	8%	41	7	7,9	5%	93	2	0,9	29%	48	7
Liguria	17,4	-6%	37	8	6,4	6%	61	7	1,8	29%	100	1
Nord-Ovest Totale	18,2	5%	42		7,9	8%	92		0,8	27%	40	
Nord-Est												
Veneto	21,6	1%	64	3	4,5	10%	20	13	1,5	6%	85	3
Emilia Romagna	27,5	19%	100	1	6,6	3%	65	6	1,8	-31%	98	2
Nord-Est Totale	24,5	10%	81		5,5	6%	41		1,6	-17%	91	
Centro												
Toscana	11,3	-4%	0	15	5,2	-29%	34	8	0,9	-16%	46	8
Umbria	21,4	6%	62	4	4,7	13%	24	10	1,2	-33%	63	4
Marche	17,4	-32%	37	9	7,3	8%	80	4	1,1	-50%	61	5
Lazio	12,3	19%	7	12	7,7	13%	89	3	0,8	-14%	43	9
Centro Totale	13,3	-1%	13		6,7	-2%	66		0,9	-25%	48	
Sud												
Abruzzo	18,9	-7%	47	6	6,8	6%	69	5	0,5	12%	24	12
Molise	12,3	18%	6	13	4,6	0%	22	11	0,7	48%	37	10
Campania	12,0	5%	5	14	3,6	33%	0	15	0,4	48%	15	14
Puglia	22,6	-28%	69	2	4,2	33%	14	14	0,7	-6%	32	11
Basilicata	13,9	22%	16	10	4,7	21%	24	9	1,0	41%	54	6
Calabria	13,6	24%	14	11	4,6	55%	22	12	0,5	27%	22	13
Sud Totale	16,2	-12%	30		4,3	29%	15		0,5	16%	24	
Italia (RSO)	17,7	1%			6,2	8%			0,9	-7%		

	S08 Anziani Utenti serviti Interventi e servizi n. per 1.000 abitanti				S10 Immigrati e nomadi Utenti serviti Interventi e servizi n. per 1.000 abitanti				S12 Povertà, disagio adulti e senza dimora Utenti serviti Interventi e servizi n. per 1.000 abitanti			
	Nr.	Var	punti	pos.	Nr.	Var	punti	pos.	Nr.	Var	punti	pos.
Nord-Ovest												
Piemonte	15,5	7%	50	3	7,3	18%	40	3	15,8	10%	75	4
Lombardia	13,2	-5%	41	7	4,4	8%	20	10	9,9	15%	30	13
Liguria	13,5	-3%	42	6	5,2	-32%	26	8	19,0	8%	100	1
Nord-Ovest Totale	13,9	-2%	43		5,2	5%	26		12,4	12%	49	
Nord-Est												
Veneto	27,0	1%	100	1	5,2	5%	25	9	16,5	-1%	81	3
Emilia Romagna	21,6	8%	77	2	16,0	20%	100	1	11,3	6%	41	7
Nord-Est Totale	24,4	4%	89		10,3	16%	61		14,0	1%	62	
Centro												
Toscana	14,1	9%	44	5	12,7	10%	77	2	11,2	-16%	40	8
Umbria	14,2	15%	45	4	6,8	1%	37	4	10,5	8%	35	11
Marche	7,7	8%	17	9	5,3	-10%	26	7	13,5	-34%	57	5
Lazio	7,8	0%	17	8	6,5	131%	34	6	13,2	5%	56	6
Centro Totale	10,2	6%	28		8,3	34%	47		12,4	-9%	50	
Sud												
Abruzzo	7,0	15%	14	11	6,8	1%	36	5	10,8	-1%	37	9
Molise	6,6	27%	12	12	1,8	6%	2	14	5,9	-25%	0	15
Campania	4,2	13%	1	14	1,6	43%	0	15	10,2	-12%	33	12
Puglia	7,1	17%	14	10	4,3	7%	19	11	17,4	4%	88	2
Basilicata	5,6	9%	8	13	3,7	22%	15	12	9,2	-15%	25	14
Calabria	3,8	18%	0	15	2,8	44%	8	13	10,6	31%	36	10
Sud Totale	5,4	15%	7		3,2	15%	11		12,4	-2%	49	
Italia (RSO)	12,8	3%			6,4	18%			12,7	1%		

**Tavola 16B - SOCIALE - indicatori di output-risultato parziali (seconda parte),
suddivisione regionale**

	S03 Famiglia e minori Beneficiari Contributi economici n. per 1.000 abitanti				S05 Disabili Beneficiari Contributi economici n. per 1.000 abitanti				S07 Dipendenze, salute mentale Beneficiari Contributi economici n. per 1.000 abitanti			
	Nr.	Var	punti	pos.	Nr.	Var	punti	pos.	Nr.	Var	punti	pos.
Nord-Ovest												
Piemonte	6,4	-40%	28	11	2,5	28%	64	3	0,0	-32%	0	15
Lombardia	8,1	-5%	45	5	1,7	4%	34	7	0,2	7%	20	8
Liguria	6,8	4%	32	8	0,8	3%	0	15	0,3	-11%	36	3
Nord-Ovest Totale	7,5	-16%	39		1,8	12%	39		0,1	1%	16	
Nord-Est												
Veneto	11,6	3%	78	3	1,4	19%	22	11	0,3	8%	38	2
Emilia Romagna	8,2	-12%	46	4	1,6	-42%	29	9	0,2	7%	22	6
Nord-Est Totale	10,0	-3%	63		1,5	-23%	26		0,3	8%	30	
Centro												
Toscana	7,6	-15%	40	6	1,5	-14%	28	10	0,2	-16%	17	10
Umbria	6,8	-18%	32	9	1,8	74%	40	5	0,1	138%	11	12
Marche	11,8	-12%	80	2	3,3	7%	96	2	0,3	-6%	36	4
Lazio	5,0	-8%	15	14	2,0	9%	45	4	0,8	52%	100	1
Centro Totale	6,8	-12%	32		2,0	5%	46		0,5	35%	59	
Sud												
Abruzzo	7,0	-8%	34	7	1,8	48%	38	6	0,1	-38%	12	11
Molise	3,5	-58%	0	15	3,4	19%	100	1	0,2	68%	18	9
Campania	6,2	-21%	27	12	1,2	1%	13	13	0,1	-65%	6	13
Puglia	13,9	25%	100	1	1,3	8%	20	12	0,2	33%	29	5
Basilicata	6,6	19%	30	10	1,6	-9%	30	8	0,2	-18%	21	7
Calabria	5,9	-27%	23	13	0,9	50%	4	14	0,1	4%	6	14
Sud Totale	8,5	-3%	49		1,3	12%	19		0,1	-24%	14	
Italia (RSO)	8,1	-9%			1,7	2%			0,2	10%		

	S09 Anziani Beneficiari Contributi economici n. per 1.000 abitanti				S11 Immigrati e nomadi Beneficiari Contributi economici n. per 1.000 abitanti				S13 Povertà, disagio adulti e senza dimora Beneficiari Contributi economici n. per 1.000 abitanti			
	Nr.	Var	punti	pos.	Nr.	Var	punti	pos.	Nr.	Var	punti	pos.
Nord-Ovest												
Piemonte	2,2	10%	25	7	1,2	89%	58	5	4,8	9%	8	14
Lombardia	1,9	-4%	19	8	0,5	1%	13	12	4,9	-26%	9	13
Liguria	1,8	-1%	18	9	1,9	62%	100	1	5,7	-12%	22	12
Nord-Ovest Totale	2,0	0%	20		0,8	38%	33		5,0	-18%	10	
Nord-Est												
Veneto	5,2	9%	76	2	1,6	-7%	86	2	8,0	-19%	61	4
Emilia Romagna	3,2	26%	41	5	1,3	129%	67	3	6,0	-31%	28	11
Nord-Est Totale	4,2	15%	59		1,5	25%	77		7,1	-25%	45	
Centro												
Toscana	3,3	-8%	44	4	0,9	-34%	42	8	8,0	-8%	60	5
Umbria	6,6	305%	100	1	0,3	-38%	4	14	6,3	-27%	32	10
Marche	2,4	6%	27	6	1,2	23%	59	4	8,4	-1%	67	3
Lazio	1,6	3%	14	10	0,6	19%	19	11	7,6	57%	54	7
Centro Totale	2,6	14%	31		0,8	-11%	30		7,8	14%	56	
Sud												
Abruzzo	1,1	-3%	6	12	0,7	-9%	30	9	4,3	-34%	0	15
Molise	3,8	5%	52	3	1,0	13%	48	6	10,4	-2%	99	2
Campania	0,8	22%	0	15	0,3	29%	0	15	7,7	-5%	56	6
Puglia	1,4	21%	10	11	0,7	-10%	27	10	10,4	-5%	100	1
Basilicata	1,1	0%	5	13	1,0	2%	46	7	6,7	-39%	38	8
Calabria	0,9	-13%	2	14	0,4	-1%	9	13	6,5	-22%	36	9
Sud Totale	1,1	12%	5		0,5	0%	15		8,1	-11%	61	
Italia (RSO)	2,3	10%			0,9	14%			6,8	-11%		

