



La Governance

LA STRUTTURA POLITICA

IL RUOLO DEL SINDACO E DELLA GIUNTA

La composizione della Giunta Comunale è determinata dall' art. 47 del Testo Unico. E' formata dal Sindaco che la presiede e da 11 assessori. I componenti della Giunta durano in carica per un periodo di cinque anni.

La Giunta compie tutti gli atti di indirizzo e di controllo rientranti nelle funzioni degli organi di governo che non siano riservati dalla legge al Consiglio e che non rientrino nelle competenze, previste dalle leggi o dallo Statuto, del Sindaco e degli organi di decentramento; collabora con il Sindaco nell'attuazione degli indirizzi generali del Consiglio; riferisce annualmente al Consiglio sulla propria attività e svolge attività propositive e di impulso nei confronti dello stesso. Queste ultime assumono particolare rilevanza in quanto concorrono, con un apporto preparatorio indispensabile, alla formazione ed adozione da parte del Consiglio Comunale degli atti fondamentali, relativi all'ordinamento, alla programmazione, ai bilanci, alla pianificazione urbanistica.

La Giunta inoltre collabora alla formazione delle linee programmatiche di mandato che il Sindaco presenta al Consiglio Comunale. Sulla base del bilancio di previsione annuale deliberato dal Consiglio, la Giunta definisce, prima dell'inizio dell'esercizio, il Piano Esecutivo di Gestione determinando gli obiettivi della Gestione ed affidando gli stessi, unitamente alle dotazioni necessarie, ai Responsabili dei Servizi (i dirigenti). La Giunta propone al Consiglio il rendiconto della gestione, allegando allo stesso una propria relazione illustrativa che esprime le valutazioni di efficacia dell' azione condotta sulla base dei risultati conseguiti in rapporto ai programmi ed ai costi sostenuti. Essa ha inoltre potere deliberativo in materia di variazioni di bilancio, utilizzo di entrate a specifica destinazione, proposte di riequilibrio del bilancio, rendiconto di gestione, procedure di esecuzione, aliquote di tributi e tariffe dei servizi, elenco annuale dei lavori pubblici, progetti definitivi ed esecutivi di lavori pubblici, programma triennale dei lavori pubblici, piani di lottizzazione, statuto e regolamenti dei tributi comunali.

Il 1° luglio 2004 Graziano Delrio è stato proclamato Sindaco di Reggio Emilia.

E' stato eletto in giugno 2004 con il 63% dei consensi.

La coalizione che lo appoggia è formata dai seguenti partiti e movimenti politici: Democratici di Sinistra, la Margherita – Democrazia è libertà, Verdi, Rifondazione Comunista, Partito dei Comunisti Italiani, Italia dei Valori e Socialisti Democratici Italiani.

Il Sindaco Delrio ha anche la delega ai Rapporti internazionali, Affari generali, Innovazione tecnologiche. Graziano Delrio è anche Vice presidente ANCI.

Vicesindaco Franco Ferretti

Assessore a:

Bilancio-Risorse Strategiche-Decentramento-Partecipazione

Delega: **Bilancio e Tributi; Decentramento Amministrativo; Partecipazione; Rapporti con il Consiglio Comunale.**

Nato a Correggio nel 1947, ha iniziato a lavorare, giovanissimo, in fabbrica come operaio metalmeccanico. Nel 1972 ha iniziato l'attività in Cgil di cui è stato segretario delle categorie dei tessili e dei metalmeccanici. Dal 1996 al 2004 ha guidato la Camera del Lavoro di Reggio Emilia.

Gina Pedroni Assessore a:

Diritti di cittadinanza e pari opportunità

Delega: **Politiche Sociali e Sanitarie**

Nata a Reggio Emilia nel 1948, laureata in Lettere, insegnante alle Scuole Medie e Superiori.

Ha vissuto il suo impegno politico e civile soprattutto sul territorio (movimenti femminili, Comitato di Gestione dei Consultori familiari, Circoscrizioni, Responsabile Politiche sociali dei DS e nel volontariato/adozioni, affidi ecc.)

Per nove anni è stata Presidente del Centro Servizi per Adolescenti "SS. Pietro e Matteo".

Ha aperto alla fine del 2003 gli appartamenti di " Via Rossena" con l'obiettivo di preparare un futuro di autonomia protetta per persone disabili finchè è in vita la famiglia.

Politicamente è stata tra le promotrici dei Comitati Prodi, lavora con le Donne dell'Ulivo.

Dal settembre 2003 fino a fine legislatura è stata Consigliera DS.

Ugo Ferrari Assessore a:

Urbanistica – Edilizia

Nato a Ramiseto nel 1953, è stato prima Assessore e poi Sindaco (1988/99) del Comune di Cavriago. Nella scorsa legislatura è stato Assessore provinciale con delega alla Pianificazione, mobilità e difesa del suolo ed è entrato a far parte del Consiglio d'Amministrazione della Fer (Ferrovie emiliano- romagnole).

Umberto Spadoni Assessore a:

Città storica- Attività produttive

Nato nel 1961. Imprenditore sociale, proviene dal mondo del volontariato reggiano. Direttore del Consorzio di Solidarietà Oscar Romero, è vicepresidente della Dimora D'Abramo. Consigliere nazionale di Federsolidarietà Confcooperative, è vicepresidente della Fondazione culturale "Un Paese" di Luzzara. Da tempo è impegnato nella attività artistica come fotografo, in particolare nella ricerca sul paesaggio urbano.

Iuna Sassi Assessore a:

Scuola-Università-Giovani

Delega: **Scuola; Università; Giovani; Istituto "Peri"**

Nata nel 1952 a Castelnuovo ne' Monti, risiede da parecchi anni a Reggio Emilia.

E' sposata e ha due figlie. Laureata in Pedagogia presso l'Università degli Studi di Parma il 14 febbraio 1976, abilitata all'insegnamento in materie letterarie è docente di ruolo all' Istituto Tecnico Agrario "Zanelli" di Reggio Emilia, attualmente in aspettativa per mandato amministrativo.

E' sempre stata impegnata in politica e interessata ai temi che riguardano la donna, l'ambito sociale, l'istruzione e la scuola.

E' stata consigliere provinciale dal 18 luglio 1980 al 14 febbraio 1989 a seguito di dimissioni.

Consigliere Comunale dal 2001 al 2003.

Il 20 settembre 2003 le è stato conferito l'incarico di Assessore ed assegnata la delega per i servizi di Cultura e Sapere, ruolo ricoperto fino al 14 luglio 2004. Viene confermata il 15 luglio 2004 con le competenze di Scuola Università Giovani.

Giuseppina Monantari (Pinuccia) Assessore a:

Ambiente e alla città sostenibile

Delega: **Ambiente e sviluppo sostenibile; Verde; Igiene pubblica**

Laureata in Filosofia e in Giurisprudenza, ha conseguito il diploma di cultura professionale giornalistica presso l'Università degli Studi di Urbino. È iscritta all'Ordine nazionale dei Giornalisti. Ha conseguito il titolo di Esperta-Valutatrice della Commissione Europea DGXII Scienza, ricerca e sviluppo. Lavora presso l'Ateneo reggiano. È co-fondatrice del Centro di Diritto Ambientale dell'Eco-istituto dell'Emilia Romagna, presso il quale svolge attività di volontariato come praticante avvocato. È coordinatrice del Forum sociale per una democrazia ecologica dell'International Court of the Environment Foundation, diretta dal magistrato di Cassazione Amedeo Postiglione. Per due mandati consecutivi è stata Presidente nazionale del Movimento cristiano per la pace. Autrice o curatrice di saggi, articoli e opere multimediali, ha promosso innumerevoli seminari e conferenze su ambiente, cultura e diritti. Fa parte del Comitato direttivo del Laboratorio giuridico del Polo Universitario reggiano. Fa parte del Comitato scientifico della Fondazione "Alexander Langer".

