

Focus

La previsione di un sistema di indicatori di performance strategica nella sezione strategica del DUP

di Luca Mazzara

“Dopo alcuni anni dall'introduzione del Documento unico di programmazione sono ancora in gran parte irrisolti i dilemmi che coinvolgono la maggior parte delle amministrazioni locali sul piano della misurazione dei propri obiettivi strategici attraverso la scelta di opportuni e idonei indicatori di performance. Il presente contributo intende chiarire quali siano i potenziali vantaggi derivanti da un processo sistematico di misurazione della performance, concentrandosi in particolare sulla rilevanza di ciò che deve rappresentare una vera e propria priorità politica, vale a dire quella di identificare e rappresentare gli obiettivi strategici che si intendono perseguire nel proprio mandato. L'articolo intende sottolineare il percorso metodologico che ogni ente dovrebbe intraprendere per alimentare il fabbisogno informativo generato dal Legislatore "armonizzato" in seno alla Sezione Strategica del DUP.

”

1. La previsione di un sistema di indicatori strategici nel DUP: perché considerarla una sfida?

Con l'avvicinarsi degli ultimi mesi dell'anno, tutte le amministrazioni locali stanno impegnandosi nella predisposizione del proprio bilancio preventivo di fine anno, nella consapevolezza che entro la metà di novembre dovranno anche modificare alcuni contenuti del proprio DUP (approvato alla fine di luglio) in considerazione dell'ammontare di risorse che si prevede di introitare da parte degli enti sovraordinati (Ministero in primis) e, in relazione

dei mutevoli scenari esterni e/o delle condizioni di funzionamento interno dell'ente. Dopo le esperienze dei primi anni da parte degli enti relativamente al proprio DUP, vi sono ancora diverse sfaccettature che ne rendono tuttora meno efficace la valenza informativa. Una su tutti è rappresentato dalla consueta difficoltà nel prevedere specifici indicatori atti a dimensionare gli obiettivi strategici da perseguire, unitamente all'attestazione dei relativi target predefiniti dalla singola amministrazione nell'arco del proprio mandato. Come è noto, la carenza di un processo strutturato di misurazione è da ritenersi cronica nelle consolidate prassi delle

autonomie locali e dal momento in cui la normativa concernente l'armonizzazione contabile richiede esplicitamente uno sforzo mirato a descrivere ed a misurare obiettivi e target strategici per ogni ente, si evince una persistente difficoltà da parte degli amministratori nel garantire nel DUP un siffatto dettaglio informativo, assai più rilevante per le stesse amministrazioni prima che nei confronti dei propri stakeholder. Alla luce di quanto realizzato dagli enti, essendo le amministrazioni comunali e provinciali chiamate a scegliere un adeguato "sistema di indicatori" atti a rappresentare i rispettivi traguardi da includere nella sezione strategica del DUP, si ritiene di chiarire in questa sede, seppure in modo sintetico, la ratio sottostante la definizione di un "indicatore" per poi concentrarsi sull'applicazione di tale strumento di misurazione preventiva al singolo obiettivo strategico dell'ente.

2. La misurazione della performance: quale valenza informativa per l'ente?

Al fine di meglio comprendere quali possano essere i principali vantaggi derivanti da una sistematica attività di misurazione della performance basata su degli indicatori, è necessario dapprima rifarsi all'etimologia del sostantivo "indicatore". Nella lingua italiana, il termine "indicatore" fa riferimento a qualunque strumento o dispositivo che serve a segnalare o a dare la misura di un dato fenomeno o variabile per passare poi al significato economico che considera come indicatore ciascuno dei fattori considerati rivelatori dell'andamento economico di un Paese, espresso in termini puramente numerici (es. l'indice della produzione industriale o il tasso di disoccupazione). Un indicatore costituisce quindi una misura sintetica, generalmente espressa in forma quantitativa, coincidente con una o più variabili, in grado di riassumere l'andamento del fenomeno cui è riferito. Possiamo quindi affermare che l'indicatore rappresenti un aspetto o una fase significativa di una variabile o di un evento che, misurato sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, consente di dedurre in modo chiaro ed univoco due rispettivi elementi informativi:

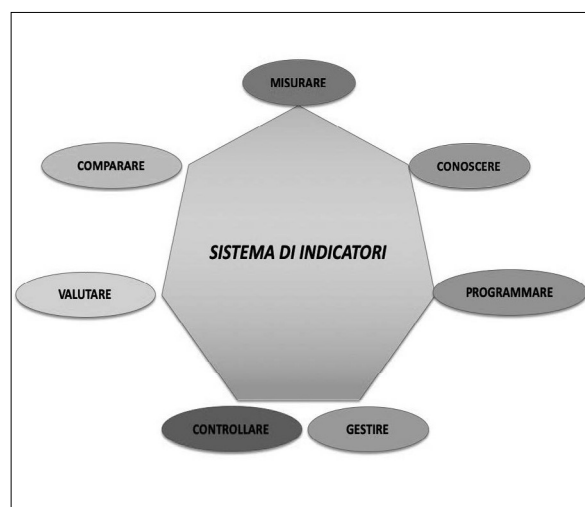
-la conoscenza della variabile (o evento) analizzata ed il relativo andamento spazio temporale (il primo qualora sia possibile arrivare ad un confronto con quanto realizzato da enti similari);

-la misurabilità dei relativi connotati attraverso un determinato sistema di misure organizzate in appositi "range" di variazione (minimo, massimo, standard). Secondo tale accezione, attraverso l'impiego di un dato indicatore abbiamo la possibilità di conoscere sinteticamente una data variabile conoscitiva o un evento. L'indicatore di per sé ci permette rispettivamente di:

"conoscere" basandosi sulla scienza del trattamento e sull'elaborazione di una determinata informazione;

concentrarsi su quanto vi è di "significativo" relativamente a una data variabile e/o un evento e/o un processo che intendiamo analizzare sotto vari aspetti (es. economico, finanziario, sociale, culturale, ecc.), posto che misurare ogni aspetto appartenente a qualunque evento, oltre ad assorbire ingenti risorse umane e finanziarie, non porterebbe ad alcuna utilità economica, né informativa.

Sono molteplici e facilmente dimostrabili i vantaggi derivabili da un efficace sistema di misurazione, così come si può evincere dalla tavola sotto riportata:



La consolidata letteratura nazionale ed internazionale prodotta da decenni sul tema della misurazione nel settore pubblico (a cui si rinvia) ha nel tempo messo a disposizione un substrato davvero notevole in termini di modalità di analisi e tecniche di governance territoriale: ma ciò che va evidenziato è che l'utilizzo indistinto di una o l'altra tecnica di misurazione richiede necessariamente l'esistenza (e quindi la preventiva progettazione) di un **sistema (o set) di indicatori** tale da risultare equilibrato e ponderato nella rappresentazione delle diverse situazioni consolidate da cui partire mediante la individuazione e definizione di nuovi e sfidanti obiettivi per la città e il più vasto sistema urbano. La messa a punto nel tempo dei sistemi di misurazione della governance territoriale costituirà in tal senso una soluzione organizzativa che consentirà di migliorare le condizioni di vita della collettività e del proprio territorio di riferimento.

3. La scelta di ciò che si vuole misurare: casuale o predeterminata?

In questa sede va precisato che l'attività di misurazione possiede implicitamente un valore imprescindibile in quanto attraverso la relativa quantificazione con opportune chiavi valoriali, range ed unità di misura ci permette di fatto di "dimensionare" il peso e la "rilevanza" di alcune variabili caratterizzanti i fenomeni osservati; di fronte alla necessità di comprendere "cosa misurare", ecco che ogni amministrazione si trova di fronte all'eterno dilemma del "come". In tal senso, va sottolineato e ricordato al lettore che qualunque tentativo di misurare una data variabile o un certo fenomeno attraverso l'utilizzo di un "solo" indicatore sia destinato a fallire, in quanto qualunque fenomeno complesso, a prescindere dal settore merceologico o geografico di appartenenza, non può essere misurato ed interpretato basandosi esclusivamente su un solo generatore di misure. Da quanto sopra evidenziato deriva, specie dovendo occuparsi di scegliere appositi indicatori in grado di misurare e rappresentare quei fattori che ciascuna amministrazione riterrà "rilevanti" e "s-

danti" nel relativo conseguimento, che non esiste e mai potrà esistere un set di indicatori strategici a cui ogni ente possa fare riferimento in maniera univoca ed aprioristica. Dal momento che ciascuna amministrazione (regione, provincia, comune o unione di comuni) è unica nel suo genere, con specifiche distinte aspirazioni ed intenti strategici da voler perseguire, diviene palese che dovrà progettare un set di indicatori atto a catturare informativamente le variabili quanti-qualitative ritenute rilevanti con riferimento ad un determinato evento che si vuole indurre sul proprio territorio.