Tavola 17A - SOCIALE - indicatori di output-risultato parziali (prima parte), suddivisione demografica e per aree geografiche

	S02 Famiglia e minori Utenti serviti Interventi e servizi n. per 1.000 abitanti				S04 Disabili Utenti serviti Interventi e servizi n. per 1.000 abitanti				S06 Dipendenze, salute mentale Utenti serviti Interventi e servizi n. per 1.000 abitanti			
	Nr.	Var	punti	pos.	Nr.	Var	punti	pos.	Nr.	Var	punti	pos.
Meno di 3.000 abitanti												
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Ovest	10,1	3%	18	26	5,0	15%	28	19	0,6	22%	9	24
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Est	16,1	-9%	44	18	5,1	5%	29	18	1,2	4%	23	8
Meno di 3.000 abitanti - Centro	11,7	12%	24	22	3,7	6%	10	25	1,1	21%	22	11
Meno di 3.000 abitanti - Sud	11,4	12%	23	24	3,0	23%	0	28	0,8	30%	15	16
Meno di 3.000 abitanti - Totale	11,3	4%	23		4,3	14%	18		0,8	20%	14	
3.000 - 4.999 abitanti												
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Ovest	16,1	9%	44	19	6,5	14%	50	7	0,8	18%	14	17
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Est	22,6	15%	73	5	4,3	5%	18	22	1,8	21%	37	3
3.000 - 4.999 abitanti - Centro	17,6	5%	51	14	5,2	25%	32	16	1,3	33%	25	6
3.000 - 4.999 abitanti - Sud	11,6	15%	24	23	3,1	5%	1	27	0,9	33%	16	15
3.000 - 4.999 abitanti - Totale	16,5	10%	46		5,1	13%	31		1,1	24%	20	
5.000 - 9.999 abitanti												
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Ovest	20,0	3%	61	10	7,5	7%	64	6	0,8	12%	14	18
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Est	24,5	14%	81	3	5,4	4%	34	14	1,7	37%	35	4
5.000 - 9.999 abitanti - Centro	17,3	3%	49	15	5,5	8%	36	13	1,3	46%	26	5
5.000 - 9.999 abitanti - Sud	15,3	2%	40	20	3,4	19%	5	26	0,8	17%	13	19
5.000 - 9.999 abitanti - Totale	19,6	6%	60		5,7	7%	39		1,1	27%	21	
10.000 - 19.999 abitanti												
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Ovest	21,0	6%	66	8	8,6	2%	80	4	0,6	13%	10	23
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Est	22,5	4%	72	6	5,2	3%	31	17	1,2	8%	22	10
10.000 - 19.999 abitanti - Centro	17,9	-8%	52	12	6,0	-2%	43	9	1,1	-9%	20	12
10.000 - 19.999 abitanti - Sud	21,3	6%	67	7	4,2	16%	17	24	0,7	10%	12	21
10.000 - 19.999 abitanti - Totale	20,9	3%	65		6,0	4%	43		0,9	5%	15	
20.000 - 59.999 abitanti												
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Ovest	19,5	3%	59	11	8,6	8%	81	3	0,5	15%	8	25
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Est	23,6	-14%	77	4	5,9	11%	41	10	1,2	35%	23	9
20.000 - 59.999 abitanti - Centro	16,5	16%	46	17	6,4	7%	49	8	0,9	6%	16	14
20.000 - 59.999 abitanti - Sud	16,7	6%	47	16	4,8	19%	26	20	0,4	22%	5	26
20.000 - 59.999 abitanti - Totale	18,5	3%	55		6,4	11%	49		0,7	18%	11	
60.000 - 99.999 abitanti												
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Ovest	12,3	5%	27	21	5,8	-8%	40	11	0,9	8%	17	13
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Est	28,7	2%	100	1	7,6	8%	65	5	4,5	-3%	100	1
60.000 - 99.999 abitanti - Centro	6,1	-60%	0	28	4,6	-49%	23	21	0,7	-72%	11	22
60.000 - 99.999 abitanti - Sud	11,0	21%	22	25	4,2	39%	18	23	0,2	-20%	0	28
60.000 - 99.999 abitanti - Totale	11,4	-16%	23		5,0	-19%	29		0,9	-40%	17	
Oltre 100.000 abitanti												
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Ovest	20,8	9%	65	9	10,0	11%	100	1	1,2	62%	24	7
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Est	28,1	38%	97	2	5,8	6%	40	12	2,0	-49%	42	2
Oltre 100.000 abitanti - Centro	9,8	13%	16	27	8,7	7%	82	2	0,8	-42%	13	20
Oltre 100.000 abitanti - Sud	17,9	-51%	52	13	5,3	85%	32	15	0,3	3%	3	27
Oltre 100.000 abitanti - Totale	18,2	-4%	53		7,8	14%	69		1,1	-30%	20	
Italia (RSO)	17,7	1%			6,2	8%			0,9	-7%		

	S08 Anziani Utenti serviti Interventi e servizi n. per 1.000 abitanti				S10 Immigrati e nomadi Utenti serviti Interventi e servizi n. per 1.000 abitanti				S12 Povertà, disagio adulti e senza dimora Utenti serviti Interventi e servizi n. per 1.000 abitanti			
	Nr.	Var	punti	pos.	Nr.	Var	punti	pos.	Nr.	Var	punti	pos.
Meno di 3.000 abitanti												
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Ovest	10,6	-2%	23	16	0,7	17%	0	28	6,5	2%	4	25
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Est	26,9	7%	72	2	4,3	-9%	12	14	7,0	-5%	6	24
Meno di 3.000 abitanti - Centro	9,7	17%	19	18	3,2	68%	8	19	5,7	2%	0	28
Meno di 3.000 abitanti - Sud	8,2	19%	15	20	1,7	58%	3	25	5,9	14%	1	27
Meno di 3.000 abitanti - Totale	11,6	6%	25		1,7	25%	3		6,3	4%	3	
3.000 - 4.999 abitanti												
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Ovest	10,8	0%	23,0026	14	1,7	38%	3	26	7,2	-13%	7	23
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Est	25,2	11%	67	4	4,8	9%	13	13	7,9	3%	10	20
3.000 - 4.999 abitanti - Centro	7,7	-1%	14	21	2,9	14%	7	20	6,5	6%	4	26
3.000 - 4.999 abitanti - Sud	5,7	10%	7	25	1,7	14%	3	27	8,7	15%	14	18
3.000 - 4.999 abitanti - Totale	11,9	5%	26		2,4	17%	6		7,6	-1%	9	
5.000 - 9.999 abitanti												
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Ovest	13,0	3%	30	11	2,7	-10%	7	21	8,7	-8%	14	17
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Est	26,0	4%	70	3	5,6	8%	16	12	7,5	-9%	9	22
5.000 - 9.999 abitanti - Centro	10,8	16%	23	13	3,4	-19%	9	18	7,6	-9%	9	21
5.000 - 9.999 abitanti - Sud	6,0	15%	8	24	2,1	7%	4	24	11,0	0%	25	11
5.000 - 9.999 abitanti - Totale	14,2	6%	34		3,4	-4%	9		8,8	-6%	14	
10.000 - 19.999 abitanti												
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Ovest	14,0	-2%	33	10	4,2	-4%	11	15	10,8	-9%	24	13
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Est	23,4	3%	62	6	6,9	10%	20	7	9,2	8%	16	16
10.000 - 19.999 abitanti - Centro	11,1	-2%	24	12	8,2	1%	24	5	10,3	-9%	21	14
10.000 - 19.999 abitanti - Sud	7,2	3%	12	23	2,3	-2%	5	22	14,0	-5%	39	6
10.000 - 19.999 abitanti - Totale	14,0	0%	33		5,2	2%	14		11,1	-4%	26	
20.000 - 59.999 abitanti												
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Ovest	14,6	7%	35	9	3,5	27%	9	17	12,3	9%	31	9
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Est	24,5	-1%	65	5	5,8	28%	16	11	12,6	21%	33	8
20.000 - 59.999 abitanti - Centro	9,7	13%	20	17	7,8	-3%	23	6	15,8	36%	48	4
20.000 - 59.999 abitanti - Sud	4,5	16%	4	26	3,6	14%	9	16	16,4	14%	50	3
20.000 - 59.999 abitanti - Totale	11,6	8%	26		5,0	11%	14		14,5	19%	42	
60.000 - 99.999 abitanti												
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Ovest	7,5	-7%	13	22	6,3	2%	18	8	8,6	2%	13	19
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Est	35,9	6%	100	1	31,6	10%	100	1	10,9	-26%	24	12
60.000 - 99.999 abitanti - Centro	9,4	34%	19	19	6,2	-7%	18	9	14,6	-48%	42	5
60.000 - 99.999 abitanti - Sud	3,3	16%	0	28	2,2	-33%	5	23	9,5	46%	18	15
60.000 - 99.999 abitanti - Totale	9,1	10%	18		7,1	-5%	21		11,0	-26%	25	
Oltre 100.000 abitanti												
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Ovest	18,8	-8%	47	8	13,6	5%	42	3	23,1	45%	82	2
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Est	21,9	4%	57	7	19,5	21%	61	2	26,9	-1%	100	1
Oltre 100.000 abitanti - Centro	10,7	-4%	23	15	12,2	115%	37	4	13,4	-12%	36	7
Oltre 100.000 abitanti - Sud	4,3	38%	3	27	5,9	52%	17	10	11,2	-35%	26	10
Oltre 100.000 abitanti - Totale	14,1	-1%	33		13,0	36%	40		18,5	1%	61	
Italia (RSO)	12,8	3%			6,4	18%			12,7	1%		

