

Il sistema di programmazione e controllo

Contestualmente all'innovazione organizzativa sono stati revisionati i processi di pianificazione strategica e di programmazione economico-finanziaria.

Nel corso del 2008 sono stati consolidati e perfezionati i processi decisionali e le modalità di elaborazione dei documenti di programmazione annuale e pluriennale al fine di raccordare la pianificazione strategica con la programmazione operativa.

La fase di pianificazione strategica si è sviluppata attraverso l'analisi dei bisogni da soddisfare e delle criticità da affrontare per arrivare alla definizione delle finalità dell'Amministrazione nel triennio 2008-2010.

Dall'analisi dei fabbisogni finanziari sono state formulate le previsioni di bilancio articolate per politiche ed ambiti, favorendo una lettura del bilancio annuale e pluriennale coerente con le linee strategiche dell'amministrazione.

Il percorso ha posto specifica attenzione ai processi di pianificazione e controllo sia a livello strategico che operativo. Obiettivo prioritario è stato quello di allineare e rendere coerenti tutti i documenti di programmazione (Piano di lavoro dell'area strategica, Relazione previsionale e programmatica, Bilancio e Piano esecutivo di gestione).

L'elaborazione della Relazione Previsionale e Programmatica per il triennio 2008-2010 si è collocata in un contesto di consolidamento delle innovazioni introdotte negli ultimi anni. Il rinnovamento è stato accompagnato da importanti obiettivi:

- Allineamento ed elaborazione della Relazione Previsionale Programmatica partendo dalle politiche dell'Ente
- Sviluppo dell'analisi del contesto socio-economico
- Predisposizione di un modello di Relazione Previsionale Programmatica con contenuti definiti:
 1. analisi del contesto di riferimento (caratteristiche dei bisogni della collettività, eventuali mutamenti in corso, analisi di dati statistici, analisi swot)
 2. riflessioni a partire dai dati di monitoraggio e valutazione
 3. finalità da conseguire per il triennio 2008-2010
 4. azioni e progetti avviati negli anni precedenti con evidenziazione dello stato di avanzamento
 5. azioni e progetti da avviare nel triennio

I soggetti principali dell'elaborazione della Relazione Previsionale Programmatica sono stati i dirigenti di policy e i direttori d'area. Per valorizzare la capacità di integrazione e coordinamento degli interventi, anche l'apporto dei dirigenti di linea è stato rilevante.

La **programmazione operativa** è stata articolata sulla base dei contenuti e delle finalità della Relazione Previsionale Programmatica. La previsione del budget di spesa (sia parte corrente che investimenti) per politiche ed ambiti è stata realizzata partendo dai prodotti e progetti individuati nel Piano esecutivo di gestione (processo bottom-up), realizzando in forte legame tra PEG, Bilancio e Piano di lavoro dell'area strategica.

L'innovazione del processo di programmazione è legata alla costruzione di un "nuovo" Piano esecutivo di gestione: uno strumento di programmazione

integrato con i documenti di pianificazione in grado di guidare la gestione. Per ogni prodotto/progetto sono stati definiti gli obiettivi gestionali, attività/fasi progettuali e risultati attesi.

Gli obiettivi della gestione sono affidati ai responsabili dei servizi unitamente alle relative dotazioni umane e strumentali, dando concreta attuazione al principio di autonomia dirigenziale. In tal modo i responsabili dei servizi ne assumono la responsabilità sia in termini di gestione che di raggiungimento dei risultati attesi.

Il processo di programmazione si interseca in modo sistematico con il processo di valutazione delle posizioni dirigenziali. Il risultato della gestione costituisce uno degli elementi rilevanti per la valutazione della prestazione dirigenziale, quindi ai fini del trattamento economico dei titolari di posizione dirigenziale. In particolare, l'indennità di prestazione, ovvero una delle due voci che compone il salario accessorio del Dirigente, è parametrata agli effettivi risultati raggiunti, espressi come valore percentuale in rapporto agli obiettivi assegnati ad inizio anno tramite il PEG.

L'INNOVAZIONE DEL SISTEMA DI MONITORAGGIO

Ogni organismo appartenente al sistema della Pubblica Amministrazione è chiamato a valutare con attenzione ogni scelta che comporti un impiego di risorse.

La principale sfida richiede il miglioramento dell'efficienza interna e dell'efficacia degli interventi ovvero l'ottimizzazione dei costi di funzionamento, in modo da destinare l'ammontare più elevato possibile di risorse alla produzione ed erogazione dei servizi in grado di rispondere alle aspettative dei cittadini.

