



# Economia Aziendale Online

## International Business Review

*La rendicontazione territoriale in ottica di network governance:  
il Bilancio Consolidato Territoriale Provinciale*

Giuseppe Farneti - Emanuele Padovani

SPECIAL ISSUE - SMOG Conference Proceedings

Pavia, July, 2010

N. 3 bis/2010

Summer Issue

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)

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



Pavia University Press

Electronic ISSN 1826-4719

Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.



## **La rendicontazione territoriale in ottica di network governance: il Bilancio Consolidato Territoriale Provinciale**

**Giuseppe Farneti, Emanuele Padovani**

---

### **Abstract**

The term “public sector” is often employed to identify the subject charged with providing services aimed at satisfying public requirements in a particular territory. However, as it is known, there is not a single subject, but rather a range of different, public and private, organizations intervening at one time and on different grounds to satisfy the requirements of a community. This consideration is applied also in the national and international academic circles, where the scientific community recently started to focus its analysis perspective on the so called “new public governance”. Such term highlights one of the distinctive peculiarities of public agencies, which is that of belonging to a network of public and private organizations that, as a whole, implement policies aimed at fulfilling the common good.

This work aims at presenting a model of whole-of-government report of a specific territory, namely the Consolidated Report for a Provincial Territory, which aims at offering the financial resources, the activities and the social impact of the “local public sector”. The final scope is to discuss the technical solutions that might be adopted when reporting such a comprehensive view.

---

### **Abstract**

Spesso si utilizza il termine “pubblica amministrazione” per individuare il soggetto responsabile della erogazione di servizi che rispondono a bisogni pubblici di un determinato territorio. Tuttavia, come è noto, non esiste un unico soggetto, bensì una pluralità di organizzazioni di vario tipo, pubbliche e private, che intervengono contemporaneamente, e a vario titolo, per soddisfare le esigenze della comunità amministrata. L’interesse per questa dimensione ‘esterna’ della pubblica amministrazione trova riscontro anche in ambito accademico nazionale ed internazionale dove, in tempi relativamente recenti, la comunità scientifica ha iniziato a focalizzare la propria prospettiva di analisi sulla cosiddetta “new public governance”. Con tale termine si enfatizza una delle peculiarità distintive delle amministrazioni pubbliche, cioè quella di far parte di un network di aziende, pubbliche e private, che, nell’insieme, realizzano politiche i cui obiettivi sono tesi al soddisfacimento del bene comune.

Il presente lavoro espone una proposta di Bilancio Consolidato Territoriale, di livello provinciale, volto ad offrire un quadro complessivo dei conti, delle attività e degli impatti sociali della “pubblica amministrazione locale” che è delineata in maniera tale da comprendere sia gli enti territoriali sia le loro società controllate. Lo scopo è quello di presentare alcune soluzioni di carattere tecnico-strumentale che possono essere adottate per rispondere a tali nuove esigenze informative.

---

**Keywords:** reporting, bilancio consolidato, misurazione delle prestazioni, enti locali, new public governance.

---

Prof. Giuseppe Farneti

Professore Ordinario di Economia Aziendale, Docente di Programmazione e Controllo, Docente di Politiche e Strategie Aziendali per le Aziende Pubbliche

Alma Mater Studiorum Università di Bologna, Facoltà di Economia di Forlì

Piazzale della Vittoria, 15 - 47121 Forlì, Italy

Tel. +39 0543 374683 / 0541 54480 | Mob. +31 335 1381151

www.unibo.it/docenti/giuseppe.farneti | giuseppe.farneti@unibo.it

Emanuele Padovani

Professore Associato in Economia Aziendale

Alma Mater Studiorum Università di Bologna – Dipartimento di Scienze Aziendali – Campus di Forlì

Visiting Professor Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III, Aix-en-Provence (France)

Tel: + 39 0543 374621

www.unibo.it/docenti/emanuele.padovani | emanuele.padovani@unibo.it

## 1 – La dimensione del network locale

La pubblica amministrazione si concretizza in un insieme di organizzazioni di vario tipo, non solo di diritto pubblico ma anche di diritto privato (es. società per azioni e a responsabilità limitata partecipate dalle amministrazioni comunali e provinciali), che intervengono contemporaneamente, e a vario titolo, per soddisfare i bisogni pubblici.

Dopo un primo periodo di avvento della c.d. “aziendalizzazione” (fine anni '80 ed anni '90), che a livello internazionale ha preso il nome di New Public Management (NPM), la dimensione di network ha trovato crescente interesse sia in ambito accademico nazionale che internazionale (Meneguzzo, 1997; Kikert et al., 1997), tanto che negli ultimi anni la comunità scientifica ha gradualmente abbandonato la prospettiva NPM per focalizzare la propria prospettiva di analisi sulla cosiddetta New Public Governance (Osborne, 2009).

Secondo tale approccio, l'entità centrale non è più la singola organizzazione ma la rete dei soggetti che interagiscono fra loro, i cui rapporti possono essere governati sia da elementi di carattere giuridico (es. rapporti di proprietà o contrattuali) sia di carattere politico-istituzionale (es. nei servizi sociali, in cui la compartecipazione fra comune, azienda sanitaria locale e altri enti pubblici viene regolata da atti di indirizzo strategico generale, non giuridicamente vincolanti).

Il rapporto non è quindi necessariamente di tipo gerarchico/autoritativo; l'interdipendenza fra gli attori si sviluppa su piani diversi in cui il fattore chiave è rappresentato dalla capacità di governare le relazioni al fine di indirizzare i comportamenti dei diversi attori verso obiettivi comuni.

Dunque, la prospettiva di analisi tende a spostarsi dalla singola organizzazione al network di organizzazioni.

Fra gli attori che danno corpo alla pubblica amministrazione, gli enti territoriali giocano sicuramente un ruolo primario nel soddisfacimento dei bisogni della cittadinanza, gestendo circa € 231 miliardi ossia il 31% della spesa pubblica complessiva<sup>1</sup>.