Tavola 17B - SOCIALE - indicatori di output-risultato parziali (seconda parte), suddivisione demografica e per aree geografiche

	S03 Famiglia e minori Beneficiari Contributi economici n. per 1.000 abitanti				S05 Disabili Beneficiari Contributi economici n. per 1.000 abitanti				S07 Dipendenze, salute mentale Beneficiari Contributi economici n. per 1.000 abitanti			
	Nr.	Var	punti	pos.	Nr.	Var	punti	pos.	Nr.	Var	punti	pos.
Meno di 3.000 abitanti												
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Ovest	4,6	-7%	10	26	1,2	7%	24	23	0,1	-17%	4	26
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Est	8,1	-4%	55	17	1,2	26%	27	21	0,3	-23%	31	5
Meno di 3.000 abitanti - Centro	5,6	-5%	23	24	1,2	19%	24	22	0,2	-4%	16	14
Meno di 3.000 abitanti - Sud	4,0	-39%	4	27	0,7	17%	0	28	0,1	-9%	6	24
Meno di 3.000 abitanti - Totale	5,0	-16%	15		1,0	13%	18		0,1	-15%	9	
3.000 - 4.999 abitanti												
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Ovest	7,4	-8%	45	21	1,5	15%	43	16	0,1	-5%	5	25
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Est	9,9	12%	76	6	1,3	26%	30	20	0,3	-1%	29	7
3.000 - 4.999 abitanti - Centro	10,3	-8%	82	4	1,5	9%	45	14	0,2	31%	22	10
3.000 - 4.999 abitanti - Sud	5,7	-31%	24	23	1,1	38%	24	25	0,1	19%	11	20
3.000 - 4.999 abitanti - Totale	7,9	-9%	51		1,4	19%	36		0,2	6%	13	
5.000 - 9.999 abitanti												
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Ovest	8,7	3%	62	12	1,7	1%	52	11	0,1	8%	9	22
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Est	8,9	-22%	64	10	1,1	16%	21	26	0,2	-17%	22	9
5.000 - 9.999 abitanti - Centro	8,2	-19%	56	16	1,6	-1%	46	13	0,3	-12%	24	8
5.000 - 9.999 abitanti - Sud	9,4	-15%	71	7	0,9	2%	9	27	0,2	0%	16	16
5.000 - 9.999 abitanti - Totale	8,9	-12%	64		1,3	3%	34		0,2	-7%	16	
10.000 - 19.999 abitanti												
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Ovest	8,4	-11%	58	14	2,1	15%	73	5	0,2	14%	13	17
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Est	11,8	0%	100	1	1,1	18%	24	24	0,3	20%	30	6
10.000 - 19.999 abitanti - Centro	10,0	3%	78	5	2,0	16%	67	7	0,3	-6%	31	4
10.000 - 19.999 abitanti - Sud	8,9	-23%	64	9	1,3	5%	30	19	0,2	7%	16	15
10.000 - 19.999 abitanti - Totale	9,7	-9%	75		1,6	13%	48		0,2	8%	22	
20.000 - 59.999 abitanti												
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Ovest	8,6	-10%	61	13	2,3	9%	83	2	0,1	-8%	8	23
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Est	8,9	1%	64	11	1,5	21%	43	15	0,3	12%	35	3
20.000 - 59.999 abitanti - Centro	7,7	-13%	49	19	2,1	8%	73	6	0,2	1%	22	11
20.000 - 59.999 abitanti - Sud	7,9	-18%	52	18	1,5	10%	42	17	0,2	28%	16	13
20.000 - 59.999 abitanti - Totale	8,2	-12%	55		1,9	10%	61		0,2	10%	18	
60.000 - 99.999 abitanti												
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Ovest	5,2	-2%	18	25	1,7	10%	54	10	0,5	-4%	51	2
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Est	6,6	9%	36	22	2,6	-5%	100	1	0,2	524%	13	18
60.000 - 99.999 abitanti - Centro	8,2	-25%	56	15	2,1	3%	77	4	0,2	-29%	19	12
60.000 - 99.999 abitanti - Sud	9,1	13%	66	8	1,4	21%	38	18	NA	NA	NA	NA
60.000 - 99.999 abitanti - Totale	7,6	-7%	48		1,8	7%	59		0,2	-14%	18	
Oltre 100.000 abitanti												
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Ovest	7,5	-37%	46	20	1,9	24%	65	9	0,1	4%	12	19
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Est	10,8	1%	88	3	1,9	-53%	65	8	0,1	33%	10	21
Oltre 100.000 abitanti - Centro	3,8	-13%	0	28	2,2	1%	82	3	0,9	78%	100	1
Oltre 100.000 abitanti - Sud	11,5	144%	96	2	1,6	17%	48	12	0,0	-87%	0	27
Oltre 100.000 abitanti - Totale	7,7	-2%	49		2,0	-13%	68		0,4	30%	39	
Italia (RSO)	8,1	-9%			1,7	2%			0,2	10%		

	S09 Anziani Beneficiari Contributi economici n. per 1.000 abitanti				S11 Immigrati e nomadi Beneficiari Contributi economici n. per 1.000 abitanti				S13 Povertà, disagio adulti e senza dimora Beneficiari Contributi economici n. per 1.000 abitanti			
	Nr.	Var	punti	pos.	Nr.	Var	punti	pos.	Nr.	Var	punti	pos.
Meno di 3.000 abitanti												
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Ovest	1,7	9%	18	20	0,2	35%	4	27	2,2	-26%	0	28
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Est	3,9	35%	55	3	0,7	-28%	25	15	3,7	-4%	15	23
Meno di 3.000 abitanti - Centro	2,1	0%	26	15	0,4	27%	12	22	4,1	-22%	20	19
Meno di 3.000 abitanti - Sud	1,0	2%	7	26	0,3	33%	9	25	3,9	-24%	17	22
Meno di 3.000 abitanti - Totale	1,8	11%	20		0,3	7%	8		3,1	-23%	9	
3.000 - 4.999 abitanti												
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Ovest	1,8	8%	20	18	0,2	45%	5	26	3,0	-45%	8	26
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Est	3,8	4%	53	4	0,7	-30%	26	14	3,6	-26%	14	24
3.000 - 4.999 abitanti - Centro	2,8	37%	36	9	0,7	-6%	24	16	4,9	-18%	28	17
3.000 - 4.999 abitanti - Sud	1,2	-6%	10	25	0,5	43%	17	19	5,6	2%	35	14
3.000 - 4.999 abitanti - Totale	2,2	8%	26		0,4	-2%	15		4,0	-27%	18	
5.000 - 9.999 abitanti												
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Ovest	2,0	-3%	23	17	0,5	2%	15	20	4,3	-34%	22	18
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Est	2,8	6%	36	10	0,8	-13%	28	13	4,0	-31%	19	21
5.000 - 9.999 abitanti - Centro	2,1	7%	25	16	1,1	3%	41	8	5,0	-27%	28	16
5.000 - 9.999 abitanti - Sud	1,3	-4%	12	22	0,5	-17%	17	18	7,0	-15%	49	11
5.000 - 9.999 abitanti - Totale	2,0	1%	24		0,6	-6%	23		4,9	-27%	28	
10.000 - 19.999 abitanti												
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Ovest	2,3	-9%	28	14	0,8	-12%	31	12	5,0	-34%	29	15
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Est	3,4	6%	46	5	1,4	-16%	52	4	3,5	-44%	13	25
10.000 - 19.999 abitanti - Centro	2,9	-2%	39	8	1,2	1%	44	6	7,1	-26%	50	10
10.000 - 19.999 abitanti - Sud	1,3	7%	11	23	0,9	-18%	33	11	8,7	0%	67	9
10.000 - 19.999 abitanti - Totale	2,4	-1%	30		1,1	-12%	39		6,0	-24%	39	
20.000 - 59.999 abitanti												
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Ovest	2,7	4%	34	11	0,9	24%	34	10	8,8	-12%	68	8
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Est	3,0	49%	40	7	1,4	22%	52	3	9,1	0%	71	7
20.000 - 59.999 abitanti - Centro	2,4	4%	30	13	1,3	0%	48	5	10,3	-11%	82	4
20.000 - 59.999 abitanti - Sud	1,3	42%	12	21	0,6	2%	22	17	10,9	-15%	89	3
20.000 - 59.999 abitanti - Totale	2,2	18%	27		1,0	11%	36		9,9	-12%	79	
60.000 - 99.999 abitanti												
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Ovest	2,5	12%	31	12	1,1	69%	42	7	6,2	1%	40	13
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Est	6,4	6%	95	2	0,9	8%	35	9	10,2	-58%	82	5
60.000 - 99.999 abitanti - Centro	1,8	-42%	20	19	0,4	-53%	14	21	11,1	40%	91	2
60.000 - 99.999 abitanti - Sud	0,6	212%	0	28	0,1	-52%	0	28	2,7	-73%	5	27
60.000 - 99.999 abitanti - Totale	1,9	-10%	22		0,5	-11%	18		6,8	-29%	47	
Oltre 100.000 abitanti												
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Ovest	1,2	-3%	11	24	1,5	108%	58	2	4,0	49%	19	20
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Est	6,7	15%	100	1	2,6	117%	100	1	12,0	-20%	100	1
Oltre 100.000 abitanti - Centro	3,1	61%	41	6	0,3	-33%	9	24	7,0	208%	49	12
Oltre 100.000 abitanti - Sud	0,7	-26%	2	27	0,4	119%	12	23	9,6	56%	76	6
Oltre 100.000 abitanti - Totale	2,9	22%	37		1,1	79%	42		7,7	34%	56	
Italia (RSO)	2,3	10%			0,9	14%			6,8	-11%		