Per tale ragione, in perfetta armonia con il riordino del processo di programmazione, è stato rinnovato il sistema di controllo nelle sue dimensioni principali: il controllo strategico e il controllo di gestione.

La misurazione dell'efficacia del processo di formulazione delle linee strategiche è stata realizzata attraverso specifici momenti di verifica e monitoraggio. Obiettivo prioritario per il 2008 è stato quello di creare un unico sistema di monitoraggio periodico con cadenza trimestrale, costruito sulla base dello stato di avanzamento dei prodotti/progetti individuati nel Piano esecutivo di gestione e collegati alle politiche/ambiti dell'Ente, in grado di soddisfare le molteplici esigenze informative.

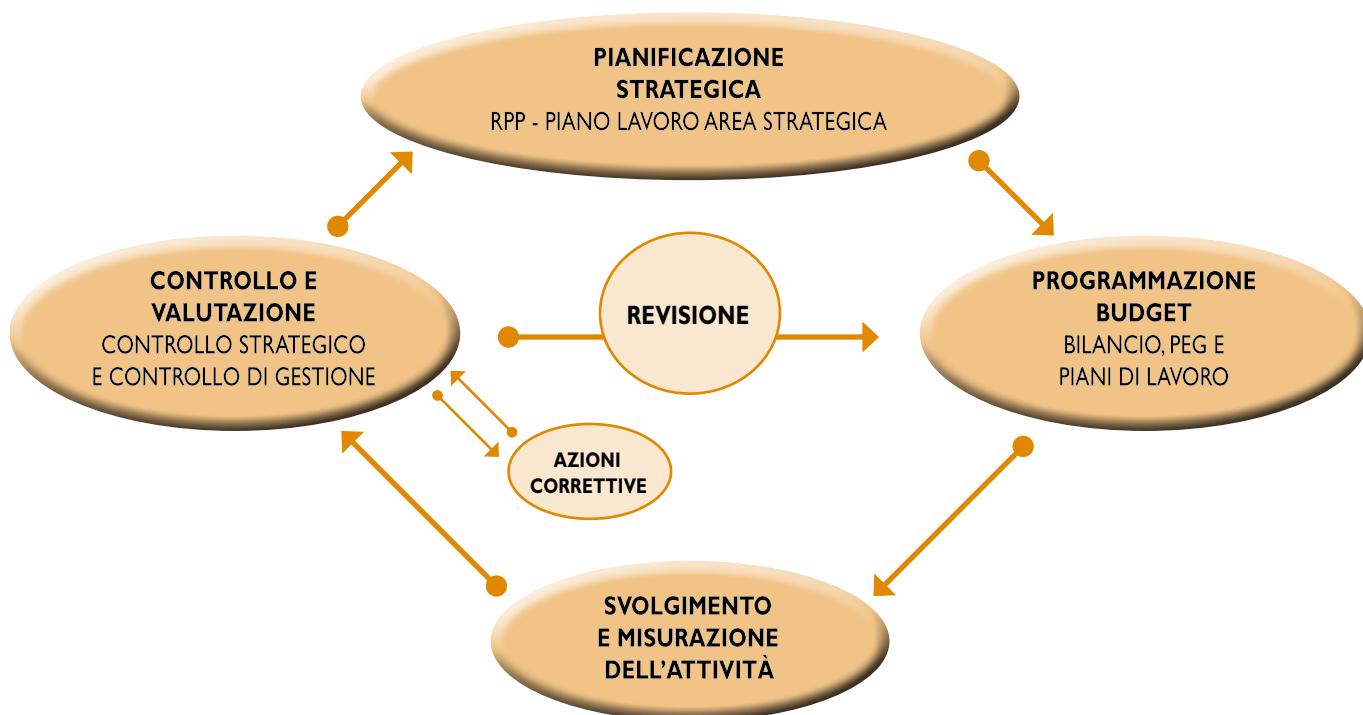
L'allineamento dei sistemi di monitoraggio ha costituito la premessa per raggiungere importanti risultati:

- verifica dell'effettiva attuazione delle linee strategiche attraverso l'analisi della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra obiettivi strategici, decisioni adottate e risorse assegnate
- verifica dello stato di attuazione dei prodotti/progetti del PEG e del raggiungimento dei risultati attesi
- individuazione delle azioni correttive e ridefinizione degli obiettivi dell'Amministrazione
- verifica della coerenza delle finalità con le attese della collettività
- verifica delle previsioni di bilancio

Attraverso il monitoraggio periodico del Piano di lavoro dell'area strategica e del Piano esecutivo di gestione è stato possibile costruire un **sistema di reporting** in grado di evidenziare lo stato di avanzamento dei progetti

strategici e le principali criticità, nonché di evidenziare le azioni correttive da porre in essere per riposizionare la programmazione.