Paolo Gandolfi Assessore a:

Mobilità-Traffico-Infrastrutture

Quarant'anni, Ds, laureato in Architettura alla Iuav di Venezia, è stato dirigente dell'area Valorizzazione del Territorio della Provincia di Reggio Emilia. Ha seguito per conto della Provincia la preparazione tecnica del Piano urbano della Mobilità, realizzato con il Comune e Act. Coniugato, due figli, residente a Reggio Emilia, Gandolfi ha svolto la libera professione di architetto e dal 1997 al 2004 è stato professore a contratto di Progettazione urbanistica all'Università di Ferrara.

Giovanni Catellani Assessore a:

Cultura - Sport

Delega: **Beni e attività culturali; Sport**

Nato a Reggio Emilia l'8 maggio del 1959, avvocato. Laureato in Filosofia.

Nel 1999 viene eletto in Consiglio comunale come rappresentante del gruppo dei Democratici. E' nominato assessore comunale nel luglio del 2004 con delega alla cultura ed allo sport.

Carla Maria Colzi Assessore a:

Progetto casa - Lavori Pubblici

Nata nel 1955, originaria di Lucca, vive a Reggio da molti anni. Diplomata, lavora dal 1989 presso l'Azienda Ospedaliera S. Maria Nuova in qualità di funzionario amministrativo responsabile del settore assistenza a pazienti stranieri. Ha collaborato per due anni alla stesura del regolamento attuativo della Legge n.40 sulla disciplina dell'immigrazione presso il Servizio Studi e Documentazione del Ministero della Sanità ad iniziare dal Novembre 1998. Dal 1985 ha presieduto la Seconda Circoscrizione e nel 1990 è stata eletta in Consiglio Comunale. Dopo lo scioglimento del PCI si è iscritta al Partito della Rifondazione Comunista nel 1995 e lo ha rappresentato in Consiglio Comunale nell'ultima legislatura.

Valeria Miari Assessore a:

Patrimonio-Personale e organizzazione

Trentasei anni, coniugata, laureata in Giurisprudenza all'Università di Modena, è avvocato penalista ed ha uno studio privato, dopo aver lavorato in un noto studio cittadino. È stata nominata dal sindaco di Reggio Emilia nel 2005 nel consiglio di Act e nel consiglio di Til. Proviene da una famiglia di tradizione riformista prampoliniana, è iscritta al Pdc da due anni.

Franco Corradini Assessore a:

Coesione e Sicurezza sociale

Delega: **Sicurezza urbana; Immigrazione; Vigili Urbani; Protezione Civile; Centri sociali**

Quarantasette anni, coordinatore del comitato cittadino dei Democratici di sinistra, è consigliere comunale dal 1985. Da sette anni è capogruppo dei Ds nel Consiglio comunale di Reggio Emilia.

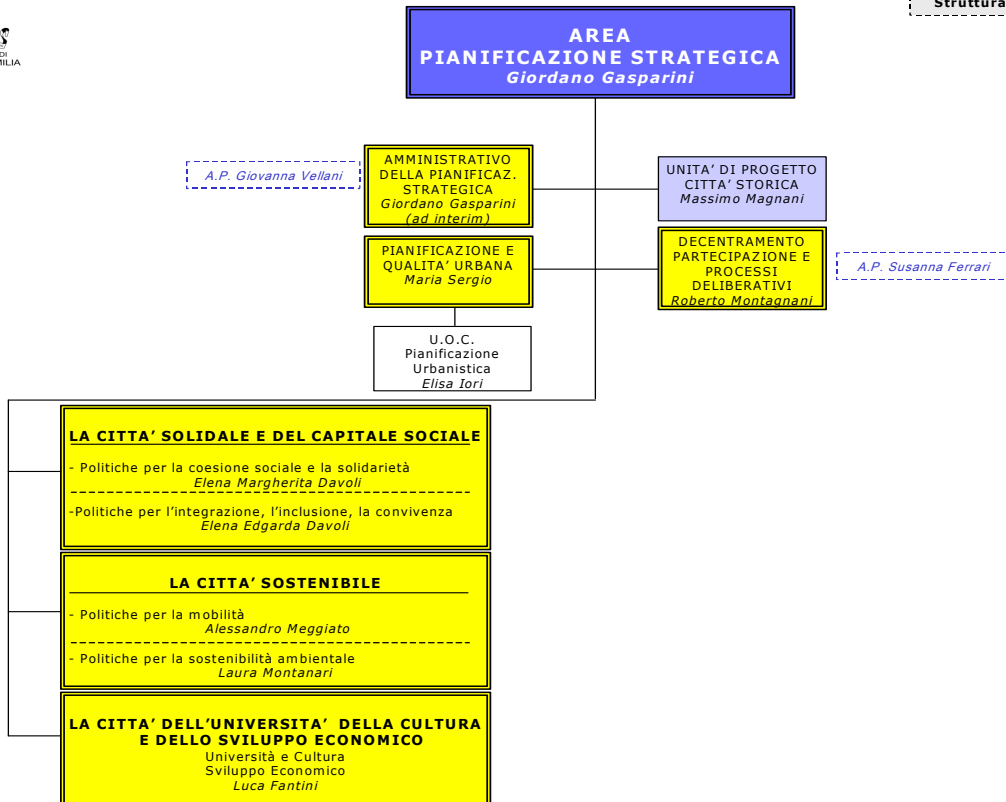
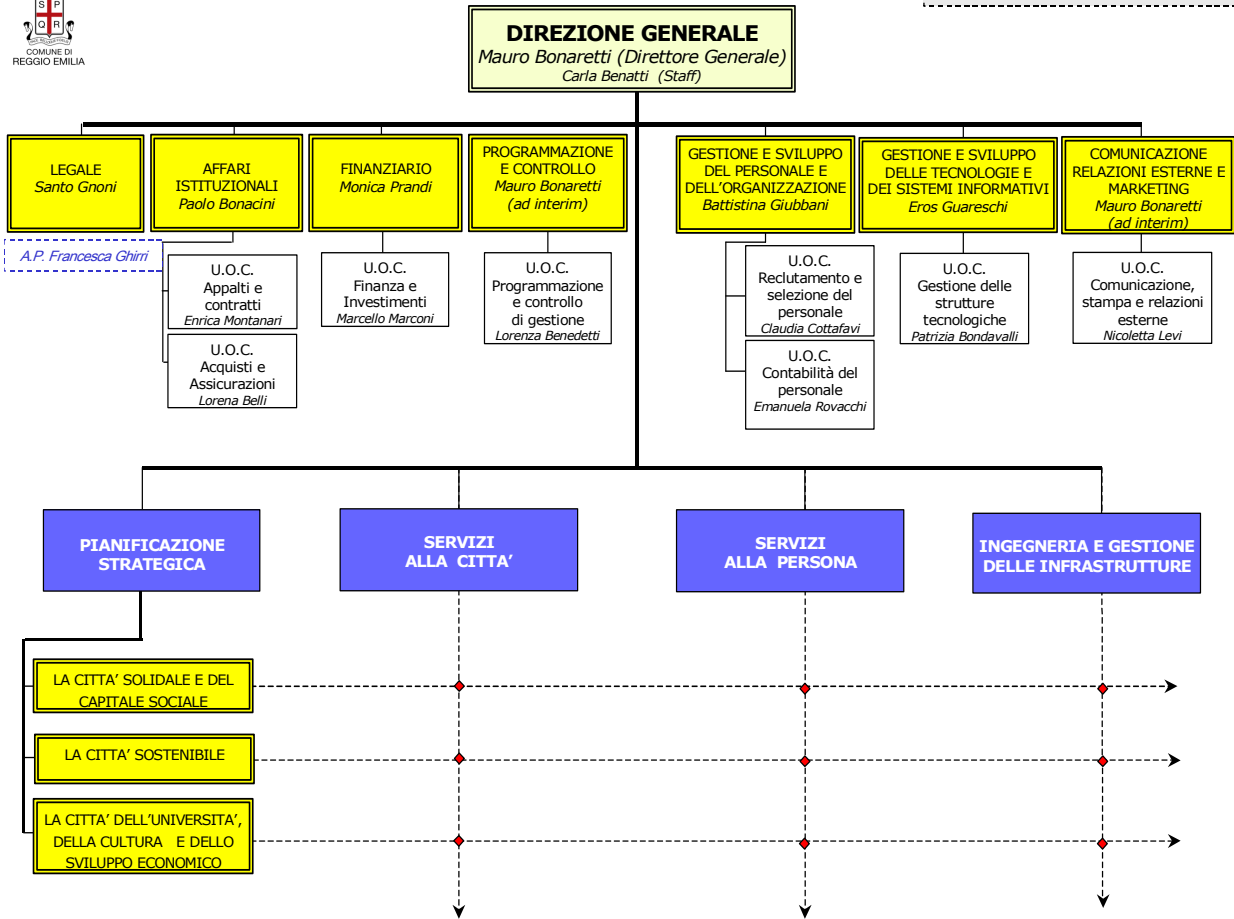
LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