Tavola 18 - SOCIALE - performance complessiva, suddivisione regionale

	S01 Spesa pro capite			S14 Indice di deprivazione socio-economica Scostamento % dalla media nazionale			S15 Indice sintetico di output-risultato (media normalizzata punteggi Tavole 16A e 16B)	S16 Distanza dal bisogno
	€	Var	pos.	Indice	punti (A)	pos.	punti (B)	punti (B-A)
Nord-Ovest								
Piemonte	104	-4%	12	27	34	8	59	24
Lombardia	148	4%	2	3	9	14	44	35
Liguria	157	6%	1	28	36	7	72	36
Nord-Ovest Totale	137	2%		12	18		51	32
Nord-Est								
Veneto	116	-2%	10	-5	0	15	100	100
Emilia Romagna	140	8%	5	13	20	11	96	77
Nord-Est Totale	128	3%		4	9		98	89
Centro								
Toscana	120	-2%	8	9	15	12	55	39
Umbria	98	4%	13	14	21	10	57	36
Marche	142	0%	4	9	15	13	84	69
Lazio	143	7%	3	33	41	5	58	17
Centro Totale	133	3%		21	28		60	32
Sud								
Abruzzo	119	30%	9	24	32	9	33	10
Molise	129	6%	7	30	38	6	41	-38
Campania	91	5%	15	87	100	1	0	-37
Puglia	135	20%	6	69	81	3	63	-54
Basilicata	116	13%	11	43	52	4	27	-48
Calabria	91	9%	14	73	85	2	4	-60
Sud Totale	108	13%		71	83		25	-83
Italia (RSO)	126	5%		28	1%			

Tavola 19 - SOCIALE - performance complessiva, suddivisione demografica e per aree geografiche

	S01 Spesa pro capite			S14 Indice di deprivazione socio-economica Scostamento % dalla media nazionale			S15 Indice sintetico di output-risultato (media normalizzata punteggi Tavole 16A e 16B)	S16 Distanza dal bisogno
	€	Var	pos.	Indice	punti (A)	pos.	punti (B)	punti (B-A)
Meno di 3.000 abitanti								
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Ovest	73	-3%	28	-25	8	27	5	-2
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Est	89	-6%	20	-34	0	28	39	39
Meno di 3.000 abitanti - Centro	79	1%	26	-10	20	23	14	-6
Meno di 3.000 abitanti - Sud	83	7%	25	40	61	9	0	-61
Meno di 3.000 abitanti - Totale	78	0%		-4	25		9	-16
3.000 - 4.999 abitanti								
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Ovest	93	0%	19	-13	18	24	22	4
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Est	84	-6%	24	-22	10	26	46	36
3.000 - 4.999 abitanti - Centro	100	7%	15	1	29	19	35	6
3.000 - 4.999 abitanti - Sud	76	9%	27	48	68	7	11	-57
3.000 - 4.999 abitanti - Totale	88	2%		3	30		26	-4
5.000 - 9.999 abitanti								
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Ovest	108	4%	13	-8	21	22	36	15
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Est	89	-3%	21	-15	16	25	44	28
5.000 - 9.999 abitanti - Centro	99	1%	17	1	29	20	36	7
5.000 - 9.999 abitanti - Sud	86	26%	23	62	79	5	22	-57
5.000 - 9.999 abitanti - Totale	97	5%		8	35		35	0
10.000 - 19.999 abitanti								
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Ovest	126	3%	10	3	31	18	47	16
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Est	96	-4%	18	-6	23	21	51	28
10.000 - 19.999 abitanti - Centro	99	5%	16	12	38	15	52	14
10.000 - 19.999 abitanti - Sud	86	11%	22	70	86	4	36	-50
10.000 - 19.999 abitanti - Totale	103	3%		21	45		46	1
20.000 - 59.999 abitanti								
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Ovest	140	6%	6	18	43	14	54	11
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Est	114	3%	12	5	32	17	61	28
20.000 - 59.999 abitanti - Centro	126	-3%	11	19	44	13	53	10
20.000 - 59.999 abitanti - Sud	138	31%	7	78	93	3	36	-57
20.000 - 59.999 abitanti - Totale	132	11%		37	59		49	-10
60.000 - 99.999 abitanti								
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Ovest	157	-1%	4	43	64	8	35	-29
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Est	131	73%	9	11	37	16	99	61
60.000 - 99.999 abitanti - Centro	148	8%	5	25	49	12	38	-11
60.000 - 99.999 abitanti - Sud	136	14%	8	80	94	2	11	-82
60.000 - 99.999 abitanti - Totale	144	11%		48	67		32	-35
Oltre 100.000 abitanti								
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Ovest	217	2%	1	53	72	6	62	-10
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Est	209	7%	2	36	58	11	100	42
Oltre 100.000 abitanti - Centro	169	5%	3	39	60	10	51	-9
Oltre 100.000 abitanti - Sud	106	-15%	14	87	100	1	35	-65
Oltre 100.000 abitanti - Totale	180	2%		51	70		61	-9
Italia (RSO)	126	5%		28				

Grafico 10A - SOCIALE - Matrice Impegno finanziario (S01 - Spesa pro capite) - Livello dei servizi (S16 - Distanza dal bisogno), suddivisione regionale

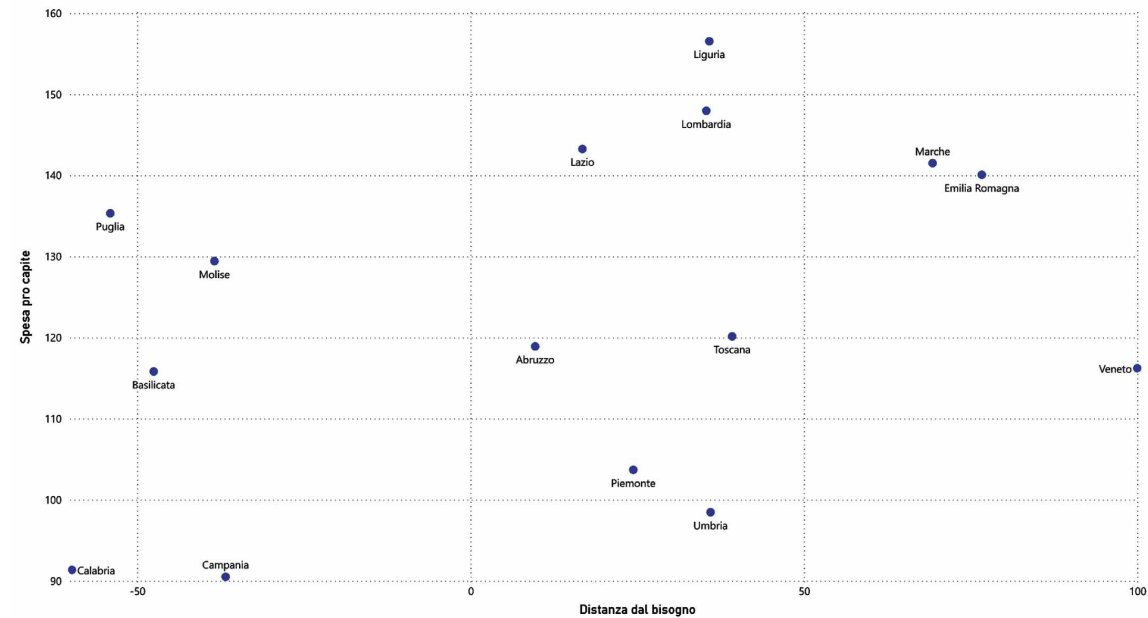
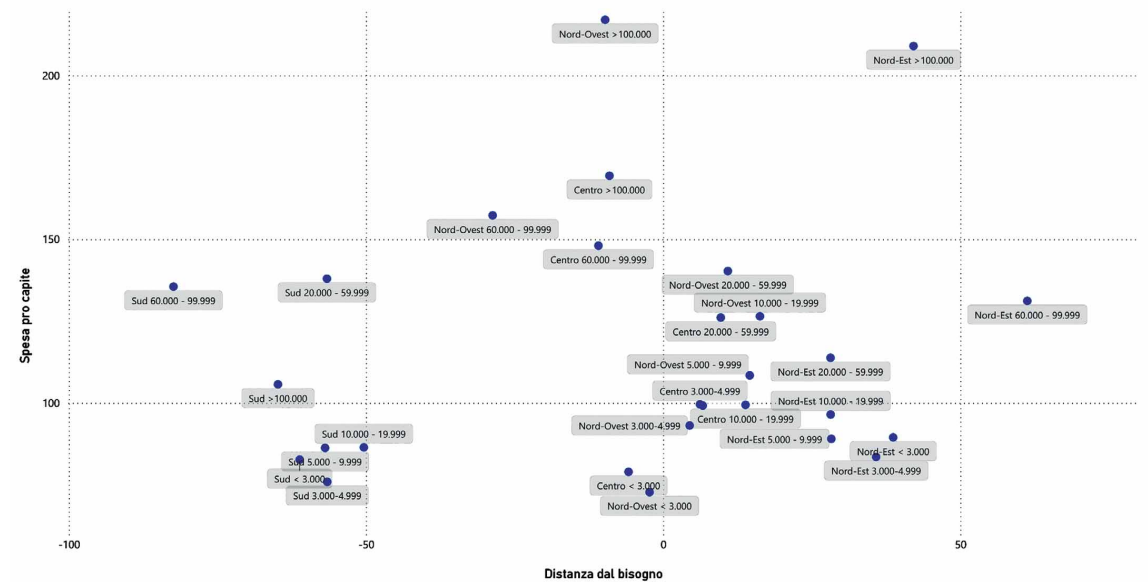


