



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FERRARA

DIPARTIMENTO DI ECONOMIA ISTITUZIONI TERRITORIO

Via Voltapaletto, 11 - 44100 Ferrara

Quaderno n. 18/2007

October 2007

Public Governance e Servizi Pubblici Locali: un'Analisi Empirica sulla Gestione delle Società Partecipate

Ciro D'Aries

Enrico Bracci

Quaderni deit

Editor: Giovanni Ponti (ponti@economia.unife.it)

Managing Editor: Marisa Sciutti (sciutti@economia.unife.it)

Editorial Board: Giovanni Masino
Simonetta Renga

<http://newdeit.economia.unife.it/quaderno.phtml>

Public Governance e Servizi Pubblici Locali: Un'Analisi Empirica sulla Gestione delle Società Partecipate¹

CIRO D'ARIES²

ENRICO BRACCI³

The paper originates from a research conducted on a sample of Local Authorities in Lombardia. The aims were to explore and understand the governance model and organisational means introduced by Local Authorities in order to cope with the out-sourcing of activities. Indeed, the local public services reform made compulsory the separation between the property of assets and the management of the services. As a consequence, Local Authorities are requested to move from the role of provider to one of governance. Despite the relevance of the innovation, little is known about the real impact on the internal functioning of Local Authorities, in terms of organisational and governance models adopted, and controlling means. The paper addresses these issues, attempting to contribute to their understanding and propose some indication for further development both for theoretical and practitioner purposes.

Keywords: local authorities, public governance, outsourcing

JEL Classification: M48; M21

¹ Sebbene il lavoro sia frutto di riflessioni e lavoro comuni, è possibile riconoscere le sezioni nel seguente modo: Enrico Bracci §1,4 e 6, Ciro D'Aries §2,3,5.

² Dottore di ricerca in Economia aziendale e degli Intermediari Finanziari

³ Autore Corrispondente - Ricercatore in Economia Aziendale – Dipartimento di Economia, Istituzioni e Territorio, Università degli Studi di Ferrara – Via Volpapaletto, 11 – 44100 Ferrara. Email: enrico.bracci@unife.it

1. INTRODUZIONE

Il processo di *esternalizzazione* nelle Amministrazioni pubbliche locali (**Apl**) ha assunto dimensioni oramai rilevanti anche nei comuni di più piccole dimensioni.

Come conseguenza di questo processo, il modello organizzativo dell'Ente Locale sta subendo una fase di profondo cambiamento a seguito del progressivo passaggio dal ruolo di *erogatore* diretto dei servizi a *regolatore* dei servizi forniti da soggetti terzi, di diritto privato, partecipati spesso dall'Ente stesso. L'Ente tende ad assumere sempre di più una configurazione di *holding*, con la necessità di individuare strumenti di controllo affinché la gestione dei servizi pubblici risponda comunque a finalità di economicità e di qualità per i cittadini.

È evidente che l'Apl deve valutare attentamente il fenomeno delle partecipazioni sotto più punti di vista: solo a titolo esemplificativo quelli principali sono l'assetto istituzionale del "Gruppo" (in cui un ruolo fondamentale gioca la valutazione dei vari tipi di economie conseguibili), l'assetto giuridico di questo e i flussi informativi (cioè la determinazione delle informazioni rilevanti che devono essere acquisite dalla controllata per permettere l'effettivo esercizio del potere di indirizzo e controllo che spetta all'Apl).

Sulla base di recenti indagini¹ si può ritenere che l'esternalizzazione non sembra tanto necessitare di ulteriore diffusione, quanto di un profondo cambiamento nel modo in cui viene gestita nella prassi.

Operare in una logica di *outsourcing* significa, di fatto, modificare profondamente le logiche e le relazioni di tipo organizzativo, passare da una struttura verticale e gerarchica in cui i processi produttivi sono fortemente integrati in senso verticale e realizzati in perimetri organizzativi definiti stabilmente ad una altra, cosiddetta a *rete*, in cui gli attori sono molteplici, eterogenei ed i risultati ultimi (l'impatto delle politiche poste in essere) sono l'effetto di azioni concomitanti che devono essere coordinate e dirette in una logica di cooperazione *co-managing – co-guidance*. Da qui la necessità per le Apl di dotarsi della capacità per armonizzare interessi, potenzialmente contrastanti, su obiettivi comuni il cui grado di perseguimento deve essere, comunque, monitorato attraverso un rinnovato disegno dei sistemi di controllo e di dimostrazione all'esterno dei risultati conseguiti.

Inoltre, la crescente diffusione di numerosi organismi produttivi, aventi una propria personalità giuridica (pubblica o privata), ha modificato profondamente il sistema di governance nelle Apl. Questo processo non implica solo la delega a produrre determinati servizi, ma fa emergere anche

¹ *Le Esternalizzazioni nelle Amministrazioni Pubbliche – Indagine sulla Diffusione delle Pratiche di Outsourcing* – Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ed. ESI 2005. Trattasi di una indagine riferita al 2003 e che ha interessato un campione di 1.035 amministrazioni centrali, regionali e locali, in base alla quale sono state rilevate informazioni sulla tipologia di attività e/o di servizio esternalizzato, di fornitore utilizzato, di forma contrattuale ricorrente e sugli effetti delle esternalizzazioni percepiti all'interno delle organizzazioni esaminate.

all'interno delle stesse Apl esigenze di attivare idonee linee di coordinamento, indirizzo e controllo nei confronti delle aziende partecipate.

L'Apl è, quindi, responsabile del raggiungimento simultaneo di obiettivi di economicità e di socialità ed, inoltre, gli incrementi di efficienza ed efficacia resi possibili dalla specializzazione aziendale dei servizi pubblici non dovranno essere finalizzati alla massimizzazione dei profitti conseguiti, ma dovranno tradursi in benefici netti per la collettività amministrata (GROSSI, 2004).

Anche da un punto di vista legislativo, il comparto dei servizi pubblici locali ha conosciuto una *produzione* significativa nel corso degli ultimi quindici anni, contribuendo ad una evoluzione del processo di "aziendalizzazione", anche attraverso meccanismi di concorrenza per e nel mercato, contribuendo a costituire la presenza di un "network" di attori, specializzati e spesso interdipendenti.

Le Apl al fine di governare tale cambiamento è chiamato inevitabilmente ad affrontare diversi interrogativi: *quali* servizi erogare, *come* erogarli ed a *quali* costi - a prescindere dal fatto che ad erogarli concretamente sia chiamata una società partecipata e/o controllata - allora la scelta da fare dovrebbe essere quella di **investire** in professionalità nuove a presidio di queste nuove competenze e di **avviare** un percorso, che, partendo dalle esperienze in corso, possa portare all'introduzione di un sistema di *governance* garante di tutti gli interessi coinvolti, dei cittadini *in primis*.

Attuare una corretta *governance* delle partecipate implica, innanzitutto, garantire in senso positivo tutto quanto sopra descritto, in termini qualitativi, finanziari ed economici. Per fare ciò è però essenziale conoscere quali "strumenti" possano assicurare una buona *governance*.

Innanzitutto, occorre, ai fini dell'implementazione di una corretta politica di esternalizzazione, disporre di uno **studio di fattibilità** (in cui vengano evidenziati tutti gli aspetti Finanziari, Economici e Fiscali, i diversi modelli giuridici adottabili e i budget illustranti i risultati attesi), acquisire le **adeguate conoscenze** dei meccanismi di funzionamento delle società (soprattutto in relazione alla loro forma giuridica) nonché predisporre una adeguata **organizzazione** interna dell'ente che permetta la corretta gestione dei flussi informativi, la determinazione e l'attuazione delle politiche di indirizzo e controllo, il supporto tecnico nella gestione economica dell'azienda (sia dal punto di vista strategico che da quello operativo) e sia in grado di valutare correttamente e sfruttare le opportunità (alleanze con terzi, fusioni, scissioni, cessione della partecipata, quotazione della società) che il mercato offre dal punto di vista strategico.

Come i servizi, anche gli strumenti si evolvono e occorre che le Apl si impossessino di conoscenze adeguate per raggiungere le finalità sopra evidenziate.

Il processo di decentramento produttivo richiede con tutta evidenza e sempre più pressantemente, un'azione consapevole **di regia da parte delle Apl** accompagnata da una progressiva perdita di coinvolgimento nella produzione delle attività (anche potenzialmente) lucrative, delineando un futuro secondo la concezione del **Comune Holding** (ANSELMINI, 1995; GROSSI, 2004).

L'emergente realtà impone anche lo sviluppo, negli enti, di elevate capacità professionali da parte dei soggetti aziendali, per la conduzione strategica e manageriale, al fine di "pilotare" e "controllare" i processi innovativi.

Ne consegue anche l'esigenza di adottare adeguate forme di governance all'interno delle aziende controllate o partecipate al fine di garantire il perseguimento delle diverse finalità prima citate, ovvero di economicità e di socialità nell'erogazione dei servizi. Come sarà descritto successivamente, le aziende di servizi pubblici locali possono dotarsi di diversi modelli di governance: oltre quello tradizionale, infatti, la rinnovata normativa sulla corporate governance prevede la possibilità di introdurre modelli dualistici o monastici. La scelta dipenderà da diversi fattori legati alle dimensioni e dalla complessità della compagine societaria. Nelle realtà di maggiori dimensioni, infatti, l'Apl costituisce un vero e proprio Gruppo Comunale, ossia un complesso economico costituito da aziende pubbliche e private controllate in tutto o in parte dall'ente stesso (GARLATTI, 1994; GROSSI, 2001)¹.

Alla luce delle riflessioni proposte, il presente lavoro intende presentare i risultati di una ricerca condotta su un campione di Apl. La finalità dello studio era riconducibile alla comprensione delle modalità attraverso cui le Apl hanno adeguato i modelli e gli strumenti di governance e controllo dei servizi pubblici locali esternalizzati. Il lavoro sarà strutturato nel seguente modo: la sezione successiva introduce il tema della governance locale, nelle sue diverse dimensioni, evidenziandone le finalità e gli strumenti adottabili. Successivamente, saranno oggetto di analisi gli strumenti di accountability e controllo che hanno la possibilità di regolare il rapporto tra Apl e società controllate, ed i diversi modelli di governance disponibili. Una breve nota metodologica precede la presentazione dei risultati emersi a seguito della somministrazione di un questionario ad un campione di Apl. Il lavoro conclude con talune riflessioni circa le implicazioni sia di policy, sia gestionali e le possibili linee di ricerche che possano ulteriormente migliorare la comprensione del fenomeno complessivo o delle specifiche problematiche emerse.

¹ Il termine "Gruppo" individua un'entità economica complessa ed organica come una singola azienda, dotata di caratteristiche peculiari che la rendono differente da una qualsiasi altra combinazione aziendale. Il gruppo risulta espressione delle forme di concentrazione aziendale in cui le società titolari delle aziende si combinano creando un'entità economica, senza perdere la propria autonomia giuridica [CASSANDRO, 1982].

2. LA TRIPLICE DIMENSIONE DELLA GOVERNANCE

L'Ente locale ricopre, nella sua comunità di riferimento, un ruolo di leader, a cui compete la rappresentanza degli interessi dei cittadini ed il coordinamento dei vari attori che operano nell'ambiente locale.

Nell'articolata governance degli enti locali possiamo individuare tre settori a cui corrispondono, strumenti, procedure e logiche di funzionamento diversi (Tavola 1):

- *governance o governabilità interna*, ossia il complesso di strumenti e metodologie contabili ed organizzative che consentono la gestione efficiente ed efficace della struttura amministrativa.
- *governance o governabilità esterna*, cioè l'insieme di strumenti e criteri che permettono di valutare l'opportunità o meno dell'affidamento all'esterno di alcune funzioni proprie degli enti locali, nonché tutti i meccanismi utilizzati per ottimizzare lo svolgimento dei servizi pubblici già esternalizzati.
- *governance o governabilità inter-istituzionale*, ossia tutte le regole, procedure e strumenti attivabili per facilitare l'integrazione operativa e strategica di soggetti istituzionali che operano sulla stessa comunità e che non sempre hanno autorità e competenze ben distinte (Ministeri, Regioni, Comuni, Agenzie sul territorio dei ministeri, altri enti non eletti, etc.).

All'interno della dimensione della *governance interna* il tema centrale è costituito dal processo di pianificazione-controllo, in cui il sistema di controllo deve essere efficiente ed integrato ai momenti del processo decisionale.

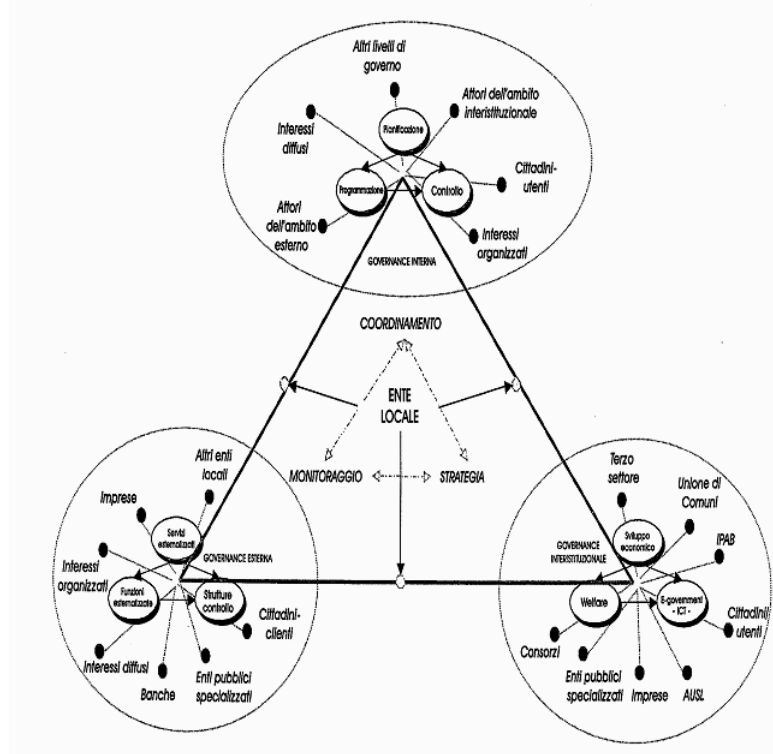
Nella *governance esterna*, particolare attenzione è riposta sulle forme di gestione e sugli strumenti che permettono la regolamentazione dei rapporti. Sono da considerare con attenzione le implicazioni gestionali e organizzative per l'ente locale alla luce del nuovo ruolo che esso viene ad assumere.

I temi che, infine, assumono interesse ai fini della *governance interistituzionale* sono il welfare, l'e-government e lo sviluppo economico.

Tre sono gli elementi che devono essere presenti all'interno dell'Ente locale per assicurare una buona governance locale. In primo luogo, la volontà e capacità dei vertici di pianificare e controllare strategicamente rispetto a tutti e tre i livelli (interno, esterno, interistituzionale), dimostrando apertura e disponibilità alla collaborazione e negoziazione (rispetto all'esterno), coordinandosi efficacemente con i livelli dirigenziali dell'Ente, e operando in modo responsabile e trasparente, sia rispetto al consiglio, sia direttamente rispetto alla cittadinanza. In secondo luogo, l'esistenza e il funzionamento di quelle che sono le "prosaiche" fondamenta di qualsiasi sistema di management, ovvero dei sistemi di controllo interno (controllo di gestione, valutazione delle performance) e degli strumenti che li alimentano e che producono output

fondamentali anche per il controllo strategico. In terzo luogo, la presenza di quelle capacità organizzative e competenze necessarie ad attuare e/o monitorare le attività derivanti dalle decisioni strategiche di ambito esterno e interistituzionale.

FIGURA 1 LE TRE DIMENSIONI DELLA GOVERNANCE DELLE APL



FONTE: *Formez, Strumenti n. 25*

3. LE RELAZIONI E MODELLI DI GOVERNO E GLI ASSETTI DELL'ENTE LOCALE

Per inquadrare concettualmente il tema del controllo delle relazioni che scaturiscono dal rapporto tra Ente locale e società partecipate è opportuno innanzitutto precisare che, il contesto in cui collochiamo l'analisi, è quello che considera la modifica della forma di gestione dei servizi resi dall'ente e non la privatizzazione del servizio.

In questo contesto, chiaramente espresso e delineato dall'attuale quadro normativo, cambia il ruolo assegnato all'ente, sempre più orientato a funzioni di governo di selezione dei bisogni, di definizione dei livelli di soddisfacimento degli stessi, e sempre meno coinvolto in attività di gestione operativa dei servizi pubblici. Si qualifica cioè un nuovo ruolo dell'Ente che si fa garante del sistema di erogazione dei servizi, determina le caratteristiche e gli standard minimi di qualità, definisce soglie di tariffe e prezzi, verifica la bontà delle soluzioni adottate e adegua di conseguenza l'offerta dei servizi alle mutate esigenze dei cittadini. Laddove i servizi sono esternalizzati è sempre più avvertita l'esigenza di dotarsi strumenti gestionali e di controllo nuovi e diversi da quelli tradizionali. Strumenti che consentano all'ente di esercitare il duplice ruolo di:

- Azionista proprietario; : ci si riferisce al potere di nomina di organi di governo societario, alla titolarità di diritti di voto sufficienti ad influenzare o orientare le riunioni assembleari su decisioni di rilievo strategico, alla influenza esercitabile in sede di approvazione di documenti di programmazione e in generale a tutte quelle attività di valenza strategica (verifica obiettivi-risultati di redditività, profili di costo e grado di copertura del servizio, standard per affidamento in sede di gara etc.)
- Regolatore-committente: ci si riferisce al potere di nomina di organi di governo societario, alla titolarità di diritti di voto sufficienti ad influenzare o orientare le riunioni assembleari su decisioni di rilievo strategico, alla influenza esercitabile in sede di approvazione di documenti di programmazione e in generale a tutte quelle attività di valenza strategica (verifica obiettivi-risultati di redditività, profili di costo e grado di copertura del servizio, standard per affidamento in sede di gara etc.)

Nella prospettiva di analisi adottata, nello svolgimento di questo duplice ruolo l'Apl dovrebbe affrontare una pluralità di elementi critici. In particolare, si fa riferimento alla gestione dei flussi informativi tra Apl e aziende partecipate, funzionali all'espletamento delle funzioni di indirizzo e controllo, ed alla strutturazione organizzativa interna e l'adozione di modelli di governance efficaci.

3.1. I FABBISOGNI INFORMATIVI E LA FUNZIONE DI INDIRIZZO E CONTROLLO

La gestione delle informazioni costituisce uno degli aspetti di maggiore criticità di un qualsiasi sistema di controllo. Non si può pertanto non prescindere da una analisi della fonte da cui esse hanno origine, dallo scopo per cui vengono rilevate, dai destinatari cui sono diretti e dai criteri con cui vengono elaborate.

Nel mutato contesto che vede l'Ente assumere il ruolo di rappresentante della domanda e dei bisogni locali, trasferendo al contempo a soggetti esterni la responsabilità della erogazione diretta dei servizi, il nuovo assetto dei rapporti tra i soggetti coinvolti può essere circoscritto a:

- a. rapporti tra ente e società;
- b. rapporti tra le società erogatrici del servizio e il sistema clienti/ utenti;
- c. rapporti tra ente locale (titolare della funzione del servizio pubblico) e utenti del servizio.

E' da questo sistema di relazioni che emerge un fabbisogno di programmazione, controllo e coordinamento, che richiede la progettazione di adeguati sistemi di controllo diversi da quelli tradizionali, molto spesso solo formali, cui gli enti hanno fatto ricorso sino ad oggi.