L'attività inerente il controllo strategico e il controllo di gestione è stata realizzata in modo integrato seguendo il seguente percorso:



IL SISTEMA DI REPORTING

Poiché l'attività di controllo si propone di valutare e favorire il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza della gestione, il sistema di reporting è stato progettato considerando le seguenti dimensioni:

- ❑ L'insieme delle relazioni tra dipendenti, strumenti e normativa
- ❑ Il sistema informativo in grado di garantire l'unicità delle informazioni rispetto all'oggetto da monitorare
- ❑ I fruitori del sistema
- ❑ La periodicità e la tempestività dei report
- ❑ Gli indicatori più rilevanti e significativi da monitorare



Monitoraggio attraverso il Controllo strategico:

- Supporto all'attività di programmazione
- Misurazione della creazione di valore per la collettività
- Verifica dell'attuazione delle scelte strategiche contenute nella RPP
- Verifica congruità tra obiettivi strategici e progetti/prodotti

Monitoraggio attraverso il Controllo di gestione:

- Analisi e valutazione degli obiettivi gestionali collegati agli obiettivi della RPP
- Analisi delle risorse economiche e finanziarie per la realizzazione degli obiettivi
- Analisi e valutazione efficienza ed efficacia delle azioni messe in campo dall'Amministrazione attraverso un sistema di indicatori
- Valutazione della qualità dei servizi
- Supporto per la valutazione dei dirigenti

GLI STRUMENTI DI CONTROLLO:

Gli strumenti di controllo sono stati correlati ai corrispondenti strumenti di PROGRAMMAZIONE e di BUDGETING ed integrati tra di loro. Nel corso del 2008 sono stati attivati e messi a sistema i seguenti strumenti di controllo:

□ **CONTABILITÀ ANALITICA** come supporto ai processi decisionali strategici e operativi:

1. determinazione e controllo dei costi unitari, dei costi fissi e dei costi variabili (rilevati secondo la competenza economica) dei prodotti previsti nel Piano esecutivo di gestione
2. determinazione del tasso di copertura delle entrate al fine della verifica del sistema tariffario dei servizi a domanda

□ **SISTEMA DELLA QUALITÀ:**

1. definizione delle Carte dei servizi e degli standard di qualità garantiti al cittadino. Gli standard di qualità sono obiettivi dichiarati (obiettivi da raggiungere), che esprimono livelli attesi di qualità del servizio, misurati attraverso indicatori, su cui l'Ente si impegna per assicurarne il rispetto
2. realizzazione di indagini di customer satisfaction per verificare il livello di qualità percepita e determinare il potenziale di miglioramento, ponendo il cittadino al centro delle scelte dell'amministrazione al fine di "modellare" i servizi sulla base dei suoi bisogni e delle sue attese

□ **PROJECT MANAGEMENT:** informatizzazione, gestione e coordinamento dei progetti dei lavori pubblici per la misurazione dei costi, della tempistica e della qualità di realizzazione degli stessi. Il controllo dei lavori pubblici è uno degli aspetti gestionali più complessi che un ente si trova ad affrontare. Ogni intervento di edilizia pubblica si articola in fasi ben definite (pianificazione, progettazione, appalto, esecuzione dei lavori e consegna delle opere), che devono essere monitorate in modo costante ed integrato al fine di assicurare una gestione più efficiente delle opere pubbliche e degli interventi di manutenzione

□ **SISTEMA DEGLI INDICATORI PER MISURARE L'EFFICIENZA, L'EFFICACIA E L'ECONOMICITÀ:** misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e verifica dell'efficacia, dell'efficienza, dell'economicità dell'azione amministrativa mediante l'analisi dei valori previsti e dei valori consuntivi degli indicatori individuati nel Piano esecutivo di gestione:

- Indicatori finanziari: costruiti direttamente dai dati preventivi e consuntivi della contabilità generale
- Indicatori di efficienza: costruiti per la misurazione del rapporto tra il costo totale di un servizio sostenuto in un dato esercizio e il numero di output erogate.
- Indicatori di efficacia: costruiti per la misurazione del rapporto mezzi/risultato (input/output)
- Indicatori di attività

SISTEMA DI AUDITING

Il Comune di Reggio Emilia ha istituito il Servizio di controllo interno per le finalità previste dal D.lgs. 286/99 e dal D.Lgs. 267/00.

