

# IFEL 2009 Rapporto sulla Formazione per la finanza locale



© 2010: Cittalia  
via del Leone 13  
00186 Roma

[www.cittalia.it](http://www.cittalia.it)

Il rapporto di ricerca  
è stato diretto  
da Paolo Testa.

Hanno collaborato  
alla redazione  
del rapporto  
Alessandra Caldarozzi  
e Annalisa Gramigna.

# IFEL 2009 Rapporto sulla Formazione per la Finanza Locale

Presentazione . . . . . pag.	3	<b>3. I livelli di soddisfazione dei partecipanti per l'anno 2009 . . . . . pag.</b>	<b>59</b>
Introduzione . . . . . “	5	3.1 L'analisi dei dati . . . . . “	64
<b>Le principali evidenze . . . . . “</b>	<b>7</b>	Elenco dei seminari tenuti nel 2009 . . . . . “	83
<b>1. Il contesto . . . . . “</b>	<b>23</b>	<b>4. I servizi online erogati dai Comuni . . . . . “</b>	<b>87</b>
1.1 Le novità istituzionali e normative . . . . . “	25	4.1 Gli obiettivi . . . . . “	89
1.2 Le emergenze dei Comuni. . . . . “	32	4.2 Metodologia dell'indagine. . . . . “	89
<b>2. Analisi dei fabbisogni formativi sulla finanza locale . . . . . “</b>	<b>35</b>	4.3 Fiscalità locale. . . . . “	95
2.1. Il percorso di analisi. . . . . “	37	4.4 Raccomandazioni. . . . . “	125
2.2 I blocchi “di sistema” allo sviluppo delle competenze . . . . . “	40	<b>5. Le proposte. . . . . “</b>	<b>127</b>
2.3 Forme e contenuti della formazione sulla finanza locale . . . . . “	46	5.1 Proposte: cosa può fare la formazione. . . . . “	129
2.4 Le criticità legate alla formazione sulla finanza locale . . . . . “	54	5.2 La progettazione della formazione 2010 . . . . . “	131
		5.3 Il portale della finanza locale . . . . . “	144

Con la continua evoluzione del quadro istituzionale e normativo che regola la finanza locale, impegnarsi nella formazione dei propri dipendenti rappresenta un'esigenza imprescindibile per le amministrazioni che intendono adattare la loro azione al nuovo contesto emergente.

La ridefinizione di ruoli e competenze all'interno dei Comuni appare sempre più necessaria con l'introduzione del federalismo fiscale, che pone nuove sfide sotto molteplici aspetti. In primis, la capacità di reperire risorse attraverso differenti canali: il contrasto all'evasione contributiva, l'individuazione di nuove fonti di entrata, la valorizzazione del patrimonio immobiliare e immateriale.

Inoltre, il passaggio da un sistema di trasferimenti statali, erogati sulla base della spesa storica, all'attribuzione di risorse basate sulle funzioni fondamentali degli enti locali richiederà una maggiore capacità di comprensione e di analisi dei bisogni sempre più complessi che provengono dalle nostre città.

La crisi economica, infine, ha a sua volta contribuito all'indebolimento delle finanze locali, condizionando l'azione dei decisori locali chiamati a fare scelte difficili, per far fronte alle mutate e crescenti richieste da parte dei cittadini, in particolare di coloro che sono maggiormente esposti alle conseguenze di questa crisi.

L'insieme di questi fattori ci porta a pensare che ci troviamo di fronte ad un cambiamento rilevante del profilo degli operatori della finanza locale. Non si tratta semplicemente di aggiornare e arricchire le competenze tradizionali, ma di accrescere la capacità di gestire situazioni complesse, di elaborare analisi del contesto economico

e sociale, di esercitare un nuovo ruolo nella lotta all'evasione fiscale.

E tutto ciò deve essere concretamente finalizzato ad assicurare risposte certe e rapide per i cittadini, all'interno di un quadro di sempre maggiore trasparenza e in cui la rendicontazione continua ai soggetti attivi del territorio diventi una realtà.

La risposta più adeguata alla richiesta di nuove conoscenze e di strumenti operativi idonei allo svolgimento efficace delle attività è proprio la formazione.

Il supporto fornito da Ifel con la sua offerta formativa risulta, quindi, decisivo per facilitare gli operatori del settore a comprendere al meglio la complessità delle dinamiche in corso e a intervenire in maniera diretta ed efficace.

Nel corso del 2009, Ifel, con il contributo di una serie di soggetti associativi convenzionati, ha realizzato in tutta Italia centodieci appuntamenti formativi, coinvolgendo oltre seimila amministratori.

L'elevata soddisfazione generale espressa dai partecipanti ai corsi costituisce un punto di partenza per migliorare ulteriormente l'offerta formativa per il 2010. In particolare, il forte gradimento dichiarato verso i contenuti e la qualità dei docenti rappresentano indicazioni utili che si aggiungono ai suggerimenti emersi dai questionari di valutazione su nuovi temi da trattare, come il contenzioso tributario, l'imposta comunale sulla pubblicità, Ici, Tarsu e regolamenti catastali.

L'analisi continua dei bisogni formativi sarà una costante anche per il nuovo ciclo formativo, che intende fornire ulteriori strumenti ai Comuni che intendono puntare su fi-

4

gure professionali innovative e utili per governare al meglio la complessità dei processi della finanza locale.

Allo stesso modo, anche per il 2010 si continueranno a realizzare seminari di aggiornamento con l'obiettivo di coinvolgere prioritariamente funzionari e operatori di comuni medi e piccoli che, anche attraverso il confronto con i colleghi, possono acquisire nuove conoscenze teoriche e operative.

E proprio l'idea che all'interno delle amministrazioni operino funzionari capaci e preparati che, spesso, conoscono le soluzioni operative meglio di chiunque, spinge Ifel a rafforzare la costruzione (anche virtuale) di una vera e propria comunità professionale, che possa nel futuro diventare il principale luogo di produzione di conoscenza sui temi della finanza locale.

**Giuseppe Franco Ferrari**  
Presidente IFEL

In un momento di forte cambiamento del sistema di finanza locale, i Comuni italiani possiedono un repertorio di esperienze e know-how decisivo per la corretta gestione di questa fase. Consolidare queste conoscenze è l'obiettivo principale del ciclo di formazione 2010, che favorirà sempre di più lo scambio di esperienze tra i funzionari delle città partecipanti agli appuntamenti formativi.

La valorizzazione dell'azione virtuosa di dirigenti e funzionari locali e delle amministrazioni che hanno sviluppato buone prassi in tema di gestione della finanza locale sarà al centro dell'offerta formativa di IFEL, che ai tradizionali moduli in aula affiancherà altre attività che interverranno sull'elaborazione delle competenze di ruolo da sviluppare.

Partendo dalle osservazioni formulate nei questionari di valutazione dei seminari svolti nel 2009, IFEL punterà sulla realizzazione di un Knowledge Hub, unico punto di raccolta delle informazioni sulle finanza locale, per sistematizzare le conoscenze e soddisfare appieno i fabbisogni formativi.

Il miglioramento delle attività di formazione passa non solo per una riorganizzazione dei contenuti ma anche attraverso una ridefinizione delle modalità con cui esse si svolgono. Per questo nel 2010 maggiore attenzione sarà data all'apprendimento autodiretto e alla valorizzazione della comunità di pratica, da sviluppare nell'ambito del gruppo professionale, con la partecipazione di attori istituzionali e non istituzionali.

L'azione formativa di IFEL favorirà l'acquisizione di nuove competenze per chi si occupa di finanza locale, con riflessi

positivi sulle modalità operative, sul rapporto con gli attori del territorio e, più in generale, sulla gestione del sistema di relazioni. Tenendo conto della delicata fase di cambiamento vissuta da tutti i Comuni italiani e delle differenze fra le problematiche vissute fra i centri più grandi rispetto a quelli più piccoli, l'offerta di formazione svilupperà un ventaglio di competenze in grado di dare nuova capacità di governance ai Comuni più grandi e migliore capacità di gestione dei servizi a quelli più piccoli.

È solo attraverso l'innovazione che è possibile vincere le sfide che ogni giorno le amministrazioni locali si trovano ad affrontare, incluse quelle riguardanti la Finanza Locale. Per questo l'Anci sosterrà le iniziative programmate da IFEL per il nuovo anno e favorirà la realizzazione di proposte originali, come il portale della Finanza Locale che può rappresentare un'utile piattaforma di scambio di informazione su questi temi.

**Avv. Angelo Rughetti**  
Segretario Generale Anci  
Presidente del Consiglio Direttivo IFEL

## Le principali evidenze



Se si chiede a chi lavora all'interno degli uffici comunali che si occupano di tributi locali quali sono le prospettive di cambiamento che si attendono per questo immediato futuro, si vedranno i contorni del loro viso assumere espressioni dubbiose e la parola più frequente che si potrà ascoltare sarà: "Vedremo". Prevale in questa fase storica tra gli operatori e gli esperti un atteggiamento attendista: il percorso del federalismo fiscale è ancora (quasi) tutto da compiere; gli elementi autonomisti della riforma sono a volte contraddetti da provvedimenti che riportano al Governo centrale o a quelli regionali la responsabilità decisionale anche rispetto a questioni meramente operative; i sistemi di governance locale e l'assetto dei servizi di pubblica utilità sono essi stessi oggetto di profondi cambiamenti; l'organizzazione interna degli enti ancora fatica a rispondere in modo adeguato in termini di competenze ai cambiamenti in atto.

È a partire da questo scenario che abbiamo realizzato l'ormai consueto lavoro di analisi dei fabbisogni formativi in tema di fiscalità locale e dei livelli di soddisfazione dei partecipanti ai corsi IFEL 2009, che ha portato alla formulazione delle proposte per il Piano Formativo 2010 presentate in modo dettagliato nelle pagine che seguono.

Innanzitutto una premessa metodologica: per rendere possibili alcuni confronti e comprendere l'evoluzione di alcuni fenomeni in atto utili a calibrare al meglio le azioni formative che verranno realizzate negli anni a venire, si è deciso di utilizzare, dove possibile, le stesse logiche di impianto e gli stessi strumenti di indagine che sono stati utilizzati lo scorso anno. Per quel che riguarda l'analisi

dei livelli di soddisfazione dei partecipanti ai corsi questa similitudine si è spinta fino all'utilizzo dello stesso questionario di rilevazione; mentre per l'analisi dei fabbisogni ci si è limitati alla stessa metodologia di indagine (le interviste agli attori qualificati del sistema), ma sono cambiati i soggetti intervistati e gli oggetti delle domande. Ma vediamo ora, nel dettaglio, cosa emerge dalle analisi e come sarà, in concreto, la formazione per dirigenti, funzionari e operatori della fiscalità locale nel 2010?

Rispetto all'anno scorso, si è partiti da un presupposto importante che condiziona il sistema delle competenze dei dipendenti comunali: l'aumentata complessità degli scenari di lavoro nelle amministrazioni locali, avvenuta principalmente a causa dei seguenti fattori:

- l'introduzione di sistemi di automazione che hanno reso possibili l'integrazione dei processi di lavoro anche a livello interorganizzativo,
- la necessità di padroneggiare i nuovi media, sia per rendere maggiormente efficace l'informazione nei confronti dei cittadini, sia per il loro uso come parte integrante del servizio stesso (si pensi, ad esempio al pagamento di alcuni tributi on line);
- la richiesta di servizi sempre più personalizzati e calibrati sulle esigenze del singolo utente.

Si tratta di una condizione che influenza profondamente i saperi degli operatori pubblici e che, di conseguenza, chiede di ripensare all'insieme delle conoscenze necessarie per l'adeguato svolgimento delle diverse funzioni.

Per questo, abbiamo allargato l'analisi ad alcuni attori del "sistema fiscalità locale" che pur collocandosi al di fuori dei confini organizzativi degli uffici tributi dei Comuni, ne osservano le dinamiche e possono dare un significativo contributo alla comprensione delle variabili utili al miglioramento alla loro formazione. Si tratta di consiglieri della Corte dei Conti, dirigenti del Ministero dell'Interno, sindaci, responsabili della formazione negli enti locali. L'attività di analisi realizzata attraverso le interviste ai testimoni privilegiati ha messo in evidenza una serie di elementi critici che rendono particolarmente difficile immaginare che la formazione, da sola, possa essere la leva che supporterà l'acquisizione dell'articolato e complesso sistema di competenze che sono, e saranno, necessarie per far fronte alla gestione della Finanza Locale. Ci sono, infatti, fattori "di sistema" che sono da considerare dei veri e propri blocchi che stanno rendendo difficile il cambiamento in atto.

Appare evidente come la sostenibilità delle riforme in corso dipenderà, in parte, dalla formazione ma soprattutto dalla capacità di trovare soluzioni a questi blocchi, che sono ormai connaturati alla realtà dei Comuni italiani. I blocchi di sistema individuati attraverso le interviste fatte, si possono così sintetizzare:

- La dimensione dei Comuni e l'esigenza di una nuova capacità di governo del territorio;
- La confusione normativa e interpretativa delle norme;
- Le caratteristiche del personale.

Rispetto a quest'ultimo fattore, il più attinente alle attività dell'Ufficio Formazione di IFEL che commissiona il presente rapporto, riportiamo qui due elementi che sono stati a più riprese ricordati dagli intervistati: il rischio che esista un ritardo accumulato negli anni dagli uffici tributi a causa della loro minore rilevanza (rispetto ad oggi) nella generalità degli organigrammi comunali e la necessità che si acceleri il processo di sviluppo delle competenze informatiche, con particolare attenzione per il mondo web.

Se, infatti, tutti i Comuni hanno ormai un sistema informatizzato di gestione del bilancio, non è ancora compreso da tutti che l'uso di internet è altrettanto necessario sia per una diversa gestione delle relazioni con cittadini e utenti, sia per tutte le attività di gestione delle entrate e dei tributi. La produzione e l'utilizzo di dati di vario genere è necessario per una buona programmazione e per una corretta gestione, oltre che per la definizione di adeguate strategie. A fronte di questa necessità, però, le risorse umane non sempre sono adeguate e la formazione può svolgere un ruolo di supporto all'acquisizione di nuove conoscenze.

Rispetto agli anni scorsi, un'importante integrazione ha riguardato le interviste realizzate ai responsabili degli uffici formazione di alcuni Comuni. L'obiettivo era quello di comprendere come essi definiscono al proprio interno i fabbisogni formativi e come, di conseguenza programmano le attività.

Riguardo al primo punto, si scopre che molti tra loro realizzano dei percorsi anche piuttosto sofisticati di rilevazione del fabbisogno con il coinvolgimento dei dirigenti

e, in alcuni casi, del personale, anche se in questo modo è complesso riconoscere i gap tra le competenze effettivamente possedute e quelle che dovrebbero appartenere alla posizione di lavoro ricoperta dai singoli.

Le esigenze espresse dai dirigenti – e dagli operatori – della Finanza Locale, vengono abitualmente affrontate in modo simile, dalla maggior parte degli uffici formazione. Questi, infatti, non organizzano iniziative formative specifiche, a meno che non coinvolgano diversi settori e uffici della stessa amministrazione. In questo caso possono essere organizzati corsi anche riguardo tematiche tecnico-specialistiche (ad esempio, il catasto, il PEG, i sistemi contabili ecc.). Altrimenti per la formazione tecnico-specialistica ci si avvale di offerte a catalogo. Dalle interviste fatte sembrano pochi i contesti nei quali l'ufficio formazione ha una forte legittimazione e ha la forza di gestire in modo accentrato le risorse per l'organizzazione delle attività formative.

Gli uffici formazione, secondo quanto emerge dalle interviste, svolgono quindi un'attività trasversale e di supporto agli altri uffici ma non pare che il loro ruolo sia anche quello di supportare l'attuazione delle politiche dell'amministrazione attraverso percorsi di sviluppo delle carriere e dei ruoli che si definisca all'interno di un disegno strategico complessivo. Gli uffici formazione non sono "anticipatori" ma piuttosto "inseguitori". In questo senso, quindi, l'attività di programmazione della formazione (a partire dall'analisi dei fabbisogni formativi) risponde ad esigenze specifiche individuali o di settore senza svolgere un ruolo strategico complessivo.

Se dall'analisi emerge che tra le competenze agite e quelle

necessarie per far fronte alla Finanza Locale del presente e, soprattutto, del prossimo futuro c'è un gap che la sola formazione non potrà colmare è, però, vero che la formazione rimane per tutti un'attività necessaria e insostituibile per far fronte allo svolgimento quotidiano delle proprie attività e dei propri compiti.

Ma quali sono allora le principali competenze che devono essere sviluppate da dirigenti e funzionari degli uffici tributi dei Comuni italiani?

Secondo l'analisi queste competenze hanno a che fare con nuove situazioni critiche che sorgono, da una parte, dalle indicazioni normative e dall'altra, da condizioni di contesto istituzionale, sociale ed economico in profondo cambiamento e in rapida evoluzione. In questo caso i riferimenti ai saperi necessari non si riferiscono a target precisi, cioè non sono pensate, in modo puntuale, per i dirigenti, i responsabili di procedimento, o per gli operatori. Sono indicazioni generali che aiutano a comprendere quali debbano essere le competenze necessarie all'interno degli uffici e dei servizi che si occupano di Finanza Locale nei Comuni.

Analogamente all'anno scorso, sono emersi fabbisogni formativi che fanno riferimento a due differenti macrotipologie di saperi: le conoscenze specialistiche di settore (che si riferiscono in via esclusiva agli uffici tributi) e le competenze manageriali e innovative (che possiamo indirizzare più genericamente ai dirigenti e responsabili della Finanza Locale).

In modo molto sintetico, rimandando alla lettura del Rapporto, possiamo qui segnalare che le questioni emergenti e originali rispetto al passato appaiono essere tre:

**a) Il federalismo fiscale**

Il federalismo fiscale viene indicato come “l’argomento all’ordine del giorno”, “un nodo importantissimo” e una “rivoluzione” e viene visto anche come forte elemento di rischio, perché il livello di preparazione dei singoli operatori a questo cambiamento appare basso e dal fatto che non sono ancora chiari i principali meccanismi che regoleranno la definizione dei costi e dei fabbisogni standard. In questo senso, in prospettiva, si deve immaginare che l’ufficio tributi dovrà essere in grado di occuparsi non solamente dell’applicazione delle norme, ma anche dell’aspetto più strategico cioè la definizione dell’effettivo gettito dei tributi locali.

**b) La gestione del patrimonio**

Su questo tema si evidenziano diverse lacune rispetto alle competenze delle amministrazioni che, fino a qualche anno fa, non conoscevano (e, spesso, non avevano strumenti adeguati per farlo) la consistenza fisica del patrimonio e ancor meno quella finanziaria.

Chi è stato intervistato prevede che l’imposta immobiliare resterà un caposaldo, ragion per cui sarà necessario avere il governo di tutte le leve, conoscere meglio la composizione del complesso abitativo e della parte imponibile, con la conseguenza che i sistemi informatici, statistici, di georeferenziazione e di interfaccia web dovranno essere all’altezza.

**c) La gestione associata dei servizi**

Come visto velocemente in precedenza, le interviste fatte hanno messo in evidenza che la dimensione dei Comuni è un aspetto particolarmente critico, che può incidere sulla possibilità che le amministrazioni comunali hanno di rendere effettive le future evoluzioni in tema di federalismo fiscale. La necessità di una maggiore specializzazione e la necessità di razionalizzare i costi richiede ai Comuni, specie piccoli e medi, di associarsi tra loro per la migliore gestione dei servizi (e delle entrate). Servono, quindi nuove conoscenze legate alla possibilità di gestire i servizi, anche i tributi, in modo associato.

Insieme al lavoro sui fabbisogni, anche quest’anno è stata realizzata un’approfondita analisi dei corsi che IFEL ha realizzato nel corso del 2009 sul territorio attraverso alcuni soggetti attuatori e dei livelli di soddisfazione raggiunti secondo i funzionari e i dirigenti che hanno partecipato.

I seminari svolti nel corso del 2009 sono stati complessivamente 102, di cui 31 al Nord, 42 al Centro e 29 al Sud e nelle Isole. I partecipanti ai corsi hanno raggiunto un numero complessivo di circa 6.200 dipendenti pubblici con una crescita rispetto al 2008. Di questi il 34,9% sono quelli che hanno seguito i seminari svolti al Centro Italia, il 32,6% sono invece coloro che hanno partecipato ai corsi organizzati al Nord e il 32,3% al Sud e Isole, rispecchiando in modo sostanzialmente fedele la distribuzione delle amministrazioni locali nelle diverse aree geografiche del paese.

Si può notare solamente una leggera maggiore presenza di amministrazioni provenienti da Sud e Isole, giustificata peraltro da una maggiore necessità di incidere in modo profondo in questi territori, anche con le attività di aggiornamento normativo.

Come è stato per le attività di formazione realizzate nel 2008, nel 2009 i corsi hanno proposto, in linea con quanto indicato nel Piano di formazione IFEL per lo stesso anno, un approfondimento sui temi tradizionali della Finanza Locale, tenendo inoltre in considerazione alcune tematiche sulle quali era stata espressa, da parte dei discenti del corso 2008, l'esigenza di un ulteriore intervento formativo. Tra i temi trattati nell'annualità 2009 (in Appendice l'elenco completo dei seminari), figurano, solo per citarne alcuni: la TARSU/TIA, l'ICI, l'accertamento recupero evasione, l'ICI - fabbricati rurali; l'ICI - aree fabbricabili; patto di stabilità e Comuni; contenzioso tributario ecc.

Come è stato rilevato nell'indagine dello scorso anno, anche nel 2009 gli intervistati hanno espresso un ampio gradimento nei confronti del sistema di formazione utilizzato. Sono infatti il 77% coloro che dichiarano di essere molto o piuttosto soddisfatti. Allo stesso modo, l'item che ha ottenuto la percentuale più alta di gradimento è quello relativo alla chiarezza espositiva dei docenti, che raggiunge infatti il 58%. Al contrario, gli item che hanno fatto registrare un livello basso di apprezzamento sono un numero decisamente minimo e con percentuali di poco superiori allo zero. Infatti, solo con riferimento alla comodità delle aule gli intervistati hanno dichiarato di essere per niente soddisfatti (sono solo l'1%), mentre poco soddisfatti - anche in questo

caso in una minima percentuale - lo sono rispetto all'adeguatezza dei materiali didattici consegnati (il 7%) e alla loro completezza (il 6%), alla comodità delle aule (il 6%) e ai momenti di confronto con gli altri partecipanti (il 5%). Con riferimento invece all'ente di appartenenza dei partecipanti, i più rappresentati sono gli enti di dimensioni minori, quelli con una popolazione di riferimento inferiore ai 5000 abitanti e tra i 5.000 e i 25.000. Per entrambe le classi, infatti, sono il 38% i partecipanti ai corsi che provengono da tali enti.

Se andiamo poi a considerare l'ufficio di appartenenza dei discenti, rileviamo che la maggioranza assoluta di questi provengono dagli uffici tributi (il 73%) e solo in minima parte dagli uffici bilancio e ragioneria (l'11%), mentre sono il 16% coloro che appartengono ad altri uffici.

Calando sempre più nello specifico, è possibile rilevare come, con riferimento al ruolo ricoperto dal discente all'interno della propria amministrazione, la maggioranza degli intervistati dichiara di essere molto e piuttosto soddisfatto della qualità dei corsi. Tra le diverse categorie, è quella dei dirigenti ad aver espresso un apprezzamento maggiore. Stessa percentuale di risposta è invece riconducibile a coloro che appartengono alla categoria "altre figure professionali" come indicato nel questionario.

Dal punto di vista della distribuzione territoriale, notiamo come il livello di soddisfazione maggiore è espresso dai partecipanti provenienti dalle aree del Sud e Isole, lo stesso vale rispetto al giudizio relativo alla chiarezza espositiva del docente, alla utilità degli argomenti trattati e ai momenti di confronto con gli altri partecipanti. Per tutti gli

item sinora indicati, infatti, i partecipanti ai corsi appartenenti agli enti collocati al Sud e nelle Isole, hanno espresso un giudizio più positivo rispetto agli altri. Relativamente all'item volto a rilevare il gradimento dei discenti rispetto alla comodità delle aule, sono invece gli intervistati appartenenti agli enti del Centro Italia a dichiarare il gradimento maggiore.

Considerando poi la dimensione dell'ente di appartenenza dei partecipanti ai corsi, sono i Comuni più piccoli, quelli con popolazione inferiore ai 5000 abitanti e quelli tra i 25.001 e i 50.000 abitanti ad esprimere il livello maggiore di gradimento e sono gli intervistati appartenenti a Comuni delle stesse classi demografiche a giudicare in modo più positivo degli altri l'utilità degli argomenti trattati.

Come detto, uno degli aspetti carenti, in termini di competenze detenute, segnalato da molti degli intervistati nell'analisi dei fabbisogni è la capacità dei funzionari di utilizzare la leva di Internet per migliorare i propri servizi di riscossione dei tributi. Per questo motivo, abbiamo voluto indagare sull'attuale stato dell'arte dei tributi locali on line. Il Comune costituisce probabilmente uno dei principali interlocutori della Pubblica Amministrazione attraverso il quale il cittadino usufruisce di una vasta gamma di servizi che coprono molteplici aspetti della vita quotidiana (abitare, vivere il tempo libero e la cultura, aprire un'attività, pagare le tasse, sposarsi, avere figli ed educarli, etc.). Fra questi, anche a seguito del nuovo contesto di federalismo e al processo di decentramento catastale, assumono una rilevanza particolare i servizi per la fiscalità locale. Sono molte le realtà comunali che hanno avviato un percorso

di innovazione per "portare" tali servizi sul canale web. In luogo di misurarne la qualità attraverso metriche complesse e spesso rilevanti rispetto a particolari contesti, l'approccio di questa indagine è stato rivolto all'applicazione di una metrica speditiva e applicabile a tutti i Comuni capoluogo di Provincia o non capoluogo con oltre 60 mila abitanti. La stessa metrica è stata quindi applicata anche ad altri servizi erogati online dai Comuni, non strettamente legati al tema della fiscalità locale, per consentire la realizzazione di un quadro maggiormente esaustivo.

L'oggetto della valutazione sono quindi i servizi per la fiscalità locale (ICI<sup>1</sup>, Tarsu-TIA<sup>2</sup>, TOSAP-COSAP<sup>3</sup>, ICP-CIMP<sup>4</sup> e Pubbliche Affissioni), le Contravvenzioni al Codice della Strada, i servizi per l'Educazione e l'Infanzia<sup>5</sup>, e gli aspetti relativi al Livello di informazione (grado di completezza delle informazioni online), l'Interattività (attività che l'utente può svolgere direttamente online), modalità di pagamento e modalità di gestione del servizio (quest'ultimo limitatamente ai servizi relativi alla fiscalità locale). A completamento dell'analisi quantitativa, sono riportate alcune considerazioni di carattere qualitativo riscontrabili nell'impianto generale dei siti dei Comuni, relative al modo con cui tali servizi vengono presentati sul web delle amministrazioni.

1. Imposta Comunale sugli Immobili
2. Tassa Rifiuti Solidi Urbani - Tariffa Igiene Ambientale
3. Tassa - Canone Occupazione Spazi ed Aree Pubbliche
4. Imposta Comunale Pubblicità - Canone Installazione Mezzi Pubblicitari
5. Comprende le attività di Iscrizione, Pagamento e Storico pagamenti per i servizi di Scuola d'infanzia, Refezione Scolastica, Trasporto Scolastico e Nidi d'infanzia

## Livello Informativo

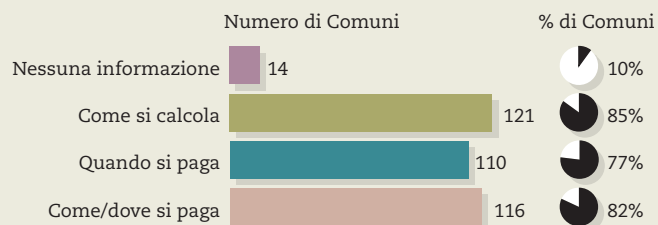
L'ICI è il servizio online maggiormente diffuso, in quanto solo il 10% dei siti web dei Comuni non fornisce alcuna informazione, laddove per gli altri servizi analizzati sono riscontrabili percentuali superiori al 30%.

Un risultato che si mantiene positivo per l'ICI anche relativamente alla completezza dell'informazione; ad

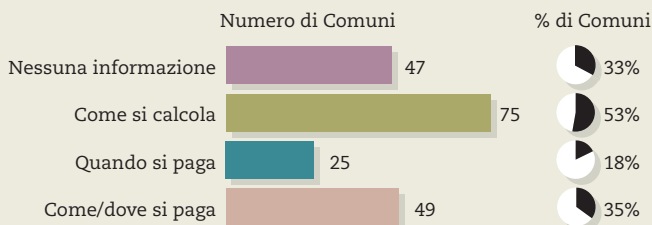
esempio, come calcolare il corrispettivo da pagare è spiegato nell'85% dei casi mentre per gli altri servizi tali percentuali si abbassano considerevolmente, assestandosi su valori compresi indicativamente tra il 40% ed il 50%; lo stesso dicasi per altre informazioni relative ai tempi e alle modalità di pagamento.

15

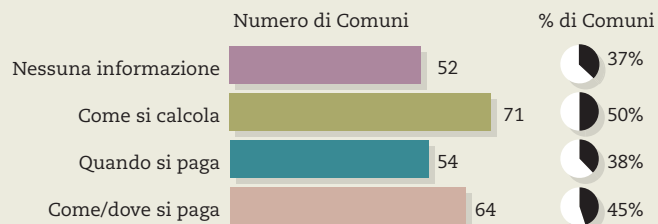
### Tassa rifiuti solidi urbani



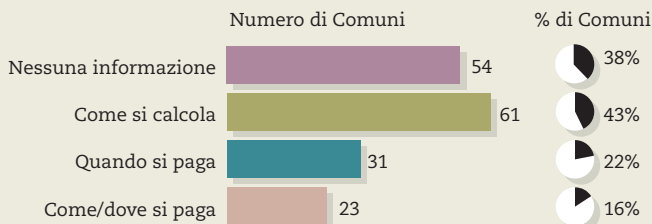
### Tariffa igiene ambientale



### Refezione scolastica



### Nidi d'infanzia



Fonte: Osservatorio Piattaforme – Between 2010

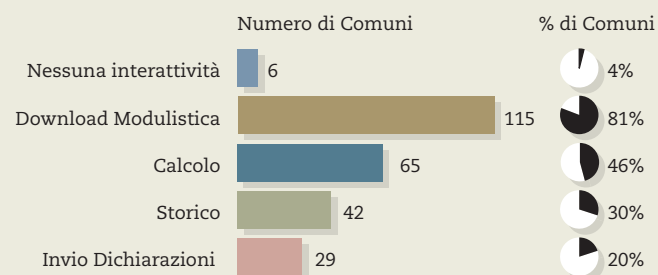
## Interattività

16

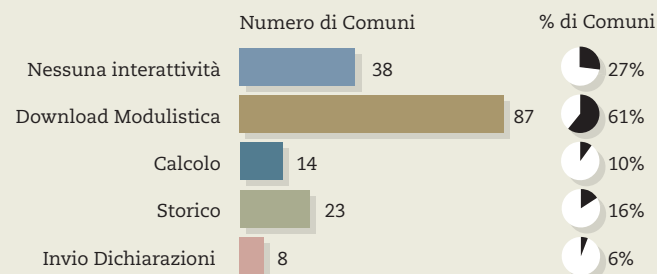
Anche sotto questo aspetto, i servizi per l'ICI godono in generale di una maggiore interattività. Solo nel 4% dei casi non è possibile nemmeno effettuare il download della modulistica mentre negli altri casi le percentuali sono superiori al 27% con punte oltre il 45% nei servizi per l'Educazione e l'Infanzia.

Ciò nonostante, anche per l'ICI si tratta di un livello di interattività basso in assoluto, in quanto la consultazione online dello storico dei pagamenti o l'invio online delle dichiarazioni, ad esempio, è possibile solo nel 30% e nel 20% dei casi rispettivamente.

### Imposta Comunale sugli Immobili



### Tassa Rifiuti solidi urbani - Tariffa Igiene Ambientale



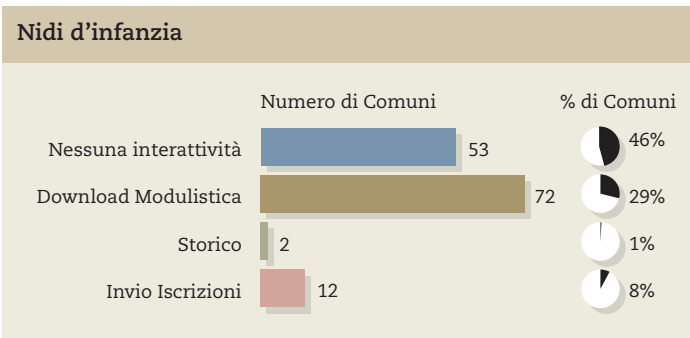
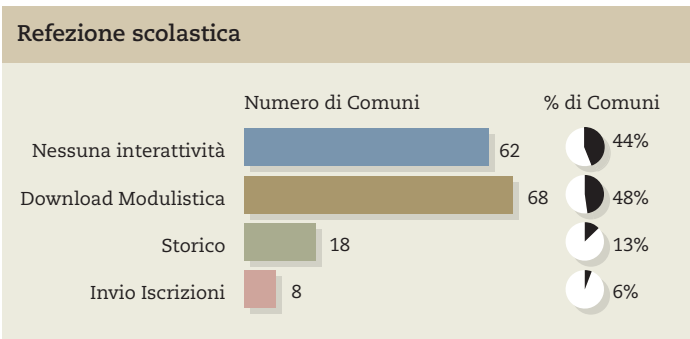
Fonte: Osservatorio Piattaforme – Between 2010

Fra le principali motivazioni, occorre annoverare l'informatizzazione e l'integrazione dei sistemi – almeno per quanto riguarda i tributi sulla casa – come presupposto per la creazione di attività interattive per l'utente finale. I tributi in oggetto prevedono l'integrazione tra informazioni gestite da soggetti diversi, tra cui:

- i dati catastali, per la verifica dei dati immobiliari dichiarati dall'utente, gestiti dall'Agenzia del Territorio o dai Comuni.
- le dichiarazioni inviate dall'utente, di competenza dell'ufficio tributi o, qualora sia presente, del gestore del tributo.
- i dati del concessionario di riscossione, per la verifica di quanto pagato.

L'informatizzazione delle comunicazioni e la cooperazione applicativa tra i soggetti appena citati renderebbe certamente più facile gestire la trasposizione online di servizi interattivi.

Per quanto riguarda le modalità di pagamento, oltre alle forme classiche di bonifico bancario o postale che risultano ancora maggioritarie quando comunicate sul web, un ruolo in crescita è svolto dai pagamenti on-line e (recentemente, anche se in maniera notevolmente inferiore) da modalità che prevedono l'utilizzo di sportelli telematici diffusi sul territorio (Reti Amiche, circuiti ATM, o simili).



Fonte: Osservatorio Piattaforme – Between 2010

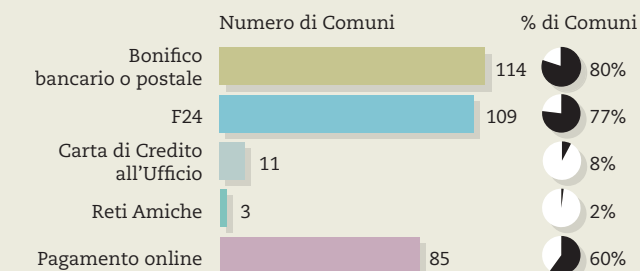
## Modalità di pagamento

18

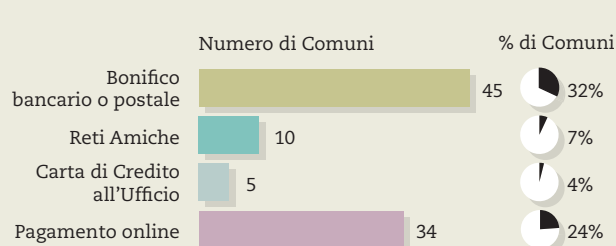
A livello informativo, lo sforzo principale dovrebbe quindi essere rivolto a migliorare l'informazione sulle modalità di pagamento, che allo stato attuale è esaustiva solo per quelle più consolidate (es: bonifico bancario o postale). In particolare, il pagamento attraverso le Reti Amiche è

quello che in futuro meriterà attenzione, sia per l'importanza che sta avendo all'interno delle politiche di sviluppo nazionali (Piano e-Gov 2012, Obiettivo 22: Dialogo cittadini PA) sia per la loro diffusione sul territorio (100.000 punti di erogazione entro il 2010).

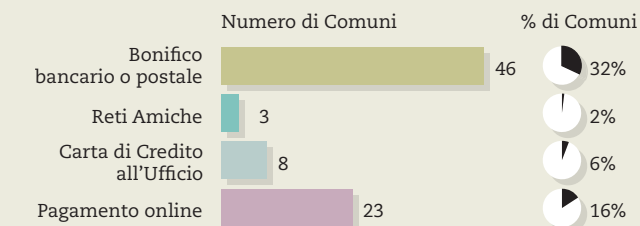
### Imposta Comunale sugli Immobili



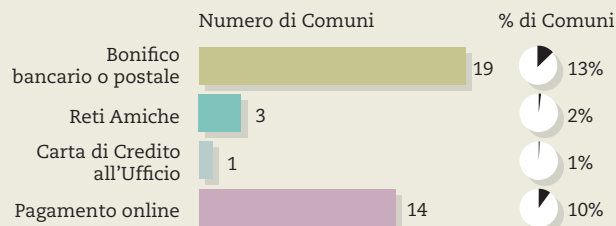
### Tassa Rifiuti solidi urbani - Tariffa Igiene Ambientale



### Refezione scolastica



### Nidi d'infanzia



## Presentazione dei servizi

A completamento dell'analisi quantitativa degli aspetti sopra riportati è importante rilevare la necessità di miglioramenti sotto il profilo del modo in cui i servizi online sono presentati all'interno dei siti dei Comuni, rendendoli più facilmente rintracciabili e fruibili.