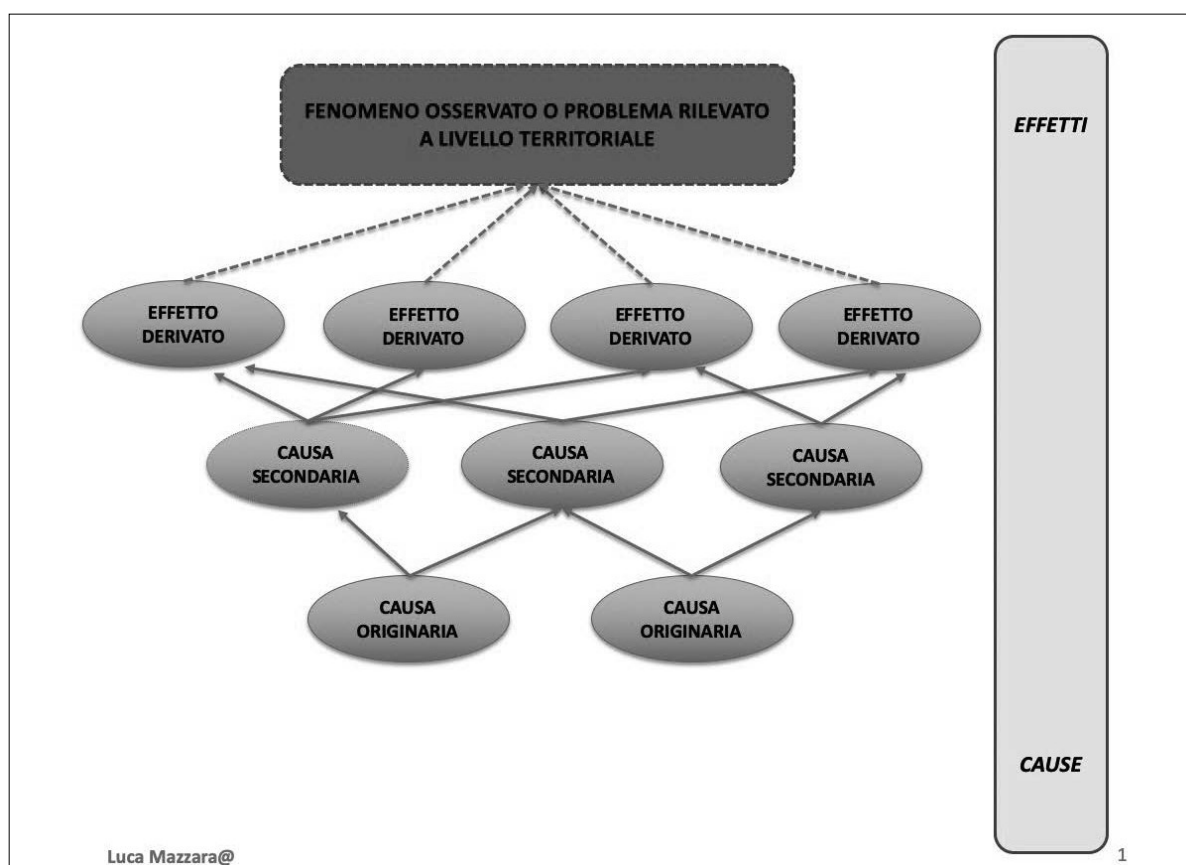
L'attribuzione di un dato valore ad un obiettivo attraverso l'impiego di un apposito indicatore comporta necessariamente di doverlo "dimensionare" nella fase previsionale: l'indicatore preventivo deve considerarsi ciò che accade prima di un evento successivo (il cui "esito" verrà stabilito attraverso il conseguente dimensionamento e misurazione a consuntivo). Per far comprendere meglio il senso di tale affermazione, facendo ricorso ad una metafora, si pensi al fatto che una nuvola potrebbe costituire un possibile indicatore preventivo del verificarsi della pioggia (ma ciò non potrebbe in alcun modo escludere la possibilità anche che il tempo possa migliorare), così come la caduta delle foglie all'inizio della stagione estiva un indicatore preventivo dell'arrivo dell'inverno. È importante quindi evidenziare che l'indicatore preventivo viene necessariamente "prima" dell'evento che una data amministrazione intende raggiungere. A questo punto risulta chiaro che solo attraverso l'utilizzo di un set di indicatori pensati e circoscritti ad hoc su una specifica variabile o fattore conoscitivo diverrà possibile disporre di un momento di feedback utile per il decisore per comprendere l'efficacia (durante ed *ex post*) di certe politiche comunali nei confronti dei comportamenti indotti sul territorio.