Il controllo interno, in posizione d'autonomia e in staff alla Direzione, ha posto in essere le seguenti attività:

- coordinamento dell'attività del controllo di gestione, al fine di verificare l'efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa;
- collaborazione con la Direzione Operativa per la valutazione del personale con qualifica dirigenziale;
- collaborazione con i responsabili delle strutture dell'ente ai fini del miglioramento organizzativo e gestionale dell'attività amministrativa;
- monitoraggio dello stato di attuazione degli obiettivi programmati, affidati con il Piano dettagliato degli obiettivi ai dirigenti;
- valutazione dell'economicità di gestione dei singoli servizi;
- definizione delle azioni per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'attività di realizzazione degli obiettivi programmati;
- definizione di elementi utili alla direzione per l'attività di valutazione e controllo strategico.

Il progressivo ampliamento dei margini di autonomia degli enti ha comportato la necessità di introdurre strumenti innovativi di valutazione, capaci di offrire nuove chiavi di lettura dell'azione amministrativa in termini di qualità, efficacia, efficienza e legalità, a garanzia dei cittadini ma anche degli amministratori, e di raggiungere i risultati attesi in un quadro di correttezza amministrativa.

L'esistenza di un buon sistema di pianificazione, programmazione e controllo di gestione, di un buon sistema di valutazione della dirigenza nonché di un sistema di auditing interno permette al responsabile di ciascun servizio di tenere sotto controllo l'andamento delle sue attività, il trend evolutivo complessivo e di esercitare azioni correttive maggiormente efficaci.

A tal fine, nel corso del 2008, È stato istituito all'interno dell'organizzazione dell'Amministrazione Comunale un'attività di Auditing interno con le seguenti finalità:

- Audit di processo (valutazione dell'adeguatezza, regolarità, affidabilità e funzionalità dei processi, procedure e metodi in rapporto agli obiettivi)
- Audit di regolarità/conformità dei processi alle leggi e ai regolamenti

L'Auditing Interno è una funzione indipendente ed obiettiva di valutazione, verifica e consulenza, finalizzata all'esame e al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'Amministrazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto teso a valutare e migliorare i processi di controllo e gestione dei rischi.

Attraverso l'audit interno si individuano eventuali irregolarità o anomalie nello svolgimento dell'attività amministrativa e si suggeriscono le azioni

correttive, con funzione propositiva e con lo scopo quindi della realizzazione di un sistema di monitoraggio interno, in grado di fornire certezze alle procedure amministrative, a garanzia tanto dell'amministrazione quanto del cittadino.

Si è ritenuto necessario formalizzare una attività di controllo per:

- elaborare analisi, valutazioni, raccomandazioni e qualificati commenti relativamente alle attività esaminate, prevedendo ed evidenziando situazioni di rischio e/o inefficienza
- supportare le componenti organizzative (ai vari livelli) nel perseguimen-

to delle loro finalità, attraverso la misura, il confronto e la comprensione dei processi e dei relativi obiettivi

- valutare il grado di aderenza dell'operato delle componenti organizzative alle procedure aziendali ed alla normativa
- valutare e migliorare i processi di audit, sia operativi sia amministrativi
- monitorare l'effettivo completamento e beneficio delle azioni migliorative intraprese dalle varie componenti dell'organizzazione aziendale
- riportare sistematicamente alla Direzione le risultanze delle attività, supportandola nelle decisioni conseguenti.

La partecipazione a Reggio Emilia

I principali progetti messi in campo e realizzati dall'Amministrazione comunale hanno scelto, nella fase preliminare (ma senza interrompere il contatto con i cittadini nelle fasi successive), la via della partecipazione delle persone, semplificando: la via dell'ascolto della raccolta delle proposte, del dialogo, organizzata con scienza e metodo.

Proprio al fine di disciplinare l'implementazione e l'organizzazione dei processi partecipativi l'Amministrazione ha approvato nel corso del 2008 la direttiva "Attivazione e gestione dei processi partecipativi del Comune di Reggio Emilia" giungendo così, primo Comune in Italia, a definire e formalizzare la propria "politica" della partecipazione.