Tra i punti prioritari su cui intervenire, anche con poche e semplici linee guida:

- rendere immediatamente individuabili le metafore di navigazione (“Eventi della vita”, “Io sono” o Aree tematiche);
- migliorare la struttura dei siti. In particolare occorrerebbe evitare separazioni tra la parte informativa e quella interattiva: le attività interattive sono spesso collocate in una sezione del sito separata da quella che descrive il servizio, fatto che rende meno immediata la loro fruizione da parte dell'utente;
- standardizzare il layout e la struttura dei siti, che ostacola la navigazione di utenti interessati a servizi di più di Comuni;
- inserire spiegazioni che illustrino il funzionamento delle attività interattive: i siti sono spesso sprovvisti delle istruzioni da seguire per l'iscrizione, l'accesso, storicizzazione, calcolo, pagamento e invio di dichiarazioni.

## Il piano 2010: cosa può davvero fare la formazione per la fiscalità locale?

20

Sulla base dell'analisi dei fabbisogni formativi, tenendo conto anche di quanto emerso nelle due precedenti edizioni, sono due gli obiettivi principali che la formazione deve darsi:

1. **consolidare competenze** già presenti “nel sistema”;
2. supportare gli operatori della Finanza Locale **nell'acquisizione di nuove conoscenze e competenze**.

Per raggiungere questi due obiettivi è necessario continuare a svolgere le attività di **formazione tradizionale**, migliorandone l'efficacia, e sarà utile introdurre sperimentare **nuove modalità formative** che consentano di lavorare sull'elaborazione delle competenze di ruolo da sviluppare.

Sullo sfondo rimane un quadro normativo in continua evoluzione. Approvata la legge delega sul federalismo fiscale, siamo in attesa dei decreti delegati. Nessuno può dire, ad oggi, quali saranno gli esiti della discussione tecnica sulle norme di attuazione. Saranno certamente fissate nuove regole a cui gli uffici dovranno attenersi. Nell'attesa occorrerà che l'attività formativa dell'IFEL si concentri anche sull'approfondimento dei principi, cui quelle regole dovranno in ogni caso inquadriarsi. Autonomia e equidistribuzione, coordinamento della finanza pubblica, sana gestione finanziaria, equilibrio di bilancio. Le regole da applicare infatti potranno evolversi, cambiare nel tempo, saranno perfezionate in progress. I principi resteranno. Perché trovano fondamento nella legge fondamentale. Sono rafforzati dalla dottrina e dalla giurisprudenza. Offrono

loro, i principi, la bussola per consentire, nell'incertezza della transizione, un orientamento sicuro del comportamento amministrativo degli operatori.

In particolare, quando si parla di attività di formazione tradizionali ci si riferisce a brevi seminari di aggiornamento ai quali operatori, funzionari e dirigenti partecipano saltuariamente. Ciò che emerge dall'analisi dei fabbisogni e, invece, la necessità di un aggiornamento continuativo, del rafforzamento di alcune competenze e dello sviluppo di nuove competenze.

A questa idea occorrerà associare la necessità di far comprendere come la soluzione del caso pratico si ancori al più generale quadro di trasformazione ordinamentale della Finanza Locale. Si intende dire che sarà importante poter trasmettere agli operatori, anche nei casi in cui si offre un rimedio specifico ad un caso concreto, gli elementi del contesto normativo e di Finanza Locale in cui quel rimedio si colloca. In questo risiede, infatti, il valore aggiunto della formazione. Diversamente si opera su un terreno diverso (supporto e/o assistenza tecnica), importante e pur utile ma non sufficiente ad realizzare completamente gli obiettivi di crescita professionale propri dell'azione formativa IFEL.

È necessario, quindi, ripensare contenuti, metodi e modalità di organizzazione dei seminari territoriali per renderli ancora più utili ed efficaci, oltre che per ampliare il numero dei partecipanti e traguardare gli obiettivi di crescita professionale attesi

In quest'ottica, un ruolo importante lo può giocare la qualità della progettazione formativa. Tutti i soggetti attuatori delle iniziative IFEL saranno chiamati a rafforzare l'attività di progettazione, inaugurata con il Piano 2009.

Nei progetti che verranno presentati all'attenzione dell'Ufficio Formazione IFEL dovranno essere, allora, sempre più precisati i contenuti del fabbisogno conoscitivo (ed operativo) cui la specifica attività formativa proposta (anche in chiave di anticipazione dei principali nodi organizzativi e tecnici generati dalle riforme in atto) intende soddisfare.

Inoltre, gli enti attuatori dovranno sforzarsi di prospettare le migliori soluzioni didattiche per conciliare le esigenze di efficacia dell'azione formativa (crescita formativa degli utenti e capacità di colmare i deficit di fabbisogno rilevato) con quelle della sua diffusività (crescita del numero degli utenti formati).

Tutto senza dare per scontato una serie di fattori che potrebbero sembrare banali, ma non lo sono: a chi si rivolgono i corsi; i temi da trattare; le competenze da diffondere; la struttura delle singole giornate formative e le attività d'aula; la comunicazione e promozione delle attività formative; la scelta dei docenti; i supporti didattici; la continuità delle attività d'aula con altri momenti in presenza o a distanza; la dislocazione territoriale dei seminari.

Ancora, è utile diversificare le proposte per target a partire da quella che sembra essere la variabile più rilevante cioè la dimensione dell'ente.

Inoltre va presa in considerazione l'opportunità di distinguere le proposte formative in base ai temi e a diversi livelli di approfondimento. Può essere utile, a questo fine, progettare **più moduli didattici tra loro collegati** oppure **diversi "oggetti" formativi collegati**. È importante, soprattutto creare maggiore sinergia tra tutte le occasioni formative e di apprendimento messe a disposizione e concretizzare il sistema di knowledge hub.

Sul fronte, invece, dello sviluppo di nuove competenze sarà utile introdurre modalità formative innovative tenendo conto delle specificità delle figure professionali alle quali ci si rapporta, molto legate alle competenze tecnico specialistiche.

L'analisi dei fabbisogni e l'analisi dei siti comunali mostra, però, la necessità di lavorare maggiormente sul ruolo e, a questo fine, nell'ultima parte del documento sono presentate alcune proposte sperimentali che potrebbero rafforzare la capacità di problem solving e l'identità di ruolo.

1.

**Il contesto**



## 1.1 Le novità istituzionali e normative

L'organizzazione degli enti locali e le loro funzioni fondamentali sono stabilite dalle leggi dello Stato sulla base dei principi costituzionali che assicurano anche ampia autonomia normativa agli stessi enti. Il nuovo testo dell'articolo 119 della Costituzione attribuisce infatti a Comuni, Province, Città metropolitane e Regioni una piena e completa autonomia finanziaria in tema di entrate e di spese (comma 1). Per finanziare le funzioni pubbliche che sono loro attribuite (comma 4), gli enti citati dispongono di proprie risorse, stabiliscono e applicano tributi ed altre forme di entrate proprie ed inoltre dispongono di partecipazioni del gettito di tributi erariali che provengono dal loro territorio (comma 2). Quanto detto è previsto compatibilmente con i principi costituzionali, con i principi di coordinamento della finanza pubblica e con il sistema tributario nazionale. Il presupposto da cui si parte prevede dunque che, in un sistema pubblico articolato, ogni livello di governo deve poter disporre di risorse finanziarie sottoposte al proprio autonomo controllo e necessarie allo svolgimento delle funzioni che sono di sua esclusiva competenza.

### Il federalismo fiscale

In tale ottica, la legge 5 maggio 2009, n. 42 (Delega al Governo in materia di federalismo fiscale), attuativa dell'articolo 119 della Costituzione, introduce una novità importante stabilendo (art. 11) che il finanziamento delle spese relative alle funzioni fondamentali degli enti locali deve essere assicurato:

- da tributi propri;
- da partecipazioni al gettito di tributi erariali e regionali e da addizionali a tali tributi;
- dal fondo perequativo.

Nello stesso articolo è previsto che, nella definizione delle spese relative a tali funzioni, il criterio della spesa storica<sup>1</sup> venga sostituito dal criterio del fabbisogno standard.

Vediamo nello specifico di cosa si tratta<sup>2</sup>.

1. Per spesa storica si intende il criterio base dell'attuale sistema di finanza derivata: ciascun ente territoriale riceve finanziamenti parametrati sulla spesa in precedenza sostenuta.
2. La descrizione riportata in questa sede non pretende di essere esaustiva della materia, per una analisi più completa e dettagliata delle innovazioni apportate dal testo di legge sul federalismo fiscale si rimanda alle numerose pubblicazioni, tra cui: *Il federalismo fiscale*, Nicotra V., Pizzetti F., Scozzese S. (a cura di), Donzelli Editore, 2009.

La legge 42/2009 assicura autonomia di entrata e di spesa di Comuni, Province, città metropolitane e regioni e garantisce i principi di solidarietà e di coesione sociale, prevedendo la graduale sostituzione, per tutti i livelli di governo, del criterio della spesa storica, garantendo la massima responsabilizzazione e l'effettività e trasparenza del controllo democratico nei confronti degli eletti. Poste tali finalità, la legge assume disposizioni volte a stabilire in via esclusiva i principi fondamentali del coordinamento della finanza pubblica e del sistema tributario, a disciplinare l'istituzione e il funzionamento del fondo perequativo per i territori con minore capacità fiscale per abitante nonché l'utilizzazione delle risorse aggiuntive e l'effettuazione degli interventi speciali di cui all'articolo 119, quinto comma, della Costituzione perseguendo lo sviluppo delle aree sottoutilizzate nella prospettiva del superamento del dualismo economico del paese.

Uno degli obiettivi principali della legge è dunque il passaggio dal sistema dei trasferimenti statali erogati sulla base della spesa storica a quello dell'attribuzione di risorse basate sull'individuazione di fabbisogni *standard* necessari a garantire sull'intero territorio nazionale il finanziamento integrale dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali e delle funzioni fondamentali degli enti locali.

È, di conseguenza, prevista l'eliminazione dal bilancio statale delle previsioni di spesa per il finanziamento delle funzioni attribuite agli enti territoriali con l'esclusione, appunto, delle spese per i fondi perequativi e delle risorse per gli interventi speciali.

Il finanziamento deve essere assicurato, in via prioritaria, dal gettito derivante da tributi propri, compartecipazioni al gettito di tributi erariali e regionali e da addizionali a tributi erariali e regionali. Il disegno di legge individua espressamente quali entrate dei Comuni e delle Province devono essere specificamente destinate al finanziamento delle funzioni fondamentali. In particolare, per i Comuni è fatto riferimento, in via prioritaria, al gettito derivante dalla compartecipazione all'IVA, alla compartecipazione all'IRPEF e alla imposizione immobiliare, con esclusione dell'abitazione principale; per le Province, al gettito di tributi relativi al trasporto su gomma e alla compartecipazione a un solo tributo erariale.

Il finanziamento integrale è assicurato dall'intervento del fondo perequativo. Il provvedimento prevede l'istituzione di due fondi perequativi, uno a favore dei Comuni, l'altro a favore delle Province e delle Città metropolitane, iscritti nel bilancio delle singole Regioni ed alimentati attraverso un apposito fondo perequativo dello Stato. La dimensione del fondo perequativo statale è determinata, per ciascuna tipologia di ente, in misura pari alla differenza tra il totale dei fabbisogni *standard* per le funzioni fondamentali e il totale delle entrate standardizzate spettanti ai Comuni e alle Province, intendendosi come tali le entrate derivanti dai tributi propri valutati ad aliquota *standard*.

La ripartizione tra i singoli enti del fondo perequativo è effettuata sulla base di due specifici indicatori: un indicatore di fabbisogno finanziario, calcolato come differenza tra il valore standardizzato della spesa corrente (esclusa la spesa per interessi) ed il valore standardizzato dei tributi e delle entrate proprie di applicazione generale; e un indicatore di fabbisogno di infrastrutture, per il finanziamento della spesa in conto capitale.

La legge prevede la possibilità per le Regioni di intervenire in sede di riparto delle risorse assegnate a titolo di perequazione, ai Comuni e alle Province inclusi nel territorio regionale, attribuendo ad esse la facoltà di procedere ad una diversa valutazione dei parametri di fabbisogno (finanziario e di infrastrutture) in base ai quali è effettuata la ripartizione dei fondi perequativi, qualora vi sia intesa al riguardo con gli Enti locali medesimi.

La eventuale ridefinizione, da parte delle Regioni, dei parametri di assegnazione dei fondi perequativi non può comportare ritardi nell'assegnazione delle risorse. Pertanto, nel caso in cui la Regione non provveda nei termini stabiliti è previsto l'esercizio del potere sostitutivo da parte dello Stato, ai sensi dell'articolo 120, comma secondo, della Costituzione.

I decreti delegati attuativi del nuovo sistema di finanziamento delle spese degli enti locali provvederanno pertanto alla soppressione dei trasferimenti statali e regionali attualmente diretti al finanziamento delle spese, fondamentali e non, degli Enti locali. Dalla soppressione sono esclusi gli stanziamenti destinati alla costituzione dei fondi perequativi.

## Il Patto di stabilità interno

28

Dopo l'approvazione del decreto legge n. 112 del 2008 (convertito nella legge n. 133 del 2008) che dispone la disciplina in materia di Patto di stabilità, diversi sono stati gli interventi normativi che si sono succeduti. In particolare, intervengono in tema di Patto di stabilità la legge n. 203 del 2008, il decreto legge n. 185 del 2008 convertito nella legge n. 2 del 2009 e, da ultimo, il decreto legge n. 5 convertito nella legge n. 33 del 2009.

L'accresciuta autonomia finanziaria ha comportato una maggiore responsabilizzazione degli enti locali. A partire dalla Finanziaria 1999 (art. 28 L. 448/1998), le Regioni e gli enti locali sono stati chiamati a concorrere al risanamento della finanza pubblica e al rispetto del Patto di stabilità e crescita firmato in sede di Unione Europea. In particolare, il Patto di stabilità interno, le cui disposizioni costituiscono principi fondamentali del coordinamento della finanza pubblica, ha il duplice obiettivo di:

- a. ridurre il disavanzo finanziario;
- b. concorrere alla riduzione del debito pubblico.

Le Finanziarie successive hanno, di volta in volta, specificato adempimenti, criteri e modalità di calcolo (art. 53 L. 388/2000, art. 24 L. 448/2001, art. 29 L. 289/2002). Particolare rilievo tra queste ha avuto la L. 311/2004 (Finanziaria 2005) che cambiò radicalmente i criteri e le modalità di raggiungimento degli obiettivi del patto di stabilità interno, stabilendo che la definizione degli obiettivi programmatici fosse fatta in base alla spesa complessiva e non al saldo finanziario (come in precedenza).

Ulteriore inversione di tendenza si è avuta, poi, con la L. 296/2006 (Finanziaria 2007), secondo la quale per il rispetto del patto di stabilità interno sono imposti risultati sui saldi finanziari e non più sui tetti di spesa. Tale impostazione è stata in gran parte confermata dalle Finanziarie successive.

Venendo alle disposizioni normative più recenti, l'art. 77 del D.L. 112/2008, convertito con modificazioni dalla L. 133/2008, individua gli enti soggetti al patto di stabilità per il triennio 2009-2011:

- le Province;
- i Comuni con popolazione superiore a 5.000 abitanti.

Province e Comuni concorrono alla realizzazione degli obiettivi di finanza pubblica, in termini di fabbisogno e di indebitamento netto, per 1.650 milioni nel 2009, 2.900 milioni nel 2010 e 5.140 milioni nel 2011.

Restano esclusi dall'ambito di applicazione del patto:

- i Comuni con popolazione fino a 5.000 abitanti;
- le Unioni dei Comuni;
- le Comunità montane;
- i Consorzi di enti locali.

L'articolo 77bis, introdotto dalla legge di conversione del D.L. 112/2008, stabilisce poi le modalità di definizione degli obiettivi programmatici che gli enti locali devono raggiungere al fine di rispettare il patto di stabilità e di con-

correre al raggiungimento degli obiettivi complessivi di finanza pubblica relativi al triennio 2009/2011.

Relativamente ai Comuni, tali obiettivi consistono nell'ottenere, in ciascun anno del triennio, un saldo finanziario in termini di competenza mista pari almeno a quello del 2007, corretto con alcuni coefficienti variabili a seconda che l'ente abbia rispettato o meno il patto di stabilità interno per il 2007 e che abbia registrato nello stesso anno un saldo finanziario positivo o negativo.

I Comuni che, ad esempio, hanno rispettato il patto per il 2007 e che presentano, nello stesso periodo, un saldo finanziario negativo, devono conseguire, in ciascuno degli anni 2009, 2010 e 2011, un saldo pari almeno al saldo conseguito nel 2007 migliorato dell'importo risultante dall'applicazione al suddetto saldo delle seguenti percentuali: 48% nel 2009, 97% nel 2010 e 165% nel 2011. Si tratta, dunque, di ridurre progressivamente il saldo negativo del 2007 fino ad ottenere un primo saldo positivo nel 2011.

Naturalmente, i Comuni che non hanno rispettato il patto per il 2007 e che presentano anche un saldo negativo devono applicare percentuali migliorative maggiori: 70% per il 2009, 110% per il 2010 e 180% per il 2011.

I Comuni, invece, che hanno rispettato il patto di stabilità per il 2007 e che hanno ottenuto, nello stesso periodo, un saldo finanziario positivo, devono conseguire, in ciascuno degli anni 2009, 2010 e 2011, un saldo almeno pari al saldo conseguito nel 2007 peggiorato dell'importo risultante dall'applicazione al suddetto saldo delle seguenti percentuali: 10% nel 2009, 10% nel 2010 e 0% per il 2011.

Infine, i Comuni che non hanno rispettato il patto per il 2007 e che presentano un saldo positivo devono conseguire almeno il medesimo saldo nel triennio 2009/2011. La **Legge 203/2008** (Finanziaria 2009) ha, tuttavia, introdotto alcune modifiche al suddetto art. 77bis, al fine di rendere più morbido il patto di stabilità (anche in seguito alle minori entrate per le casse degli enti locali dovute all'abolizione dell'ICI sulle abitazioni principali) e favorire gli investimenti in infrastrutture. In particolare, l'art. 2, comma 41, dispone che:

- il saldo finanziario da considerare ai fini della determinazione degli obiettivi del patto di stabilità interno è quello risultante dalla differenza tra entrate finali e spese finali;
- dal computo del saldo finanziario vanno escluse le risorse provenienti dallo Stato e le relative spese di parte corrente e in conto capitale sostenute dalle Province e dai Comuni per l'attuazione delle ordinanze del Presidente del Consiglio dei Ministri in caso di dichiarazione di stato di emergenza. Questa esclusione è operativa anche se le spese si effettuano in più anni, purché rientrino nei limiti delle risorse medesime. Le Province e i Comuni beneficiari devono presentare al Dipartimento della protezione civile, entro il 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento, l'elenco delle spese escluse dal patto di stabilità interno, indicando la suddivisione tra spese correnti e spese in conto capitale.

Nella stessa ottica si è mosso il legislatore con l'art. 7 quater del **Decreto Legge 5/2009**, introdotto dalla legge di conversione 33/2009, disponendo che le Province e i Comuni con popolazione superiore a 5.000 abitanti che:

- hanno rispettato il patto di stabilità nell'anno 2007;
- presentano un rapporto tra numero di dipendenti e abitanti inferiore alla media nazionale individuata per classe demografica;
- hanno registrato nel 2008 impegni per spese correnti, al netto delle spese per adeguamenti contrattuali del personale dipendente, di ammontare non superiore a quello medio corrispondente registrato nel triennio 2005/2007;

possono non conteggiare nel saldo del patto di stabilità per il 2009:

- i pagamenti in conto residui relativi a spese per investimenti effettuati nei limiti delle disponibilità di cassa a fronte di impegni regolarmente assunti;
- i pagamenti per spese in conto capitale per impegni già assunti finanziate dal minor onere per interessi sui mutui o alla rinegoziazione dei mutui stessi (se non già conteggiati nei bilanci di previsione);
- i pagamenti per le spese relative agli investimenti effettuati dagli enti locali per la tutela della sicurezza pubblica nonché gli interventi temporanei e straordinari a favore di lavoratori e imprese finalizzati ad alleviare gli effetti negativi della crisi economica in atto.

Il meccanismo sopra descritto evidenzia la volontà del legislatore di creare un sistema *premiante* per gli enti che rispettano il patto (consentendo loro di ridurre o quantomeno di non accrescere i saldi finanziari nel triennio 2009-2011) e *sanzionatorio* per gli enti inadempienti (imponendo, al contrario, un percorso rigido che possa condurre gradualmente al rispetto degli impegni).

L'art. 77bis, comma 20, del D.L. 112/2008, come modificato dalla legge 203/2008, Finanziaria 2009, ha inoltre stabilito che ai Comuni che non rispettano il patto di stabilità interno relativo agli anni dal 2008 al 2011 vengano ridotti per un importo pari alla differenza, se positiva, tra il saldo programmatico e il saldo reale (e comunque per un importo non superiore al 5%), i contributi ordinari dovuti dal Ministero dell'Interno per l'anno successivo.

Inoltre, l'ente inadempiente non può, nell'anno successivo a quello dell'inadempienza:

- Impegnare spese correnti in misura superiore all'importo annuale minimo dei corrispondenti impegni effettuati nell'ultimo triennio;
- Ricorrere all'indebitamento per finanziarsi;
- Assumere personale a qualsiasi titolo, compresi i rapporti di collaborazione coordinata e continuativa e di somministrazione. Inoltre, le indennità di funzione e i gettoni di presenza degli amministratori devono essere ridotti del 30%.

Tali sanzioni, tuttavia, non si applicano se il mancato rispetto del patto per l'anno 2008 è dovuto a pagamenti relativi a spese per investimenti effettuati nei limiti delle disponibilità di cassa a fronte di impegni regolarmente assunti entro la data del 25 giugno 2008, laddove gli enti locali inadempienti abbiano rispettato il patto nel triennio 2005/2007 ed abbiano registrato nel 2008 impegni di spesa corrente, al netto delle spese per adeguamenti contrattuali del personale dipendente, per un ammontare non superiore a quello medio del triennio 2005/2007 (art. 77bis, comma 21bis del D.L. 112/2008, introdotto dalla Finanziaria 2009).

Al contrario, le Province e i Comuni virtuosi possono, nell'anno successivo a quello di riferimento, escludere dal calcolo del saldo di competenza mista un ammontare premiale pari, complessivamente, al 70% della differenza registrata fra saldo conseguito dagli enti inadempienti e l'obiettivo programmatico a essi assegnato. L'ammontare premiale destinato a ciascun ente è funzione del suo specifico grado di virtuosità, determinato tenendo conto di due parametri economico-strutturali: il grado di rigidità strutturale dei bilanci e il grado di autonomia finanziaria. Il **Decreto Legge n. 185** del 29 novembre 2008 (cosiddetto *anticrisi*) convertito nella **Legge 28 gennaio 2009, n. 2**, ha introdotto, all'articolo 2-ter ulteriori misure agevolative per i Comuni disponendo che quelli che hanno rispettato il patto nel triennio precedente possono non conteggiare, per il 2009, le somme che sono destinate ad investimenti infrastrutturali o al pagamento di spese in conto capitale per impegni già assunti. È condizione necessaria per usu-

fruire di questa possibilità che le spese suddette siano finanziate da risparmi che derivano dai minori interessi, conseguenti alla discesa dei tassi sui mutui o alla rinegoziazione degli stessi oppure che il risparmio derivi dai minori interessi dovuti a seguito dell'utilizzo dell'avanzo di amministrazione per la rinegoziazione dei mutui e prestiti. Al fine di favorire il monitoraggio degli adempimenti relativi al patto di stabilità interno, i Comuni devono trasmettere semestralmente al Ministero dell'Economia e delle Finanze le informazioni riguardanti il saldo finanziario in termini di competenza mista, attraverso un prospetto e con le modalità definite con decreto del suddetto Ministero (per l'anno 2008 ha provveduto il D.M. 17.12.2008). Tali informazioni devono essere inviate entro 30 giorni dalla fine del periodo di riferimento. I Comuni sono, inoltre, tenuti ad inviare al Ministero dell'Economia e delle Finanze, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento (per la verifica del rispetto del patto di stabilità per il 2008 tale termine è stato differito al 31 maggio 2009 dal **Decreto Legge 5/2009**), una certificazione del saldo finanziario in termini di competenza mista, sottoscritta dal rappresentante legale e dal responsabile del servizio finanziario. In entrambi i casi la mancata comunicazione nei termini previsti costituisce inadempimento al patto di stabilità interno.

## 1.2. Le emergenze dei Comuni

### La crisi finanziaria

32

Il quadro finanziario dei Comuni si colloca in un contesto di finanza pubblica notevolmente indebolito dalla crisi economica che ha investito l'economia italiana a partire dalla seconda metà del 2008. In questo anno, infatti, il Prodotto Interno Lordo ha fatto registrare in termini reali una contrazione dell'1% rispetto al 2007. Nel primo trimestre del 2009, il PIL ha fatto poi registrare una caduta del 6% rispetto all'anno precedente e non si evidenziano segnali di ripresa per la seconda metà dell'anno.

La crisi finanziaria ha quindi contribuito ad accrescere un forte senso di insicurezza nei cittadini e ha in parte condizionato i governi nelle loro decisioni pubbliche in primo luogo quelle di ordine finanziario. In questo quadro, i Comuni, aggravati dal rispetto del Patto di stabilità e dalle norme che hanno determinato nei fatti una riduzione delle entrate, si trovano oggi ad affrontare una situazione di forte difficoltà. Al comparto dei Comuni è stato richiesto, infatti, un contributo al risanamento della finanza pubblica pari a circa 5 miliardi di euro. Aggiungendo a tale contributo le somme derivanti dalla riduzione dei trasferimenti, l'aumento fisiologico dei costi e i maggiori impegni procurati dal rinnovo dei contratti del pubblico impiego, i Comuni si troveranno nel prossimo triennio con bilanci ridotti complessivamente di circa 9 miliardi di euro<sup>3</sup>.

Tuttavia, notevole è l'impegno che i Comuni hanno già dimostrato per ridurre o almeno arginare gli effetti della crisi. Infatti, oltre il 65% ha ridotto le rette e le tariffe dei servizi per i soggetti con maggiori difficoltà economiche.

3. Paolo Testa, *La crisi sulle spalle dei Comuni*, Paper, Cittalia, ottobre 2009

### La riduzione delle entrate

Nel 2007 i Comuni italiani hanno registrato entrate di competenza pari a 73,2 miliardi di euro, circa 62,3 in termini di competenza mista (somma dei primi tre titoli di competenza e del quarto di cassa, al netto della riscossione crediti), pari, rispettivamente, a 1.293 e 1.111 euro pro capite<sup>4</sup>. Come viene rilevato, l'ammontare di risorse a disposizione dei Comuni è prevalentemente di natura corrente, circa il 70% del totale (quasi l'80% in termini di competenza mista), pari a circa 50 miliardi di euro, mentre i restanti 23,2 (13 in termini di cassa) riguardano entrate di tipo straordinario (dimissioni immobiliari e proventi da concessioni) e trasferimenti in conto capitale. Tra le entrate correnti, il 44% è rappresentato da entrate tributarie, per un valore di circa 22 miliardi di euro, il 34%, quasi 17 miliardi di euro, deriva da trasferimenti, prevalentemente erariali, mentre il restante 22% è costituito dalle entrate extra-tributarie, che ammontano a circa 11,2 miliardi di euro. In aggregato, dunque, l'autonomia tributaria raggiunta dai Comuni come comparto nel 2007 ammonta al 44%, mentre quella finanziaria si aggira intorno al 66%.

4. IFEL, *Il quadro finanziario dei Comuni*, 2009.

Quello esposto è il quadro fotografato al 2007, dal 2008, sul fronte delle entrate si sono susseguite una serie di novità che hanno determinato una significativa riduzione dei trasferimenti erariali, senza però consentire una gestione delle entrate libera e consapevole, prevedendo il blocco delle aliquote dei tributi locali fino alla completa attuazione del Federalismo fiscale<sup>5</sup>. In particolare, si prevede:

- per l'anno 2008 la somma che manca nelle casse comunali è pari a 682 milioni di euro (536 ICI prima casa oltre a 146 risparmi costi politica).
- Per il 2009 ed il 2010 l'importo delle minori entrate sale a 1 miliardo e 222 milioni di euro (796 ICI prima casa oltre 226 risparmi costi politica e 200 per la riduzione del Fondo ordinario)
- Il totale del triennio 2008 - 2010, senza considerare la naturale crescita dell'ICI (frutto della riclassificazione catastale degli immobili, delle nuove costruzioni e della lotta all'evasione fiscale), ammonta a 3 miliardi e 126 milioni.

Un ulteriore elemento di criticità per i bilanci comunali è rappresentato dal contributo relativo al **Patto di stabilità** a carico dei Comuni per il risanamento dei conti pubblici, il quale per il 2009 ammonta a 1 miliardo e 340 milioni di euro. Per gli anni successivi il contributo diventa 1 miliardo e 30 milioni di euro per il 2010 e 1 miliardo e 775 milioni per il 2011.

Complessivamente quindi ai Comuni nel triennio 2009 – 2011 è richiesto, in termine di miglioramento dei saldi, un contributo pari a 4 miliardi e 145 milioni di euro.

Ne deriva che i Comuni sono costretti a tagliare la spesa totale nel 2009 del 6,4% e nel triennio 2009 – 2011 la riduzione complessiva sarà del 18%, pari a circa 9 miliardi di euro.

Tale situazione va ad incidere anche sul funzionamento interno del Comune la cui organizzazione deve necessariamente tenere conto delle esigenze/criticità di tipo finanziario e delle innovazioni che le hanno determinate. In considerazione delle innovazioni normative introdotte e delle criticità da ultimo evidenziate, nelle parti successive di questo lavoro saranno messi in luce i fabbisogni che, da un punto di vista formativo, sono indicati come prioritari dai responsabili degli uffici tributi dei Comuni e da esperti della materia.

5. Anci, Nota alla Finanziaria 2010.

2.  
Analisi dei fabbisogni  
professionali e formativi



## 2.1 Il percorso di analisi

Questa terza edizione del Rapporto sui fabbisogni formativi in tema di Finanza Locale non è stata realizzata soltanto sulla base delle indicazioni raccolte attraverso interviste fatte a dirigenti, funzionari e operatori comunali, come è accaduto nelle scorse due edizioni. La ricerca qualitativa di quest'anno, infatti, si è arricchita di altri e differenti punti di vista attraverso il coinvolgimento di diversi attori, interni ed esterni alle amministrazioni comunali. Si tratta di soggetti che si possono considerare, a diverso titolo, **portatori di interesse** rispetto al tema della Finanza Locale comunale. Questi attori sono stati coinvolti per poter integrare e completare la definizione dei fabbisogni formativi, oltre le necessità espresse direttamente dai dirigenti e dai funzionari degli Uffici Tributi. La rilevazione dei fabbisogni del 2009 intende definire verso quali competenze convenga orientare l'investimento formativo in tema di Finanza Locale, per sostenere lo sviluppo delle amministrazioni comunali nei loro processi di cambiamento. Proprio per questo si è sentita la necessità di coinvolgere attori istituzionali rilevanti: **per costruire un'analisi dei fabbisogni formativi che interagisca con le politiche in atto in questa fase e non sia, invece, solamente la conseguenza delle stesse.**

Il presupposto da cui si è partiti per definire – e ampliare – il percorso della ricerca è un importante elemento di contesto che condiziona il sistema delle competenze dei dipendenti comunali: **l'aumentata complessità degli scenari di lavoro.** Si tratta, infatti, di una condizione che influenza profondamente “i saperi” degli operatori pubblici e che, di conseguenza, chiede di ripensare all'insieme delle co-

noscenze necessarie per l'adeguato svolgimento delle diverse funzioni. Questa è una delle principali ragioni per le quali si è ritenuto necessario, rispetto ai fabbisogni formativi in tema di Finanza Locale, rileggere in chiave più ampia le indicazioni e le richieste puntuali dei singoli dirigenti e funzionari, attraverso i punti di vista di altri attori, protagonisti del sistema della finanza pubblica.

La complessità degli scenari di lavoro è determinata da diversi fattori, già emersi in parte, anche nel corso delle due precedenti edizioni della ricerca:

- L'introduzione di **sistemi di automazione** che hanno reso possibili processi di trasformazione organizzativa verso un lavoro sempre meno adempitivo e sempre più caratterizzato:
  - **dall'integrazione tra i diversi attori** che hanno vari ruoli nei “processi di produzione” (per es. la collaborazione tra Comuni e Agenzia delle Entrate per la lotta all'evasione; l'interazione con il Ministero dell'Interno per la gestione dei trasferimenti; ecc.);
  - dalla **disintermediazione nei confronti degli utenti dei servizi** (per es. il pagamento di alcuni tributi o di diverse tariffe può avvenire da parte dei singoli cittadini anche on line);
- **L'aumento delle attese di cittadini e di altri portatori di interesse** che chiedono risposte più chiare, servizi più efficienti, tempi certi, maggiori spazi di interazione, ecc. A questo tipo di richieste gli Uffici Tributi

non possono essere estranei per ragioni di trasparenza ma anche di maggior efficienza ed efficacia a vantaggio non solo dei singoli cittadini, bensì dell'intero sistema territoriale;

- **Le amministrazioni spesso non sono in grado di aprirsi al cambiamento.** Il fatto che l'organizzazione sia incapace di rinnovarsi ha diverse conseguenze; in particolare, per quanto riguarda le singole persone. Questa incapacità, infatti, può generare un forte stress soprattutto se l'operatore si trova ad affrontare importanti cambiamenti senza un adeguato supporto e attraverso una "lama spuntata" cioè con leve non adeguate: funzioni parcellizzate, compiti e output standardizzati, rigide procedure, ecc.<sup>6</sup>. Ciò significa che di fronte a cambiamenti significativi, l'inerzia dell'amministrazione può diventare grande fonte di malessere per i lavoratori. Questo è importante sottolinearlo per riflettere sugli equilibri necessari tra leve organizzative e, in particolare, tra la formazione e tutte le altre.

Da questa aumentata complessità, ne discende la necessità di un **nuovo sistema di conoscenze e di competenze** che non può essere definito solamente dai diretti interessati. Non è semplice, infatti, per coloro che sono direttamente coinvolti nella gestione della finanza comunale, spogliarsi del loro personaggio e sviluppare un'analisi più ampia che non riguardi direttamente la propria esperienza di-

retta ma, più in generale, un *ruolo* e una *figura professionale*. Stiamo dicendo, in altri termini, che i singoli faticano ad osservare la loro professione da punti di vista diversi da quelli individuali: è fisiologico, infatti, un loro condizionamento dovuto alla contingenza della loro esperienza diretta, fatta di un vissuto professionale, relazionale ed emotivo dal quale è impossibile allontanarsi. **Per questa ragione si è pensato di raccogliere altre voci che potessero comporre una più ampia rappresentazione di un sistema di competenze necessario all'esercizio di un ruolo che si sta profondamente modificando ed evolvendo.**

La nuova rappresentazione dei fabbisogni che si presenta in questo terzo Rapporto, quindi, si sviluppa a partire da interviste<sup>7</sup> che hanno coinvolto:

- Direzione Finanza Locale del Ministero dell'Interno;
- Corte dei Conti – Sezione delle Autonomie
- Comitato di indirizzo strategico di Anci
- Sindaco del Comune di Perugia;
- Sindaco del Comune di Portici;
- Ufficio Formazione del Comune di Bologna;
- Ufficio Formazione del Comune di Cremona;

7. Si ringraziano per la gentile collaborazione e la disponibilità alla riflessione: Giancarlo Verde (Direttore Finanza Locale Ministero dell'Interno); Giuseppe Salvatore Larosa (Sezione Enti Locali Corte dei Conti); Riccardo Mussari (Membro del Comitato di indirizzo strategico di Anci); Wladimiro Boccali (Sindaco di Perugia); Vincenzo Cuomo (Sindaco di Portici); Rosanna Vallarelli (Responsabile Ufficio Formazione Comune di Bologna); Monica Frigé (Responsabile Ufficio Formazione Comune di Cremona); il Responsabile Ufficio Formazione Comune di Piacenza; Francesco Frieri (DG Unione Comuni Bassa Romagna) Daniele Garelli (Ragioniere Capo Unione Comuni Bassa Romagna); Gianni Agnesa (Formez).

6. M. Bonaretti, P. Testa, *Persone al lavoro*, Rubettino, 2003, 23

- Ufficio Formazione del Comune di Piacenza;
- DG e Ragioniere Capo Unione dei Comuni della Bassa Romagna;
- Centro di Formazione Studi Formez.

L'analisi che segue prende in esame anzitutto, alcuni **fattori di sistema che bloccano** i processi di sviluppo – individuale e complessivo – delle competenze necessarie sui temi della Finanza Locale. È importante partire da questi blocchi per decidere quale possa essere l'utilità della formazione come leva organizzativa in quanto, attraverso la formazione, si può immaginare di ottenere alcuni utili risultati ma, in presenza di certi blocchi, non se ne potranno sicuramente raggiungere altri.