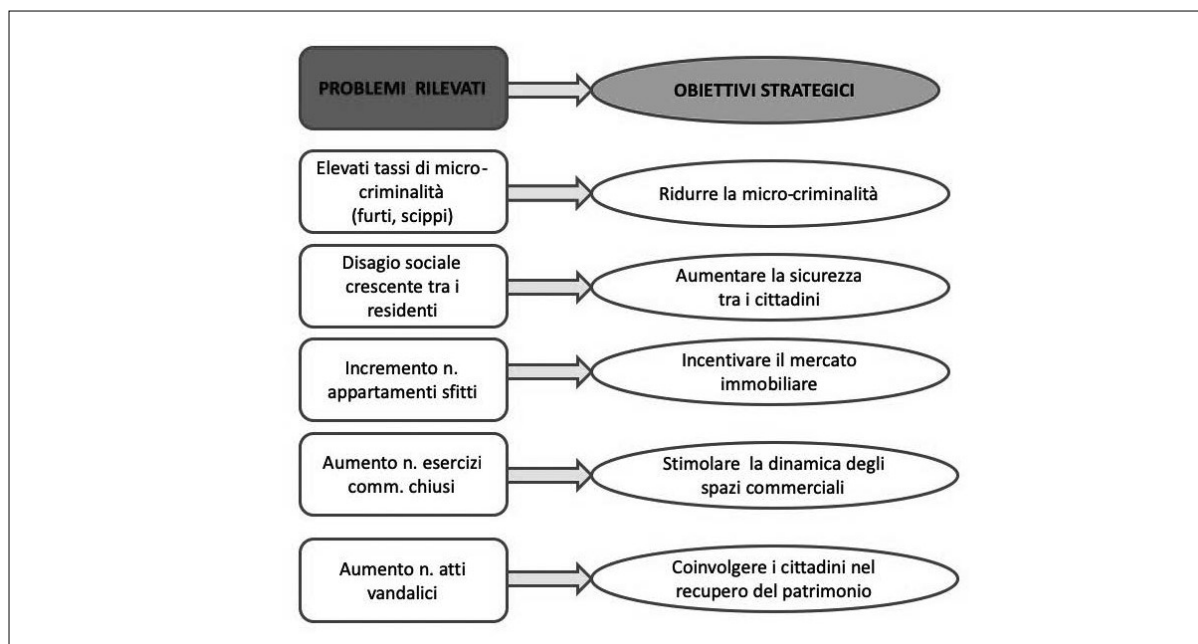
In tal senso, la principale finalità implicita nella predisposizione di una griglia di "istanze strategiche" sul territorio costituisce il punto di avvio di un processo di ri-essenziazione politica (e poi anche tecnica) per individuare le possibili "con-cause" che si ritiene abbiano determinato o indotto un certo fenomeno

critico. Una volta quindi individuati specifici problemi e intese queste ultime come rilevanti sarà più agevole per il policy maker (l'amministratore) individuare possibili interventi risolutivi in logica di problem solving e che verranno guidati da un sistema di obiettivi strategici da perseguire e ovviamente da misurare in termini preventivi e poi in corso durante il mandato. Va da sé che per poter apprezzare quanto emerge come informazione dal singolo indicatore o da un più ampio sistema di indicatori occorrono due elementi basilari ai fini decisionali: le "conoscenze" e il "know-how", fattori questi ultimi imprescindibili e che permettono di interpretare al meglio ciò che viene osservato. Quindi per essere in grado in qualche modo di reagire rispetto a quanto emerso da un indicatore preventivo, occorre riuscire, potendo disporre di un idoneo sistema di informazioni concernenti le dinamiche di ciascuna delle variabili considerate esplicative di un dato fenomeno sociale considerato.

