

allegato alla deliberazione
n. 162 del 10/10/2014

IL VICE SEGRETARIO GENERALE
(Dott. Roberto Favino)

**REPORT INDICANTE I COSTI EFFETTIVI E QUELLI
IMPUTATI AL PERSONALE, SUDDIVISI PER SERVIZI,
NONCHE' IL MONITORAGGIO DEL LORO ANDAMENTO
NEL TEMPO, UTILE SIA ALLA REALIZZAZIONE
DELL'ATTIVITA' CONTROLLO DI GESTIONE, SIA ALLA
PUBBLICAZIONE DEI DATI AI SENSI DELL'ART. 11, C. 4
DEL D.LGS 150/2009**

(rilevazione effettuata nel 2014 sui costi 2013)

PREAMBOLO

La reportistica riprodotta nel presente documento ha origine dal modello introdotto sperimentalmente nell'anno 2011 (con riferimento alla gestione 2010), quando senza altri precedenti nella "storia" della Provincia di Novara, si era provveduto ad architettare e redigere, in modo assolutamente innovativo, il primo report indicante i costi effettivi e quelli imputati al personale, nonché il relativo andamento, per ogni Servizio erogato dall'ente.

A seguito dell'esperienza maturata, di concerto con gli Organi preposti (in primis la Direzione Generale) gli uffici interessati hanno provveduto ad aggiornare la suddetta analisi dei costi e dei sistemi alimentanti, integrandola con i dati riferiti alle successive annualità'.

Cio' mantenendo l' "impianto" iniziale e quindi provvedendo alle operazioni necessarie, attraverso la rilevazione dei costi in relazione agli item già' attenzionati e secondo la consolidata suddivisione per Settore.

Invero l'analisi finora condotta, nelle intenzioni iniziali, si prefiggeva un monitoraggio triennale; monitoraggio che si è concluso nel 2013 per effetto dell'analisi comparata riguardante l'andamento dei costi relativi al 2010, 2011 e 2012.

In relazione all'utilità' ed alla valenza dei dati esposti nello studio in parola, in accordo con gli Organi di governo e con la Direzione generale, è stata valutata positivamente la scelta di reiterare il modello consolidato anche con riguardo ai costi 2013.

Cio' in quanto le incertezze sul futuro dell'Ente e la complessità' del contesto normativo di riferimento hanno indotto a rinviare ad un prossimo futuro l'architettura di una matrice diversa ed eventualmente più' strutturata.

Al presente, anche al fine di una comparazione dei dati raccolti con quelli del triennio precedente, si è implementata la serie storica utilizzando, anche per i costi 2013, le metodologie e le pratiche finora in uso.

Scopo dell'esame, ancora una volta, risulta la "messa a fuoco" sulle risorse gestite (personale, strutture, acquisti etc).

A tal riguardo, come già' in passato, si torna a esporre, in via preliminare, alcune puntualizzazioni relative all'analisi, e precisamente:

- anche per l'anno 2013 l'analisi è stata effettuata con particolare riguardo ai Settori "di line":
- delle operazioni condotte si procederà' alla pubblicizzazione, anche al fine di rendere fruibile da parte dell'intera collettività' tutte le informazioni raccolte, onde favorirne la conoscenza da parte di tutti i cittadini ed instaurare una più' consapevole partecipazione alla res publica.

- il valore del report va ricercato nelle medesime argomentazioni già esposte negli anni precedenti (in primis misurare le risorse impiegate, con riferimento agli item ritenuti più significativi, onde accertarne il corretto utilizzo) cui si rimanda.
- le finalità del report (affiancare il tradizionale monitoraggio sull'efficacia ed efficienza della gestione, favorire un clima organizzativo basato sulla programmazione, sull'utilizzo di tecniche di project management e autocontrollo, etc) risultano parimenti corrispondere a quanto indicato nei documenti analogo al presente, stesi in relazione alle precedenti annualità, che (come già detto) si intendono qui richiamati.

Va precisato che nell'anno in esame sono stati calcolati anche i costi della Direzione generale e dell'Unità di Staff presso la Presidenza ("Provincia di Novara"). Degli stessi tuttavia non è stata fornita rappresentazione grafica, in analogia agli anni precedenti, per non alterare le basi di comparazione fra serie storiche.

Tali costi figurano quindi nel dato quantitativo agli atti dell'Ufficio e non in quello grafico.

FASI DEL PROCESSO

Come per le passate annualità, la ricostruzione analitica dei costi di gestione e' stata realizzata attraverso le seguenti fasi:

- identificazione dei centri di costo, definendo le aree di attività dell'Ente, cioè i comparti cui e' stata delegata la responsabilità primaria della produzione dei servizi;
- determinazione dei costi di produzione con il coinvolgimento dei Dirigenti dei Settori interessati e del Personale incaricato della rilevazione dei dati;
- misurazione degli input effettivamente utilizzati e rilevamento dei costi sostenuti per l'acquisizione degli stessi;
- raccolta dei dati riferiti a tutti i Settori di cui l'Ente si compendia;
- esame delle voci di spesa con riferimento a: personale, spese postali, funzionamento uffici, telefonia fissa e teleleasing, telefonia mobile, automezzi ed utenze.

Le predette fasi "consolidatesi" a seguito delle esperienze condotte negli anni precedenti, sono state integrate da un'ulteriore "fase" in ordine alle operazioni di comparazione dei valori quantitativi dell'anno qui in esame con quelli relativi al triennio precedente.

“ALBERO”, ITEMS E PROSPETTO RIASSUNTIVO

Come già indicato negli anni passati, la presente analisi e' riconducibile ad una struttura "ad albero", alla quale sono stati ricondotti gli items di spesa monitorati. Ciascuna partita di spesa e' stata analizzata nell'ammontare complessivo, oltre che nei "parziali" riconducibili alle singole "diramazioni dell'albero". Prerogativa dei dati cosi' raccolti, particolarmente utile ai fini dell'indagine condotta, e' risultata la loro caratteristica di dato riaggregabile e ricomponibile in relazione alle esigenze dell'operatore.

Le rilevazioni in parola si prestano infatti ad analisi a cura dei Dirigenti interessati, della Segreteria Generale e della Direzione Generale al fine:

- di verificare quali spese vanno ad incidere maggiormente sul budget
- di determinare i costi/benefici delle attivita' svolte
- di valutare l'effettiva possibilità di ridurre alcuni costi.

Si ribadisce che ciascuna delle partite di spesa ivi riportate (Personale, spese postali, funzionamento uffici, telefonia fissa e teleleasing, telefonia mobile, automezzi ed utenze) e' stata calcolata (come da modello primigenio del 2010) rispettivamente in relazione a ciascun dipendente, per protocollo, per richieste/assegnazioni per centro di costo, per % rapportata ai dipendenti, per cellulare assegnato al dipendente, per targa/automezzo, per mq e proporzione rapportata ai dipendenti.

Segue prospetto A

DESCRIZIONE	PERSONALE	SPESE POSTALI	FUNZ. UFFICI	TELEFONIA FISSA	TELEFONIA MOBILE	AUTOMEZZI	UTENZE	TOTALE 2013
SETTORE ISTITUZIONALE	1.025.893,51	12.333,97	9.016,15	12.287,60	2.843,38	27.734,60	17.262,40	1.107.371,61
SETTORE RISORSE	1.144.809,70	2.820,22	4.474,86	12.656,59	817,15	1.983,82	22.750,47	1.190.312,81
SETTORE VIABILITA'	1.461.397,58	437,80	4.144,28	12.136,52	5.092,55	90.039,02	37.168,33	1.610.416,08
SETTORE EDILIZIA	633.017,26	323,93	3.565,77	10.426,92	1.601,48	10.424,17	20.154,84	679.514,37
SETTORE URBANISTICA E TRASPORTI	560.073,75	3.224,89	4.164,51	11.349,65	283,15	836,15	34.355,99	614.288,09
SETTORE AMBIENTE	638.522,11	1.906,63	3.861,01	10.329,65	36,16	1.067,81	16.726,35	672.449,72
SETTORE AGRICOLTURA	1.210.373,85	3.612,40	8.049,57	11.300,57	410,16	14.379,95	27.856,60	1.275.983,10
SETTORE AFFARI GENERALI	1.327.831,17	3.713,12	8.696,65	14.986,36	777,61	278,28	28.704,07	1.384.987,26
SETTORE FORMAZIONE PROF.	1.635.790,22	2.739,31	12.235,38	19.105,29	385,28	119,38	56.954,49	1.727.329,35
TOTALE	9.637.709,15	31.112,27	58.208,18	114.579,15	12.246,92	146.863,18	261.933,54	10.262.652,39

per ciascun dipendente	per protocollo	richieste/assegnazioni per centro di costo	% rapportata ai dipendenti	cellulare assegnato al dipendente	per targa/automezzo	contratti
STIPENDI per matricola - Buoni pasto: EDENRED R.S.	POSTE ITALIANE	spese diverse di funzionamento (carta toner - cancelleria - fotocopiatori ecc.)	TELECOM - FASTWEB (CONVENZ. SCR)	TIM	ASSICURAZIONE - CARBURANTE - TELEPASS - MANUTENZIONE E RIPARAZIONE - BOLLI AUTO, ECC.	OLICAR - GLOBAL POWER (TRAMITE CEV) - ACQUA NOVARA VCO

LE SPESE ANALIZZATE

IL PERSONALE

La spesa concernente il personale e' stata osservata con specifico riferimento agli stipendi base e alle voci accessorie. Piu' in dettaglio le spese monitorate in prima istanza, perlopiu' riconducibili a criteri di cassa, sono state quelle riguardanti:

- la totalità dei pagamenti retributivi per voci fisse e continuative a tutto il personale dipendente
- le trasferte
- tutti i contributi a carico ente
- l'IRAP
- buoni pasto

Similmente agli scorsi anni, ed al fine di poter consentire il raffronto fra dati omogenei, anche per le spese calcolate si e' proceduto conformemente a quanto gia' fatto in passato per analoghe uscite: ancora una volta quindi negli importi contabilizzati non sono stati inclusi i ruoli, i riscatti e altri pagamenti arretrati, stante che non sono riconducibili al Personale in servizio, anche se incidono sulle spese stipendiali.

Per la medesima ragione, come gia' accaduto in precedenza, si precisa che la rilevazione delle voci sopra elencate e' stata effettuata agganciando le matricole dei Dipendenti per Funzioni (o Uffici in caso di diretta dipendenza dal Dirigente), consentendo in tal modo di visualizzare direttamente il quadro complessivo della spesa del Personale (oltre che quella suddivisa per Funzioni/Uffici). Per effetto della predetta impostazione si e' potuto predisporre una rappresentazione contabile che aggancia i totali riportati alle matricole analizzate e quindi ai nominativi dei dipendenti provinciali.

In definitiva, la somma risultante, fatte salve le precisazioni sopra espresse, risulta riferibile ai dipendenti in servizio, di cui sono state quantificate (come sopra richiamato) non solo le retribuzioni, bensì anche i buoni pasto complessivamente assegnati nell'anno.

La Provincia di Novara, anche nel 2013 non e' risultata "dotata" di mensa aziendale. Ai dipendenti e' stato tuttavia assegnato un buono pasto per ciascuna delle giornate con rientro in orario pomeridiano. Il valore facciale dei buoni pasto attribuiti e' risultato pari a 7,00 euro caduno.