L'evoluzione del modello Ente Locale, da un ruolo di *erogatore di servizi* ad uno di *governo* delle dinamiche economiche e sociali e di *creazione di valore* per la collettività, si esprime nella capacità dell'Ente di contribuire al pieno sviluppo della comunità, valorizzandone le potenzialità economiche, le caratteristiche ambientali e paesaggistiche, promuovendo l'integrazione sociale, la partecipazione, lo scambio e la collaborazione tra istituzioni locali, mondo produttivo e società civile.

Questa visione presuppone un sistema organizzativo interno - strutture, ruoli, meccanismi gestionali e di controllo, processi operativi - improntato non solo all'ottimizzazione delle risorse per la produzione di prodotti e servizi, ma anche al presidio, l'attuazione e il controllo delle politiche di sviluppo e di governo dell'ente, con logiche di trasversalità, integrazione e controllo strategico, i cui obiettivi vengono misurati attraverso la reale capacità di soluzione dei problemi collettivi e la soddisfazione del cittadino. Adottando questa sfida, il Comune di Reggio Emilia, ha intrapreso nel 2005 una profonda rivisitazione del proprio assetto organizzativo e dei propri modelli manageriali di riferimento, cui sottende l'adozione di un differente paradigma di quale ruolo deve agire una PA locale: *la cultura del Fare e del Governare*.

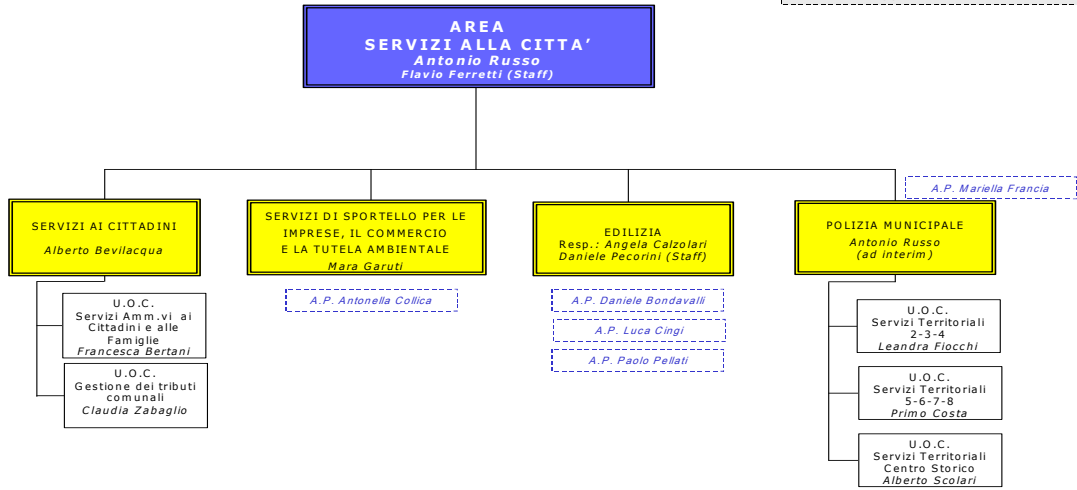
L'architettura organizzativa: il Comune di Reggio Emilia ha adottato l'attuale struttura organizzativa il 1° gennaio 2006 in seguito a un percorso partecipato chiamato 'Innovazione in Comune'. Il percorso ha definito, in modo partecipato e condiviso dai lavoratori, un programma di miglioramento complessivo dell'organizzazione del Comune. Ha coinvolto dirigenti, funzionari e parte dei lavoratori ed è stato caratterizzato da una metodologia molto operativa.

Il modello organizzativo del Comune di Reggio Emilia è stato progettato differenziando le strutture incaricate dello svolgimento di funzioni gestionali, di produzione di beni e servizi (*dimensione verticale*), dalle strutture deputate all'analisi, la programmazione e la valutazione delle politiche pubbliche (*dimensione orizzontale*). Le strutture di *line* sono state, infatti, affiancate da strutture permanenti di presidio delle politiche pubbliche, le quali, mediante figure interne opportunamente specializzate, hanno il compito di leggere e analizzare i problemi e le opportunità del territorio, quindi orientare gli strumenti gestionali verso una gestione strategica dei servizi e costruire, insieme ad essi, risposte complesse ed integrate ai bisogni della collettività. Le strutture di presidio delle politiche pubbliche garantiscono l'integrazione tra i diversi servizi gestionali, conformando l'azione amministrativa alle scelte strategiche operate dall'Amministrazione in sede di programmazione