Queste tre dimensioni sono regolate tramite diversi meccanismi e strumenti e a ciascuna si possono attribuire diversi aspetti del livello di governo ¹. Schematicamente:

(a) Relazioni tra Ente e Società partecipate

Si tratta a questo livello di definire il ruolo della società partecipata all'interno del gruppo locale e il rapporto con l'Ente. Questo ruolo si delinea in parte attraverso la definizione della scelta dell'assetto proprietario (maggioritario o minoritario, misto pubblico privato etc, grado di autonomia lasciata all'impresa pubblica), in parte attraverso i vincoli eventualmente posti all'interno dei contratti.



| RELAZIONI FONTE DI BISOGNO DI ACCOUNTABILITY ² | LIVELLI DI GOVERNO | STRUMENTI E LEVE DI CONTROLLO |
|---|--|---|
| Rispetto degli indirizzi strategici di governo Norme di diritto e assetti proprietari Flussi informativi sotto-stanti il rapporto: rispetto vincoli pattizi, cessione e scambio di risorse. | Controllo societario relativi a funzioni di proprietà Azionista Governance assetto istituzionale Responsabilità di funzione ³ | Forme e modalità di gestione Statuti e norme relative Assetti istituzionali, nomine, approvazione atti di indirizzo e piani strategici Contenuti contratto di servizio Gestione gare di affidamento Carte di servizi |

(b) Relazioni tra società partecipate e comunità locale

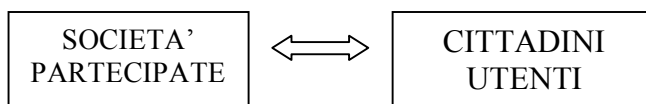
Tra l'azienda erogatrice e l'utenza si instaura un rapporto di scambio atipico in quanto le caratteristiche "generalì" del servizio non sono sempre definiti direttamente dalle parti.

L'utenza delega l'ente, titolare della funzione, alla definizione degli elementi utili al migliore soddisfacimento del bisogno. Il rapporto di somministrazione del servizio in senso stretto è tra cittadino e società erogatrice. Tuttavia dietro la società partecipata, a prescindere dall'assetto proprietario, il cittadino continua a vedere la figura e la responsabilità dell'Ente Comune, con tutti i riflessi che ne derivano.

¹ Adattamento e rielaborazione. Per approfondimenti vedasi "La gestione del rapporto con la aziende di proprietà" a cura di Marcuccio, Preite, Steccolini, Sicilia - presentazione Sda Bocconi 20 aprile 2005

² Fabbisogno di accountability : "esigenza di rendere conto da parte di coloro che hanno ruoli di responsabilità nei confronti della società o delle parti interessate al loro operato e alle loro azioni" evidentemente a fronte delle risorse direttamente o indirettamente richieste ai cittadini e alla comunità (PEZZANI , 2003).

³ Responsabilità in capo all'ente nell'individuazione dei bisogni pubblici e nelle attività funzionali al suo soddisfacimento. Al gestore spetta il compito di interpretare in chiave imprenditoriale l'erogazione del servizio e le scelte relative alla combinazione dei fattori produttivi.

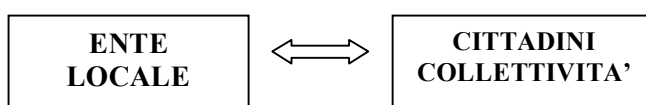


| RELAZIONI FONTE DI BISOGNO DI ACCOUNTABILTY | LIVELLI DI GOVERNO | STRUMENTI E LEVE DI CONTROLLO |
|--|--|--|
| Prezzi e tariffe Qualità/quantità servizi | Controllo riferito a funzione di committenza Controllo output/risultati Controllo efficacia efficienza | Carta dei servizi Strumenti di customer satisfaction Contratto di servizio |

(c) Relazioni tra Ente locale e cittadini

La terza relazione è relativa ai sistemi di controllo e garanzia finalizzati a dare risposta alla delega del cittadino all'ente, che tramite la cessione di risorse (imposte, tasse) e tramite il consenso elettorale espresso in sede di voto, richiede l'erogazione di servizi efficienti.

Ancora una volta, ma sotto altra dimensione, è l'Ente che è responsabile verso i cittadini della quantità e qualità dei servizi prodotti e, verso i cittadini, da cui è stato delegato per tramite dei rappresentanti politici, è responsabile del miglior soddisfacimento dei bisogni.



| RELAZIONI FONTE DI BISOGNO DI ACCOUNTABILTY | LIVELLI DI GOVERNO | STRUMENTI E LEVE DI CONTROLLO |
|--|---|--|
| Impatto delle strategie di risposta al cittadino Meccanismi di partecipazione collettiva Analisi e tutela dei bisogni pubblici Allocazione di risorse e sostenibilità intervento pubblico Consenso elettorale verso programma di mandato | Controllo della delega fiduciaria e dell'efficacia dell'intervento tramite consenso Controllo sovra ordinato in qualità di coordinatore e regolatore del sistema | Carta dei servizi Bilancio sociale Customer satisfaction |

Ora tutte queste relazioni devono combinarsi in un equilibrio proprio e specifico dei gruppi comunali giacchè le diverse esigenze di socialità, di garanzia di ampia accessibilità al servizio e soddisfacimento del bisogno, mal si bilanciano con la ricerca di autonomia, profitto e competitività dei mercati in cui operano le società.

Questo compito è tanto più complesso e strategico se si pensa che l'azione della pubblica amministrazione deve essere rivolta all'individuazione di modelli di governance indirizzati alla migliore combinazione tra:

- ◆ Livello quanti/qualitativo dei servizi erogati dalle aziende;
- ◆ Sostenibilità sociale delle tariffe applicate;
- ◆ Redditività delle aziende partecipate.

3.2 LE FUNZIONI DI CONTROLLO

In relazione a quanto appena detto, il controllo può, quindi, assumere diverse forme.

Secondo alcuni autori (STEWART, 1984) il controllo può essere esercitato in base al diverso grado di discrezionalità di cui le aziende godono, grado che, come visto, sarà influenzato e dal contesto esterno di mercato in cui operano e dal contesto interno all'ente da cui sono partecipate. Si parla così di controllo che, secondo una scala di crescente grado di autonomia e discrezionalità, si focalizza su aspetti diversi:

- Controllo di correttezza formale e legalità: riguarda i singoli atti, la loro formalità e corrispondenza a norme;
- Controllo sul processo: ha per oggetto attività operative, procedure tempi;
- Controllo sulla performance: riguarda i risultati raggiunti in termini di quantità e qualità di servizio erogato;
- Sui programmi : in relazione al raggiungimento e verifica degli obiettivi assegnati;
- Sulle politiche: valutazione dell'impatto finale dell'azione dell'ente.

Sempre partendo dalle relazioni sopra evidenziate, è possibile ora circoscrivere concettualmente la funzione di controllo sostanzialmente a due dimensioni :

- A. Il controllo sulla società quale relazione istituzionale e relativo alla funzione di proprietà;
- B. Il controllo dell'efficienza e dell'efficacia quale relazione contrattuale e relativi alla funzione di committenza.

consapevolezza della scarsa comunicazione e collaborazione tra Ente e società partecipate e tra gli uffici operativi dell'Ente e i referenti nelle partecipate.

Il depositario di tali informazioni è il soggetto gestore che le elabora sia per proprie finalità interne, legate al proprio sistema di controllo e alla erogazione del servizio, sia per ottemperare ai vari obblighi di informativa che potrebbero derivare da clausole contrattuali. Questo, inevitabilmente, si traduce in una asimmetria di informazioni a favore della società partecipata.

Nell'analisi e nella definizione di un modello ipotetico organizzativo occorre, dunque, non perdere di vista:

- la complessità del flusso informativo dal soggetto che quei dati produce al soggetto regolatore;
- la complessità delle relazioni da governare;
- le nuove competenze tecniche richieste alle strutture dell'Ente;
- la struttura delle competenze per materia già presenti all'interno;
- la unitarietà di direzione come caratteristica distintiva dell'azione in ottica di gruppo
- le relazioni tra i diversi assessorati competenti;
- il peso delle informazioni da trattare (informazioni di routine, di natura tecnica, di natura strategica etc.);
- gli obiettivi e le regole certe dell'oggetto del controllo.

Fatti salvi i temi di progettazione organizzativa propri di tale disciplina, le soluzioni proposte sono quelle tratte da alcuni enti e da spunti e ricerche di diversi autori sull'argomento, opportunamente integrate da approfondimenti frutto dell'esperienza empirica (GARLATTI, 1994; GROSSI, 2004). In particolare è possibile individuare i seguenti modelli organizzativi:

1. **Modello tradizionale.** Così chiamato in quanto richiama ruoli, compiti e funzioni relative a strutture già esistenti e competenti per area di attività della partecipata. Si tratta in genere dei settori/unità organizzative interne all'Ente, opportunamente riqualificate, all'interno dei quali veniva gestito il servizio prima della sua esternalizzazione. Solitamente la struttura preposta al governo delle municipalizzate era collocata nell'area finanziaria per gli evidenti riflessi che le stesse producevano sul bilancio comunale. Questa struttura si occupava dell'approvazione dei conti consuntivi, dei piani programma e degli altri atti fondamentali di competenza dell'Ente e fungeva da snodo del flusso di informazioni economiche e non, per tutti gli altri settori e per le stesse aziende strumentali che, almeno per gli aspetti contabili, vi trovavano un punto di riferimento certo. I rapporti di natura finanziaria erano inoltre rilevanti, da quelli squisitamente commerciali a quelli attinenti a conferimenti di

capitale, interessi attivi e passivi sui rapporti di debito e credito etc. Nel modello tradizionale i settori operativi, opportunamente riqualificati, si occupano dei rapporti con la società di servizi nata dalla esternalizzazione degli stessi (si pensi ai servizi di gestione delle mense scolastiche conferiti in una apposita società per la refezione, o ai servizi museali e culturali ridefiniti nel loro assetto con la costituzione di fondazioni o diversi nuovi assetti istituzionali). Si tratta di rapporti operativi derivanti dalla gestione del contratto di servizio, dal controllo operativo sulla qualità e quantità della fornitura, aspetti legati alla funzione di committenza. Generalmente l'unità interna alla direzione finanziaria, cura gli aspetti di natura propriamente contabili legati agli atti specificamente riferiti alle società partecipate, o segue gli aspetti legati alla funzione di proprietà. Il livello di governance su aspetti contrattuali e istituzionali spesso non sono integrati da una visione di insieme. Le competenze decisionali sono ascrivibili a ciascun assessore per competenza. Di fatto i rapporti con le società controllate sono intrattenuti da pochi assessori che tuttavia riescono ad instaurare una relazione con il vertice dell'impresa in forza del mandato "politico" assegnato al management. Questo modello, ancora presente in molte realtà, risponde certamente ad una logica che oggi può essere discutibile alla luce del nuovo ruolo di regia dell'ente locale. La conseguenza più immediata, a causa della frammentazione e pluralità di soggetti interessati è che gli uffici interessati alla gestione delle relazioni con le società fanno scarso uso delle informazioni anche quando queste sono presenti, spesso ricevono documentazione passivamente, documentazione che l'azienda invia all'ente ma che non trova l'interlocutore giusto o neanche quello interessato. Questa soluzione in altre parole, finisce per lasciare in capo all'Ente le funzioni di controllo tradizionale che enfatizzano il controllo formale dei documenti di bilancio e si rivolge ad attività prevalentemente routinarie.

2. Modello dell'unità specialistica. Viene costituita all'interno dell'ente locale una unità organizzativa preposta a mantenere contatti stabili e profondi con le aziende del gruppo (p.e. Unità Controllo Partecipate). Questa mantiene l'indubbio vantaggio di porsi come unico e principale referente tecnico dei flussi comunicativi tra ente e società, anche se non devono mancare i flussi con le altre unità organizzative interne all'Ente. Uno sviluppo di questa soluzione quale soluzione funzionale ai problemi di governo viene trattata compiutamente più avanti. L'unità specialistica riferita al Controllo Partecipate viene qui collocata in seno alla direzione Programmazione e Controlli per un principio di prevalenza strategico-istituzionale. Normalmente a livello politico tale soluzione si accompagna alla presenza di un assessorato alle partecipazioni con funzioni di coordinamento politico istituzionale.

3. Soluzione esterna. La gestione delle partecipazioni, delle relazioni istituzionali e di indirizzo vengono affidate ad una società esterna, di cui l'ente è azionista. Si tratta di una azienda Holding di natura finanziaria che partecipa e governa tutte le aziende del gruppo. Tale soluzione ha l'indubbio vantaggio della elevata specializzazione nella gestione dei rapporti societari, istituzionali e delle funzioni di controllo dell'Ente. In questo caso l'ente locale, assicurando il coordinamento e il governo con questa unica azienda persegue il coordinamento dell'intero gruppo pubblico. All'ente resta comunque lasciata la gestione delle relazioni contrattuali e di regolazione del servizio, ipotesi che appare più funzionale rispetto a quella di trasferire in capo alla holding tutti i tipi di rapporti. E' evidente che tale modello meglio si adatta ad una direzione del gruppo locale accentrata e favorevole alla creazione di sinergie, di economie di scala e di comunicazione, e improntata a una gestione di gruppo sia sotto gli aspetti organizzativi che in termini di consolidato fiscale. Tale soluzione, però, richiede come requisito essenziale un portafoglio partecipazioni di una certa rilevanza anche in termini di numero di società partecipate oltre che di percentuali di controllo e, una attenta valutazione degli aspetti relativi agli indirizzi da dare alla Holding così costituita. Inoltre, è opportuno sempre ricordare, anche per la rilevanza che tali elementi avranno nell'analisi dei due modelli successivi, che anche in questo caso è necessario un certo coordinamento tra aziende consociate e unità organizzative dell'ente, consapevoli del fatto che il coordinamento politico strategico non può prescindere da forme di contatto con il livello operativo e gestionale.

4. Modello evoluto. L'analisi dei fabbisogni informativi e di accountability scaturenti dalle relazioni più sopra richiamate, unitamente allo stato dell'arte dei sistemi di controllo e dei sistemi informativi, ci hanno portato alla individuazione di almeno due macro livelli di governo e controllo. Il primo livello di governo (Istituzionale) è solitamente risolto e si esaurisce sul piano istituzionale attraverso l'approvazione dello statuto delle società e la nomina degli amministratori e dei propri rappresentanti negli organi di governo. Il secondo livello (Contrattuale operativo) è demandato alle strutture operative dell'ente, responsabili della funzione di controllo e verifica delle condizioni contrattuali. Ciò posto, spesso l'Ente intende assolto il proprio ruolo ed esaurite le sue prerogative, relegandole alla adozione dei necessari provvedimenti (contratto di servizio) e/o alla nomina dei propri rappresentanti istituzionali. Il risultato è quello di una assenza della proprietà pubblica, intesa come "vuoto di progettualità strategico istituzionale" finalizzata a circoscrivere e dare un ruolo certo agli amministratori e mantenere l'azione e la mission delle società controllate coerente con quella dell'ente proprietario (GARLATTI, 2004). Il più delle volte, infatti, tra questi due livelli si inserisce una area grigia di relazioni informali (tra sindaco assessori e

vertici societari). Di fatto manca una funzione di carattere e di sviluppo manageriale finalizzata alla programmazione e gestione del rapporto con le partecipate, che dia visibilità della presenza concreta e forte della proprietà lungo le linee definite dalla propria mission. Questa funzione solitamente è svolta all'interno della società dal C.d.A e dai consiglieri di nomina pubblica, loro malgrado. Per questi ultimi, infatti, si pone un problema di conciliabilità di interessi pubblici e privati e, quindi, di esercizio e chiarezza delle prerogative legate al loro duplice ruolo. Alcuni autori (PERSIANI, 2003) hanno inteso colmare questo vuoto con l'inserimento tra il livello politico e quello della struttura operativa, di un comitato di tecnici con il compito di svolgere la cosiddetta funzione manageriale, intesa come attuazione delle direttive politiche e coordinamento delle attività delle strutture dell'ente, al fine di offrire agli amministratori stessi un quadro di riferimento definito. Il **COMITATO** si configurerebbe, quindi, come un organo di controllo strategico in diretta relazione con l'organo politico, con compiti principalmente di raccordo con gli amministratori delle società partecipate, in particolare con quelli definiti indipendenti. La figura degli amministratori indipendenti, al pari di quelli previsti per le società private dove mitigano interessi contrapposti tra socio di maggioranza e di minoranza, hanno il compito di contemperare le esigenze di massimizzazione del profitto della società, con quelle, invece, di natura pubblica legate alla valenza sociale del servizio e, dunque, alla legittimazione del ruolo pubblico nell'erogazione dello stesso. Questi amministratori potrebbero essere scelti tra i dirigenti degli enti o tra professionisti incaricati. Tali figure dovrebbero essere anche le stesse preposte al controllo interno alle società, in modo da garantire l'accesso sistematico ai dati sui servizi offerti dalle società. Lo scopo è quello di formalizzare il flusso delle comunicazioni e delle decisioni a questo livello, altrimenti lasciati nella prassi comune a modalità informali. Il modello a ben vedere è di indubbia attualità alla luce anche dei dettati e dei modelli di governance richiamati dalla riforma del diritto societario, specie se ci si spinge a considerare la possibilità di avere amministratori indipendenti nei comitati di sorveglianza del modello dualistico, facenti altresì parte del comitato costituito presso l'ente locale, e presenta tutti gli indubbi vantaggi di un modello e di un sistema di governance evoluto. In realtà al comitato, secondo il flusso operativo descritto dall'autore è rimessa:

- la validazione di tutte le informazioni, dei report e documenti trasmessi dalla società e di quelli forniti dal controllo partecipate;
- la gestione dei rapporti con gli amministratori indipendenti/ organi societari;

- il supporto tecnico professionale in merito alla definizione del piano di sviluppo dei servizi locali;
 - il monitoraggio sullo stato di attuazione dei piani e dei programmi, nonché la certificazione del sistema decisionale-strategico;
 - il rapporto con gli altri sistemi di controllo manageriale;
 - le analisi e le valutazioni necessarie all'assunzione di decisioni in materia.
5. **Modello specialistico-integrato.** Uno sviluppo del modello focalizzato sulla costituzione di una unità di alta specializzazione, potrebbe garantire la crescita professionale delle risorse interne e una preparazione della struttura ad evolvere nel lungo periodo verso un modello di competenze, basate su strumenti civilistici e propri del diritto societario, opportunamente integrati con la cultura amministrativa propria dell'ente. Ipotizzato per un comune di medie/grandi dimensioni e con un certo numero di società partecipate, il modello prevede la costituzione di un Settore (Controllo e Pianificazione Società Partecipate) al cui vertice è previsto un Dirigente. Tale settore potrà essere o meno collocato nell'area Programmazione e Controlli se quest'ultimo risponde alla direzione generale, o autonomamente in staff alla stessa D.G.. La struttura, quindi, farà capo al direttore generale e potrà avere un proprio assessore di riferimento alle Partecipazioni, meglio se non con altre deleghe. Al suo interno il Settore/servizio¹ si articolerà in diversi Servizi/uffici a seconda delle competenze attribuite e delle informazioni gestite. Dalla esperienza si ritiene che tali uffici debbano almeno essere articolati secondo linee omogenee di attività, che sono le stesse che generano informazioni utili per attuare le diverse tipologie e livelli di controllo cui gli uffici stessi sono preposti.