Anche il conteggio dei buoni pasto e' stato agganciato alle matricole dei dipendenti beneficiari. E quindi anche per questa tipologia di spesa vale quanto gia' sopra specificato riguardo alle voci retributive.

Cio' precisato, la spesa complessiva dell'anno 2013 (comprensiva di spesa per retribuzione personale, e spesa per buoni pasto) risulta così suddivisa:

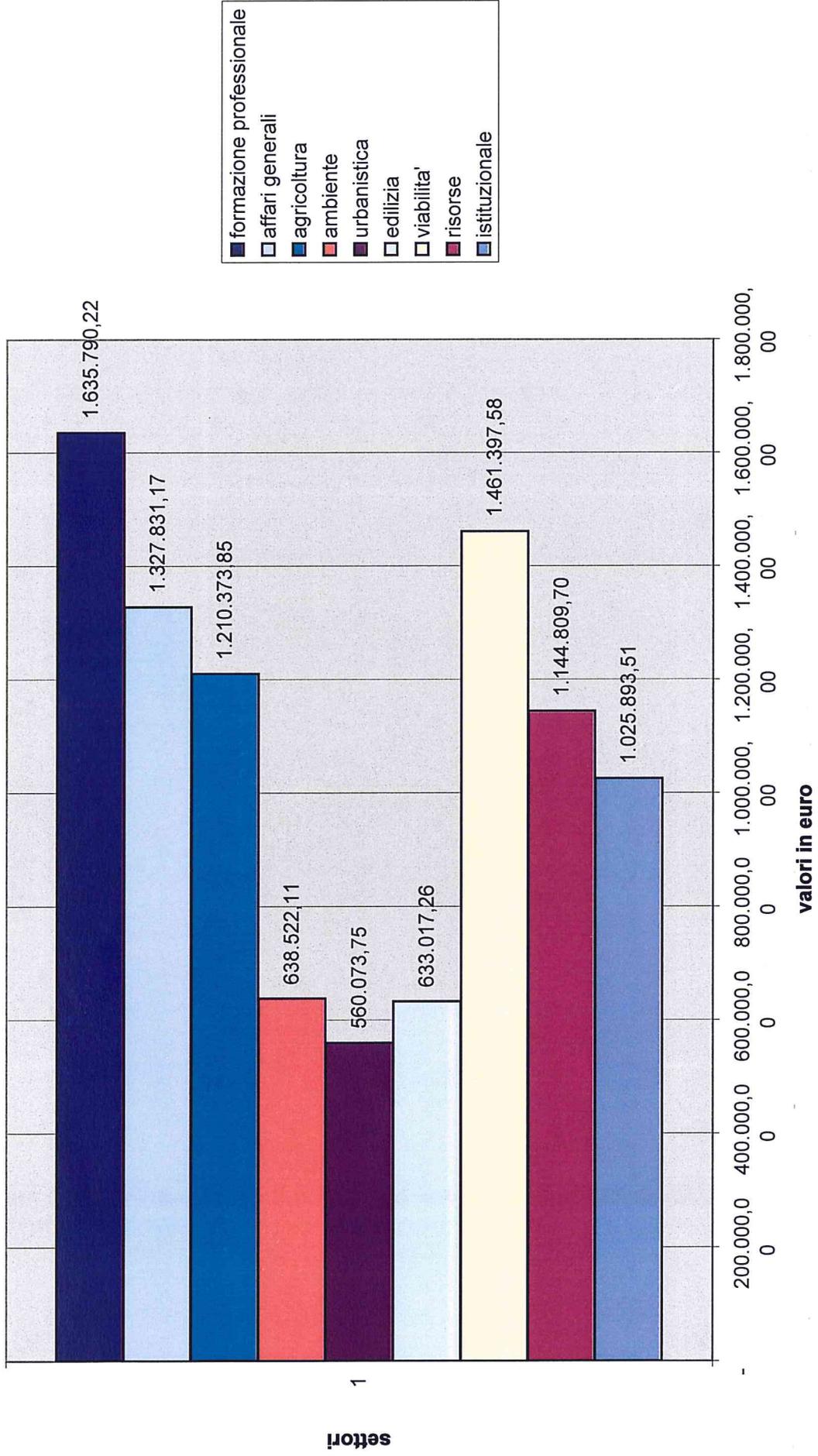
- per Settore Istituzionale e della Comunicazione euro 1.025.893,51

- per Settore Risorse euro 1.144.809,70
- per Settore Viabilita' euro 1.461.397,58
- per Settore Edilizia euro 633.017,26
- per Settore Urbanistica e Trasporti euro 560.073,75
- per Settore Ambiente euro 638.522,11
- per Settore Agricoltura euro 1.210.373,85
- per Settore Affari Generali etc euro 1.327.831,17
- per Settore Formazione professionale, Lavoro e Politiche sociali euro 1.635.790,22.

Occorre rilevare che la contabilizzazione di cui sopra include i costi relativi al personale provinciale in distacco presso altri Enti.

segue grafico

spese personale



SPESE POSTALI

La procedura di attribuzione dei costi relativi alle spese postali, in linea di massima ed in estrema sintesi, si e' avvalsa di una resocontazione riconducibile alla disaggregazione dei costi attribuiti a ciascun Settore sulla base dei numeri di protocollo assegnati dai diversi uffici riconducibili al Settore stesso.

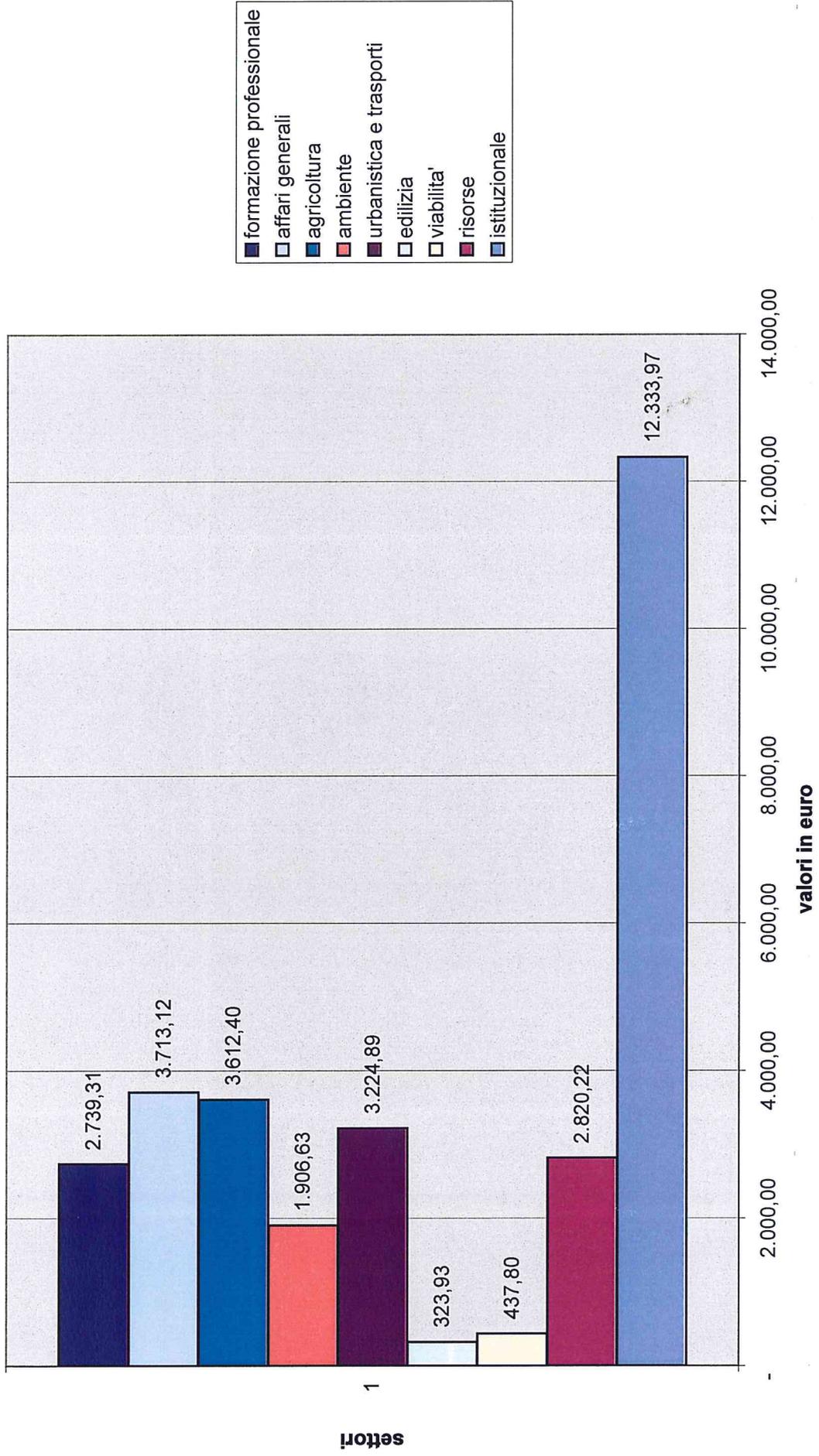
A seguito del conteggio a cura del Settore Risorse con la collaborazione del competente Ufficio Archivio e Protocollo, effettuato con le modalita' di cui sopra, e' risultato che le spese postali dell'anno 2013, risultano cosi' scorporate fra i vari Settori Provinciali:

- per Settore Istituzionale e della Comunicazione euro 12.333,97
- per Settore Risorse euro 2.820,22
- per Settore Viabilita' euro 437,80
- per Settore Edilizia euro 323,93
- per Settore Urbanistica e Trasporti euro 3.224,89
- per Settore Ambiente euro 1.906,63
- per Settore Agricoltura euro 3.612,40
- per Settore Affari Generali etc euro 3.713,12
- per Settore Formazione professionale, Lavoro e Politiche sociali euro 2.739,31.

Si ricorda che comunque parte delle somme sopra esposte, quali quelle attribuibili alle spese della Polizia Provinciale, riguardano quasi esclusivamente atti di notifica per i quali e' prevista la procedura di rimborso. Parte delle predette somme rientrano quindi (quale partita di giro) nella disponibilita' dell'Ente.