Nella seconda parte di questo capitolo si presentano, invece, **le forme e in contenuti della formazione** cioè le modalità di programmazione da parte degli uffici formazione comunali e i contenuti principali che, secondo i nostri intervistati, devono essere approfonditi anche grazie percorsi formativi. Attraverso il coinvolgimento degli uffici formazione, in particolare, si è cercato di capire come venga gestita questa leva all'interno delle diverse realtà comunali. Accanto alle interviste fatte, sono stati consultati studi e ricerche relativi alla formazione nelle amministrazioni pubbliche.

Infine, la terza e ultima parte di questo capitolo è dedicata ad una riflessione sul **possibile ruolo della formazione** stante quanto presentato nei precedenti due paragrafi. Prima di procedere alla definizione di possibili proposte, infatti, **si ritiene utile definire possibili obiettivi che la formazione, in questa fase, può utilmente darsi per far fronte agli aspetti rilevati nel corso della ricerca.**

Sulla base di tutte le informazioni e considerazioni presentate in questo capitolo, oltre che sulla base delle indicazioni raccolte attraverso l'indagine di customer satisfaction presentata nel terzo capitolo (relativa ai diversi percorsi formativi realizzati negli scorsi mesi da Anutel, sui temi della Finanza Locale), sono state costruite le proposte strategiche e operative che si trovano nel quarto capitolo, utili alla definizione del nuovo Piano di Formazione IFEL per il 2010.

## 2.2 I blocchi “di sistema” allo sviluppo delle competenze

40

L'attività di analisi realizzata attraverso le interviste ai testimoni privilegiati ha messo in evidenza una serie di elementi critici che rendono particolarmente difficile immaginare che la formazione, da sola, possa essere la leva che supporterà l'acquisizione dell'articolato e complesso sistema di competenze che sono – e che saranno – necessarie per far fronte alla gestione della Finanza Locale. Ci sono, infatti, fattori “di sistema” che sono da considerare dei veri e propri blocchi che stanno rendendo difficile, e in alcuni casi impossibile, il cambiamento in atto.

Appare evidente come la sostenibilità delle riforme in corso dipenderà, in parte, dalla formazione ma soprattutto dalla capacità di trovare soluzioni a questi blocchi in quanto sono oramai connaturati alla realtà dei Comuni italiani.

*Quali sono gli scogli da superare per far evolvere il sistema delle competenze di chi si occupa della Finanza Locale nei Comuni italiani?*

I blocchi di sistema individuati attraverso le interviste fatte, si possono così sintetizzare:

- La **dimensione** dei Comuni e l'esigenza di una **nuova capacità di governo del territorio**;
- La **confusione normativa** e interpretativa delle norme;
- Le caratteristiche del **personale**.

Questi tre elementi sono stati più volte indicati, dai nostri testimoni privilegiati, come variabili dirimenti per “dare gambe” alle riforme che riguardano direttamente la Finanza Locale ma, indirettamente, la vita dei Comuni italiani.<sup>8</sup>

8. In questo capitolo sono riportati stralci delle risposte date nel corso delle interviste fatte. Per questo sono presenti molti virgolettati.

## La dimensione dei Comuni e l'esigenza di una nuova capacità di governo del territorio

Anzitutto è la **dimensione** dei Comuni che appare come un elemento critico e per diverse ragioni:

- “La maggior parte dei Comuni sono comuni di piccole dimensioni, l'ufficio tributi può avere dedicate al massimo una o due persone. Il problema allora è quello di come può una sola persona stare dietro a questa evoluzione normativa”;
- “A volte non c'è proporzione tra l'ente e il suo territorio e spesso il Comune non conosce cosa c'è sul suo territorio (si pensi, per esempio ai fenomeni di abusivismo)”;
- “Occorre un accrescimento di capacità, che è legato ineluttabilmente alla dimensione dell'ente. ...”.

La previsione che viene fatta è che nei Comuni più piccoli l'ufficio tributi possa essere, in prospettiva, un “ufficio burocratico che a mala pena riuscirà a gestire la parte amministrativa”. Questo “a meno che non si preveda che vari Comuni si mettano insieme per costituire un ufficio unico che nel territorio – magari della medesima provincia – possa avere poche unità di personale ma adeguatamente formate e motivate, che saranno in grado di applicare correttamente le norme (una volta che queste saranno chiarite nel loro contenuto) anche se non ci si può immaginare, in questi casi, un ufficio che possa avere una visione strategica”.

**Tutto questo porta ad una riflessione sulla dimensione dei Comuni che va intesa soprattutto in senso organizzativo e istituzionale.** Quello che succederà in prospettiva,

infatti, è che il sistema di tipo federale diventerà un sistema più complesso e sempre più interconnesso: “non devi parlare più solo con il tuo territorio ma devi parlare anche con gli altri livelli di governo e questo richiede delle capacità, che sono manageriali ma sono anche capacità politiche”. Chiaramente “sarà difficile sfruttare la leva del federalismo fiscale se gli uffici restano organizzati nel modo attuale”. **La riorganizzazione territoriale sembra essere, quindi, una necessità imprescindibile** e potrebbe avere “diverse scale: la gestione associata, l'unione dei Comuni, l'accordo di programma o anche la fusione”.

Le soluzioni organizzativo-istituzionali possono favorire il sistema – decisamente complesso – del governo dei servizi sul territorio. C'è, infatti, un problema legato alla relazione tra i Comuni e le aziende che rendono servizi pubblici. Accade, infatti, che alcune imprese pubbliche locali – normalmente nella forma di società per azioni – “sono di dimensioni tali da essere quotate in borsa”. La posizione di queste organizzazioni sbilancia il ruolo dei Comuni e dei loro vertici politici, decisamente molto più deboli di queste società. “Si sta assistendo ad un fenomeno naturale in economia: alla crescita e al diversificarsi dei fabbisogni espressi dalle comunità e alla crescita di queste aziende che distribuiscono i servizi (gas, acqua, rifiuti, ecc.) le quali, in alcuni casi, arrivano ad avere una dimensione interregionale. Chi governa queste aziende comincia ad avere un peso politico enorme, proprio perché produce, oltre ad avere un peso finanziario enorme. Si viene a creare, quindi, una sorta di squilibrio tra il Sindaco – che rappresenta una comunità proprietaria a volte di quote

molto modeste – e i presidenti o i direttori generali di queste aziende che li sovrastano”. Il tema della dimensione è di nuovo centrale: “quando più Comuni dovessero mettersi insieme per gestire in maniera unitaria la partecipazione, non solo conterebbero di più ma potrebbero rapportarsi unitariamente verso questi soggetti in maniera sicuramente più significativa. Poi ci sono anche economie di scopo, oltre ad economie di scala che sono legate alla dimensione”.

In realtà, l'unica testimonianza raccolta da un'Unione di Comuni ci dice che anche in questo caso è complesso far valere una posizione forte e unitaria:

“L'ufficio tributi non si occupa delle partecipate, nel contesto generale questi non sono Comuni che hanno pesi societari tali da destare questi interessi. Anche se, in realtà, esistono patti di sindacato dove il referente è il Comune capofila ma questo non riguarda direttamente l'ufficio entrate dell'Unione (Unione della Bassa Romagna)”.

Appare chiaro, quindi, come i Comuni debbano acquisire nuove capacità di governo del territorio: per programmare politiche integrate, per gestire in modo efficace ed efficiente i servizi e per negoziare con i diversi attori – pubblici e privati – a vantaggio della comunità.

## La confusione normativa e interpretativa delle norme

I referenti delle amministrazioni centrali hanno sottolineato, nel corso delle interviste fatte, l'esistenza di una grande confusione normativa, riguardo i temi delle entrate, della gestione e della rendicontazione, che crea una conseguente confusione all'interno dei Comuni: “ci sono tantissime difficoltà... che derivano da una alluvione legislativa che negli ultimi tempi è diventata difficilmente governabile perché si tratta di leggi che si rincorrono a distanza di pochi mesi le une dalle altre e che stabiliscono dei principi diversi le une dalle altre e che quindi, costringono a modificare, nel corso del medesimo anno, le interpretazioni e le applicazioni (es. sul personale, sul patto di stabilità, sanzioni in caso di inadempimento, ...). Sono tutte cose che è difficile seguire ed è ancora più difficile applicare... quindi anche i Comuni in questo periodo sono privi di una bussola. Questo è molto grave perché può portare ad errori anche gravi, non voluti, ... . Queste regole mutano in funzione di obiettivi cangianti che si modificano anche nel corso di pochi trimestri. Si tratta di situazioni che per i Comuni sono vitali. Anche i Comuni che hanno uffici tributi responsabili devono tornare indietro rispetto alla programmazione (anche informatica) e tutto ciò comporta ritardi, errori e mal funzionamenti... Non è strano sapere che si sono molti Comuni che per pagare gli stipendi fanno ricorso all'aumento delle contravvenzioni: chiamano il capo dei vigili urbani per sapere qual è il gettito prodotto. Questo avviene anche in Comuni grandi e ciò fa capire le difficoltà dell'ente che deve contemperare varie esigenze”.

Il tentativo delle amministrazioni centrali (Ministero dell'Interno e delle Finanze in primis) è quello di “dare la sen-

sazione di un accordo tra le amministrazioni” attraverso comunicati congiunti e stanno “esplicitando le posizioni comuni per dare più certezza agli enti ed evitare posizioni difformi tra i ministeri”.

Ma la stessa legislazione che si sovrappone e non è stabile crea problemi: “non sapendo che quella norma è stata modificata si crea ovviamente un buco. Questa mancanza di stabilità normativa, in campo tributario e fiscale è un fattore molto delicato”. Inoltre ciò che dovrebbe essere noto agli operatori dei Comuni è “l’idea interpretativa alla base della norma, formulata dall’istituzione centrale”. Quello che serve, dicono i nostri interlocutori, è “un’interpretazione autorevole e univoca. Tutte le istituzioni dovrebbero fare chiarezza, non indulgere in bizantinismi: compito del diritto è quello di dare un’indicazione che sia mantenuta nel tempo. Ci troviamo a dover agire in una condizione in cui a mala pena conosciamo la regola che

poi va filtrata da mille altre regole. Altro che semplificazione normativa!”.

**I tentativi per offrire indicazioni alle amministrazioni comunali ci sono ma le risorse disponibili non sono adeguate:** “noi teniamo molto al sito internet ma ora le informazioni che sono presenti sono veramente molte e ci sarebbe bisogno di un filtro, di un metodo diverso trasmettere queste informazioni”; “Attraverso telefono o email i Comuni cercano risposte ma non è possibile dare risposte corrette a tutti. Però buona parte trovano una risposta “spicciola”. Si nota l’esigenza del funzionario di un conforto nel momento in cui deve trovare una soluzione ad un problema soprattutto complesso”.

Interessante quanto ci è stato detto da uno dei nostri intervistati: “i miracoli non possono arrivare dalle strutture amministrative degli enti ma devono venire da tutto l’apparato e prima di tutto dal Parlamento”.

## Le caratteristiche del personale

44

Il tema delle caratteristiche del personale in servizio è un tema ricorrente nelle nostre interviste. Di fronte alla grande complessità rappresentata dai nostri interlocutori emerge, infatti, una inadeguatezza **quali-quantitativa del personale dedicato alle entrate e ai tributi dei Comuni**.

“Questa mancanza di stabilità normativa, in campo tributario e fiscale è un fattore molto delicato. Il singolo responsabile dell’ufficio tributi, che forse si occupa anche del bilancio, non ha proprio il tempo materiale neanche di guardare la Gazzetta e si avvale delle circolari o di qualche articolo e potrebbe sfuggirgli qualcosa. Poi è frettoloso nel suo aggiornamento, potrebbero non bastare le tre giornate l’anno di formazione e potrebbe risultare utile aumentare il numero di giornate di formazione o anche permettergli di studiare a casa”. Inoltre “la maggior parte dei Comuni sono comuni di piccole dimensioni, l’ufficio tributi può avere dedicate al massimo una o due persone. Il problema allora è quello di come può una sola persona stare dietro a questa evoluzione normativa”.

Per altro sugli uffici tributi non sono stati fatti grandi investimenti negli ultimi anni: “... fino all’introduzione dell’ICI gli uffici tributi erano stati praticamente dismessi e dagli anni ’90 si è ricominciata a creare una competenza... I tributi vanno in pratica rifondati proprio perché diventeranno il motore propulsore dell’attività gestionale dell’ente che gestirà tutto sulla base delle entrate”.

Ma c’è un problema nella selezione della classe manageriale e politica che “dovrebbe avvenire su livelli standard qualitativi più elevati e perché questo sia possibile è utile che le dimensioni del fenomeno da amministrare siano maggiori. la selezione della classe manageriale e della classe politica dovrebbe avvenire su livelli standard qualitativi più elevati e perché questo sia possibile è utile che le dimensioni del fenomeno da amministrare siano maggiori. Non c’è dubbio che il Sindaco di un centro abitato di 1000 abitanti è sottoposto ad una selezione minore di quello di un centro più grande. Lo stesso per le figure apicali, penso ad esempio al Segretario, soprattutto nella prospettiva che sembra ventilarsi nella carta delle autonomie ovvero l’assenza del Direttore Generale nelle città metropolitane”.

Inoltre **c’è il tema delle risorse che, di fatto, non si possono riconvertire** perché le competenze necessarie sono magari troppo distanti dalle attitudini sviluppate fino a questo momento: “chi ha una mentalità diversa è difficile che si riconverta al nuovo”. Oltre al fatto che “nelle amministrazioni locali, anche se ci sono delle persone competenti, ci sono molte persone che, in rapporto al ruolo che devono svolgere, sono inadeguate perché nella pubblica amministrazione ci sono meccanismi contrattuali che hanno consentito le posizioni verticali slegate dal tipo di competenza: dopo dieci anni di servizio si viene collocati a posizioni di vertice con le responsabilità relative.

Spesso mancano le competenze professionali che, in qualche caso, potrebbero essere fatte proprie da queste persone le quali, però, sono prese dal lavoro ordinario e non riescono a formarsi perché non hanno il tempo e perché le norme cambiano in continuazione”.

Fra le competenze da sviluppare, e che non tutti possono sviluppare nello stesso modo, ci sono quelle legate all'uso delle tecnologie: “se il Comune si dota della PEC, nel 2010 noi possiamo prevedere un altro tipo di servizio, ossia se oggi modifico la spettanza di un determinato Comune, posso comunicarglielo direttamente. Anche i Comuni più piccoli potrebbero usufruirne senza problema, tuttavia il Ministero sta sollecitando le Prefetture affinché intervengano per aiutarli”.

Alcuni processi di relazione e scambio documentale per via telematica sono iniziati già da anni e, via via, si stanno adeguando anche i Comuni più piccoli.

Tutti i Comuni hanno ormai un sistema di gestione del bilancio e “il rendiconto di ogni Comune è stato trasformato in un modello informatico. I modelli devono avere una loro coerenza quindi c'è una sorta di controllo che viene fatto in automatico, inoltre i dati devono essere certificati dall'amministrazione che invia.”

L'uso di internet e la creazione di sistemi informativi è necessario sia per una diversa gestione delle relazioni con cittadini e altri utenti, sia per tutte le attività di gestione delle entrate e dei tributi. La produzione e l'utilizzo di dati di vario genere è necessario per una buona programmazione e per una corretta gestione, oltre che per la definizione di adeguate strategie. **A fronte di questa necessità, però, le risorse umane non sempre sono – qualitativamente – adeguate e la formazione può svolgere, solo in parte, un ruolo di supporto all'acquisizione di nuove conoscenze.**

## 2.3 Forme e contenuti della formazione sulla Finanza Locale

46

Questa parte del Rapporto prende in considerazione le modalità di organizzazione delle attività formative all'interno dei Comuni – **le forme** – e le conoscenze che è utile sviluppare per affrontare il cambiamento in corso – **i contenuti**.

Si è cercato di capire, quindi, se gli uffici formazione svolgano, in questo momento, un supporto effettivo all'acquisizione dei sistemi di conoscenze necessari alle diverse figure professionali. A questo fine sono state realizzate alcune interviste che integrano l'analisi di rapporti e studi sulla formazione nelle amministrazioni pubbliche.

Attraverso le interviste, poi, ci si è concentrati sui principali contenuti da affrontare e sviluppare in tema di Finanza Locale.

Queste sono le due domande alle quali si intende dare risposta nei paragrafi che seguono:

- *Rispetto al profondo cambiamento in atto e alla complessità degli scenari di lavoro, i Comuni come usano la leva della formazione?*
- *Quali sono i contenuti principali che, secondo i diversi portatori di interesse, devono essere sviluppati da parte degli uffici tributi in questo particolare momento?*

### La programmazione degli interventi formativi dei Comuni: le forme

Gli uffici formazione delle amministrazioni comunali che hanno preso parte alla ricerca, **definiscono i fabbisogni formativi**<sup>9</sup> interni ai loro Comuni attraverso differenti percorsi che si possono sintetizzare in questo modo:

- in alcune realtà vengono raccolti gli input dei dirigenti, in quanto responsabili della gestione del personale e della formazione dei loro collaboratori. Periodicamente (annualmente o più volte nel corso dell'anno) i dirigenti sono chiamati ad offrire indicazioni relative ai fabbisogni formativi delle loro strutture, in alcuni casi anche attraverso referenti dei singoli uffici che si interfacciano con l'ufficio formazione. In genere i dirigenti indicano le conoscenze che devono essere sviluppate e, solo in alcuni casi, precisano anche quali sono i gap tra le competenze effettivamente possedute e quelle che dovrebbero appartenere alla posizione di lavoro ricoperta dai singoli;
- in altre realtà, vengono definiti i fabbisogni generali delle risorse umane del Comune distinguendoli per target: dirigenti e responsabili; funzionari; operatori; neo assunti; neo inseriti; ecc. Questi fabbisogni “trasversali” sono definiti sulla base delle strategie e delle priorità dell'amministrazione, per esempio in

9. Secondo F. Boscaino in *Il lavoro pubblico tra cambiamento e inerzie organizzative*, a cura di M. D'Autilia, R. Ruffini, N. Zamaro, Bruno Mondadori, 2009, pagg. 262, 263, sono circa il 38,2% dei Comuni a svolgere un'analisi dei fabbisogni formativi. Sono pochi i piccoli Comuni che si occupano di questa attività. L'analisi delle competenze professionali, invece, viene svolta dal 19,9% dei Comuni.

seguito a cambiamenti organizzativi oppure in seguito a competenze che si ritengono prioritarie. In alcuni casi l'ufficio formazione definisce questi fabbisogni attraverso un incrocio tra i fabbisogni formativi dichiarati dai diversi settori. In questo modo, quindi, emergono fabbisogni che accomunano più settori o che riguardano addirittura tutti i settori dell'ente.

Spesso queste due modalità di analisi dei fabbisogni sono compresenti anche se l'ufficio formazione si occupa, poi, della progettazione formativa trasversale e non invece di quella settoriale.

Le esigenze espresse dai dirigenti – e dagli operatori – della Finanza Locale, vengono abitualmente affrontate in modo simile, dalla maggior parte degli uffici formazione. Questi, infatti, **non organizzano** iniziative formative specifiche, a meno che non coinvolgano diversi settori e uffici della stessa amministrazione. In questo caso può essere organizzato un corso *in house* anche riguardo tematiche tecnico-specialistiche (es. il catasto, il PEG, i sistemi contabili ecc.). Altrimenti per la formazione tecnico-specialistica ci si avvale di offerte a catalogo.<sup>10</sup> Dalle interviste fatte sembrano pochi i contesti nei quali l'ufficio formazione ha una forte legittimazione e ha la forza di gestire in modo accentrato le risorse per l'organizzazione delle attività formative.

Gli uffici formazione ritengono che, per quanto riguarda i colleghi che si occupano di Finanza Locale, l'attenzione

10. Sono soltanto il 10,3% dei Comuni che predispongono un Piano di formazione. F. Boscaino, cit.

sia da rivolgere all'aggiornamento e **all'approfondimento delle normative** di settore emanate a più livelli (nazionale, locale ma anche europeo) **con un'attenzione particolare ad integrare i momenti più teorici con quelli di taglio pratico.**

Tutti sono d'accordo sulla necessità che nei Comuni si debbano **sviluppare maggiormente le competenze di tipo manageriale** (e non solamente con riferimento agli Uffici Tributi). Per questo sono in corso di realizzazione, in molti Comuni, percorsi formativi su queste tematiche che coinvolgono, principalmente, dirigenti e responsabili dei settori e dei servizi.<sup>11</sup>

Gli uffici formazione, secondo quanto emerge dalle interviste, svolgono quindi un'attività trasversale e di supporto agli altri uffici **ma non pare che il loro ruolo sia anche quello di supportare l'attuazione delle politiche dell'amministrazione attraverso percorsi di sviluppo delle carriere e dei ruoli che si definisca all'interno di un disegno strategico complessivo.** Gli uffici formazione non sono "anticipatori" ma piuttosto "inseguitori". In questo senso, quindi, l'attività di programmazione della formazione (a partire dall'analisi dei fabbisogni formativi) risponde ad esigenze specifiche individuali o di settore ma non svolge un ruolo strategico complessivo, ponendosi distante da questa visione teorica: "Il presupposto dell'indagine sui bisogni di formazione è comunque che la

11. "Diffondere tra i dipendenti conoscenze, competenze e comportamenti coerenti con i processi di innovazione è il più frequente tra gli obiettivi perseguiti con la formazione (le amministrazioni che lo hanno indicato sono l'80,8% di quelle che hanno formato i propri dipendenti)". F. Boscaino, cit.

*formazione deve anticipare non seguire i fabbisogni. Occorre, pertanto, “elaborare la domanda”, decidere verso quali competenze conviene orientare l’investimento formativo per sostenere lo sviluppo dei diversi contesti produttivi e per costruire in questi contesti il futuro più auspicabile. Se si accettano questi presupposti, lo strumento non è più oggettivo, neutrale, poiché non deriva ma interagisce con le politiche economiche e sociali e dunque non può prescindere dal consenso degli attori del sistema produttivo. Il loro diretto coinvolgimento diventa fondamentale per prefigurare gli equilibri e le tendenze dei sistemi professionali (quali figure formare) e le prestazioni richieste (come formare le diverse figure)”<sup>12</sup>.*

**Si ritiene che in questa fase, dati i cambiamenti in atto e la presenza dei blocchi di sistema, sia necessario definire, prima ancora a livello macro (cioè a livello nazionale), verso quali competenze sia conveniente orientare l’investimento formativo per supportare lo sviluppo delle realtà comunali. Da questo punto di vista il ruolo di IFEL è strategico.**

12. A. Isopi, La logica del progetto applicata ai sistemi formativi, in G. Alessandrini, *Manuale per l’esperto dei processi formativi*, Carocci, 225.

## Le principali tematiche di settore e i contenuti “strategici”<sup>13</sup>

Le principali competenze che devono essere sviluppate, secondo i nostri interlocutori, hanno a che fare con nuove situazioni critiche che sorgono, da una parte, dalle indicazioni normative e dall’altra, da condizioni di contesto istituzionale, sociale ed economico in profondo cambiamento e in rapida evoluzione. In questo caso i riferimenti ai saperi necessari non si riferiscono a target precisi, cioè non sono pensate, in modo puntuale, per i dirigenti, i responsabili di procedimento, o per gli operatori. Sono indicazioni generali che aiutano a comprendere quali debbano essere le competenze necessarie all’interno degli uffici e dei servizi che si occupano di Finanza Locale nei Comuni.

Sulla base di tutte le interviste realizzate si compone il quadro che segue, relativo alle principali tematiche di settore che, secondo i nostri interlocutori – locali e nazionali – devono essere sviluppate o presidiate. Si tratta dei contenuti prioritari della formazione.

L’elenco che segue distingue le competenze e le conoscenze in “Specialistiche di settore” e in “Manageriali e innovative”, riprendendo una classificazione già utilizzata nella seconda edizione del Rapporto sulla Formazione (2008)<sup>14</sup>. Mentre il primo elenco si riferisce, in generale, al-

13. In questo paragrafo si è scelto di dare massimo spazio a quanto emerso dalle interviste riducendo al minimo l’elaborazione. Per questa ragione sono presenti i virgolettati.

14. A differenza di quanto proposto nella seconda edizione del Rapporto in questi due elenchi si è scelto di non classificare le competenze che, però, possono essere riportate a quella classificazione. La scelta è coerente con la diversa metodologia di indagine: nel secondo Rapporto, infatti, le interviste non erano aperte ma sono state realizzate attraverso un questionario.

Specialistiche di settore	Manageriali e innovative
“È necessario un aggiornamento costante sulle materie di competenza istituzionale”	“La criticità principale è l’incapacità di gestire il rapporto con i cittadini. Continua ad essere prevalente quella cultura per cui il certificato si consegna a mano ed è un favore. In questo senso anche la capacità di utilizzare le tecnologie è un problema per molti”.
“È necessaria una formazione specifica anche in relazione a nuove tipologie di istruttoria quale quella finalizzata ad effettuare le segnalazioni qualificate mediante le quali ottenere il 30% di quanto incassato dallo Stato per recupero tributi erariali”.	“Servono diverse forme di collaborazione con i portatori di interesse e con i cittadini. Per esempio per quanto riguarda i controlli relativi alla occupazione di suolo pubblico e al pagamento della Tarsu è stato siglato un Protocollo d’intesa con i commercialisti locali i quali vengono accolti per appuntamento e possono confrontarsi con l’Ufficio su casistiche specifiche (20/30 casi simili di loro clienti che hanno problematiche simili). Questi casi, che riguardano in genere le attività produttive, sono affrontati direttamente con l’Ufficio”.
Norme in materia tributaria	L’uso delle banche dati e gli archivi in possesso degli enti dai quali estrarre le informazioni per verificare le irregolarità nelle dichiarazioni e nel pagamento dei tributi.
Partecipazione dei Comuni all’attività di accertamento dei tributi erariali (contrasto ai fenomeni di elusione ed evasione fiscale)	“Con il catasto elettronico sono in grado di mettere a confronto i dati finanziari e le rendite catastali e, quindi, realizzare anche controlli incrociati”.
Contenzioso – Processo tributario	Conoscere meglio la composizione del complesso abitativo e della parte imponibile
Federalismo fiscale	“In prospettiva l’ufficio tributi dei Comuni più grandi deve possedere basi di dati certi per poter prevedere ed esplorare la potenzialità del gettito”
La gestione del patrimonio	Gli uffici tributi dei Comuni più piccoli dovranno pensare principalmente alla gestione e alla riscossione di quello che gli sarà consentito

l’ufficio tributi, nel secondo elenco si trovano, invece, competenze di tipo manageriale o di innovazione che possiamo indirizzare più direttamente ai dirigenti e responsabili della Finanza Locale.

Le interviste realizzate aiutano a focalizzare alcuni dei temi strategici per lo sviluppo delle conoscenze di chi si occupa di Finanza Locale. L’elenco che segue nasce dall’intersezione delle tematiche specificate dai diversi intervistati.

## Il federalismo fiscale

50

Il federalismo fiscale viene indicato come “l’argomento all’ordine del giorno”, “un nodo importantissimo” e una “rivoluzione” perché “accadrà che il cittadino saprà come il Comune si muove sulla fiscalità e vedrà come sono i servizi e potrà confrontarli con i servizi offerti da altri enti nella medesima area provinciale o regionale ...”. Per questo è necessario “un ufficio consapevole, ben preparato, efficiente e in grado di applicare correttamente le regole altrimenti il risultato nei confronti della cittadinanza sarà decisamente negativo”.

Rispetto al federalismo fiscale va segnalata una certa preoccupazione data da due fattori:

- dal fatto che “i Comuni non sono pronti per nulla ad affrontare il federalismo fiscale e non sono pronti né a questo né ad altre novità che riguardino i tributi perché i loro uffici sono stati di fatto smantellati e dove rimangono, l’attività tributaria viene svolta da soggetti esterni”. “Fino a 4 o 5 anni fa, gli uffici tributi non erano più la struttura portante del Comune, adesso gli si vuole dare nuovamente importanza”;
- “se il federalismo fiscale sarà fatto a risorse date ci saranno problemi seri”.

Attualmente il disegno di legge sul federalismo fiscale prevede che, per i servizi fondamentali, l’ente possa fare affidamento su un’entrata corrispondente al costo standard dei servizi. Anche questo aspetto genera perplessità nei nostri interlocutori in quanto si ritiene che sia determinante trovare un meccanismo adeguato per definire il costo *standard* o il *fabbisogno standard* affinché i trasferimenti dal centro verso la periferia non risultino penalizzanti per alcune aree del paese.

Si porrà il problema di coprire le differenze per i maggiori costi sopportati dall’ente rispetto a quelli considerati standard a livello nazionale. Inoltre l’ente dovrà offrire tanti altri servizi per i quali non funzionerà il medesimo meccanismo di finanziamento dei costi standard e questi servizi potranno essere finanziati solo ricorrendo alla leva fiscale cioè a entrate che il Comune dovrà cercare in qualche modo di ottenere.

Tutto ciò avrà immediate conseguenze sulla qualità e la quantità dei servizi perché “se non funzionerà la leva fiscale tributaria propria dell’ente (quella che dovrà essere maggiormente attivata) non si potranno offrire servizi alla popolazione”.

## La gestione del patrimonio

**In prospettiva si deve immaginare che l'ufficio tributi sia in grado di occuparsi non solamente dell'applicazione delle norme ma anche dell'aspetto più strategico cioè la definizione dell'effettivo gettito dei tributi locali.** Se è vero, infatti che "il livello dell'imposizione è una delle scelte delle diverse politiche" è altrettanto vero, però, che "saperla tradurre in effettivo gettito sarà la sfida che consisterà nel riuscire a tenere il passo evitando di perdere quote di spesa ricorrendo anche alle entrate tributarie". Anche perché va considerato un aspetto significativo che già ora riguarda i Comuni italiani: "si può dire che oltre la metà degli enti, grosso modo, spendono più di quanto incassano".

La gestione del patrimonio è un altro aspetto ritenuto centrale, a maggior ragione sulla base di quanto emerge con riferimento al tema del federalismo fiscale.

Riguardo la gestione del patrimonio si evidenziano diverse lacune rispetto alle competenze delle amministrazioni che, "fino a qualche anno fa, non erano in grado di determinare neanche l'ammontare in metri quadri a loro disposizione" e questo riguardava anche alcuni grandi Comuni "che non riscuotevano neanche gli affitti e non si preoccupavano di verificare se erano stati riscossi o meno".

**Si prevede che "l'imposta immobiliare resterà un caposaldo", ragion per cui "sarà necessario avere il governo di tutte le leve, conoscere meglio la composizione del complesso abitativo e della parte imponibile".** Inoltre sarà necessario "avere buona informatica". Dalle interviste emerge, infatti, che sono molte le amministrazioni che "non hanno i dati certi".

In prospettiva "l'ufficio tributi dovrebbe essere un ufficio meno burocratico ma che sa dominare fonti statistiche e sa programmare". Per questo sarà indispensabile che disponga di "basi di dati certi, per poter prevedere ed esplorare la potenzialità del gettito".

**Se la direzione è quella di un Comune che applica tributi propri è necessario, poi, che il Comune abbia "una gestione diretta del demanio".** E se questo è ancora un progetto, è però considerato "essenziale, come è essenziale un demanio che funzioni e che produca scritture corrispondenti alla realtà e non più o meno di fantasia".

## La gestione associata dei servizi

52

“Occorre un accrescimento di capacità che è legato ineluttabilmente alla dimensione”. Come abbiamo visto, le interviste fatte hanno messo in evidenza che la dimensione dei Comuni è un aspetto particolarmente critico che può incidere sulla possibilità che le amministrazioni comunali siano in grado di applicare il federalismo fiscale. La necessità di una maggiore specializzazione e la necessità di razionalizzare i costi richiede ai Comuni, specie piccoli e medi, di associarsi tra loro per la migliore gestione dei servizi (e delle entrate). **Servono, quindi nuove conoscenze legate alla possibilità di gestire i servizi, anche i tributi, in modo associato.**

“La scelta strategica di associare i tributi fin da subito deriva dalla necessità di una maggiore specializzazione e dalla necessità di uniformare le tematiche perché prima avevamo fattispecie diverse. La cosa più eclatante erano i terreni agricoli cioè che cosa fosse considerato come “terreno agricolo”: c’erano Comuni che avevano ampliato questo concetto con la conseguenza che si era ampliato il concetto di esenzione, mentre altri avevano un approccio più rigido. Questo portava ad avere differenze evidenti e significative nell’applicazione del tributo tra Comuni che sono tra loro a pochi chilometri”

(Unione Bassa Romagna)

La gestione associata porta anche ad una maggiore uniformità di trattamento contributivo all’interno di territori tra loro limitrofi.

**Inoltre la gestione associata consente di costituire un gruppo di lavoro più grande, composto da più persone che collaborano tra loro diventando maggiormente esperti su tematiche specifiche e consentendo una più razionale organizzazione del lavoro.**

“La gestione delle entrate non si occupa solo di tributi ma anche delle rette dei servizi sociali e dei servizi scolastici. È un servizio organizzato su due moduli: non tutti i Comuni dell’unione aderiscono a tutti i moduli dell’unione. ... In buona sostanza c’è una struttura che si occupa delle entrate patrimoniali, una che si occupa della gestione ordinaria del tributo e una parte della struttura che si occupa di accertamento e liquidazione dell’imposta.”

(Unione Bassa Romagna)

La preparazione di chi si occupa di tributi deve essere specialistica e approfondita in quanto in molti casi sono le associazioni, i commercialisti, o altri “mediatori” che si interfacciano con l’ufficio.

## La capacità di gestire la competizione fiscale tra territori limitrofi

Un aspetto conseguente all'introduzione del federalismo fiscale, che dovrà essere tenuto sotto controllo, è la competizione fiscale tra territori limitrofi. Questo avrà diversi effetti che ricadranno sul sistema di competenze che dovranno possedere i referenti della Finanza Locale a partire dall'opportunità di assumere decisioni più complesse tra più attori: "bisognerà sempre più decidere insieme e questo richiederà capacità di negoziazioni elevatissime, capacità di scrivere contratti e di farli rispettare".

Occorre, quindi, un accrescimento di competenze che consentano di governare un sistema più complesso e sempre più interconnesso: "non devi parlare più solo con il tuo territorio ma devi parlare anche con gli altri livelli di governo e questo richiede delle capacità, che sono manageriali ma sono anche capacità politiche". Ciò significa che il sistema delle competenze va ripensato in senso più generale per tutti gli operatori dei Comuni.

C'è, poi, un altro aspetto collegato alla competizione fiscale tra i territori limitrofi: "accadrà che il cittadino saprà come il Comune si muove sulla fiscalità e vedrà come sono i servizi e se ritiene che i servizi siano più scadenti, anche rispetto ai servizi offerti da altri enti nella medesima area provinciale o regionale, a lungo andare questo creerà delle crisi da parte dei cittadini. Questa rivoluzione deve essere governata e per governarla servono funzionari preparati, attenti, efficienti, corretti".

Competenze manageriali da sviluppare, quindi, compreso una diversa capacità di rapportarsi agli utenti e di gestire la comunicazione pubblica in funzione di una maggiore trasparenza delle scelte operate, una maggiore conoscenza degli effetti delle politiche e degli investimenti fatti, una maggiore legittimazione dei tributi applicati. Nuove parole-chiave, quindi, anche per gli uffici tributi: comunicazione, trasparenza, accountability, informazione.

## 2.4 Le criticità legate alla formazione sulla Finanza Locale

54

- *Qual è il ruolo possibile per la formazione sui temi della Finanza Locale?*
- *In quale direzione deve e può andare la formazione per avere un'utilità reale?*

Dall'analisi fatta fin'ora emerge che **tra le competenze agite e quelle necessarie** per far fronte alla Finanza Locale del presente e soprattutto, del prossimo futuro, c'è **un gap che la sola formazione non potrà colmare**, specialmente in presenza di “blocchi di sistema” come la dimensione dei Comuni, la confusione normativa o la carenza quali-quantitativa di personale. Dall'altra parte, però, la formazione rimane – se non per tutti – per molti dirigenti, responsabili, funzionari e operatori, un'attività necessaria per far fronte allo svolgimento quotidiano delle proprie attività e dei propri compiti; inoltre la formazione, nelle sue diverse forme, è – e rimane – occasione per acquisire quei saperi che sono necessari a far fronte ai cambiamenti in corso. In sostanza: **la formazione è necessaria ma non sufficiente**, in questa fase storica. Questo rappresenta una prima criticità da tenere in considerazione rispetto al potenziale supporto che un soggetto istituzionale centrale (come IFEL) può offrire.

Altra criticità che emerge dall'analisi, è data dal fatto che le amministrazioni – attraverso i loro uffici – non si occupano direttamente dell'acquisizione delle competenze che servono all'interno di un preciso sviluppo professionale, se non per competenze molto trasversali ritenute, di volta in volta, rilevanti. Gli uffici formazione,

quindi, non svolgono un supporto strategico all'organizzazione, attraverso la creazione di sistemi di conoscenze ad hoc per ogni area o settore. La lettura dei fabbisogni, infatti, si traduce nell'autonoma gestione di risorse per la formazione investite direttamente dagli uffici che, in genere, ne fanno un utilizzo autonomo. Tutto questo nel rispetto, per altro, delle disposizioni normative che riconoscono ai dirigenti la diretta responsabilità per la formazione dei propri collaboratori. Rispetto ai temi della Finanza Locale questo approccio ha effetti diversi e, tra questi, il ricorso prevalente a **corsi di aggiornamento normativo** e una **consistente attività di autoistruzione** attraverso i diversi canali disponibili (si vedano a riguardo i risultati delle precedenti due edizioni dell'analisi dei fabbisogni formativi). **Ciò è sicuramente positivo ma non è sufficiente**, specie in questa fase, per via delle novità consistenti e dei “blocchi di sistema”.