Nell'ambito delle metodologie sottostanti allo svi-

luppo di processi di misurazione, si è soliti utilizzare spesso un approccio organizzativo analizzato dapprima a destrutturare il singolo problema nelle differenti "con-cause" che l'hanno determinato, partendo dalla ricerca di qualunque possibile forma di relazione di causa-effetto. Si ricorda infatti che ogni risultato (positivo o negativo che dir si voglia), è sempre da doversi connettere e collegare con una o più cause che l'hanno determinato ampliandolo nel tempo. Una volta proceduto con l'applicazione di tale schema di analisi, risulterà certamente più agevole identificare i fattori critici (presi singolarmente e anche tra loro concatenati) che avranno scatenato un simile effetto. A questo punto, decidere cosa considerare come obiettivo strategico e cosa e come misurarlo saranno semplici passi logici consequenziali. La vera e propria sfida di ciascuna amministrazione all'interno della Sezione strategica del DUP costituirà a questo punto un processo deliberato e basato sulla consapevolezza di quanto si intende ottenere.





A titolo esemplificativo, partendo dall'oramai diffusa (nella prassi) necessità di risolvere il problema di insicurezza di un determinato quartiere urbano, dopo aver approfondito e ricercato le possibili relazioni di causa-effetto generanti forme di particolare degrado urbano, il Comune "X" potrebbe identificare in un lasso temporale ragionevole una serie di obiettivi strategici accumulati da un condiviso intento politico di riportare il quartiere a condizioni di vita e di benessere considerate di qualità.

4. La scelta degli strumenti di misurazione: tipologia di indicatori e spettro di analisi

Per quanto attiene la scelta "discrezionale" degli indicatori che si ritengono maggiormente idonei a misurare (e quindi a rappresentare) la performance strategica attesa vi possono essere i seguenti:

Tipologie di indicatori di performance strategica e oggetti di misurazione

	Tipologia indicatore	Oggetto di misurazione
Indicatori quantitativi	Indicatori di realizzazione finanziaria	Stato di avanzamento della spesa prevista per la realizzazione dell'obiettivo "X" o della missione "Y"
	Indicatori di attività	Volume degli output prodotti o dei servizi erogati
	Indicatori di risultato (output)	Quantificazione dell'esito del programma di spesa
	Indicatori di impatto (outcome)	Impatto che il programma di spesa produce sulla collettività e sull'ambiente (anche se influenzati da azioni congiunte di altri enti e variabili esogene)
	Indicatori binari (Si/No)	Maggiore o minore realizzazione di risultati spesso complessi da misurare o di non agevole quantificazione o qualificazione attraverso specifici indicatori analitici
Indicatori qualitativi	Indicatori qualitativi (alto/medio/basso)	Grado di raggiungimento di standard di qualità non misurabili con modalità sico/quantitative su una scala di valori condivisa con l'utenza destinataria del servizio

(Fonte: L. MAZZARA, *Il documento unico di programmazione: finalità informative e linee di sviluppo*, in M. CASTELLANI, L. MAZZARA, *La gestione del bilancio armonizzato degli enti locali*, Maggioli, Rimini, 2018).

4.1. Le nuove dimensioni strategiche del benessere equo e sostenibile: quali opportunità per alimentare la Sezione strategica del DUP?

Nella crescente consapevolezza che il progresso di un Paese sia da considerare nell'ambito di un ampio contesto economico, sociale ed ambientale, l'Istat, insieme ai rappresentanti delle parti sociali e della società civile, ha sviluppato negli ultimi anni un approccio multidimensionale per misurare il "Benessere equo e sostenibile" (BES) con l'obiettivo di integrare le informazioni fornite dagli indicatori sulle attività economiche con le fondamentali dimensioni del benessere, corredate da misure relative alle diseguaglianze e alla sostenibilità. Sono stati così individuati 12 domini fondamentali per la misura del benessere in Italia.

L'analisi dettagliata degli indicatori (nda pubblicata annualmente nel rapporto BES a partire dal 2013), mira a rendere il Paese maggiormente consapevole dei propri punti di forza e delle difficoltà da superare per migliorare la qualità della vita dei cittadini, ponendo tale concetto alla base delle politiche pubbliche e delle scelte individuali.

Nel 2016 il BES è entrato a far parte del processo di programmazione economica: per un set ridotto di indicatori è previsto un allegato del Documento di economia e finanza che riporti un'analisi dell'andamento recente e una valutazione dell'impatto delle politiche proposte. Inoltre, a febbraio di ciascun anno, vengono presentati al Parlamento il monitoraggio degli indicatori e gli esiti della valutazione di impatto delle policy.