Il dettaglio risulta nell'istogramma allegato.

spese postali



FUNZIONAMENTO UFFICI

L'analisi della spesa sostenuta nell'anno 2013 per il funzionamento degli Uffici e' stata effettuata (come gia' nell'anno precedente e per le motivazioni gia' espresse in premessa) con specifico riguardo a:

- cassa economale
- buoni d'ordine
- noleggio fotocopiatori

Si ricorda che con cassa economale e buoni d'ordine si e' provveduto per l'acquisizione in economia di beni/servizi quali:

- carta, stampati, registri, generi di cancelleria, francobolli, marche ovvero valori bollati, libri, riviste, giornali e pubblicazioni di vario genere, abbonamenti a periodici;
- terminali, personal computer, stampanti, e attrezzature similari;
- attrezzi, ricambi, strumenti di lavoro, segnaletica;
- etc

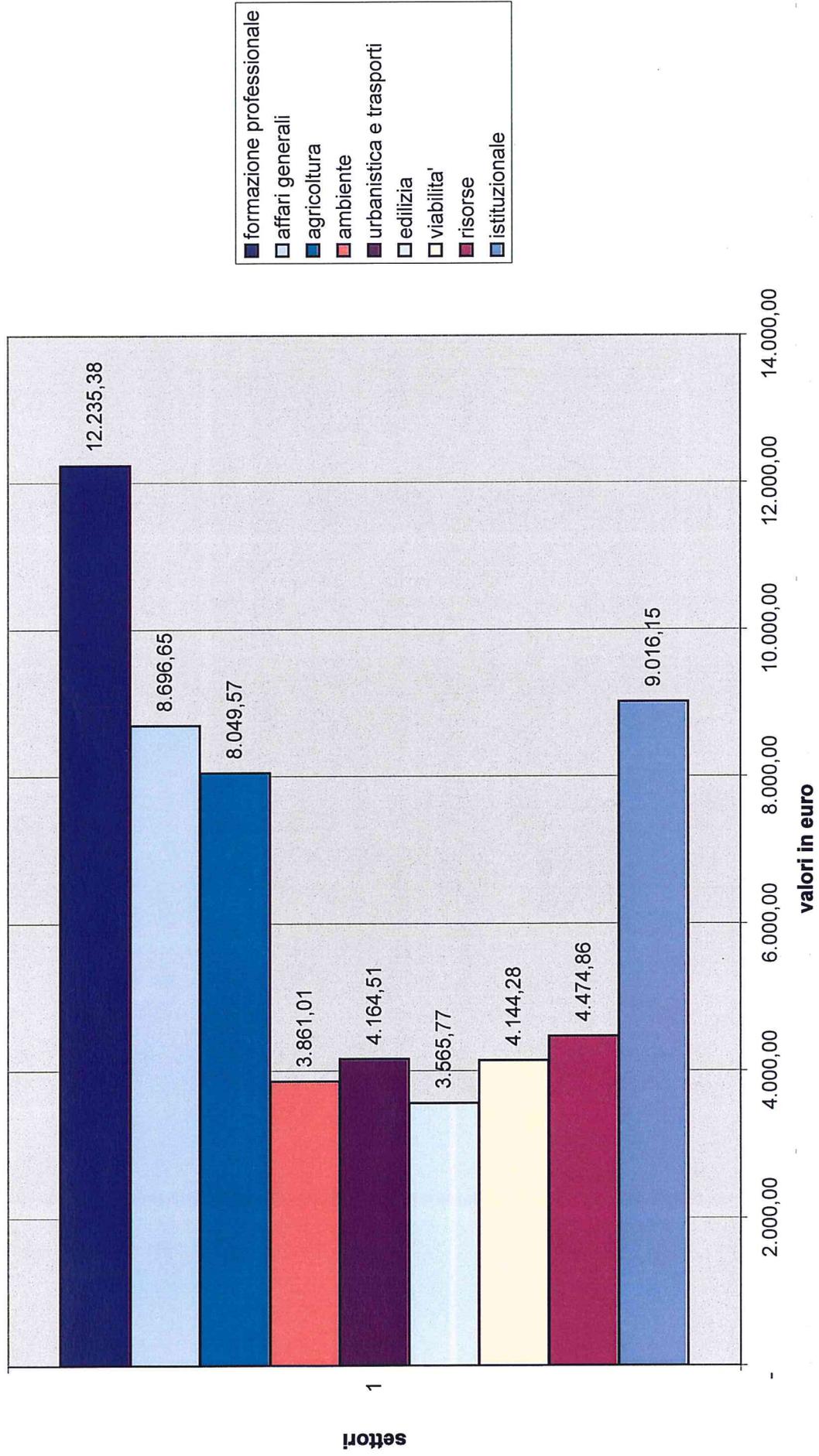
Sempre con riguardo alla spesa per funzionamento degli uffici, si fa infine notare che una quota non irrilevante della stessa e' riconducibile al noleggio dei fotocopiatori in uso presso i vari uffici dell'ente.

Il riparto dei costi di funzionamento uffici risulta sintetizzabile come qui a seguito riportato:

- per Settore Istituzionale e della Comunicazione euro 9.016,15
- per Settore Risorse euro 4.474,86
- per Settore Viabilita' euro 4.144,28
- per Settore Edilizia euro 3.565,77
- per Settore Urbanistica e Trasporti euro 4.164,51
- per Settore Ambiente euro 3.861,01
- per Settore Agricoltura euro 8.049,57
- per Settore Affari Generali etc euro 8.696,65
- per Settore Formazione professionale, Lavoro e Politiche sociali euro 12.235,38

segue grafico

spese funzionamento uffici



TELEFONIA FISSA E TELELEASING

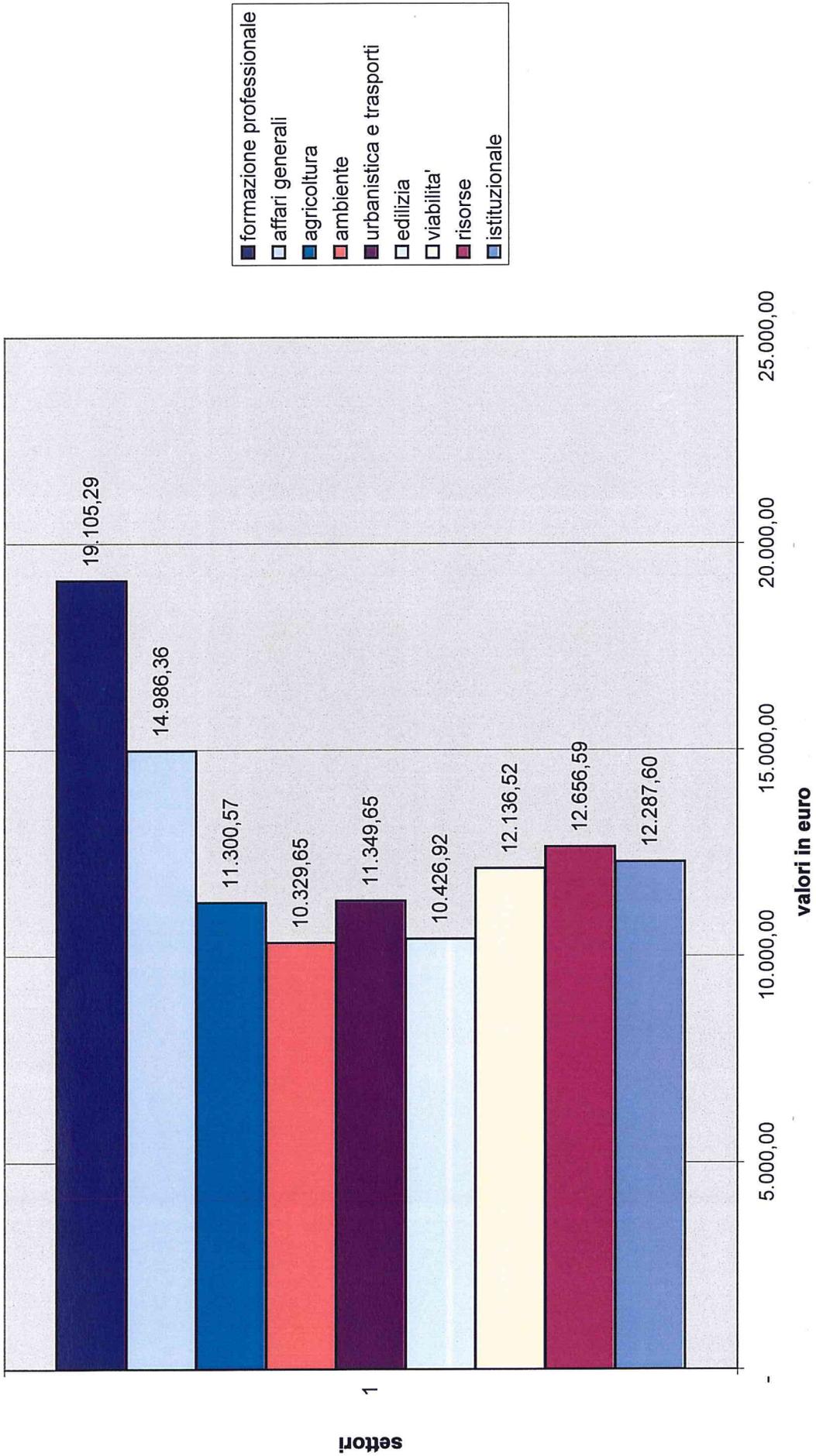
La spesa per telefonia fissa e manutenzione centralini (come nel 2011 e 2012) e' stata rapportata al numero di dipendenti assegnati ai diversi Uffici provinciali (invece che al relativo traffico telefonico in uscita), non essendo ancora possibile ricondurre la bollettazione al numero dell'utenza singola.

Il dettaglio degli stessi e' qui a seguito evidenziato:

- per Settore Istituzionale e della Comunicazione euro 12.287,60
- per Settore Risorse euro 12.656,59
- per Settore Viabilita' euro 12.136,52
- per Settore Edilizia euro 10.426,92
- per Settore Urbanistica e Trasporti euro 11.349,65
- per Settore Ambiente euro 10.329,65
- per Settore Agricoltura euro 11.300,57
- per Settore Affari Generali etc euro 14.986,36
- per Settore Formazione professionale, Lavoro e Politiche sociali euro 19.105,29

segue grafico

telefonia fissa



TELEFONIA MOBILE

La spesa per telefonia mobile relativa all'anno 2013 e' da ricondursi al traffico in uscita dei cellulari di servizio provinciali, perlopiu' assegnati a: Dirigenti, "Personale Tecnico" dei Settori Edilizia e Viabilita' , Capicantonieri, Cantonieri, Autisti, Polizia provinciale.

Dette utenze sono perlopiu' abilitate alle chiamate in uscita relative alla sola "rete aziendale".

Il dettaglio della spesa succitata, cosi' come risulta dal prospetto allegato, scaturisce da semplici operazioni matematiche, effettuate coi medesimi criteri degli anni precedenti: verificate le utenze di ciascuna Funzione (o Ufficio, nel caso di diretta dipendenza dal Dirigente), si e' semplicemente trattato di aggiungere le relative fatture riferibili all'anno 2013 e quindi di sommare alle stesse la suddivisione con criterio proporzionale dei costi generali. Una volta calcolata la spesa di ogni Funzione/Ufficio, attraverso semplici addizioni, si e' potuto procedere al livello di aggregazione superiore, calcolando l'esborso di ogni Settore (appunto corrispondente alla somma della spesa dei relativi Uffici/Funzioni).