Grafico 10B - SOCIALE - Matrice Impegno finanziario (S01 - Spesa pro capite) - Livello dei servizi (S16 - Distanza dal bisogno), suddivisione demografica e per aree geografiche



4.11. Nido

4.11.1. Nota metodologica specifica

Il servizio Nido (asilo nido o nido d'infanzia), costituisce la struttura educativa di supporto alle famiglie destinata ai bambini di età compresa tra 0 e 2 anni e che precede l'ingresso alla scuola dell'infanzia (materna).

Per valutarne l'efficacia è comunemente utilizzato il tasso di copertura della domanda di servizio mentre per valutare l'impegno finanziario è utilizzato un indice di spesa corrente per singolo bambino servito. Si sottolinea che l'indicatore di efficacia analizzato non corrisponde a quello utilizzato come obiettivo di servizio ai sensi dell'art. 1, c. 172 Legge 234/2021; quest'ultimo indicatore, il cui obiettivo di servizio è indicato nel 33% entro il 2027, include anche la parte di domanda coperta attraverso i servizi asili nido privati accreditati.

In considerazione delle informazioni disponibili, gli indicatori utilizzati per i servizi Nido sono quelli indicati nel Box 8.

Box 8 – Indicatori utilizzati per misurare i servizi Nido

Indicatori di impegno finanziario

- **N01 – Spesa per bambino servito asilo nido:** indicatore non presente in Opencivitas in modo diretto è calcolato come rapporto fra la spesa corrente del servizio (in Opencivitas è "Spesa storica - Euro") e il numero di bambini serviti (in Opencivitas è "Bambini serviti asili nido").

Indicatore efficacia

- **N02 – Utenti totali del servizio di asilo nido % della popolazione 0-2:** misura la copertura della popolazione 0-2 anni da parte del servizio di asilo nido comunale.

Per questo servizio non sono disponibili indicatori di processo e output-risultato parziali.

4.11.2. Analisi

La Tavola 20 analizza i due indicatori considerati rispetto alla suddivisione regionale; la Tavola 21 evidenzia le differenze fra aree geografiche e dimensioni; il Grafico 13A è la matrice "impegno finanziario - livello dei servizi" costruita sulla base delle informazioni di Tavola 20, mentre il Grafico 13B è la medesima matrice costruita sulla base delle informazioni di Tavola 21; il Grafico 14, unitamente alla annessa tabella di analisi, evidenzia le aree provinciali con il maggiore (in verde) e minore (in rosso) copertura del servizio espressa dalla percentuale di utenti del servizio asilo nido rispetto alla popolazione residente 0-2 (indice N02).

Dall'analisi dei dati risulta quanto segue.

- Nel 2022 il servizio Nido presenta un costo medio (indice N01) pari a 8.088 euro per bambina o bambino accolto, in lieve aumento rispetto agli 8.034 euro dell'anno precedente (+1%). Le punte minime si confermano in Molise con 3.031 euro (in calo di -1%), mentre le massime si registrano in Liguria con 11.219 euro (+24%), seguite da quelle del Lazio con 10.503 euro (stesso livello del 2021). La spesa unitaria rimane decisamente più elevata nei comuni con oltre 60.000 abitanti ma con una contrazione significativa registrata nei comuni nel Nord-Ovest e del Centro con una popolazione compresa tra i 60.000 e i 99.999 abitanti, che diminuisce rispettivamente del 10% e del 27%. Nei comuni del Sud con una popolazione maggiore a 10.000 abitanti si riscontra invece un significativo aumento della spesa che raggiunge un incremento anche del 63% nei comuni con una popolazione compresa tra 20.000 e 59.999 abitanti e del 54% nei grandi comuni con più di 100.000 abitanti, che tuttavia non si è tramutato in un aumento del tasso di copertura del servizio (indice N02, vedere punto successivo), che addirittura arretra. Un significativo calo della spesa si registra nei piccoli comuni, con una riduzione percentuale del 38% rispetto al 2021 (-77% al Centro), ma dove si registra un importante aumento del +126% (+451% al Centro) della copertura della domanda potenziale di servizio.

- I livelli di copertura della domanda potenziale di servizi per l'infanzia (indice N02) raggiungono nel 2022 una media nazionale del 17,6%, in lieve aumento rispetto al 16,4% dell'anno precedente (+7%) anche per l'effetto del decremento della numerosità della popolazione 0-2 di riferimento del servizio. Le differenze territoriali restano marcate: il valore più elevato si registra nei piccoli comuni del Centro, con una media del 52,8%. L'Umbria si distingue con una crescita del 150% rispetto al 2021, diventando la regione con la copertura più alta (44,1%). All'opposto, i comuni del Sud si fermano al 7,3%, pur mostrando segnali positivi: nei centri sotto i 9.999 abitanti si osserva un incremento significativo, che nei comuni più piccoli (meno di 3.000 residenti) raggiunge il +68%, portando la copertura all'8,1%.
- Le matrici "impegno finanziario – livello dei servizi" mostrano come sia solo parzialmente valida la regola secondo la quale ad una maggiore copertura del servizio corrisponde una spesa più elevata per singolo utente. Infatti, Campania, Puglia, Piemonte e Liguria, con un aumento significativo della spesa (rispettivamente aumentata del 75%, 30%, 55% e 24%) non riscontrano un proporzionale aumento del livello dei servizi (attestandosi rispettivamente al 4,8%, 10,7%, 17,6% e 16,6% di utenti del servizio di asilo nido). Invece l'Umbria, con un livello minimo di spesa, ridotta del 59% rispetto la scorsa rilevazione, ha registrato un alto livello del servizio. Nei comuni del Sud con oltre 60.000 abitanti si registrano livelli molto elevati di spesa per utente, a fronte però di una capacità di copertura del servizio estremamente ridotta. In questi contesti il fenomeno di concentrazione delle risorse su un numero limitato di beneficiari risulta particolarmente marcato.
- La mappa per provincia evidenzia un quadro profondamente cambiato: al vertice si colloca Perugia con il 52,6% di copertura e +174% di aumento dell'indice, seguita da Bologna (41,7%, +33%) e Prato (37,6%, +39%), mentre nel 2021 primeggiava Bologna, seguita da Rimini e Reggio nell'Emilia. In fondo alla graduatoria restano Caserta (1,4% in aumento del +49%), Catanzaro (2,6% in aumento del +30%) e Reggio Calabria (3,7% in diminuzione del -17%).