Altro aspetto fondamentale nell'assetto istituzionale complessivo è legato alle scelte in merito al modello di corporate governance adottato all'interno delle società partecipate. La riforma del diritto societario entrata in vigore dal 1.1.2004, a seguito del D.Lgs. 17.1.2003 n. 6 - successivamente modificato dal D.Lgs. 6.2.2004 n. 37 – ha introdotto in Italia due nuovi sistemi di *corporate governance*, rispettivamente denominati “sistema dualistico”, di derivazione tedesca², e il “sistema monistico”, di chiara ispirazione anglo-sassone.

¹ Qui per settore si intende l'unità organizzativa di livello massimo. L'ufficio costituisce quella di livello inferiore, il servizio quella intermedia. Un servizio può, quindi, essere costituito da più uffici.

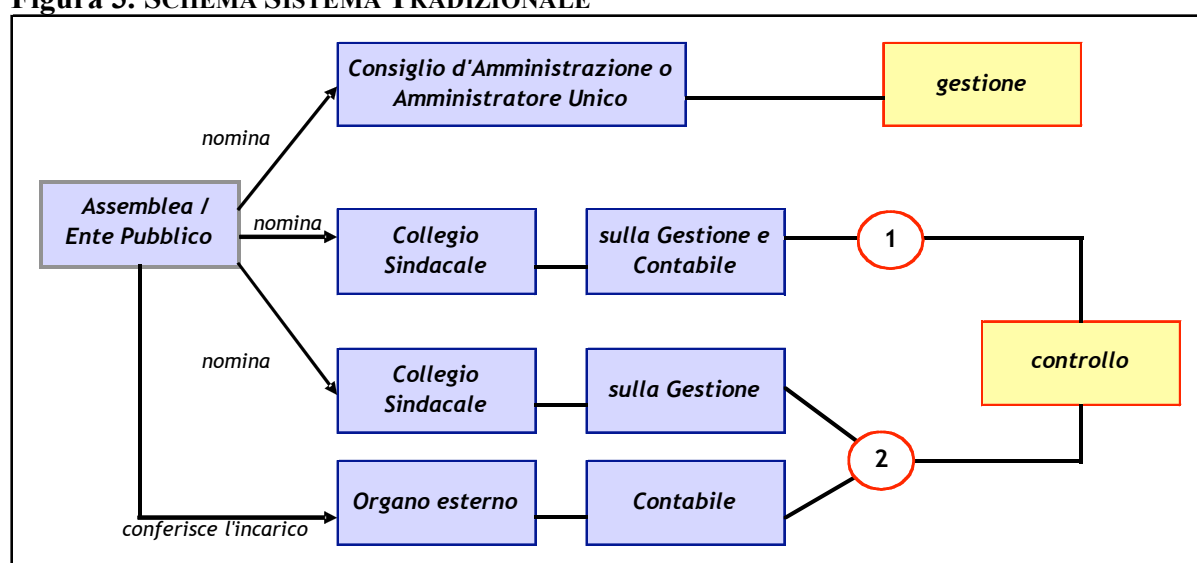
² In Germania il modello dualistico prevede un principio di *codeterminazione* in base alla quale viene garantita la presenza di rappresentanti dei lavoratori nel sistema di governo societario; il sistema adottato dal legislatore italiano esclude qualsiasi forma di *codeterminazione*.

SISTEMA TRADIZIONALE

Il sistema tradizionale si basa sulla presenza di un organo amministrativo (consiglio di amministrazione o amministratore unico) e di un collegio sindacale con funzioni di controllo sulla gestione. Il controllo contabile è affidato a un revisore contabile iscritto nell'apposito registro o, per le società quotate, ad una società di revisione.

Le società che non fanno ricorso al capitale di rischio e che non siano tenute alla redazione del bilancio consolidato hanno la facoltà di attribuire al collegio sindacale il controllo contabile (in questo caso tutti i componenti il collegio devono essere revisori), questa opzione è consentita solo nel caso in cui sia espressamente prevista dallo statuto della società stessa.

Figura 3. SCHEMA SISTEMA TRADIZIONALE



SISTEMA MONISTICO

Tale sistema prevede un Consiglio di Amministrazione (e non è ammesso l'amministratore unico) nominato dall'assemblea e un Comitato per il controllo sulla gestione, costituito entro il Consiglio di Amministrazione, al quale viene affidato il controllo della gestione¹.

L'art. 2409-septiesdecies c.c. stabilisce che almeno un terzo degli amministratori sia in possesso di specifici requisiti di indipendenza (assenza di legami di coniugio o di parentela entro il quarto grado con gli altri amministratori della società ovvero con quelli delle società da essa controllate, ed assenza di rapporti di lavoro, di consulenza, di prestazione d'opera retribuita ovvero "altri

¹ I compiti attribuiti al «Comitato per il controllo sulla gestione» sono quelli di vigilanza sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo e contabile nonché sulla sua idoneità a rappresentare correttamente i fatti di gestione. Possono essere delegate dal Consiglio di amministrazione altre funzioni, ad esclusione dei compiti di gestione. La legge, prevede espressamente la possibilità di delegare la cura dei rapporti con l'organo incaricato del controllo contabile.

rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza). Indipendenza soprattutto con riferimento agli *executive* e non nei confronti dei soci (ad eccezione dell'ultimo capoverso relativo ad altri rapporti patrimoniali). Lo stesso articolo permette un rinvio ai requisiti di indipendenza stabiliti da codici di comportamento redatti da associazioni di categoria o dalle società di gestione di mercati regolamentati¹.

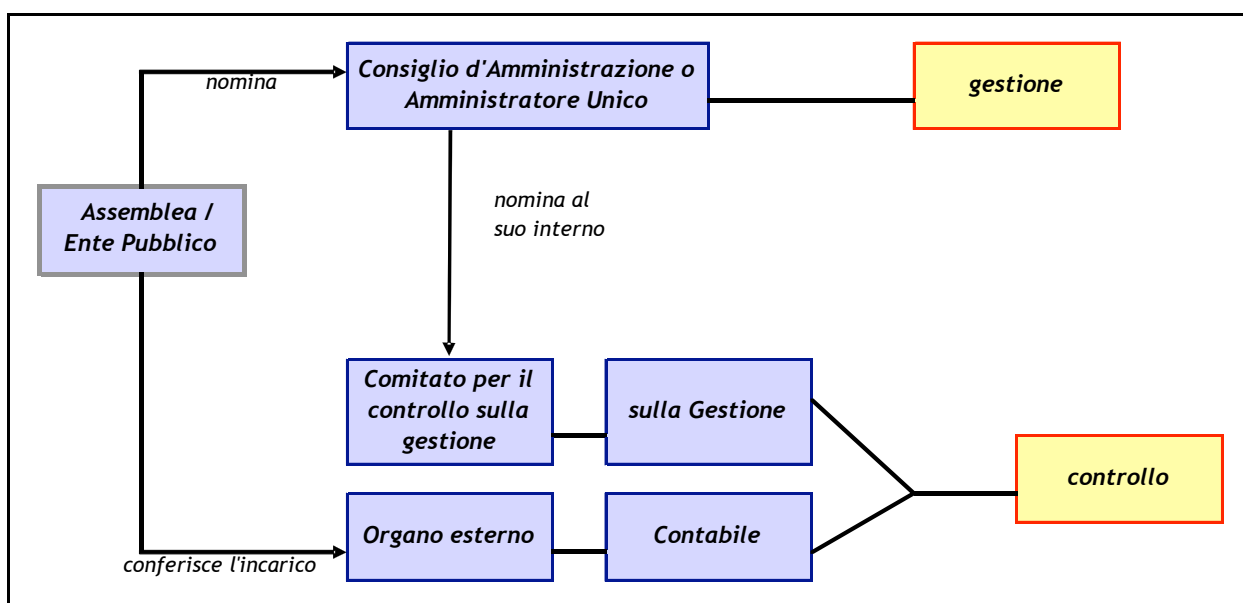
I componenti² del «Comitato per il controllo sulla gestione» sono nominati dal consiglio di amministrazione al suo interno, salvo diversa disposizione dello Statuto, ed è composto da amministratori che non svolgono funzioni gestionali (non esecutivi) e che, oltre ad essere in possesso dei requisiti di cui sopra, devono avere almeno un componente scelto fra gli iscritti nel registro dei revisori contabili istituito presso il Ministero della giustizia.

Il dato fondamentale del sistema monistico è la presenza di un unico organo amministrativo, i cui componenti condividono le stesse responsabilità di fronte alla società ed ai suoi azionisti, ed all'interno del quale è convenuta una ripartizione di compiti tra direzione e controllo, ovvero gestione operativa e sorveglianza.

Tale modello può essere efficacemente applicabile alle pure società di holding che possono essere amministrate da un unico organo collegiale.

Il controllo contabile è svolto necessariamente da un revisore contabile o da una società di revisione per le società quotate, senza possibilità di un collegio.

Figura 4. SCHEMA SISTEMA MONISTICO



¹ Per le società quotate, così, è possibile fare riferimento alla definizione di “amministratori indipendenti” prevista dal Codice Preda, che prevede l’assenza di relazioni economiche “con la società, con le sue controllate, con gli amministratori esecutivi, con l’azionista o gruppo di azionisti che controllano la società, di rilevanza tale da condizionare l’autonomia di giudizio”.

² Il numero dei componenti del Comitato per il controllo sulla gestione è determinato dal Consiglio di Amministrazione, in ogni caso il comitato si compone di almeno due membri (tre per le società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio).

SISTEMA DUALISTICO

Il sistema introdotto dall'articolo 2409-octies del nuovo codice civile è definito “dualistico” in quanto affida a due differenti uffici « l'amministrazione ed il controllo » della società.

Il sistema dualistico è detto anche “a due livelli” (two-tiered) ed è caratterizzato dalla presenza di un **Consiglio di Sorveglianza** quale organo di controllo, sovraordinato a quello gestorio, a presidio sia degli interessi degli azionisti sia di quelli della collettività in generale¹.

L'idea di fondo di tale sistema è che la gestione societaria non deve essere limitata al solo punto di vista degli azionisti (*shareholders*) ma si debba riferire ad una più ampia comunità di *stakeholders*.

Il Consiglio di Sorveglianza esercita le funzioni previste dall'art 2403 c.c. primo comma per il collegio sindacale, e precisamente “vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo corretto funzionamento” e ne rende conto almeno una volta l'anno (art. 2403-terdecies)².

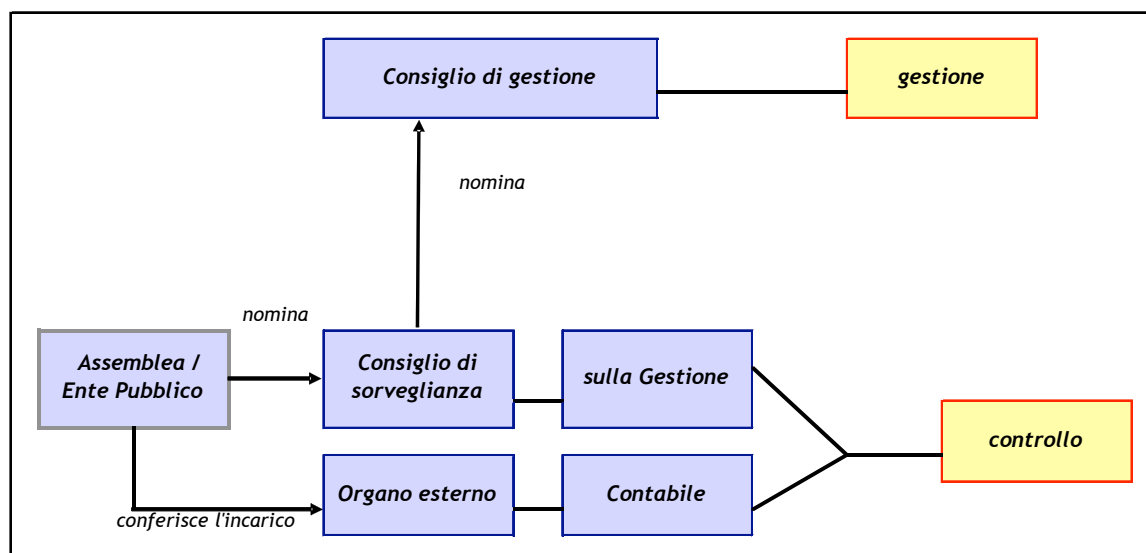
Il Consiglio di Sorveglianza ha diritto a ricevere informazioni dal **Consiglio di Gestione**; lo statuto può prevedere la possibilità di attribuire al Consiglio di Sorveglianza la facoltà di deliberare “in ordine ai piani strategici, industriali e finanziaria della società predisposti dal consiglio di gestione, ferma restando la responsabilità di quest'ultimo per gli atti compiuti (art. 2409-terdecies c.c.).

Il sistema dualistico si presta a creare una condizione in cui gli azionisti – se direttamente coinvolti od adeguatamente rappresentati in consiglio di sorveglianza – possono esercitare un controllo continuo ed efficace sull'attività del *management*.

¹ Il Consiglio di sorveglianza approva il bilancio di esercizio e, ove redatto, il bilancio consolidato.

² La nuova disciplina non richiama a favore del Consiglio di Sorveglianza il primo comma dell'art. 2403-bis c.c. che a proposito dei sindaci prevede la possibilità di procedere in qualsiasi momento – anche individualmente – ad atti di ispezione e di controllo, così come non è richiamato il quarto comma dell'art. 2409-bis c.c. che consente ai sindaci di avvalersi di propri dipendenti ed ausiliari. Un rinvio all'intero 2403-bis sarebbe stato preferibile, nella misura in cui avesse dotato il consiglio di sorveglianza degli stessi poteri ispettivi del collegio sindacale. Non pare, tuttavia, impercorribile la via di estendere i poteri del consiglio di sorveglianza attraverso apposite disposizioni statutarie in relazione al disposto del primo comma dell'art. 2403 c.c.

Figura 5. SCHEMA SISTEMA DUALISTICO



Per le società a *partecipazione pubblica*¹, tale sistema può consentire agli esponenti politici – nominati nel Consiglio di Sorveglianza – di riservarsi un ruolo di indirizzo – e le adeguate leve per assicurarne il rispetto - senza che vi sia un’ingerenza diretta nella gestione.

Nell’ambito di questo sistema, infatti, il Consiglio di Sorveglianza svolge il controllo e assorbe anche gran parte di competenze dell’assemblea, mentre il Consiglio di Gestione, nominato dal Consiglio di Sorveglianza, è tenuto ad amministrare².

Il controllo contabile è svolto necessariamente da un revisore iscritto nell’apposito registro o da una società di revisione per le società quotate, senza possibilità di collegio.

In generale il sistema dualistico volge verso una visione di *stakeholders’ value*, ad esempio nel caso in cui l’attività si fondi sulla presenza di lavoro altamente qualificata e disposta a considerare la propria associazione con l’impresa in una prospettiva a medio/lungo termine, ovvero quando il successo dell’impresa dipende in modo cruciale dalla capacità di stabilire relazioni di lunga durata con clienti e fornitori.

Tale ultimo modello si presenta come quello più adatto alle imprese delle Apl per una serie di motivazioni [POZZOLI, 2006]:

- Al suo interno possono essere nominati i dirigenti competenti in materia da parte dell’ente locale, in modo che questi possano avere il polso della situazione e contribuire allo formulazione degli indirizzi strategici;

¹ Nelle società a partecipazione pubblica, lo statuto può conferire agli enti pubblici la facoltà di uno o più componenti del Consiglio di sorveglianza (art. 2449 c.c.).

² Nei casi previsti dalla legge o dall’atto costitutivo, i componenti del consiglio di gestione possono essere nominati dallo Stato o da un ente pubblico. Lo Statuto, può prevedere la nomina di un componente indipendente del consiglio di gestione e del consiglio di Sorveglianza riservata ai possessori di *strumenti finanziari partecipativi*.

- Può essere utile per gestire più agevolmente i rapporti nel caso di società partecipate da più enti locali, evitando di redigere patti parasociali e inserendo tutti gli enti di minoranza nel Consiglio di Sorveglianza;
- Permette di introdurre un sistema di relazioni più articolato all'interno della società, perché nulla esclude che all'interno del Consiglio di Sorveglianza si possa dare spazio anche a consiglieri indipendenti, come richiede il Codice Preda di autodisciplina per le società quotate, garantendo una maggiore autonomia alla società, per quanto essa sia un ente strumentale;
- Non essendo il Consiglio di Sorveglianza un organo di gestione in senso proprio, al suo interno possono trovare spazio anche rappresentanti della minoranza consiliare. In questo modo, anzi, il “controllo analogo” – previsto e richiesto per l'affidamento “In House Providing”, viene rafforzato dalla presenza nell'organo societario di indirizzo, anche della minoranza politica. Una forma di garanzia analoga a quella prevista nell'ente locale stesso.

4. GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA E LA METODOLOGIA ADOTTATA

La ricerca è finalizzata alla rilevazione e alla interpretazione dei dati significativi relativi alla *governance esterna* delle Apl.

Gli obiettivi principali del progetto sono:

- La rilevanza del fenomeno esternalizzazione attraverso Società di Capitali, in relazione alla dimensione demografica delle Apl;
- L'Assetto Organizzativo interno delle Apl per l'esercizio delle funzioni di indirizzo e controllo delle Partecipate, in relazione alla dimensione demografica delle Apl;
- I modelli di *governance* adottati all'interno delle aziende partecipate;
- I Flussi Informativi assicurati nell'esercizio di tali funzioni;
- Il monitoraggio della economicità e della qualità dei servizi erogati dalle Partecipate.

Sulla base delle domande di ricerca e della letteratura analizzate si è proceduto alla costruzione di un questionario, strutturato seguendo le dimensioni interpretative presentate nella Tavola seguente.

TAVOLA 6 LE DIMENSIONI INTERPRETATIVE E GLI OBIETTIVI DELLA RICERCA

| DIMENSIONI INTERPRETATIVE | PRINCIPALI INTERROGATIVI/OBIETTIVI |
|--|--|
| La rilevanza del fenomeno dell'Esternalizzazione e delle Partecipazioni in Società di Capitali | <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'incidenza della costituzione di Società di capitali e il ricorso al modello dell'In-House Providing ▪ La rilevanza della Partecipazione al Capitale delle Società da parte dei Privati ▪ Il ricorso al Modello di Holding |
| L'Assetto Organizzativo Interno dell'Ente per l'esercizio delle Funzioni di Indirizzo e Controllo delle Partecipate | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La soluzione organizzativa adottata dall'Ente per la funzione di indirizzo, controllo e coordinamento delle Aziende, rispetto ai modelli teorici applicabili |
| I Rapporti con le Partecipate - Gli specifici Compiti e i Servizi/Uffici specificatamente ivi preposti | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chi controlla cosa?, tra cui il rispetto dei Contratti di Servizio, la Customer Satisfaction, l'analisi dei Budget e il Valore Economico della Partecipazione |
| I Flussi Informativi, le Informazioni e i Documenti delle Società Partecipate | <ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestione dei dati e delle informazioni comunque acquisiti, le elaborazioni e la loro trasmissione agli organi dell'Ente |
| La partecipazione dell'Ente alle Assemblee e alla Gestione Sociale – La Valorizzazione delle Partecipazioni – L'attenzione alla "Qualità" dei Servizi Esternalizzati | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Il grado di intensità di partecipazione dell'Ente nell'esercizio dei poteri di indirizzo e controllo ▪ Rilevazione autonoma della Customer Satisfaction |
| Modelli di Governance | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conoscenza degli strumenti offerti dal nuovo Diritto Societario ▪ Valutazione del sistema del CdG interno alle Aziende (<i>visione micro</i>) ▪ Il Consolidamento dei risultati ▪ Il Valore Economico delle Aziende |

La somministrazione è stata rivolta, in fase preliminare, all'intera popolazione dei Comuni della Lombardia con un numero di abitanti superiore ai 10.000 (N=170). La scelta di considerare l'universo dei comuni della Regione Lombardia è stata dettata dal fatto che in questa è risultata la maggiore regione italiana sia in termini Comuni sopra i 10.000 abitanti (**15%** di questi appartengono ad essa), sia come peso del suo PIL regionale su quello nazionale (**20%** di questo) sia infine, da fonti CISPEL, come numero di aziende e società di capitali di proprietà pubblica appartenenti ad Apl di questa regione. La generalizzazione dei dati risulta essere quindi limitata al solo contesto regionale. Peraltro, in quanto studio esplorativo i risultati conseguiti possono utilmente essere utilizzati al fine di affinare lo strumento di indagine e di estenderlo quantitativamente e qualitativamente alla restante parte della popolazione complessiva delle Apl. La percentuale complessiva di ritorno dei questionari è stata del **31,18%**, hanno cioè risposto al questionario 53 Comuni sui 170 interpellati (di cui 3 risultavano non detenere Partecipazioni). La distribuzione statistica dei rispondenti suddivisi per classi dimensionali è presentata nella tavola seguente.