Essi costituiscono il vasto insieme delle amministrazioni territoriali che attuano, in una logica federale, le politiche pubbliche dei governi locali in raccordo con i livelli di governo superiori, regionali e centrali.

Ciò che distingue queste amministrazioni pubbliche da tutte le altre è il loro stretto legame col territorio.

Esse, difatti, sono contemporaneamente espressione delle comunità locali e i «terminali territoriali dell'intervento pubblico del sistema amministrativo dello stato» (Capano e Gualmini, 2006: 173).

Gli enti territoriali citati dalla Costituzione (art. 114) sono le amministrazioni comunali, le amministrazioni provinciali e le città metropolitane (allo stato attuale ancora non realizzate)<sup>2</sup>.

Ma l'elencazione degli enti territoriali non termina certo qui.

Le camere di commercio, le università, le amministrazioni locali di secondo livello (comunità montane, unioni di comuni, associazioni di comuni), i consorzi pubblici, le partecipate, le fondazioni, costituiscono una fitta rete di soggetti che, a vario titolo e in modo differenziato a seconda dell'area geografica di riferimento, contribuiscono a definire i livelli quantitativi e qualitativi dei servizi pubblici offerti all'interno di un determinato territorio.

Di conseguenza, la conoscenza di quante risorse vengono utilizzate, nel complesso, dal network della pubblica amministrazione locale di una specifica area, da un lato, e di cosa è stato fatto con tali risorse e quali sono stati gli impatti finali sul territorio, dall'altro, costituiscono importanti elementi conoscitivi.

Ciò sia allo scopo di fornire informazioni all'esterno, tipicamente la cittadinanza e gli altri portatori di interesse (i c.d. stakeholders), sia a supporto delle decisioni di chi governa il network che compone la “pubblica amministrazione locale”.

Tale obiettivo si pone in stretta relazione con l'imminente riforma volta alla semplificazione e razionalizzazione dell'ordinamento delle autonomie locali (attraverso il nuovo Codice delle Autonomie) e la rinnovata spinta verso la misurazione delle prestazioni del settore pubblico locale proposta dalla Riforma Brunetta.

## 2 – La proposta operativa: il Bilancio Consolidato Territoriale Provinciale

La proposta operativa presentata in questa sede riguarda uno schema di Bilancio Consolidato Territoriale, di livello Provinciale (d'ora in avanti BCTP), volto ad offrire un quadro complessivo dei conti, delle attività e degli impatti sociali della “pubblica amministrazione locale” che è delineata in maniera tale da comprendere sia gli enti territoriali sia le loro società controllate.

In altre parole, lo scopo è quello di presentare una *visione d'insieme delle risorse impiegate dalla pubblica amministrazione locale, in un determinato*

<sup>1</sup> Fonte dati: Istat, 2009, su dati 2007.

<sup>2</sup> Più le regioni, che tuttavia non sono considerabili come veri e propri enti locali ma come livello di amministrazione intermedia fra livello locale e nazionale.

territorio provinciale (sia direttamente, sia indirettamente tramite le società partecipate) e delle attività svolte e dei relativi impatti con riferimento ai diversi settori di interesse pubblico che, con riferimento al territorio di ampiezza provinciale, possono essere individuati dal seguente elenco<sup>3</sup>:

- giustizia e polizia locale (GPL);
- istruzione e formazione (IFO);
- cultura (CUL);
- turismo, sport e settore ricreativo (TSR);
- viabilità e trasporti (VTR);
- edilizia residenziale e urbanistica (ERU);
- ambiente, rifiuti, idrico integrato (ARI);
- sanità e interventi igienico-sanitari (SII);
- assistenza e beneficenza (ABE);
- agricoltura (AGR);
- industria, servizi e altro in campo economico (ISE);
- politiche del lavoro (PLA)<sup>4</sup>.

Il lavoro presentato si inquadra negli studi sviluppati all'interno del progetto pluriennale di ricerca "Osservatorio Bilanci & Servizi Enti Locali" dell'Amministrazione Provinciale di Forlì-Cesena, realizzato dal Dipartimento di Scienze Aziendali dell'Università di Bologna, campus di Forlì e del quale esprime il più recente contributo<sup>5</sup>.

Per la predisposizione della parte finanziaria (consolidamento dei conti pubblici territoriali) del BCTP ci si è avvalsi della collaborazione con il Progetto Conti Pubblici Territoriali del Dipartimento per le Politiche di Sviluppo, Ministero dello Sviluppo Economico.

In tale ambito, l'esperienza del BCTP di Forlì-Cesena è stata considerata, nella sua specificità di consolidamento dei conti a livello territoriale provinciale, quale unica nel suo genere in Italia (Ministero dello Sviluppo Economico, 2007: 88).

<sup>3</sup> I settori del BCTP sono stati individuati partendo dai settori dei consolidati regionali del Progetto Conti Pubblici Territoriali del Dipartimento per le Politiche di Sviluppo, Ministero dello Sviluppo Economico, modificati tenendo in considerazione delle competenze attribuite alla pubblica amministrazione locale al livello provinciale.

<sup>4</sup> A questi si aggiunge il settore residuale "amministrative e generali (AGE)" che, nel bilancio consolidato dei conti della pubblica amministrazione in senso stretto, aggrega tutte le spese non imputate agli altri settori.