Potendo le scelte strategiche di ciascuna amministrazione spaziare da un ambito tematico all'altro, in relazione sia alla sensibilità mostrata da parte di ogni giunta che delle peculiarità ed

esigenze proprie dei territori, anche nel settore delle autonomie locali si sta gradualmente diffondendo (seppure ancora si tratti di prime esperienze pionieristiche) il ricorso all'impiego di indicatori di performance strategica attesa tratti dalla recente esperienza virtuosa del **progetto UrBES**, avviata dall'Istat: quest'ultima, partendo dal consolidato presupposto che il benessere e la qualità dei territori non potevano essere misurati esclusivamente attraverso i tradizionali indicatori quantitativi utilizzati per la determinazione del prodotto interno lordo di un Paese (PIL), aveva realizzato già nel 2012 un sistema di indicatori per la misurazione del benessere equo e sostenibile, consultabile dal proprio portale attraverso la definizione di 12 differenti (anche se a volte tra loro complementari) **"dimensioni"** del benessere¹.

Ciascuna delle suddette dimensioni oltre ad essere opportunamente descritta in termini di valenza informativa, è altresì corredata da una serie di numerosi indicatori analizzati che permettono al singolo ente non solo di potersi confrontare con quanto realizzato da altri enti locali ritenuti organizzativamente e territorialmente simili, bensì di potersi visionare all'interno di un apposito ranking nazionale e regionale, posto che pressoché tutti i richiamati indicatori sono riferiti alle dinamiche regionali.

Qualunque possa essere l'intento politico da parte di una singola Giunta, ciascun ente potrà dunque trovare la giusta collocazione in un possibile range di variazioni geografiche concernenti il proprio territorio di appartenenza. In tal senso, dovendo individuare possibili strumenti di misurazione degli obiettivi preventivi da voler perseguire attraverso lo sviluppo di specifiche politiche comunali, il ricorso e l'impiego degli indicatori del BES potrebbero risultare molto utili specie onde potersi confrontare con le performance di enti territorialmente simili o comunque geograficamente limitrofi.

(1) https://www.istat.it/it/files//2018/04/Schede_indicatori_BES.pdf

LE 12 DIMENSIONI DI MISURAZIONE DEL BES



A partire dal 2018, l'Istat pubblica per la prima volta un sistema di indicatori del benessere equo e sostenibile riferito alle 110 province e città metropolitane italiane. Le tavole di dati diffuse sono il primo risultato del progetto "Misure del benessere equo e sostenibile dei territori", avviato dall'Istat per costruire e alimentare regolarmente un sistema di indicatori utili a soddisfare la domanda di informazione statistica territoriale, coerenti e integrati con il framework BES adottato a livello nazionale. Gli indicatori statistici, complessivamente 61, sono articolati in **11 domini**: **Salute**; **Istruzione e formazione**; **Lavoro e conciliazione dei tempi di vita**; **Benessere economico**; **Relazioni sociali**; **Politica e istituzioni**; **Sicurezza**; **Paesaggio e patrimonio culturale**; **Ambiente**; **Innovazione, ricerca e creatività** (prima denominato Ricerca e innovazione); **Qualità dei servizi**². Nell'analisi del benessere equo e sostenibile è importante considerare non soltanto i "livelli" di benessere e il loro "andamento" nel

tempo ma anche le differenze nella loro "distribuzione" ed "articolazione" territoriale. Osservare la distribuzione del benessere nello spazio geografico aggiunge precisione all'analisi, in quanto mette a fuoco nel dettaglio le aree di vantaggio o di deprivazione relativa. La scelta di dedicare, in sede di predisposizione del bilancio di previsione, un paragrafo specifico alle misure del benessere equo e sostenibile va nella direzione indicata negli ultimi anni dal Governo nazionale con la riforma della Legge di bilancio (4 agosto 2016, n. 163). Questa infatti prevede l'inserimento degli "indicatori di benessere equo e sostenibile" nel ciclo di predisposizione del Documento di economia e finanza (DEF), del connesso Programma nazionale di riforma (PNR) e della Legge di bilancio; indica inoltre che, in un apposito allegato al DEF, venga riportato l'andamento nell'ultimo triennio degli indicatori di benessere equo e sostenibile adottati a livello internazionale, nonché le previsioni sull'evoluzione degli stessi nel periodo di riferimento in base alle misure previste per il raggiungimento degli obiettivi di politica economica.