Anche sulla base dei suggerimenti raccolti dalle interviste realizzate, sembra di poter dire che sono principalmente due gli **obiettivi generali** che la formazione si deve dare per poter essere strumento di supporto effettivo agli operatori comunali della Finanza Locale:

- da una parte **il consolidamento delle competenze che già esistono** che possono essere acquisite attraverso esperienze già consolidate;
- dall'altra **la creazione e la messa in circolo di nuovi saperi**.

## Il consolidamento e la creazione delle conoscenze

Per creare nuova conoscenza e per definire sistemi che consolidino i saperi già prodotti è utile adottare un **concetto ampio di “formazione”**<sup>15</sup>. Inoltre è utile sottolineare due aspetti che già sono emersi nell’analisi: l’**attitudine piuttosto diffusa all’autoistruzione** e l’opportunità di **far leva sul gruppo professionale** (creato tra soggetti di amministrazioni diverse) per bypassare il “Comune immobile”<sup>16</sup> e il “Comune non strategico”<sup>17</sup>. Per altro, l’attitudine degli operatori della Finanza Locale al confronto con i loro colleghi di altre amministrazioni è stata confermata anche dai nostri intervistati.

Per motivare all’autoistruzione e al confronto con una comunità di pratica o con il gruppo professionale di riferimento, è importante considerare alcune dinamiche significative, note grazie a diversi studi ed esperienze realizzate in contesti analoghi a quelli degli uffici tributi e della finanza locale<sup>18</sup>.

## L’adesione alla comunità di pratiche

Anzitutto è bene ricordare che le persone che aderiscono (più o meno attivamente) a gruppi professionali e comunità di pratiche hanno due tipi di inclinazioni: sono persone abituate a condividere tutto (documenti, soluzioni organizzative, ecc.) e sono persone avvezze all’uso delle tecnologie (anche se le tecnologie non sono una condizione necessaria affinché esista una comunità di pratiche). Inoltre sono persone interessate a migliorarsi.

Per quanto riguarda la dimestichezza all’uso della tecnologia e l’abitudine alla condivisione c’è un fattore generazionale che rende tutto più semplice per i più giovani che sono maggiormente avvezzi all’uso degli strumenti tecnologici e a certe modalità di interazione e scambio.

15. “Formazione significa dare una forma... alle **idee**... alla **competenza**... ai **valori**” (G. Agnesa, Corso formazione formatori, Frascati, 17 aprile 2009).

16. Ci si riferisce alla difficoltà dei Comuni di ripensare l’organizzazione in funzione dei cambiamenti in atto con un conseguente stress delle persone che devono far fronte alle novità attraverso “leve spuntate” e sistemi organizzativi inadeguati.

17. Ci riferisce, in questo caso, a quanto detto sopra riguardo la mancanza di una progettazione “strategica” della formazione in funzione dei nuovi profili professionali o di sviluppi di ruolo, anche all’interno di sviluppi di carriere.

18. Da tempo il Formez studia, anima e supporta comunità di pratiche costituite da diversi tipi di operatori pubblici. Fra le altre anche la comunità dei Segretari comunali, dei controller, ecc.

## La comunità dei tecnici

56

In una comunità di pratiche tecnico-settoriale si rilevano dinamiche competitive (chi ne sa di più, chi fa meglio, chi trova la soluzione più interessante, ecc.) e questo è positivo, per un verso, e negativo, per l'altro. È positivo perché c'è una spinta verso l'autoaffermazione all'interno del gruppo dei pari. Capita, infatti, che le persone molto attive all'interno del gruppo, non si sentono pienamente comprese e valorizzate nella loro amministrazioni; il gruppo, quindi, è un'occasione per mettersi in evidenza e per far vedere che sono bravi. Mostrare di essere competenti li gratifica. Queste persone tendono a produrre "assoli" di grande qualità. Si è notato, inoltre, che all'interno di queste comunità le persone partecipano *per specificare* e così facendo aggiungono conoscenza. In questi gruppi emergono i "leader tecnici". Queste comunità sono straordinari luoghi di acquisizione di sapere. Dentro ai Forum, per esempio, si trovano molte risposte puntuali e approfondimenti di tipo specialistico.

Se, quindi, è vero che l'elemento generazionale facilita alcune dinamiche, è vero anche che, riguardo la possibilità di spendere la propria esperienza, gioca a favore l'anzianità: le persone più grandi tendono ad entrare nei panni dell'"esperto".

## La condivisione delle conoscenze tra pari

Per figure professionali di tipo tecnico-settoriale è importante lavorare sulla consapevolezza del ruolo. In particolare, è utile realizzare percorsi di formazione che valorizzano metodologie in cui si cambiano i ruoli o i ruoli sono esaltati all'infinito perché grazie a questi percorsi si mettono maggiormente in evidenza aspetti importanti legati al ruolo che, in genere, queste figure professionali non allenano e sulle quali non lavorano spesso. È importante, poi realizzare azioni sperimentali di supporto per consentire di agire al meglio il proprio ruolo come, per esempio, attraverso il coaching.

## La motivazione all'autoapprendimento

Teorie e studi recenti enfatizzano la necessità di tenere maggiormente in considerazione quella forma di apprendimento che è tipica degli adulti cioè l'apprendimento autodiretto, che avviene su iniziativa del discente<sup>19</sup>. I discenti adulti, infatti, preferiscono mantenere una responsabilità diretta della loro formazione per diverse ragioni come l'efficienza temporale, l'uso flessibile del tempo, la capacità di approfondire l'argomento che più interessa, ... L'aspetto interessante degli studi e dei modelli che si basano sull'autoformazione è l'enfasi data alla responsabilità individuale come leva che ha due "attivatori": da una parte il singolo e dall'altra chi crea la formazione. Dalle ricerche sull'apprendimento autodiretto sono nate metodiche che traducono le conoscenze teoriche in pratiche didattiche (la "didattica individualizzata"): "il processo didattico individualizzato si fonda sul concetto di decisionalità individuale, sull'esigenza dei docenti di rendere i discenti più auto diretti, e sul rispetto degli adulti in quanto dotati di un enorme potenziale di responsabilizzazione non sfruttato" (Hiemstra, Sisco, 1990). Tutto ciò implica scelte particolari in merito agli approcci didattici, alle risorse educative e alle tecniche di valutazione: "sfruttando l'expertise specifico tanto comune nei discenti più anziani e più maturi, il docente può creare

le condizioni ottimali per l'apprendimento. Questo è uno dei principi-guida della progettazione didattica, ..."20.

Di fronte a questa nuova didattica i docenti devono ripensare alle modalità di supporto e i discenti devono imparare ad imparare così da cogliere una più ampia varietà di occasioni e situazioni didattiche e formative anche al di fuori dall'aula. In questo senso "le capacità di apprendimento vanno rafforzate e coloro che insegnano agli adulti possono e devono giocare un ruolo importante in questi sforzi di potenziamento" (Hiemstra).

Da questo punto di vista Internet è uno strumento che crea un grosso potenziale per l'accumulazione delle conoscenze.

19. R. Hiemstra, *Apprendimento auto diretto: il modello della responsabilità personale*, in G.P. Quaglino (a cura di), *Autoformazione*, Raffaello Cortina Editore, 125-141.

20. B. Sisco, *The individualizing instruction model for adult learners*, in Dill, C. R., Romszowski (a cura di), *Instructional Development Paradigms*, Educational Technology Publications, Englewood Cliffs, 1997, 391-400.

3.

I livelli di soddisfazione  
dei partecipanti ai Percorsi  
Formativi di IFEL per l'anno 2009



In questo capitolo si presentano i risultati della rilevazione relativa ai giudizi espressi dai partecipanti riguardo i percorsi formativi proposti nel corso del 2009.

Le azioni formative trattate in questo capitolo sono state realizzate in presenza del docente, attraverso la promozione di partnership con alcuni soggetti, istituzionali e non, ritenuti in grado di offrire percorsi di apprendimento di qualità e garantire i diversi livelli di approfondimento richiesti.

I seminari svolti nel corso del 2009 sono stati **complessivamente 102**, di cui 31 si sono tenuti in città del Nord, 42 al Centro e 29 al Sud e nelle Isole (Mappa 1).

I partecipanti ai corsi hanno raggiunto un numero complessivo di **oltre 6.000 persone**, di queste il 34,9% sono quelle che hanno seguito i seminari svolti al Centro Italia, il 32,6% sono invece coloro che hanno partecipato ai corsi organizzati al Nord e il 32,3% al Sud e Isole. Come si può notare, la diversa partecipazione è direttamente proporzionale al numero di seminari rispettivamente realizzati nelle diverse aree geografiche del paese.

Il **76% dei partecipanti** appartengono prevalentemente a Comuni piccoli (con meno di 5.000 abitanti) o medio-piccoli (tra i 5.000 e i 25.000 abitanti).

Se si considera l'ufficio di appartenenza dei discenti, si rileva che la maggioranza di questi provengono dagli **uffici tributi (il 73%)** e solo in minima parte dagli uffici bilancio e ragioneria (l'11%), mentre sono il 16% coloro che appartengono ad altri uffici.

**Mappa 1** Distribuzione territoriale dei corsi di formazione tenuti nel 2009



La rilevazione della customer satisfaction è stata condotta attraverso la somministrazione di un breve questionario ad un ampio numero di discenti: hanno risposto, infatti, il 74% dei partecipanti.

Il questionario è composto da tre sezioni:

- la prima è tesa a rilevare il gradimento dei partecipanti sia rispetto all'**organizzazione dei corsi** (la comodità delle aule o i momenti di confronto con il docente o con gli altri partecipanti, la durata dei seminari, per esempio), sia rispetto ai **contenuti dei corsi** (l'utilità degli argomenti trattati e delle soluzioni pratiche proposte, la chiarezza espositiva dei docenti e la loro capacità a tenere viva l'attenzione, ecc.). Per ciascuno degli item proposti è stata richiesta una risposta da indicare in base ad una scala di gradimento a cinque punti (secondo il modello Likert) che comprende le risposte: *per niente soddisfatto (1)*, *poco soddisfatto (2)*, *mediamente soddisfatto (3)*, *piuttosto soddisfatto (4)*, *molto soddisfatto (5)*;
- la seconda sezione è costituita da un'unica domanda a risposta aperta tesa a rilevare specifiche **proposte** da utilizzare per migliorare le attività di formazione;
- la terza sezione si basa invece su informazioni relative all'**anagrafica**, tra cui la dimensione dell'ente, l'ufficio di appartenenza e il ruolo ricoperto.

In linea con quanto indicato nel Piano di formazione IFEL 2009, i corsi di formazione hanno proposto un **approfondimento sui temi tradizionali della Finanza Locale**, tenendo in considerazione alcune tematiche sulle quali era stata espressa, da parte dei discenti del corso 2008, l'esigenza di un ulteriore intervento formativo.

Tra i temi trattati nell'annualità 2009 (in Appendice l'elenco completo dei seminari), figurano, solo per citarne alcuni: la TARSU/TIA, l'ICI, l'accertamento recupero evasione, l'ICI – fabbricati rurali; l'ICI – aree fabbricabili; patto di stabilità e Comuni; contenzioso tributario ecc.

Confrontando le indagini realizzate nel corso del 2008 e del 2009, si conferma un ampio gradimento degli intervistati nei confronti del sistema di formazione utilizzato: sono infatti il **77%** coloro che dichiarano di essere **molto o piuttosto soddisfatti**.

Il 58% degli intervistati, poi, ha dichiarato di essere pienamente soddisfatto della chiarezza espositiva dei docenti, che si conferma –a confronto con l'indagine del 2008 – un elemento di grande soddisfazione dei partecipanti.

Sono pochi, invece, gli aspetti dei percorsi formativi che hanno fatto registrare un livello minimo di apprezzamento: l'1% degli intervistati dice di non essere per nulla soddisfatto della comodità delle aule e il 6% dichiara di essere *poco soddisfatto*; il 7% è *poco soddisfatto* dell'adeguatezza dei materiali didattici consegnati; il 6% è *poco soddisfatto* della loro completezza e il 5% è rimasto *poco soddisfatto* dei momenti di confronto con gli altri partecipanti.

È possibile rilevare come, con **riferimento al ruolo** ricoperto dal discente all'interno della propria amministrazione, **non si registrano differenze rilevanti**: la maggioranza degli intervistati ha dichiarato di essere *molto e piuttosto* soddisfatto della qualità dei corsi. Tra le diverse categorie, sono i dirigenti che, in percentuale leggermente più alta rispetto ai funzionari, dichiara di essere stata soddisfatta.

Dal punto di vista della distribuzione territoriale, notiamo come il livello di **soddisfazione maggiore è espresso dai partecipanti provenienti dalle aree del Sud e Isole**, lo stesso vale rispetto al giudizio relativo alla chiarezza espositiva del docente, alla utilità degli argomenti trattati e ai momenti di confronto con gli altri partecipanti.

Maggior gradimento rispetto alla comodità delle aule, è espresso dai partecipanti dei seminari del Centro Italia. Considerando poi la dimensione dell'ente di appartenenza

dei partecipanti ai corsi, **sono i Comuni più piccoli**, quelli con popolazione inferiore ai 5.000 abitanti e quelli tra i 25.001 e i 50.000 abitanti, **ad esprimere il livello maggiore di gradimento** e sono gli intervistati appartenenti a Comuni delle stesse classi demografiche a giudicare, più degli altri, l'utilità degli argomenti trattati.

Solamente il 6% degli intervistati ha dato indicazioni spontanee per suggerire eventuali miglioramenti delle attività formative, dal punto di vista organizzativo e di merito. Ai suggerimenti è stato dedicato, di seguito, un apposito paragrafo di questo capitolo. Anche se quantitativamente i suggerimenti non sono molti sono, comunque, utili per proporre miglioramenti o cambiamenti nella progettazione e nell'organizzazione delle proposte formative dei prossimi anni. L'analisi di queste proposte è stata fatta tenendo conto anche di tutto quanto emerge dai dati quantitativi esaminati di seguito.

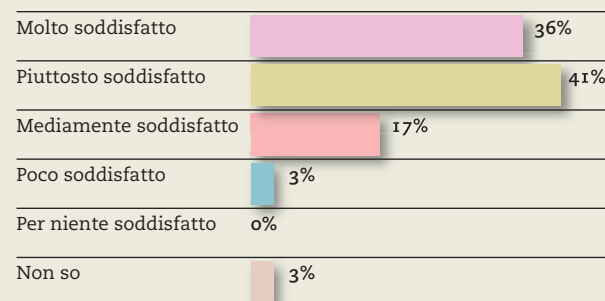
## 3.1 L'analisi dei dati

### Il gradimento delle attività di formazione nel loro complesso

64

Dall'analisi dei dati rilevati attraverso la somministrazione dei questionari si evidenzia un sostanziale apprezzamento dei discenti alle attività di formazione promosse da IFEL. Se, da una parte, è importante aver ottenuto (e veder confermato) un risultato positivo, dall'altra parte è interessante soffermarsi sulle risposte critiche per comprendere quali siano gli aspetti dell'organizzazione dei percorsi formativi che possono essere rivisti e migliorati.

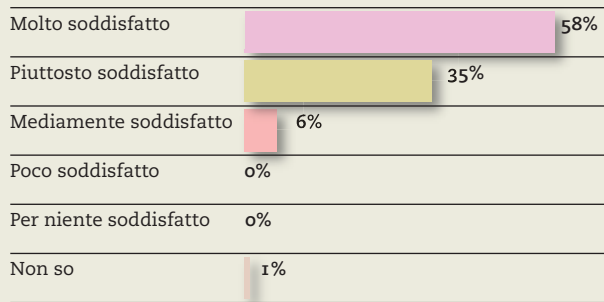
Figura 1. Gradimento complessivo dei corsi



I *molto soddisfatti* e *piuttosto soddisfatti* raggiungono complessivamente il 77% (rispettivamente il 36% e il 41% del totale). Il 3% dichiara di essere *poco soddisfatto* e il 17% *mediamente soddisfatto* (Figura 1)

Vediamo quali sono le principali cause di soddisfazione e quelle di non piena soddisfazione.

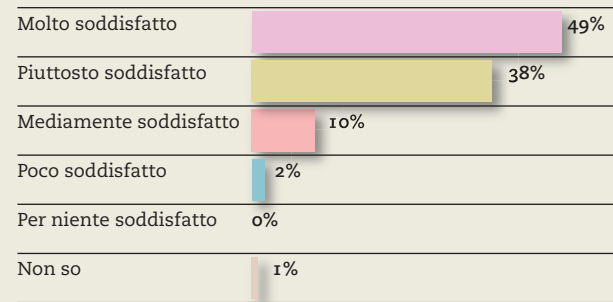
Figura 2. Chiarezza espositiva dei docenti



La chiarezza espositiva dei docenti viene giudicata positivamente (Figura 2) e anche la capacità dei docenti di tenere viva l'attenzione sembra essere adeguato alle aspettative dei partecipanti. Come è stato esplicitato in premessa, la chiarezza espositiva dei docenti è l'item che ha raggiunto la percentuale maggiore di gradimento rispetto a tutti gli altri item considerati dall'analisi. È possibile quindi che l'apprezzamento espresso nei confronti della qualità dei docenti abbia avuto un'incidenza nella formazione del giudizio positivo che i discenti hanno espresso, in generale, sull'andamento dei corsi nel loro complesso.

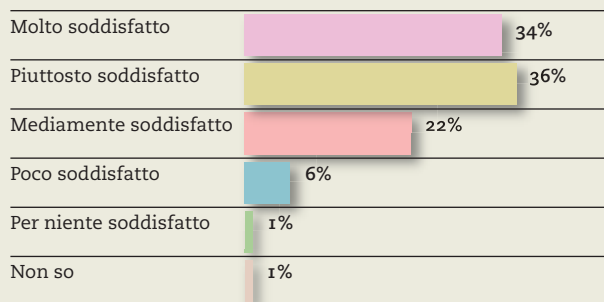
Considerando nel loro insieme le risposte *molto soddisfatto* e *piuttosto soddisfatto*, la **chiarezza espositiva dei docenti** raggiunge una percentuale di gradimento del 93%. Il restante 7% è composto da l'1% di incerti e dal 6% di *mediamente soddisfatti*. Nessuno, quindi, si dichiara *poco soddisfatto* o *per niente soddisfatto*.

Figura 3. Capacità dei docenti di tenere viva l'attenzione



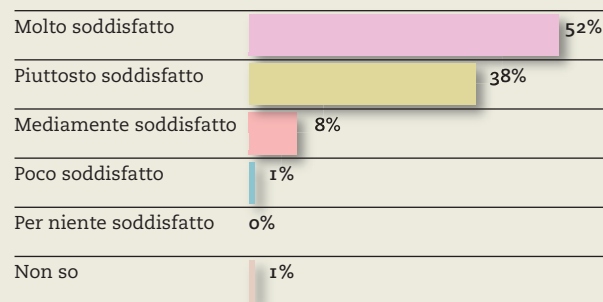
Anche rispetto alla **capacità dei docenti di tenere viva l'attenzione** è stato rilevato un alto grado di apprezzamento (Figura 3). Coloro che valutano positivamente questo aspetto rappresentano l'87% degli intervistati; di questi, i discenti che hanno dichiarato di essere *molto soddisfatti* sono il 49%, ovvero praticamente la metà degli intervistati. Il dato qui riportato potrebbe essere interpretato anche alla luce dei giudizi relativi all'utilità dei temi trattati, che illustreremo più avanti. È possibile, infatti, che quanto più l'argomento è ritenuto utile alla propria preparazione e attinente con lo svolgimento delle proprie attività professionali, tanto più il corso è seguito con attenzione e partecipazione.

Figura 4. Comodità delle aule



Al di là di questa ipotesi, comunque, i docenti ottengono una valutazione molto buona sia rispetto alla loro preparazione, sia rispetto alla capacità di gestione dell'aula. Nell'organizzazione dei corsi, l'aspetto che ha fatto rilevare la minore soddisfazione da parte dei discenti riguarda l'**allestimento e la comodità delle aule** (Figura 4). Gli intervistati che hanno espresso un giudizio negativo, dichiarandosi *per niente soddisfatti* o *poco soddisfatti* sono infatti il 7%. Tale giudizio è confermato anche dai suggerimenti raccolti nella seconda parte del questionario, grazie ai quali è possibile cogliere alcuni deficit dell'organizzazione logistica come, per esempio, l'insufficienza degli impianti acustici oppure la mancanza di piani di appoggio per poter scrivere e prendere appunti. È bene precisare, comunque, che anche in questo caso ben più della metà dei partecipanti (il 70%) si è dichiarato *molto soddisfatto* o *piuttosto soddisfatto*. Va considerato, però, che questo aspetto della formazione

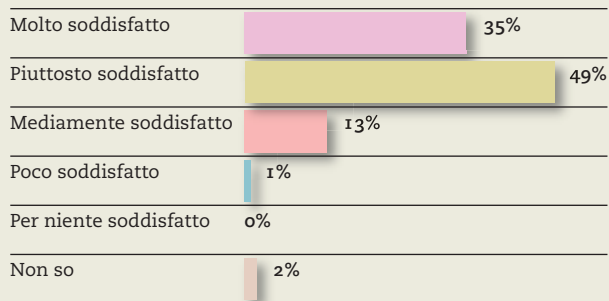
Figura 5. Utilità degli argomenti trattati



si conferma, come lo scorso anno, uno dei più critici e che le ragioni dell'insoddisfazione tendono ad essere le medesime. Per questo sarà utile riflettere sull'organizzazione logistica dei seminari tenendo conto anche degli altri aspetti che devono essere migliorati.

È stato chiesto, poi, ai discenti il loro parere circa l'**utilità dei temi trattati** nei corsi di formazione. In prevalenza, è stato espresso un giudizio positivo (Figura 5). Infatti, gli intervistati dichiarano di essere nella maggioranza *molto soddisfatti* (il 52%) e, in percentuale ugualmente elevata, *piuttosto soddisfatti* (il 38%). Tale giudizio evidenzia quanto gli argomenti proposti nei seminari siano quelli considerati più attuali e utili per lo svolgimento delle attività quotidiane di ciascuno; anche in questo caso, infatti, è da rilevare che nessuno si dichiara *per niente soddisfatto*.

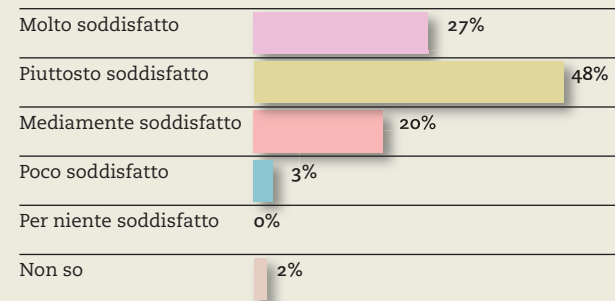
Figura 6. Livello di approfondimento degli argomenti trattati



Come si è visto, la capacità espositiva dei docenti e l'utilità dei temi trattati sono stati giudicati in modo molto positivo dagli intervistati e una conferma a tale giudizio si rileva nell'apprezzamento nei confronti del **livello di approfondimento degli argomenti** trattati (Figura 6). Complessivamente, esprimono un giudizio positivo l'**84% dei discenti** – molto soddisfatti sono il 35% e piuttosto soddisfatti il 49%.

È utile, in questo caso, sottolineare che il 14% dei partecipanti è stato *mediamente soddisfatto* o *poco soddisfatto*. Le attese di ogni partecipante sono ovviamente diverse e l'attività di rilevazione della customer satisfaction serve proprio per comprendere che cosa può essere migliorato. Analizzando le modalità organizzative e didattiche abitualmente in uso all'interno dei seminari territoriali, si ritiene che la ragione della non completa soddisfazione possa derivare dalla necessità, per il docente, di operare delle scelte

Figura 7. Durata del corso



nel trattare gli ampi argomenti oggetto dei corsi, avendo solamente una giornata a disposizione. La quantità di partecipanti ad ogni seminario rende, poi, complicata, per i docenti, una personalizzazione e un adeguamento dei temi alle esigenze specifiche dei singoli partecipanti.

Una conferma dell'interpretazione appena data, si può trovare nel giudizio relativo al gradimento dei discenti circa **la durata del corso** (Figura 7). Gli intervistati che dicono di essere *piuttosto soddisfatti* (il 48%) o *mediamente soddisfatti* (20%) sono in misura nettamente maggiore rispetto ai *molto soddisfatti* (il 27%).

Il dato è confermato dai suggerimenti dati dai partecipanti che manifestano l'esigenza di un maggior approfondimento, per alcuni temi, da sviluppare in incontri seminariali che possano estendersi in più giornate di studio. Questa considerazione può derivare, come si diceva, dalla scelta di proporre temi molto ampi nel corso di una

sola giornata formativa. Se, infatti, è conveniente, per chi partecipa, spendere solamente una giornata fuori dall'ufficio è vero, dall'altra parte, che la singola giornata non soddisfa le necessità di approfondimento e personalizzazione che sarebbero necessarie o auspiccate dai partecipanti.

Un giudizio complessivamente positivo viene dato all'**utilità delle indicazioni teoriche** proposte dai docenti in aula (Figura 8) e, anche se con percentuali lievemente inferiori, all'**utilità delle soluzioni pratiche proposte** (Figura 9). Se nel primo caso infatti, dicono di essere complessivamente soddisfatti l'81% degli intervistati, nel secondo lo sono il 78%. Questa lieve differenza nelle risposte è dovuta ad una specifica richiesta dichiarata nella sezione relativa alle proposte: formulare, accanto alle indicazioni teoriche, un maggior numero di esempi concreti che possano aiutare operatori, responsabili, dirigenti nello svolgimento delle loro attività quotidiane. Ciò che viene richiesto è un esempio di applicazione pratica della teoria, prevedendo anche un momento dedicato ad un'esercitazione in aula.

Le riflessioni che si possono fare rispetto a questi giudizi sono da collegare a quanto si diceva sopra riguardo: la durata dei percorsi formativi, la numerosità dei partecipanti, oltre che rispetto all'ampiezza dei temi proposti e alla differenza di target a cui ci si rivolge.

Più è differenziato il pubblico dei partecipanti, infatti, più è complesso offrire indicazioni, soprattutto pratiche, che siano adeguate a tutte le figure professionali. Inoltre, in aule molto numerose, diventa complicato gestire l'in-

Figura 8. Utilità delle indicazioni teoriche proposte

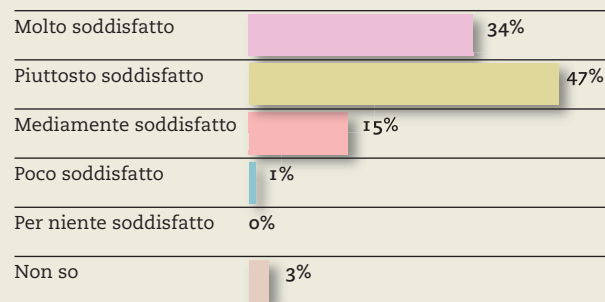
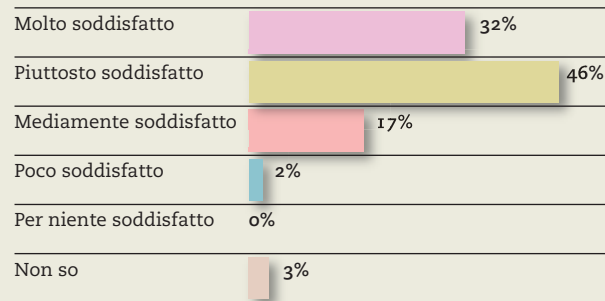
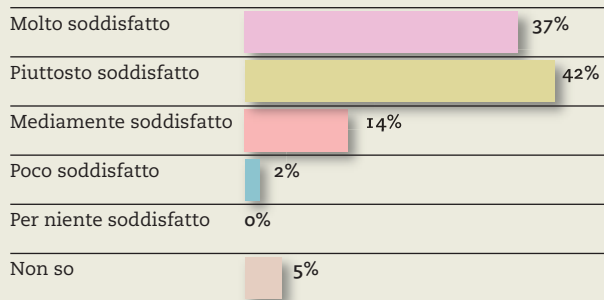


Figura 9. Utilità delle soluzioni pratiche proposte



terazione con i partecipanti perché si rischia di non governare adeguatamente i tempi della formazione.

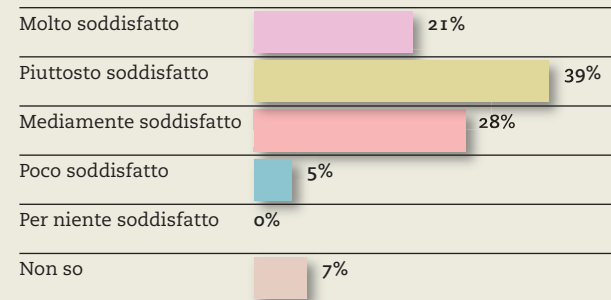
Figura 10. Momenti di confronto con il docente



Nelle attività di formazione in *presenza*, il momento del **confronto tra i discenti e tra questi e il docente** è l'elemento che attribuisce un valore aggiunto all'apprendimento. Lo spazio dedicato al dibattito e le modalità attraverso le quali viene gestita la discussione in aula degli argomenti trattati rappresenta infatti, un'occasione formativa. Il modo in cui si coinvolgono i discenti, comprendendo in questo anche gli spunti teorici e gli esempi pratici forniti dal docente per permettere un confronto più ampio, contribuisce a migliorare la qualità della formazione. Può essere interessante, ad esempio, che i discenti, appartenenti a realtà amministrative diverse, possano trasmettere all'intero gruppo le proprie esperienze e, in particolare, le diverse soluzioni adottate.

Tutto ciò in teoria perché i programmi dei seminari territoriali prevedono la trattazione di molti argomenti, all'interno di un macro tema, e la presenza, come si diceva, di un numero consistente di partecipanti.

Figura 11. Momenti di confronto con gli altri partecipanti



Dai giudizi espressi si rileva un generale apprezzamento per i momenti di confronto: riguardo i **momenti di confronto con il docente** (Figura 10), sono per il 79% positivi; nel **confronto con gli altri partecipanti** (Figura 11), si rilevano percentuali inferiori di soddisfazione piena o alta, pari al 60%. I momenti di confronto con gli altri partecipanti, questa la segnalazione che emerge dalla lettura del dato, sono indicati come una criticità dell'organizzazione formativa, rilevando la necessità di dedicare maggiore spazio a tale attività che potrebbe realizzarsi anche prevedendo, ad esempio, delle esercitazioni di gruppo nelle quali è più semplice confrontarsi con i colleghi.

Sono circa il 33% gli intervistati che si dichiarano *mediamente o poco soddisfatti*.

È utile sottolineare che, in questo caso, la risposta potrebbe mettere in evidenza il fatto che, nel corso del seminario formativo, le occasioni di confronto non sono state tante e non, invece, che ciò ha generato scontento. Que-

sto dato, secondo l'interpretazione complessiva dei dati raccolti, pare mettere in mostra la carenza di momenti di confronto tra pari e, da qui, la necessità degli stessi. È indubbio, infatti, che la possibilità di mettere a confronto esperienze sia considerata come un momento utile soprattutto quando le esperienze presentate possono diventare occasione di apprendimento ma, abitualmente, coloro che scelgono il seminario formativo si aspettano soprattutto di ricevere indicazioni "corrette" da parte di un docente che abbia comprovata esperienza e solide conoscenze. Per questo si ritiene che questa risposta possa essere interpretata anche in modo diverso da come è formulata.

Rispetto invece alla valutazione espressa dai discenti circa il **materiale didattico** consegnato nel corso del seminario, ovvero la sua completezza (Figura 12) e adeguatezza (Figura 13), si rileva un minore tasso di risposte fornite in confronto agli altri item. Ciò si è verificato in quanto non sempre i materiali didattici (slides, testi normativi ecc.) sono stati consegnati al momento dell'incontro, per cui le risposte, non avendo gli intervistati elementi su cui esprimere un giudizio, sono state inferiori.

Anche in questo caso, come nel giudizio relativo ai momenti di confronto con gli altri partecipanti, le percentuali dei *poco soddisfatti* (6% per la completezza dei materiali didattici e 7% per l'adeguatezza) sono da considerare come un giudizio riferito a ciò che è stato promesso ma nel momento in cui si tiene il corso non si ha a disposizione. Tale valutazione è confermata anche dai suggerimenti proposti: numerosi sono stati gli intervistati che

Figura 12. Completezza dei materiali didattici consegnati

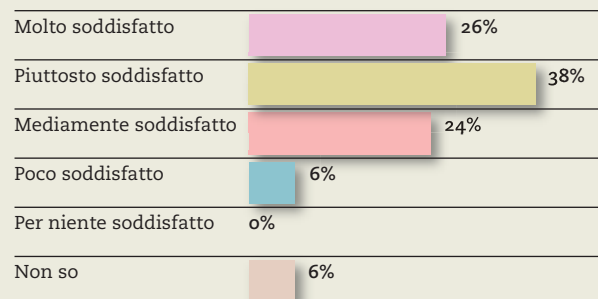
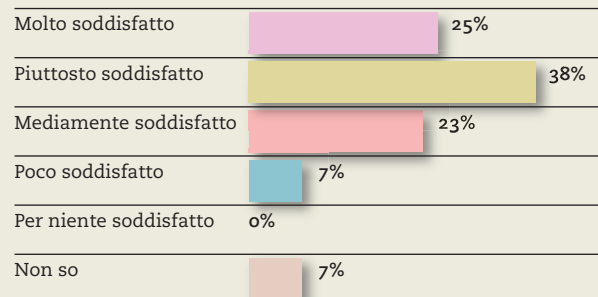


Figura 13. Adeguatezza dei materiali didattici consegnati rispetto al tema trattato



hanno avanzato l'esigenza di ricevere in anticipo il materiale didattico oggetto del seminario in modo da seguire con maggiore attenzione le indicazioni proposte e, conseguentemente, partecipare attivamente al dibattito.

## I partecipanti ai corsi e le amministrazioni di provenienza

Considerando la dimensione dell'ente di appartenenza dei discenti, emerge con nettezza come la **maggioranza assoluta dei partecipanti provenga da enti di piccole o medie dimensioni** (Figura 14). Appartengono infatti nella stessa percentuale (il 38%) ad amministrazioni con una popolazione di riferimento inferiore a 5.000 abitanti e tra i 5.000 e i 25.000. Il 20% dei partecipanti provengono da amministrazioni che hanno tra i 25.000 e i 100.000 abitanti e sono solamente il 4% i partecipanti di Comuni con oltre 100.000 abitanti.

Poiché, però, i piccoli Comuni (con una popolazione inferiore a 5.000 abitanti) rappresentano la percentuale in assoluto più elevata (il 70% dei Comuni italiani<sup>1</sup>), è evidente come questi siano sottorappresentati nelle attività di formazione proposte. Se poi prendiamo i valori assoluti dobbiamo fare i conti con il fatto che sono meno di 80 i Comuni piccoli o medio-piccoli che hanno preso parte alle attività formative.

I partecipanti ai corsi provengono il larga maggioranza da **Uffici Tributi** (il 73%), mentre una percentuale decisamente inferiore, l'11%, appartengono agli **Uffici Bilancio e Ragioneria** (Figura 15). Sono invece in percentuale superiore a questi ultimi (il 16%) coloro che appartengono ad altri uffici. Da sottolineare il fatto che spesso nei Comuni di piccole dimensioni gli Uffici Tributi e Bilancio e Ragioneria sono accorpati, da cui si evince l'alta percentuale di risposte alla prima tipologia di ufficio, essendo i partecipanti ai corsi, in prevalenza, provenienti da enti di pic-

Figura 14. Dimensione dell'ente di appartenenza

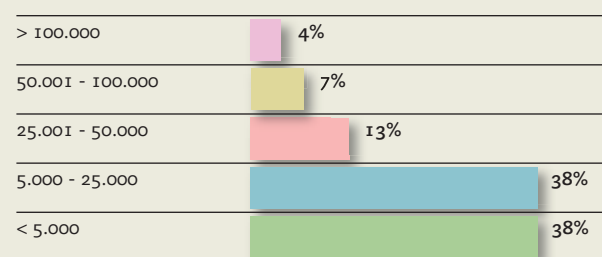
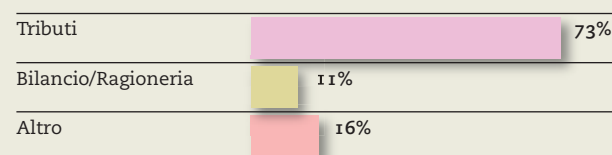


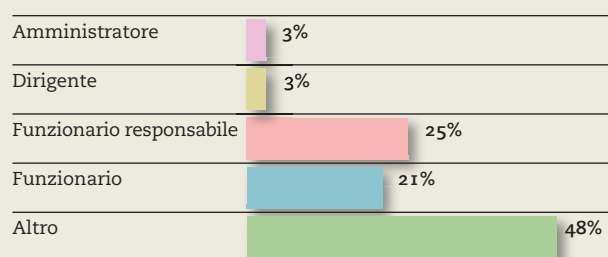
Figura 15. Ufficio di appartenenza



cole o medie dimensioni. C'è poi un 16% di partecipanti che proviene da altri tipi di uffici mostrando interesse per quei percorsi formativi relativi a tematiche che non riguardano solamente l'ufficio tributi e/o bilancio: urp, Polizia Locale, Ufficio notifiche, ecc.