<sup>5</sup> Nel 2006 è stata presentata la prima edizione del BCTP di Forlì-Cesena, che comprendeva solo la parte finanziaria, cfr: [http://www.provincia.fc.it/amm/allegati/272\\_CRESE\\_M%20doc%20cod%20405.pdf](http://www.provincia.fc.it/amm/allegati/272_CRESE_M%20doc%20cod%20405.pdf)

### 3 – Una definizione di network pubblico locale

Per le finalità del BCTP il "settore pubblico locale" è stato definito e strutturato come segue<sup>6</sup>:

1. un primo raggruppamento comprende le sole amministrazioni provinciali e comunali<sup>7</sup>, ossia quelle amministrazioni che operano nel territorio di competenza, entro i confini provinciali, e al cui vertice sono presenti sia rappresentanti politici eletti dai cittadini del territorio di riferimento, sia tecnici nominati dall'organo politico; l'organo politico definisce le strategie che vengono realizzate dai tecnici e, quindi, l'autonomia decisionale (strategica, organizzativa e gestionale) è massima;
2. un secondo raggruppamento include le comunità montane, le unioni degli enti locali, la camera di commercio industria agricoltura e artigianato locale, la o le aziende sanitarie locali, la o le aziende ospedaliere laddove presenti, ossia quegli enti che operano in un territorio compreso all'interno dei confini provinciali, ai cui vertici figurano soggetti nominati da organi politici di altre amministrazioni pubbliche (ad es. i comuni nel caso delle comunità montane, le regioni nel caso delle aziende sanitarie locali); l'autonomia decisionale è pur sempre elevata ma più contenuta rispetto al primo raggruppamento, in quanto i vertici hanno piena autonomia organizzativa e gestionale ma limitata autonomia strategica, che invece è di competenza degli organi politici da cui dipendono;
3. un terzo raggruppamento include le società e i consorzi partecipati dagli enti di cui sopra, i quali creano gruppi, più o meno articolati, di società ed enti a partecipazione (spesso prevalente o totalitaria) pubblica locale che operano nei più svariati settori di interesse pubblico (es. il gas, la gestione del ciclo dell'acqua, l'igiene urbana, il trasporto pubblico locale, la logistica, i mercati, lo sviluppo delle aree artigianali e industriali, ecc.); tali soggetti giuridicamente distinti dai precedenti non solo producono servizi pubblici o attività intermedie, ma sono, di fatto, anche i decisori delle politiche pubbliche sul territorio, laddove gli enti locali in una qualche misura vengano meno alle loro funzioni istituzionali (Farneti, 2008).

<sup>6</sup> Per ogni approfondimento di carattere metodologico si rinvia a Farneti e Padovani (2009).

<sup>7</sup> In futuro, laddove previste, le Città Metropolitane.

Tavola 1 - Il network della “pubblica amministrazione locale”



Il primo ed il secondo gruppo costituiscono quella che in questa sede è definita la “pubblica amministrazione locale in senso stretto”, mentre il terzo gruppo riunisce quelle che il Progetto Conti Pubblici Territoriali del Ministero dello Sviluppo Economico chiama le “imprese pubbliche locali” (Tav. 1).

#### 4 – La struttura del Bilancio Consolidato Territoriale Provinciale

La proposta di BCTP è strutturata in tre parti:

- il bilancio consolidato territoriale dei conti delle amministrazioni pubbliche locali in senso stretto, ovvero la parte che contiene i dati finanziari aggregati delle amministrazioni pubbliche locali in senso stretto;
- il bilancio consolidato territoriale dei conti delle società partecipate, ovvero la parte che contiene i dati finanziari aggregati delle imprese pubbliche locali (società di capitali, dei consorzi e degli altri enti) partecipate dalle amministrazioni pubbliche locali in senso stretto;

- il bilancio consolidato territoriale delle attività e degli impatti sociali della pubblica amministrazione locale in senso stretto e delle loro partecipate, ovvero la parte che contiene i dati extra-finanziari relativi sia alle amministrazioni pubbliche locali in senso stretto, sia alle società da queste ultime partecipate.

#### 4.1 – Il consolidamento dei conti (informazioni economico-finanziarie)

Nell’ambito dell’area di consolidamento non vi è omogeneità di informazioni economico-finanziarie, in quanto sussistono due diversi sistemi di contabilità: da un lato la contabilità pubblica, per competenza finanziaria, dall’altro la contabilità d’impresa, anche conosciuta come contabilità economico-patrimoniale.

Il primo sistema (contabilità finanziaria) è utilizzato dalle amministrazioni pubbliche in senso stretto (ad eccezione delle Asl); il secondo sistema (contabilità economico-patrimoniale) è utilizzato dalle imprese pubbliche locali (più le Asl).

Tavola 2 - Forma di consolidamento dei conti rispetto ai soggetti consolidati

	Soggetti Consolidati	Contabilità adottata	Forma di consolidato dei conti
<b>Amministrazioni pubbliche locali in senso stretto (n=37)</b>	Provincia	finanziaria	Rendiconto finanziario (entrate; spese)
	Comuni	finanziaria	
	Comunità Montane	finanziaria	
	Unioni di Comuni	finanziaria	
	Ausl	economico-patrimoniale	
	Ccippa	finanziaria	
<b>Imprese pubbliche locali (partecipate) (n=41)</b>	Società e consorzi partecipati che soddisfano i seguenti criteri: (1) la più parte dell'attività è svolta a favore del territorio di riferimento (operatività territoriale); (2) in caso contrario (operatività extra-territoriale) sono consolidate solo le società di cui è detenuto un valore di patrimonio netto almeno pari a 50.000 EUR	economico-patrimoniale	Conto economico (costi; ricavi) e Stato patrimoniale (attività; passività; netto)

A differenza di quanto proposto dal Progetto Conti Pubblici Territoriali, nel quale si perviene ad un unico consolidato dei flussi di cassa (Ministero per lo Sviluppo Economico, 2007), si è optato per mantenere due distinti sistemi di consolidamento economico-finanziario: uno per le amministrazioni pubbliche locali in senso stretto<sup>8</sup>, che segue la struttura del bilancio pubblico finanziario, ovvero il rendiconto finanziario (detto anche conto del bilancio) in cui vengono evidenziate le entrate e le spese; uno per le imprese pubbliche locali, che segue, invece, la struttura del bilancio d'impresa, formato da conto economico, contenente i costi e i ricavi, e stato patrimoniale, contenente le attività, le passività ed il netto patrimoniale<sup>9</sup> (Tav. 2).