Tavola 20 – NIDO – suddivisione regionale

	N01 Spesa per bambino servito asilo nido			N02 Utenti totali del servizio di asilo nido % della popolazione 0-2		
	€	Var	pos.	%	Var	pos.
Nord-Ovest						
Piemonte	10.174	55%	3	17,6	-3%	7
Lombardia	7.053	-8%	8	18,1	-2%	6
Liguria	11.219	24%	1	16,6	-16%	8
Nord-Ovest Totale	8.166	9%		17,8	-3%	
Nord-Est						
Veneto	6.282	-11%	10	15,6	12%	9
Emilia Romagna	7.993	-6%	7	33,1	15%	2
Nord-Est Totale	7.414	-8%		24,0	14%	
Centro						
Toscana	8.291	-7%	6	27,2	5%	3
Umbria	3.525	-59%	14	44,1	150%	1
Marche	5.521	-19%	13	22,7	13%	4
Lazio	10.503	0%	2	22,0	6%	5
Centro Totale	8.379	-11%		25,2	15%	
Sud						
Abruzzo	6.699	14%	9	12,0	5%	11
Molise	3.031	-1%	15	14,3	17%	10
Campania	10.091	75%	4	4,8	1%	14
Puglia	9.438	30%	5	10,7	3%	12
Basilicata	5.927	-13%	11	10,0	11%	13
Calabria	5.561	6%	12	4,5	8%	15
Sud Totale	8.539	36%		7,3	4%	
Italia (RSO)	8.088	1%		17,6	7%	

Tavola 21 - NIDO - suddivisione demografica e per aree geografiche

	N01 Spesa per bambino servito asilo nido			N02 Utenti totali del servizio di asilo nido % della popolazione 0-2		
	€	Var	pos.	%	Var	pos.
Meno di 3.000 abitanti						
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Ovest	3.010	-8%	25	12,3	64%	21
Meno di 3.000 abitanti - Nord-Est	3.593	-11%	24	15,3	31%	20
Meno di 3.000 abitanti - Centro	1.129	-77%	28	52,8	451%	1
Meno di 3.000 abitanti - Sud	2.189	-1%	26	8,1	68%	23
Meno di 3.000 abitanti - Totale	2.148	-38%		16,7	126%	
3.000 - 4.999 abitanti						
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Ovest	4.232	23%	21	15,6	17%	19
3.000 - 4.999 abitanti - Nord-Est	4.050	-2%	22	17,8	16%	15
3.000 - 4.999 abitanti - Centro	4.493	-2%	19	22,4	28%	6
3.000 - 4.999 abitanti - Sud	2.096	-3%	27	8,5	23%	22
3.000 - 4.999 abitanti - Totale	3.944	8%		15,1	20%	
5.000 - 9.999 abitanti						
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Ovest	5.461	18%	16	16,7	-2%	17
5.000 - 9.999 abitanti - Nord-Est	4.928	-4%	18	19,8	14%	11
5.000 - 9.999 abitanti - Centro	5.394	0%	17	20,4	3%	10
5.000 - 9.999 abitanti - Sud	3.690	-11%	23	8,0	13%	25
5.000 - 9.999 abitanti - Totale	5.060	4%		15,8	5%	
10.000 - 19.999 abitanti						
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Ovest	7.018	21%	13	17,9	-4%	14
10.000 - 19.999 abitanti - Nord-Est	6.571	1%	15	21,1	12%	9
10.000 - 19.999 abitanti - Centro	6.623	-6%	14	18,8	1%	13
10.000 - 19.999 abitanti - Sud	4.493	39%	20	7,2	-6%	26
10.000 - 19.999 abitanti - Totale	6.440	9%		15,7	1%	
20.000 - 59.999 abitanti						
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Ovest	8.782	16%	9	17,5	-9%	16
20.000 - 59.999 abitanti - Nord-Est	7.230	-4%	12	21,2	8%	8
20.000 - 59.999 abitanti - Centro	9.312	17%	8	16,4	-3%	18
20.000 - 59.999 abitanti - Sud	10.693	63%	6	7,0	-1%	27
20.000 - 59.999 abitanti - Totale	8.952	19%		13,8	-2%	
60.000 - 99.999 abitanti						
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Ovest	11.964	-10%	3	18,9	-1%	12
60.000 - 99.999 abitanti - Nord-Est	8.232	-5%	10	30,0	16%	4
60.000 - 99.999 abitanti - Centro	7.804	-27%	11	21,4	1%	7
60.000 - 99.999 abitanti - Sud	15.143	26%	2	4,9	-14%	28
60.000 - 99.999 abitanti - Totale	10.038	-11%		15,3	0%	
Oltre 100.000 abitanti						
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Ovest	11.766	16%	4	22,7	-15%	5
Oltre 100.000 abitanti - Nord-Est	9.632	-12%	7	33,7	17%	2
Oltre 100.000 abitanti - Centro	11.033	-5%	5	32,9	10%	3
Oltre 100.000 abitanti - Sud	16.280	54%	1	8,1	-1%	24
Oltre 100.000 abitanti - Totale	11.154	2%		25,4	3%	
Italia (RSO)	8.088	1%		17,6	7%	

Grafico 11A - NIDO - Matrice Impegno finanziario (N01 - Spesa per bambino servito asilo nido) - Livello dei servizi (N02 - Utenti totali del servizio di asilo nido % della popolazione 0-2), suddivisione regionale

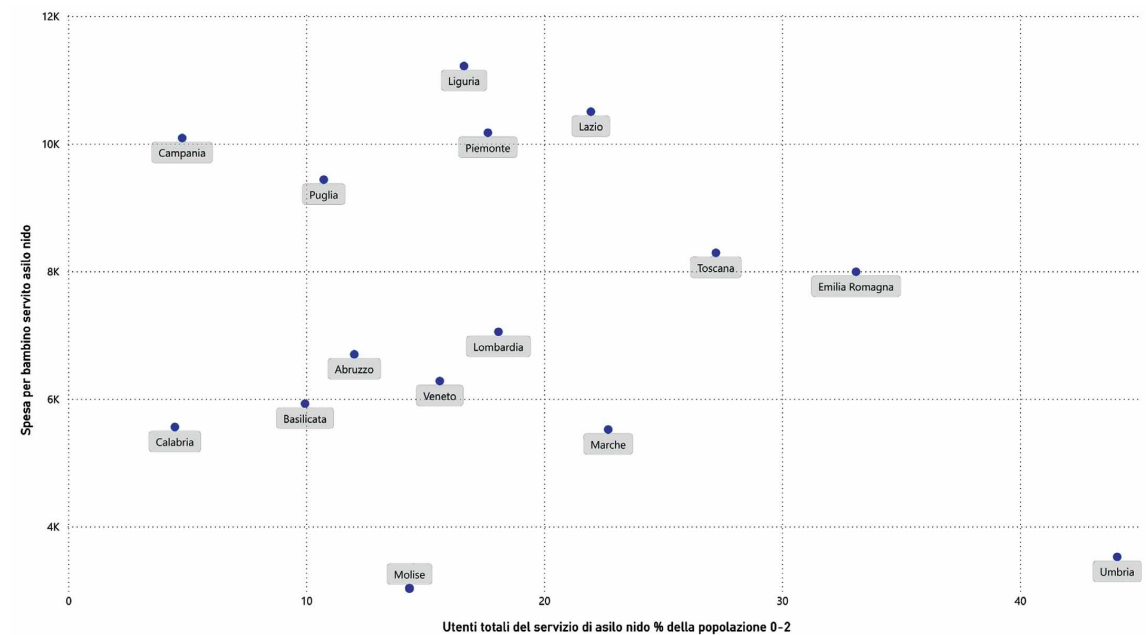


Grafico 11B - NIDO - Matrice Impegno finanziario (N01 - Spesa per bambino servito asilo nido) - Livello dei servizi (N02 - Utenti totali del servizio di asilo nido % della popolazione 0-2), suddivisione demografica e per aree geografiche

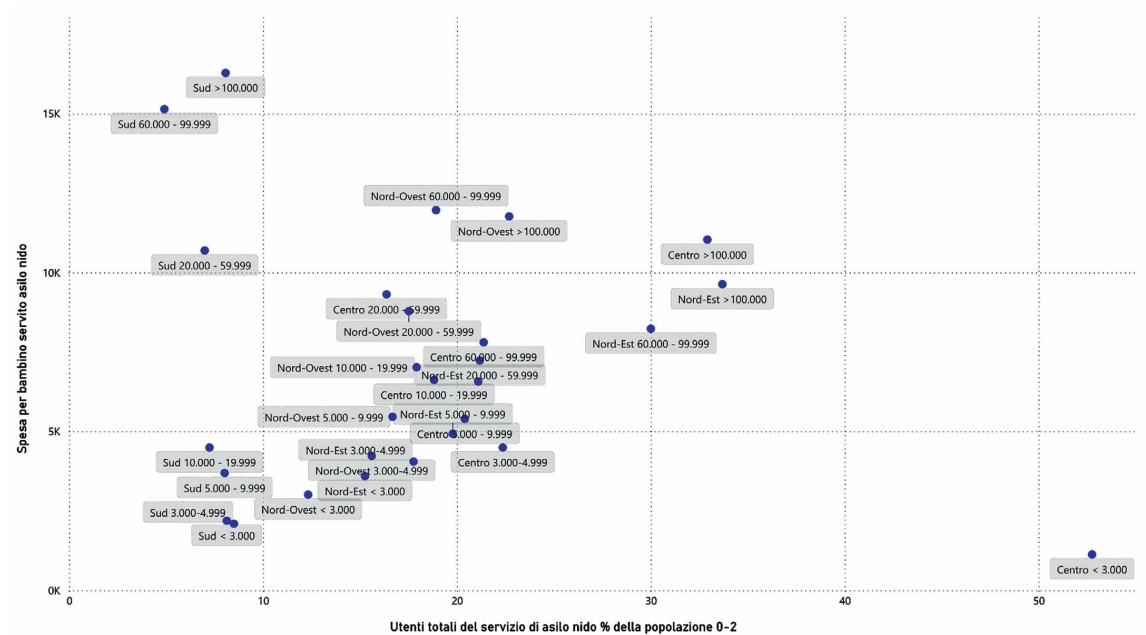
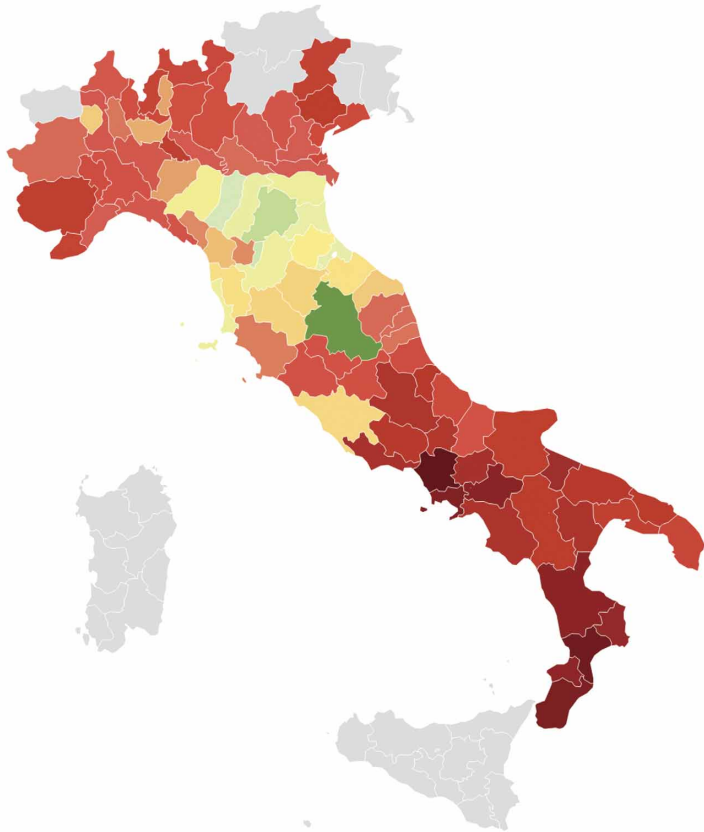