TAVOLA 5. DISTRIBUZIONE STATISTICA DEI RISPONDENTI

| QUESTIONARIO DI RICERCA: INOLTRE E RISPOSTE | | | | | | |
|---|------------|------------------------------|-----------|--------------------------------|-----------------------------|---------------|
| (A) | (B) | (C) | (D) | (E) | (F) | (G) |
| Classi | Inviati | Incidenza sul totale Inviati | Ritornati | Incidenza sul totale Ritornati | Differenza tra le incidenze | % di ritorno |
| Oltre 50.000 | 15 | 8,82 | 10 | 18,87 | 10,04 | 66,67% |
| Tra 30.000 e 50.000 | 22 | 12,94 | 6 | 11,32 | -1,62 | 27,27% |
| Tra 15.000 e 30.000 | 57 | 33,53 | 19 | 35,85 | 2,32 | 33,33% |
| Tra 10.000 e 15.000 | 76 | 44,71 | 18 | 33,96 | -10,74 | 23,68% |
| Totali | 170 | 100,00 | 53 | 100,00 | 0,00 | 31,18% |

La metodologia della ricerca ha, inoltre, utilizzato come ulteriore metodo di indagine quello delle interviste dirette ai soggetti decisori (direttore generale, assessori, dirigenti competenti). Ai rispondenti è stata chiesta la disponibilità ad approfondire l'oggetto di indagine. Tra coloro resisi disponibili sono stati scelti taluni casi al fine di meglio comprendere gli aspetti maggiormente rilevanti emersi dall'analisi dei questionari.

5. I PRINCIPALI RISULTATI DELLA RICERCA EMPIRICA

Il rinnovato contesto in cui opera il gruppo pubblico locale, caratterizzato da un'evoluzione della domanda dei servizi pubblici e dalla molteplicità delle relazioni con le aziende partecipate, spinge a pensare a un modello di *governance* improntato a soluzioni gestionali innovative e a strumenti dinamici.

I risultati della ricerca dimostrano, tuttavia, una limitata presenza di sistemi di programmazione e controllo del gruppo pubblico locale, una inadeguata capacità organizzativa interna ai fini dell'esercizio del potere di indirizzo e controllo, nonché una scarsissima diffusione del bilancio consolidato.

Le cause vanno ricercate soprattutto nella limitata consapevolezza del nuovo ruolo dell'ente locale capogruppo secondo la logica di *Governance* in abbandono al modello di *Government*, che delinea un ruolo di "regolatore" del mercato, capace di "dialogare" con i soggetti della *Governance* Esterna e della *Governance* Interistituzionale, al fine di soddisfare il più alto livello possibile di bisogni complessi dei diversi stakeholder, ai quali è "tenuto a render conto".

Tutto ciò presupporrebbe da parte dell'Apl un rafforzamento dei sistemi di programmazione e controllo volti – da un lato – al potenziamento e sviluppo della capacità di trasferire gli indirizzi strategici che le società strumentali devono seguire nella gestione del servizio pubblico locale – dall'altro - a garantire un sistema di "monitoraggio" economico e della qualità dei servizi erogati alla collettività, con l'inciso che la trasmissione degli indirizzi, non può sottostare ad una logica

di “imposizione” dall’alto – secondo il modello “top-down”, ma ad una logica di negoziazione e di condivisione degli obiettivi da raggiungere nell’interesse della collettività da parte del soggetto regolatore e da parte del soggetto erogatore, definendo i propri ruoli e le rispettive responsabilità – rispettivamente – politiche e gestionali.

Nell’assumere il ruolo di guida nella definizione delle linee di indirizzo e di coordinamento circa l’erogazione dei Spl, ne discende una maggiore responsabilizzazione delle Apl, nell’ottica di una corretta gestione delle risorse pubbliche secondo principi di economicità, nel rispetto, comunque, dell’autonomia delle partecipate [BORGONOVÌ, 1994; REBORA 1994; VALOTTI, 2005]

L’esercizio di una efficace pianificazione e programmazione “condivisa” secondo i paradigmi della governance, in un rapporto triangolare tra l’Apl, il soggetto gestore e la collettività, è sicuramente foriero della necessità di dotazione di strumenti idonei al monitoraggio, controllo e valutazione dell’impatto dei servizi pubblici sulla collettività. Viceversa, la carenza di una visione strategica che possa essere recepita nei documenti di programmazione dell’ente, vanifica ogni sforzo di creazione del flusso virtuoso “programmazione-controllo-programmazione”.

Occorre anche il passaggio al controllo strategico a tutti i livelli [CACCIA, 2003; GUARINI, 2003], orientato a ricercare l’efficienza, l’efficacia e l’economicità del gruppo pubblico e a “educare” le partecipate a relazionarsi con l’ente capogruppo, soprattutto in merito alla collaborazione e allo scambio di informazioni (presupposti indispensabili alla redazione del consolidato).

Il ruolo dell’Apl – secondo i paradigmi della Governance – dovrebbe uscirne rafforzato, a condizione, tuttavia, che venga efficacemente e consapevolmente svolto il ruolo di “regolatore” del mercato, senza subire passivamente quelli che sono i risultati dei soggetti gestori. E quando il soggetto che eroga il servizio pubblico è anche una società a partecipazione pubblica, gli interessi da tutelare si ampliano e abbracciano quelli economici, patrimoniali e finanziari dell’Ente socio, che – ricordiamolo – gestisce risorse “pubbliche”.

In altri termini, il modello aziendale – adoperato anche ai fini della presente ricerca - improntato:

- alla definizione e condivisione di strategie ed obiettivi di “gruppo”;
- alla produzione - da parte delle società partecipate - di una opportuna reportistica concomitante alla gestione;
- alla redazione di un documento di sintesi economica, finanziaria e patrimoniale di “gruppo”, qual è il bilancio consolidato,

costituisce il presupposto per garantire alle Apl un adeguato utilizzo e monitoraggio delle risorse finanziarie della collettività impiegate nell’erogazione dei Spl, senza trascurare la

predisposizione di strutture organizzative e sistemi operativi in grado di alimentare e gestire i necessari flussi informativi conseguenti (MARCUCCIO, SICILIA, STECCOLINI, 2005).

5.1 LA RILEVANZA DEL FENOMENO DELL'ESTERNALIZZAZIONE E DELLE PARTECIPAZIONI IN SOCIETÀ DI CAPITALI

I risultati della ricerca svolta possono essere fonte di alcune riflessioni conclusive sugli assetti istituzionali e sul sistema di programmazione e controllo del gruppo pubblico locale nella regione Lombardia:

La ricerca ha messo in evidenza come il fenomeno della “esternalizzazione” sia oramai una realtà rilevante anche nei comuni di modeste dimensioni, confermando la tendenza ad una caratterizzazione del processo di Governance da una mera dimensione *Interna* ad una dimensione *Esterna*, oltre ad una *Interistituzionale*;

Molto più ricorrente è la forma di Società per Azioni rispetto alla forma di Società a Responsabilità Limitata, mentre – nonostante la possibilità di affidamento diretto consentito dalla normativa vigente – il ricorso alla forma *In-House Providing* non risulta essere eccessivo e riguarda, in media, circa un terzo delle società possedute dalle Apl;

Il ricorso alla Borsa Valori per finanziare le Partecipate è pressoché nullo così come il ricorso al capitale di soci privati è quasi irrilevante, soprattutto nei Comuni più piccoli mentre è più rilevante nella classe più popolosa (che risulta, però, anch'essa essere influenzate dalla presenza dei comuni più grandi della Lombardia, i quali presentano valori largamente superiori rispetto a quelli degli altri comuni appartenenti a questa classe demografica), accentuata dalla praticamente totale assenza di compartecipazioni in cui i soci privati detengano la maggioranza del capitale della Partecipata (anche in questo caso le osservazioni relative ai comuni di grandissime dimensioni implicano che la classe demografica dei comuni più popolosi presentino una media più elevata di compartecipazioni in società controllate dai privati rispetto ai Comuni di minori dimensioni).

È, invece, rilevante il fenomeno della compartecipazione con altri enti pubblici (circa 3 per ente), implicando il fatto che i soggetti analizzati ricorrono allo strumento societario soprattutto per lo svolgimento di servizi in comune, fenomeno concentrato soprattutto nelle 3 classi più popolose, mentre il fenomeno compartecipativo sembra toccare in misura minore i Comuni meno popolosi; Vi è una scarsa utilizzazione di società *multiservice*, tranne nei comuni più popolosi. I suddetti comuni hanno creato holding per la gestione delle società controllate solo in rari casi (5 comuni corrispondenti a meno del 10% circa delle risposte pervenute);

Gli enti oggetto di indagine si sono dimostrati in generale attenti all'acquisizione dei documenti e delle informazioni di natura giuridico-istituzionale relative alle partecipate, acquisendo praticamente tutti:

- lo Statuto delle Partecipate
- la composizione e la scadenza dei componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale (l'analisi dettagliata per classi di popolazione rileva una fisiologica tendenza ad una minor attenzione a questi dati per i comuni meno popolosi).

Si è riscontrata una minor attenzione nell'acquisizione dei Patti Parasociali nel caso di società partecipate anche da altri enti pubblici e/o privati; il fenomeno potrebbe rilevare – oltre alla non disponibilità per l'ente socio - anche la non presenza di tali patti nella ipotesi di compartecipazione al capitale sociale della società;

L'analisi della struttura interna predisposta all'espletamento della funzione di Indirizzo e Controllo delle partecipate ha evidenziato una carenza di attenzione verso questa importante funzione.

5.2 L'ASSETTO ORGANIZZATIVO INTERNO ALL'ENTE PER L'ESERCIZIO DELLE FUNZIONI DI INDIRIZZO E CONTROLLO DELLE PARTECIPATE

A livello "politico", meno della metà dei Comuni oggetto dell'indagine ha istituito un **ASSESSORATO ALLE PARTECIPAZIONI**, principalmente nella classe dei Comuni più popolosi in cui il fenomeno delle aziende esterne appare più rilevante. Le **COMMISSIONI CONSILIARI** risultano essere istituite solo nell'8% dei comuni indagati e del tutto assente risulta la istituzione di un apposito **COMITATO** per il controllo delle partecipate con funzioni di coordinamento tra livello politico e livello operativo per l'attuazione degli indirizzi politici;

Per quello che concerne gli assetti operativi preposti al controllo delle Partecipazioni solo nel 28% dei casi risulta essere stata istituita una apposita **UNITÀ/SERVIZIO** preposta a tale compito e che, inoltre, nell'86% dei casi positivi non risulta costituire una struttura "autonoma".

Nel terzo dei casi essa dipende direttamente dalla Direzione Generale mentre nel 50% dei casi essa risulta essere istituita all'interno di un altro servizio (*Finanziario*);

Scarse e inadeguate risultano, infine, essere le risorse a disposizione di tale Unità/Servizio: poco più di un dipendente in media per Unità, con la precisazione che la presenza di risorse umane risulta essersi verificata sostanzialmente nella fascia alta dei comuni e del tutto assente nelle altre fasce, ad eccezione di quella tra i 15 e i 30.000 abitanti, con una media di 0,50 addetti. Anche la qualifica del personale addetto non risulta essere specificatamente inerente a materie economico-giuridiche;

Il controllo, se non svolto tramite una specifica Unità (72% dei casi), risulta essere generalmente affidato al Servizio Finanziario o al Servizio competente per materia; in sporadici casi il controllo è affidato congiuntamente a più servizi.

5.3 I RAPPORTI CON LE SOCIETÀ PARTECIPATE – GLI SPECIFICI COMPITI E I SERVIZI/UFFICI SPECIFICAMENTE IVI PREPOSTI

Inoltre, dall'analisi dei questionari ritornati si è potuto riscontrare una bassa attenzione da parte dei soggetti indagati rispetto ad ulteriori aspetti. Infatti:

- si è rilevata una grande sensibilità all'acquisizione delle informazioni soltanto in relazione alla verifica del rispetto delle norme dei **CONTRATTI DI SERVIZIO** e all'analisi dei **BILANCI CONSUNTIVI** e dei documenti accompagnatori di questi;
- minore è, invece, risulta essere l'attenzione posta all'aggiornamento degli **STATUTI**, all'analisi dei **BUDGET** e del **VALORE ECONOMICO** delle Partecipate (queste ultime sono però, data la loro importanza, al limite dell'insufficiente attenzione);
- scarsa è risultata l'attenzione verso la verifica della **QUALITÀ** e dell'**EFFICIENZA** economica del Servizio e praticamente nulla quella rispetto alla verifica della **CUSTOMER SATISFACTION** e all'analisi del **POSIZIONAMENTO STRATEGICO**¹;
- I Servizi a cui in generale sono affidati i compiti relativi alla gestione delle partecipate sono principalmente quello **FINANZIARIO** e quelli **COMPETENTI PER MATERIA**, con il primo "utilizzato" generalmente per la verifica dell'Efficienza del Servizio e l'analisi del Budget, e del Bilancio d'Esercizio e del Valore Economico di ogni singola partecipata mentre i secondi affidatari della verifica del rispetto delle norme di cui ai Contratti di Servizio, della Qualità di erogazione del Servizio e della Customer Satisfaction. Su alcuni punti specifici, come l'aggiornamento degli Statuti vi è un ricorso maggiore al Direttore Generale e al suo Staff o al Servizio Affari Generali, Istituzionali e Legali.

¹ Se per quest'ultimo il concetto è relativamente nuovo e, quindi, probabilmente non ancora completamente acquisito dagli Enti oggetto di indagine, è da ritenersi, invece, molto grave il fatto che non vengano approfonditi gli aspetti degli altri tre punti, relativi a come il Servizio viene prestato (non basta che un'attività sia svolta perché si possa dire che il Servizio viene *effettivamente erogato ai cittadini utenti*, ma questo deve essere prestato in maniera efficiente e mantenendo un livello di qualità ritenuto accettabile).

Su tali aspetti non si sono rilevate grandi differenze tra le varie classi di popolazione rispetto ai vari punti, vi è però da segnalare una maggior attenzione tendenziale dei Comuni appartenenti alle 2 classi meno popolose rispetto a quelli appartenenti alle 2 classi più popolose (soprattutto la classe tra i 30.000 e i 50.000 abitanti è risultata molto carente su questi punti), cosa al quanto sorprendente perché quanto analizzato in questa parte del questionario presuppone dei livelli di competenza e di conoscenza elevati, che solitamente si riscontrano nei Comuni maggiormente dotati di risorse che sono usualmente quelli più popolosi.

5.4 I FLUSSI INFORMATIVI, LE INFORMAZIONI E I DOCUMENTI DELLE SOCIETÀ PARTECIPATE

Per quanto riguarda poi le informazioni ottenute dalle Partecipate, sia che queste le abbiano inviate autonomamente o in seguito a specifica richiesta, e l'utilizzo che di queste viene fatto si sono riscontrati i seguenti elementi:

- Circa i flussi informativi, le informazioni e i documenti delle partecipate si è evinto una elevata assiduità da parte delle Partecipate nella trasmissione “autonoma” di Bilanci di Esercizio e Statuti, una mediocre assiduità nella trasmissione dei documenti relative alle Assemblee Sociali e una scarsa attenzione rispetto all'invio di Bilanci Riclassificati e di Situazioni Economico-Patrimoniali Infrannuali, con differenze non significative tra le varie classi di popolazione, tranne sui Verbali Assembleari che non vengono praticamente mai inviati nelle 2 classi più popolose, questo per via di un probabile diverso atteggiamento in relazione alla partecipazione alle Assemblee sociali;
- Per la gestione dei dati e delle informazioni comunque acquisiti da parte dell'Ente, si evidenzia come i Comuni non sembrano effettuare elaborazioni o approfondimenti sulle informazioni raccolte, che vengono trasmessi quantomeno al Sindaco e all'Assessore tra le cui responsabilità ricade la gestione delle Partecipate e, meno frequentemente al Direttore Generale e al Dirigente di Area e praticamente mai inviati al Responsabile dell'Unità di Controllo delle Partecipate, in quanto non presente.

La discussione sui dati avviene principalmente a livello politico, mentre raramente essa avviene a livello manageriale od operativo; si nota inoltre che raramente vengono effettuate l'analisi degli scostamenti e la verifica della strategicità mentre i dati non vengono praticamente mai utilizzati per il benchmarking.

5.5 LA PARTECIPAZIONE ALLE ASSEMBLEE SOCIALI E ALLA GESTIONE SOCIALE

Dal punto di vista della partecipazione alla vita sociale delle partecipate, si è registrata una grande attenzione verso gli aspetti giuridico-istituzionali mentre scarsa è risultata quella verso gli aspetti strategico-gestionali. Infatti:

- buona appare, invece, l'attenzione rivolta agli aspetti gestionali e partecipativi della vita sociale delle società partecipate (analisi preventiva dei punti agli O.d.G. assembleari, incontri periodici con il management di queste e, anche se comunque insoddisfacente, la definizione preventiva delle linee di gestione che le Partecipate dovranno seguire nello svolgimento della loro attività);

- per quanto attiene ai modelli di governance, si è rilevato che la scelta della forma giuridica di Corporate Governance è stata esclusivamente quella del modello tradizionale, con nessuna scelta per gli altri due nuovi modelli di governance introdotti con la riforma del codice delle società: Dualistico e Monistico;
- si è rilevata una bassissima presenza di strumenti quali:
 - la nomina di un Amministratore indipendente all'Internal Audit,
 - il monitoraggio dei rischi tipici dei processi aziendali,
 - la stipula di patti di sindacato,
 - la fissazione di massimi di impegno o di spesa,
 - l'indizione di assemblee per l'approvazione del Programma di Gestione per l'esercizio successivo,
 - l'adozione di Codici di Autodisciplina o la revisione del Bilancio ove non legalmente prevista.

L'analisi svolta mette quindi in evidenza un disallineamento fra diffusione e complessità del fenomeno indagato, da un lato, e utilizzo di adeguati strumenti di gestione dello stesso, d'altro.