La direttiva individua innanzitutto 7 principi che devono necessariamente essere alla base di tutti i percorsi di partecipazione gestiti dal Comune:

- ❑ i processi partecipativi devono essere attivati solo a seguito di adeguata e professionale pre-valutazione tecnica e politica. Il ricorso a tali strumenti differisce infatti dalla mera comunicazione sulle decisioni già assunte o da tradizionali metodi di concertazione o consultazione pubblica mediante tavoli bilaterali o incontri assembleari, sia sotto il profilo del rigore metodologico e tecnico, sia sotto il profilo del margine di negoziazione tra l'Amministrazione e gli stakeholder.
- ❑ i processi partecipativi devono avere sempre la massima condivisione politica e tecnica all'interno dell'Ente e occorre definire preventivamente e in modo chiaro le diverse responsabilità politiche, tecniche e organizzative.
- ❑ occorre esplicitare preliminarmente gli impegni che ci si assume relativamente a quanto emergerà dal processo.
- ❑ occorre stabilire preliminarmente la collaborazione dei Servizi che saranno chiamati ad attuare le proposte i quali devono partecipare attivamente a tutte le fasi del processo.
- ❑ i processi partecipativi richiedono una comunicazione specifica che segua tutte le fasi del processo.
- ❑ le modalità di partecipazione e selezione dei partecipanti devono essere definite con la massima trasparenza, cercando per quanto possibile di coinvolgere "tutti" i portatori di interessi.
- ❑ i processi partecipativi devono prevedere sempre e necessariamente fasi volte all'inclusione dei risultati e alla rendicontazione e comunicazione delle scelte fatte, nonché fasi di monitoraggio e controllo.

La direttiva definisce poi gli impegni, i ruoli e le responsabilità dei vari attori dalla fase iniziale di attivazione a quella conclusiva di rendicontazione e monitoraggio.

Dalla prima esperienza di partecipazione avviata con Agenda 21 locale nel 1999, ad oggi sono state oltre tremila le persone coinvolte in oltre 30 processi (senza contare l'esperienza dei Consigli dei ragazzi con centinaia di giovanissimi coinvolti). Reggio ha ospitato il convegno **Governare con i cittadini**, incontro internazionale sul cambiamento delle relazioni fra istituzioni e cittadini. Tre giorni, per discutere di democrazia locale, partecipazione e neo-civismo, in occasione della settimana della democrazia locale, organizzata e promossa dal Consiglio d'Europa. Tre giornate di rilievo internazionale in cui il Comune, insieme al dipartimento della Funzione pubblica, al Foromez e in collaborazione con Cittadinanzattiva, ha promosso un dibattito e un confronto sul tema del cambiamento nelle relazioni tra istituzioni e cittadini.

Il Comune di Reggio è stato dunque fra i primi enti locali italiani ad avviare un percorso partecipativo con i cittadini. Gruppi di cittadini hanno preso parte alla costruzione di progetti per la città. Fra i più rilevanti, negli ultimi anni, quelli che hanno portato alla realizzazione di BiciBus, moderazione traffico in Via Adua, Pru (Piano riqualificazione urbana) di Ospizio e Compagnoni, progetto Parco acque chiare, Parco del buon vivere della Reggia di Rivalta, riqualificazione di Viale Umberto I, Patto di convivenza per la zona Stazione.

Anche la costruzione di piani strategici, quali il Piano della mobilità e il Piano strutturale comunale sono stati accompagnati da percorsi strutturati di dialogo e ascolto dei cittadini. Così come la realizzazione del Piano giovani partecipato, il Piano sociale di zona e la sperimentazione del Bilancio partecipativo.

Il Bilancio partecipativo è una forma di consultazione attraverso la quale tutti i cittadini sono chiamati ad esprimere le loro idee per la costruzione del bilancio del Comune. Il progetto ha previsto una prima sperimentazione nell'anno 2007 che ha interessato la Circoscrizione 8^a e successivamente un nuovo percorso nelle Circoscrizioni 6^a, 7^a, 8^a iniziato nel mese di settembre 2008. Attraverso un forte investimento di volontà politica, l'Amministrazione ha scelto, quindi, di potenziare il ruolo delle Circoscrizioni per rifare di esse luoghi e strumenti di decisione partecipata per valorizzare la dimensione comunitaria della città.

Perché i percorsi partecipativi

La nostra società in questi ultimi decenni è profondamente cambiata. In particolare la nostra città ha subito forti trasformazioni demografiche, urbanistiche e infrastrutturali che hanno anche inciso sulla qualità delle relazioni e sul senso di appartenenza civile e politica. Se nel 1995 a Reggio vivevano 135mila abitanti, oggi sono oltre 163mila, per l'aumento del flusso di immigrati dal sud d'Italia e dall'estero e la conseguente crescita del tasso di natalità (più 10,9 per mille). Anche se a Reggio si registra comunque una sostanziale tenuta della qualità della vita, dell'ambiente e della struttura sociale, tuttavia sono presenti segnali di disagio propri delle società contemporanee più sviluppate che portano ad un individualismo sempre più marcato. Il rischio è che si attenui quel sentimento civico e quella tensione verso il bene comune che da sempre hanno caratterizzato le relazioni sociali in questa città, sia nella sfera individuale, sia nelle forme dell'agire collettivo. Temi e sfide complesse che necessitano di nuovi approcci di governo e nuove forme di democrazia.