1. Cittalia - Fondazione Anci Ricerche, Atlante dei piccoli Comuni 2009.

Figura 16. Ruolo dei partecipanti ai corsi



Discorso analogo vale per le figure professionali che hanno preso parte ai corsi. Rispetto ai ruoli di coloro che partecipano ai corsi (Figura 16), emerge con nettezza come in prevalenza questi siano riconducibili ad altri ruoli (il 48%): non sono, cioè, né dirigenti, né funzionari, né amministratori. I funzionari responsabili che hanno partecipato sono il 25%, i funzionari non responsabili sono il 21, il 4% sono dirigenti e il 3% amministratori.

Questo dato è interessante in quanto mostra che una parte dei partecipanti ai corsi svolge ruoli differenti come, per esempio, i messi notificatori.

Sarà importante tenere conto di questo dato sia per introdurre nel questionario altre figure professionali così che siano distinguibili nell'analisi della risposta ma anche per riflettere, più in generale, sulle proposte formative.

## I giudizi secondo i diversi ruoli e figure professionali

In questa sezione i dati raccolti sono stati elaborati in modo tale da poter analizzare le informazioni raccolte tenendo conto delle differenze dei giudizi formulati dai diversi partecipanti sulla base del ruolo che ricoprono nella propria amministrazione (Figure 17 – 19). In questo modo è possibile rilevare se l'attività di formazione sia confacente alle esigenze di ciascuna categoria professionale.

Gli amministratori si dichiarano *molto soddisfatti* per il 30%, così come il 37% dei dirigenti e il 34% dei funzionari. Sono *piuttosto soddisfatti*, invece, il 46% degli amministratori, e il 40% dei dirigenti e il 45% dei funzionari. Non si registrano, invece, né amministratori, né dirigenti e neanche funzionari *per niente soddisfatti*.

I *mediamente soddisfatti* e i *poco soddisfatti* sono 22% degli amministratori e 20% dei funzionari e dei dirigenti.

Non ci sono differenze sostanziali di giudizio, quindi, che possano essere attribuite al ruolo dei partecipanti né in positivo, né in negativo.

Figura 17. Amministratori: livello di gradimento complessivo

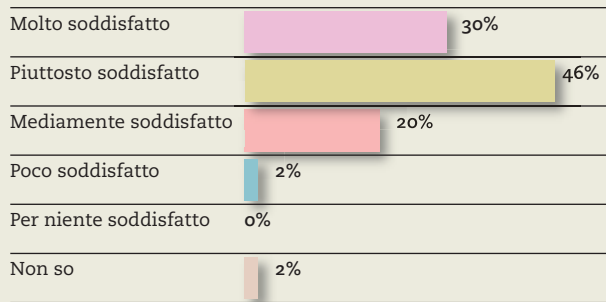


Figura 18. Dirigenti: livello di gradimento complessivo

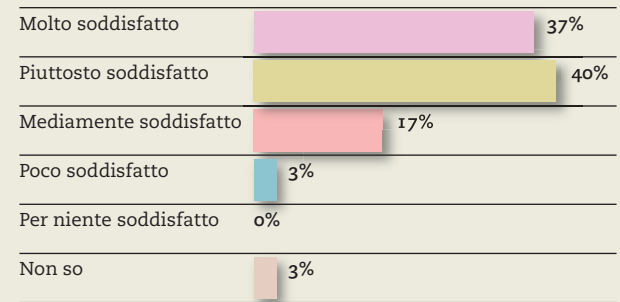
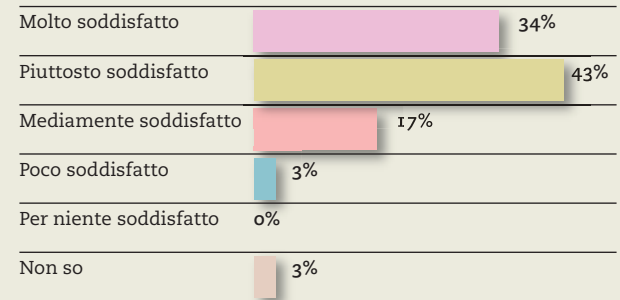


Figura 19. Funzionari: livello di gradimento complessivo



## Le differenze territoriali

74

Considerando l'appartenenza geografica dei partecipanti ai corsi di formazione, rileviamo che, prendendo in esame il gradimento complessivo nei confronti dell'attività di formazione (Figure nn. 20, 21, 22), i discendenti provenienti dalle aree del paese del **Sud e delle Isole** mostrano un maggior livello di **soddisfazione pari all'80%**.

Anche i partecipanti ai corsi provenienti dalle aree del centro e del nord manifestano un giudizio complessivamente positivo pari al **76% di molto soddisfatti e piuttosto soddisfatti**.

Rispetto al totale dei partecipanti provenienti da città del nord sono *poco soddisfatti* o *mediamente soddisfatti* il 20% di loro; il 21% dei partecipanti del centro – sul totale dei partecipanti delle città del centro – si dichiarano *poco soddisfatti* o *mediamente soddisfatti* e lo stesso giudizio hanno espresso il 17% dei partecipanti del sud – sempre considerando il totale dei partecipanti di città del sud.

Figura 20. Nord: gradimento complessivo

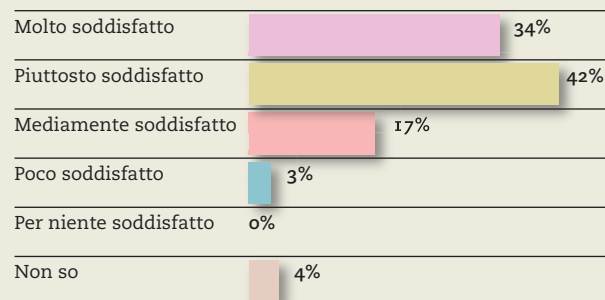
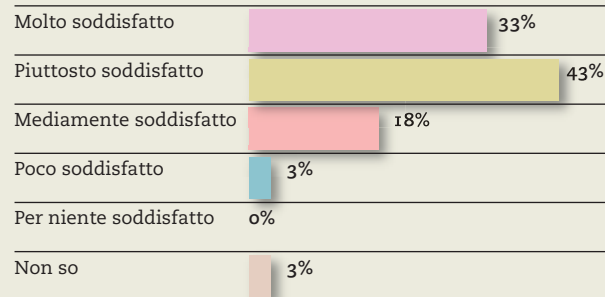


Figura 21. Centro: gradimento complessivo



Facendo una panoramica sulle risposte elaborate per ambito territoriale si può rilevare come l'elemento più apprezzato al nord sia stata la chiarezza espositiva dei docenti che ha portato ben il 58% dei partecipanti a dichiararsi *molto soddisfatti*.

Anche i partecipanti dei seminari del centro hanno giu-

Figura 22. Sud e Isole: gradimento complessivo

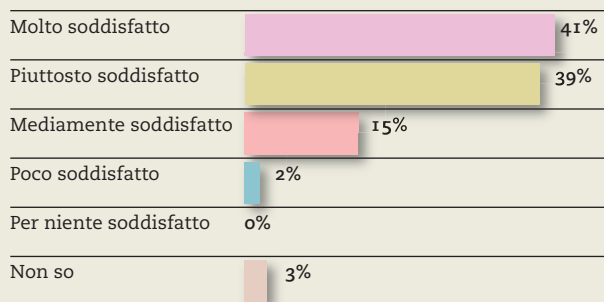


Figura 23. Nord: chiarezza espositiva dei docenti

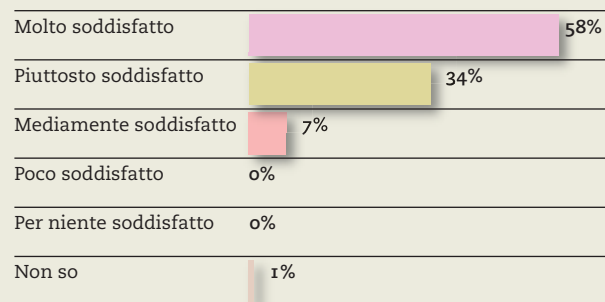
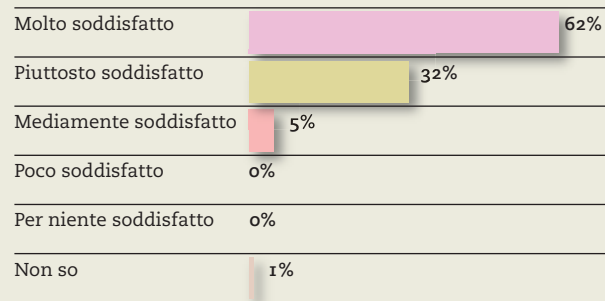


Figura 24. Centro: chiarezza espositiva dei docenti



Figura 25. Sud e Isole: chiarezza espositiva dei docenti



dicato molto positivamente la chiarezza dei docenti e sono stati il 51% a dichiararsi *molto soddisfatti*.

Anche al sud i docenti sono stati giudicati molto chiari nella loro esposizione (62% di *molto soddisfatti*) e, in più, ha ottenuto giudizi molto positivi anche l'utilità degli argomenti trattati (58% di *molto soddisfatti*).

Andando ad analizzare l'item che ha per oggetto l'**utilità degli argomenti trattati** (Figure 26, 27, 28), l'elemento da sottolineare, al di là delle piccole differenze percentuali dei giudizi espressi nelle tre macro aree territoriali considerate, è l'alto livello di soddisfazione (*molto soddisfatti* e *piuttosto soddisfatti*) espresso che si aggira tra l'89% dei partecipanti del nord, il 90% dei partecipanti del centro il 93% dei partecipanti del sud. Mediamente più critici sono stati i partecipanti del nord e del centro: il 9-10% ha dichiarato di essere *mediamente soddisfatto* o *poco soddisfatto* dell'utilità degli argomenti trattati. Al sud la percentuale si abbassa al 6%.

Gli aspetti che sono stati valutati con giudizi più critici sono: **i momenti di confronto con gli altri partecipanti ai corsi e la comodità delle aule**, come abbiamo visto sopra esaminando i giudizi generali non differenziati per area geografica.

Anche in questo caso, si notano delle minime differenze territoriali. Infatti, se per quanto riguarda lo spazio dedicato ai momenti di confronto con gli altri partecipanti, sono i discenti appartenenti alle regioni del Centro (Figura 29) che in prevalenza rispetto ai loro colleghi dichiarano di essere *poco soddisfatti* (il 6%), relativamente alla comodità delle aule, sono quelli delle regioni del Nord (Figura 30) e del Sud e Isole (Figura 31) ad esprimere i giudizi meno positivi (il 7% per entrambe le aree).

Figura 26. Nord: utilità degli argomenti trattati

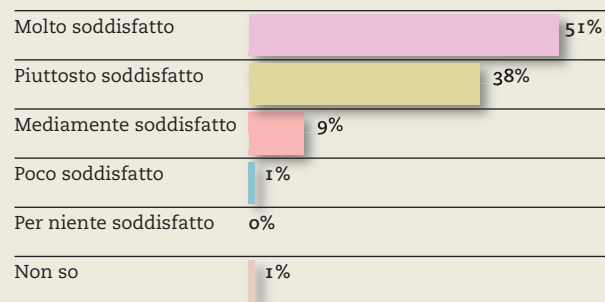
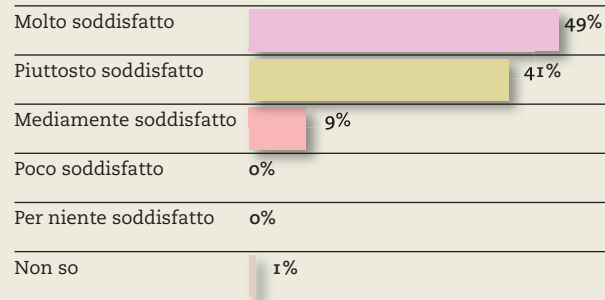


Figura 27. Centro: utilità degli argomenti trattati



Anche in questo caso, come già per i dati elaborati sopra con riferimento ai diversi profili professionali, non si può dire che siano marcate le differenze tra le diverse macro aree territoriali considerate. Le uniche piccole differenze possono essere attribuite ai due fattori che maggiormente possono "fare la differenza" in questo caso:

Figura 28. Sud e Isole: utilità degli argomenti trattati

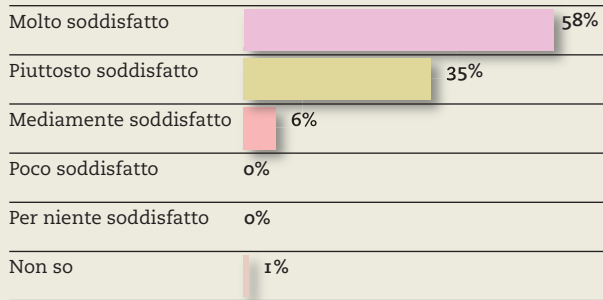


FIGURA 29. Centro: confronto con gli altri partecipanti

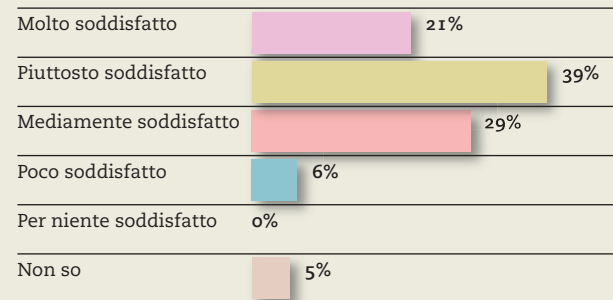


Figura 30. Nord: comodità delle aule

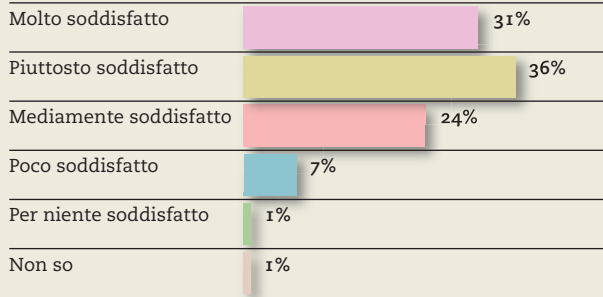
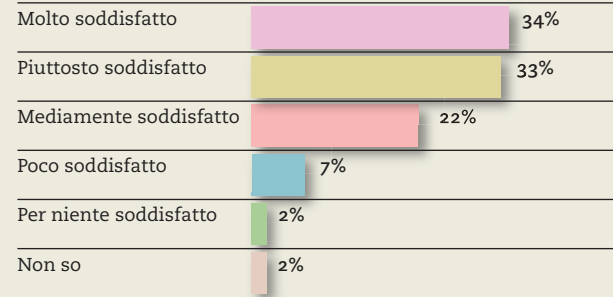


Figura 31. Sud e Isole: comodità delle aule



- l'organizzazione territoriale (con riferimento per esempio alle caratteristiche o alla logistica delle sedi individuate) o con riferimento ai docenti coinvolti;
- le diverse attese dei partecipanti.

Non è possibile affermare quale sia, delle due, la componente prevalente.

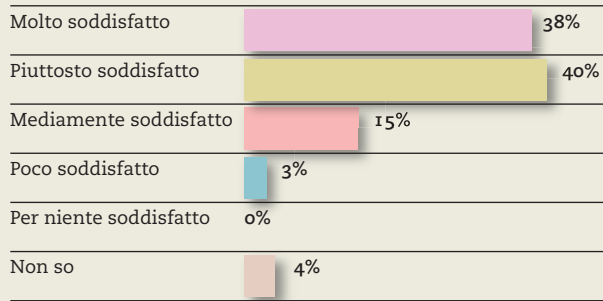
## I giudizi secondo la dimensione degli enti

78

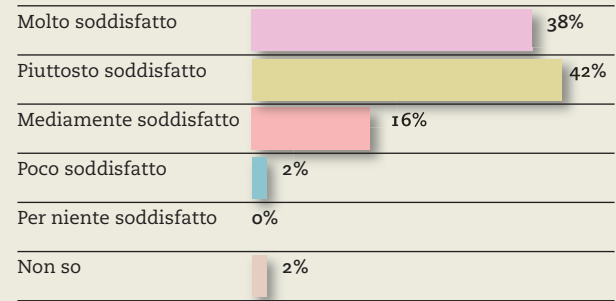
È stato infine preso in esame il rapporto tra la dimensione degli enti da cui provengono i discenti e il gradimento espresso nei confronti delle attività di formazione. Dall'analisi dei dati emerge come siano i partecipanti ai corsi provenienti dai piccoli Comuni (con meno di 5.000 abitanti) e da quelli medio grandi (con un numero di abitanti che varia tra i 25.001 e i 50.000) ad esprimere un giudizio più positivo rispetto a quelli provenienti dagli enti appartenenti alle altre classi demografiche. Coloro che dichiarano di essere *molto soddisfatti* dell'attività di formazione nel suo complesso sono il 38% sia che appartengano ad amministrazioni con un numero di abitanti inferiori ai 5.000 (Figura 32) che a quelle con un numero che varia tra i 25.001 e i 50.000 (Figura 33).

Una percentuale di risposte ugualmente elevata corrisponde a coloro che hanno dichiarato di essere *molto soddisfatti* circa l'utilità degli argomenti trattati: il 54% per chi proviene dai piccoli Comuni (Figura 34), il 53% per chi proviene dai Comuni con un numero di abitanti che varia tra i 25.001 e i 50.000 (Figura 35).

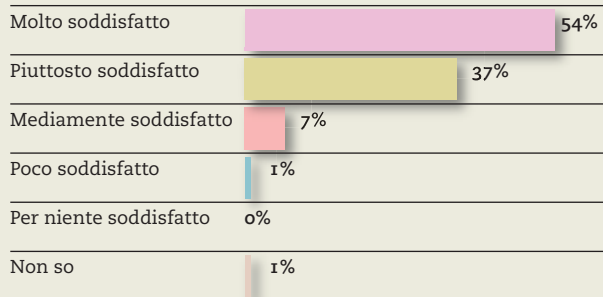
**Figura 32. Gradimento complessivo:  
Enti con meno di 5000 abitanti**



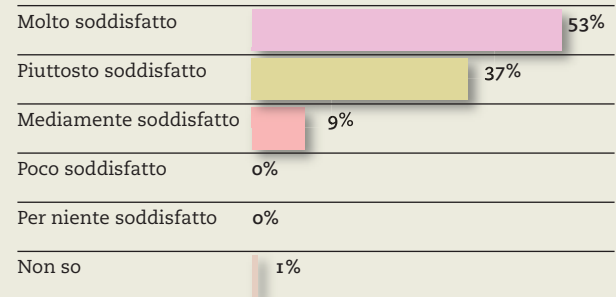
**Figura 33. Gradimento complessivo: Enti con numero  
di abitanti compreso tra 25.001 e 50.000**



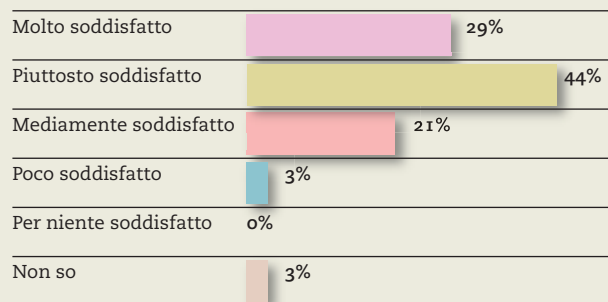
**Figura 34. Utilità degli argomenti trattati:  
Enti con meno di 5000 abitanti**



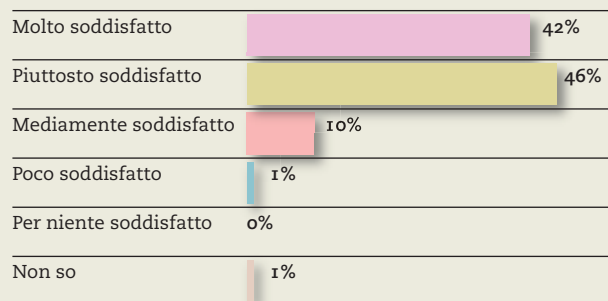
**Figura 35. Utilità degli argomenti trattati: Enti con numero  
di abitanti compreso tra 25.001 e 50.000**



**Figura 36. Gradimento complessivo:  
Enti con più di 100.000 abitanti**



**Figura 37. Utilità degli argomenti trattati:  
Enti con più di 100.000 abitanti**



Al contrario, è interessante notare come siano i discenti che provengono dai Comuni più grandi, con un numero di abitanti superiore ai 100.000 (Figure 36 e 37), coloro che esprimono una percentuale minore di gradimento, sia dell'attività di formazione nel suo complesso sia dell'utilità

degli argomenti trattati. È utile, in particolare, prendere in esame la percentuale di coloro che si sono dichiarati *mediamente soddisfatti* e *poco soddisfatti* rispetto all'esperienza complessiva rappresentato dal 24% degli intervistati appartenenti ad enti grandi (di questi solo il 3% poco soddisfatti).

Tale giudizio va tenuto in considerazione per ripensare ai programmi dei corsi, tarandoli sulle specifiche esigenze delle amministrazioni coinvolte, valutando l'opportunità di prevedere corsi distinti, rivolti a destinatari diversi, a seconda delle specifiche caratteristiche dell'ente di provenienza, tra cui appunto la dimensione.

Tra le tre variabili esaminate – ruolo, territorio e dimensione dell'ente – è sicuramente la **dimensione dell'ente** che sembra incidere maggiormente sulla soddisfazione/in-soddisfazione relativa ai percorsi formativi proposti. D'altra parte è vero che, nelle singole aule, fanno massa critica i rappresentanti dei Comuni più piccoli e questo porta il docente a trattare i temi, in teoria e in pratica, con un'attenzione particolare a quelle realtà. Indipendentemente dal fatto che i disposti normativi siano identici per tutte le amministrazioni, nella fase dell'attuazione della norma ci sono, però, differenze oggettive date dalla complessità organizzativa e dalle diverse esigenze dei territori. Ciò, probabilmente, definisce aspettative particolari per coloro che svolgono il loro lavoro all'interno di Comuni più grandi che, come gli altri partecipanti, vorrebbero avere maggiori indicazioni sulle modalità di applicazione delle norme, oltre che indicazioni sugli strumenti dell'implementazione e della valutazione del loro lavoro.

## I commenti dei partecipanti

L'analisi sinora presentata è basata sulla descrizione e interpretazione della frequenza con cui sono state date le risposte agli item indicati nel questionario; si tratta quindi di una rilevazione di tipo quantitativo costruita attraverso domande chiuse. Come è stato indicato in premessa, nel questionario, al fine di valorizzare ed evidenziare le opinioni dei partecipanti ai corsi circa l'organizzazione e realizzazione dei seminari, è stata prevista una sezione con una **domanda aperta**, in cui i discenti hanno potuto avanzare loro proposte al fine di migliorare la qualità degli stessi corsi. Occorre, tuttavia, sottolineare che la percentuale di risposta è stata decisamente bassa (il 6%) rispetto al numero dei questionari compilati, al contrario, le risposte date forniscono degli interessanti spunti da utilizzare per la futura programmazione.

In questa parte del capitolo sono, quindi, riportate le proposte che, secondo gli intervistati, potrebbero migliorare la qualità dei corsi. Come indicato in premessa, i suggerimenti avanzati possono essere ricondotti dentro due macro aree: quella organizzativa e quella contenutistica.

Da un punto di vista **organizzativo**, le indicazioni più rilevanti fanno riferimento alla **durata del corso**, che per alcuni dovrebbe essere diluito in più giornate, per altri contenuto in mezza giornata. Queste indicazioni sono il combinato disposto di diversi fattori fra i quali giocano un ruolo rilevante le attese dei partecipanti e le modalità scelte per organizzare i seminari formativi. Dal punto di vista soggettivo, infatti, ci sono operatori che hanno esigenze spicchiole e che non hanno la possibilità (o la voglia) di dedicare tempo agli approfondimenti degli argomenti.

Dall'altra parte, invece, ci sono operatori che hanno esigenze di approfondimento e di confronto sulle tematiche più inerenti il loro lavoro.

Per altri ancora, i seminari dovrebbero essere svolti con una **frequenza maggiore**, una forma di aggiornamento continuo. Questa esigenza può essere generata dai continui cambiamenti – anche normativi – che interessano i settori toccati dagli argomenti presentati in aula. L'esigenza di poter avere una formazione continua e continuativa può essere un buono spunto, come quello relativo alla durata dei corsi, per creare nuove modalità e nuove proposte formative.

Indipendentemente dalle opinioni circa la durata, gli intervistati suggeriscono di far seguire al corso un momento di **verifica** della comprensione delle informazioni ricevute. In effetti, i seminari formativi sono organizzati più come momenti informativi che come attività formative in senso pieno. Anche questo può essere uno spunto interessante di riflessione per progettare nuove proposte formative, con un'impostazione didattica differente.

Dal punto di vista della logistica ci sono suggerimenti relativi alle sedi e soprattutto alle **aule** nelle quali si tengono i corsi. Si richiede, rispetto all'allestimento dell'aula, di poter avere **sedie fornite di piani d'appoggio**, oltre alla predisposizione di un sistema **audio migliore** e di microfoni volanti per gli interventi in sala. D'altra parte occorre considerare che i percorsi formativi organizzati sul territorio hanno visto in aula una media di 50-60 partecipanti per ogni sessione formativa. Quindi è necessario avere microfoni e sistemi audio adeguati affinché i docenti riescano

a farsi sentire da tutto l'uditorio, raccolto necessariamente in aule ampie. Oppure, la soluzione, può essere quella di avere meno partecipanti ad ogni seminario.

Un'indicazione volta ad agevolare la comprensione del tema trattato e a migliorare la qualità del corso, è quella che sollecita la distribuzione del **materiale didattico prima del seminario**, in modo che tutti abbiano il modo di seguire con maggior attenzione il corso in questione e partecipare attivamente alla discussione. Per chi partecipa ad un corso di formazione il materiale didattico non è mai abbastanza e, in effetti, il fatto che il materiale venga consegnato alla fine del corso può essere utile al docente per poter personalizzare maggiormente il materiale stesso ma ai partecipanti può essere consegnata anche solo una parte dei materiali per avere qualche utile indicazione o addirittura qualche conoscenza in più, prima di entrare in aula.

Sempre con l'idea di rendere più agevole la gestione e l'interazione in aula è stata poi avanzata la proposta di considerare un **numero limitato di partecipanti** per ogni seminario. In effetti, come si diceva sopra, il numero dei partecipanti per ogni aula si aggira intorno alle 50-60 persone. Ciò rende molto difficile l'interazione, il confronto e la personalizzazione dell'intervento formativo.

Un ulteriore suggerimento è quello che propone la strutturazione dell'aula e quindi la **selezione dei partecipanti sulla base del ruolo** che ciascuno ricopre all'interno del proprio ente, in modo da sviluppare la giornata seminare su contenuti che possano costituire per tutti i discenti, e per tutti allo stesso modo, un approfondimento utile alle

proprie conoscenze. Questa indicazioni è particolarmente utile in funzione di nuovi metodi didattici e di nuove proposte formative volte a rafforzare i ruoli (specie dei leader) degli uffici tributi.

Da un punto di vista **contenutistico**, invece, le sollecitazioni che provengono dai discenti fanno riferimento al **livello di approfondimento degli argomenti trattati**. Per alcuni, infatti, sarebbe opportuno che lo stesso tema venisse affrontato, nel corso della stessa giornata, da *diversi punti di osservazione*, anche con il contributo di vari docenti. Ciò contribuirebbe, secondo gli stessi intervistati, a rendere più alta l'attenzione dell'aula e a permettere anche un momento di confronto tra gli stessi docenti. Altri ritengono che sia utile, ai fini di una maggiore comprensione del tema, **illustrare dei casi concreti**, in modo che ciascun amministratore possa sfruttare l'esempio fornito nella realizzazione del proprio lavoro quotidiano. Esempi che dovrebbero esplicitare anche l'applicazione concreta della norma. Anche questi spunti sono molto utili per ripensare sia l'attività d'aula tradizionale, sia le attività blended.

In alcuni casi, le risposte fornite suggeriscono l'approfondimento di alcuni **temi** in particolare, quali, ad esempio:

- contenzioso tributario;
- imposta comunale sulla pubblicità;
- ICI e Tarsu/TIA;
- aree fabbricabili, preparazione atto di accertamento;
- catasto terreni e catasto fabbricati;
- ICI per i fabbricati rurali.

## Elenco dei seminari tenuti nel 2009

	Sede	Data	Tema
1	Ravello (SA)	20/04/09	Tarsu e Tariffa Ronchi
2	Amelia (TR)	20/04/09	ICI
3	Pordenone	20/04/09	Accertamento e Recupero Evasione
4	Benevento	21/04/09	Accertamento dei tributi locali
5	Brunico (BZ)	22/04/09	ICI
6	Formia (LT)	22/04/09	ICI
7	Padova	23/04/09	Tosap - Cosap - Imp - Cimp
8	Tarquinia (VT)	24/04/09	La Riscossione delle entrate
9	Carini (PA)	27/04/09	ICI
10	Cefalù (PA)	28/04/09	La Riscossione delle entrate
11	Como	28/04/09	Accertamento e Recupero Evasione
12	Tolentino (MC)	28/04/09	ICI - Fabbricati rurali
13	Vibo Valentia	29/04/09	ICI - Accertamento e Sanzioni
14	Falconara Marittima (AN)	29/04/09	La Riscossione delle entrate
15	Trani	30/04/09	Accertamento dei tributi locali
16	Grosseto	06/05/09	ICI
17	Marino (RM)	08/05/09	Accertamento dei tributi locali
18	Ortona (CH)	11/05/09	Tarsu
19	Savona	12/05/09	Accertamento dei tributi locali

	Sede	Data	Tema
20	Sondrio	13/05/09	ICI - Accertamento e Sanzioni
21	Laveno Mombello (VA)	14/05/09	Riscossione Quote inesigibili
22	Livorno	15/05/09	Accertamento dei tributi locali
23	Assisi	18/05/09	Tarsu
24	Orio Al Serio (BG)	18/05/09	Tarsu
25	Lodi	19/05/09	ICI
26	Lerici	22/05/09	ICI - Aree fabbricabili
27	Forlì	26/05/09	Accertamento e Recupero Evasione
28	Prato	28/05/09	Accertamento e Recupero Evasione
29	Teano (CE)	08/06/09	Accertamento e Recupero Evasione
30	Comacchio (FE)	10/06/09	ICI
31	Lucca	11/06/09	Riscossione Quote inesigibili
32	Castell'Arquato (PC)	11/06/09	L'attività accertativa dei tributi comunali
33	Quartu S. Elena	17/06/09	ICI
34	Arzachena (OT)	19/06/09	La gestione diretta dei tributi minori
35	Vercelli	23/06/09	ICI
36	Calitri (AV)	24/06/09	ICI
37	Gorizia	24/06/09	ICI - Aree fabbricabili

	Sede	Data	Tema
38	Matera	25/06/09	ICI e Tarsu: questioni sostanziali e processuali
39	Nardò (LE)	26/06/09	Accertamento e Recupero Evasione
40	Montepaone (CZ)	29/06/09	Novità in materia di tributi locali
41	Verbania	30/06/09	Partecipazione dei Comuni lotta evasione
42	Udine	03/07/09	ICI
43	Ostuni (BR)	27/07/09	ICI
44	Gioia del Colle (BA)	14/09/09	ICI - Tarsu
45	Agrigento	15/09/09	ICI - Aree fabbricabili
46	Pozzilli (IS)	16/09/09	Tarsu
47	Aci Castello (CT)	16/09/09	ICI - Aree fabbricabili
48	Termoli (CB)	28/09/09	Contenzioso tributario
49	Castelvetro di Modena (MO)	30/09/09	ICI - Aree fabbricabili
50	Montegrotto Terme (PD)	01/10/09	Contenzioso tributario
51	Ivrea (TO)	02/10/09	ICI
52	Galliate (NO)	06/10/09	Tosap - Cosap - Imp - Cimp
53	Valenza (AL)	07/10/09	ICI e Tarsu: questioni sostanziali e processuali
54	Casarza Ligure (GE)	08/10/09	Contenzioso tributario
55	Formello (RM)	13/10/09	ICI

	Sede	Data	Tema
56	Orvieto (TR)	14/10/09	ICI - Tarsu: orientamenti giurisprudenziali
57	Merano (BZ)	20/10/09	L'attività accertativa dei tributi comunali
58	Casalgrande (RE)	21/10/09	ICI - fabbricati rurali
59	Corigliano Calabro (CS)	27/10/09	ICI e Tarsu: questioni sostanziali e processuali
60	Viggiano (PZ)	27/10/09	ICI
61	Teramo	27/10/09	ICI - Aree fabbricabili
62	Siderno (RC)	28/10/09	ICI e Tarsu: questioni sostanziali e processuali
63	Concordia Sagittaria (VE)	03/11/09	Riscossione - Quote inesigibili
64	Santa Maria Capua Vetere (CE)	03/11/09	ICI
65	San Benedetto del Tronto (AP)	05/11/09	Tarsu - Tia
66	Point Saint Martin (AO)	12/11/09	L'applicazione dei principali tributi comunali
67	Arborea (OR)	13/11/09	L'attività accertativa dei tributi locali
68	Oderzo (TV)	19/11/09	ICI - Aree fabbricabili
69	Senigallia (AN)	24/11/09	ICI - fabbricati rurali
70	Francavilla Fontana (BR)	24/11/09	ICI - accertamento fabbricati rurali e aree edificabili
71	Olbia (OT)	24/11/09	Tarsu/Tia
72	Ivrea (TO)	02/12/09	La Riscossione delle entrate

	Sede	Data	Tema
73	L'Aquila	21/05/09	Emergenza terremoto
74	Avezzano (AQ)	30/07/09	Novità 2009 sulla gestione delle entrate tributarie
75	Campomarino (CB)	14/10/09	La nuova disciplina dichiarativa ICI
76	Cermignano (TE)	22/10/09	Federalismo fiscale e l'impatto sugli enti locali
77	Celano (AQ)	13/11/09	La disciplina ICI alla luce delle ultime modifiche legislative
78	Martinsicuro (TE)	23/11/09	La nuova disciplina della riscossione dei tributi locali
79	Vasto (CH)	23/11/09	Le società partecipate dagli Enti Locali strumento strategico di gestione dei servizi pubblici
80	Lanciano (CH)	03/12/09	Tributi locali tra manovra finanziaria 2010, Patto di stabilità e federalismo fiscale
81	Collelongo (AQ)	10/12/09	Il nuovo ruolo dei Comuni nei controlli fiscali
82	Roseto degli Abruzzi (TE)	15/12/09	Accertamento e sanzioni nei tributi locali
83	Firenze	30/10/09	L'ICI e gli oggetti d'imposta
84	Firenze	10/11/09	ICP: il piano degli impianti pubblicitari
85	Firenze	18/11/09	L'occupazione del soprassuolo e del sottosuolo
86	Viareggio (LU)	10/12/09	Strategie per prevenire il contenzioso

	Sede	Data	Tema
87	Viterbo	10/11/09	Patto di Stabilità e Comuni: la normativa, le difficoltà e le proposte
88	Ciampino (RM)	20/11/09	Patto di Stabilità e Comuni: la normativa, le difficoltà e le proposte
89	Latina	24/11/09	Patto di Stabilità e Comuni: la normativa, le difficoltà e le proposte
90	Cassino (FR)	26/11/09	Il Patrimonio Immobiliare degli enti locali
91	Ciampino (RM)	03/12/09	Il Patrimonio Immobiliare degli enti locali
92	Rieti	14/12/09	Il Patrimonio Immobiliare degli enti locali
93	Jesi (AN)	5-6/05/09	Messi Notificatori
94	Gaeta (LT)	3-4/06/09	Messi Notificatori
95	Amelia (TR)	1-2/07/09	Messi Notificatori
96	Viareggio (LU)	20-21/07/09	Messi Notificatori
97	Monza	22-23/07/09	Messi Notificatori
98	Verona	24-25/09/09	Messi Notificatori
99	Verbania	29-30/09/09	Messi Notificatori
100	Ravello (SA)	12-13/10/09	Messi Notificatori
101	Castellana Grotte (BA)	19-20/11/09	Messi Notificatori
102	Gasperia (CZ)	26-27/11/09	Messi Notificatori

4.

I servizi di pagamento  
online erogati dai Comuni:  
fiscaltà locale, contravvenzioni,  
educazione e infanzia.



Nel presente capitolo sono analizzati\* i principali servizi di pagamento online – fiscalità locale, contravvenzioni al codice della strada e servizi per l’educazione e per l’infanzia – erogati dai Comuni.

L’indagine è stata condotta attraverso un’analisi web rivolta ai siti dei Comuni capoluogo e non capoluogo con più di 60.000 abitanti.

L’approccio è tale da fornire una valutazione dei diversi aspetti che caratterizzano i servizi considerati, quali il livello informativo disponibile online, l’interattività offerta, le modalità di pagamento e di gestione. Limitatamente alla fiscalità locale, sono stati inoltre considerati gli aspetti organizzativi che regolano la funzione tributi all’interno del Comune.

\* Tutte le analisi contenute nel presente capitolo sono state elaborate dall’Osservatorio Piattaforme di Between.

### I servizi

I servizi oggetto dell’indagine riguardano i seguenti aspetti dell’attività comunale:

- **Fiscalità locale**, nella quale sono stati considerati:
  - La collocazione della funzione tributi nell’organizzazione comunale
  - L’Imposta Comunale sugli Immobili (ICI)
  - La Tassa Rifiuti Solidi Urbani – Tariffa Igiene Ambientale (Tarsu-TIA)
  - La Tassa – Canone Occupazione Spazi ed Aree Pubbliche (TOSAP-COSAP)
  - L’Imposta Comunale Pubblicità – Canone Installazione Mezzi Pubblicitari (ICP-CIMP)
  - Le pubbliche affissioni.
  