Ciò scaturisce dalla considerazione che un unico bilancio consolidato per flussi di cassa, oltre a presentare diversi limiti metodologici – dovuti, in particolare, alle difficoltà che si incontrerebbero nella conversione dei valori economico-patrimoniali delle imprese

pubbliche locali in flussi di cassa – fornirebbe informazioni che sarebbero inquinate dalle politiche finanziarie che, come è noto, sono influenzate da fattori contingenti, primo fra tutti il patto di stabilità interno.

In effetti, l'esborso monetario generalmente si verifica in un momento diverso (anteriore o posteriore) rispetto all'effettivo utilizzo della relativa risorsa acquisita. Non solo.

In molti casi tale discrasia è notevole, al punto che il pagamento può verificarsi in un momento successivo, anche molto lontano rispetto al momento dell'utilizzo.

Dunque, è necessario considerare quei valori contabili che maggiormente si avvicinano al momento dell'utilizzo, ossia ciò che tecnicamente viene indicato come "competenza economica", in contrapposizione alla "competenza di cassa"<sup>10</sup>.

#### 4.2 – Il consolidamento delle attività e degli impatti sociali

La parte di consolidato che si occupa di formulare conoscenze sulle attività e impatti sociali del network di amministrazioni pubbliche e partecipate intende misurare cosa è stato fatto e gli impatti che sono stati generati a livello socio-economico attraverso l'utilizzazione di opportuni indicatori, tipicamente di carattere extra-contabile.

<sup>8</sup> In questo documento vengono consolidate anche le Asl; per esse, che adottano la contabilità d'impresa, sono stati seguiti particolari criteri per convertire i loro valori economico-patrimoniali in valori finanziari (cfr. Farneti e Padovani, 2009).

<sup>9</sup> E' doveroso sottolineare che anche le amministrazioni pubbliche locali sono sottoposte all'obbligo di redazione di conto economico e stato patrimoniale; tuttavia, spesso ciò avviene solo nella forma (Farneti, 2004) G. (a cura di) (2004), *Ragioneria pubblica. Il "nuovo" sistema informativo delle aziende pubbliche*. FrancoAngeli, Milano), pertanto tale fonte informativa viene qui aprioristicamente esclusa.

<sup>10</sup> Per quanto riguarda i proventi, la differenza fra il momento relativo alla competenza economica e l'introito monetario assume un minor rilievo, considerato che nella maggioranza dei casi tende a corrispondere. Per approfondimenti, cfr. Farneti (2004).

Gli indicatori extra-contabili sono elementi informativi, qualitativi e quantitativi, che consentono di rappresentare in maniera intelligibile le operazioni svolte da una o più organizzazioni e di fornire informazioni aggiuntive su aspetti non contemplati dalla contabilità, ma fondamentali per valutare i risultati e gli effetti complessivi della gestione.

Tali risultati possono essere valutati sia rispetto alle attività o output direttamente realizzati grazie all'attività dei soggetti coinvolti nell'erogazione dei servizi pubblici, sia rispetto agli impatti sociali prodotti attraverso tali attività ed output. Sinteticamente:

- gli output costituiscono i prodotti-servizi, che possono essere sia intermedi sia finali, che, diversamente dal mondo delle imprese, non possono essere misurati dai proventi iscritti in contabilità e che quindi richiedono appositi sistemi di rilevazione extra-contabili;

- gli outcome sono rappresentati da misure di stampo prettamente extracontabile, che riflettono l'impatto che gli output hanno prodotto, nel loro insieme e nell'ambito delle diverse politiche pubbliche, sulla comunità in genere e che riguardano l'andamento di fenomeni socio-economici e ambientali complessi.

## **5 – Verso una rendicontazione dell'efficienza e dell'efficacia del network pubblico locale**

Come è noto, i risultati fenomeni della pubblica amministrazione possono essere esaminati sia sotto il profilo dell'efficienza che sotto quello dell'efficacia.

L'efficienza è definibile come la capacità di massimizzare i risultati (output/outcome) riducendo al minimo l'impiego di risorse (input, ovvero fattori di produzione, ovvero costi).

L'efficacia, invece, va intesa come la capacità di raggiungere gli obiettivi affidati, e può assumere una connotazione di efficacia 'esterna', ossia la capacità di realizzazione delle finalità delle aziende pubbliche, distinta dall'efficacia 'interna', che assume significato solamente sotto il profilo della responsabilizzazione della struttura manageriale. Efficienza ed efficacia, insieme, esprimono il risultato aziendale nel settore pubblico (e più in generale in tutte le aziende che non perseguono fini di lucro); in assenza del mercato, l'unione i due concetti assume il ruolo che è proprio, per le imprese, del risultato economico (fermo restando che l'equilibrio del risultato economico va comunque favorito come condizione di sopravvivenza

della pubblica amministrazione) inteso come indicatore sintetico della capacità dell'azienda di creare valore (Farneti e Padovani, 2010).

Il BCTP consente, in definitiva, di misurare gli elementi che stanno alla base dei concetti di efficienza ed efficacia: gli input, grazie al consolidato finanziario, e gli output/outcome, grazie al consolidato delle attività e degli impatti sociali.

Ad esempio, con riferimento al settore "Viabilità e trasporti" (VTR), gli input possono essere agevolmente individuati attraverso le sezioni "VTR" degli schemi di consolidato per le amministrazioni pubbliche in senso stretto (Tavole 3.1 e 3.2) e quelli per le società partecipate (Tavole 3.3 e 3.4); per quanto riguarda, invece, attività e impatti sociali, le informazioni sono rese dagli schemi di consolidato delle attività e degli impatti sociali, sempre con riferimento alla sezione "VTR" (Tavole 3.3 e 3.5-6).