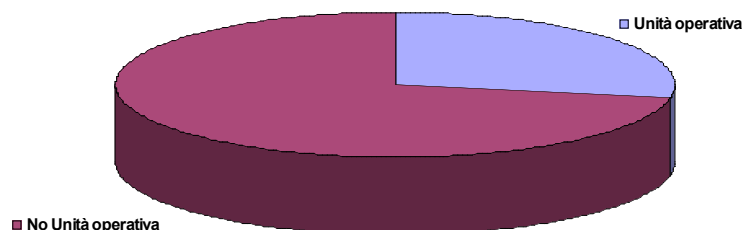
A fronte, cioè, dell'esistenza diffusa dei gruppi pubblici locali e delle complessità legate a una struttura così articolata, non risultano essersi ancora sviluppati idonei strumenti di "gestione" del gruppo ed in particolare strumenti che possano garantire un efficace supporto al processo di programmazione-gestione-controllo-programmazione dei servizi pubblici locali, in un'ottica di governance esterna.

5.6 MODELLI DI GOVERNANCE

Con riferimento al **modello teorico evidenziato** dalla ricerca e alle **classi demografiche** di appartenenza delle Apl oggetto dell'indagine, i risultati conseguiti hanno messo in luce esattamente quanto segue:

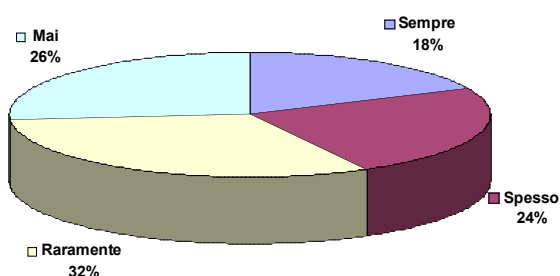
- una carenza organizzativa delle Apl che, solo nel 28% dei casi, ha istituito una apposita Unità/Servizio preposto al controllo delle Partecipate;
- la mancata **ANALISI PREVENTIVA DEL BUDGET** nel 40% dei casi esaminati, mentre con riferimento ai Bilanci di Esercizio, la mancata analisi riguarda il 22% delle Apl, anche se solo il 20% delle amministrazioni discute sempre preventivamente i punti all'OdG delle Assemblee delle Partecipate;

Figura 6. Presenza all'interno dei Comuni di un'Unita Operativo di controllo delle Partecipazioni



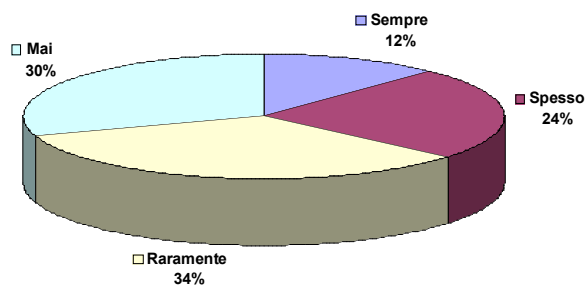
- che la definizione preventiva delle **LINEE PROGRAMMATICHE** di gestione che le Partecipate sono tenute a seguire riguarda solo il 18% dei casi a livello sistematico, mentre il 24% “spesso” e il 58% dei casi “mai” o “raramente”, anche se è risultato che nel 76% dei casi l’Apl è comunque in grado di coordinarsi con i propri rappresentanti all’interno delle Partecipate;

Figura 7. Distribuzione dei Comuni che definiscono le linee di programma di gestione delle Partecipate



- che le Apl che definiscono sempre preventivamente il **RISULTATO ECONOMICO** delle Partecipate rappresentano il 12% del campione; il 64% “mai” o “raramente”;

Figura 8. Distribuzione dei Comuni che definiscono preventivamente il risultato economico delle partecipate



- che la trasmissione da parte delle società partecipate all'Ente socio di **SITUAZIONI INFRANNUALI** si è rilevata solo nel 32% dei casi (20% “*sempre*”, 12% “*spesso*”);
- che i dati comunque raccolti sono scarsamente oggetto di **RIELABORAZIONE INTERNA** e di approfondimenti da parte delle Apl; le informazioni comunque raccolte, sono discusse più a livello “politico” e meno a livello manageriale ed operativo;
- una maggiore attenzione alla verifica degli accordi negoziali di cui al **CONTRATTO DI SERVIZIO**;
- l'assenza di monitoraggio della **CUSTOMER SATISFACTION** nell'oltre il 80% dei casi (48% “*mai*”, 34% “*raramente*”);
- l'assenza di controllo dell'**EFFICIENZA DEI SERVIZI ESTERNALIZZATI**, in termini di costi e di proventi nel 46% dei casi analizzati (24% “*raramente*”, 22% “*mai*”);

Figura 9. Comuni che effettuano indagini di customer satisfaction

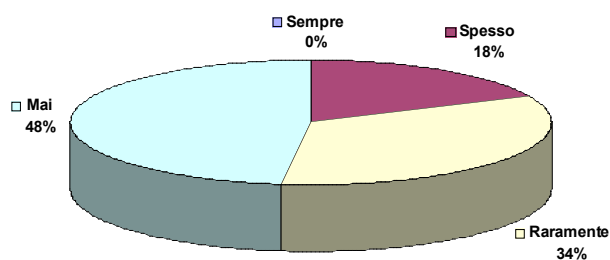
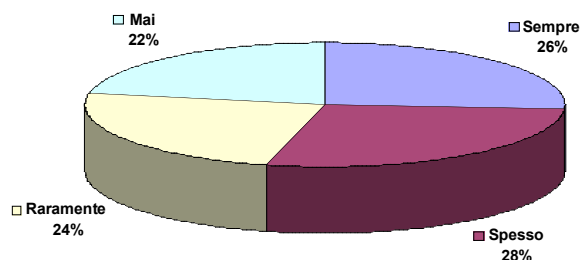
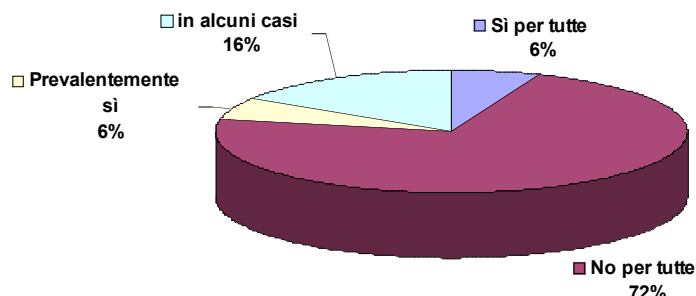


Figura 10. Comuni che monitorano l'efficienza economica delle Partecipate



- ❑ che le Apl che monitorano “mai” o “raramente” il **VALORE ECONOMICO** delle proprie Partecipate rappresentano il 78% dei casi;
- ❑ Che in nessuno dei casi analizzati è stata rilevata la redazione di un **BILANCIO CONSOLIDATO** del Gruppo Ente Locale;
- ❑ Che tutte le Apl hanno adottato per le loro Partecipate il modello di governance “Tradizionale” mentre i nuovi modelli “**MONISTICO E DUALISTICO**” introdotti con la riforma del diritto societario, non risultano essere mai stati adottati;
- ❑ Che solo nel 12% (6% “*sì per tutte*”, 6% “*prevalentemente sì*”) delle Società Partecipate viene adottato un **CODICE DI AUTODISCIPLINA** a cui gli Amministratori sono tenuti ad uniformarsi.

Figura 11. Comuni le cui partecipate adottano un Codice di Autodisciplina degli Amministratori



6. CONCLUSIONI

Come si evince dai molteplici elementi analizzati e sottoposti all'attenzione delle Apl della regione Lombardia, c'è un notevole ritardo nell'acquisizione di adeguati strumenti per l'effettivo esercizio della governance esterna, al di là della dimensione demografica.

Si ha l'impressione che la corsa alle esternalizzazioni non sia stata seguita da uno sviluppo degli strumenti operativi ed organizzativi necessari per garantire una visione di "gruppo ente locale" e ciò per motivi diversi, ma soprattutto per un deficit culturale e per scelte politiche.

Anche alla luce delle interviste effettuate, l'aspetto positivo nell'ambito della ampia analisi svolta è che c'è la forte consapevolezza che occorre cambiare e che ci sono gli strumenti adeguati e atti a garantire un effettivo esercizio del potere di indirizzo-controllo delle Apl nell'interesse della collettività amministrata, non più nell'ottica di una politica di *government* ma di *governance*, con il pieno coinvolgimento dei gestori dei servizi pubblici, spesso società partecipate dalle stesse Apl, alle quali vengono affidate anche ingenti risorse finanziarie, patrimoniali e umane che – in un'ottica di valorizzazione – dovrebbero essere gestite in modo da assicurare la massima economicità conseguibile.

In una visione di Gruppo pubblico locale, quale espressione delle forme di concentrazione aziendale in cui le società titolari delle aziende si combinano creando un'unica entità economica, senza perdere la loro autonomia giuridica (CASSANDRO, 1982), è l'Apl che dovrà definire le strategie, assegnare gli obiettivi, allocare le risorse, coordinare, laddove necessario, l'attività delle diverse unità economiche e controllare il raggiungimento dei risultati particolari e globali (GROSSI, 2004; GARLATTI, 1994; ANSELMINI, 1993).

Senza una pretesa di generalizzazione dei risultati a cui si è pervenuti, anche alla luce:

- Dei più recenti provvedimenti legislativi di finanza pubblica locale¹;
- Della più intensa attività di controlli svolti dalla Corte dei Conti sulle Apl² in tema di gestione delle partecipate;
- della stratificazione dei comuni lombardi rispetto a quella nazionale³,

si può arguire sostenendo – in astratto – l’applicabilità di tali risultati anche a livello nazionale, almeno per quanto attiene alla maggiore sensibilità richiesta alle Apl nella gestione delle partecipate, con l’introduzione di validi sistemi di monitoraggio periodico e di condivisione della strategia e della programmazione dei Spl..

Il miglioramento delle performance del gruppo comunale esige una “rivoluzione culturale” e richiede un sostanziale potenziamento delle capacità di direzione e controllo strategico senza le quali forte sarà il rischio di non riuscire a conciliare gli obiettivi di economicità e di socialità (GROSSI, 2004).

Alla luce delle considerazioni svolte, appare necessario agire attraverso:

- un *rafforzamento del potere di indirizzo, controllo e coordinamento* tra ente locale e aziende partecipate, nell’ottica di una maggiore responsabilizzazione e di una corretta gestione delle risorse pubbliche secondo principi di economicità e nel rispetto della autonomie delle partecipate (BORGONOVÌ, 1994; REBORA, 1994; SALOTTI, 2005);
- una più incisiva apertura all’innovazione e allo sviluppo delle *competenze professionali* ai fini dell’adozione:
 - degli strumenti di programmazione e controllo del gruppo nella sua interezza,
 - di innovativi strumenti di governance,
 - di soluzioni organizzative efficaci al nuovo ruolo dell’Apl;
- una più incisa diffusione del *controllo strategico* a tutti i livelli (CACCIA, 2003; GUARINI, 2003), orientato a ricercare l’efficienza, l’efficacia e l’economicità del gruppo pubblico locale e a ridurre il gap informativo tra Ente pubblico e partecipate;

¹ Vedasi ad esempio le numerose disposizioni riportate nella recente legge finanziaria 2007 (Legge n. 296/06) in base alle quali si intende porre un freno alla attuale gestione non strutturata delle partecipate, con l’ulteriore obiettivo di contenere i “trasferimenti” da parte delle Apl alle proprie partecipate.

² Per tutti l’art. 1 commi 166, 167 e 168 Legge 23.12.2005 n. 266 (legge finanziaria 2006).

³ Infatti, da un punto di vista statistico la stratificazione dei comuni lombardi – per classe demografica – rispetto a quella nazionale presenta scostamenti superiori all’1% solo per le fasce fino a 1.000 ab. (-1,83%) e tra i 4.000 e i 5.000 ab. (+ 2,05%), mentre per tutte le altre si registrano valori inferiori all’1%. Per le classi oggetto della presente indagine la stratificazione regionale rispetto a quella nazionale presenta differenze in negativo e in media dello 0,77%.

- l'obbligo dell'adozione del *bilancio consolidato* di gruppo quale strumento che agevola le scelte strategiche e consente la visione globale dei risultati conseguiti nell'erogazione dei servizi pubblici locali (PREITE, 2005b);
- la diffusione della cultura della "qualità" e l'intensificazione degli strumenti di monitoraggio e valutazione del grado di *customer satisfaction* nell'erogazione dei servizi pubblici locali.

Occorre agire a tutti i livelli – centrali e locali – per superare gli elementi di criticità evidenziati dalla presente ricerca, nella consapevolezza che gli strumenti ci sono ma che è solo questione di volontà (spesso politica) e di *gap* culturale che, tuttavia, non appaiono giustificabili in relazione all'uso di risorse pubbliche.

I campi di indagine aziendale futuri, dopo avere acquisito con la presente ricerca la consapevolezza del carente sviluppo della governance esterna e dell'inadeguato utilizzo dei relativi strumenti sulla gestione delle società partecipate, potrebbero riguardare – in aderenza ai diversi aspetti oggetti del Questionario e secondo il disegno di ricerca svolto - la dimensione e l'oggetto delle *performance* delle Apl nel doppio ruolo di *committente* e *proprietario* nonché l'evoluzione nella adozione degli *strumenti* operativi adeguati alla soddisfazione dei relativi fabbisogni informativi idonei rispettivamente al raggiungimento dei risultati sociali e massimizzazione del valore per i cittadini e dei destinatari dei servizi e alla Conservazione e valorizzazione nel tempo del capitale conferito.

BIBLIOGRAFIA

ALLISON G.T. (1979), *Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respect? Proceedings for the public management research conference*, November 19-20 1979, Washington D.C.

ANSELMINI L. (1995a), *Il processo di trasformazione della pubblica amministrazione. Il "percorso aziendale"*, Giappichelli, Torino.

ANSELMINI L. (1995b), *L'azienda "comune"*, Maggioli, Rimini.

ATELLI M., D'ARIES C. (2006), *La Public Governance nei Servizi Pubblici Locali – La gestione e il controllo delle partecipate*, Il Sole 24 Ore, Milano.

BELLESIA M. (1998), *Il controllo interno di gestione*, Edizione CEL, Bologna.

BEKKE H.J.G.M., HICKERT W.J.M, KOOIMAN J. (1995), *Public Management and Governance*, in KICKERT W.J.M., VAN VUGHTR F. (1995), *Public Policy and Administrative Sciences in the Netherlands*, Prentice Hall, London.

BORGONOVINI E. (1996), *Principi e sistemi aziendali per le amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano.

CASSANDRO P.E. (1982), *I gruppi aziendali*, Cacucci, Bari.

CASTELLS C., MENDOZA X., (1991), *Il controllo del "gruppo" delle imprese pubbliche di Barcellona*, Azienda Pubblica, n.1, Maggioli, Rimini.

- CEPIKU D. (2005), *Governance: riferimento concettuale o ambiguità terminologica nei processi di innovazione della P.A.*, Azienda Pubblica n.1, Maggioli, Rimini.
- CRISTOFOLI D., ZERBINI F. (2002), *Network e Governance. Un'analisi del nuovo testo di legge sui servizi pubblici locali*, Azienda Pubblica n. 1-2, Maggioli, Rimini.
- D'ARIES C. (2005), *Direzione e coordinamento di società: riflessi su controllante e controllate*, Azienditalia n. 10, Ipsosa, Milano.
- D'ARIES C., D'ATRI L., MAZZARA L. (2002), *Enti locali, il sistema informativo contabile, dalla programmazione alla rendicontazione dei risultati*, Ipsosa, Milano.
- D'ARIES C, NONINI A. (2004), *Spl: la parola alle regioni e agli Enti Locali*, Azienditalia n. 11, Ipsosa, Milano.
- D'ARIES C., SARCINA S. (2006), *Gli assetti organizzativi interni all'ente in ottica di governance*, Azienditalia n. 11, Ipsosa, Milano.
- D'ARIES C., SPOLDI F. (2006), *L'ideale flusso informativo nella gestione esterna dei spl. Il posizionamento strategico*, in Azienditalia n.5, Ipsosa, Milano.
- D'ARIES C., SPOLDI F. (2006), *Lezione 2: Gli strumenti gestionali di controllo delle partecipate*, Azienditalia n. 6, I Corsi, Ipsosa, Milano.
- DEL VECCHIO M. (2001), *Dirigere e governare le amministrazioni pubbliche. Economicità, controllo e valutazione dei dirigenti*, Egea, Milano.
- DI CAGNO N. (1993), *Il bilancio consolidato*, Cacucci, Bari.
- FICI L., (2004), *Governance interna, esterna e inter-istituzionale negli Enti locali*, Franco Angeli, Milano.
- FORMEZ, *La governance locale – Linee guida per i Comuni*, Strumenti n. 25.
- FORMEZ, *La public governance in Europa – Presentazione dell'indagine*, Quaderno n. 30.
- GARLATTI A. (1994), *L'impresa pubblica e il controllo del gruppo locale*, Egea, Milano.
- GARLATTI A. (2004), *Nuovi scenari e prospettive di evoluzione economico aziendale degli enti locali*, Azienda Pubblica n. 4, Maggioli, Rimini.
- GROSSI G. (2001), *Il gruppo comunale e le sue dinamiche economico-gestionali*, CEDAM, Padova.
- GROSSI G. (2004), *Governance, responsabilità e controlli nei gruppi comunali*, Azienda Pubblica n. 4, Maggioli, Rimini.
- GUARINI E. (2003), *Un modello di riferimento per la progettazione dei meccanismi di accountability delle aziende pubbliche*, in PEZZANI F., "L'accountability delle amministrazioni pubbliche: contenuti e prospettive nel contesto dei processi di riforma e decentramento", Egea, Milano.
- KICKERT W., KLIJN E., KOPPENJAN J. (1997), *Managing complex networks: strategies for the public sector*, Sage, London.
- KOOIMAN J., VAN VLIET M. (1993), *Governance and public management*, in K.A. EIJASSEN, J. KOOIMAN, *Managing public organizations: lessons from contemporary European Experience*, Sage Publications, London.
- KOOIMAN J. (1993), *Modern Governance: New Government Society interactions*, Sage, London.
- LONGO F. (2001), *Federalismo e decentramento*, Egea, Milano.
- LONGO F. (2005), *Governance dei network di pubblico interesse. Logiche e strumenti operativi aziendali*, Egea, Milano.
- MARCUCCIO M., SICILIA M.F., STECCOLINI I. (2005), *Il controllo strategico dei risultati nei gruppi pubblici locali: problemi e prospettive emergenti*, in Mulazzani M., Bozzoli S. (a cura di), "Le aziende dei servizi pubblici locali", Maggioli, Rimini.
- MINOGUE M., POLIDANO C., HULME D. (1998), *Beyond the New Public Management*, Northampton, MA: Edward Elgar.