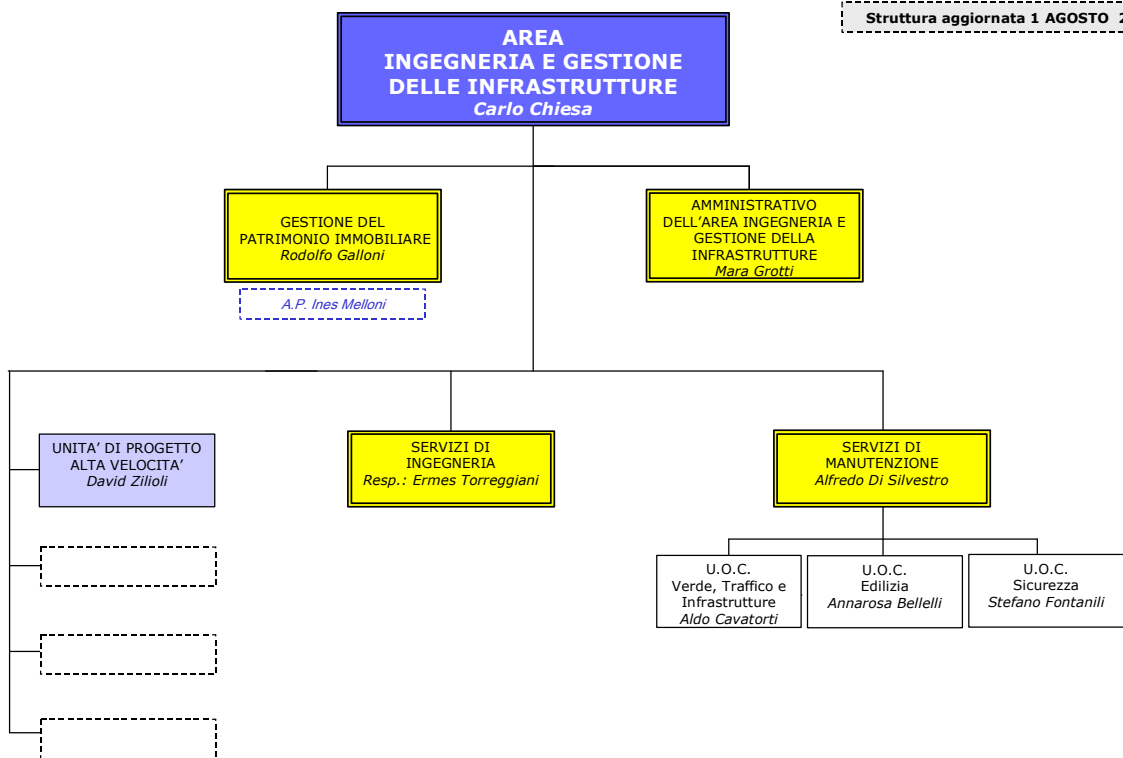


Struttura aggiornata 1 AGOSTO 2008

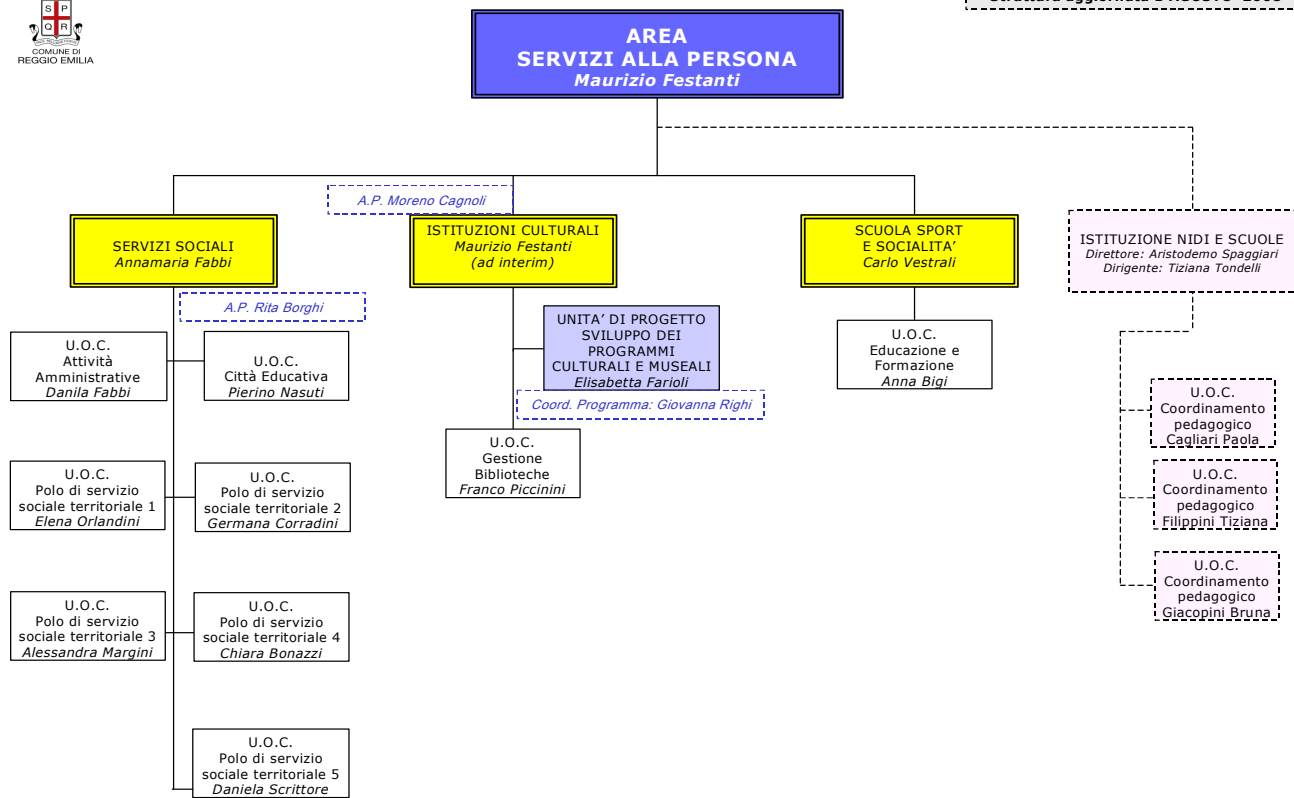




Struttura aggiornata 1 AGOSTO 2008



Struttura aggiornata 1 AGOSTO 2008



IL RUOLO DEL DIRETTORE

Il Direttore esercita le competenze previste dalla legge, dallo Statuto e dal Regolamento Comunale, ed in particolare dà attuazione al programma e provvede sulla base degli indirizzi della Giunta alla proposta delle modifiche organizzative, necessarie per realizzare gli obiettivi dell'Ente elaborati dagli organi di governo.

Sovrintende alla gestione complessiva dell'Ente ed all'esercizio delle funzioni dirigenziali, coordina l'attività dei Direttori d'Area, perseguendo livelli ottimali d'efficacia ed efficienza.