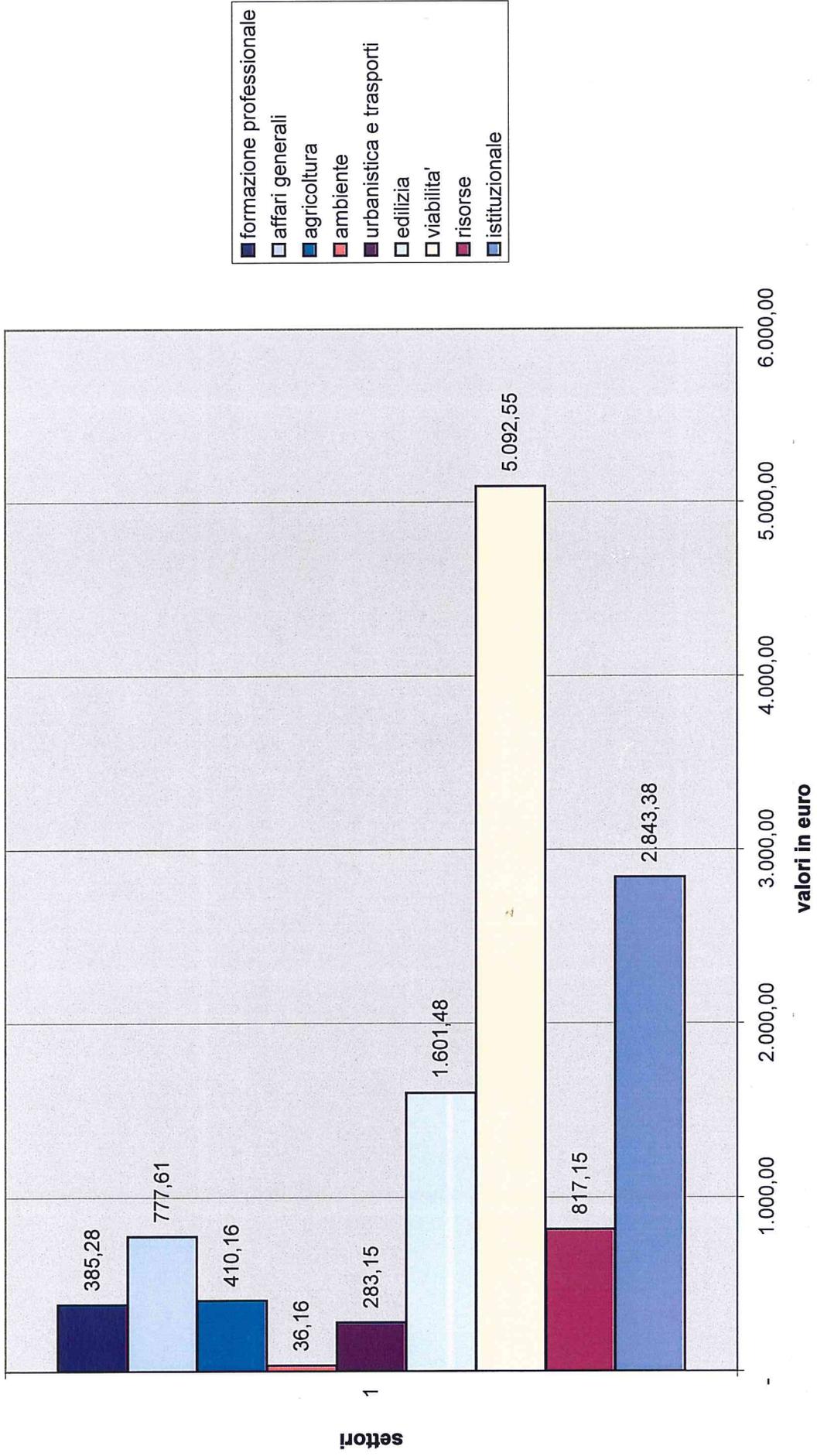
Per il relativo dettaglio ed analisi quantitativa, si rinvia al prospetto ed all'istogramma qui a seguito.

La partita di spesa qui in analisi risulta, nel dettaglio, attribuibile ai Settori dell'Ente come segue:

- per Settore Istituzionale e della Comunicazione euro 2.843,38
- per Settore Risorse euro 817,15
- per Settore Viabilita' euro 5.092,55
- per Settore Edilizia euro 1.601,48
- per Settore Urbanistica e Trasporti euro 283,15
- per Settore Ambiente euro 36,16
- per Settore Agricoltura euro 410,16
- per Settore Affari Generali etc euro 777,61
- per Settore Formazione professionale, Lavoro e Politiche sociali euro 385,28

segue grafico

telefonia mobile



AUTOMEZZI

Nel corso dell'anno 2013 la gestione dei mezzi e natanti provinciali ha comportato una spesa complessiva, scorporabile fra i Settori dell'Ente, come qui a seguito riportato:

Settore Istituzionale e della Comunicazione euro 27.734,60

Settore Risorse euro 1.983,82

Settore Viabilita' euro 90.039,02

Settore Edilizia euro 10.424,17

Settore Urbanistica e Trasporti euro 836,15

Settore Ambiente euro 1.067,81

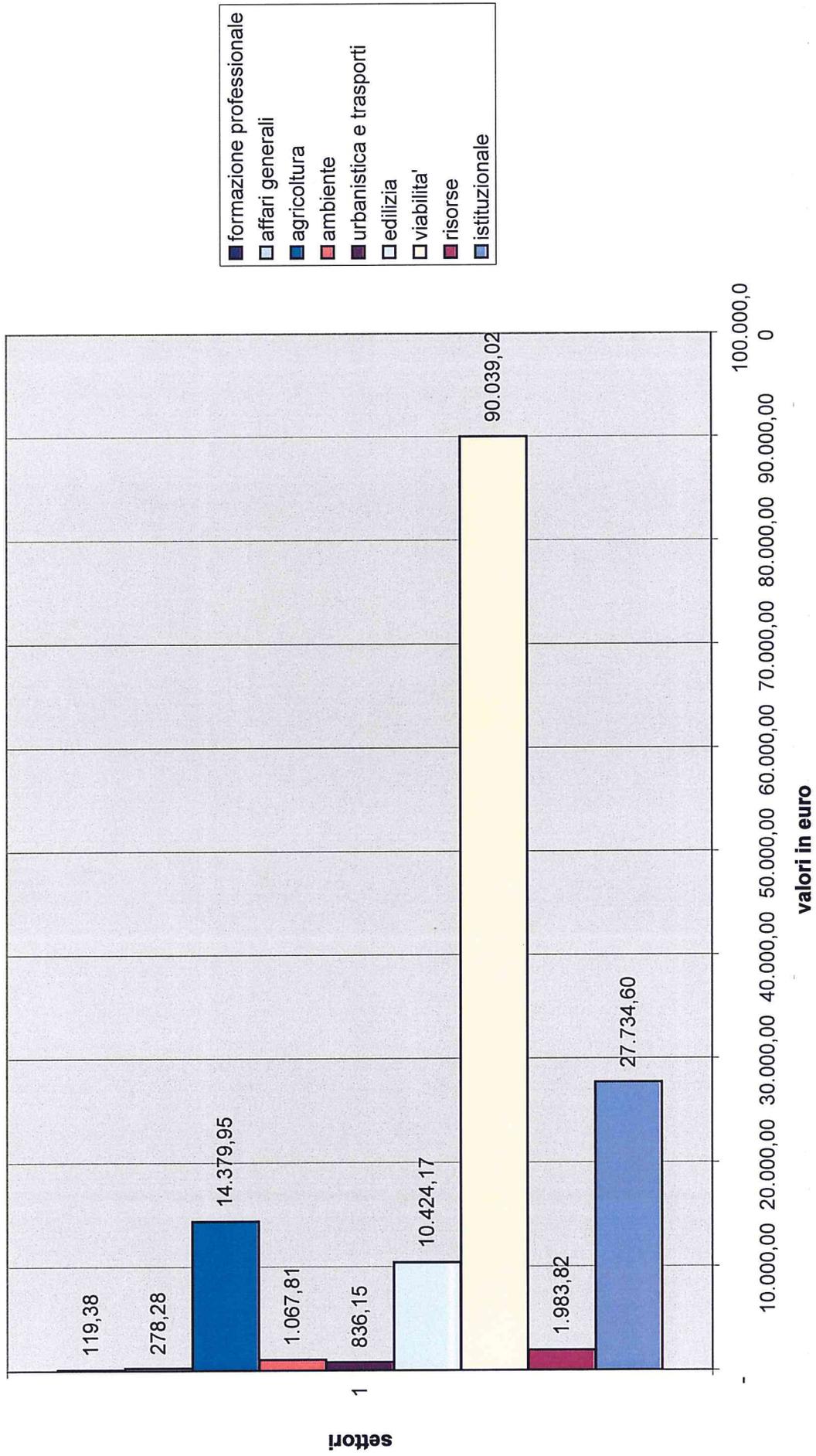
Settore Agricoltura euro 14.379,95

Settore Affari Generali etc euro 278,28

Settore Formazione professionale, Lavoro e Politiche sociali euro 119,38

Del suddetto riparto si fornisce rappresentazione nel grafico che segue.

spese automezzi



UTENZE

Anche per la gestione 2013 e' risultato particolarmente laborioso il computo delle utenze conseguenti ai consumi di acqua, energia elettrica e gas (c.d. gestione calore).

Infatti non essendo stato individuato un migliore criterio di riparto, si e' proceduto all'ascrizione delle "quote parte" ai diversi Settori e quindi alle diverse Funzioni/Uffici con le medesime metodologie degli anni precedenti.

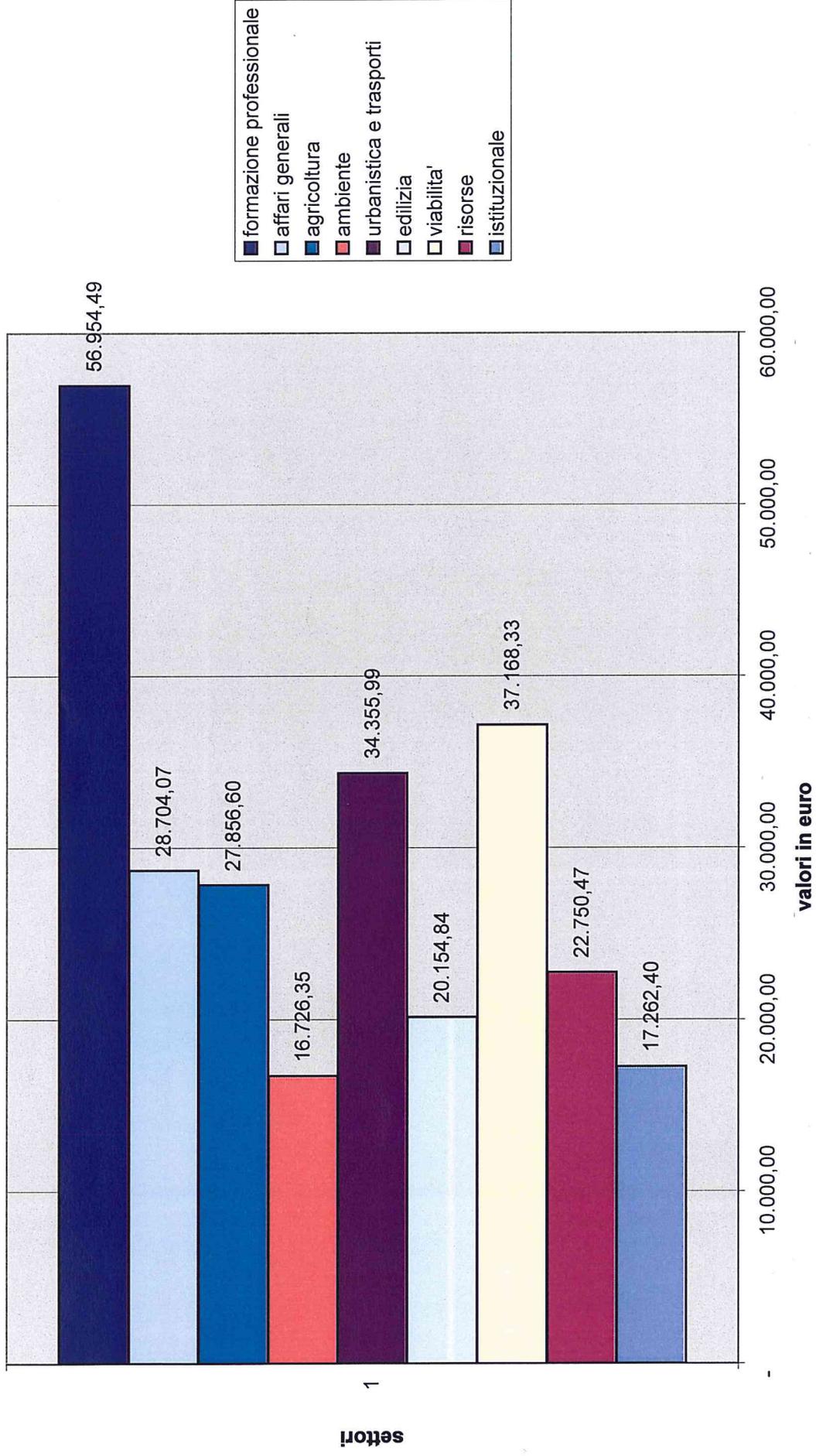
La problematicità di tale operazione e' risultata aggravata dal fatto che le spese di gestione degli Uffici provinciali siti in Corso Cavallotti risultano computate nell'ambito delle spese condominiali e le stesse risultano conteggiate con una periodicità non compatibile con quella del presente report.