Il Governo ha proposto 12 indicatori di benessere equo e sostenibile che rappresentano certamente una selezione alquanto ridotta rispetto ai 130 indi-

(2) Rispetto al Rapporto BES a livello nazionale, composto da 12 domini, non viene considerato il benessere soggettivo, per la mancanza di fonti di adeguata qualità statistica mentre diverse componenti del benessere sono descritte per mezzo di misure ulteriori.

catori compresi nel Rapporto BES 2016 dell'Istat, ma tuttavia assumono grande importanza ai fini della relativa valenza politica. Inserendo gli indicatori di benessere equo e sostenibile nel ciclo di bilancio e nelle valutazioni previsionali delle azioni programmatiche del Governo, la riforma della Legge di bilancio pone infatti il nostro Paese all'avanguardia nell'introduzione degli aspetti del benessere dei cittadini e delle cittadine che vanno "oltre il PIL" nei processi decisionali pubblici.

I 12 indicatori proposti dal Governo per misurare il BES:

- Reddito medio disponibile aggiustato pro capite;
- Indice di disuguaglianza del reddito disponibile;
- Indice di povertà assoluta;
- Speranza di vita in buona salute alla nascita;
- Eccesso di peso;
- Uscita precoce dal sistema di istruzione e formazione;
- Tasso di mancata partecipazione al lavoro;
- Rapporto tra tasso di occupazione delle donne di 25-49 anni con figli in età prescolare e delle donne senza figli;
- Indice di criminalità predatoria;
- Indice di efficienza della giustizia civile;
- Emissioni di CO₂ e altri gas clima-alteranti;
- Indice di abusivismo edilizio (in attesa del Consumo di suolo).

5. Le nuove dimensioni informative per la programmazione dello sviluppo sostenibile previste dall'Agenda 2030

In relazione a quanto concordato e raggiunto in ambito internazionale, la programmazione locale può avvalersi d'ora in avanti di un ulteriore strumento di estrema rilevanza specie sul piano del confronto con altre amministrazioni pubbliche anche non italiane. Si tratta dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile, un programma d'azione per le persone, il pianeta e la prosperità sottoscritto nel settembre 2015 dai governi dei 193 Paesi membri dell'Organizzazione delle Nazioni Unite. L'Agenda definisce 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile, i c.d. "Sustainable Development Goals" (SDGs), e

rappresenta un piano ambizioso per eliminare la povertà e perseguire a livello planetario un percorso di sviluppo economico e sociale che assicuri il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente, senza compromettere la possibilità di soddisfare quelli delle generazioni future, promuovendo il benessere delle persone, l'equa distribuzione dei benefici dello sviluppo e la protezione dell'ambiente su scala globale.

Gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile implementano un vero e proprio nuovo linguaggio internazionale che, nel rispetto delle specificità territoriali, richiama tutti i Paesi a contribuire allo sforzo di portare il mondo su un sentiero sostenibile, senza più distinzione tra Paesi sviluppati, emergenti e in via di sviluppo, anche se evidentemente le problematiche possono essere diverse a seconda del livello di sviluppo conseguito. Ciò vuol dire che ogni Paese deve impegnarsi a definire una propria strategia di sviluppo sostenibile che consenta di raggiungere gli obiettivi rendicontando sui risultati conseguiti all'interno di un processo coordinato dall'ONU. Il quadro globale degli indicatori, identificato a livello internazionale dalla Commissione Statistica delle Nazioni Unite, costituisce il riferimento per la misurazione a livello globale degli SDGs, e lo strumento di monitoraggio e valutazione dei progressi verso gli obiettivi dell'Agenda 2030. Va sottolineato che la Commissione statistica UN ha affidato all'Istat il ruolo di coordinamento nazionale, per la verifica del grado di raggiungimento, in Italia, degli obiettivi indicati dall'Agenda 2030. La dimensione globale dell'Agenda 2030 va comunque tenuta presente nel momento in cui si ipotizzi una rilevazione e/o ricognizione di questi indicatori a scala territoriale più ridotta rispetto a quella nazionale; in particolare anche le grandi città devono riconoscersi negli obiettivi per lo sviluppo sostenibile e adoperarsi per il loro perseguimento. La Strategia nazionale per lo sviluppo sostenibile, articolata in cinque aree (**Persone, Pianeta, Prosperità, Pace, Partnership**), indica infatti le autorità locali tra i principali attori coinvolti nella sua applicazione, oltre a quelle nazionali e regionali, alla società ci-

vile e ai partner sociali. Nell'ambito di tale cornice vettoriale, il Comune di Bologna è stata una delle prime realtà a scegliere di riclassificare i propri **ambiti strategici** e le **aree d'intervento** della propria attività correlandoli ai 17 Goal³. I risultati di tale primo tentativo evidenziano e confermano che gli obiettivi per lo sviluppo sostenibile del pianeta sono riferibili anche ad una quota significativa dell'attività complessiva dell'ente.