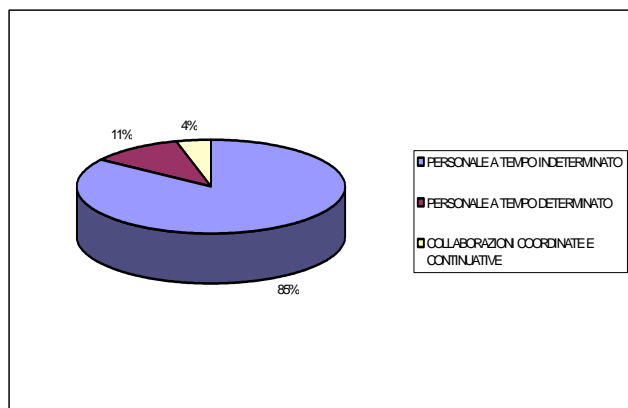
Propone alla Giunta l'adozione del Piano Esecutivo di Gestione e predispone il Piano Dettagliato degli Obiettivi. Introduce metodologie e tecniche di gestione, misurazione ed organizzazione per garantire migliore efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa. Convoca e presiede la Conferenza dei Dirigenti e la Direzione Operativa. Il direttore collabora con 36 dirigenti che sono a capo delle strutture organizzative

IL NOSTRO STAFF

Il nostro staff è formato da 1712 unità alla data del 31/12/2008:

- 1452 personale a tempo indeterminato (di cui 588 unità sono assegnate all'Istituzione Scuole Asili nidi e infanzia)
- 190 personale a tempo determinato
- 70 collaborazioni coordinate e continuative

PERSONALE A TEMPO INDETERMINATO	1452
PERSONALE A TEMPO DETERMINATO	190
COLLABORAZIONI COORDINATE E CONTINUATIVE	70



VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI

Nel 2007 è stata approvata una nuova metodologia per la graduazione e valutazione delle posizioni dirigenziali, che prevede le seguenti tipologie:

Tipologie di posizione dirigenziale previste dalla struttura organizzativa

<i>Figure Dirigenziali</i>	Direttore di Area	Dirigente di Struttura di presidio delle Politiche Pubbliche	Dirigente di servizio	Dirigente unità di progetto	Staff
	Direzione di Area	Coordinamento di programmi integrati	Coordinamento di processi definiti e stabili	Coordinamento di progetti	Esperti contributo professionale

La metodologia individua gli elementi di base che caratterizzano le diverse tipologie di posizione prendendo in considerazione il tipo di contributo professionale richiesto e le funzioni prevalentemente esercitate.

Dirigenti di Struttura di presidio delle Politiche Pubbliche	Dirigenti di Servizio e di Unità di Progetto	Dirigenti di Staff
<ul style="list-style-type: none"> ▫ Responsabilità rispetto alle fonti di conoscenza e alla lettura dei fenomeni ▫ Complessità del processo decisionale ▫ Complessità dei processi di Governance ▫ Budget complessivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Relazioni ▫ Budget assegnato ▫ Personale assegnato ▫ Problem solving 	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Complessità e rilevanza processi di lavoro ▫ Problem solving ▫ Requisiti professionali

Ogni **posizione dirigenziale** viene “pesata” attraverso la valutazione dei fattori che descrivono la sua complessità, prendendo a riferimento i principali processi di lavoro che la caratterizzano: questo dà luogo ad una indennità di posizione teorica.

La novità di questa metodologia è rappresentata dall’introduzione di una diversa formula per il calcolo dell’indennità di posizione effettiva, che tiene conto anche delle modalità di gestione del ruolo professionale da parte del titolare della posizione.

Viene infatti inserito il concetto di “competenze agite” come elemento strategico fondamentale: il dirigente, con la sua soggettività ed il suo bagaglio di competenze ed esperienze, incide sull’organizzazione della struttura presidiata e influenza il risultato dell’organizzazione, caratterizzandola rispetto alle aspettative teoriche.

Oltre alla “posizione” (quell’insieme definito di attività, relazioni, responsabilità e competenze che caratterizzano un ruolo lavorativo nell’organizzazione stessa) viene valutata anche la “**prestazione**”, che si basa sul grado di raggiungimento degli obiettivi/risultati che la posizione deve conseguire, individuabili dal P.E.G., e dalle competenze organizzative effettivamente agite dal titolare della posizione.

VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Nel 2006 è stata approvata la metodologia per l'istituzione, la gestione e valutazione delle posizioni organizzative. Come per le Posizioni dirigenziali, è stato istituito il concetto di competenze o, più precisamente, quello di competenze agite, per valutare la prestazione delle persone che ricoprono le posizioni organizzative.

Sono state individuate tre tipologie di posizioni organizzative che richiedono assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato:

- responsabili di Unità Organizzative Complesse: posizioni caratterizzate da un elevato contenuto gestionale, afferente la direzione di risorse umane e/o finanziarie e/o tecniche;
- coordinatori di Programma o di Progetto: posizioni caratterizzate da un medio contenuto gestionale e da elevata autonomia ed esperienza;
- alte Professionalità: posizioni caratterizzate dallo svolgimento di attività con contenuti di alta professionalità e specializzazione (attività di staff e/o di studio, ricerca, ispettive, di vigilanza e controllo) correlate a diplomi di laurea e/o alla iscrizione ad albi professionali.

Ad ognuna delle 3 tipologie vengono richiesti contributi sia di tipo gestionale sia di tipo professionale, ma la distinzione dei diversi contributi professionali è stata guidata da un criterio di prevalenza.

Le Posizioni Organizzative vengono valutate individuando fattori distintivi e parametri di classificazione per ciascuna delle tre tipologie individuate, prendendo in considerazione i principali processi di lavoro che le contraddistinguono:

Unità organizzative complesse	Coordinatore di Programma o di Progetto	Alta Professionalità
<ul style="list-style-type: none">▪ Consistenza del personale gestito▪ Complessità Problem solving▪ Complessità Relazioni	<ul style="list-style-type: none">▪ Rilevanza della Strategicità▪ Consistenza gestionale: team di progetto soggetti coinvolti budget di riferimento▪ Complessità dei processi di lavoro	<ul style="list-style-type: none">▪ Processi di lavoro: complessità e rilevanza▪ Contributo Professionale: rilevanza e frequenza

La valutazione delle **prestazioni** fa riferimento al grado di conseguimento dei risultati e alle competenze effettivamente agite nel corso dell'anno dai titolari delle Posizioni stesse.

VALUTAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE DEL PERSONALE

Il sistema di valutazione dei lavoratori, nonché i percorsi di sviluppo professionale, di avanzamento di carriera e di formazione del personale, sono stati progettati secondo criteri segnatamente meritocratici e in stretta connessione con i risultati della gestione, i quali rappresentano la base informativa per orientare i meccanismi premianti.

Il sistema di gestione delle risorse umane pone l'attenzione sul ruolo e sulle prestazioni attese, e non sui "compiti descritti" degli operatori: in funzione di questo sono stati rivisti i profili professionali e i percorsi di carriera, che ora rispondono all'esigenza di condurre, all'interno delle categorie, tutte quelle attività, anche di carattere strumentale e accessorio, che per loro natura sono indispensabili per l'adempimento della prestazione contrattuale.

Pertanto con tale sistema si cerca, attraverso la corretta descrizione del ruolo e delle capacità necessarie per assolverlo, di ricondurre alle medesime categorie contributi professionali omogenei e, all'interno delle famiglie professionali, i contributi legati allo stesso bagaglio di esperienze e conoscenze.

Nell'ambito delle categorie contrattuali (A,B,C,D) i ruoli organizzativi sono distribuiti in famiglie professionali che caratterizzano conoscenze, capacità e stili cognitivi similari:

Famiglie Professionali

Amministrativa	Tecnica	Informatica	Culturale	Sociale	Educativa	Comunicazione e Accoglienza	Vigilanza	Pianificazione e Sviluppo Territoriale
----------------	---------	-------------	-----------	---------	-----------	-----------------------------	-----------	--

Le famiglie professionali si articolano in profili che definiscono il contenuto della prestazione lavorativa in termini di processi presidiati, autonomia gestionale, responsabilità e competenze.