- PANICO P. (2004), *I nuovi modelli di Corporate Governance*, Edizioni FAG, Milano.
- PERSIANI N. (2003), *La governance del gruppo di imprese di servizi pubblici locali*, Franco Angeli, Milano.
- PEZZANI F. (2003), *L'accountability delle amministrazioni pubbliche: contenuti e prospettive nel contesto dei processi di riforma e decentramento*, Egea, Milano.
- PREITE D. (2002), *Il sistema contabile per la dirigenza pubblica*, Egea, Milano.
- PREITE D. (2005a), *La formazione del gruppo pubblico locale: paradigmi teorici e ragioni determinanti*, Economia, Azienda e Sviluppo n.2.
- PREITE D. (2005b), *Il bilancio consolidato nel gruppo pubblico locale: quale ruolo?*, Azienda Pubblica n.3, pp. 431-449, Maggioli, Rimini.
- PREITE D., DE MATTEIS F.(2006), *Enti locali e società partecipate: quale controllo per i servizi pubblici?*, Economia & Management n.4, SDA Bocconi, Milano.
- REBORA G. (1995), *Organizzazione e politica del personale nelle amministrazioni pubbliche*, Guerini & Associati, Milano.
- STECCOLINI I.(2004), *Accountability e sistemi informative negli Enti Locali. Dal rendiconto al bilancio sociale*, Giappichelli, Torino.
- STEWART J. (1984), *The role of information in Public Accountability, Public Sector Accounting*, edited by A. Hopwood and C. TomKins, Philip Allan Publishers Ltd., Oxford.
- VALOTTI G. (1994), *Lo sviluppo imprenditoriale dei servizi pubblici locali*, Economia & Management n. 1, SDA Bocconi, Milano.
- VALOTTI G. (2005), *Management pubblico*, Egea, Milano.

ALLEGATO 1
IL QUESTIONARIO DI RICERCA

PARTE I

La rilevanza del fenomeno dell'esternalizzazione e delle partecipazioni in società di capitali

- ① In quante Società per Azioni (**S.p.A.**) partecipa l'Ente? N° S.p.A.
- ② In quante Società a Responsabilità Limitata (**S.R.L.**) partecipa l'Ente? N° S.R.L.
- ③ Quante società rivestono il requisito delle "**Società in House**"?
N° Società in House
- ④ Quante società svolgono più di una attività economica ("multiservice")?
N° società partecipate "multiservice"
- ⑤ Quante società hanno la partecipazione di altri Enti Pubblici?
N° società partecipate con altri Enti Pubblici
- ⑥ Quante società hanno partecipazioni di privati?
N° società con partecipazioni private
- ⑦ Quante società, di cui al punto precedente, presentano una partecipazione di privati superiore al 50% del Capitale Sociale?
N° società a partecipazione maggioritaria di privati
- ⑧ L'Ente ha partecipazioni in Società Quotate in Borsa Valori?
N° società quotate
- ⑨ L'Ente locale ha istituito una "HOLDING", quale società a capo di un gruppo di Aziende?

| | |
|---|---|
| SI | NO |
| <input style="width: 10px;" type="text"/> | <input style="width: 10px;" type="text"/> |
- ⑩ Se **SI**, in quante società partecipa la Holding? N° Società partecipate dalla Holding
- ⑪ L'Ente redige un Bilancio Consolidato di Gruppo?

| | |
|---|---|
| SI | NO |
| <input style="width: 10px;" type="text"/> | <input style="width: 10px;" type="text"/> |
- ⑫ L'Ente ha per tutte le partecipate i seguenti dati/documenti?
- | | SI | NO |
|--|---|---|
| - Statuto | <input style="width: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 20px;" type="text"/> |
| - Patti parasociali (solo per le società partecipate anche da altri Enti Pubblici e/o Privati) | <input style="width: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 20px;" type="text"/> |
| - Composizione Consiglio di Amministrazione | <input style="width: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 20px;" type="text"/> |
| - Scadenza Consiglio di Amministrazione | <input style="width: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 20px;" type="text"/> |
| - Composizione Collegio Sindacale | <input style="width: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 20px;" type="text"/> |
| - Scadenza Collegio Sindacale | <input style="width: 20px;" type="text"/> | <input style="width: 20px;" type="text"/> |

Eventuali Commenti

PARTE II

L'assetto organizzativo interno dell'Ente per l'esercizio delle Funzioni di Indirizzo e Controllo delle Partecipate

① A livello Politico, esiste uno specifico Assessorato alle Partecipazioni? SI NO

② Risulta essere istituita una apposita Commissione Consiliare alle Partecipazioni? SI NO

③ Esiste un Comitato per il Controllo delle Partecipazioni (o altro similare) con funzioni di coordinamento tra livello politico e livello operativo per l'attuazione delle direttive politiche e il controllo delle Partecipate? SI NO

④ A livello operativo, esiste una apposita Unità preposta al Controllo delle Partecipate? SI NO

⑤ Se ha risposto "SI" alla domanda precedente, tale Unità costituisce una struttura:

* autonoma SI NO

* alle dirette dipendenze del Direttore Generale SI NO

* all'interno di un altro Servizio (specificare quale) _____

* con n. persone specificatamente addette

* di cui n. con preparazione in materie economico-aziendali

⑥ Se ha risposto "NO" alla domanda n. 4, quale Servizio/Ufficio ha specifici compiti di controllo sulle Partecipate?

Servizio "Controllo di Gestione"

Servizio "Controllo Strategico"

Servizio Finanziario

Altro (specificare) _____

Eventuali Commenti

PARTE III

I Rapporti con le Partecipate - Gli specifici compiti e i Servizi/Uffici specificamente ivi preposti

**Riportare - con riferimento a ciascun punto - il principale Servizio/Ufficio comunale preposto a:
(barrare una sola casella per ciascun punto)**

① Verifica/Rispetto delle norme dei Contratti di Servizio, compresa la gestione generale dei Contratti di Servizio:

- Servizio "Controllo Partecipate"
- Servizio "Controllo di Gestione"
- Servizio Finanziario
- Altro (specificare) _____
- Nessun Servizio/Ufficio

② Verifica della "Qualità" dei Servizi erogati agli utenti, eventualmente disciplinata nei Contratti di Servizio:

- Servizio "Controllo Partecipate"
- Servizio "Controllo di Gestione"
- Servizio Finanziario
- Altro (specificare) _____
- Nessun Servizio/Ufficio

③ Analisi della "Customer Satisfaction":

- Servizio "Controllo Partecipate"
- Servizio "Controllo di Gestione"
- Servizio Finanziario
- Altro (specificare) _____
- Nessun Servizio/Ufficio

④ Verifica dell'Efficienza dei Servizi (in termini di costi e proventi):

- Servizio "Controllo Partecipate"
- Servizio "Controllo di Gestione"
- Servizio Finanziario
- Altro (specificare) _____
- Nessun Servizio/Ufficio

⑤ Aggiornamento Statuti/Patti Parasociali:

- Servizio "Controllo Partecipate"
- Servizio "Controllo di Gestione"
- Servizio Finanziario
- Altro (specificare) _____
- Nessun Servizio/Ufficio

⑥ Analisi Bilanci Preventivi (Budget) delle Partecipate:

- Servizio "Controllo Partecipate"
- Servizio "Controllo di Gestione"
- Servizio Finanziario
- Altro (specificare) _____
- Nessun Servizio/Ufficio

⑦ Analisi Bilanci a Consuntivo delle Partecipate, e Report, anche infrannuali:

- Servizio "Controllo Partecipate"
- Servizio "Controllo di Gestione"
- Servizio Finanziario
- Altro (specificare) _____
- Nessun Servizio/Ufficio

⑧ Analisi del **Valore Economico** delle "Partecipazioni", anche in occasione di operazioni straordinarie (fusioni, scissioni, conferimenti e simili):

- Servizio "Controllo Partecipate"
- Servizio "Controllo di Gestione"
- Servizio Finanziario
- Altro (specificare) _____
- Nessun Servizio/Ufficio

⑨ Analisi del **"Posizionamento Strategico"** delle Partecipate, ai fini della valutazione congiunta dell'aspetto strategico e dell'impatto sociale del servizio erogato attraverso la società partecipata nonché della redditività conseguita dalla stessa:

- Servizio "Controllo Strategico"
- Servizio "Controllo Partecipate"
- Servizio "Controllo di Gestione"
- Altro (specificare) _____
- Nessun Servizio/Ufficio

Eventuali Commenti

PARTE IV

I flussi informativi, le informazioni e i documenti delle società partecipate

A Prevalentemente le Società Partecipate trasmettono all'Ente autonomamente:

| | SEMPRE | SPESSE | RARAMENTE | MAI |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ① Il Bilancio di Esercizio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ② I Bilanci Riclassificati (con analisi e Indicatori di Efficacia, Efficienza, Economicità, Qualità, ecc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ③ Situazioni Economico/Patrimoniali infrannuali | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ④ Statuti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑤ Documenti a supporto dell'Ordine del Giorno delle Assemblee Sociali | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑥ Copie Verbali Assemblee | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B L'Ente - anche nell'ipotesi di mancata trasmissione da parte delle Società Partecipate - richiede alle stesse:

| | SEMPRE | SPESSE | RARAMENTE | MAI |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ① Il Bilancio di Esercizio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ② I Bilanci Riclassificati (con analisi e Indicatori di Efficacia, Efficienza, Economicità, Qualità, ecc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ③ Situazioni Economico/Patrimoniali infrannuali | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ④ Statuti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑤ Documenti a supporto dell'Ordine del Giorno delle Assemblee Sociali | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑥ Copie Verbali Assemblee | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

C Come vengono gestiti i dati e le informazioni comunque acquisiti:

- ① Elaborati internamente dall'Ente, con la produzione di ulteriori Report e/o gestiti informaticamente SI NO
- ② Fatti oggetto di approfondimento con i Servizi di Controllo Interni SI NO

3 Trasmessi a:

- Sindaco
- Assessore
- Direttore/Segretario Generale
- Dirigente Area
- Responsabile Unità preposta al Controllo Partecipate
- Altro (specificare) _____

| | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |

4 Discussi:

- a livello politico
- a livello manageriale
- a livello operativo

| | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |

5 Utilizzati ai fini di:

- Analisi degli scostamenti
- Verifica strategicità
- Benchmarking
- Altro (specificare) _____

| | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |

6 Solo archiviati

| | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| SI | <input type="checkbox"/> | NO | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Eventuali Commenti

PARTE V

La partecipazione alle Assemblee Sociali e alla Gestione Sociale - La valorizzazione delle Partecipazioni - L'attenzione alla "Qualità" dei Servizi Esternalizzati

| | SEMPRE | SPESSE | RARAMENTE | MAI |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ① L'Ente discute in anticipo i diversi punti posti all'O.d.g. delle Assemblee Sociali (Ordinarie e/o Straordinarie) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ② L'Ente svolge incontri periodici con il Management delle Società partecipate | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ③ L'Ente definisce all'inizio di ogni Esercizio le linee Programmatiche che la Società è tenuta a rispettare | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ④ L'Ente definisce all'inizio di ogni Esercizio il Risultato Economico "atteso" di ogni società Partecipata | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑤ L'Ente esercita una Politica volta al perseguimento del massimo grado di efficienza economica, fermo restando le finalità sociali eventualmente perseguite dall'Ente attraverso le Società partecipate | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑥ L'Ente monitora periodicamente il "valore economico" della propria partecipazione nelle diverse Società, non solo in occasioni di operazioni straordinarie (fusioni, scissioni, conferimenti e simili) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑦ Per ciascuna Società viene fatto il confronto tra il risultato economico conseguito dalla stessa con il risultato atteso (Budget) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑧ Per ciascuna Società viene fatto il confronto tra il risultato economico conseguito dalla stessa con il risultato "medio" del settore di appartenenza della Società | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ⑨ L'Ente svolge autonome indagini di "Customer Satisfaction" per i servizi esternalizzati | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Eventuali Commenti

PARTE VI

Modelli di Governance

- ① In quante Società per Azioni in cui partecipa L'Ente è stato istituito il **Comitato di Sorveglianza**, secondo il Modello "Dualistico"?

N° società in cui è stato istituito il Comitato di Sorveglianza

- ② In quante Società per Azioni in cui partecipa L'Ente è stato istituito il **Comitato per il Controllo sulla Gestione**, secondo il Modello "Monistico"?

N° società in cui è stato istituito il Comitato per il Controllo sulla Gestione

- ③ E' previsto statutariamente che in ciascun Consiglio di Amministrazione vi sia almeno un Amministratore indipendente con delega all'Internal Audit?

| | |
|--------------------|----------------------|
| SI, PER TUTTE | <input type="text"/> |
| NO, PER TUTTE | <input type="text"/> |
| PREVALENTEMENTE SI | <input type="text"/> |
| IN ALCUNI CASI | <input type="text"/> |

- ④ Per ciascuna Società Partecipata è stato svolto un adeguato monitoraggio dei processi e delle procedure per la prevenzione del rischio aziendale connesso alle specifiche attività?

| | |
|--------------------|----------------------|
| SI, PER TUTTE | <input type="text"/> |
| NO, PER TUTTE | <input type="text"/> |
| PREVALENTEMENTE SI | <input type="text"/> |
| IN ALCUNI CASI | <input type="text"/> |

- ⑤ In ciascuna Società Partecipata esiste un adeguato Sistema di Controllo Interno?

| | |
|--------------------|----------------------|
| SI, PER TUTTE | <input type="text"/> |
| NO, PER TUTTE | <input type="text"/> |
| PREVALENTEMENTE SI | <input type="text"/> |
| IN ALCUNI CASI | <input type="text"/> |

- ⑥ Nel caso l'Ente non detenga la Maggioranza del Capitale, viene formalizzato un Patto di Sindacato (Patti Parasociali) con gli altri Soci di Minoranza per la definizione delle nomine dell'Organo Amministrativo?

| | |
|--------------------|----------------------|
| SI, PER TUTTE | <input type="text"/> |
| NO, PER TUTTE | <input type="text"/> |
| PREVALENTEMENTE SI | <input type="text"/> |
| IN ALCUNI CASI | <input type="text"/> |

- ⑦ Negli Statuti delle Partecipate è sempre prevista la clausola mediante la quale viene garantita all'Ente locale Socio la nomina o la revoca di uno o più Amministratori e Sindaci?

| | |
|--------------------|----------------------|
| SI, PER TUTTE | <input type="text"/> |
| NO, PER TUTTE | <input type="text"/> |
| PREVALENTEMENTE SI | <input type="text"/> |
| IN ALCUNI CASI | <input type="text"/> |

- ⑧ L'Ente è in grado di coordinarsi con i propri Rappresentanti all'interno delle Società?

| | |
|-----------|----------------------|
| SI | <input type="text"/> |
| NO | <input type="text"/> |
| RARAMENTE | <input type="text"/> |

- ⑨ Circa i Poteri di Delega, i Poteri di Straordinaria Amministrazione vengono conferiti:

| | |
|---|----------------------|
| AI SINGOLI CONSIGLIERI | <input type="text"/> |
| AL CONSIGLIO DI AMM.NE (ANCHE IN PARTE) | <input type="text"/> |

10 Per gli Amministratori a cui siano stati conferiti Poteri di Delega, sono stati stabiliti dei Massimi di Spesa o di Impegno contrattuale della Società nei confronti di Terzi?

| | |
|---------------------------|--|
| SI, PER TUTTE | |
| NO, PER TUTTE | |
| PREVALENTEMENTE SI | |
| IN ALCUNI CASI | |

11 Negli Statuti delle Partecipate è prevista un'Assemblea da svolgersi prima della conclusione dell'Esercizio Sociale per l'approvazione di un Programma di Attività per l'Esercizio successivo?

| | |
|---------------------------|--|
| SI, PER TUTTE | |
| NO, PER TUTTE | |
| PREVALENTEMENTE SI | |
| IN ALCUNI CASI | |

12 Le Società Partecipate adottano un Codice di Autodisciplina a cui gli Amministratori sono tenuti ad uniformarsi?

| | |
|---------------------------|--|
| SI, PER TUTTE | |
| NO, PER TUTTE | |
| PREVALENTEMENTE SI | |
| IN ALCUNI CASI | |

13 L'Ente per le Società in cui partecipa richiede un parere professionale sul Bilancio da parte di una Società di Revisione o ad un Revisore/Consulente, laddove non fosse certificato?

| | |
|-----------------------|--|
| SI, SEMPRE | |
| NO, MAI | |
| IN ALCUNI CASI | |

Eventuali Commenti

ALLEGATO 2
ELABORAZIONI DEI PRINCIPALI RISULTATI EMERGENTI
DALL'INDAGINE SVOLTA

PARTE PRIMA

La rilevanza del fenomeno dell'esternalizzazione e delle partecipazioni in società di capitali

Analisi delle società controllate

Medie per classi di abitanti

| Classi | SOCIETA' | | | | | | | | |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|-------------|
| | Partecipate | S.p.A. | S.r.l. | in House | multiservice | Compartecipate da altri E.P. | Compartecipate da privati | Partecipazione maggioranza di privati | Quotate |
| Oltre 50.000 | 9,10 | 7,70 | 1,40 | 2,00 | 1,50 | 5,90 | 4,30 | 1,10 | 0,30 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 5,00 | 4,33 | 0,67 | 2,33 | 0,50 | 3,50 | 0,83 | 0,33 | 0,00 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 4,00 | 2,79 | 1,21 | 1,68 | 1,21 | 3,16 | 0,84 | 0,00 | 0,00 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 3,50 | 2,44 | 1,06 | 1,28 | 1,33 | 2,72 | 0,89 | 0,11 | 0,00 |
| Totali | 4,91 | 3,77 | 1,13 | 1,68 | 1,23 | 3,57 | 1,51 | 0,28 | 0,06 |

Analisi delle società controllate

Varianze per classi di abitanti

| Classi | SOCIETA' | | | | | | | | |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|-------------|
| | Partecipate | S.p.A. | S.r.l. | in House | multiservice | Compartecipate da altri E.P. | Compartecipate da privati | Partecipazione maggioranza di privati | Quotate |
| Oltre 50.000 | 14,09 | 10,01 | 1,04 | 2,20 | 0,45 | 12,29 | 16,61 | 1,89 | 0,21 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 1,33 | 0,89 | 0,56 | 4,22 | 0,25 | 0,92 | 1,14 | 0,56 | 0,00 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 5,79 | 3,11 | 1,11 | 4,64 | 0,59 | 4,24 | 1,50 | 0,00 | 0,00 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 4,47 | 2,80 | 1,27 | 2,31 | 2,00 | 4,31 | 1,10 | 0,10 | 0,00 |
| Totali | 10,77 | 8,05 | 1,16 | 3,59 | 1,06 | 6,99 | 5,38 | 0,64 | 0,06 |

Documentazione

Redazione del Consolidato dell'Ente e documentazione societaria disponibile
Valori assoluti per classi di abitanti

| Classi | DOCUMENTI | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---------------------------------------|-----------|-----------|----------|-------------------|-----------|------------------|----------|--------------|-----------|---------------------------------|-----------|-----------------------------|-----------|
| | Bilancio consolidato di gruppo (Ente) | | Statuto | | Patti parasociali | | Composizione CDA | | Scadenza CDA | | Composizione collegio sindacale | | Scadenza collegio sindacale | |
| | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| Oltre 50.000 | 0 | 10 | 10 | 0 | 9 | 1 | 9 | 1 | 9 | 1 | 9 | 1 | 9 | 1 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 6 | 6 | 0 | 3 | 3 | 6 | 0 | 4 | 2 | 5 | 1 | 4 | 2 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 0 | 17 | 17 | 0 | 6 | 11 | 15 | 2 | 14 | 3 | 15 | 2 | 13 | 4 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0 | 17 | 17 | 0 | 11 | 6 | 14 | 3 | 12 | 5 | 11 | 6 | 11 | 6 |
| Totali | 0 | 50 | 50 | 0 | 29 | 21 | 44 | 6 | 39 | 11 | 40 | 10 | 37 | 13 |