- **Contravvenzioni al Codice della Strada**
- **Educazione e infanzia**, che raccoglie al suo interno i seguenti servizi:
  - Scuole d’infanzia (iscrizione online, pagamento retta, storico pagamenti).
  - Refezione scolastica (iscrizione online, pagamento retta, storico dei pagamenti/ visione del credito residuo), rivolta alle scuole di ogni ordine e grado.
  - Trasporto scolastico (iscrizioni online, pagamento retta, storico pagamenti) rivolto alle scuole di ogni ordine e grado.
  - Nidi d’infanzia (iscrizione online, pagamento retta, storico pagamenti).

## Aspetti valutati

90

Per ogni servizio oggetto dell'indagine, sono stati valutati i seguenti aspetti:

- **Il livello informativo:** fornisce una sintesi della tipologia e della completezza di informazioni presenti sui siti comunali.
- **L'interattività:** considera la presenza di attività che l'utente può svolgere direttamente online. Oltre a quelle realizzate dai Comuni, sono state considerate:
  - Attività messe a disposizione dai gestori/concessionari del servizio e fruibili sui loro siti
  - Attività di soggetti terzi citati all'interno del sito comunale (es: poste, banche, etc.)
- **Le modalità di pagamento:** racchiudono tutte le modalità, riportate sul sito web, con cui è possibile pagare un determinato servizio.
- **Modalità di gestione** (solo per i servizi relativi alla fiscalità locale), indica come un servizio è gestito. Le informazioni raccolte provengono o dalla citazione, sul sito del Comune, della società alla quale il servizio è stato affidato, oppure dall'analisi delle modalità di pagamento, che includono il soggetto a cui effettuarlo. Nel caso di tributi sprovvisti di entrambe le informazioni, non è stato quindi possibile determinarle. Le opzioni di gestione considerate sono:
  - **In house:** il servizio è gestito totalmente all'interno del Comune.
  - **Concessionario di riscossione:** è esternalizzata la sola attività di riscossione
  - **Outsourcing della gestione:** è presente un soggetto, esterno al Comune, che gestisce tutte le attività previste dal servizio.

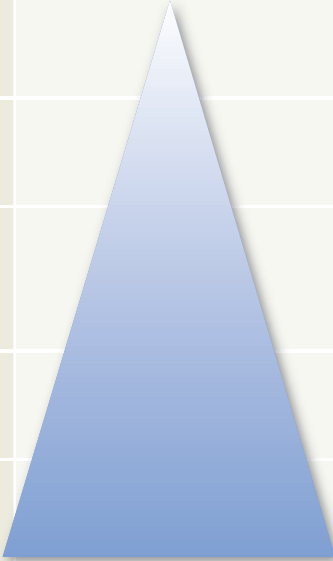


## Modalità rappresentative

Riguardo all'interattività, in aggiunta a quanto appena descritto è stato inoltre elaborato un diagramma che consente di rappresentare sinteticamente il livello d'innovazione raggiunto da ciascun Comune. Il diagramma, visibile in Figura 1, è una piramide. La gradazione varia in virtù del livello d'innovazione raggiunto dai Comuni ivi compresi, secondo una scala che va dal blu (assenza di

interattività) al bianco (interattività massima).

A completamento dell'informazione, per ciascun livello è riportata la percentuale dei Comuni presenti al suo interno e la percentuale di cittadini che in quei Comuni risiedono<sup>1</sup>, rispetto al totale dei residenti nei Comuni capoluogo o non capoluogo con più di 60.000 abitanti.

Figura 1. Legenda dell'interattività dei servizi: fiscalità locale e contravvenzioni al CdS

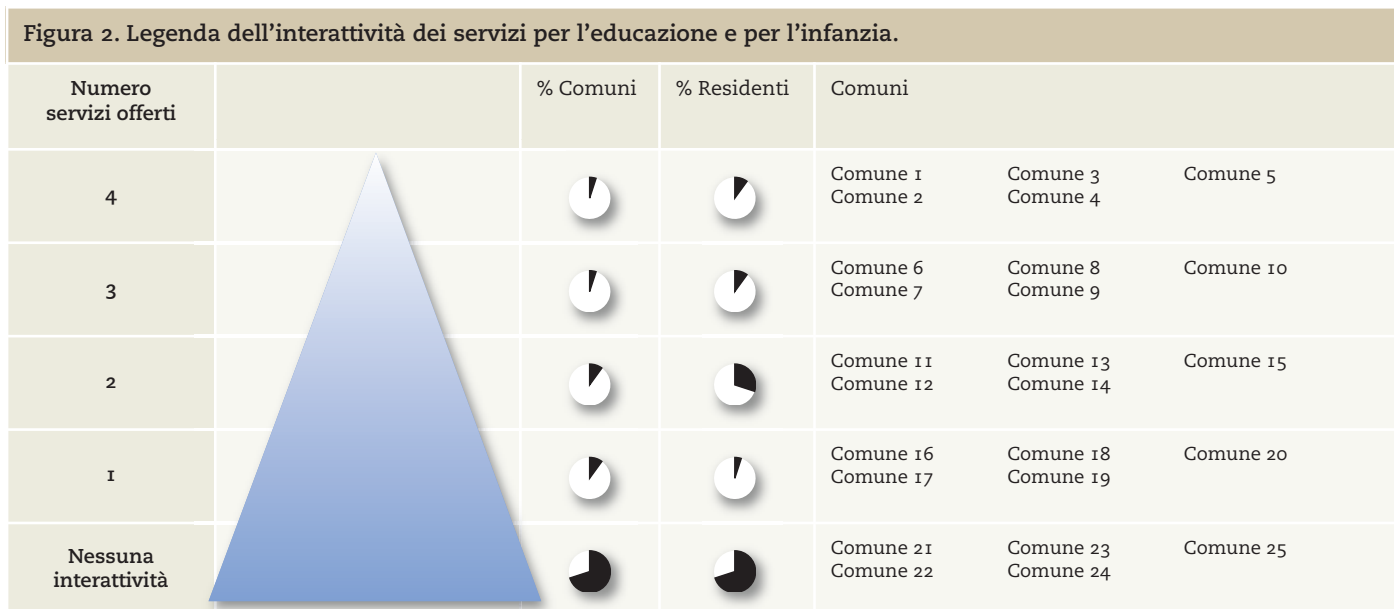
Fiscalità locale		% Comuni	% Residenti	Comuni	
Pagamento online E invio di dichiarazioni				Comune 1 Comune 2 Comune 3	Comune 4 Comune 5
Pagamento online SENZA invio di dichiarazioni				Comune 6 Comune 7 Comune 8	Comune 9 Comune 10
Invio dichiarazioni o solo storico, in ASSENZA di pagamento online				Comune 11 Comune 12 Comune 13 Comune 14 Comune 15	
Solo download modulistica				Comune 16 Comune 17 Comune 18	Comune 19 Comune 20
Nessuna interattività				Comune 21 Comune 22 Comune 23	Comune 24 Comune 25

1. I dati sono stati presi dall'ISTAT e sono aggiornati all'1/01/2009

Per quanto riguarda invece i servizi per l'educazione e l'infanzia, è stata utilizzata un'altra modalità di rappresentazione: sugli scalini della piramide è presente il numero di servizi comunali per cui è stata sviluppata l'interattività

(Figura 2), ovvero la presenza, all'interno di un servizio, di almeno una delle seguenti attività:

- Invio iscrizioni
- Pagamento online
- Storico pagamenti.



## Comuni target

Lo studio è stato condotto attraverso un'analisi dei siti web, indirizzata a 119 Comuni capoluogo di provincia<sup>2</sup> e ai 23 Comuni non capoluogo con più di 60000 abitanti. L'elenco completo dei Comuni coperti è riportato di seguito.

Piemonte		
Alessandria	Cuneo	Verbania
Asti	Novara	Vercelli
Biella	Torino	
Val d'Aosta		
Aosta		
Lombardia		
Bergamo	Lecco	S. S. Giovanni
Brescia	Lodi	Sondrio
Busto Arsizio	Mantova	Varese
Cinisello Balsamo	Milano	Vigevano
Como	Monza	
Cremona	Pavia	
Liguria		
Genova	La Spezia	
Imperia	Savona	
Provincia autonoma di Bolzano		
Bolzano		

Provincia autonoma di trento		
Trento		
Veneto		
Belluno	Treviso	Vicenza
Padova	Venezia	
Rovigo	Verona	
Friuli Venezia Giulia		
Gorizia	Trieste	
Pordenone	Udine	
Emilia Romagna		
Bologna	Forlì	Piacenza
Carpi	Imola	Ravenna
Cesena	Modena	Reggio Emilia
Ferrara	Parma	Rimini
Toscana		
Arezzo	Lucca	Prato
Firenze	Massa Carrara	Siena
Grosseto	Pisa	Viareggio
Livorno	Pistoia	
Umbria		
Perugia	Terni	
Marche		
Ancona	Macerata	Fano
Ascoli Piceno	Pesaro	
Fermo	Urbino	

2. Nel caso di province con più di un capoluogo (es: Massa-Carrara, Barletta-Andria-Trani, etc.), è stato analizzato il sito di ciascun Comune.

Lazio		
Frosinone Latina Rieti	Roma Viterbo Guidonia	Montecelio Aprilia Fiumicino
Abruzzo		
Chieti L'Aquila	Pescara Teramo	
Molise		
Campobasso	Isernia	
Campania		
Afragola Avellino Benevento Casoria Caserta	Castellamare di Stabia Napoli Salerno	Giugliano in Campania Torre del Greco Pozzuoli
Puglia		
Bari Barletta Andria	Trani Brindisi Foggia	Lecce Taranto Altamura
Basilicata		
Matera	Potenza	
Calabria		
Catanzaro Cosenza	Crotone Lamezia Terme	Reggio Calabria Vibo Valentia

Sicilia		
Agrigento Caltanissetta Catania Enna	Gela Marsala Messina Palermo	Ragusa Siracusa Trapani Vittoria
Sardegna		
Cagliari Carbonia Iglesias Lanusei Tortolì	Nuoro Olbia Oristano Sassari Tempio Pausania	Quartu S. Elena Sanluri Villacidro

### L'ufficio tributi nell'organizzazione comunale

La fiscalità locale comprende tutti i tributi, canoni e tariffe di competenza comunale, risultando così la principale voce d'entrata propria per i Comuni. Nell'analizzarla, sono stati considerati:

- La collocazione della funzione tributi nell'organizzazione comunale
- L'Imposta Comunale sugli Immobili (ICI)
- La Tassa Rifiuti Solidi Urbani – Tariffa Igiene Ambientale (Tarsu-TIA)
- La Tassa – Canone Occupazione Spazi ed Aree Pubbliche (TOSAP-COSAP)
- L'Imposta Comunale Pubblicità – Canone Installazione Mezzi Pubblicitari (ICP-CIMP)
- Le pubbliche affissioni.

Parte dell'analisi web sui tributi è stata volta a determinare la collocazione della funzione tributi all'interno dell'organizzazione comunale. Sono state quindi individuate le 3 diverse tipologie di collocazione di seguito descritte:

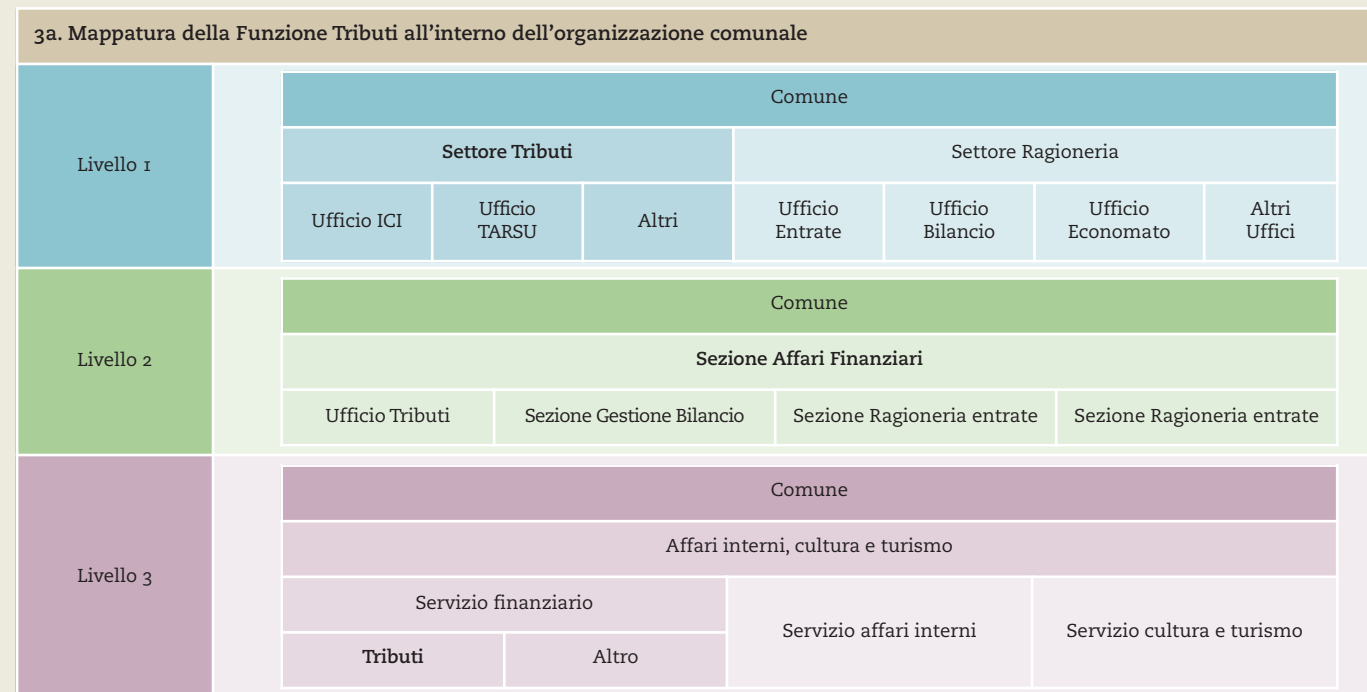
**1° livello** la funzione tributi è gestita autonomamente rispetto alle altre.

**2° livello** la funzione tributi è accorpata all'interno di un settore che si occupa anche delle altre funzioni finanziarie del Comune.

**3° livello** la funzione tributi è dapprima accorpata alle altre funzioni finanziarie, quindi inserita all'interno di un settore o area che gestisce aspetti eterogenei dell'attività comunale.

Dai risultati dell'analisi, emerge come il posizionamento più diffuso sia il 2° livello, adottato da 86 Comuni su 142 (61% circa). Segue il 1° livello, che è adottato da circa un terzo dei Comuni, mentre risulta poco diffuso il posizionamento al 3° livello (6% dei Comuni).

Figura 3. L'ufficio tributi nell'organizzazione comunale

**3b. Risultati dell'analisi**

	Numero Comuni
Livello 1	47
Livello 2	86
Livello 3	9

## L'Imposta Comunale sugli Immobili

L'Imposta Comunale sugli Immobili (ICI), introdotta con il Dlgs n°504 del 30 Dicembre 1992, nasce come tributo applicabile al patrimonio immobiliare, a cui quindi sono soggetti sia cittadini sia imprese.

L'imposta subisce un'importante modifica con il decreto legge 93/2008, che ne abolisce il pagamento per la prima casa. Ciononostante, l'ICI è il tributo presente nel maggior numero di siti dei Comuni.

## Stato attuale

L'ICI è il servizio online maggiormente diffuso, in quanto solo il 10% dei siti web non fornisce alcuna informazione (Figura 4.a), laddove gli altri servizi – come si vedrà più avanti – hanno tutti percentuali superiori al 30%. Un risultato che si mantiene positivo anche per la completezza dell'informazione: “che cos'è la tassa” è spiegato nel 61% dei siti e “come si calcola” nell'85% mentre per gli altri tributi tali percentuali si abbassano considerevolmente, assestandosi su valori compresi indicativamente tra il 40% ed il 50%.

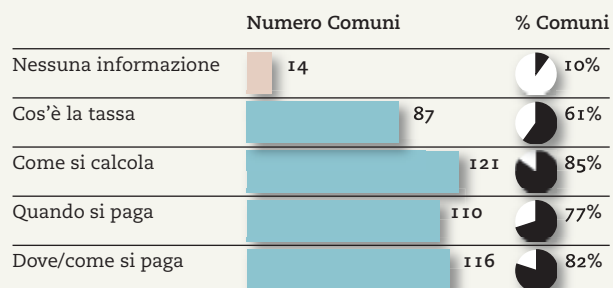
L'ICI è anche il tributo per il quale risultano maggiormente disponibili le informazioni relative a “quando” e “dove/come si paga,” rispettivamente il 77% e l'82% dei siti. Le modalità di pagamento più diffuse dichiarate sui siti dei Comuni sono ancora quelle classiche del tributo: bonifico bancario o postale e F24.

Per quanto riguarda la diffusione dell'interattività, si nota come solo il 31% dei Comuni ne sia sprovvisto (Figura 5). L'elevata interattività è spiegabile con la forte presenza di Comuni che esternalizzano le attività di pagamento e riscossione e che si appoggiano quindi a servizi messi a disposizione online dal concessionario.

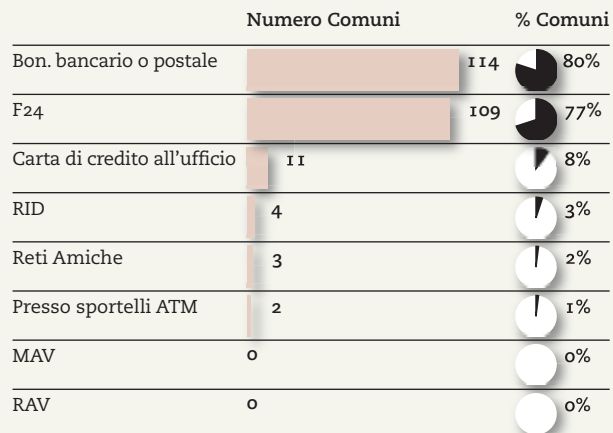
Tra gli aspetti che condizionano il livello di interattività fornito, vi è la diversa periodicità dei pagamenti (2 volte l'anno) rispetto all'invio delle dichiarazioni, necessarie solo per modifiche al patrimonio immobiliare. Inoltre, i servizi messi a disposizione dal concessionario si concentrano sul mero pagamento del tributo, che risulta quindi l'attività maggiormente diffusa (42% dei Comuni, Figura 5).

Figura 4: Imposta comunale sugli immobili

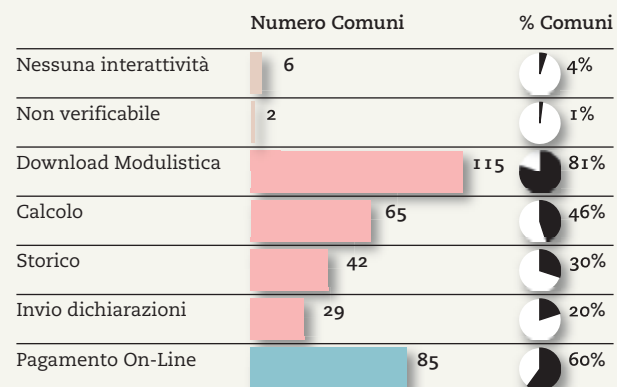
## 4a. Livello informativo



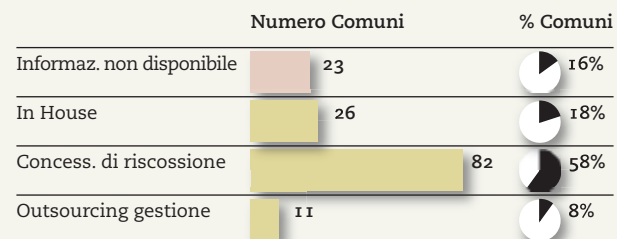
## 4c. Altre modalità di pagamento



## 4b. Interattività



## 4d. Modalità di gestione



**Figura 5. Interattività ICI: Quadro nazionale dei Comuni**

	% Comuni	% Residenti	Comuni
Invio dichiarazioni o solo storico, in Assenza di pagamento on line	9%	6%	Belluno Caserta Fermo La Spezia Lamezia Terme Livorno Lodi Trieste Olbia Pescara Sassari Tempio Pausania Vittoria
Pagamento online e invio di dichiarazioni	18%	37%	Ancona Andria Asti Avellino Bari Bergamo Bologna Brescia Brindisi Caltanissetta Carpi Catania Como Cuneo Genova Latina Mantova Modena Padova Pisa Prato Rieti Roma Torino Venezia
Nessuna interattività o solo download modulistica	31%	13%	Aosta Afragola Aprilia Barletta Benevento Busto Arsizio Campobasso Cagliari Carbonia Chieti Crotone Enna Fano Frosinone Gorizia Grosseto G. Montecelio Iglesias Isernia L'Aquila Lanusei Lucca Macerata Massa Matera Nuoro Oristano Perugia Pistoia Potenza Q. S. Elena Taranto Teramo Terni Tortoli Trani Sanluri Urbino Villacidro Varese Verbania Vercelli Viareggio Vibo Valentia
Pagamento on line senza invio di dichiarazioni	42%	44%	Agrigento Alessandria Altamura Arezzo A. Piceno Biella Bolzano C. Balsamo C. di Stabia Carrara Casoria Catanzaro Cesena Cosenza Cremona Ferrara Firenze Fiumicino Foggia Forlì G. in Campania Gela Imola Imperia Lecce Lecco Marsala Messina Milano Monza Napoli Novara Palermo Parma Pavia Pesaro Piacenza Pordenone Pozzuoli R. Emilia R. Calabria Ragusa Ravenna Rimini Rovigo S.S. Giovanni Salerno Savona Siena Siracusa Sondrio T. del Greco Trapani Trento Treviso Udine Verona Vicenza Vigevano Viterbo

## Considerazioni di sintesi

100

Riassumendo, l'ICI è il tributo che gode del maggiore livello informativo online e con la maggiore interattività, anche grazie alle azioni intraprese a disposizione dai concessionari o gestori.

Alcune delle azioni di miglioramento praticabili possono essere:

- Migliorare la comunicazione web: le attività interattive sono molto spesso rese disponibili sul sito del concessionario ma non vengono linkate o pubblicate sul sito comunale
- Diffondere l'interattività anche nei Comuni che ne sono sprovvisti, con il duplice obiettivo di agevolare i rapporti del cittadino con il Comune e di ridurre gli errori di compilazione in tutte le fasi del processo, compreso il pagamento (es: intestazioni mancanti sui bollettini).

## Tassa Rifiuti Solidi Urbani – Tariffa Igiene Ambientale

La Tassa sui Rifiuti Solidi Urbani (TARSU) e la Tariffa d'Igiene Ambientale sono state introdotte per coprire i costi di raccolta e smaltimento dei rifiuti solidi urbani.

La TARSU è stata istituita con il Decreto Legislativo 507/93 ed è stata successivamente oggetto di modifiche normative atte a modificarne la natura. La prima di queste è apparsa con il decreto Ronchi (Dlgs 22/97, attuato con il Dpr 158/99) e prevedeva la sostituzione della TARSU con la TIA. La principale differenza tra le due era rappresentata, oltre che dalle differenti modalità di calcolo, dall'obbligo di copertura integrale delle spese di gestione introdotto nella TIA, laddove nella TARSU al Comune era sufficiente assicurare una copertura minima del 50%<sup>3</sup>.

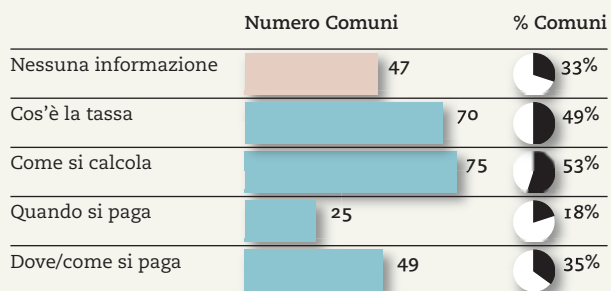
Tuttavia, l'introduzione della TIA non diventò mai obbligatoria, e rimase quindi confinata nei soli Comuni che decisero di sperimentarla. Nel 2006, l'articolo del Dlgs 152/2006 ha disposto l'abrogazione della TIA e l'introduzione di una nuova tariffa rifiuti a cui dovranno aderire tutti i Comuni italiani. Tuttavia, in attesa di un decreto legislativo che definisca nel dettaglio la nuova tariffa, nei Comuni continuano a rimanere in vigore la TARSU (presente in 86 Comuni su 142 considerati) e la TIA (presente in 41 Comuni<sup>4</sup>).

3. Da: Il sole 24 Ore, "l'esperto risponde", 12/01/2009

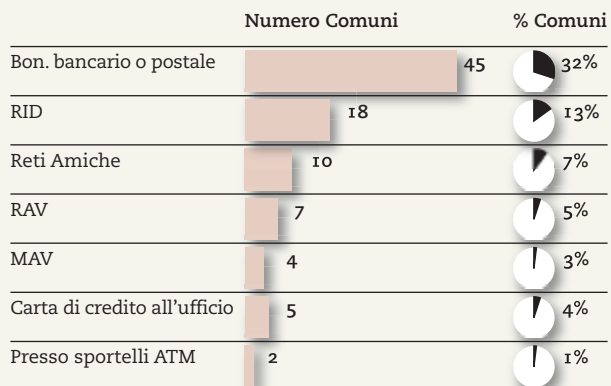
4. Per 15 Comuni non è stato possibile ottenere l'informazione sul tributo/tariffa attivo.

Figura 6. Tassa Rifiuti Solidi Urbani – Tariffa Igiene Ambientale

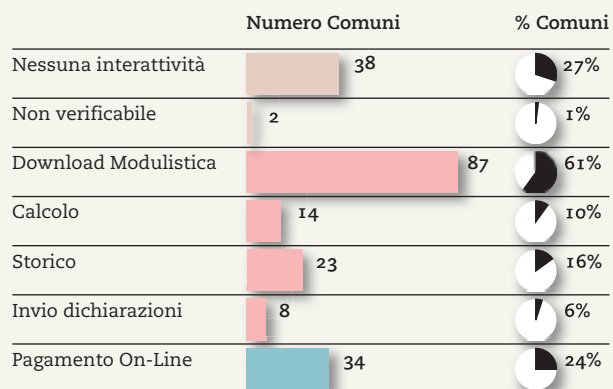
## 6a. Livello informativo



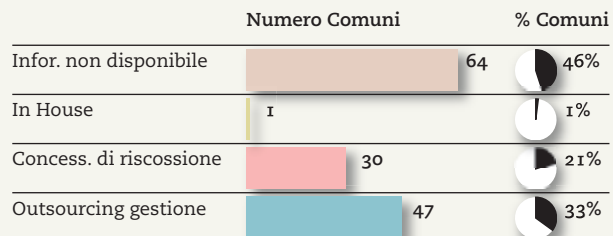
## 6c. Altre modalità di pagamento



## 6b. Interattività



## 6d. Modalità di gestione



## Stato attuale

102

La percentuale di Comuni senza alcuna informazione è nettamente maggiore rispetto all'ICI (33%), un risultato che si mantiene negativo anche in termini di completezza dell'informazione: solo la metà circa dei Comuni ha sul proprio sito web informazioni su “che cos'è la tassa” e “come si calcola” (Figura 6 a).

Se si considerano invece le informazioni relative a “quando si paga” e “dove/come si paga”, si può notare come i valori si abbassino ulteriormente (18% e 35% rispettivamente): questi dati sono spiegabili con il modello di interazione con il cittadino tipico del tributo/tariffa, che prevede la spedizione a domicilio a scadenze prestabilite delle cartelle di pagamento. Per lo stesso motivo, all'interno delle modalità di pagamento, i bollettini precompilati MAV e RAV e il RID sono presenti in misura maggiore rispetto agli altri tributi (Figura 6 c).

A livello di gestione, la modalità maggiormente diffusa è risultata l'outsourcing (Figura 6.d): la società che lo gestisce è rappresentata il più delle volte dalla stessa che ha in gestione la raccolta dei rifiuti solidi urbani nei Comuni e non di rado svolge anche attività multi-utility (energia, gas, acqua, etc.).

Per quanto riguarda l'interattività, la percentuale di Comuni che ne è sprovvista totalmente o parzialmente (“solo download modulistica”) sale al 72%, dato che però scende al 44% se si considera la popolazione (Figura 7). Tra le attività disponibili online, il pagamento si conferma quello più diffuso (24%).

## Considerazioni di sintesi











Il livello informativo del servizio TARSU-TIA è discreto, anche se presenta margini di miglioramento: un terzo dei Comuni risulta infatti senza informazione mentre i rimanenti dimostrano carenze soprattutto per quanto riguarda l'informazione sui pagamenti.

Nonostante sia un servizio che coinvolga un ampio bacino di utenti, il numero di Comuni e di gestori che si sono dotati di servizi interattivi risulta basso.

Tra le azioni che si possono intraprendere per il miglioramento del servizio si possono annoverare:

- Un migliore coordinamento con il gestore del servizio: l'informazione sul servizio spesso si trova sul sito del gestore, senza che nel sito del Comune sia chiarita la pagina a cui reperirle. Una considerazione analoga vale per le attività interattive che, analogamente a quanto accadeva per l'ICI, non sono sufficientemente linkate o pubblicizzate sul sito del Comune.
- Un aumento dell'interattività offerta, soprattutto per quanto riguarda l'invio di dichiarazioni.

Figura 7. Interattività TARSU-TIA, quadro nazionale dei Comuni

	% Comuni	% Residenti	Comuni
<b>Pagamento online e invio di dichiarazioni</b>	 2%	 7%	Como Bologna Napoli
<b>Invio dichiarazioni o solo storico, in ASSENZA di pagamento online</b>	 5%	 19%	Ancona Andria Bari La Spezia Parma Roma Taranto
<b>Pagamento online SENZA invio dichiarazioni</b>	 22%	 30%	Avellino Barletta Bergamo C. di Stabia Catanzaro Cesena Cosenza Ferrara Firenze Imola Imperia Lecce Milano Modena Monza Novara Palermo Pavia Piacenza Pisa Pistoia Pozzuoli Prato R. Calabria Ragusa Rimini Salerno Siracusa Torino Vercelli
<b>Nessuna interattività</b>	 30%	 18%	Afragola Agrigento Alessandria Aprilia Asti Benevento Brescia Brindisi Caltanissetta Campobasso Carbonia Carpi Crotone Enna Fano Fermo Forlì G. in Campania G. Montecelio Gela Genova Gorizia Isernia Lamezia Terme Lanusei Latina Mantova Marsala Matera Olbia Reggio Emilia Rieti Rovigo Sondrio T. Pausania Trieste Udine Vibo Valentia Varese Venezia Villacidro Vittoria
<b>Solo download modulistica</b>	 42%	 26%	Ascoli Piceno Altamura Aosta Arezzo Busto Arsizio Belluno Biella Bolzano C. Balsamo Cagliari Carrara Caserta Casoria Catania Chieti Cremona Cuneo Fiumicino Foggia Frosinone Grosseto Iglesias L'Aquila Lecco Livorno Lodi Lucca Macerata Massa Messina Nuoro Oristano Padova Perugia Pesaro Pescara Pordenone Ravenna Potenza Quartu S. Elena Sanluri Sassari Siena S. S. Giovanni Torre del Greco Teramo Termini Tortoli Trani Trapani Trento Urbino Verbania Viareggio Vicenza Vigevano Viterbo

## Tassa-Canone Occupazione Spazi ed Aree Pubbliche

104

La Tassa ed il Canone per l'Occupazione delle Aree Pubbliche sono applicate in presenza di qualsiasi tipo di occupazione, a carattere temporaneo o permanente, del suolo pubblico, (es. vie, strade, piazze, etc.).

Anche la Tassa sull'occupazione degli Spazi ed Aree Pubbliche (TOSAP) è stata oggetto di rinnovamenti legislativi. Introdotta per la prima volta con il Dlgs n° 507 del 15/11/1993, è stata successivamente trasformata in un Canone (COSAP) con la legge n° 446 del 15/12/1997.

La principale differenza tra TOSAP e COSAP consiste nella loro natura giuridica: tributaria per la prima e patrimoniale per il secondo. In altre parole con il COSAP il legislatore ha voluto introdurre un canone determinato come corrispettivo dell'uso esclusivo di beni pubblici, atto quindi a ricoprire i costi.

Tuttavia, non tutti i Comuni sono passati al COSAP: limitatamente all'indagine web compiuta in questa sede, si è potuto appurare che:

- 52 Comuni hanno già adottato il COSAP
- 60 Comuni continuano ad usare la TOSAP
- Per 30 Comuni non è stato possibile determinare quale dei due fosse in vigore.

## Stato attuale

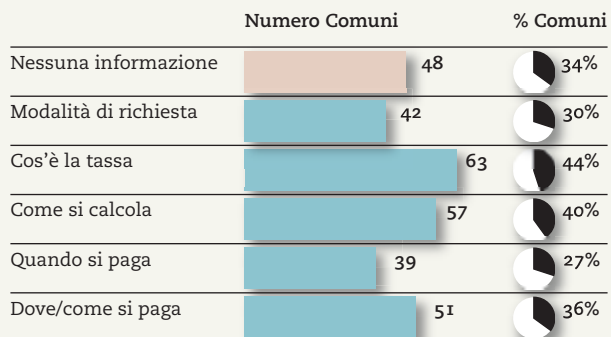
Nonostante i Comuni senza alcuna informazione online si assestino sulla medesima percentuale della TARSU-TIA (34%), il livello informativo scende ulteriormente: le percentuali di “che cos'è la tassa” e “come si paga” raggiungono valori intorno al 40% (rispetto a valori superiori al 50% per la TARSU-TIA). Anche le “modalità di richiesta”, necessarie per l'attivazione del tributo, hanno valori bassi, essendo specificate solo da un terzo dei Comuni.

L'informazione su “quando” e “dove/come si paga” è anch'essa presente in meno della metà dei Comuni considerati (27% e 36% rispettivamente): ciò può essere dovuto ad una maggiore complessità del processo che richiede apposite autorizzazioni rilasciate presso la sede comunale; molti Comuni delegano quindi al personale in servizio il compito di illustrarli.

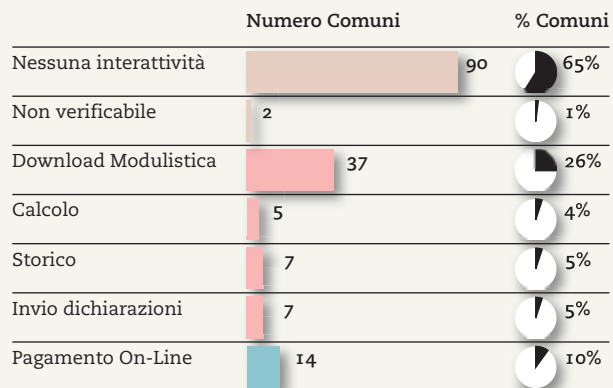
Contrariamente ai tributi visti in precedenza (ICI e TARSU-TIA), la modalità di gestione non è caratterizzata da un comportamento dominante, in quanto i Comuni risultano equamente distribuiti tra le tre opzioni possibili. Da ultimo, occorre segnalare la scarsa interattività del servizio, presente solo nel 13% dei Comuni (Figura 9).

Figura 8. Tassa-Canone per l'Occupazione di Spazi ed Aree Pubbliche

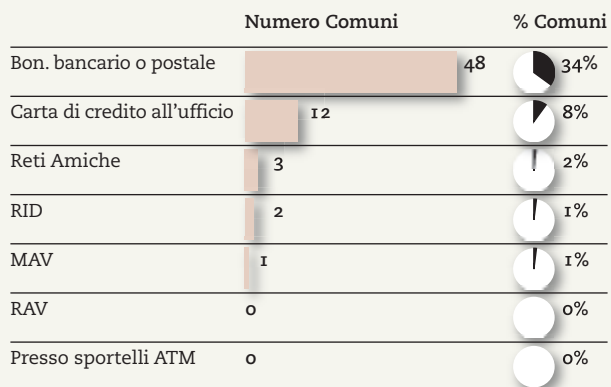
## 8a. Livello informativo



## 8b. Interattività



## 8c. Altre modalità di pagamento



## 8d. Modalità di gestione

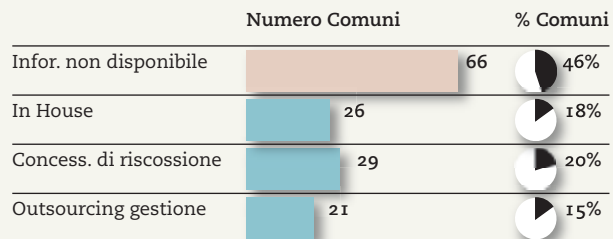


Figura 9. Interattività TOSAP-COSAP: quadro nazionale dei Comuni

		% Comuni	% Residenti	Comuni
Invio dichiarazioni o solo storico, in ASSENZA di pagamento online		3%		Andria Caltanissetta Napoli Salerno
Pagamento online e invio di dichiarazioni		3%		Genova Catanzaro Pesaro Urbino
Pagamento online SENZA invio dichiarazioni		7%		Bologna C. di Stabia Cesena Imperia Novara Pisa Roma Torino Venezia
Solo download modulistica		21%		Ancona Busto Arsizio Bolzano Carrara Como Firenze Fiumicino Grosseto Lecco Livorno Lucca Milano Modena Padova Piacenza Prato Ravenna Rimini S. S. Giovanni Sassari Savona Siracusa Trento Varese Verbania Villacidro Viterbo Vercelli Verona Viareggio
Nessuna interattività		66%		Ascoli Piceno Afragola Agrigento Alessandria Altamura Aosta Aprilia Arezzo Asti Avellino Bari Barletta Belluno Benevento Bergamo Biella Brescia Brindisi C. Balsamo Cagliari Campobasso Carbonia Carpi Caserta Casoria Catania Chieti Cosenza Cremona Crotone Cuneo Enna Fano Fermo Ferrara Foggia Forlì Frosinone G. in Campania G. Montecello Gela Gorizia Iglesias Imola Isernia Lamezia Terme L'Aquila La Spezia Lanusei Latina Lecce Lodi Macerata Mantova Marsala Massa Matera Messina Monza Nuoro Olbia Oristano Palermo Pavia Perugia Pescara Pistoia Pordenone Potenza Pozzuoli Quartu S. Elena R. Calabria Reggio Emilia Ragusa Rieti Rovigo Sanluri Siena Sondrio T. del Greco T. Pausania Taranto Teramo Terni Tortoli Trani Trapani Treviso Trieste Udine Vibo Valentia Vigevano Vittoria

## Considerazioni di sintesi

Il servizio risulta avere forti criticità su più aspetti:

- Nel livello informativo, un terzo dei Comuni non ha informazione e più della metà dimostra carenze nell'informazione erogata.
- Nell'interattività, l'esiguo numero di Comuni in cui è presente dimostra una scarsa propensione ad innovare nell'ambito dei tributi minori.