In definitiva la spesa e' risultata ascrivibile ai vari Settori dell'Ente come segue:

- per Settore Istituzionale e della Comunicazione euro 17.262,40
- per Settore Risorse euro 22.750,47
- per Settore Viabilità euro 37.168,33
- per Settore Edilizia euro 20.154,84
- per Settore Urbanistica e Trasporti euro 34.355,99
- per Settore Ambiente euro 16.726,35
- per Settore Agricoltura euro 27.856,60
- per Settore Affari Generali etc euro 28.704,07
- per Settore Formazione professionale, Lavoro e Politiche sociali euro 56.954,49

segue grafico

utenze



ULTERIORI ANALISI

Ai fini di una maggiore intellegibiita' di quanto sopra esposto, si e' provveduto ad integrare l'analisi della quale si e' dato conto nei precedenti paragrafi con ulteriori conteggi e connessi grafici.

In particolare si e' ritenuto di scorporare dai costi totali la spesa relativa al Personale. Cio' in quanto tale uscita e' stata considerata "rigida", permettendo (per ovvie ragioni) solo limitate politiche di ottimizzazione e razionalizzazione.

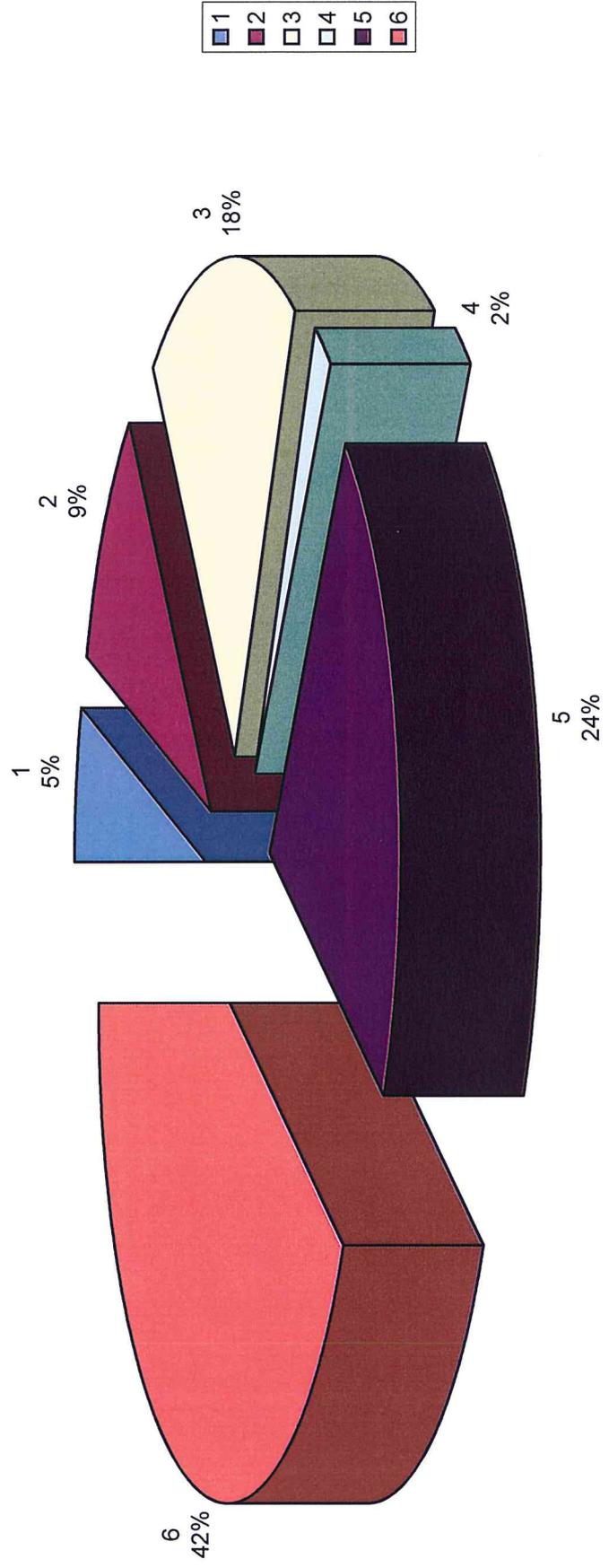
Con il grafico che segue, si e' voluto pertanto evidenziare l'impatto delle singole voci sulle uscite globali dell'ente, al netto di detta spesa per stipendi et similia, onde ottenere una classifica dei costi a partire da quelli che percentualmente incidono in maggior misura sul bilancio dell'ente.

L'ipotesi che si e' voluto perseguire, gia' tracciata nei report elaborati in precedenza, e' (appunto) quella di attenzionare in primis le uscite che meno risentono di caratteristiche di rigidita', e che conseguentemente si prestano con maggior successo ad eventuali interventi mirati alla razionalizzazione della spesa.

Come ben appare dal successivo grafico a torta, al netto dei costi per il personale, le spese che maggiormente incidono sul bilancio dell'ente sono quelle relative alle utenze (42%), seguite da quelle per automezzi (24% del totale), quindi dalla telefonia fissa (18% del totale) da quelle per funzionamento uffici (9%) e quindi dalle spese postali (5%) e telefonia mobile (2%).

Segue grafico

spese senza costi per personale



ANALISI DEI COSTI COMPARATA

A conclusione del periodo 2010/2013 si e' potuto procedere ad indagini comparative per verificare l'andamento nel tempo delle voci di spesa, con particolare riguardo ai costi per Personale, posta, funzionamento uffici, telefonia fissa e teleleasing, telefonia mobile, automezzi ed utenze.

Cio' nella consapevolezza che anche gli Enti locali non possano prescindere da logiche aziendalistiche e debbano:

- agire conformemente ai principi di efficienza ed efficacia, indicati dalla normativa vigente,
- verificare in itinere la compatibilita' degli obiettivi con la "mission" dell'Amministrazione,
- procedere alla preliminare analisi dei mezzi e dei metodi utilizzati, per poter raggiungere un miglioramento dei servizi offerti.

In sostanza, avendo completato anche la rilevazione dei dati parziali ed aggregati relativi alle principali spese di gestione riferite all'anno 2013, risulta ora possibile fornire una rappresentazione del trend del periodo.

Questo non solo per uno studio iniziale sull'evoluzione delle uscite dell'Ente, bensì anche per acclarare la contrazione della spesa quale obiettivo sul quale si sta misurando lo staff dirigenziale dell'Ente.

In effetti, già ad un primo sguardo sul prospetto di sintesi allegato, dove risultano affiancati i dati del 2010 a quelli del 2011, del 2012 e del 2013 balzano all'occhio alcune considerazioni generali ed emergono alcune ipotesi da sottoporre ad ulteriori esplorazioni.

In termini generali i dati numerici qui esposti consentono di visualizzare un'apprezzabile contrazione della spesa: la spesa complessiva e' infatti risultata nell'anno 2010 pari ad euro 12.880.380,72, a fronte di euro 10.262.652,39 nel 2013.

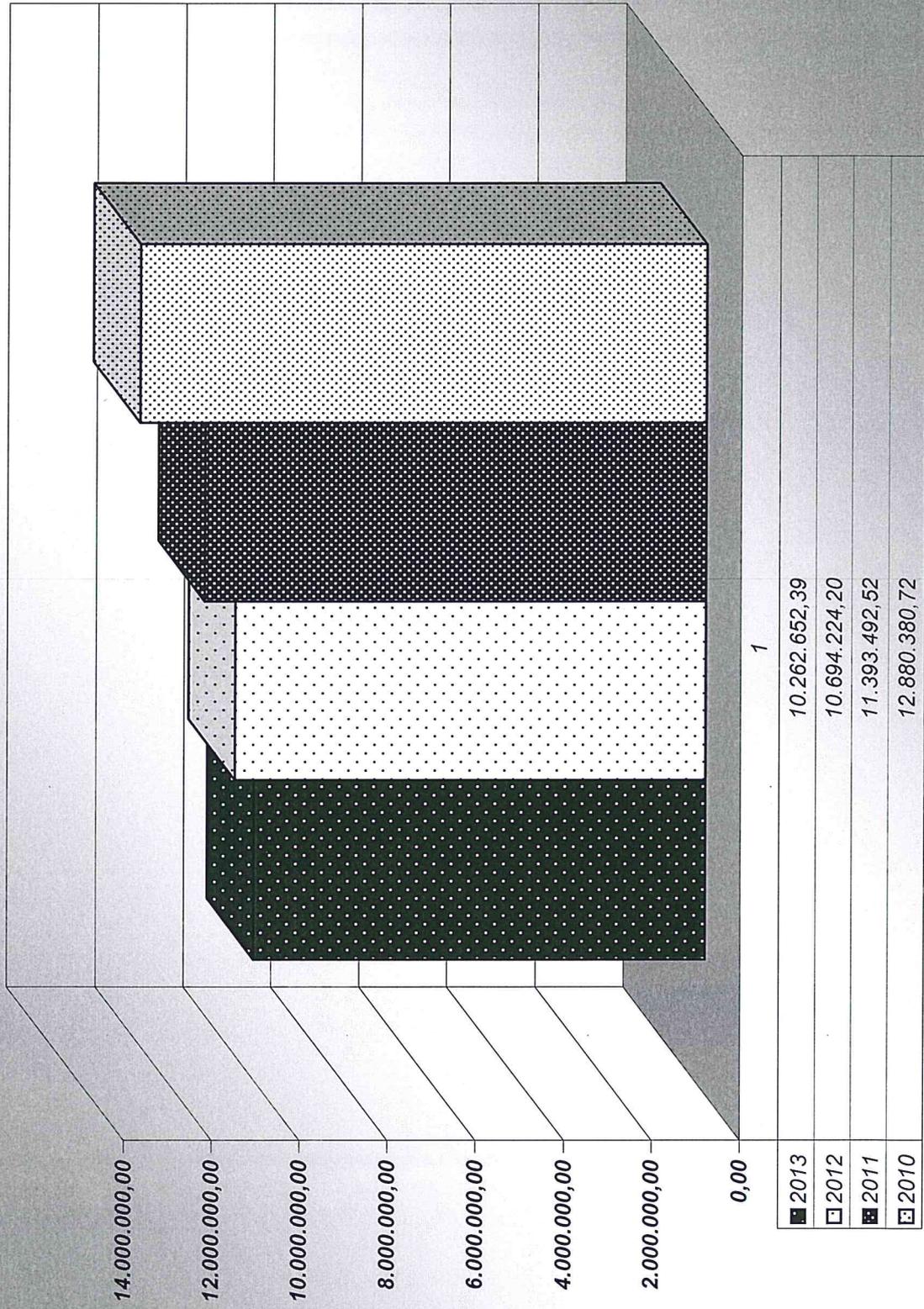
Nel dettaglio i grafici a barra che seguono forniscono un'immagine sufficientemente significativa dell'impegno profuso per addivenire, la' dove possibile, ad una diminuzione delle uscite dell'Ente.