Grafico 12 - NIDO - mappa provinciale indice N02 - Utenti totali del servizio di asilo nido % della popolazione 0-2



Provincia	N02 - Utenti totali del servizio di asilo nido % popolazione 0-2, 2022	Posizione	Var. 22/21
Perugia	52,6	1	174%
Bologna	41,7	2	33%
Prato	37,6	3	39%
Reggio nell'Emilia	36,4	4	24%
Rimini	32,0	5	7%
Ravenna	31,6	6	30%
Modena	30,9	7	9%
Firenze	30,2	8	3%
Livorno	30,2	9	5%
Ferrara	29,9	10	3%
Parma	28,8	11	6%
Forlì-Cesena	27,8	12	0%
Pesaro e Urbino	26,4	13	21%
Pisa	26,3	14	25%
Roma	25,8	15	8%
Siena	25,6	16	0%
Arezzo	25,4	17	0%
Biella	25,0	18	31%
Ancona	24,8	19	6%
Lucca	24,1	20	-9%
Milano	23,2	21	-8%
Lecco	22,6	22	46%
Piacenza	22,4	23	-13%
Pistoia	21,2	24	-10%
Massa-Carrara	21,0	25	-9%
Grosseto	20,3	26	6%
Novara	19,9	27	27%
Ascoli Piceno	19,7	28	26%
Mantova	19,4	29	-5%

Provincia	N02 - Utenti totali del servizio di asilo nido % popolazione 0-2, 2022	Posizione	Var. 22/21
Fermo	19,3	30	17%
Torino	19,2	31	-16%
Macerata	19,2	32	9%
Savona	18,2	33	3%
Padova	18,2	34	17%
Rovigo	18,2	35	6%
Verona	17,9	36	16%
Cremona	17,9	37	11%
Vercelli	17,3	38	33%
Verbano-Cusio-Ossola	17,3	39	-4%
Genova	17,3	40	-25%
Pavia	17,3	41	0%
Vicenza	16,7	42	8%
La Spezia	16,5	43	11%
Campobasso	16,3	44	28%
Viterbo	16,1	45	1%
Terni	16,0	46	28%
Alessandria	16,0	47	25%
Rieti	15,5	48	10%
Bergamo	15,2	49	4%
Varese	15,1	50	-10%
Brescia	15,1	51	15%
Teramo	14,6	52	-15%
Asti	14,6	53	23%
Venezia	14,2	54	-5%
Chieti	14,2	55	11%
Monza e della Brianza	14,1	56	-8%
Sondrio	13,6	57	28%
Lecce	13,3	58	3%

Provincia	N02 - Utenti totali del servizio di asilo nido % popolazione 0-2, 2022	Posizione	Var. 22/21
Como	12,9	59	0%
Imperia	12,5	60	-16%
Belluno	12,1	61	31%
Taranto	11,8	62	-34%
Cuneo	11,6	63	17%
Lodi	11,5	64	-10%
Foggia	11,2	65	50%
Treviso	10,8	66	22%
Potenza	10,6	67	10%
Brindisi	10,3	68	-30%
Frosinone	9,9	69	-8%
Bari	9,9	70	28%
Pescara	9,8	71	38%
Isernia	9,4	72	-16%
L'Aquila	9,0	73	7%
Salerno	8,8	74	17%
Matera	8,8	75	15%
Latina	8,3	76	-8%
Benevento	8,1	77	41%
Barletta-Andria-Trani	7,3	78	31%
Crotone	6,2	79	-14%
Vibo Valentia	5,6	80	55%
Cosenza	5,3	81	27%
Avellino	5,2	82	-6%
Napoli	4,3	83	-11%
Reggio di Calabria	3,7	84	-17%
Catanzaro	2,6	85	30%
Caserta	1,4	86	49%

Indice analitico per argomento

Argomento	Pagine
Agenda 2030 ONU, Agenda ONU 2030, Agenda	8, 11, 17, 18, 19, 34, 40, 42, 43, 53, 71, 83, 84, 85, 87
Bando di concorso, bando, concorso, reclutamento	16, 17, 25, 30-33, 40, 64, 66, 69, 76, 80, 81, 82, 128
Buone pratiche	7, 9, 12, 18, 19, 22, 62, 74
Comparti	8, 12, 18, 20, 44, 46, 47, 49
Competenze	18, 25, 26, 30, 31, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 64, 65, 70, 80, 81
Digitale	7, 17, 19, 22, 26, 27, 28, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 43, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 65, 68, 69, 79, 80, 81
Formazione	7, 12, 17, 19, 25, 26, 32, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 59, 66, 69, 80, 81, 85, 99, 106
inPA	25, 30, 32, 33
Indicatori	17, 18, 19, 22, 53, 54, 55, 56, 57, 59, 63, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 79, 82, 83, 84, 94, 98, 99, 100, 101, 105, 106, 114, 115, 122, 123, 128, 129, 137, 143, 144, 147, 149, 151, 153, 158
Investimenti	16, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 51, 53, 59
Istruzione	8, 11, 15, 16, 18, 20, 21, 22, 44, 46, 47, 51, 53, 61, 84, 85, 87, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 100, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121
Misurazione d'impatto	7, 11, 15, 17, 18, 19, 22, 23, 26, 30, 40, 53, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 65, 67, 70, 75, 83, 114, 128
Performance	7, 11, 15, 17, 18, 20, 21, 40, 58, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 75, 76, 78, 79, 83, 92, 93, 95, 97, 98, 100, 106, 114, 123, 128, 129, 138, 144, 146, 155, 156
PNRR	19, 21, 22, 26, 29, 30, 32, 34, 35, 39, 40, 43, 50, 51, 53, 57, 98
Polizia locale	20, 61, 92, 93, 96, 97, 98, 105, 106, 108, 110, 112, 113
Rifiuti	8, 20, 22, 51, 61, 90, 91, 92, 95, 96, 97, 98, 100, 128, 137, 138, 139, 140, 141, 142
Salute	8, 11, 18, 21, 23, 34, 36, 37, 41, 51, 56, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 80, 81, 82, 87, 143, 145, 146, 147, 149, 151, 153
Scuola	7, 23, 26, 39, 40, 41, 42, 43, 98, 114, 116, 117, 118, 119, 158
Servizi sociali	17, 61, 95, 98, 100, 143, 144, 145, 146
Servizio nido	96, 144, 158
Spesa pubblica, spesa	26, 27, 44, 45, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 98-102, 104, 107-110, 113-118, 127, 132-134, 135-139, 142, 143, 152, 153, 154, 156-158
Territorio, Gestione del territorio	18, 20, 25, 26, 34, 51, 53, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 79, 81, 83, 84, 88, 90, 92, 94, 96, 97, 98, 100, 102, 105, 114, 122, 123, 128, 129, 130, 132, 134, 135, 136, 137

Valore Pubblico, Valore, Piramide del Valore Pubblico	7, 18, 19, 20, 25, 26, 30, 35, 36, 47, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 74, 83, 85, 87, 88, 90, 92, 94, 98, 100, 107, 115, 123, 129, 144, 159
Viabilità	20, 61, 92, 94, 96, 97, 98, 100, 122, 123, 124, 126, 128, 129, 134, 135, 136