I 17 obiettivi per lo sviluppo economico definito da Agenda 2030



La possibilità di avviare in chiave prospettica anche in Italia un percorso di confronto anche con valori espressi da indicatori determinati, applicando tale griglia condivisa ed uniforme a livello internazionale, ha quale principale valore aggiunto sotto il profilo informativo quello di permettere una comparazione del singolo comune italiano sia con quanto realizzato o che si prevede di realizzare (qualora venga espresso quale obiettivo strategico nell'ambito della Sezione strategica del DUP) rispetto a quanto similmente stanno conseguendo altre amministrazioni in campo nazionale ma anche in ambito internazionale. Tale aspetto dunque permetterà sin da ora di avviare proprio quei percorsi prospettici di benchmarking con particolare rilevanza specie se intrapresi a livello europeo⁴.

(3) <http://bilancio.comune.bologna.it/wp-content/uploads/Bilancio2019/DUPDEF/dup-2019-2021-emendato.pdf>

(4) Ai fini di un approfondimento della genesi del benchmarking in ambito aziendale e della proposta di estensione al settore delle autonomie locali si veda L. MAZZARA, *Il Benchmarking degli enti locali* in G. FARNETI, L. MAZZARA, G. SAVIOLI, *Il sistema degli indicatori negli enti locali*, Giappichelli, Torino, 1996 e L. MAZZARA, *Processi e strumenti di misurazione dei risultati negli enti locali. Profili e schemi di analisi*, Giappichelli, Torino, 2003.



Bilancio e Contabilità

Diretto da *Vincenzo Giannotti*

www.bilancioecontabilita.it



**GRATIS CON
L'ABBONAMENTO**

FINANZA E TRIBUTI LOCALI CHANNEL

FTL Channel è il canale di formazione online dedicato ai temi della contabilità e fiscalità locale.

11 videoconferenze all'anno in diretta, in occasione delle quali Marco Rossi e Cristina Carpenedo illustreranno le principali novità in materia.

Le videoconferenze, di taglio fortemente operativo, evidenzieranno anche gli adempimenti (e relative scadenze) a carico delle Amministrazioni.

Con FLT Channel partecipi ad un vero e proprio corso di formazione direttamente dalla tua scrivania!

Bilancio e Contabilità è il servizio Internet diretto dal Dott. Vincenzo Giannotti, interamente dedicato all'informazione giuridica in materia di contabilità e finanza locale.

Bilancio e Contabilità offre un aggiornamento quotidiano, costante, completo e tempestivo in grado di orientare gli operatori verso la corretta applicazione delle norme, in una materia estremamente complessa e caratterizzata da numerose criticità e responsabilità.

Le sezioni del servizio:

IN PRIMO PIANO - Gli aggiornamenti quotidiani in tempo reale sulle novità del settore: provvedimenti normativi, circolari, pareri, deliberazioni e approfondimenti, con un completo archivio di giurisprudenza, prassi e normativa.

APPROFONDIMENTI - Commenti e pareri sulle più importanti e complesse novità del settore.

SPECIALI - Dossier sulle tematiche principali del settore con modelli di atti pronti da personalizzare, salvare e stampare.

SCADENZARIO - Le segnalazioni degli adempimenti più importanti **COME FARE** - La Modulistica - Nuova rubrica con contenuti di taglio integrati da esemplificazioni di atti, delibere, regolamenti, file excel di calcolo, la modulistica.

L'ESPERTO RISPONDE - Il servizio di risposta a quesiti, curato dalla dott.ssa Anna Guiducci, è pensato per offrire soluzioni autorevoli alle problematiche più frequenti in materia di contabilità e finanza locale.

RASSEGNA STAMPA - La selezione degli articoli più significativi pubblicati sui principali quotidiani italiani.

NOTIFICA QUOTIDIANA - Tramite mail delle notizie più importanti del giorno.

NEWSLETTER QUINDICINALE - Direttamente nella casella di posta elettronica, una rassegna completa delle ultime novità.

EBOOK - Gratuiti per gli abbonati.



SERVIZIO CLIENTI:

Tel 0541 628200 - Fax 0541 622595 | clienti.editore@maggioli.it | www.maggiolieditore.it

**MAGGIOLI
EDITORE**

Fascicolo ad uso esclusivo di Luca Mazzara (luca.mazzara@unibo.it)