I grafici indicano infatti un trend che, sia pure in modo non progressivo, da' conto della forte riduzione dei costi qui analizzati tra l'anno 2010 e l'anno 2013, a testimonianza dell'attenzione dedicata all'oculata gestione dell'ente.

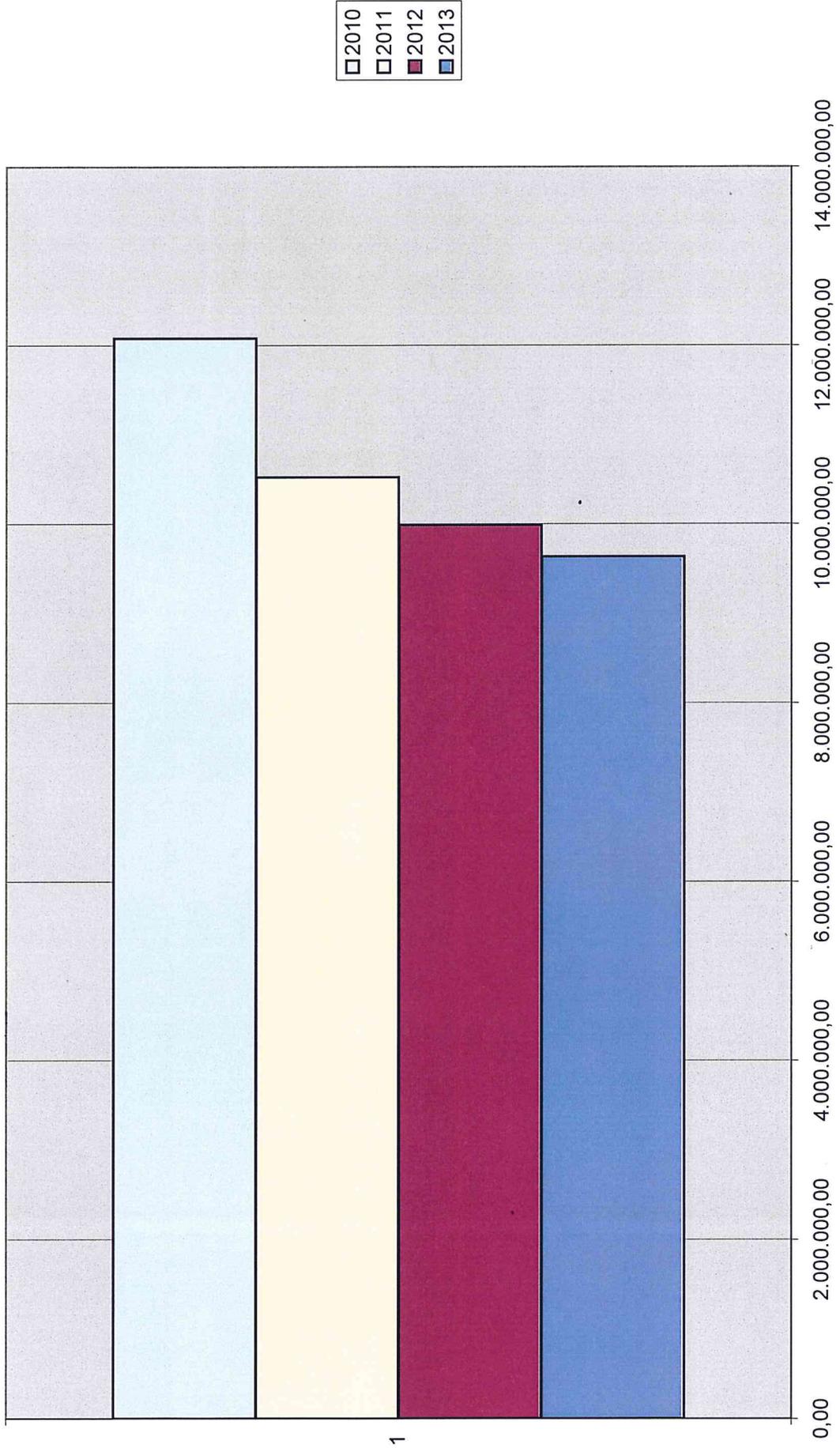
Si vuole anche pensare che la maggiore consapevolezza, resa possibile anche attraverso analisi simili a quelle qui presentate, abbia favorito il processo in parola, che (finora senza ledere la qualita' dei servizi resi) ha purtroppo determinato minori costi a carico del bilancio provinciale.

ANNI	PERSONALE	POSTA	FUNZ. UFFICI	TELEFONIA	CELLULARI	AUTOMEZZI	UTENZE	TOTALE
SETTORE ISTITUZIONALE	2013	1.025.893,51	12.333,97	9.016,15	12.287,60	2.843,38	27.734,60	1.107.371,61
	2012	1.067.161,27	6.831,90	26.792,72	10.317,46	2.317,54	32.443,57	1.158.198,02
	2011	1.154.779,22	7.538,10	40.165,81	10.117,50	3.095,31	36.962,96	1.267.591,13
	2010	1.243.766,43	5.798,77	25.989,71	14.241,70	4.099,70	30.555,10	1.333.043,93
SETTORE RISORSE	2013	1.144.809,70	2.820,22	4.474,86	12.656,59	817,15	1.983,82	1.190.312,81
	2012	1.319.070,79	4.247,65	14.960,27	12.210,55	1.171,58	4.317,37	1.380.209,51
	2011	1.408.368,97	7.763,21	26.456,52	18.176,28	1.217,45	6.089,87	1.499.409,61
	2010	1.652.042,50	4.964,90	35.816,64	17.420,19	2.753,36	9.274,11	1.744.853,11
SETTORE VIABILITA'	2013	1.461.397,58	437,8	4.144,28	12.136,52	5.092,55	90.039,02	1.610.416,08
	2012	1.586.015,69	2.427,50	23.016,37	11.062,83	4.229,20	99.220,57	1.755.161,14
	2011	1.587.261,22	5.278,95	35.576,60	12.730,43	7.007,94	96.123,72	1.769.126,14
	2010	1.843.738,68	3.742,87	39.205,48	24.486,49	7.371,57	89.228,64	2.015.342,44
SETTORE EDILIZIA	2013	633.017,26	323,93	3.565,77	10.426,92	1.601,48	10.424,17	679.514,37
	2012	534.720,18	830,21	11.053,78	9.272,71	1.681,42	16.758,16	589.972,65
	2011	550.725,66	2.162,25	17.979,23	10.166,48	2.226,42	13.917,91	610.067,63
	2010	714.132,68	517,88	34.436,15	12.104,59	4.061,15	10.733,58	779.750,22
SETTORE URBANISTICA E TRASPORTI	2013	560.073,75	3.224,89	4.164,51	11.349,65	283,15	836,15	614.288,09
	2012	622.235,85	5.083,19	5.918,08	10.165,25	459,49	1.686,23	672.224,79
	2011	648.398,65	6.295,67	14.997,78	11.717,21	452,1	1.136,48	706.704,00
	2010	908.361,90	7.137,60	16.391,13	12.710,61	633,24	992,02	954.306,07
SETTORE AMBIENTE	2013	638.522,11	1.906,63	3.861,01	10.329,65	36,16	1.067,81	672.449,72
	2012	583.819,71	6.486,33	10.662,60	9.183,13	244,75	2.517,38	623.857,67
	2011	615.680,71	7.293,94	14.369,25	9.486,50	416,97	1.438,35	660.745,36
	2010	803.283,57	8.726,58	19.300,27	11.626,38	293,95	2.307,00	858.321,68
SETTORE AGRICOLTURA	2013	1.210.373,85	3.612,40	8.049,57	11.300,57	410,16	14.379,95	1.275.983,19
	2012	1.199.750,94	8.848,60	17.100,68	10.292,88	631,65	16.493,03	1.270.904,91
	2011	1.331.425,86	7.140,85	37.907,51	11.461,00	797,18	15.747,85	1.440.991,96
	2010	1.480.847,75	8.241,83	22.196,95	17.180,42	1.300,28	16.210,32	1.558.761,48
SETTORE AFFARI GENERALI	2013	1.327.831,17	3.713,12	8.696,65	14.986,36	777,61	278,28	1.384.987,26
	2012	1.432.140,44	6.618,76	27.884,42	13.516,26	817,39	875,64	1.509.218,79
	2011	1.554.479,48	13.719,03	49.656,10	15.368,74	1.056,22	34.930,75	1.669.210,32
	2010	1.538.017,93	16.880,12	51.711,22	19.274,28	868,64	21.214,33	1.647.966,52
SETTORE FORMAZIONE PROFESSIONALE	2013	1.635.790,22	2.739,31	12.235,38	19.105,29	385,28	119,38	1.727.329,35
	2012	1.644.435,35	9.189,56	44.466,53	13.335,53	861,16	1.386,22	1.734.476,72
	2011	1.675.982,71	13.904,40	32.412,59	24.565,35	873,02	715,56	1.769.646,37
	2010	1.896.207,64	12.832,29	32.141,51	26.824,58	1.105,44	706,68	1.988.035,27
totali	2013	9.637.709,15	31.112,27	58.208,18	114.579,15	12.246,92	146.863,18	10.262.652,39
	2012	9.989.350,22	50.563,70	181.855,45	99.356,60	12.414,18	175.698,17	10.694.224,20
	2011	10.527.102,48	71.096,40	269.521,39	123.789,49	17.142,61	172.132,70	11.393.492,52
	2010	12.080.399,08	68.842,84	277.189,06	155.869,24	22.487,33	160.007,45	12.880.380,72