Ad esempio, un tipico indicatore di output riguarda il "Movimento passeggeri sui servizi urbani" (l'indicatore VTR07 del bilancio consolidato delle attività e degli impatti sociali della pubblica amministrazione locale, Tav. 3.5), mentre un indicatore di outcome è il "Rischio sulle strade (incidenti ogni 100 mila abitanti)" (l'indicatore VTR06, Tav. 3.5).

La prima informazione possiede la caratteristica di misurare ciò che è il prodotto di diretta responsabilità dell'amministrazione, mentre la seconda misura gli effetti procurati dalle politiche complessive della pubblica amministrazione, senza però possedere quel nesso di causa-effetto che invece caratterizza la prima fattispecie.

Dunque il BCTP propone una sfida rispetto alle modalità di pianificazione strategica seguite oggi dalla stragrande maggioranza degli enti locali italiani (Farneti et al., 2007).

Nessuno, infatti, si è ancora seriamente posto il problema che la pianificazione strategica richiede, in via preventiva, una chiara conoscenza del territorio.

Quest'ultima da considerarsi non solamente in termini generali, attraverso dichiarazioni d'intenti puramente nominali, come spesso si verifica, ma in modo concreto, rispetto sia alle risorse pubbliche complessivamente messe in campo in un determinato territorio sia agli output e agli impatti (o outcome) prodotti dall'agire del network della pubblica amministrazione locale, posto che la pianificazione strategica deve necessariamente riguardare, nel settore pubblico, una dimensione che va oltre i confini giuridici di un solo ente.



**Tavola 3.1 – L’analisi dell’efficienza e dell’efficacia del network di amministrazioni pubbliche locali:  
l’esempio della funzione “viabilità e trasporti”**

	Amministrazione Generale (AGE)		Giustizia e Polizia Locale (GPL)		Istruzione e Formazione (IFO)		Cultura (CUL)		Turismo, Sport e Settore Ricreativo (TSR)		Viabilità e Trasporti (VTR)	
	2004	2005 <sup>(a)</sup>	2004	2005 <sup>(a)</sup>	2004	2005 <sup>(a)</sup>	2004	2005 <sup>(a)</sup>	2004	2005 <sup>(a)</sup>	2004	2005 <sup>(a)</sup>
Personale	52.365	51.647	9.423	9.793	11.476	12.401	3.279	3.141	1.189	1.205	6.549	6.703
Beni e servizi	38.033	36.715	2.788	3.298	22.964	26.424	5.347	6.340	4.358	4.974	16.457	18.485
Trasferimenti correnti	968	1.443	57	143	4.463	20.199	3.558	4.674	645	2.433	350	606
<i>famiglie e istituzioni sociali, imprese, Stato, Regioni ed altri enti <sup>(1)</sup></i>												
<i>Province <sup>(1)</sup></i>												
<i>Comuni <sup>(1)</sup></i>												
<i>Asl (aziende sanitarie locali) <sup>(1)</sup></i>												
<i>altri enti pubblici (incluso Com.Montane e Unioni) <sup>(1)</sup></i>												
Interessi passivi	1.846	1.823	65	15	2.656	2.553	726	484	1.097	949	5.844	5.138
Altre poste correnti	6.879	7.979	724	445	869	472	249	196	97	102	644	710
<b>TOTALE SPESA CORRENTE</b>	<b>100.091</b>	<b>99.608</b>	<b>13.057</b>	<b>13.694</b>	<b>42.417</b>	<b>62.048</b>	<b>13.159</b>	<b>14.834</b>	<b>7.386</b>	<b>9.662</b>	<b>29.943</b>	<b>31.641</b>
Acquisizione di beni immobili	12.464	13.757	19	0	10.096	16.831	2.287	12.394	3.459	8.429	25.924	67.480
Acquisizione di beni mobili, macchinari e attrezzature	3.482	4.031	286	297	7.643	827	449	2.208	125	206	758	1.947
Trasferimenti in conto capitale	2.690	441	0	8	127	813	33	506	188	519	880	2.521
<i>famiglie e istituzioni sociali, imprese, Stato, Regioni ed altri enti <sup>(1)</sup></i>												
<i>Province <sup>(1)</sup></i>												
<i>Comuni <sup>(1)</sup></i>												
<i>Asl (aziende sanitarie locali) <sup>(1)</sup></i>												
<i>altri enti pubblici (incluso Com.Montane e Unioni) <sup>(1)</sup></i>												
Acquisizione partecipazioni azionarie e conferimenti	288	530	0	0	431	859	89	93	6	105	0	0
Concessione di crediti e anticipazioni	24.456	50.233	0	0	3	212	0	0	7	521	0	0
<b>TOTALE PAGAMENTI IN CONTO CAPITALE <sup>(2)</sup></b>	<b>43.380</b>	<b>68.991</b>	<b>305</b>	<b>305</b>	<b>18.300</b>	<b>19.541</b>	<b>2.858</b>	<b>15.201</b>	<b>3.785</b>	<b>9.779</b>	<b>27.562</b>	<b>71.948</b>

**Note:**

(1) informazione non disponibile in relazione ai singoli settori; pertanto in ciascun settore alla voce trasferimenti sono considerati anche quelli che dovrebbero essere elisi in quanto interni all’area di consolidamento; di conseguenza, nella colonna “totale” il valore, già depurato dei trasferimenti interni all’area di consolidamento (si veda la colonna successiva), si discosta dalla sommatoria dei trasferimenti correnti per ciascun singolo settore; per le note metodologiche si veda la sezione 2.2.2;

(2) le spese in conto capitale sono indicate per cassa e non per competenza finanziaria; per le note metodologiche si veda la sezione 2.2.1;

(3) per l’anno 2005 mancano i dati delle seguenti amministrazioni: Comune di Galeata, Comune di Longiano, Comune di Portico e San Benedetto, Comune di Rocca S. Casciano, Comunità Montana dell’Acquacheta