Come funzionano

I percorsi degli ultimi dieci anni sono stati utilizzati per temi complessi, come per esempio, la riqualificazione di un'area della città. I cittadini sono stati invitati a più incontri durante i quali i tecnici hanno illustrato lo stato di fatto, avanzato proposte, esaminato i pro e i contro delle diverse opzioni progettuali ed infine, con l'apporto dei cittadini, hanno elaborato il progetto tenendo presente i costi e i vincoli esistenti.

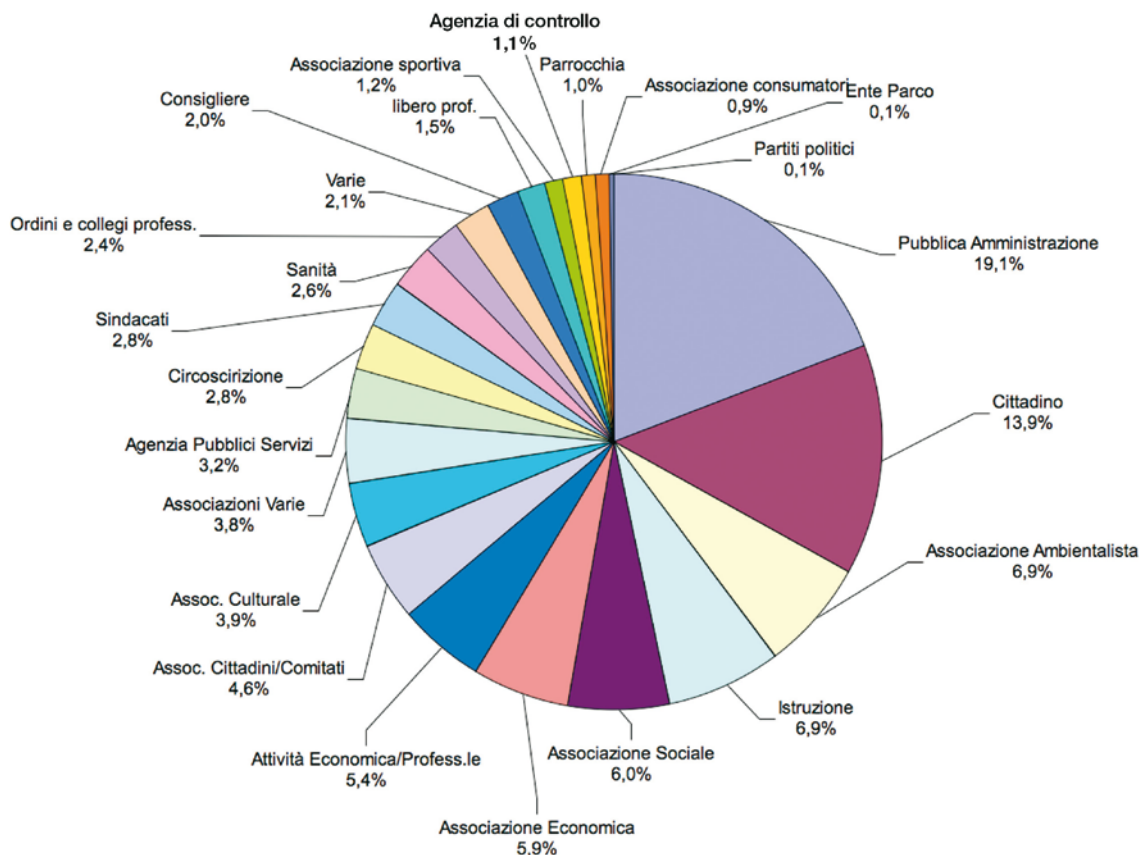
Il processo partecipativo si rivela particolarmente utile quando, nella progettazione di riqualificazione urbana, i cittadini che vivono in quella zona possono fornire informazioni e idee che il progettista non necessariamente conosce.