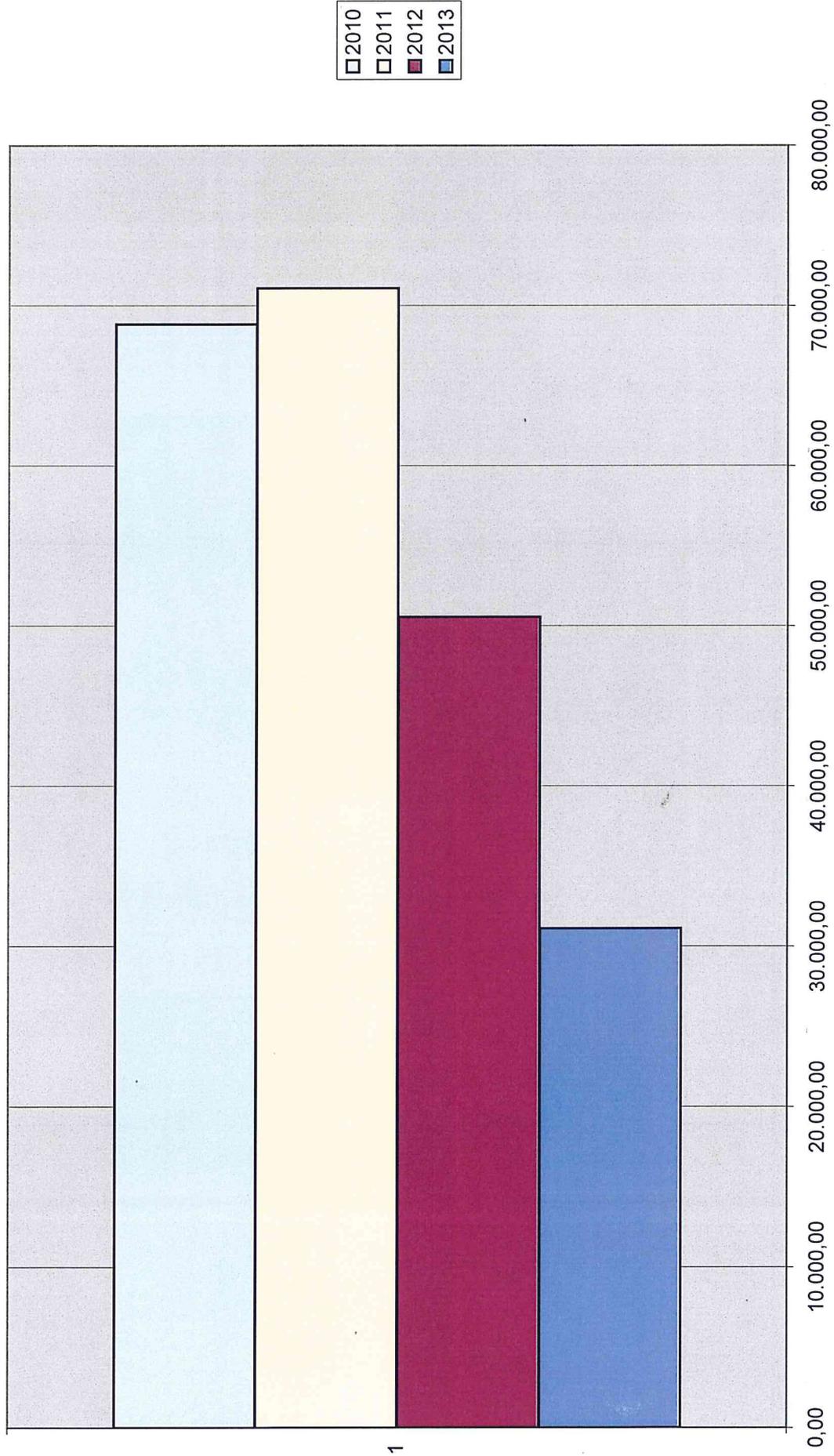
spese complessive nel quadriennio



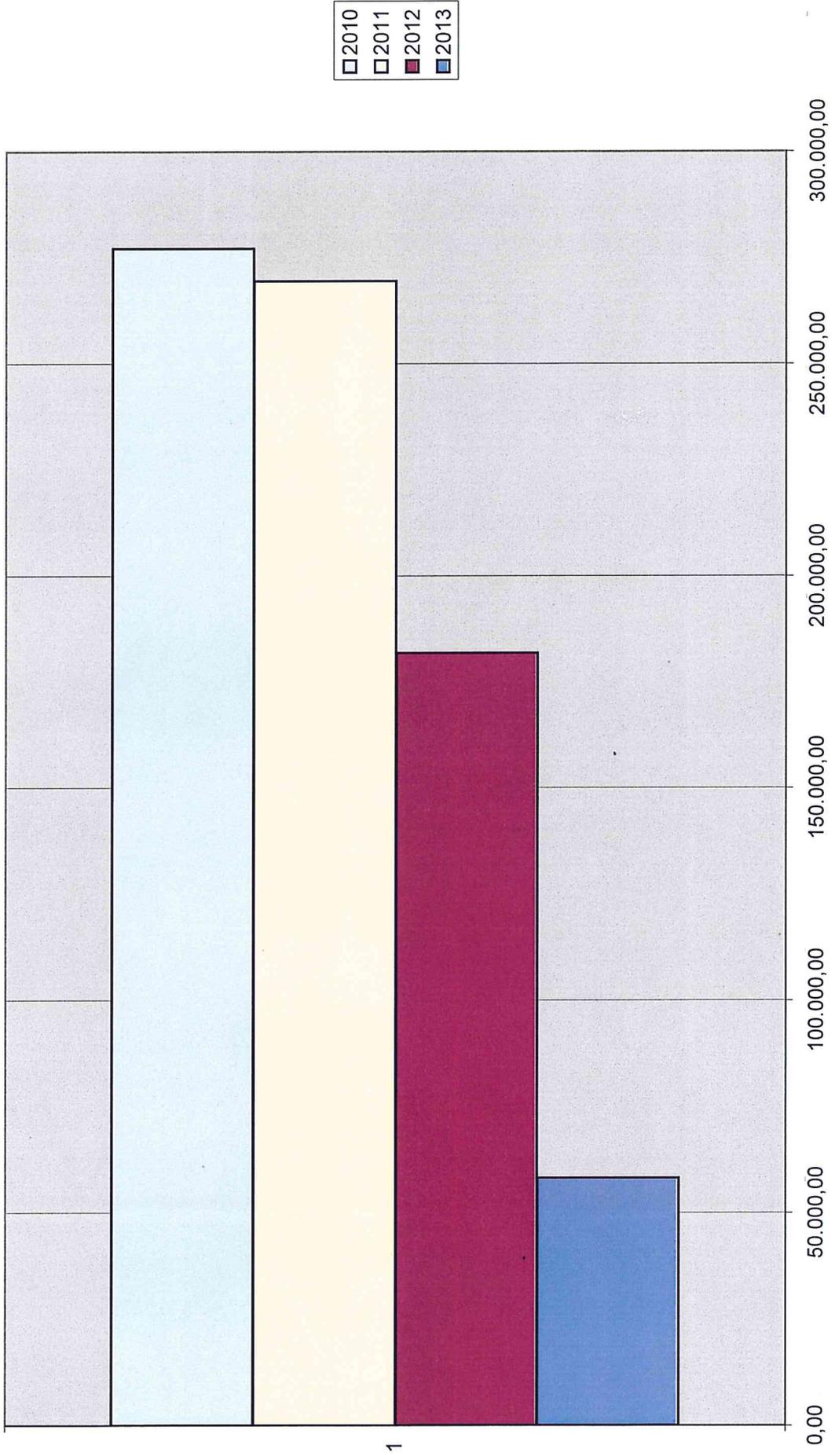
SPESE PER PERSONALE



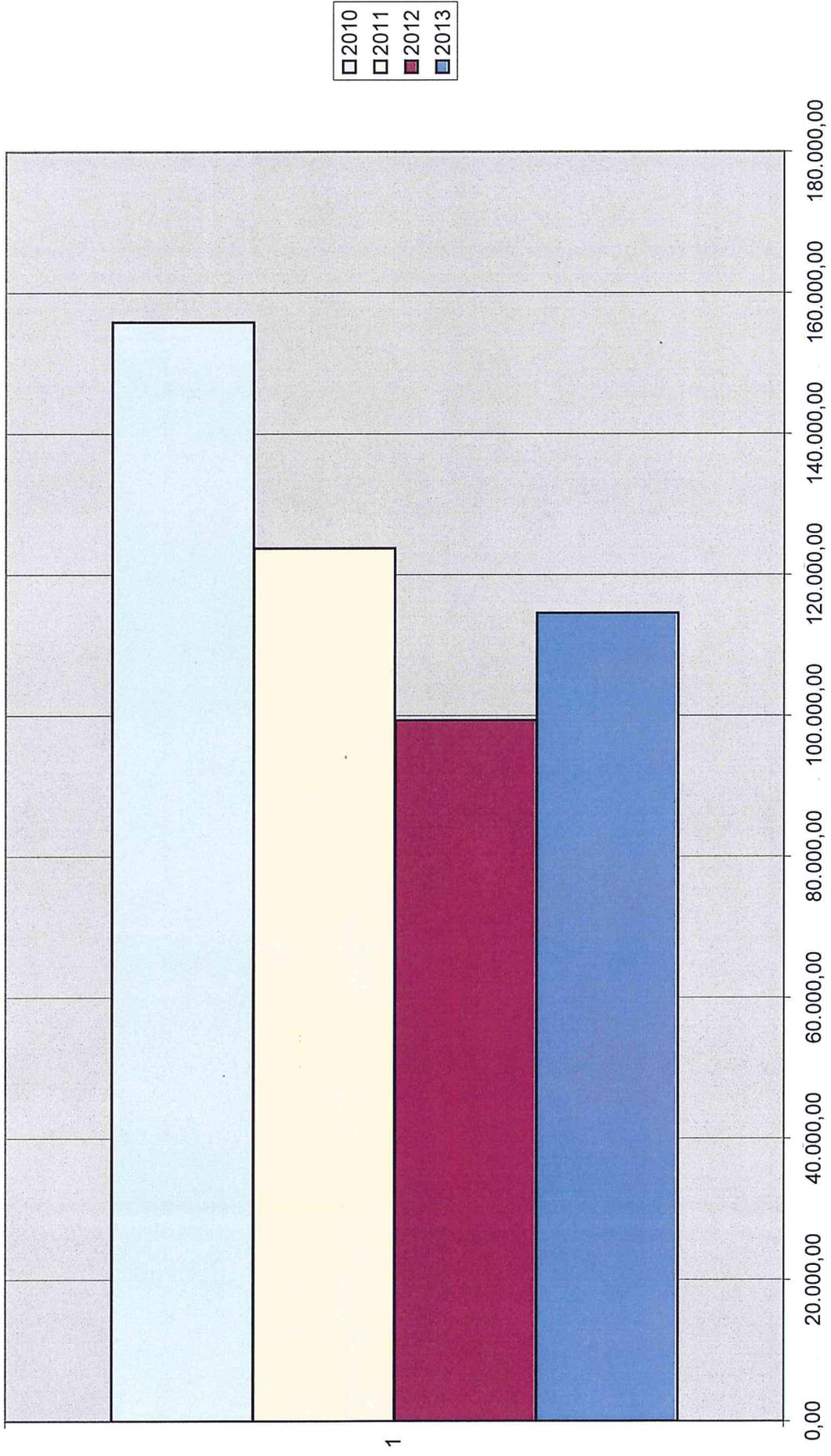
SPESE POSTALI



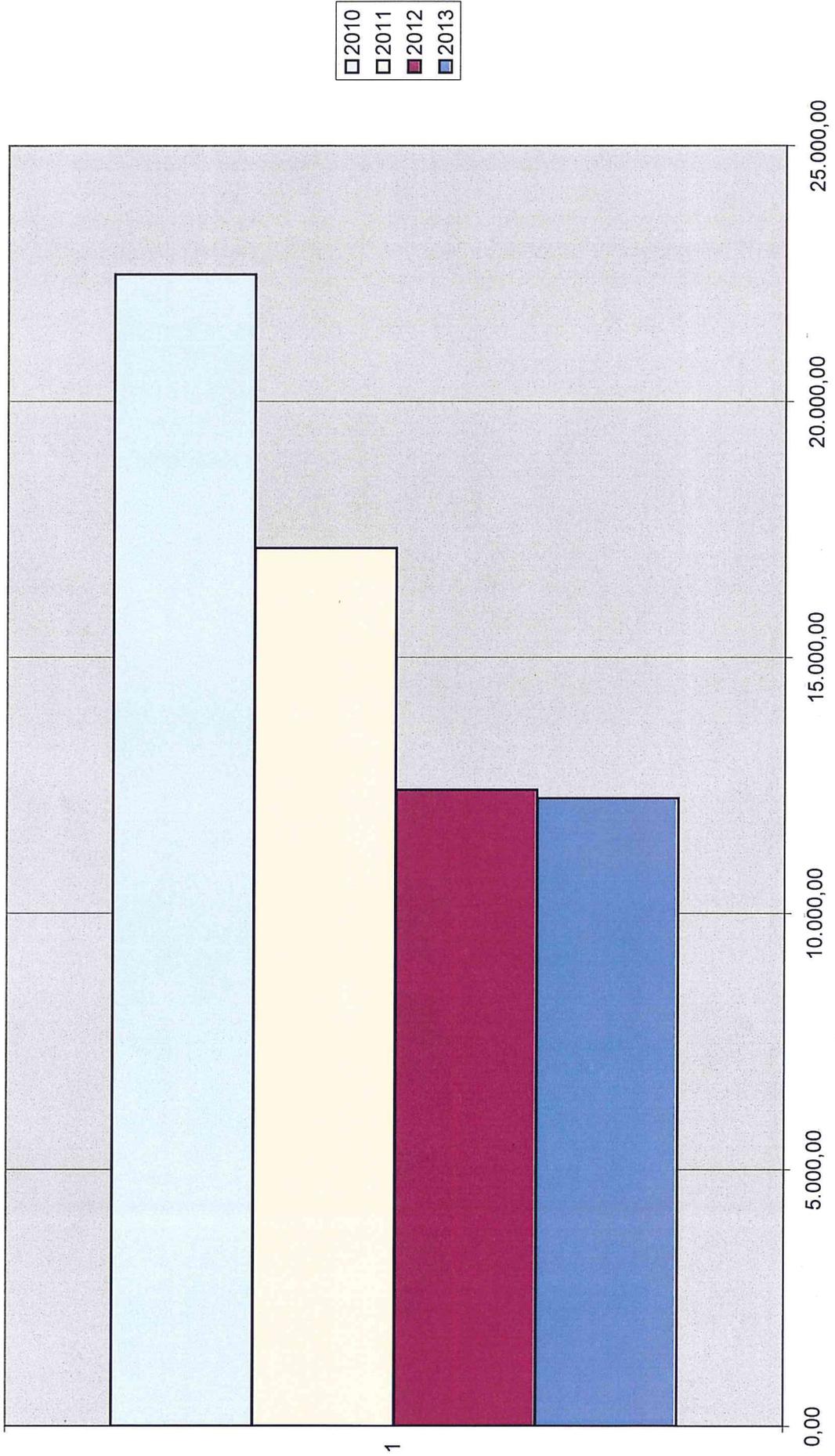
FUNZIONAMENTO UFFICI



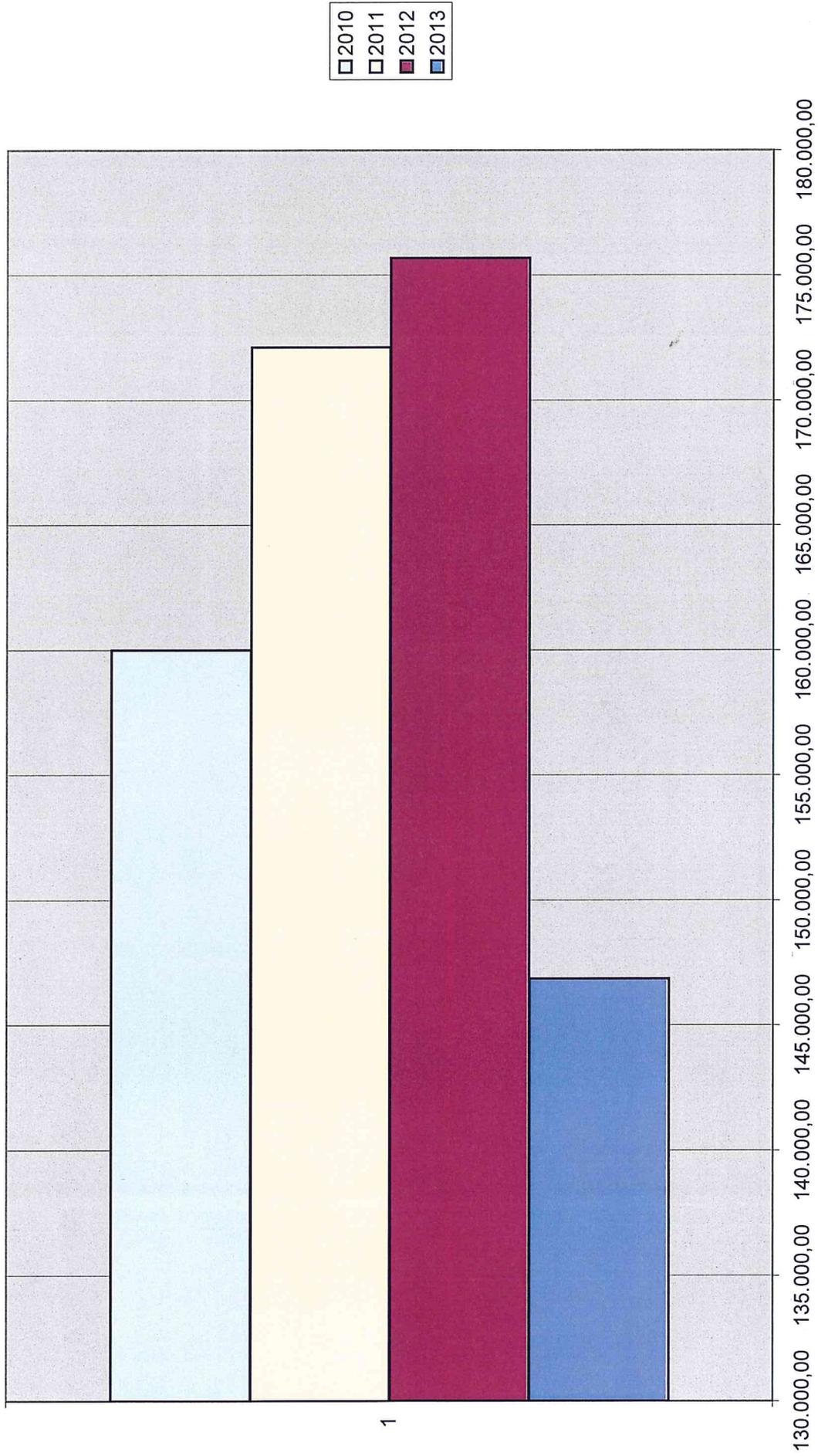
TELEFONIA FISSA



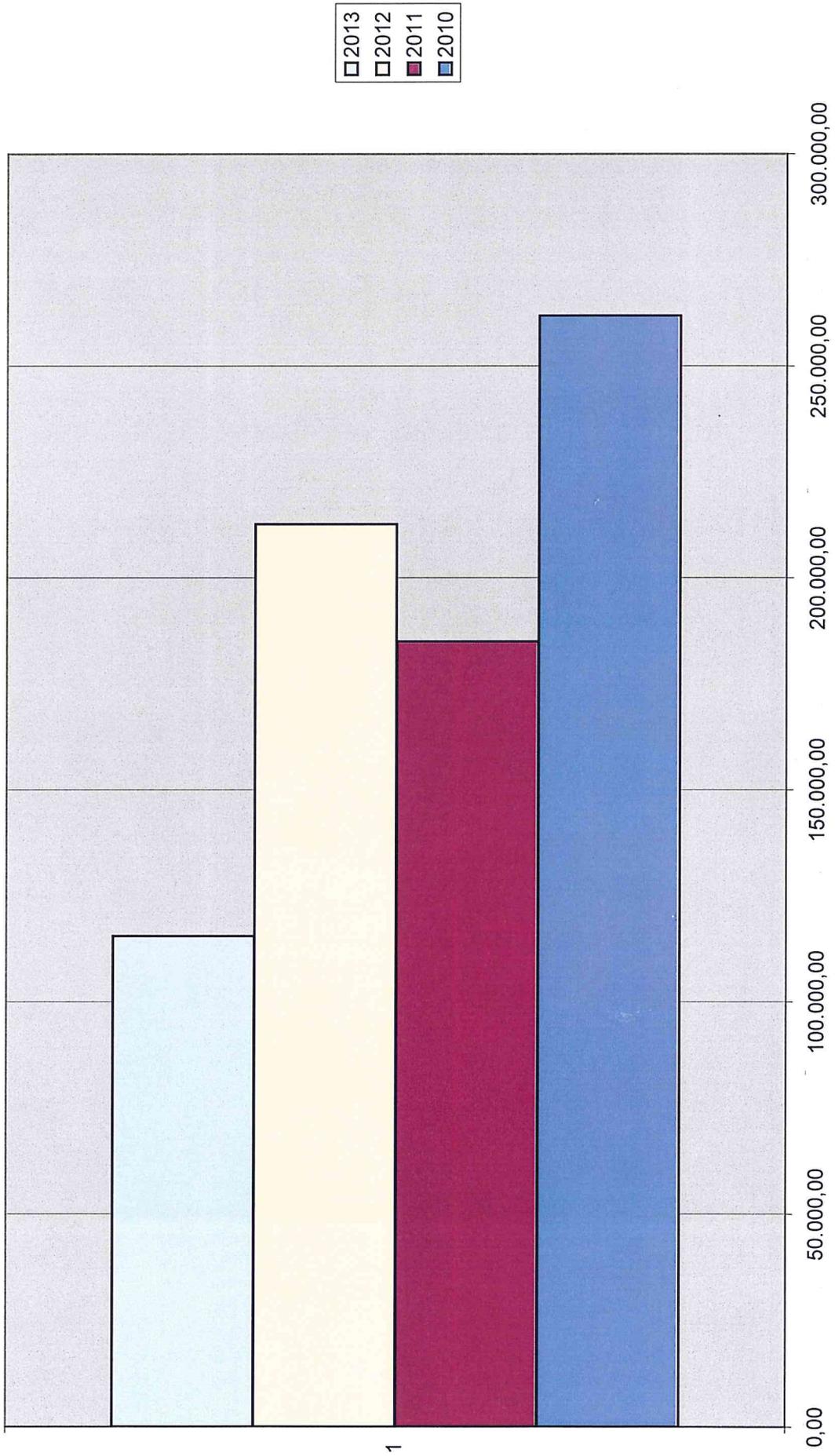
TELEFONIA MOBILE



AUTOMEZZI



UTENZE



CONSIDERAZIONI FINALI

A conclusione dell' elaborazione si possono fare alcune considerazioni/osservazioni.

In primo luogo occorre sottolineare che nonostante l'esperienza degli anni precedenti permangono alcune imperfezioni nei dati qui presentati, specie nei casi in cui si e' dovuto ricorrere a coefficienti per l'attribuzione dei consumi ai diversi Uffici/Settori. Risulta infatti evidente che in tali casi i dati raccolti non possono che considerarsi dati spuri, per quanto sicuramente non molto distanti dal vero.

Resta quindi tuttora da perfezionare la definizione di una tipologia standardizzata di analisi/studio, indispensabile per l'affinamento del modello.

Si ritiene di ribadire, per il futuro, il suggerimento di introdurre metodologie in grado di consentire ai singoli Dirigenti un controllo decentrato piu' diffuso ed oculato sulle quote parte delle spese di gestione (quale presupposto necessario per correttivi intesi alla contrazione delle uscite).