(4) dati non disponibili per l’anno 2004

(5) i valori di spesa totale per l’esercizio 2004 non sono confrontabili con il 2005 in quanto: per l’anno 2004 non sono disponibili i dati relativi al settore “Sanità e Interventi Igienico-sanitari (SII)”; per l’anno 2005

mancano i dati delle seguenti amministrazioni: Comune di Galeata, Comune di Longiano, Comune di Portico e San Benedetto, Comune di Rocca S. Casciano, Comunità Montana dell’Acquacheta

Tavola 3.2 – L’analisi dell’efficienza e dell’efficacia del network di amministrazioni pubbliche locali:  
l’esempio della funzione “viabilità e trasporti”

Edilizia Residenziale e Urbanistica (ERU)		Ambiente, Rifiuti, Idrico Integrato (ARI)		Sanità e Interventi Igienico-sanitari (SII)		Assistenza e Beneficienza (ABE)		Agricoltura (AGR)		Industria, Servizi e altro in Campo Economico (ISE)		Politiche del Lavoro (PLA)		TOTALE		importi già portati a rettifica per consolidamento	
2004	2005 <sup>(a)</sup>	2004	2005 <sup>(a)</sup>	2004 <sup>(a)</sup>	2005 <sup>(a)</sup>	2004	2005 <sup>(a)</sup>	2004	2005 <sup>(a)</sup>	2004	2005 <sup>(a)</sup>	2004	2005 <sup>(a)</sup>	2004 <sup>(a)</sup>	2005 <sup>(a)</sup>	2004	2005
4.284	5.624	4.588	2.367	n.d.	220.561	12.006	11.749	2.123	2.156	5.682	5.766	1.570	1.389	114.514	334.502		
3.499	9.086	16.327	15.390	n.d.	418.849	23.679	26.979	454	490	6.298	4.115	1.345	312	141.549	571.457		
1.157	813	588	1.824	n.d.	0	12.456	15.228	68	1.055	2.763	4.506	0	151	19.301	46.003		
														19.301	46.003		
																128	95
																4.453	3.178
																78	2.053
																3.093	1.746
655	439	3.459	1.508	n.d.	1.621	323	435	34	22	665	1.093	0	0	17.370	16.079		
325	571	569	622	n.d.	8.854	652	310	246	155	544	242	12	104	11.800	20.761		
<b>9.919</b>	<b>16.533</b>	<b>25.491</b>	<b>21.711</b>	<b>n.d.</b>	<b>649.885</b>	<b>49.117</b>	<b>54.702</b>	<b>2.925</b>	<b>3.878</b>	<b>15.953</b>	<b>15.722</b>	<b>2.927</b>	<b>1.956</b>	<b>312.285</b>	<b>988.802</b>		
4.493	13.853	5.684	5.585	n.d.	9.234	2.256	5.288	77	217	1.765	3.353	0	24	68.524	156.425		
378	3.239	75	3.395	n.d.	33.356	342	1.748	23	10	169	237	0	0	13.729	51.501		
264	3.302	564	209	n.d.	0	43	321	32	1.039	186	461	0	0	3.353	9.051		
															9.051		
																43	344
																1.255	691
																0	0
																356	53
0	435	0	1	n.d.	8.694	7	4	255	5	45	766	0	0	1.121	11.492		
0	0	1	49	n.d.	464	0	0	88	225	379	3.090	0	0	24.934	54.794		
<b>5.138</b>	<b>20.829</b>	<b>6.324</b>	<b>9.219</b>	<b>n.d.</b>	<b>51.748</b>	<b>2.649</b>	<b>7.361</b>	<b>477</b>	<b>1.496</b>	<b>2.544</b>	<b>7.908</b>	<b>0</b>	<b>24</b>	<b>111.661</b>	<b>283.263</b>		

Tavola 3.3 – L'analisi dell'efficienza e dell'efficacia del network di amministrazioni pubbliche locali: l'esempio della funzione "viabilità e trasporti"

## settore: VIABILITA' E TRASPORTI (VTR)

BILANCIO CONSOLIDATO (2005, EUR)		SOCIETA' O ENTI CONSOLIDATI	INDICATORI	2003	2004	2005	
<b>CONTO ECONOMICO</b>			N. linee urbane	13	13	13	
A) Valore della produzione	51.058.999		N. linee extraurbane		16	16	
B) Costi della produzione	58.063.855	E-bus s.p.a.	N. corse effettuate linee urbane	252.451	261.015	267.830	
Differenza tra valore e costi della produzione	-7.004.856		N. corse effettuate linee extraurb.	n.d.	79.746	112.032	
C) Proventi e oneri finanziari:	-169.735		Km. percorsi linee urbane (000)	n.d.	2.585	2.648	
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie:	-140.000		Km. percorsi linee extraurb. (000)	n.d.	859	874	
E) Proventi e oneri straordinari:	3.346.521		N. punti vendita biglietti	n.d.	n.d.	165	
Risultato prima delle imposte	-3.968.070		N.fermate	n.d.	n.d.	470	
Imposte sul reddito dell'esercizio	366.850		Velocità media dei mezzi	n.d.	n.d.	21,94	
<i>Utile o perdita d'esercizio</i>	<i>-4.334.920</i>		N. passeggeri linee urbane (000)	4.354	4.691	4.895	
<b>STATO PATRIMONIALE ATTIVO</b>			Atr (agenzia)	N. passeggeri linee extraurbane	n.d.	4.482	4.348
A) Crediti per cap. di dotazione delib. da versare	0			N. medio passeggeri linee urbane	n.d.	17,97	18,27
B) Immobilizzazioni:	41.979.976	N. medio passegg. linee extraurb.		n.d.	56,20	38,81	
I) Immobilizzazioni immateriali:	845.927	N. passeggeri / n. pass. trasportabili linee urbane *		n.d.	n.d.	n.d.	
II) Immobilizzazioni materiali:	37.623.053	N. passeggeri / n. pass. trasportabili linee extraurbane *		n.d.	n.d.	n.d.	
III) Immobilizzazioni finanziarie:	3.510.996	Società Esercizio Aeroporti Forlì s.p.a.		N. voli	3.589	6.014	8.563
C) Attivo Circolante	29.872.728			N. passeggeri	349.229	558.190	565.341
I) Rimanenze:	1.164.951			Tonnellate merce	1.271	1.533	477
II) Crediti:	19.718.209						
III) Attività finanziarie non immobilizzazioni	2.949.060						
IV) Disponibilità Liquide	6.040.508						
D) Ratei e risconti attivi	230.457						
<i>Totale attivo</i>	<i>72.083.161</i>						
<b>STATO PATRIMONIALE PASSIVO</b>							
A) Patrimonio netto	28.638.522						
B) Fondi per rischi ed oneri:	3.887.224						
C) TFR	6.663.181						
D) Debiti:	24.064.818						
E) Ratei e risconti passivi	8.829.416						
<i>Totale passivo e netto</i>	<i>72.083.161</i>						