I profili professionali comprendono i processi che definiscono aree di servizio la cui realizzazione, a diversi livelli di responsabilità e di complessità a seconda della categoria contrattuale di inquadramento, viene richiesta alle persone nell'ambito del profilo, per la realizzazione delle strategie di servizio dell'ente e le competenze tecniche e comportamentali che definiscono conoscenze e capacità/comportamenti applicate ai processi e richiesti dalle strategie dell'ente, che le persone devono possedere e agire, a diversi livelli, per assicurare uno svolgimento adeguato delle attività.

La valutazione dei processi e delle competenze previste dal profilo professionale di riferimento, permette di stilare un "profilo individuale" con le aree di forza e di miglioramento. Questo consentirà di definire le successive azioni gestionali e di sviluppo (azioni formative, mobilità ecc..).

LA FORMAZIONE

La formazione costituisce un diritto-dovere per il personale, indipendentemente dalla qualifica di appartenenza e nel pieno rispetto delle pari opportunità, come stabilito dai contratti di lavoro in materia di personale ed organizzazione degli uffici.

Vengono redatti Piani di Formazione:

- il Piano di Formazione triennale contiene gli indirizzi e le linee generali delle politiche di sviluppo, gli obiettivi generali degli interventi formativi;

- il Piano di Formazione annuale definisce la programmazione annuale delle attività di formazione, gli obiettivi formativi annuali e le priorità di realizzazione.

Il Piano di Formazione può contenere diverse tipologie di interventi:

Formazione di ingresso: viene attivata d'ufficio al momento dell'assunzione o al momento del cambiamento di profilo. I contenuti sono quelli di base di tipo informatico, tecnico, comportamentale propri del profilo di inserimento.

Aggiornamento professionale: sulle competenze e conoscenze di base e specialistiche.

Formazione legata a processi riorganizzativi, da attuare laddove le modifiche organizzative comportino una modifica nell'organizzazione del lavoro, per accompagnare il cambiamento e supportare il contributo dei lavoratori.

La docenza sulle tematiche previste dall'aggiornamento professionale viene preferibilmente affidata ai *formatori interni*, individuati tra coloro che dispongono di competenze e professionalità adeguate e che verranno supportati con un percorso formativo sui temi della comunicazione, dell'apprendimento negli adulti, della progettazione delle lezioni, delle tecniche d'aula.

Per agevolare l'inserimento di nuovi lavoratori è stata istituita la figura del *tutor aziendale*: il personale individuato per ricoprire questo ruolo, che preventivamente verrà supportato da un adeguato percorso formativo, avrà il compito di "accogliere" i nuovi colleghi nell'organizzazione e inserirli gradualmente nel sistema organizzativo della struttura di appartenenza.

IL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'innovazione del processo di programmazione è legata alla costruzione di un "nuovo" Piano esecutivo di gestione: uno strumento di programmazione integrato con i documenti di pianificazione in grado di guidare la gestione. Per ogni prodotto/progetto sono stati definiti gli obiettivi gestionali, attività/fasi progettuali e risultati attesi.

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

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

L'INNOVAZIONE DEL SISTEMA DI MONITORAGGIO

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

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

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

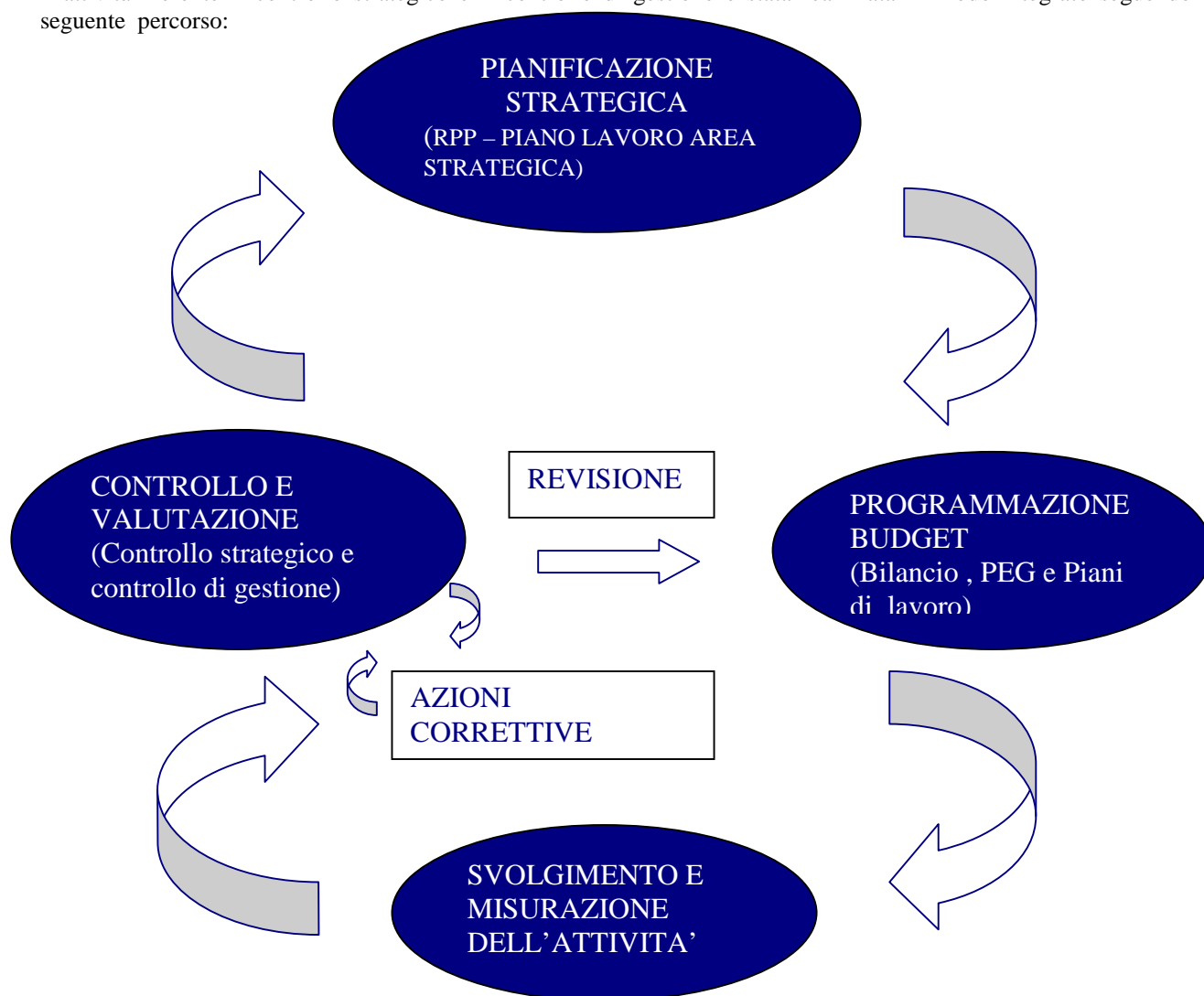
La misurazione dell'efficacia del processo di formulazione delle linee strategiche è stata realizzata attraverso specifici momenti di verifica e monitoraggio. Obiettivo prioritario per il 2008 è stato quello di creare un unico sistema di monitoraggio periodico con cadenza trimestrale, costruito sulla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

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

- verifica dell'effettiva attuazione delle linee strategiche attraverso l'analisi della congruenza e/o degli eventuali scostamenti tra obiettivi strategici, decisioni adottate e risorse assegnate