Documentazione

Redazione del Consolidato dell'Ente e documentazione societaria disponibile
Percentuali per classi di abitanti

| Classi | DOCUMENTI | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---------------------------------------|---------------|---------------|-------------|-------------------|--------------|------------------|--------------|--------------|--------------|---------------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|
| | Bilancio consolidato di gruppo (Ente) | | Statuto | | Patti parasociali | | Composizione CDA | | Scadenza CDA | | Composizione collegio sindacale | | Scadenza collegio sindacale | |
| | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No | Si | No |
| Oltre 50.000 | 0,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 90,00 | 10,00 | 90,00 | 10,00 | 90,00 | 10,00 | 90,00 | 10,00 | 90,00 | 10,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 50,00 | 50,00 | 100,00 | 0,00 | 66,67 | 33,33 | 83,33 | 16,67 | 66,67 | 33,33 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 0,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 35,29 | 64,71 | 88,24 | 11,76 | 82,35 | 17,65 | 88,24 | 11,76 | 76,47 | 23,53 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 64,71 | 35,29 | 82,35 | 17,65 | 70,59 | 29,41 | 64,71 | 35,29 | 64,71 | 35,29 |
| Totali | 0,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 58,00 | 42,00 | 88,00 | 12,00 | 78,00 | 22,00 | 80,00 | 20,00 | 74,00 | 26,00 |

Holding comunali

Per classi di abitanti

| Classi | Holding | | | |
|---------------------|-------------|--------------|-------------|--------------|
| | Si | No | %Si | %No |
| Oltre 50.000 | 2,00 | 8,00 | 20,00 | 80,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 1,00 | 5,00 | 16,67 | 83,33 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 0,00 | 19,00 | 0,00 | 100,00 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 2,00 | 16,00 | 11,11 | 88,89 |
| Totali | 5,00 | 48,00 | 9,43 | 90,57 |

Controllate tramite holding

Medie per classi di abitanti

| Classi | Società per holding | Holding |
|---------------------|---------------------|----------|
| Oltre 50.000 | 4 | 2 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 3 | 1 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 0 | 0 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 2 | 2 |
| Totali | 3 | 5 |

PARTE SECONDA

L'assetto organizzativo interno dell'Ente per l'esercizio delle Funzioni di Indirizzo e Controllo delle Partecipate

Assessorato alle Partecipazioni

Per classi di abitanti

| Classi | Assessorato | | | |
|---------------------|-------------|-----------|--------------|--------------|
| | Si | No | %Si | %No |
| Oltre 50.000 | 7 | 3 | 70,00 | 30,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 4 | 2 | 66,67 | 33,33 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 7 | 10 | 41,18 | 58,82 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 5 | 12 | 29,41 | 70,59 |
| Totali | 23 | 27 | 46,00 | 54,00 |

Commissione alle Partecipazioni

Per classi di abitanti

| Classi | Commissione | | | |
|---------------------|-------------|-----------|-------------|--------------|
| | Si | No | %Si | %No |
| Oltre 50.000 | 3 | 7 | 30,00 | 70,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 6 | 0,00 | 100,00 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 1 | 16 | 5,88 | 94,12 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0 | 17 | 0,00 | 100,00 |
| Totali | 4 | 46 | 8,00 | 92,00 |

Comitato di controllo

Per classi di abitanti

| Classi | Comitato | | | |
|---------------------|----------|-----------|-------------|---------------|
| | Si | No | %Si | %No |
| Oltre 50.000 | 0 | 10 | 0,00 | 100,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 6 | 0,00 | 100,00 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 0 | 17 | 0,00 | 100,00 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0 | 17 | 0,00 | 100,00 |
| Totali | 0 | 50 | 0,00 | 100,00 |

Unità/Servizio di controllo

Per classi di abitanti

| Classi | Unità/Servizio | | | |
|---------------------|----------------|-----------|--------------|--------------|
| | Si | No | %Si | %No |
| Oltre 50.000 | 6 | 4 | 60,00 | 40,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 1 | 5 | 16,67 | 83,33 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 4 | 13 | 23,53 | 76,47 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 3 | 14 | 17,65 | 82,35 |
| Totali | 14 | 36 | 28,00 | 72,00 |

Unità di controllo autonoma

Per classi di abitanti

| Classi | Autonomia | | | |
|---------------------|-----------|-----------|--------------|--------------|
| | Si | No | %Si | %No |
| Oltre 50.000 | 2 | 4 | 33,33 | 66,67 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 1 | 0,00 | 100,00 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 0 | 4 | 0,00 | 100,00 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0 | 3 | 0,00 | 100,00 |
| Totali | 2 | 12 | 14,29 | 85,71 |

Unità di controllo dipendente D.G.

Per classi di abitanti

| Classi | Dipendenza D.G. | | | |
|---------------------|-----------------|----------|--------------|--------------|
| | Si | No | %Si | %No |
| Oltre 50.000 | 1 | 5 | 16,67 | 83,33 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 1 | 0 | 100,00 | 0,00 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 1 | 3 | 25,00 | 75,00 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 2 | 1 | 66,67 | 33,33 |
| Totali | 5 | 9 | 35,71 | 64,29 |

Unità parte di altro servizio

Per classi di abitanti

| Classi | Altro Servizio | | | |
|---------------------|----------------|----------|--------------|--------------|
| | Si | No | %Si | %No |
| Oltre 50.000 | 3 | 3 | 50,00 | 50,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 1 | 0,00 | 100,00 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 3 | 1 | 75,00 | 25,00 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 1 | 2 | 33,33 | 66,67 |
| Totali | 7 | 7 | 50,00 | 50,00 |

Dipendenti Unità di controllo

Per classi di abitanti

| Classi | Dipendenti | | | |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | N° | | Qualificati | |
| | Med | Var | Med | Var |
| Oltre 50.000 | 2,50 | 4,58 | 2,17 | 5,14 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 0,50 | 0,75 | 0,00 | 0,00 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Totali | 1,21 | 3,45 | 0,93 | 3,35 |

Servizio preposto al controllo

Per classi di abitanti

| Classi | Servizio controllo di gestione | Servizio controllo strategico | Servizio Finanziario | | Altro |
|---------------------|--------------------------------|-------------------------------|----------------------|--|-----------|
| | | | | | |
| Oltre 50.000 | 1 | 0 | 3 | | 1 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 1 | 0 | 3 | | 1 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 0 | 0 | 6 | | 5 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 2 | 0 | 9 | | 5 |
| Totali | 4 | 0 | 21 | | 12 |

PARTE TERZA

I Rapporti con le Partecipate – Gli specifici compiti e i Servizi/Uffici specificamente ivi preposti

Verifica contratti di servizio

Per classi di abitanti

| Classi | Organo | | | | |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------|----------|
| | Servizio Controllo Partecipate | Servizio Controllo di Gestione | Servizio Finanziario | Altro | Nessuno |
| Oltre 50.000 | 3 | 0 | 1 | 9 | 0 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 0 | 2 | 1 | 4 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 1 | 0 | 5 | 11 | 3 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0 | 2 | 8 | 7 | 2 |
| Totali | 4 | 2 | 16 | 28 | 9 |

Verifica qualità del servizio

Per classi di abitanti

| Classi | Organo | | | | |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------|-----------|
| | Servizio Controllo Partecipate | Servizio Controllo di Gestione | Servizio Finanziario | Altro | Nessuno |
| Oltre 50.000 | 4 | 0 | 1 | 8 | 1 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 1 | 0 | 1 | 6 | 9 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0 | 2 | 4 | 5 | 7 |
| Totali | 5 | 2 | 6 | 20 | 22 |

Verifica customer satisfaction

Per classi di abitanti

| Classi | Organo | | | | |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-----------|
| | Servizio Controllo Partecipate | Servizio Controllo di Gestione | Servizio Finanziario | Altro | Nessuno |
| Oltre 50.000 | 2 | 0 | 0 | 3 | 6 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 1 | 0 | 1 | 3 | 12 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0 | 1 | 2 | 1 | 13 |
| Totali | 3 | 1 | 3 | 8 | 36 |

Verifica efficienza del servizio

Per classi di abitanti

| Classi | Organo | | | | |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-----------|
| | Servizio Controllo Partecipate | Servizio Controllo di Gestione | Servizio Finanziario | Altro | Nessuno |
| Oltre 50.000 | 4 | 0 | 3 | 2 | 3 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 2 | 0 | 6 | 6 | 6 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0 | 2 | 6 | 0 | 10 |
| Totali | 6 | 2 | 15 | 8 | 25 |

Aggiornamento Statuti

Per classi di abitanti

| Classi | Organo | | | | |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------|-----------|
| | Servizio Controllo Partecipate | Servizio Controllo di Gestione | Servizio Finanziario | Altro | Nessuno |
| Oltre 50.000 | 5 | 0 | 1 | 5 | 1 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 2 | 0 | 4 | 7 | 6 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0 | 2 | 3 | 8 | 5 |
| Totali | 7 | 2 | 8 | 21 | 17 |

Analisi Budget

Per classi di abitanti

| Classi | Organo | | | | |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-----------|
| | Servizio Controllo Partecipate | Servizio Controllo di Gestione | Servizio Finanziario | Altro | Nessuno |
| Oltre 50.000 | 5 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 0 | 1 | 0 | 5 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 2 | 0 | 12 | 2 | 4 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0 | 1 | 7 | 1 | 8 |
| Totali | 7 | 1 | 23 | 3 | 20 |

Analisi Bilanci Consuntivi

Per classi di abitanti

| Classi | Organo | | | | |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|----------|-----------|
| | Servizio Controllo Partecipate | Servizio Controllo di Gestione | Servizio Finanziario | Altro | Nessuno |
| Oltre 50.000 | 5 | 0 | 5 | 0 | 1 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 2 | 0 | 14 | 2 | 2 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0 | 2 | 9 | 2 | 5 |
| Totali | 7 | 3 | 30 | 4 | 11 |

Analisi Valore Economico

Per classi di abitanti

| Classi | Organo | | | | |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------|-----------|
| | Servizio Controllo Partecipate | Servizio Controllo di Gestione | Servizio Finanziario | Altro | Nessuno |
| Oltre 50.000 | 4 | 0 | 2 | 2 | 3 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 1 | 0 | 6 | 5 | 7 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0 | 1 | 8 | 2 | 6 |
| Totali | 5 | 1 | 16 | 10 | 21 |

Analisi Posizionamento Strategico

Per classi di abitanti

| Classi | Organo | | | | |
|---------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------|-----------|-----------|
| | Servizio Controllo Partecipate | Servizio Controllo di Gestione | Servizio Finanziario | Altro | Nessuno |
| Oltre 50.000 | 1 | 1 | 0 | 1 | 7 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 0 | 0 | 1 | 5 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 0 | 1 | 0 | 4 | 12 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0 | 0 | 1 | 4 | 12 |
| Totali | 1 | 2 | 1 | 10 | 36 |

PARTE QUARTA

I flussi informativi, le informazioni e i documenti delle società partecipate

Invio automatico documentazione

Per classi di abitanti

| Classi | Invio Autonomo | | | | | | | | | | | |
|---------------------|----------------------|----------|-----------|----------|------------------------|----------|-----------|-----------|------------------------|----------|-----------|-----------|
| | Bilancio d'Esercizio | | | | Bilanci Riclassificati | | | | Situazioni Infrannuali | | | |
| | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai |
| Oltre 50.000 | 7 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 4 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 5 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 4 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 14 | 2 | 0 | 1 | 5 | 0 | 4 | 8 | 3 | 1 | 7 | 6 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 12 | 3 | 2 | 0 | 1 | 2 | 5 | 9 | 4 | 3 | 3 | 7 |
| Totali | 38 | 8 | 2 | 2 | 10 | 3 | 16 | 21 | 10 | 6 | 13 | 21 |

| Classi | Invio Autonomo | | | | | | | | | | | |
|---------------------|----------------|----------|-----------|----------|---------------|-----------|-----------|----------|-------------------|-----------|-----------|----------|
| | Statuti | | | | ODG Assemblee | | | | Verbali Assemblee | | | |
| | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai |
| Oltre 50.000 | 6 | 3 | 0 | 1 | 5 | 1 | 2 | 2 | 3 | 0 | 7 | 0 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 4 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 14 | 2 | 1 | 0 | 6 | 7 | 3 | 1 | 8 | 5 | 3 | 1 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 12 | 2 | 2 | 1 | 2 | 5 | 7 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| Totali | 36 | 8 | 4 | 2 | 15 | 13 | 14 | 8 | 16 | 10 | 16 | 8 |

Invio automatico documentazione

Percentuali per classi di abitanti

| Classi | Invio Autonomo | | | | | | | | | | | |
|---------------------|----------------------|--------------|-------------|-------------|------------------------|-------------|--------------|--------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Bilancio d'Esercizio | | | | Bilanci Riclassificati | | | | Situazioni Infrannuali | | | |
| | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai |
| Oltre 50.000 | 70,00 | 30,00 | 0,00 | 0,00 | 30,00 | 0,00 | 50,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 20,00 | 40,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 83,33 | 0,00 | 0,00 | 16,67 | 16,67 | 16,67 | 33,33 | 33,33 | 16,67 | 0,00 | 16,67 | 66,67 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 82,35 | 11,76 | 0,00 | 5,88 | 29,41 | 0,00 | 23,53 | 47,06 | 17,65 | 5,88 | 41,18 | 35,29 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 70,59 | 17,65 | 11,76 | 0,00 | 5,88 | 11,76 | 29,41 | 52,94 | 23,53 | 17,65 | 17,65 | 41,18 |
| Totali | 76,00 | 16,00 | 4,00 | 4,00 | 20,00 | 6,00 | 32,00 | 42,00 | 20,00 | 12,00 | 26,00 | 42,00 |

| Classi | Invio Autonomo | | | | | | | | | | | |
|---------------------|----------------|--------------|-------------|-------------|---------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Statuti | | | | ODG Assemblee | | | | Verbali Assemblee | | | |
| | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai |
| Oltre 50.000 | 60,00 | 30,00 | 0,00 | 10,00 | 50,00 | 10,00 | 20,00 | 20,00 | 30,00 | 0,00 | 70,00 | 0,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 66,67 | 16,67 | 16,67 | 0,00 | 33,33 | 0,00 | 33,33 | 33,33 | 0,00 | 16,67 | 33,33 | 50,00 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 82,35 | 11,76 | 5,88 | 0,00 | 35,29 | 41,18 | 17,65 | 5,88 | 47,06 | 29,41 | 17,65 | 5,88 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 70,59 | 11,76 | 11,76 | 5,88 | 11,76 | 29,41 | 41,18 | 17,65 | 29,41 | 23,53 | 23,53 | 23,53 |
| Totali | 72,00 | 16,00 | 8,00 | 4,00 | 30,00 | 26,00 | 28,00 | 16,00 | 32,00 | 20,00 | 32,00 | 16,00 |

Richiesta documentazione

Per classi di abitanti

| Classi | Richiesta | | | | | | | | | | | |
|---------------------|----------------------|----------|-----------|----------|------------------------|----------|-----------|-----------|------------------------|----------|-----------|-----------|
| | Bilancio d'Esercizio | | | | Bilanci Riclassificati | | | | Situazioni Infrannuali | | | |
| | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai |
| Oltre 50.000 | 9 | 0 | 1 | 0 | 3 | 0 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 4 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 4 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 5 | 0 | 0 | 2 | 4 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 13 | 1 | 0 | 3 | 4 | 0 | 1 | 12 | 5 | 4 | 3 | 5 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 12 | 0 | 2 | 3 | 2 | 1 | 5 | 9 | 3 | 3 | 4 | 7 |
| Totale | 38 | 1 | 4 | 7 | 9 | 1 | 10 | 30 | 11 | 8 | 11 | 20 |

| Classi | Richiesta | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-----------|----------|-----------|-----------|---------------|----------|-----------|-----------|-------------------|-----------|-----------|-----------|
| | Statuti | | | | ODG Assemblee | | | | Verbali Assemblee | | | |
| | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai |
| Oltre 50.000 | 8 | 1 | 0 | 1 | 5 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 5 | 0 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 2 | 1 | 0 | 3 | 1 | 2 | 0 | 3 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 11 | 1 | 1 | 4 | 7 | 0 | 5 | 5 | 8 | 1 | 5 | 3 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 11 | 0 | 2 | 4 | 2 | 4 | 7 | 4 | 1 | 7 | 3 | 6 |
| Totale | 32 | 3 | 3 | 12 | 15 | 8 | 14 | 13 | 13 | 11 | 14 | 12 |

Richiesta documentazione

Percentuali per classi di abitanti

| Classi | Richiesta | | | | | | | | | | | |
|---------------------|----------------------|-------------|-------------|--------------|------------------------|-------------|--------------|--------------|------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Bilancio d'Esercizio | | | | Bilanci Riclassificati | | | | Situazioni Infrannuali | | | |
| | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai |
| Oltre 50.000 | 90,00 | 0,00 | 10,00 | 0,00 | 30,00 | 0,00 | 30,00 | 40,00 | 30,00 | 10,00 | 20,00 | 40,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 66,67 | 0,00 | 16,67 | 16,67 | 0,00 | 0,00 | 16,67 | 83,33 | 0,00 | 0,00 | 33,33 | 66,67 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 76,47 | 5,88 | 0,00 | 17,65 | 23,53 | 0,00 | 5,88 | 70,59 | 29,41 | 23,53 | 17,65 | 29,41 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 70,59 | 0,00 | 11,76 | 17,65 | 11,76 | 5,88 | 29,41 | 52,94 | 17,65 | 17,65 | 23,53 | 41,18 |
| Totali | 76,00 | 2,00 | 8,00 | 14,00 | 18,00 | 2,00 | 20,00 | 60,00 | 22,00 | 16,00 | 22,00 | 40,00 |

| Classi | Richiesta | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--------------|-------------|-------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Statuti | | | | ODG Assemblee | | | | Verbali Assemblee | | | |
| | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai |
| Oltre 50.000 | 80,00 | 10,00 | 0,00 | 10,00 | 50,00 | 20,00 | 20,00 | 10,00 | 30,00 | 20,00 | 50,00 | 0,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 33,33 | 16,67 | 0,00 | 50,00 | 16,67 | 33,33 | 0,00 | 50,00 | 16,67 | 16,67 | 16,67 | 50,00 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 64,71 | 5,88 | 5,88 | 23,53 | 41,18 | 0,00 | 29,41 | 29,41 | 47,06 | 5,88 | 29,41 | 17,65 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 64,71 | 0,00 | 11,76 | 23,53 | 11,76 | 23,53 | 41,18 | 23,53 | 5,88 | 41,18 | 17,65 | 35,29 |
| Totali | 64,00 | 6,00 | 6,00 | 24,00 | 30,00 | 16,00 | 28,00 | 26,00 | 26,00 | 22,00 | 28,00 | 24,00 |