## Note:

\* Gli indicatori così contrassegnati costituiscono la proposta del gruppo di lavoro, a seguito della ricerca condotta fra gli statuti, gli oggetti sociali ed i siti internet delle aziende partecipate

Tavole 3.4 – L’analisi dell’efficienza e dell’efficacia del network di amministrazioni pubbliche locali:  
l’esempio della funzione “viabilità e trasporti”

**sintesi finanziaria di tutti i settori (migliaia di EUR)**

BILANCIO CONSOLIDATO (2005, EUR)	AGE	IFO	TSR	AGR	VTR	ERU	ARI	SII	ISE	PLA	Totale
<b>CONTO ECONOMICO</b>											
A) Valore della produzione	608	9.946	30.922	30	51.059	5.405	179.650	10.197	148.472	629	436.918
B) Costi della produzione	637	10.653	30.457	27	58.064	5.180	165.672	10.099	139.463	617	420.868
Differenza tra valore e costi della produzione	-28	-708	465	2	-7.005	225	13.978	98	9.009	12	16.050
C) Proventi e oneri finanziari:	0	33	-709	-1	-170	419	2.672	43	-793	-22	1.473
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie:	0	0	-2	0	-140	0	-113	0	-79	0	-334
E) Proventi e oneri straordinari:	1	95	205	0	3.347	-54	-49	6	-130	-2	3.418
Risultato prima delle imposte	-27	-580	-40	1	-3.968	590	16.489	148	8.006	-12	20.606
Imposte sul reddito dell'esercizio	2	161	777	1	367	356	5.799	150	2.354	8	9.976
Utile o perdita d'esercizio	-29	-741	-817	0	-4.335	233	10.689	-3	5.653	-20	10.630
<b>STATO PATRIMONIALE ATTIVO</b>											
A) Crediti per cap. di dotazione delib. da versare	0	1.750	0	0	0	0	350	4.700	4	0	6.804
B) Immobilizzazioni:	10	4.377	49.124	35	41.980	9.801	752.174	20.819	180.351	15	1.058.684
I) Immobilizzazioni immateriali:	1	1.721	2.552	1	846	11	28.687	3.283	28.185	1	65.288
II) Immobilizzazioni materiali:	9	1.983	46.381	26	37.623	1.642	681.891	16.872	113.446	13	899.886
III) Immobilizzazioni finanziarie:	0	673	191	8	3.511	8.148	41.596	664	38.719	0	93.509
C) Attivo Circolante	126	12.333	17.189	33	29.873	26.805	266.870	6.675	192.317	1.104	553.325
I) Rimanenze:	0	4.435	679	1	1.165	0	1.582	722	73.200	749	82.533
II) Crediti:	79	2.432	14.446	15	19.718	6.215	164.776	2.259	109.040	354	319.334
III) Attività finanziarie non immobilizzazioni	20	1.005	173	0	2.949	0	80.948	1.100	173	0	86.370
IV) Disponibilità Liquide	27	4.462	1.891	16	6.041	20.590	19.564	2.594	9.903	2	65.088
D) Ratei e risconti attivi	4	135	210	1	230	46	2.299	77	1.399	2	4.403
Totale attivo	140	18.595	66.523	69	72.083	36.652	1.021.693	32.270	374.071	1.121	1.623.217
<b>STATO PATRIMONIALE PASSIVO</b>											
A) Patrimonio netto	11	9.145	31.517	18	28.639	9.258	706.518	23.278	120.845	39	929.266
B) Fondi per rischi ed oneri:	0	1	423	0	3.887	1.068	18.255	53	14.788	0	38.476
C) TFR	2	319	715	4	6.663	1.201	4.338	1.072	3.040	11	17.365
D) Debiti:	121	7.777	32.614	47	24.065	25.104	236.165	7.864	230.805	1.065	565.625
E) Ratei e risconti passivi	6	1.353	1.254	0	8.829	22	56.417	4	4.593	6	72.484
Totale passivo e netto	140	18.595	66.523	69	72.083	36.652	1.021.693	32.270	374.071	1.121	1.623.217

Tavole 3.5 – L'analisi dell'efficienza e dell'efficacia del network di amministrazioni pubbliche locali: l'esempio della funzione "viabilità e trasporti"