- verifica dello stato di attuazione dei prodotti/progetti del PEG e del raggiungimento dei risultati attesi
- individuazione delle azioni correttive e ridefinizione degli obiettivi dell'Amministrazione
- verifica della coerenza delle finalità con le attese della collettività
- verifica delle previsioni di bilancio

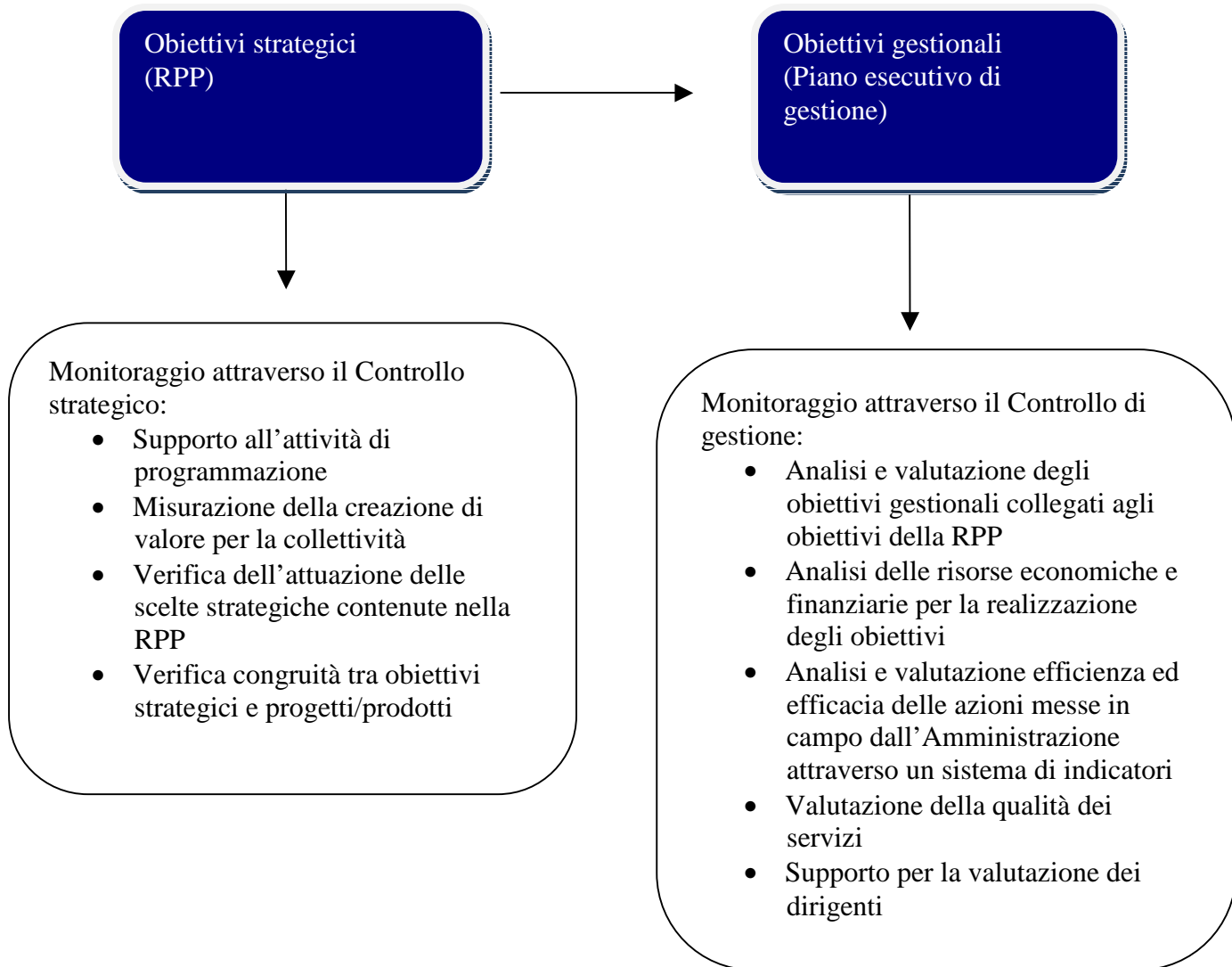
Attraverso il monitoraggio periodico del Piano di lavoro dell'area strategica e del Piano esecutivo di gestione è stato possibile costruire un sistema di reporting in grado di evidenziare lo stato di avanzamento dei progetti strategici e le principali criticità, nonché di evidenziare le azioni correttive da porre in essere per riposizionare la programmazione. L'attività inerente il controllo strategico e il controllo di gestione è stata realizzata in modo integrato seguendo il seguente percorso:



IL SISTEMA DI REPORTING

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

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



GLI STRUMENTI DI CONTROLLO:

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

- ❑ **CONTABILITA' ANALITICA** come supporto ai processi decisionali strategici e operativi:
 1. determinazione e controllo dei costi unitari, dei costi fissi e dei costi variabili (rilevati secondo la competenza economica) dei prodotti previsti nel Piano esecutivo di gestione
 2. determinazione del tasso di copertura delle entrate al fine della verifica del sistema tariffario dei servizi a domanda

- ❑ **SISTEMA DELLA QUALITA':**
 1. definizione delle Carte dei servizi e degli standard di qualità garantiti al cittadino. Gli standard di qualità sono obiettivi dichiarati (obiettivi da raggiungere), che esprimono livelli attesi di qualità del servizio, misurati attraverso indicatori, su cui l'Ente si impegna per assicurarne il rispetto

 2. realizzazione di indagini di customer satisfaction per verificare il livello di qualità percepita e determinare il potenziale di miglioramento, ponendo il cittadino al centro delle scelte dell'amministrazione al fine di "modellare" i servizi sulla base dei suoi bisogni e delle sue attese

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

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

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

SISTEMA DI AUDITING

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

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

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

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

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

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

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

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

Attraverso l'audit interno si individuano eventuali irregolarità o anomalie nello svolgimento dell'attività amministrativa e si suggeriscono le azioni correttive, con funzione propositiva e con lo scopo quindi della realizzazione di un sistema di monitoraggio interno, in grado di fornire certezze alle procedure amministrative, a garanzia tanto dell'amministrazione quanto del cittadino.

Si è ritenuto necessario formalizzare una attività di controllo per:

- elaborare analisi, valutazioni, raccomandazioni e qualificati commenti relativamente alle attività esaminate, prevedendo ed evidenziando situazioni di rischio e/o inefficienza
- supportare le componenti organizzative (ai vari livelli) nel perseguimento delle loro finalità, attraverso la misura, il confronto e la comprensione dei processi e dei relativi obiettivi
- valutare il grado di aderenza dell'operato delle componenti organizzative alle procedure aziendali ed alla normativa
- valutare e migliorare i processi di audit, sia operativi sia amministrativi
- monitorare l'effettivo completamento e beneficio delle azioni migliorative intraprese dalle varie componenti dell'organizzazione aziendale
- riportare sistematicamente alla Direzione le risultanze delle attività, supportandola nelle decisioni conseguenti.

LA PARTECIPAZIONE A REGGIO EMILIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Perché i percorsi partecipativi

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

forme dell'agire collettivo. Temi e sfide complesse che necessitano di nuovi approcci di governo e nuove forme di democrazia.