Indice di tabelle, tavole, figure e grafici

CAPITOLO 1

pagina

3. Organizzazione e innovazione nelle amministrazioni pubbliche

Bandi pubblicati nell'anno 2024	29
Pubblicazioni bandi di concorso e avvisi alla data del 30/12/2024	31
Figura 1 – Il modello logico-funzionale della piattaforma Syllabus	34
Figura 2 – Dipendenti pubblici per livello di padronanza per ciascun ambito di competenza (percentuale sul totale). Esiti dei test di assessment in entrata effettuati sulla piattaforma Syllabus	35
Figura 3 – Dipendenti pubblici per progressi formativi (avanzamento di padronanza) per ciascun ambito di competenza. Esiti dei test post-formazione effettuati sulla piattaforma Syllabus	35
Figura 4 – Dipendenti pubblici che conseguono l'open badge (livello di padronanza avanzato, percentuale sul totale) al termine della formazione sulla piattaforma Syllabus	36

4. Le attività formative della Scuola Nazionale dell'amministrazione

Formazione SNA 2020-2024	37
Catalogo 2024. Dati macro in sintesi	38
Tabella sintesi delle amministrazioni di destinazione	39
Formazione continua 2024. Dati macro in sintesi	39
Caratteristiche del personale formato 2020-2024	40

5. I rinnovi contrattuali dei lavoratori pubblici contrattualizzati nel triennio 2022-2024

Tavola 1 – Mesi di ritardo nella definizione dei CCNL dei comparti Aran, rispetto all'inizio di ciascun triennio	44
--	----

6. Dalla digitalizzazione all'integrazione: la PA italiana verso una trasformazione consapevole e continua

Tabella 1 – Indicatori di qualità dei servizi pubblici	52
Tabella 2 – Indicatori di efficienza dei servizi pubblici	53
Tabella 3 – Indicatori di efficacia dei servizi pubblici	54

CAPITOLO 2

pagina

2. La metodologia di misurazione integrata del Valore Pubblico. Esempi e buone pratiche

Figura 1 – Che cosa è e come si misura il VPT in un ente territoriale (es. CM/Comune)	61
Figura 2 – La Piramide del VP quale framework metodologico del PIAO	64

Figura 3 – Esempio di architettura programmatica (Comune di Perugia)	64
Tabella 1 – Tipologie di obiettivi e indicatori da inserire nel PIAO	66
Figura 4 – Rappresentazione organica dei indicatori tramite la Piramide del VP	67
Tabella 2 – Esempio di obiettivo di VPT costruito in risposta all'analisi di contesto	67
Tabella 3 – Esempio di obiettivo di Valore Pubblico Territoriale	69
Tabella 4 – Esempi di obiettivi strategici, attuativi dell'obiettivo di VPT	70
Tabella 5 – Esempi di indicatori di impatto associati all'obiettivo strategico	71
Figura 5 – Buona pratica SottoSezione 2.1) "Valore Pubblico (Regione Liguria)	72
Figura 6 – Buona pratica di SottoSezione 2.1) "Valore Pubblico (Provincia di Ferrara)	72
Tabella 6 – Esempi di obiettivi e indicatori di performance, quali leve per la creazione di VPT	74
Tabella 7 – Esempi di obiettivi e indicatori anticorruzione, quali leve per la protezione del VPT	77
Tabella 8 – Esempi di azioni di miglioramento della salute, quali condizioni abilitanti del VPT	79
Tabella 9 – Esempi di azioni e indicatori di salute, quali condizioni abilitanti del VPT	80

3. La misurazione d'impatto delle politiche nel quadro degli SDGs a livello regionale

Figura 1 – Indicatore Composito Goal 4 relativo all'istruzione, anni 2010-2023	82
Tabella 4 – Andamento e livello degli indici compositi – Anni 2010-2023 ⁶⁴ – Per Goal e regione	84
Tabella 5 – Tabella di sintesi	86
Tabella 6 – Regioni rispetto agli Obiettivi quantitativi	87
Tabella 7 – Obiettivi quantitativi rispetto alle regioni	89

4. Le performance dei servizi comunali: analisi delle funzioni fondamentali

Grafico 1 – Matrice Impegno finanziario – Livello dei servizi	97
Tavola 1 – Tipologie degli indicatori analizzati e copertura dei servizi	98
Box 1 – Indicatori utilizzati per misurare i servizi di Amministrazione	99
Tavola 2 – AMMINISTRAZIONE – suddivisione regionale	100
Tavola 3 – AMMINISTRAZIONE – suddivisione demografica e per aree geografiche	101
Grafico e tabella 2 – AMMINISTRAZIONE – Mappa provinciale indice A01 – Spesa pro capite	102
Tavola 5 – POLIZIA LOCALE – suddivisione demografica e per aree geografiche	106-109
Grafico 3A – POLIZIA LOCALE – Matrice Impegno finanziario (P01 – Spesa pro capite) – Livello dei servizi (P13 – Livello dei servizi), suddivisione regionale	110

Grafico 3B – POLIZIA LOCALE – Matrice Impegno finanziario (P01 – Spesa pro capite) – Livello dei servizi (P13 – Livello dei servizi), suddivisione demografica e per area geografica	110
Grafico e tabella 4 – POLIZIA LOCALE – Mappa provinciale indice P13 – Livello dei Servizi	111
Tavola 6 – ISTRUZIONE – suddivisione regionale	114
Tavola 7 – ISTRUZIONE – suddivisione demografica e per area geografica	116
Grafico 5A – ISTRUZIONE – Matrice Impegno finanziario (I01 – Spesa per ciascun residente fra 3 e 14 anni) – Livello dei servizi (I08 – Livello dei servizi), suddivisione regionale	118
Grafico 5B – ISTRUZIONE – Matrice Impegno finanziario (I01 – Spesa per ciascun residente fra 3 e 14 anni) – Livello dei servizi (I08 – Livello dei servizi), suddivisione demografica e per area geografica	118
Grafico e tabella 6 – ISTRUZIONE – Mappa provinciale indice I08 – Livello dei servizi	119
Tavola 8 – VIABILITÀ – suddivisione regionale	122
Tavola 9 – VIABILITÀ – suddivisione demografica e per aree geografiche	124
Tavola 10 – TERRITORIO – suddivisione regionale	128
Tavola 11 – TERRITORIO – suddivisione demografica e per aree geografiche	130
Tavola 12 – VIABILITÀ E TERRITORIO – suddivisione regionale	132
Tavola 13 – VIABILITÀ E TERRITORIO – suddivisione demografica e per aree geografiche	133
Grafico 7 – VIABILITÀ E TERRITORIO – Mappa provinciale indice VT01 – Livello dei Servizi	134
Tavola 14 – RIFIUTI – suddivisione regionale	137
Tavola 15 – RIFIUTI – suddivisione demografica e per aree geografiche	138
Grafico 8A – RIFIUTI – Matrice Impegno finanziario (R01 – Spesa per tonnellata) – Livello dei servizi (R02 – Raccolta differenziata – %), suddivisione regionale	139
Grafico 8B – RIFIUTI – Matrice Impegno finanziario (R01 – Spesa per tonnellata) – Livello dei servizi (R02 – Raccolta differenziata – %), suddivisione demografica e per aree geografiche	139
Grafico e tabella 9 – RIFIUTI – Mappa provinciale indice R02 – Raccolta differenziata – %	140
Tavola 16A – SOCIALE – indicatori di output-risultato parziali (prima parte), suddivisione regionale	145
Tavola 16B – SOCIALE – indicatori di output-risultato parziali (seconda parte), suddivisione regionale	147
Tavola 17A – SOCIALE – indicatori di output-risultato parziali (prima parte), suddivisione demografica e per aree geografiche	149
Tavola 17B – SOCIALE – indicatori di output-risultato parziali (seconda parte), suddivisione demografica e per aree geografiche	151
Tavola 18 – SOCIALE – performance complessiva, suddivisione regionale	153
Tavola 19 – SOCIALE – performance complessiva, suddivisione demografica e per aree geografiche	154

Grafico 10A – SOCIALE – Matrice Impegno finanziario (S01 - Spesa pro capite) – Livello dei servizi (S16 – Distanza dal bisogno), suddivisione regionale	155
Grafico 10B – SOCIALE – Matrice Impegno finanziario (S01 - Spesa pro capite) – Livello dei servizi (S16 – Distanza dal bisogno), suddivisione demografica e per aree geografiche	155
Tavola 20 – NIDO – suddivisione regionale	157
Tavola 21 – NIDO – suddivisione demografica e per aree geografiche	158
Grafico 11A – NIDO – Matrice Impegno finanziario (N01 – Spesa per bambino servito asilo nido) – Livello dei servizi (N02 – Utenti totali del servizio di asilo nido % della popolazione 0-2), suddivisione regionale	159
Grafico 11B – NIDO – Matrice Impegno finanziario (N01 – Spesa per bambino servito asilo nido) – Livello dei servizi (N02 – Utenti totali del servizio di asilo nido % della popolazione 0-2), suddivisione demografica e per aree geografiche	159
Grafico 12 – NIDO – Mappa provinciale indice N02 – Utenti totali del servizio di asilo nido % della popolazione 0-2	160

PAGINA BIANCA



190770166550