Utilizzo dei dati raccolti

Per classi di abitanti

| Classi | Gestione Dati Acquisiti | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-------------------------|-----------|-----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------------------|--------------------|----------------|----------------|--------------------|--------------------|-----------|----------|-----------|
| | Elaborazione interna | | Approfondimento | | Trasmessi | | | | | | | | | | | |
| | | | | | Sindaco | Assessore | Assessore | Direttore Generale | Direttore Generale | Dirigente Area | Dirigente Area | Responsabile Unità | Responsabile Unità | Altro | Altro | |
| SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| Oltre 50.000 | 7 | 3 | 6 | 4 | 7 | 3 | 8 | 2 | 8 | 2 | 6 | 4 | 5 | 5 | 1 | 9 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 6 | 0 | 6 | 6 | 0 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 2 | 0 | 6 | 0 | 6 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 4 | 13 | 2 | 15 | 15 | 2 | 10 | 7 | 9 | 8 | 11 | 6 | 1 | 16 | 0 | 17 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 2 | 15 | 6 | 11 | 14 | 3 | 10 | 7 | 8 | 9 | 3 | 14 | 1 | 16 | 3 | 14 |
| Totali | 13 | 37 | 14 | 36 | 42 | 8 | 31 | 19 | 27 | 23 | 24 | 26 | 7 | 43 | 4 | 46 |

| Classi | Gestione Dati Acquisiti | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|--------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|
| | Discussi | | | | | | Utilizzati per | | | | | | Solo Archiviati | | | |
| | A livello politico | A livello politico | A livello manageriale | A livello manageriale | A livello operativo | A livello operativo | Analisi Scostamenti | Analisi Scostamenti | Verifica Strategicità | Verifica Strategicità | Benchmarking | Benchmarking | | | Altro | Altro |
| SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | SI | NO | |
| Oltre 50.000 | 9 | 1 | 7 | 3 | 5 | 5 | 7 | 3 | 4 | 6 | 2 | 8 | 3 | 7 | 0 | 10 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 4 | 2 | 1 | 5 | 0 | 6 | 0 | 6 | 1 | 5 | 0 | 6 | 0 | 6 | 5 | 1 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 14 | 3 | 7 | 10 | 7 | 10 | 7 | 10 | 5 | 12 | 2 | 15 | 0 | 17 | 7 | 10 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 14 | 3 | 6 | 11 | 4 | 13 | 4 | 13 | 9 | 8 | 2 | 15 | 0 | 17 | 9 | 8 |
| Totali | 41 | 9 | 21 | 29 | 16 | 34 | 18 | 32 | 19 | 31 | 6 | 44 | 3 | 47 | 21 | 29 |

Utilizzo dei dati raccolti
Percentuali per classi di abitanti

| Classi | Gestione Dati Acquisiti | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--|--------------|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|--------------|
| | Elaborazione interna SI Elaborazione interna No | | Approfondimento SI Approfondimento No | | Trasmessi | | | | | | | | | | | |
| | | | | | Sindaco SI | Sindaco No | Assessore SI | Assessore No | Direttore Generale SI | Direttore Generale No | Dirigente Area SI | Dirigente Area No | Responsabile Unità SI | Responsabile Unità No | Altro SI | Altro No |
| Oltre 50.000 | 70,00 | 30,00 | 60,00 | 40,00 | 70,00 | 30,00 | 80,00 | 20,00 | 80,00 | 20,00 | 60,00 | 40,00 | 50,00 | 50,00 | 10,00 | 90,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0,00 | 100,00 | 0,00 | 100,00 | 100,00 | 0,00 | 50,00 | 50,00 | 33,33 | 66,67 | 66,67 | 33,33 | 0,00 | 100,00 | 0,00 | 100,00 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 23,53 | 76,47 | 11,76 | 88,24 | 88,24 | 11,76 | 58,82 | 41,18 | 52,94 | 47,06 | 64,71 | 35,29 | 5,88 | 94,12 | 0,00 | 100,00 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 11,76 | 88,24 | 35,29 | 64,71 | 82,35 | 17,65 | 58,82 | 41,18 | 47,06 | 52,94 | 17,65 | 82,35 | 5,88 | 94,12 | 17,65 | 82,35 |
| Totali | 26,00 | 74,00 | 28,00 | 72,00 | 84,00 | 16,00 | 62,00 | 38,00 | 54,00 | 46,00 | 48,00 | 52,00 | 14,00 | 86,00 | 8,00 | 92,00 |

| Classi | Gestione Dati Acquisiti | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|--|--------------|--------------|--------------|
| | Discussi | | | | | | Utilizzati per | | | | | | Solo Archiviati SI Solo Archiviati No | | | |
| | A livello politico SI | A livello politico No | A livello manageriale SI | A livello manageriale No | A livello operativo SI | A livello operativo No | Analisi Scostamenti SI | Analisi Scostamenti No | Verifica Strategicità SI | Verifica Strategicità No | Benchmarking SI | Benchmarking No | | | Altro SI | Altro No |
| Oltre 50.000 | 90,00 | 10,00 | 70,00 | 30,00 | 50,00 | 50,00 | 70,00 | 30,00 | 40,00 | 60,00 | 20,00 | 80,00 | 30,00 | 70,00 | 0,00 | 100,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 66,67 | 33,33 | 16,67 | 83,33 | 0,00 | 100,00 | 0,00 | 100,00 | 16,67 | 83,33 | 0,00 | 100,00 | 0,00 | 100,00 | 83,33 | 16,67 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 82,35 | 17,65 | 41,18 | 58,82 | 41,18 | 58,82 | 41,18 | 58,82 | 29,41 | 70,59 | 11,76 | 88,24 | 0,00 | 100,00 | 41,18 | 58,82 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 82,35 | 17,65 | 35,29 | 64,71 | 23,53 | 76,47 | 23,53 | 76,47 | 52,94 | 47,06 | 11,76 | 88,24 | 0,00 | 100,00 | 52,94 | 47,06 |
| Totali | 82,00 | 18,00 | 42,00 | 58,00 | 32,00 | 68,00 | 36,00 | 64,00 | 38,00 | 62,00 | 12,00 | 88,00 | 6,00 | 94,00 | 42,00 | 58,00 |

PARTE QUINTA

La partecipazione alle Assemblee Sociali e alla Gestione Sociale – La valorizzazione delle Partecipazioni – L'attenzione alla “Qualità” dei Servizi Esternalizzati

La partecipazione alla gestione e il controllo sull'attività dell'azienda

Per classi di abitanti - Valori assoluti

| Classi | Discussione punti ODG assemblee | | | | Incontri con Management Partecipate | | | | Definizione Linee Programma | | | |
|---------------------|---------------------------------|-----------|-----------|----------|-------------------------------------|-----------|-----------|----------|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai |
| Oltre 50.000 | 3 | 3 | 1 | 3 | 2 | 6 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2 | 2 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 1 | 1 | 4 | 0 | 0 | 2 | 4 | 0 | 1 | 1 | 3 | 1 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 2 | 6 | 9 | 0 | 3 | 8 | 4 | 2 | 3 | 3 | 6 | 5 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 4 | 7 | 4 | 2 | 3 | 8 | 5 | 1 | 4 | 3 | 5 | 5 |
| Totali | 10 | 17 | 18 | 5 | 8 | 24 | 14 | 4 | 9 | 12 | 16 | 13 |

| Classi | Definizione Risultato Economico | | | | Efficienza Economica | | | | Monitoraggio Valore Economico | | | |
|---------------------|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------------|-----------|-----------|-----------|-------------------------------|----------|-----------|-----------|
| | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai |
| Oltre 50.000 | 0 | 5 | 2 | 3 | 4 | 4 | 1 | 1 | 0 | 3 | 5 | 2 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 1 | 4 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 3 | 2 | 7 | 5 | 5 | 2 | 4 | 6 | 1 | 3 | 7 | 6 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 3 | 4 | 4 | 6 | 3 | 7 | 3 | 4 | 2 | 2 | 5 | 8 |
| Totali | 6 | 12 | 17 | 15 | 13 | 14 | 12 | 11 | 3 | 8 | 21 | 18 |

| Classi | Confronto Consuntivi con Budget | | | | Confronto con settore economico | | | | Indagini di Customer Satisfaction | | | |
|---------------------|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------------------------------|----------|-----------|-----------|
| | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai |
| Oltre 50.000 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 8 | 2 | 0 | 1 | 3 | 6 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 0 | 4 | 2 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 3 | 5 | 6 | 3 | 1 | 3 | 5 | 8 | 0 | 2 | 6 | 9 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 3 | 4 | 2 | 8 | 2 | 1 | 4 | 10 | 0 | 4 | 6 | 7 |
| Totali | 9 | 12 | 15 | 14 | 3 | 4 | 20 | 23 | 0 | 9 | 17 | 24 |

La partecipazione alla gestione e il controllo sull'attività dell'azienda

Percentuali per classi di abitanti - Percentuali

| Classi | Discussione punti ODG assemblee | | | | Incontri con Management Partecipate | | | | Definizione Linee Programma | | | |
|---------------------|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------------|--------------|--------------|-------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai |
| Oltre 50.000 | 30,00 | 30,00 | 10,00 | 30,00 | 20,00 | 60,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 50,00 | 20,00 | 20,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 16,67 | 16,67 | 66,67 | 0,00 | 0,00 | 33,33 | 66,67 | 0,00 | 16,67 | 16,67 | 50,00 | 16,67 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 11,76 | 35,29 | 52,94 | 0,00 | 17,65 | 47,06 | 23,53 | 11,76 | 17,65 | 17,65 | 35,29 | 29,41 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 23,53 | 41,18 | 23,53 | 11,76 | 17,65 | 47,06 | 29,41 | 5,88 | 23,53 | 17,65 | 29,41 | 29,41 |
| Totali | 20,00 | 34,00 | 36,00 | 10,00 | 16,00 | 48,00 | 28,00 | 8,00 | 18,00 | 24,00 | 32,00 | 26,00 |

| Classi | Definizione Risultato Economico | | | | Efficienza Economica | | | | Monitoraggio Valore Economico | | | |
|---------------------|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai |
| Oltre 50.000 | 0,00 | 50,00 | 20,00 | 30,00 | 40,00 | 40,00 | 10,00 | 10,00 | 0,00 | 30,00 | 50,00 | 20,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0,00 | 16,67 | 66,67 | 16,67 | 16,67 | 16,67 | 66,67 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 66,67 | 33,33 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 17,65 | 11,76 | 41,18 | 29,41 | 29,41 | 11,76 | 23,53 | 35,29 | 5,88 | 17,65 | 41,18 | 35,29 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 17,65 | 23,53 | 23,53 | 35,29 | 17,65 | 41,18 | 17,65 | 23,53 | 11,76 | 11,76 | 29,41 | 47,06 |
| Totali | 12,00 | 24,00 | 34,00 | 30,00 | 26,00 | 28,00 | 24,00 | 22,00 | 6,00 | 16,00 | 42,00 | 36,00 |

| Classi | Confronto Consuntivi con Budget | | | | Confronto con settore economico | | | | Indagini di Customer Satisfaction | | | |
|---------------------|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai | Sempre | Spesso | Raramente | Mai |
| Oltre 50.000 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 10,00 | 0,00 | 0,00 | 80,00 | 20,00 | 0,00 | 10,00 | 30,00 | 60,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0,00 | 0,00 | 66,67 | 33,33 | 0,00 | 0,00 | 50,00 | 50,00 | 0,00 | 33,33 | 33,33 | 33,33 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 17,65 | 29,41 | 35,29 | 17,65 | 5,88 | 17,65 | 29,41 | 47,06 | 0,00 | 11,76 | 35,29 | 52,94 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 17,65 | 23,53 | 11,76 | 47,06 | 11,76 | 5,88 | 23,53 | 58,82 | 0,00 | 23,53 | 35,29 | 41,18 |
| Totali | 18,00 | 24,00 | 30,00 | 28,00 | 6,00 | 8,00 | 40,00 | 46,00 | 0,00 | 18,00 | 34,00 | 48,00 |

PARTE SESTA

Modelli di Governance

La Corporate Governance

Per classi di abitanti - Valori assoluti

| Classi | Amm. Ind. internal audit | | | | Monitoraggio rischi aziendali | | | | Sistema Controllo interno | | | | Patto di Sindacato | | | | Clausola nomina o revoca amm. | | | |
|---------------------|--------------------------|--------------|--------------------|----------------|-------------------------------|--------------|--------------------|----------------|---------------------------|--------------|--------------------|----------------|--------------------|--------------|--------------------|----------------|-------------------------------|--------------|--------------------|----------------|
| | SI per tutte | No per tutte | Prevalentemente si | In alcuni casi | SI per tutte | No per tutte | Prevalentemente si | In alcuni casi | SI per tutte | No per tutte | Prevalentemente si | In alcuni casi | SI per tutte | No per tutte | Prevalentemente si | In alcuni casi | SI per tutte | No per tutte | Prevalentemente si | In alcuni casi |
| Oltre 50.000 | 0 | 7 | 1 | 2 | 1 | 7 | 0 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 0 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0 | 5 | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 2 | 1 | 0 | 4 | 2 | 0 | 0 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 1 | 14 | 0 | 2 | 3 | 7 | 2 | 5 | 4 | 6 | 3 | 4 | 2 | 9 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0 | 16 | 1 | 0 | 4 | 11 | 0 | 2 | 3 | 8 | 3 | 3 | 5 | 6 | 1 | 5 | 6 | 4 | 2 | 5 |
| Totale | 1 | 42 | 2 | 5 | 8 | 27 | 3 | 12 | 11 | 17 | 9 | 13 | 11 | 21 | 8 | 10 | 16 | 14 | 11 | 9 |

| Classi | Coord. con rappr. | | Poteri delega | | Massimi spesa o impegno | | | | Assemblea approvazione programma | | | | Adozione codice autodisciplina | | | | Revisione esterna bilancio | | | |
|---------------------|-------------------|----------|---------------|---------------------|-------------------------|--------------|--------------|--------------------|----------------------------------|--------------|--------------|--------------------|--------------------------------|--------------|--------------|--------------------|----------------------------|-----------|-----------|----------------|
| | SI | No | Raramente | Singoli Consiglieri | CDA | SI per tutte | No per tutte | Prevalentemente si | In alcuni casi | SI per tutte | No per tutte | Prevalentemente si | In alcuni casi | SI per tutte | No per tutte | Prevalentemente si | In alcuni casi | SI sempre | No mai | In alcuni casi |
| Oltre 50.000 | 5 | 4 | 1 | 2 | 5 | 0 | 7 | 3 | 0 | 0 | 4 | 2 | 4 | 0 | 8 | 1 | 1 | 1 | 7 | 2 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 5 | 0 | 1 | 1 | 5 | 0 | 4 | 1 | 1 | 3 | 0 | 0 | 3 | 1 | 3 | 0 | 2 | 1 | 3 | 2 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 16 | 1 | 0 | 1 | 12 | 4 | 8 | 1 | 4 | 3 | 9 | 2 | 3 | 1 | 12 | 0 | 4 | 1 | 13 | 3 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 12 | 2 | 0 | 1 | 11 | 3 | 11 | 1 | 2 | 4 | 8 | 2 | 3 | 1 | 13 | 2 | 1 | 4 | 10 | 3 |
| Totale | 38 | 7 | 5 | 5 | 33 | 7 | 30 | 6 | 7 | 10 | 21 | 6 | 13 | 3 | 36 | 3 | 8 | 7 | 33 | 10 |

La Corporate Governance

Percentuali per classi di abitanti - Percentuali

| Classi | Amm. Ind. internal audit | | | | Monitoraggio rischi aziendali | | | | Sistema Controllo interno | | | | Patto di Sindacato | | | | Clausola nomina o revoca amm. | | | |
|---------------------|--------------------------|--------------|--------------------|----------------|-------------------------------|--------------|--------------------|----------------|---------------------------|--------------|--------------------|----------------|--------------------|--------------|--------------------|----------------|-------------------------------|--------------|--------------------|----------------|
| | SI per tutte | No per tutte | Prevalentemente si | In alcuni casi | SI per tutte | No per tutte | Prevalentemente si | In alcuni casi | SI per tutte | No per tutte | Prevalentemente si | In alcuni casi | SI per tutte | No per tutte | Prevalentemente si | In alcuni casi | SI per tutte | No per tutte | Prevalentemente si | In alcuni casi |
| Oltre 50.000 | 0,00 | 70,00 | 10,00 | 20,00 | 10,00 | 70,00 | 0,00 | 20,00 | 10,00 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | 10,00 | 40,00 | 20,00 | 30,00 | 20,00 | 40,00 | 40,00 | 0,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 0,00 | 83,33 | 0,00 | 16,67 | 0,00 | 33,33 | 16,67 | 50,00 | 50,00 | 0,00 | 0,00 | 50,00 | 50,00 | 33,33 | 16,67 | 0,00 | 66,67 | 33,33 | 0,00 | 0,00 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 5,88 | 82,35 | 0,00 | 11,76 | 17,65 | 41,18 | 11,76 | 29,41 | 23,53 | 35,29 | 17,65 | 23,53 | 11,76 | 52,94 | 23,53 | 11,76 | 23,53 | 23,53 | 29,41 | 23,53 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 0,00 | 94,12 | 5,88 | 0,00 | 23,53 | 64,71 | 0,00 | 11,76 | 17,65 | 47,06 | 17,65 | 17,65 | 29,41 | 35,29 | 5,88 | 29,41 | 35,29 | 23,53 | 11,76 | 29,41 |
| Totale | 2,00 | 84,00 | 4,00 | 10,00 | 16,00 | 54,00 | 6,00 | 24,00 | 22,00 | 34,00 | 18,00 | 26,00 | 22,00 | 42,00 | 16,00 | 20,00 | 32,00 | 28,00 | 22,00 | 18,00 |

| Classi | Coord. con rappr. | | Poteri delega | | Massimi spesa o impegno | | | | Assemblea approvazione programma | | | | Adozione codice autodisciplina | | | | Revisione esterna bilancio | | | |
|---------------------|-------------------|--------------|---------------|---------------------|-------------------------|--------------|--------------|--------------------|----------------------------------|--------------|--------------|--------------------|--------------------------------|--------------|--------------|--------------------|----------------------------|--------------|--------------|----------------|
| | SI | No | Raramente | Singoli Consiglieri | CDA | SI per tutte | No per tutte | Prevalentemente si | In alcuni casi | SI per tutte | No per tutte | Prevalentemente si | In alcuni casi | SI per tutte | No per tutte | Prevalentemente si | In alcuni casi | SI sempre | No mai | In alcuni casi |
| Oltre 50.000 | 50,00 | 40,00 | 10,00 | 28,57 | 71,43 | 0,00 | 70,00 | 30,00 | 0,00 | 0,00 | 40,00 | 20,00 | 40,00 | 0,00 | 80,00 | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 70,00 | 20,00 |
| Tra 30.000 e 50.000 | 83,33 | 0,00 | 16,67 | 16,67 | 83,33 | 0,00 | 66,67 | 16,67 | 16,67 | 50,00 | 0,00 | 0,00 | 50,00 | 16,67 | 50,00 | 0,00 | 33,33 | 16,67 | 50,00 | 33,33 |
| Tra 15.000 e 30.000 | 94,12 | 5,88 | 0,00 | 7,89 | 92,31 | 23,53 | 47,06 | 5,88 | 23,53 | 17,65 | 52,94 | 11,76 | 17,65 | 5,88 | 70,59 | 0,00 | 23,53 | 5,88 | 76,47 | 17,65 |
| Tra 10.000 e 15.000 | 70,59 | 11,76 | 17,65 | 8,33 | 91,67 | 17,65 | 64,71 | 5,88 | 11,76 | 23,53 | 47,06 | 11,76 | 17,65 | 5,88 | 76,47 | 11,76 | 5,88 | 23,53 | 58,82 | 17,65 |
| Totale | 76,00 | 14,00 | 10,00 | 13,16 | 86,84 | 14,00 | 60,00 | 12,00 | 14,00 | 20,00 | 42,00 | 12,00 | 26,00 | 6,00 | 72,00 | 6,00 | 16,00 | 14,00 | 66,00 | 20,00 |