Settore	Codice	Descrizione	Tipo indicatore	Formula	Dati base	Fonti originarie	Fonti secondarie	Frequenza della rilevazione	Disponibilità	Valori		
										2004	2005	2006
Viabilità e Trasporti (VTR)	VTR01	Traffico commerciale aeroportuale (voli di linea e charter) aeroporto "L. Ridolff" di Forlì	positivo	Nr. voli di linea e charter	- nr. voli di linea e charter: nr di arrivi e di partenze di voli di linea e charter	CCIAA Forlì-Cesena: Quaderni di statistica-attività terziarie	CCIAA Forlì-Cesena: Quaderno attività terziarie	annuale	provinciale	6.014	4.655	5.254
	VTR02	Traffico commerciale merci (tonnellate) nell'aeroporto "L. Ridolff" di Forlì	positivo	Tonnellate merci	- tonnellate merci: merci movimentate in arrivo e in partenza	CCIAA Forlì-Cesena: Quaderni di statistica-attività terziarie	CCIAA Forlì-Cesena: Quaderno attività terziarie	annuale	provinciale	1.320	424	618
	VTR03	Movimento passeggeri (voli di linea e charter) nell'aeroporto "L. Ridolff" di Forlì	positivo	Nr. passeggeri	- nr. passeggeri: nr di arrivi e di partenze di passeggeri in voli di linea e charter	CCIAA Forlì-Cesena: Quaderni di statistica-attività terziarie	CCIAA Forlì-Cesena: Quaderno attività terziarie	annuale	provinciale	557.179	523.702	614.144
	VTR04	Veicoli in transito nei caselli della provincia, al giorno	positivo	Nr. veicoli in transito all'anno / 365 giorni	- nr. veicoli in transito all'anno: nr. veicoli registrati in entrata e in uscita dai caselli autostradali del territorio provinciale	Autostrade per l'Italia Spa	CCIAA Forlì-Cesena: Quaderno attività terziarie	annuale	nazionale	45.698	45.811	51.932
	VTR05	Tasso di motorizzazione (autovetture ogni 100 abitanti)	negativo	Nr. veicoli / abitanti * 100	- nr. veicoli: nr. veicoli immatricolati al 31/12/n nel territorio di riferimento; - abitanti: residenti nel territorio di riferimento	ACI	ACI	annuale	nazionale	84,22	n/a	86,00
	VTR06	Rischio sulle strade (incidenti ogni 100 mila abitanti)	negativo	Nr. incidenti su strada / abitanti * 100 mila	- nr. incidenti su strada: incidenti rilevati dalle forze dell'ordine; - abitanti: nr. residenti nel territorio di riferimento	ACI/Istat	Il Sole 24 ore: indagine sulla qualità della vita	annuale	nazionale	n/a	525,30	n/a
	VTR07	Movimento passeggeri sui servizi urbani Forlì - Cesena	positivo	Nr. corse semplici su servizi urbani	- nr. corse semplici su servizi urbani: nr. corse semplici rilevate da obliterate + stima delle corse semplici effettuate con abbonamenti o tessere speciali (2 corse al giorno per circa 360 gg all'anno)	Conorzio ATR	CCIAA Forlì-Cesena: Quaderno attività terziarie	annuale	provinciale	9.063.054	9.629.548	10.429.497

Tavole 3.6 – L'analisi dell'efficienza e dell'efficacia del network di amministrazioni pubbliche locali: l'esempio della funzione "viabilità e trasporti"

Settore	Codice	Descrizione	Tipo indicatore	Formula	Dati base	Fonti originarie	Fonti secondarie	Frequenza della rilevazione	Disponibilità	Valori		
										2004	2005	2006
Viabilità e Trasporti (VTR)	VTR08	Movimento sulle linee extraurbane	positivo	Nr. corse semplici su servizi extra-urbani	- nr. corse semplici su servizi extra-urbani: nr. corse semplici rilevate da obliteratrici + stima delle corse semplici effettuate con abbonamenti o tessere speciali (2 corse al giorno per circa 360 gg all'anno); limitato al servizio di bacino Consorzio ATR	Consorzio ATR	CCIAA Forlì-Cesena: Quaderno attività terziarie	annuale	provinciale	5.010,864	4.729,559	4.756,465
	VTR09	Uso del trasporto pubblico	positivo	Nr. passeggeri / abitanti	- nr. passeggeri: nr. di corse effettuate, comprensivo del nr. medio di corse giornaliere in caso di abbonamenti; - nr. abitanti: residenti nel territorio di riferimento	Legambiente	Italia Oggi: indagine sulla qualità della vita	annuale	nazionale	40,00	42,07	43,52

## References

Capano, G. e Gualmini, E. (2006), *La pubblica amministrazione in Italia*, Bologna, Il Mulino

Farneti G., Padovani E., Soldati M. (2007), L'approccio dei comuni capoluogo di provincia alla programmazione, contabilità economica e pianificazione strategica, *Gli inserti di Azienditalia* n. 4/07

Farneti, E., Padovani, E. (2009) Rendicontazione territoriale: una proposta di modello di Bilancio Consolidato Territoriale, *Gli Inserti di Azienditalia*, n.11/09: pp I-XXIV

Farneti, G. (2008), Le società partecipate, problemi d'attualità, *Azienditalia* n. 9/08

Farneti, G. (a cura di) (2004), *Ragioneria pubblica. Il "nuovo" sistema informativo delle aziende pubbliche*. FrancoAngeli, Milano

Farneti, G. e Padovani, E. (2010), Gli indicatori negli enti locali: caratteristiche e opportunità gestionali, *Azienditalia I Corsi* n.1/10

Kickert, W. J., M., Lkijn, E. H. e Koppenjan, J. F. M. (1997), *Managing Complex Networks Strategies for Public Sector*. Sage, London

Meneguzzo, M. (1997), Ripensare la modernizzazione amministrativa e il New Public Management. L'esperienza italiana: innovazione dal basso e sviluppo della governance locale, *Azienda Pubblica*, n. 6: pp. 587-627

Ministero dello Sviluppo Economico – Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e Coesione – Unità di valutazione degli investimenti pubblici (2007), *Guida metodologica ai Conti Pubblici Territoriali. Aspetti metodologici e operativi per la costruzione dei conti consolidati di finanza pubblica a livello regionale*, Roma

Osborne S., (ed.) (2009), *The New Public Governance? Critical Perspectives and Future Directions*. Routledge: New York, USA