Gli stakeholder

Di seguito è riportata l'analisi di dettaglio degli stakeholder coinvolti e una classificazione in base alle seguenti categorie: Agenzie di Controllo, Agenzie Pubblici Servizi, Associazione Ambientalista, Associazione Cittadini-Comitati, Associazione consumatori, Associazione Culturale, Associazione Econo-

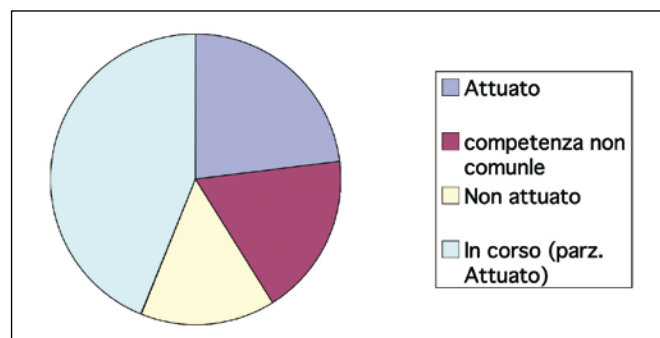
mica, Associazione Sociale, Associazione Sportiva, Associazioni Varie, Attività Economica/Professionale, Circoscrizione, Cittadino, Consigliere, Ente parco, Istruzione, Libero professionista, Ordini e collegi professionali, Parrocchia, Partiti politici, Pubblica Amministrazione, Sanità, Sindacati, Varie.

CATEGORIE	Numero	%	CATEGORIE	Numero	%
Pubblica Amministrazione	178	19,1	Sindacati	26	2,8
Cittadino	129	13,9	Sanità	24	2,6
Associazione Ambientalista	64	6,9	Ordini e collegi professionali	22	2,4
Istruzione	64	6,9	Varie	20	2,1
Associazione Sociale	56	6	Consigliere	19	2
Associazione Economica	55	5,9	Libero Professionista	14	1,5
Attività Economica/Professionale	50	5,4	Associazione Sportiva	11	1,2
Associazione Cittadini/Comitati	43	4,6	Agenzia di Controllo	10	1,1
Associazione Culturale	36	3,9	Parrocchia	9	1
Associazioni Varie	35	3,8	Associazione Consumatori	8	0,9
Agenzia Pubblici Servizi	30	3,8	Ente Parco	1	0,1
Circoscrizione	26	2,8	Partiti Politici	1	0,1



Analisi delle istanze emerse

La figura evidenzia la percentuale di attuazione delle 732 istanze emerse dai processi partecipativi esaminati, ottenuti riclassificando tutte le azioni contenute nei Piani d'azione e nei documenti finali dei processi.



La Governance Territoriale:

le società controllate e collegate

Il Gruppo “Comune di Reggio Emilia” è costituito da aziende pubbliche, private e miste, legate tra loro da rapporti di proprietà, con il Comune che opera direttamente come capogruppo.

Il gruppo nasce dall'affidamento della gestione dei servizi pubblici locali a soggetti partecipati legati al Comune da rapporti di natura finanziaria, patrimoniale o contrattuale.

I servizi pubblici locali hanno per oggetto la “produzione di beni e attività rivolte a realizzare fini sociali e a promuovere lo sviluppo economico e civile delle comunità locali” (art. 112 del Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali).

Nella gestione dei servizi pubblici locali il Comune di Reggio Emilia si avvale dunque delle sue aziende partecipate come strumenti utili a perseguire le proprie finalità istituzionali, ossia il soddisfacimento dei bisogni pubblici e lo sviluppo della comunità locale.

Il Comune di Reggio Emilia nel ruolo di holding nei confronti delle diverse

aziende appartenenti al gruppo, è chiamato a definire strategie, coordinare l'attività delle diverse unità economiche e controllare il raggiungimento dei risultati particolari e globali.

Il Comune di Reggio Emilia detiene partecipazioni di varia entità e a diverso titolo: 16 società controllate (alcune con controllo congiunto), 7 società collegate. Detiene inoltre partecipazioni di minore entità in altre 5 società. Secondo l'IPAS 6 un'azienda si definisce controllata quando il Comune ha il potere di determinarne le scelte amministrative e finanziarie così da beneficiare dei risultati della loro attività, sia in termini finanziari che di obiettivi. In virtù di questa definizione gli IPAS hanno individuato delle condizioni di potere e di beneficio la cui esistenza congiunta di almeno una delle due tipologie, permette di determinare l'esistenza del controllo. Per qualificare invece un'azienda come collegata l'IPAS 7 utilizza il criterio dell'influenza notevole. Quest'ultima si ha quando il Comune ha il potere di partecipare alla definizione delle scelte amministrative e gestionali della partecipata.