Data la complessità del processo, che rende obbligatoria la presenza in Comune del cittadino, l'aspetto principale da migliorare è quello informativo, in particolare le informazioni sulle modalità di richiesta.

Anche l'informazione sulle modalità di pagamento può essere migliorata: la possibilità di pagare il servizio presso le Reti Amiche può costituire un'alternativa al pagamento online.

## Imposta Comunale sulla Pubblicità. Canone Installazione Mezzi Pubblicitari

L'imposta Comunale sulla Pubblicità (ICP) e il Canone per l'installazione dei Mezzi Pubblicitari (CIMP) si applicano all'esposizione di ogni tipo di installazione pubblicitaria, sia essa permanente o temporanea, quali ad esempio cartelli, insegne luminose, targhe, etc.

L'ICP è stata introdotta dal D.L. 507/93 e successivamente, con il Dlgs. n. 446 del 1997, ai Comuni è stata data la possibilità di passare al CIMP.

Nonostante il CIMP dovesse inizialmente avere natura patrimoniale, una recente sentenza della Corte Costituzionale (n° 141/2009) ne ha stabilito la natura tributaria, equiparandolo di fatto all'ICP.

Riguardo alla diffusione, l'ICP rimane molto diffusa nei Comuni: stando a quanto emerso dell'analisi web infatti, questa è ancora attiva in 91 Comuni su 142, mentre solo 6 Comuni hanno deciso di passare al CIMP (in 45 Comuni non è stato possibile determinare quale dei due fosse in vigore).

## Stato attuale

108

I risultati dell'analisi per l'ICP/CIMP dimostrano molte analogie con quelli precedentemente visti per la TOSAP/COSAP. I Comuni senza alcuna informazione online sono il 37% (contro il 34% di TOSAP-COSAP) e le informazioni su che "cos'è la tassa" e "come si paga" si assestano anche in questo caso sul 40%.

Le "modalità di richiesta", nonostante l'importanza che rivestono per l'attivazione del servizio, continuano ad essere riportate solo da una minoranza dei siti (28%).

Anche le informazioni su "quando" e "dove/come si paga" presentano percentuali basse, che, come nel caso precedente, possono essere dovute alla necessità di autorizzazioni rilasciate nella sede comunale, e quindi da un'informazione all'utenza rilasciata direttamente allo sportello.

Nelle modalità di gestione permane l'assenza di comportamenti caratterizzanti, dal momento che anche in questo caso i Comuni si distribuiscono in egual numero tra le tre opzioni consentite.

Per quanto riguarda l'interattività (Figura 11), rimane confermata la sua scarsa presenza nei Comuni, in quanto l'84% ne è sprovvisto totalmente o parzialmente ("solo download modulistica"). Tra le attività disponibili, il "pagamento online" è anche in questo caso quello più diffuso (Figura 10.b).

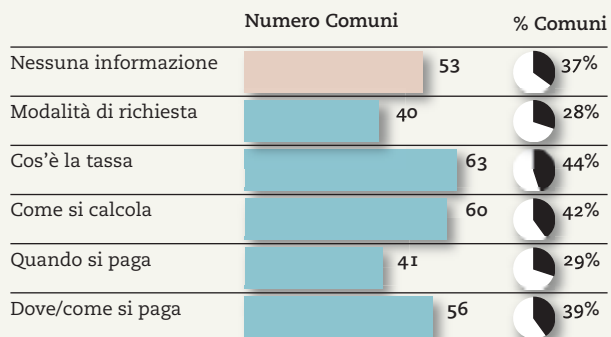
## Considerazioni di sintesi

Per il servizio pubblicità valgono le considerazioni precedentemente fatte per la TOSAP-COSAP: in particolare, le prime criticità da superare riguardano lo scarso livello informativo e la poca informazione sulle modalità di pagamento.

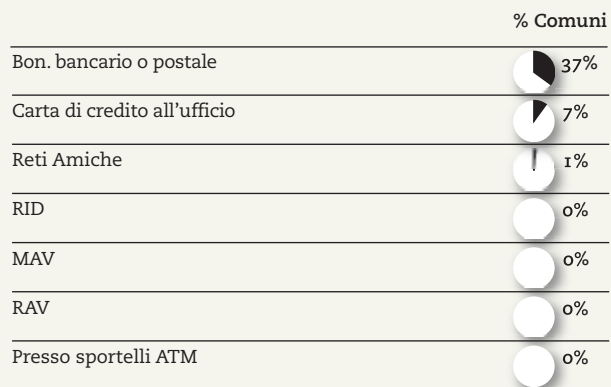
Il servizio di pubbliche affissioni consente di pubblicare, su appositi spazi predisposti dal Comune, manifesti di varia natura (es: culturale, istituzionale, politica, etc.). La grandezza dei manifesti accettati e le relative tariffe sono stabilite mediante regolamento comunale.

Figura 10. Imposta Comunale sulla Pubblicità – Canone Installazione Mezzi Pubblicitari

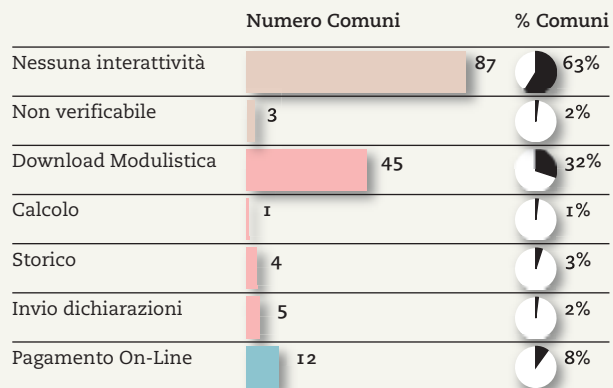
## 10a. Livello informativo



## 10c. Altre modalità di pagamento



## 10b. Interattività



## 10d. Modalità di gestione

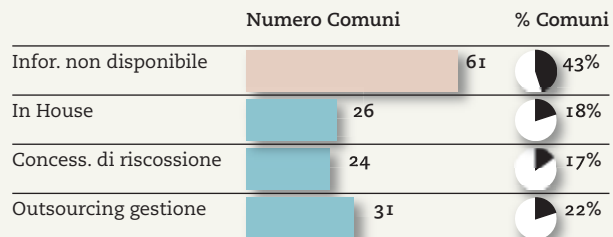












Figura 11. Interattività ICP-CIMP: quadro nazionale dei Comuni

	% Comuni	% Residenti	Comuni
Invio dichiar. o solo storico, <b>ASSENZA</b> pagamento online	 1%	 1%	Andria Salerno
Pagam. online E invio dichiarazioni	 1%	 2%	Bari Urbino
Pagam. online <b>SENZA</b> invio dichiarazioni	 7%	 21%	Asti Bologna C. di Stabia Imperia Pisa Roma Trento Venezia Verona Vicenza
Solo download modulistica	 21%	 29%	Bergamo Bolzano Busto Arsizio Cagliari Carrara Catanzaro Como Cremona Cuneo Ferrara Fiumicino Grosseto Imola L'Aquila Lecco Mantova Messina Milano Modena Parma Pavia Piacenza Pordenone Pozzuoli Prato R. Calabria Reggio Emilia Rimini Rovigo Sassari Savona Siracusa Torino Treviso Verbania Vercelli Viareggio Villacidro
Nessuna interattività	 63%	 47%	Ascoli Piceno Afragola Agrigento Alessandria Altamura Ancona Aosta Aprilia Arezzo Avellino Barletta Belluno Benevento Biella Brescia Brindisi C. Balsamo Caltanissetta Campobasso Carbonia Carpi Caserta Casoria Catania Cesena Chieti Cosenza Crotone Enna Fano Fermo Firenze Foggia Forlì Frosinone G. in Campania G. Montecello Gela Genova Gorizia Iglesias Isernia Lamezia Terme La Spezia Lanusei Latina Lecce Livorno Lodi Lucca Macerata Marsala Massa Matera Monza Napoli Novara Nuoro Olbia Oristano Palermo Pavia Perugia Pesaro Pescara Pistoia Potenza Quartu S. Elena Ragusa Ravenna Rieti S. S. Giovanni Sanluri Siena Sondrio T. del Greco T. Pausania Taranto Teramo Terni Tortoli Trani Trapani Trieste Udine Vibo Valentia Varese Vigevano Viterbo Vittoria

## Pubbliche Affissioni

Il livello informativo delle pubbliche affissioni è il più basso tra i tributi considerati, essendo quasi la metà dei Comuni priva di informazione. Le percentuali su “cos’è la tassa” e “come si calcola” non raggiungono il 40% e le “modalità di richiesta” sono descritte in appena un quarto dei Comuni.

## Stato attuale

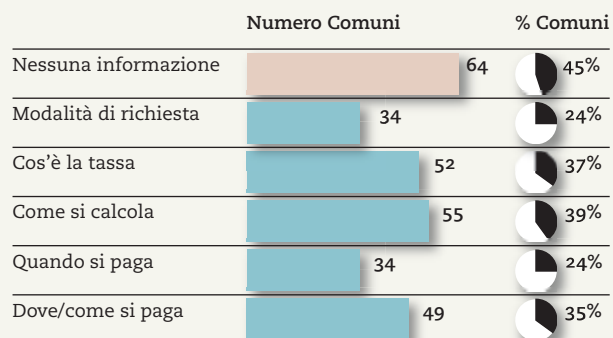
Anche le informazioni sui pagamenti sono spesso assenti: “dove/come si paga” è specificato solo dal 35% dei siti comunali, percentuale che si abbassa al 24% per “quando si paga”.

Tra le modalità di pagamento, quella maggiormente diffusa è il bonifico bancario o postale (37%), mentre le possibilità di pagare con carta di credito presso l’ufficio o presso Reti Amiche sono citate in meno del 10% dei siti. Dall’analisi delle modalità di gestione, emerge che l’outsourcing del servizio è l’opzione maggiormente diffusa, in quanto adottata dal 20% dei Comuni (contro il 10% delle altre due).

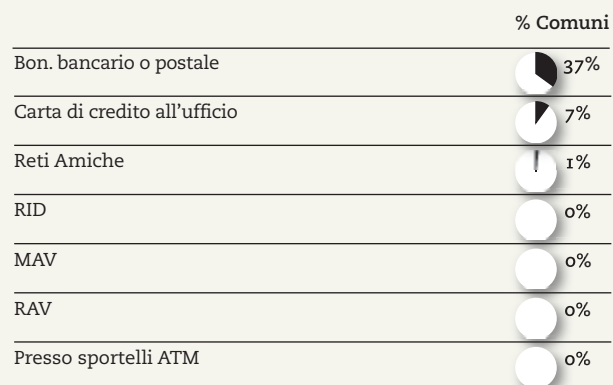
L’interattività del tributo è pressoché nulla, in quanto il 95% dei Comuni ne è sprovvisto (Figura 10).

Figura 12. Pubbliche Affissioni

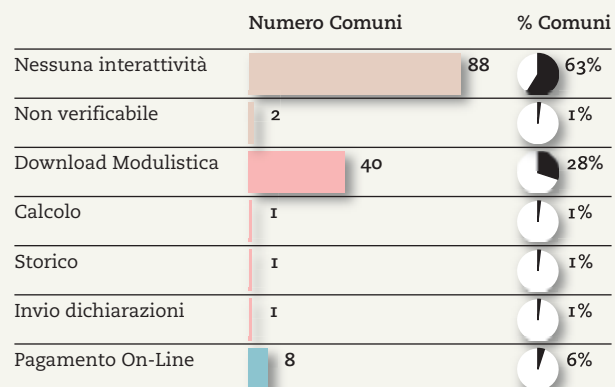
## 12a. Livello informativo



## 12c. Altre modalità di pagamento



## 12b. Interattività



## 12d. Modalità di gestione

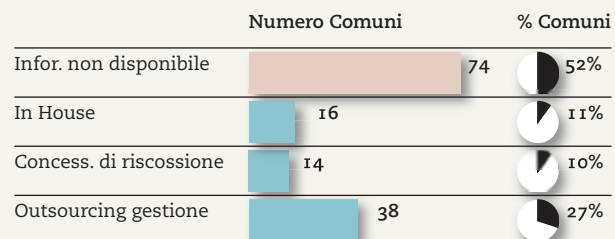


Figura 13. Interattività pubbliche affissioni: quadro nazionale dei Comuni

		% Comuni	% Residenti	Comuni			
Invio dichiar. o solo storico, <b>ASSENZA</b> pagamento online		0%	0%				
Pagam. online E invio dichiarazioni		1%	0,1%	Urbino			
Pagamento online <b>SENZA</b> invio dichiarazioni		5%	5%	Asti Bologna Imperia	Pisa Trento Verona	Vicenza	
Solo download modulistica		25%	25%	Busto Arsizio Bergamo Bolzano Cagliari Catanzaro Como Cremona Cuneo Firenze	Fiumicino Grosseto Imola La Spezia Lecco Livorno Mantova Messina Modena	Parma Piacenza Potenza Prato R. Calabria Reggio Emilia Rimini Salerno Sassari	Savona Teramo Torino Treviso Venezia Verbania Vercelli Viterbo
Nessuna interattività		70%	70%	Afragola Agrigento Alessandria Altamura Ancona Aosta Aprilia Arezzo Ascoli Piceno Avellino Bari Barletta Belluno Benevento Biella Brescia Brindisi C. Balsamo C. di Stabia Caltanissetta Campobasso Carbonia Carpi Carrara	Caserta Casoria Catania Cesena Chieti Cosenza Crotone Enna Fano Fermo Ferrara Foggia Forlì Frosinone G. in Campania G. Montecello Gela Genova Gorizia Iglesias Isernia Lamezia Terme L'Aquila Lanusei	Latina Lecce Lodi Lucca Macerata Marsala Massa Matera Monza Napoli Novara Nuoro Olbia Oristano Padova Palermo Pavia Perugia Pesaro Pescara Pistoia Pordenone Pozzuoli Quartu S. Elena	Ragusa Ravenna Rieti Roma S. S. Giovanni Sanluri Siena Siracusa Sondrio T. del Greco T. Pausania Taranto Terni Tortoli Trani Trapani Trieste Udine Vibo Valentia Varese Viareggio Vigevano Villacidro Vittoria

## Considerazioni di sintesi

114

Tra quelli considerati, il servizio di pubbliche affissioni risulta il più carente sia per quanto riguarda il livello informativo sia per l'interattività. Considerando il limitato bacino d'utenza del servizio, l'aspetto che prioritario è sicuramente il primo.

Il Codice della Strada è l'insieme di norme che regola la circolazione stradale dei pedoni, degli autoveicoli e degli animali. È stato approvato dal Dlgs n° 285 del 30 aprile 1992 ed è entrato in vigore il 1° gennaio 1993. È composto da 245 articoli a cui fa seguito un regolamento di attuazione che comprende 408 articoli e 19 appendici.

## Contravvenzioni al Codice della Strada

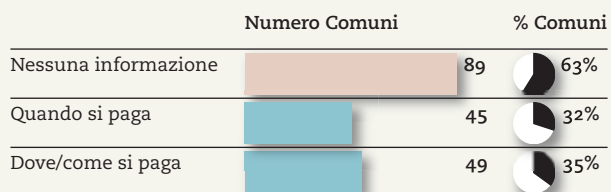
Il livello informativo delle contravvenzioni è nettamente più basso di quello dei tributi, con un'informazione assente nel 63% dei Comuni. Ne consegue che solo nel 32% dei siti comunali sono state trovate informazioni sui tempi di pagamento e solo il 35% di questi aveva informazioni su dove e come le contravvenzioni vanno pagate.

Tra le modalità di pagamento, è interessante notare come le Reti Amiche facciano registrare la percentuale più alta rispetto ai tributi precedentemente analizzati, essendo nominate dal 18% dei siti.

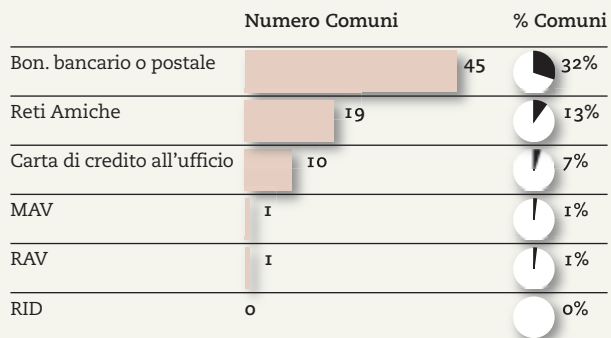
Nell'interattività, dalla Figura 15 emerge come il 60% dei Comuni ne sia totalmente sprovvisto mentre il 14% si limiti a fornire sul proprio sito il download della modulistica (es: ricorso amministrativo, rateizzazione verbali, etc.). Negli altri Comuni, solo in due (1%) sono presenti attività di semplice "storico" mentre i rimanenti permettono tutti il "pagamento online" (25%, con o senza storico). È da sottolineare inoltre come, essendo un servizio che consente particolare risparmio di code e tempi per gli utenti, risulta facilmente raggiungibile sulla homepage dei siti.

Figura 14. Contravvenzioni al Codice della Strada

## 14a. Livello informativo



## Figura 14c. Altre modalità di pagamento



## Figura 14b. Interattività

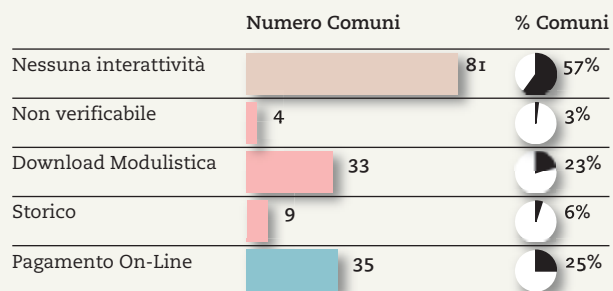










Figura 15. Interattività contravvenzioni: quadro nazionale dei Comuni

	% Comuni	% Residenti	Comuni
Solo storico, ASSENZA pagamento online	 1%	 1%	Lodi Padova
Solo download modulistica	 14%	 36%	Aprilia Biella Brescia Carrara C. di Stabia Chieti Cosenza Ferrara G. in Campania Gorizia Iglesias Lecce Lecco Macerata Palermo Quartu S. Elena Siena Trento Trieste Viareggio
Pagamento online	 25%	 11%	Asti Avellino Bergamo Bologna Caltanissetta Carpi Catania Cesena Como Cremona Firenze Forlì Genova Imperia Livorno Milano Modena Monza Novara Olbia Parma Pesaro Piacenza Pisa Prato R. Calabria Rieti Salerno S. S. Giovanni T. Pausania Torino Udine Venezia Verona Vicenza
Nessuna interattività	 60%	 52%	Afragola Agrigento Alessandria Altamura Ancona Andria Aosta Arezzo Ascoli Piceno Bari Barletta Belluno Benevento Bolzano Brindisi Busto Arsizio Cagliari Campobasso Carbonia Caserta Casoria Catanzaro C. Balsamo Crotone Cuneo Enna Fano Fermo Fiumicino Foggia Frosinone Gela Grosseto G. Montecello Imola Isernia La Spezia L. Terme Lanusei L'Aquila Latina Lucca Mantova Marsala Massa Matera Messina Napoli Nuoro Oristano Pavia Perugia Pescara Pistoia Pordenone Potenza Pozzuoli Ragusa Ravenna Reggio Emilia Rimini Roma Rovigo Sanluri Sassari Savona Siracusa Sondrio Taranto Teramo Terni Torre d. Greco Tortoli Trani Trapani Treviso Urbino Varese Verbania Vercelli Vibo Valentia Vigevano Villacidro Viterbo Vittoria

## Stato attuale

Nonostante il bacino d'utenza elevato, la presenza del servizio contravvenzioni all'interno dei siti comunali risulta di qualità bassa:

- L'informazione è assente nel 60% dei Comuni considerati.
- L'interattività è sviluppata solo da un quarto dei Comuni.

Il download della modulistica è disponibile solo nel 23% dei Comuni.

Per la sua diffusione, il servizio si presta ad ampi margini di miglioramento, sia a livello d'informazione che d'interattività.

È auspicabile inoltre un miglioramento comunicativo per quanto riguarda le modalità di pagamento, per pubblicizzare ulteriormente la possibilità di pagare attraverso le Reti Amiche.

## Educazione e infanzia

Sono stati qui considerati quei servizi, erogati dal Comune, che accompagnano il bambino nell'età 0-10 anni. In particolare:

- Scuole d'infanzia (iscrizione online, pagamento retta, storico pagamenti).
- Refezione scolastica (iscrizione online, pagamento retta, storico dei pagamenti/ visione del credito residuo), rivolta alle scuole di ogni ordine e grado.
- Trasporto scolastico (iscrizioni online, pagamento retta, storico pagamenti) rivolto alle scuole di ogni ordine e grado.
- Nidi d'infanzia (iscrizione online, pagamento retta, storico pagamenti).

Per quanto riguarda il livello informativo, le informazioni sui servizi appena citati sono spesso integrate con quelle relative a servizi educativi non comunali quali:

- Informazioni sulle scuole primarie o secondarie di primo o secondo grado: modalità d'iscrizione, elenco delle scuole presenti sul territorio comunale.
- Scuole dell'infanzia private convenzionate con il Comune.
- Nidi d'infanzia convenzionati o a conduzione familiare.

## Stato attuale

118

I servizi interattivi fruibili dai siti dei Comuni per il settore educativo/dell'infanzia si concentrano sulle funzionalità di iscrizione, pagamento e storico. Solo sui siti dei Comuni di Pisa e Livorno, sui quali è attivo il portale di e-Government CiTel, sono stati messi a disposizione, in aggiunta a quelli sopra citati, strumenti per la gestione delle comunicazioni scuola-famiglia quali il registro di classe online.

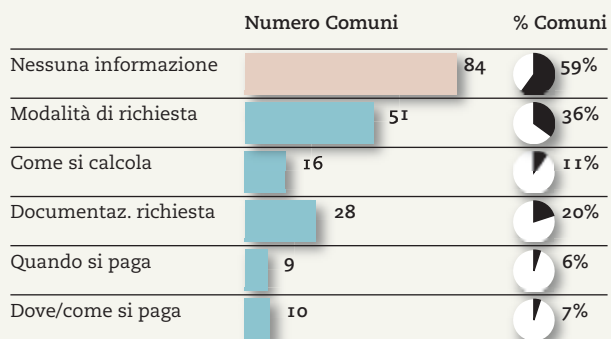
Un'altra eccezione è rappresentata dai Comuni di Como e Firenze, in cui la possibilità di iscriversi online è stata estesa anche alle scuole primarie e secondarie di primo/secondo grado.

La percentuale di Comuni sprovvisti di informazione è alta, in quanto si assesta sul 40% per la refezione scolastica ed i nidi d'infanzia e supera il 50% per il trasporto scolastico e la scuola dell'infanzia (Figura 16). Quest'ultima risulta inoltre particolarmente carente per le informazioni relative al calcolo della retta e alla documentazione richiesta (11% e 20%), soprattutto se confrontata con gli altri servizi che hanno percentuali sempre superiori al 30%.

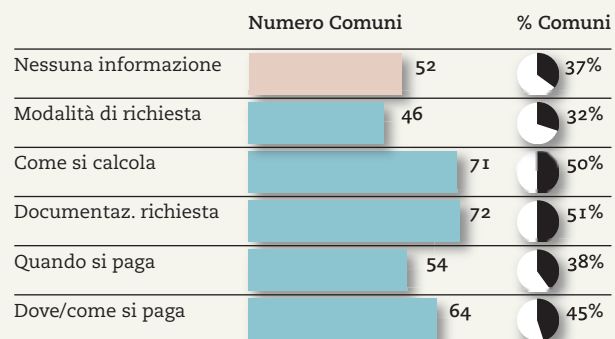
L'informazione su "quando" e "dove/come si paga" è esplicitata in meno della metà dei Comuni considerati. Tra i servizi considerati, i nidi e le scuole d'infanzia sono quelli con le percentuali più basse, fatto che suggerisce la presenza di un'interazione per i pagamenti che avviene presso la sede. Quest'analisi trova conferma anche considerando le modalità di pagamento accettate: il bonifico bancario o postale, pur confermandosi la forma di pagamento maggiormente diffusa tra quelle considerate, è accettato nella refezione scolastica da un terzo dei Comuni, mentre per gli altri servizi le percentuali scendono sotto il 20%.

Figura 16. Educazione e Infanzia: livello informativo

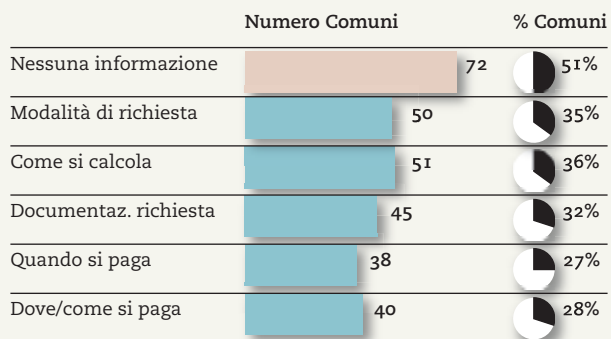
## 16a. Scuola dell'infanzia



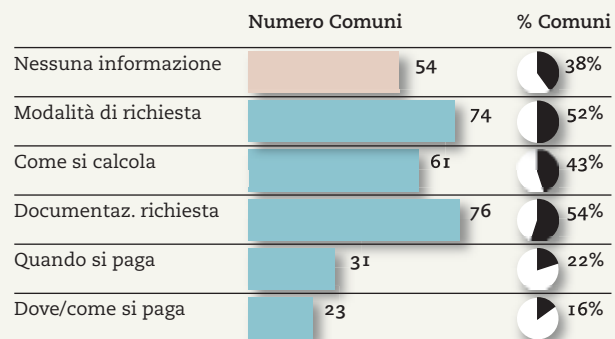
## 16b. Refezione scolastica



## 16c. Trasporto scolastico



## 16d. Nidi d'infanzia



Per quanto riguarda il “pagamento online”, questo supera il 10% dei Comuni soltanto per il servizio di refezione scolastica, ovvero laddove l’utente ha più necessità di inserire il credito (spesso infatti il servizio viene gestito attraverso un conto virtuale, ricaricabile dall’utente in base ai pasti che intende consumare). Per lo stesso motivo, la refezione scolastica è il servizio con la maggiore presenza di “storico”, in cui l’utente può verificare i versamenti effettuati ed il credito residuo.

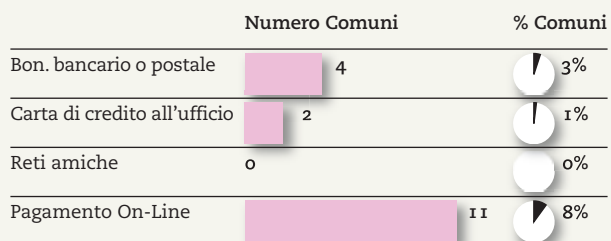
Le attività disponibili online risultano in generale meglio distribuite rispetto a quanto accadeva per i tributi: infatti, il pagamento online non è più il servizio a più larga diffusione, bensì presenta percentuali allineate con quelle dell’invio iscrizioni.

Questo dato è però da contestualizzare all’interno dei Comuni che hanno sviluppato forme d’interattività. Dalla Figura 19 emerge come solo il 30% dei Comuni ha almeno un servizio la cui interattività vada oltre il “download della modulistica” o la presenza di “graduatorie online”. Il dato però migliora considerando la percentuale di popolazione coinvolta: il 50% ha accesso ad almeno un servizio interattivo ed il 30% (residente nel 9% dei Comuni) può usufruire di due servizi interattivi.

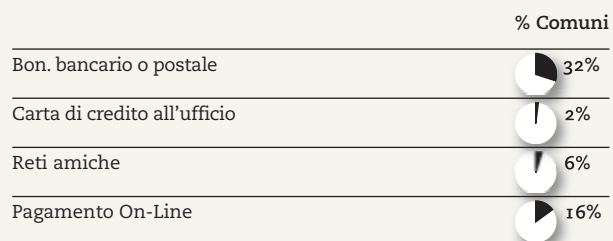
Infine, è utile notare che, oltre il “download della modulistica” precedentemente visto negli altri servizi, alcuni Comuni pubblicano online anche le graduatorie d’ammissione per le scuole e i nidi d’infanzia (Figura 18a-d). Si tratta tuttavia di un pratica ancora poco diffusa tra i Comuni, essendo presente in meno del 20% dei siti per quanto riguarda le scuole d’infanzia e in meno del 30% per quanto riguarda i nidi.

Figura 17. Educazione e Infanzia: modalità di pagamento

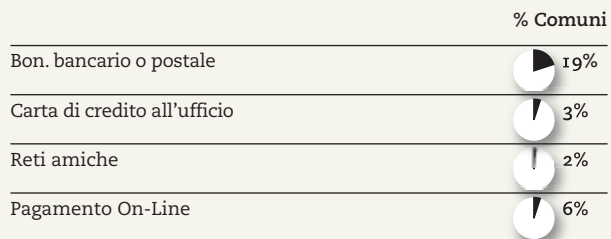
## 17a. Scuola d'infanzia



## 17b. Refezione scolastica



## 17c. Trasporto scolastico



## 17d. Nidi d'infanzia

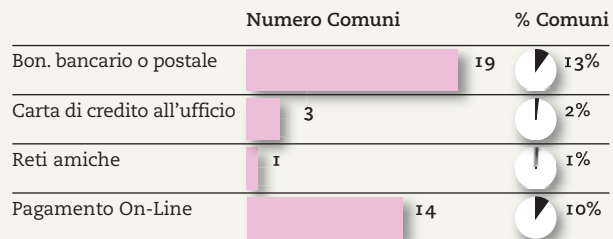
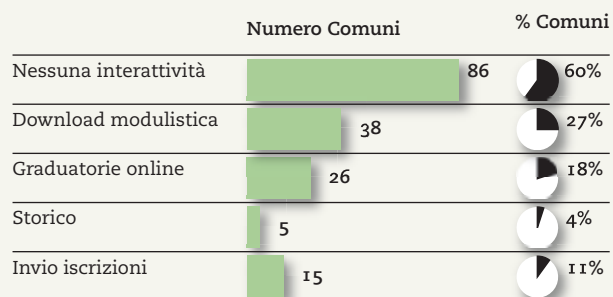
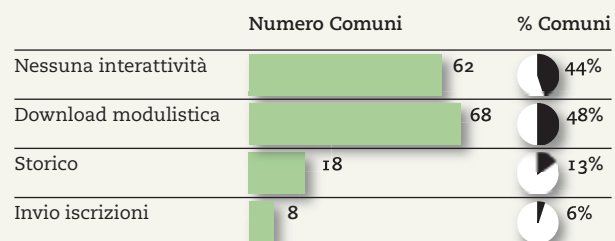


Figura 18. Educazione e Infanzia: interattività

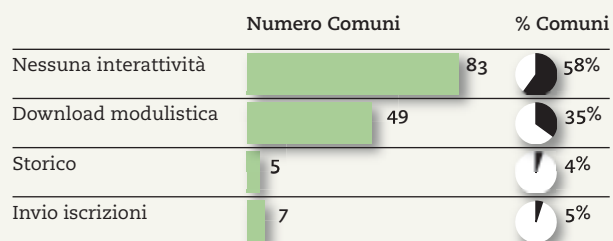
## 18a. Scuola dell'infanzia



## 18b. Refezione scolastica



## Figura 18c. Trasporto scolastico



## 18d. Nidi d'infanzia

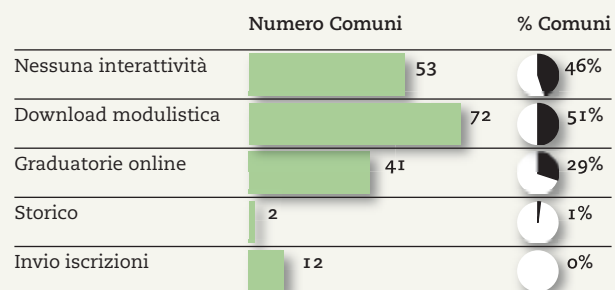








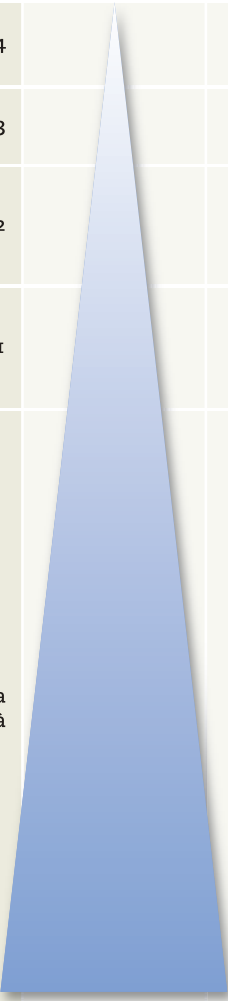




Figura 19. Interattività educazione e infanzia: quadro nazionale dei Comuni

Numero servizi offerti		% Comuni	% Residenti	Comuni			
4		 5%	 7%	Brescia Bologna	Carpi Firenze	Modena Pisa	Prato
3		 6%	 7%	Asti Bergamo	Caltanissetta Cesena	Genova Parma	Pesaro Vigevano
2		 9%	 30%	Como Forlì Frosinone Livorno	Mantova Napoli Piacenza Reggio Emilia	Roma Taranto Torino Verona	Vicenza
1		 10%	 7%	Ascoli Piceno Biella Catanzaro C. Balsamo	Cuneo Ferrara Grosseto Novara	Pavia Potenza R. Calabria Rovigo	Sassari Trieste Vercelli
Nessuna interattività		 70%	 50%	Afragola Agrigento Alessandria Altamura Ancona Andria Aosta Aprilia Arezzo Avellino Bari Barletta Belluno Benevento Bolzano Brindisi Busto Arsizio Cagliari Campobasso Carbonia Carrara Caserta Casoria C. di Stabia Catania	Chieti Cosenza Cremona Crotona Enna Fano Fermo Fiumicino Foggia Gela G. in Campania Gorizia G. Montecelio Iglesias Imola Imperia Isernia La Spezia L. Terme Lanusei L'Aquila Latina Lecce Lecco Lodi	Lucca Macerata Marsala Massa Matera Messina Milano Monza Nuoro Olbia Oristano Padova Palermo Perugia Pescara Pistoia Pordenone Pozzuoli Q. S. Elena Ragusa Ravenna Rieti Rimini Salerno Sanluri	Savona S.S.Giovanni Siena Siracusa Sondrio T. Pausania Teramo Terni T. del Greco Tortolì Trani Trapani Trento Treviso Udine Urbino Varese Venezia Verbania Viareggio Vibo Valentia Villacidro Viterbo Vittoria

## Considerazioni di sintesi

124

I Comuni tendono a fornire attraverso il proprio sito informazioni comprensive di tutte le istituzioni educative presenti sul loro territorio, anche se non di loro competenza diretta. A questa volontà non fa fronte però una completezza d'informazione per quanto riguarda i servizi gestiti direttamente dal Comune, che anzi risulta poco esaustiva.

Anche l'interattività ha valori generalmente bassi, in quanto è assente nel 70% dei Comuni e risulta concentrata principalmente nelle scuole d'infanzia e nella refezione scolastica.

Tra le principali direzioni di miglioramento che si possono individuare vi sono:

- L'incremento della completezza dell'informazione, per tutti i servizi trattati.
- Per le scuole e nei nidi d'infanzia, l'incentivo all'uso dei siti web comunali come "bacheca virtuale" sulla quale pubblicare le graduatorie d'inserimento.
- Il potenziamento dell'interattività, in particolare per quanto riguarda i servizi che richiedono un uso frequente da parte dell'utenza (come ad esempio la refezione scolastica).

## 4.4 Raccomandazioni

È auspicabile che vengano definite e diffuse alcune linee guida (o indirizzi) volti a migliorare il modo in cui i servizi online sono presentati all'interno dei siti dei Comuni, rendendoli più facilmente rintracciabili e fruibili.

Tra i punti prioritari su cui intervenire si possono annoverare:

- Rendere immediatamente individuabili le metafore di navigazione (“Eventi della vita”, “Io sono” o Aree tematiche) all'interno della home-page del sito comunale
- Migliorare la struttura dei siti. In particolare occorre evitare:
  - Informazioni incoerenti al variare della metafora comunicativa adottata dall'utente (es: navigazione per “eventi della vita” rispetto a navigazione per “struttura degli uffici comunali”).
  - Collegamenti a pagine inesistenti: obsolescenza di link che non vengono periodicamente aggiornati.
  - Separazioni tra la parte informativa e quella interattiva: le attività interattive sono spesso collocate in una sezione del sito separata da quella che descrive il servizio, fatto che rende meno immediata la loro fruizione da parte dell'utente.
- Intervenire sui siti che usano un layout obsoleto o scarsamente curato (es: uso di tabelle al posto dei fogli di stile, realizzazione grafica poco professionale o talvolta amatoriale).

- Standardizzare il layout e la struttura dei siti, che ostacola la navigazione di utenti interessati a servizi di più di Comuni.
- Inserire spiegazioni che illustrino il funzionamento delle attività interattive: i siti sono spesso sprovvisti delle istruzioni da seguire per l'iscrizione, l'accesso, storicizzazione, calcolo, pagamento e invio di dichiarazioni.

Limitatamente ai tributi, un'ulteriore azione da intraprendere riguarda garantire un migliore coordinamento con il gestore del servizio, sul cui sito sono talvolta presenti informazioni o attività interattive senza che ne venga fatta menzione sul sito del Comune.

A livello informativo, lo sforzo principale dovrebbe essere rivolto a migliorare l'informazione sulle modalità di pagamento, che allo stato attuale è esaustiva solo per quelle più consolidate (es: bonifico bancario o postale). In particolare, il pagamento attraverso le Reti Amiche è quello che merita attenzione, sia per l'importanza che sta avendo all'interno delle politiche di sviluppo nazionali (Piano e-Gov 2012, Obiettivo 22: Dialogo cittadini PA) sia per la loro diffusione sul territorio (100.000 punti di erogazione entro il 2010).

Infatti, contestualmente all'informatizzazione dei back-end volta ad automatizzare la gestione dei flussi in entrata, le Reti Amiche possono costituire un complemento all'interattività sviluppata dai Comuni, in quanto:

- Permettono di superare quegli aspetti che ne rallentano l'adozione (digital divide, analfabetismo informatico, etc.)
- Costituiscono un'alternativa per i tributi con scarsa diffusione, per i quali non conviene l'allestimento di attività interattive.

Altre leve per il miglioramento dell'interattività sono rappresentate da:

- La creazione di portali condivisi da più Comuni: consentono ai Comuni con maggiori risorse finanziarie di porsi come leader dell'innovazione e di sviluppare attività interattive fruibili anche dai Comuni più piccoli.
- L'informatizzazione, per quanto riguarda i tributi sulla casa (ICI e TARSU-TIA), del back-end, come presupposto per la creazione di attività interattive per l'utente finale. I tributi in oggetto prevedono l'integrazione tra informazioni gestite da soggetti diversi, tra cui:
  - I dati catastali, per la verifica dei dati immobiliari dichiarati dall'utente, gestiti dall'Agenzia del Territorio o dai Comuni.
  - Le dichiarazioni inviate dall'utente, di competenza dell'ufficio tributi o, qualora sia presente, del gestore del tributo.
  - I dati del concessionario di riscossione, per la verifica di quanto pagato.

L'informatizzazione delle comunicazioni e la cooperazione applicativa tra i soggetti appena citati renderebbe più facile gestire la trasposizione online dei tributi considerati.

5.

Le propose



## 5.1 Proposte: cosa può fare la formazione

Per progettare la formazione più adeguata da proporre, per il 2010, a coloro che si occupano di Finanza Locale nei Comuni italiani, ci sono due aspetti rilevanti da tenere in considerazione, sulla base di quanto emerso nei capitoli precedenti:

- anzitutto va considerato che gli interlocutori principali ai quali rivolgere tutte le offerte e le proposte formative, sono i **dirigenti degli uffici tributi** – i quali decidono quale formazione “comprare” per sé e per i propri collaboratori – oltre ai **singoli operatori** che, spesso, sono alla ricerca di nuove conoscenze attraverso percorsi di autoistruzione o seminari brevi;
- inoltre, come abbiamo visto, c'è bisogno di **ripensare e consolidare il ruolo** di queste figure professionali per consentire loro di affrontare i grandi cambiamenti in corso.

Le proposte che seguono, quindi, vogliono essere l'occasione per consentire ad IFEL non solo di rispondere ad una domanda formativa precisa ma anche per anticipare i bisogni, svolgendo un **ruolo attivo di supporto al cambiamento**.

Per fare questo, è molto importante non dimenticare le condizioni che nel capitolo 2 abbiamo chiamato “blocchi di sistema”, oltre a tenere in debita considerazione i temi proposti in questa e nelle scorse edizioni del Rapporto, le analisi ad hoc realizzate sui sistemi di relazione e di innovazione di servizio (capitolo 4) e le esigenze manifestate attraverso le indagini di customer satisfaction (capitolo 3).

Come abbiamo detto sopra (nel capitolo 2) la formazione, in questo particolare momento storico, deve darsi due macro obiettivi generali:

1. **consolidare competenze** già presenti “nel sistema”;
2. **supportare gli operatori della Finanza Locale** nell'acquisizione (e nella creazione) di nuove conoscenze e competenze.

Per raggiungere questi due obiettivi è necessario continuare a svolgere le attività di **formazione tradizionale** – a partire dall'opportunità di valorizzare l'attitudine (e la necessità) all'autoformazione – introducendo attività da sperimentare attraverso **nuove modalità formative** che consentano di lavorare sull'elaborazione delle competenze di ruolo da sviluppare.

## Supporto ai singoli e al gruppo professionale per consolidare le competenze

130

Nelle due precedenti edizioni del Rapporto sui fabbisogni formativi si è confermata la necessità della formazione d'aula e la necessità, altresì, di attività formative – in senso lato – anche a distanza. Si è detto, quindi, che è utile concepire percorsi formativi blended e si è detto, altresì, che è necessario creare **un luogo di “incontro” e scambio che possa concentrare, in un unico punto, tutte le principali conoscenze e informazioni** relative ai temi che girano intorno alla Finanza Locale (il cosiddetto *knowledge hub*). Tutto ciò si conferma anche in questa terza edizione dell'analisi dei fabbisogni formativi.

È importante che le attività formative che verranno programmate tengano in debita considerazione la necessità

di **sostenere l'apprendimento autodiretto**, valorizzando la **comunità di pratica** che può essere sviluppata all'interno del gruppo professionale, con la partecipazione e il supporto di attori istituzionali e non.

Inoltre può essere utile, come leva motivazionale – secondo l'esperienza analizzata all'interno di altri gruppi professionali – coinvolgere nelle attività formative personalità rilevanti come, per esempio, **consulenti scientifici di comprovata esperienza**: dei “vip” che convincano gli operatori della Finanza Locale dell'utilità della loro partecipazione alle proposte formative che verranno realizzate nel corso dell'anno.

## 5.2 La progettazione della formazione 2010

Di seguito alcune proposte relative ai diversi percorsi formativi che possono essere progettati e realizzati nel corso del 2010.

### Le attività d'aula tradizionali

La maggior parte delle attività d'aula tradizionali si sviluppano come seminari di aggiornamento. Queste attività seminariali di una o due giornate coinvolgono, in modo particolare, funzionari ed operatori di Comuni medi e piccoli che si aspettano di ottenere il massimo delle informazioni e del sapere attraverso un incontro – seppure breve – con esperti di materia. Abitualmente, infatti, in queste giornate il confronto con gli esperti – ma anche con i colleghi – consente di acquisire nuove conoscenze teoriche e operative. Questa è la necessità principale: **tornare a casa dal corso con una soluzione a problemi specifici e contingenti.**

Ormai sono molti gli operatori che identificano l'idea di *formazione* con questo tipo di percorso informativo/formativo.

In generale si è rilevato, anche nelle scorse edizioni dell'analisi dei fabbisogni, che **le occasioni formative** che questi soggetti riescono a darsi **non sono tante nel corso di un anno** e questo porta "l'offerta" (cioè chi organizza i corsi) ad assecondare questo tipo di esigenza proponendo **percorsi brevi, su tematiche ampie**, prevedendo che, nel corso del seminario, ci possano essere diverse occasioni per dare **risposta alle domande.**

I partecipanti, però, anche se vivono un'esperienza tutto sommato positiva, spesso **lamentano la necessità di approfondimenti** oppure **la necessità di entrare maggiormente nell'operatività** per mostrare l'applicazione concreta delle norme e gli effetti dei cambiamenti in atto. Qualcuno segnala che il docente non riesce a completare la trattazione di tutti gli argomenti previsti nel programma.

È necessario, quindi, ripensare alle modalità di organizzazione dei seminari territoriali per renderli ancora più utili ed efficaci, oltre che per ampliare il numero dei partecipanti. Alcuni rilevanti aspetti da considerare, rispetto alla progettazione didattica e all'organizzazione di queste attività, sono:

- a chi si rivolgono i corsi;
- i temi da trattare;
- le competenze da diffondere;
- la struttura delle singole giornate formative e le attività d'aula;
- la comunicazione e promozione delle attività formative;
- la scelta dei docenti;
- i supporti didattici;
- la continuità delle attività d'aula con altri momenti in presenza o a distanza;
- la dislocazione territoriale dei seminari.

È molto importante definire bene i **target group** ai quali rivolgere le proposte formative a partire da una prima macro distinzione:

- Comuni grandi (oltre 90.000 abitanti = 54 pari al 25,2% della popolazione italiana);
- Comuni medi (da 10.000 a 90.000 abitanti = 1058 pari a 42,1% della popolazione)
- Comuni medio-piccoli (tra 5.000 e 10.000 = 1.153 pari al 14,1% della popolazione);

- Comuni molto piccoli (fino a 5.000 abitanti = 5.836 pari, però, al 18,6% della popolazione).

Le proposte vanno distinte per quanto riguarda i temi e i diversi livelli di approfondimento. Può essere utile, a questo fine, progettare **più moduli didattici tra loro collegati** oppure **diversi "oggetti" formativi collegati**, per esempio *learning object* di base e approfondimenti in aula. L'organizzazione sinergica di moduli e oggetti didattici dovrà tener conto della possibilità di **ampliare la trattazione del tema**, legandolo ad altri, oppure **approfondirlo** per affrontarne aspetti sempre più complessi. Questo tipo di progettazione modulare deriverà dal tema scelto e dalla sua necessità di diffusione.

È importante, però, fare attenzione alla creazione di sinergie tra tutti gli strumenti e le occasioni formative messe a disposizione attraverso il sistema di knowledge hub, come indicato sopra nella tabella.

Può essere utile, a questo fine, creare una matrice che consenta di considerare, per ogni target group e per ogni tema oggetto di formazione, quali siano le modalità adeguate per affrontare il tema (tra tutte quelle proposte e anche oltre quelle proposte) al fine di favorire l'aggiornamento e la formazione degli uffici tributi. Per esemplificare:

Rispetto alle modalità tradizionali di organizzazione dei seminari formativi un aspetto va senz'altro preservato, ed è la **scelta della prossimità** come occasione di partecipazione anche per le amministrazioni più piccole e periferiche.

	Patto di stabilità	Gestione del patrimonio immobiliare	Gestione associata dei servizi
Comuni grandi	<p>Esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FAQ specifiche in collaborazione con la DG Finanza Locale del Min. Interno</li> <li>• Forum on line con appuntamenti con esperti</li> <li>• Rubrica fissa sulla NL</li> </ul>	<p>Esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 moduli formativi di 2 gg. presso la Scuola Vanoni</li> <li>• Check list di autovalutazione</li> </ul>	<p>Esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 best practices</li> <li>• convegno con spazio OST</li> <li>• learning object con test di autovalutazione</li> </ul>
Comuni medi e medio-piccoli	<p>Esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FAQ specifiche in collaborazione con la DG Finanza Locale del Min. Interno</li> <li>• Forum on line con appuntamenti con esperti</li> <li>• Rubrica fissa sulla NL</li> </ul>	<p>Esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 best practices</li> <li>• 3 moduli formativi d'aula di 2 gg. ognuno di base</li> <li>• workshop territoriali con casi di studio</li> </ul>	<p>Esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• learning object di base con test di autovalutazione</li> <li>• 3 moduli formativi di 2 gg. ognuno</li> <li>• business game</li> </ul>
Comuni molto piccoli	Non è un tema da trattare	Non è un tema da trattare	<p>Esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FAQ su unione e fusione;</li> <li>• best practices;</li> <li>• giornate di incontro territoriali</li> </ul>

Da ripensare, invece, è la **modalità interattiva** cioè il momento del confronto che deve essere proficuo per tutti i partecipanti. In questo senso è utile che l'interazione sia un momento organizzato e non estemporaneo e che, quindi, venga progettato nell'organizzazione della giornata formativa. Si possono prevedere diverse modalità, per esempio:

- il docente introduce uno ad uno gli argomenti e, al termine della trattazione di ognuno, **prevede un tempo per il confronto**. In questo modo non si perdono di vista gli argomenti che devono essere trattati e, a partire dalla progettazione didattica, sono **formalizzati i momenti e i tempi della discussione**;
- il momento del confronto può essere organizzato prevedendo che il docente presenti **una testimonianza** o un **caso di studio** che potrebbe dare adito alle domande. In questo modo si offrono le risposte ad alcuni quesiti e, in parte, si guida la discussione su temi ritenuti di maggiore rilevanza;
- si può far lavorare i partecipanti su un **project work** chiedendo espressamente loro di annotare, nel corso del lavoro, le domande e i dubbi che emergono. Questa modalità consente di socializzare le competenze individuali e, dall'altra parte, di ragionare sulle soluzioni possibili ad alcune questioni interpretative e operative;
- ecc.

Il momento del confronto, quindi, deve essere previsto e guidato. È importante tenere conto, infatti, che **non tutte**

**le questioni pratiche hanno la stessa importanza e lo stesso livello di interesse**, specie per chi non ne è direttamente coinvolto.

Queste modalità che strutturano e formalizzano anche il tempo della discussione e del confronto dovrà diventare **parte del patto formativo** sia attraverso le indicazioni raccolte e presentate nel programma, sia nel momento di presentazione della giornata in apertura del seminario. In questo modo, infatti, le persone sanno cosa si possono aspettare dal corso e come si intende gestire la giornata, così che sia ancora più chiaro che tutto quello che viene proposto ai discenti è stato predisposto e progettato ai fini della formazione e non avviene in modo spontaneo ed estemporaneo.

Va ripensata, quindi, la **numerosità delle aule**, per **favorire l'apprendimento teorico lasciando spazio**, comunque, al **confronto** su questioni specifiche. Una lezione interattiva di una giornata, infatti, non può avere in aula più di **20-25 persone** al massimo.

Riguardo ai **temi** da trattare è importante, per tutto quello che è stato detto nei capitoli precedenti, con riferimento alle competenze necessarie all'interno dei Comuni, che vengano proposti non solo seminari di taglio giuridico ma anche **attività formative di taglio gestionale-manageriale**. La **capacità di gestire le relazioni con una serie di attori (cittadini, professionisti, aziende partecipate, fornitori esterni, banche, ecc.)**, attraverso l'uso **corretto dei diversi strumenti disponibili**, è ormai un'**urgenza** (come viene suggerito anche nel capitolo 4).

## Le attività e gli strumenti per il consolidamento delle competenze

Se uno degli obiettivi generali della formazione 2010 è quello di **consolidare le competenze** già presenti nel sistema, pare opportuno – in questa fase – definire i seguenti obiettivi operativi:

## Obiettivi operativi della formazione (2010)

- Valorizzare i singoli operatori (dirigenti e funzionari) e le amministrazioni che hanno elaborato soluzioni “intelligenti”;
- Formalizzare e diffondere le best practices ideate da alcune amministrazioni;
- Favorire la diffusione di informazioni e risposte certe soprattutto per quanto riguarda le interpretazioni normative;
- Facilitare lo scambio di informazioni e soluzioni tra pari;
- Fare in modo che la formazione tradizionale (aula) sia più integrata con le altre attività formative proposte;
- Coinvolgere almeno 1/4 dei Comuni italiani.

## Attività e strumenti

136

Di seguito schematizziamo alcune delle attività che si propone di realizzare per raggiungere gli obiettivi operativi indicati precisando chi sono gli attori che devono essere coinvolti affinché le attività possano essere realizzate. Inoltre si indicano alcuni strumenti e/o i canali da utilizzare per lo svolgimento delle diverse attività.

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Valorizzare i singoli operatori (dirigenti e funzionari) e le amministrazioni che hanno elaborato soluzioni “intelligenti”</b>
<b>Attività</b>	Prendendo il contesto anglosassone come riferimento, <b>riconoscere le best practices</b> è un buon modo per esaltare il singolo e per valorizzare l'amministrazione. Con il premio/riconoscimento vince il singolo ma anche l'amministrazione ed è un buon modo per favorire la trasferibilità delle soluzioni migliori.
<b>Strumenti/Canali</b>	In questo caso si tratta di un'attività che dovrà essere adeguatamente promossa e valorizzata. Sarà utile, in particolare, sfruttare <b>la rete</b> per la promozione ma anche per la raccolta e la diffusione delle best practices.
<b>Attori da coinvolgere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comitato Scientifico IFEL per definire le modalità organizzative (temi, modalità di raccolta e formalizzazione dei casi, ecc.);</li> <li>• Stakeholder per la validazione del progetto e la promozione dello stesso;</li> <li>• Tutti gli uffici tributi comunali</li> <li>• Assessori comunali e Sindaci</li> <li>• Si può decidere di premiare i casi migliori per tema in occasione di ForumPA (maggio 2010) o di EuroPA (giugno 2010).</li> </ul>

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Formalizzare e diffondere le best practices ideate da alcune amministrazioni</b>
<b>Attività</b>	Oltre al premio/riconoscimento, come indicato sopra, si può strutturare una banca dati di casi (tipo Buoniesempi.it) che diventi riferimento per tutti coloro che si occupano di Finanza Locale. Il premio è occasione di raccolta dei casi migliori ma sarà necessario definire altre modalità di raccolta e formalizzazione libera e/o guidata, anche attraverso le attività d'aula tradizionali.
<b>Strumenti/Canali</b>	La rete è determinante e funzionale alla creazione di un data base che sistematizzi e metta a disposizione soluzioni e case history.
<b>Attori da coinvolgere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associazioni;</li> <li>• Alcuni docenti coinvolti nelle attività d'aula;</li> <li>• Comitato Scientifico per validare la struttura del data base;</li> <li>• Gli uffici tributi dei Comuni grandi, medi ma anche piccoli oltre a realtà come le unioni di Comuni</li> </ul>

Obiettivo operativo	Favorire la diffusione di informazioni e risposte certe soprattutto per quanto riguarda le interpretazioni normative
Attività	È opportuno creare una rete di referenti “esperti” che consentano di ottenere risposte certe o, in alcuni casi, “ufficiali”. A questo fine sembra necessario creare partnership con soggetti istituzionali come la della Direzione Finanza Locale del Ministero dell’Interno, il Ministero delle Finanze e la Corte di Cassazione. Soprattutto per ciò che attiene all’interpretazione della normativa. Per altri aspetti (organizzativi, gestionali, ecc.) possono essere coinvolti altri referenti “esperti” anche di amministrazioni comunali.
Strumenti/Canali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso di FAQ frequentemente aggiornate e organizzate per tema (la classificazione potrebbe essere la stessa utilizzata per i casi). Si possono creare anche FAQ “certificate” cioè con risposte ufficiali dei Ministeri Finanze e Interno o della Corte di Cassazione.</li> <li>• L’aula può essere l’occasione per la raccolta delle domande che possono essere trasformate in FAQ e/o in casi di studio o interviste, ecc.</li> <li>• <b>Interviste a referenti esperti</b> – da individuare di volta in volta – pubblicate on line</li> <li>• <b>Workshop tematici, seminari o convegni</b></li> <li>• <b>Indicazioni bibliografiche</b></li> </ul> <p>Questa attività può essere adeguatamente organizzata creando <b>sinergia tra i momenti in presenza e le attività a distanza</b> (attraverso la rete). In questo senso alcune questioni possono dare adito ad attività d’aula o a incontri ad hoc (convegni, seminari, ...)</p>
Attori da coinvolgere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Referenti istituzionali del Ministero dell’Interno, delle Finanze e della Corte dei Conti;</li> <li>• Dirigenti esperti di uffici tributi comunali</li> <li>• Associazioni</li> </ul>

Obiettivo operativo	Facilitare lo scambio di informazioni e soluzioni tra pari
Attività	<p>Per raggiungere questo obiettivo è importante che le persone abbiano adeguati luoghi di incontro che li facciano sentire a loro agio e che, contestualmente, siano considerati luoghi “adeguati”.</p> <p>Le aule tradizionali svolgono già – consapevolmente – questa funzione che però spesso è marginale in quanto lo scambio avviene nelle pause. Servono luoghi e strumenti adeguati.</p>
Strumenti/Canali	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Forum on line o gruppi di discussione</b> (anche collegati alle attività d’aula)</li> <li>• Si possono proporre <b>project work</b> sia nelle aule che on line (anche sinergici)</li> <li>• Redigere una <b>newsletter</b> che, periodicamente, venga distribuita ai referenti degli uffici tributi;</li> <li>• Potrebbe essere creato un <b>networking</b> e/o una <b>mailing list</b>;</li> <li>• Produzione di schede descrittive degli uffici e del personale coinvolto con indicazione (del personale stesso) delle “abilità” sviluppate. Questa “<b>mappa delle abilità</b>” può essere utile soprattutto per mantenere i contatti tra amministrazioni. Può essere anche riportata sul web. Questa mappa deve essere collegata al data base dei casi e delle best practices.</li> <li>• Si possono sperimentare anche modalità innovative come, per esempio, strumenti come gli <b>Open Space Technology</b> che andrebbero riprogettati in ottica di scambio anche per condividere soluzioni</li> </ul>
Attori da coinvolgere	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigenti, funzionari e operatori degli uffici tributi;</li> <li>• Comitato Scientifico IFEL per la validazione della mappa delle abilità;</li> <li>• Comitato di redazione del sito per la creazione della mailing list e per la definizione di un piano redazionale</li> </ul>

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Fare in modo che la formazione tradizionale (aula) sia più integrata con le altre attività proposte</b>
<b>Attività</b>	Le attività indicate sopra prevedono sempre l'integrazione con l'aula. È importante, quindi, che ogni attività formativa progettata (da Anutel piuttosto che dalla Scuola Vannoni) sia sinergica agli altri strumenti (faq, interviste, banche dati, ecc.). Questo genera un doppio vantaggio: per la formazione più materiali e spunti; per il web aggiornamenti, feed back e spunti (casi, interviste, ecc.)
<b>Strumenti/Canali</b>	Il <b>web</b> diventa un luogo privilegiato per: <ul style="list-style-type: none"> <li>• raccogliere indicazioni per la progettazione di percorsi formativi d'aula attraverso <b>bacheche</b>;</li> <li>• promuovere le iniziative d'aula;</li> <li>• proporre <b>test di autovalutazione</b> per la scelta dei percorsi formativi;</li> <li>• proporre <b>percorsi online</b> anche integrativi delle attività d'aula</li> </ul>
<b>Attori da coinvolgere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associazioni;</li> <li>• Esperti e docenti coinvolti o da coinvolgere nelle attività formative;</li> <li>• Redazione web per la predisposizione e la manutenzione di moduli formativi on line oppure creazione di partnership (per esempio con la Regione Emilia Romagna che utilizza una piattaforma di e-learning moodle a disposizione degli enti del territorio)</li> </ul>

<b>Obiettivo operativo</b>	<b>Coinvolgere almeno ¼ (oltre 2000) dei Comuni italiani nelle attività proposte (off e on line)</b>
<b>Attività</b>	Tutte le attività indicate sopra possono essere occasione per ampliare il numero dei Comuni coinvolti. È importante, infatti, che le attività progettate diventino note ed utilizzate dai referenti degli uffici tributi dei Comuni. Ciò implica, in particolare, la creazione di un db che consenta di tracciare i contatti e le attività seguite dai diversi Comuni soprattutto perché IFEL diventi un interlocutore "di fiducia". Possono essere svolte anche attività di "pronto soccorso" su richiesta di enti centrali (per es. il Ministero dell'Interno per il recupero dell'Ici).
<b>Strumenti/Canali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tutti i canali e gli strumenti previsti</li> <li>• Formazione on line</li> </ul>
<b>Attori da coinvolgere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Associazioni</li> <li>• Rete dei referenti IFEL</li> <li>• Eventuali partner per la creazione e la diffusione del learning object</li> </ul>

## Lo sviluppo di nuove competenze

140

Abbiamo detto più volte che il cambiamento in corso richiede a coloro che si occupano di Finanza Locale nei Comuni italiani di acquisire nuove competenze che incidono sul ruolo cioè sul modo di condurre il proprio lavoro, di gestire le relazioni interne ed esterne, di rapportarsi agli attori rilevanti del territorio, di prendere decisioni, ecc. Questo riguarda, anche se in modo diverso, i Comuni più grandi come i Comuni più piccoli.

La formazione può avere una funzione importante anche se, rispetto all'ambito specifico della Finanza Locale, certe modalità e certe metodologie sono sicuramente nuove e vanno introdotte con cautela e con attenzione. Si ritiene, comunque, che per persone molto legate alle competenze tecnico specialistiche – come sono dirigenti e funzionari della Finanza Locale – sia importante la fuga dal ruolo, per ampliare le loro compe-

tenze trasversali sulle quali, in genere, non lavorano mai. È importante introdurre percorsi di formazione che valorizzino metodologie in cui si cambiano i ruoli o dove i ruoli sono esaltati all'infinito. Grazie a questi percorsi, infatti, si mettono maggiormente in evidenza aspetti legati al ruolo. È utile introdurre **attività sperimentali** per consentire di agire al meglio il ruolo come accade, per esempio, attraverso il **coaching**.

Per i Comuni più grandi dovrebbero essere sviluppati nuovi set di competenze verso una nuova capacità strategica e di governance, per esempio, mentre i Comuni più piccoli dovrebbero cominciare a definire set di competenze riferiti, per esempio, alla gestione associata dei servizi.

Si propongono, di seguito, due possibili idee da sviluppare attraverso una progettazione ad hoc.

## Il project work

### **Attori coinvolti:**

Un gruppo limitato composto da soggetti con lo stesso ruolo (5 o 6 dirigenti oppure funzionari responsabili di un certo procedimento). Un facilitatore (o un coach).

### **L'attività:**

Si propone un project work con l'obiettivo di far trovare soluzioni a problematiche specifiche e rilevanti (problem solving).

### **Come è organizzato il project work:**

Il primo incontro è in presenza e serve perché i componenti del gruppo si conoscano e per dare loro indicazioni sul tipo di lavoro che ci si aspetta. Dopo di che si procede con il lavoro a distanza, creando uno spazio ad hoc per l'incontro e lo scambio. A metà percorso è utile proporre un incontro di verifica dei risultati che si stanno raggiungendo e per confrontarsi su eventuali criticità emerse nel corso del lavoro a distanza. Si procede, poi, con la seconda parte del lavoro a distanza e la conclusione del percorso dovrà essere organizzata all'interno di un incontro in presenza che servirà per presentare i risultati. Questa può essere anche l'occasione per ampliare il pubblico degli ascoltatori oppure per consentire al gruppo di lavoro di confrontare le proprie soluzioni e i risultati ad esperti o ad altri colleghi.

## Il manuale del best performer

### **Attori coinvolti:**

Cinque o sei volontari e un osservatore.

### **L'attività:**

Si tratta di analizzare, sulla base di un'osservazione, quali sono le pratiche "che vanno" e quelle "che non vanno" per diffondere le migliori pratiche.

### **Come si produce il manuale:**

L'osservatore ha il compito di osservare i volontari e di definire quali sono le pratiche più funzionali e le modalità organizzative più efficaci. Sulla base di queste osservazioni viene creato il manuale del best performer nel quale si formalizzano le "pratiche migliori". Per verificare e discutere i contenuti del manuale si coinvolgono nuovamente i volontari del gruppo sperimentale all'interno di un focus group che ha anche lo scopo di validare i risultati dell'osservazione e apportare eventuali correttivi al manuale.

## La valutazione della formazione

142

Se è vero che la formazione è un'attività importante e che ci sono poche risorse da dedicare a questa attività, è bene sapere se queste risorse investite sono andate a buon fine. Per questo si propone di investire maggiormente sulla **valutazione della formazione** nelle sue diverse accezioni. I livelli della valutazione, infatti, vanno dalla valutazione che il singolo può avere come restituzione del proprio percorso di apprendimento (anche attraverso test di autovalutazione), ai feed back riguardo le esperienze formative realizzate, fino alla possibilità di valutare se la formazione ha avuto un impatto sulle competenze e sulle capacità dei discenti.

In questa tabella si riporta una possibile correlazione tra obiettivi didattici e modalità di valutazione<sup>1</sup>:

Obiettivi	Descrizione degli obiettivi
<b>Acquisizione di conoscenze</b>	Si valuta l'apprendimento delle conoscenze e si rinforza l'apprendimento a distanza ravvicinata, cioè a 1/3 mesi dalla fine del corso, sia "on the job" che durante riunioni di <i>follow-up</i> , attraverso questionari/esercitazioni nozionistiche
<b>Sviluppo di capacità operative manuali</b>	Si valuta il buon uso della capacità operativa sviluppabile a seguito dell'intervento formativo a distanza ravvicinata, cioè a 1/3 mesi dalla fine del corso, attraverso l'osservazione da parte del tutor/supervisore o del capo diretto
<b>Sviluppo di capacità di <i>problem solving</i> basate su algoritmi</b>	Si verifica l'esercizio di capacità non riconducibili a procedure standard in situazioni mutevoli, a distanza di 3/6 mesi, attraverso l'osservazione diretta da parte del tutor/supervisore o del capo diretto e la valutazione dei risultati operativi conseguiti
<b>Sviluppo di capacità di <i>problem solving</i> basate su processi euristici</b>	Si verifica l'esercizio di capacità non riconducibili a procedure standard in situazioni mutevoli, a distanza di 3/6 mesi, attraverso l'osservazione diretta da parte del tutor/supervisore o del capo diretto e la valutazione dei risultati operativi conseguiti

1. G. Alessandrini, *Manuale per l'esperto nei processi formativi*, Carocci, 2005, 140.

Obiettivi	Descrizione degli obiettivi
<b>Attivazione di comportamenti interpersonali prescrivibili ed euristici</b>	Si valutano i comportamenti attivati dal corso di formazione a distanza di 6 mesi/1 anno attraverso l'osservazione da parte del supervisore capo diretto, la valutazione di modifiche a livello di risultati operativi, l'analisi di questionari di autoanalisi individuali e di gruppo, nell'ambito di riunioni di <i>follow-up</i> e l'analisi di questionari di valutazione rivolti ad interfaccia organizzativi interni ed esterni
<b>Valutazione degli outputs indiretti della formazione</b>	Si verificano risvolti organizzativi di gruppo a livello di incremento di risultati operativi e gestionali e le variazioni di clima attraverso l'osservazione diretta da parte dei capi dell'unità operativa; i dati ricavati dal processo di analisi verranno incrociati con i risultati ricavati sulla valutazione degli outputs diretti della formazione, cioè gli obiettivi didattici, per avere riscontri sull'efficacia della formazione
Fonte: rielaborato da Amietta, Amietta (1989)	

Indubbiamente per motivare all'autoapprendimento è utile prevedere test ben calibrati, che siano semplici ma non banali e che consentano di certificare il livello di competenza acquisito. I test possono essere previsti sia in ingresso che in uscita, inoltre è utile predisporre test di autovalutazione che consentano ai singoli di posizionarsi rispetto ad un "ideale livello massimo" di conoscenze.

Per verificare l'impatto, invece, si possono prevedere percorsi di follow up e, in questo caso, potrebbero essere

coinvolti anche gli uffici formazione o di gestione del personale dei Comuni coinvolti nelle attività formative. Lavorare sul follow up potrebbe essere utile anche per ritardare gli interventi formativi proposti.

Ulteriore forma di valutazione che si propone di realizzare riguarda "l'apprendimento organizzativo" rispetto al gruppo professionale che si intende sviluppare all'interno del sistema di *knowledge hub*.

In questo senso si propone una periodica valutazione sul sistema di *knowledge hub*.

*L'apprendimento organizzativo avviene quando i membri dell'organizzazione agiscono come attori di apprendimento per l'organizzazione, quando, cioè, informazioni, esperienze, scoperte, valutazioni di ciascun individuo diventano patrimonio comune dell'intera organizzazione fissandole nella memoria dell'organizzazione, codificandole in norme, valore, metafore e mappe mentali in base alle quali ciascuno agisce. Se questa codificazione non avviene gli individui avranno imparato, ma non le organizzazioni (Argyris, Schön, 1978).*

## 5.3 Il portale della Finanza Locale

144

Fra tutte le attività proposte ce ne sono alcune che hanno bisogno di maggior tempo per la loro ideazione, progettazione e implementazione, altre che devono essere validate da una serie di attori e per le quali, quindi, si richiedono tempi più lunghi.

Ci sono, invece, attività che possono prendere il via immediatamente a partire dall'ideazione di un **portale di servizio**, luogo di incontro, scambio e informazione sui temi della Finanza Locale.

Il portale non deve essere concepito come sito-vetrina ma come principale fonte informativa, luogo di incontro, veicolo per attività formative varie.

La **home page** deve contenere informazioni aggiornate relative alle tematiche che riguardano l'ambito della Finanza Locale. A questo fine occorre individuare adeguatamente **le fonti informative** da cui attingere le news. Possono essere proposte come **news** anche attività realizzate o in corso di realizzazione: pubblicazioni, percorsi formativi, nuove sezioni del portale, ecc. Nella home possono essere inseriti brevi **filmati o file audio** relativi a news: annunci, dichiarazioni, ecc.

La grafica deve essere molto sobria evitando la sovraesposizione a immagini, colori e loghi. Il linguaggio non deve essere troppo formale, il taglio delle news deve essere di tipo giornalistico, senza dimenticare l'appartenenza istituzionale del portale. I link dalla home rimandano a pagine interne dalle quali è possibile scaricare documenti oppure linkare ad altre parti del portale o ai siti-fonte.

Dalla home si accede alle **diverse sezioni del portale** che possono essere strutturate per tema o per iniziativa. Va studiata bene l'organizzazione dei contenuti per facilitare il reperimento degli stessi evitando ridondanze o gerarchie informative che penalizzano le informazioni ("ci sono ma non si trovano").

Sarebbe utile, per ogni classificazione, utilizzare thesauri già in uso o etichette facilmente riconoscibili. Per semplificare, comunque, è utile avere a disposizione un buon **motore di ricerca**.

Nella home page possono trovare collocazione le **FAQ** (Frequently Asked Question) organizzate per tema. Le prime FAQ possono nascere dai quesiti posti al servizio di consulenza di IFEL oppure da quanto emerge nelle incontri formativi organizzati in questi mesi da Anutel, Anci o altri attori.

Inoltre, in home page, vanno messi in evidenza i **"contatti"** con i riferimenti utili per raggiungere i referenti del portale anche attraverso e-mail e telefono.

Per fidelizzare i dirigenti, funzionari, gli operatori degli uffici tributi comunali (oltre ad assessori e Sindaci) si può predisporre una **newsletter periodica** (mensile, per esempio) che potrebbe avere rubriche fisse. Questo strumento può essere progettato e validato da diversi stakeholder a partire dalle Associazioni anche per evitare di sovrapporsi e aggiungersi inutilmente a eventuali loro prodotti informativi.

Da subito si possono proporre **interviste** (recuperando, magari, qualche contatto attivato di recente per l'analisi dei fabbisogni formativi) e **casi di studio** (per esempio, l'ufficio entrate dei Comuni della Bassa Romagna come modalità di gestione associata entrando nel merito della loro regolamentazione e dei cambiamenti introdotti con l'unione e nel passaggio da associazione a unione).

Ai fini delle attività da realizzare via rete si possono definire primi **accordi istituzionali** con il Ministero dell'Interno e con la Corte dei Conti per avere, per esempio, FAQ "certificate" su diverse questioni anche operative riferite, magari, alla difficoltà di comprendere e interpretare il dettato normativo.

Sarà necessario organizzare **un'attività promozionale ad hoc** del portale affinché, gradualmente, possa diventare un punto di riferimento per dirigenti, funzionari e amministratori. La sua buona fama, comunque, dipenderà dalla capacità di tenere aggiornate le informazioni e di **anticipare**, quando possibile, **novità o avere esclusive**. A questo fine è necessaria la creazione e il consolidamento di una buona rete di esperti e di referenti istituzionali.

Solo così il portale potrà svolgere la sua funzione di servizio. Il rischio, altrimenti, è di sovrapporsi ad altri strumenti simili che sono realizzati da diversi attori con finalità analoghe (associazioni, altre istituzioni che hanno sezioni dedicate alla Finanza Locale, ecc.).

Le funzionalità da implementare sono, potenzialmente, molte e vanno pensate, come suggerito anche sopra, in una logica sinergica per rafforzare tutta l'attività formativa e informativa. Non ci sono strumenti migliori di altri: tutto ciò che la tecnologia mette a disposizione va scelto e introdotto con finalità specifiche di supporto alla creazione e al consolidamento delle competenze, con un'attenzione alla sperimentazione di nuove modalità, senza perdere di vista la continuità necessaria con le attività tradizionali per la diffusione di conoscenze di tipo normativo e di tipo tecnico.





Via del Leone 13  
00186 Roma  
TEL. 06.68404611  
FAX 06.68806832  
E-MAIL [info@cittalia.it](mailto:info@cittalia.it)

[www.cittalia.it](http://www.cittalia.it)