Le condizioni cui si fa riferimento sono elencate nella seguente tabella

CONDIZIONI DI POTERE	CONDIZIONI DI BENEFICIO	CONDIZIONI DI INFLUENZA NOTEVOLE
Possesso, diretto o indiretto, della maggioranza di voti in assemblea generale	Potere di liquidare e ottenere un buon livello di benefici economici o sostenere obbligazioni residue	Rappresentanza nel CdA, o nell'acquivalente organo di direzione
Potere di nomina o rimozione maggioranza membri dell'organo direttivo	Possesso di partecipazioni dirette o indirette nel patrimonio netto, con diritto di accesso a questo	Partecipazione alla definizione delle politiche aziendali
Potere di esercitare la maggioranza dei voti in assemblea, o di influenzarne l'esercizio	Destinatario del risultato economico positivo ed esposizione a rischio di perdita potenziale	Verificarsi di rilevanti operazioni tra partecipante e partecipata
Potere di esprimere la maggior parte dei voti nel CdA	Possibilità di direzione per cooperare per il raggiungimento degli obiettivi	Interscambio di personale dirigente
Diritto di veto sull'attività e sul budget		Rilevazione di informazioni tecniche essenziali
Diritto di contrastare, oltrepassare o modificare le decisioni dell'organo direzionale		
Capacità di approvare assunzioni, assegnazione o rimozione del personale di responsabilità		
Detenzione della Golden Share		
Il mandato è stabilito e limitato dalla legislazione		
CONTROLLATA		COLLEGATA

GLI STRUMENTI DI CONTROLLO DELLE SOCIETÀ CONTROLLATE E COLLEGATE

Nell'ambito del processo di riordino dei sistemi di controllo, il Comune di Reggio Emilia ha attivato un progetto di coordinamento, indirizzo e controllo delle società partecipate finalizzato alla definizione di un sistema di monitoraggio per verificare l'efficienza, l'efficacia e l'economicità delle prestazioni erogate attraverso strumenti importanti come il contratto di servizio e la carta della qualità dei servizi:

Contratto di Servizio

Per i contratti di servizio le procedure e gli aspetti rilevanti sono le clausole che definiscono i rapporti tra l'Ente Locale e le società controllate, l'individuazione e la condivisione di indicatori che consentono il monitoraggio delle suddette clausole e la verifica periodica dei contratti di servizio in essere. Il contratto di servizio deve contenere le seguenti indicazioni:

1. gli indirizzi ed i contenuti principali del contratto;
2. le modalità generali dell'espletamento del servizio;
3. la durata del contratto;
4. il corrispettivo del contratto;

5. le modalità di controllo e monitoraggio delle prestazioni di servizio attraverso gli indicatori di efficienza ed efficacia
6. le modalità di controllo e monitoraggio dei risultati di verifica economico-patrimoniali;
7. i criteri per la determinazione delle eventuali sanzioni da applicare in caso di inadempienza parziale o totale del soggetto esercente il servizio pubblico di affidamento;
8. la regolazione dei rapporti per il flusso delle informazioni tra il Comune di Reggio Emilia e la società partecipata.

Carta dei Servizi

In riferimento alle normative relative ai principi sull'erogazione dei servizi pubblici (DPCM 1994), alla qualità dei servizi pubblici (Dlgs 286/99, art 11) ed alle indicazioni contenute nell'art 2 comma 461 della Legge Finanziaria 2008 i soggetti partecipati devono redigere una carta della qualità di servizi in conformità agli indirizzi stabiliti dall'Amministrazione comunale.

Monitoraggi periodici

Il controllo risponde all'obiettivo di massimizzare l'utilizzo delle risorse a disposizione per consentire il monitoraggio dei rischi aziendali e per una puntuale ed incisiva verifica del raggiungimento degli obiettivi da parte dell'Amministrazione comunale. A tale fine sono stati introdotti specifici report, tesi alla verifica della salvaguardia degli equilibri economici – finanziari:

- ❑ bilanci di verifica trimestrali, con previsioni assestate e riportanti valori economici, finanziari e patrimoniali; criteri di elaborazione degli stessi e notizie su fatti gestionali determinanti implicazioni di carattere economico patrimoniale;
- ❑ report periodici trimestrali sull'attività svolta, con particolare riferimento ai conti economici infrannuali divisi per centri di costo e agli indicatori di efficacia, efficienza ed economicità;
- ❑ rendicontazione periodica delle risultanze complessive dell'ente gestore, nonché le operazioni relative a debiti e crediti tra Comune di Reggio Emilia e soggetto partecipata (operazioni infragruppo).

PARTECIPAZIONI DEL COMUNE DI REGGIO EMILIA AL 31/12/2008