Come funzionano

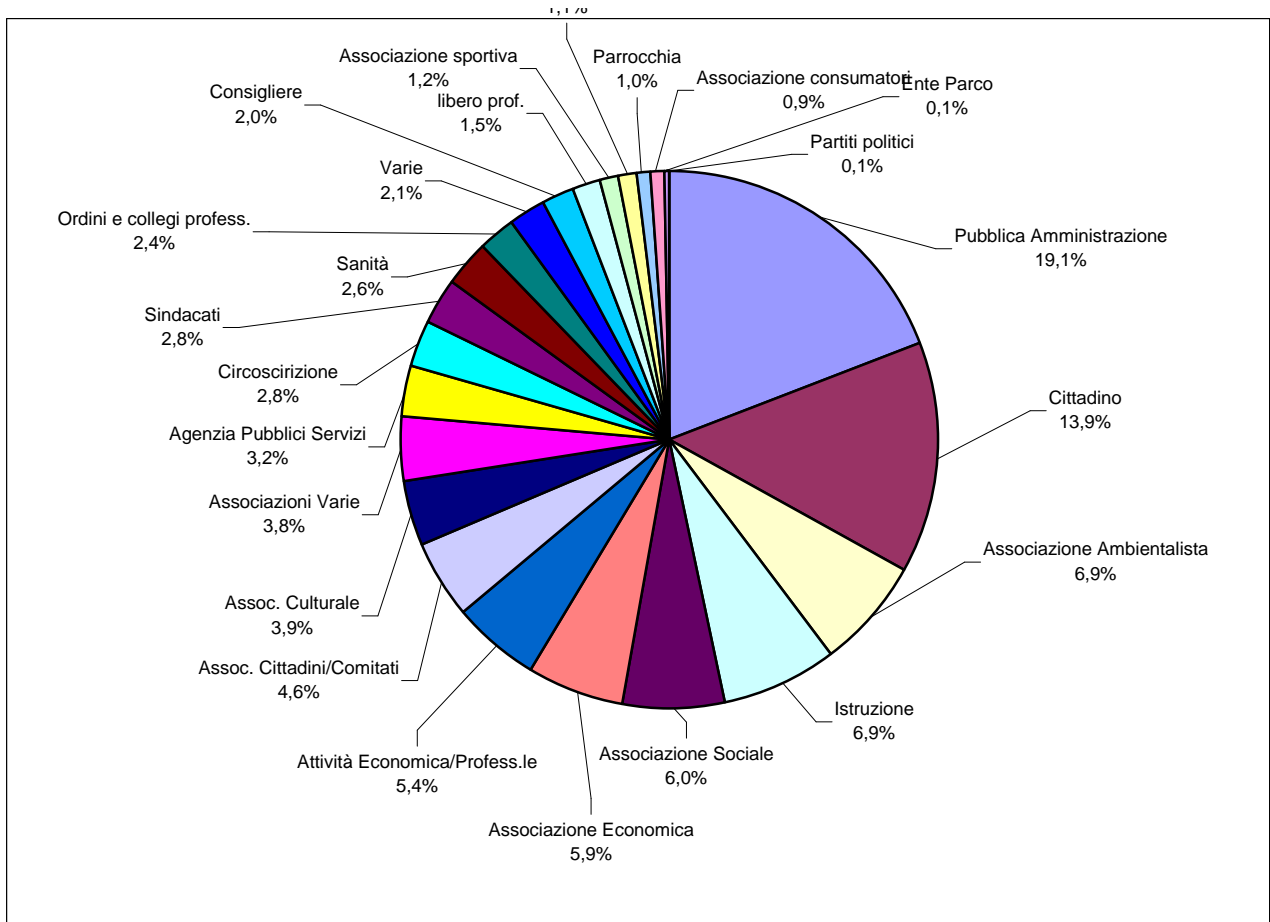
I percorsi degli ultimi dieci anni sono stati utilizzati per temi complessi, come per esempio, la riqualificazione di un'area della città. I cittadini sono stati invitati a più incontri durante i quali i tecnici hanno illustrato lo stato di fatto, avanzato proposte, esaminato i pro e i contro delle diverse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

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

Gli stakeholder

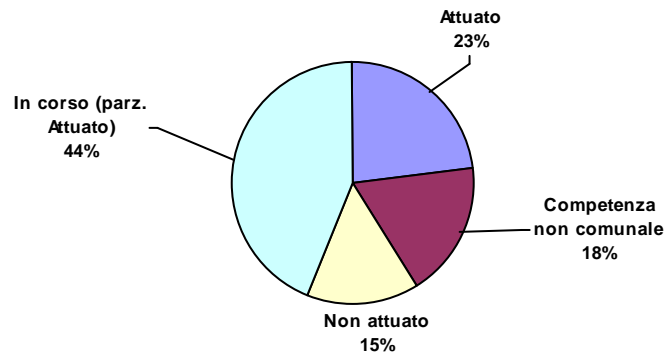
Di seguito è riportata l'analisi di dettaglio degli stakeholder coinvolti e una classificazione in base alle seguenti categorie: Agenzie di Controllo, Agenzie Pubblici Servizi, Associazione Ambientalista, Associazione Cittadini-Comitati, Associazione consumatori, Associazione Culturale, Associazione Economica, Associazione Sociale, Associazione Sportiva, Associazioni Varie, Attività Economica/Professionale, Circoscrizione, Cittadino, Consigliere, Ente parco, Istruzione, Libero professionista, Ordini e collegi professionali, Parrocchia, Partiti politici, Pubblica Amministrazione, Sanità, Sindacati, Varie.

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



Analisi delle istanze emerse

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



LA GOVERNANCE TERRITORIALE: le controllate e le collegate del Comune di Reggio Emilia

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

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

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

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

Il Comune di Reggio Emilia nel ruolo di holding nei confronti delle diverse aziende appartenenti al gruppo, è chiamato a definire strategie, coordinare l’attività delle diverse unità economiche e controllare il raggiungimento dei risultati particolari e globali.

Il Comune di Reggio Emilia detiene partecipazioni di varia entità e a diverso titolo: 16 società controllate (alcune con controllo congiunto), 7 società collegate. Detiene inoltre partecipazioni di minore entità in altre 5 società.

Secondo l’IPAS 6 un’azienda si definisce controllata quando il Comune ha il potere di determinarne le scelte amministrative e finanziarie così da beneficiare dei risultati della loro attività, sia in termini finanziari che di obiettivi. In virtù di questa definizione gli IPAS hanno individuato delle condizioni di potere e di beneficio la cui esistenza congiunta di almeno una delle due tipologie, permette di determinare l’esistenza del controllo. Per qualificare invece un’azienda come collegata l’IPAS 7 utilizza il criterio dell’influenza notevole. Quest’ultima si ha quando il Comune ha il potere di partecipare alla definizione delle scelte amministrative e gestionali della partecipata.

Le condizioni cui si fa riferimento sono elencate nella seguente tabella

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

GLI STRUMENTI DI CONTROLLO DELLE SOCIETA' CONTROLLATE E COLLEGATE

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

Contratto di Servizio

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

1. gli indirizzi ed i contenuti principali del contratto;
2. le modalità generali dell'espletamento del servizio;
3. la durata del contratto;
4. il corrispettivo del contratto;
5. le modalità di controllo e monitoraggio delle prestazioni di servizio attraverso gli indicatori di efficienza ed efficacia
6. le modalità di controllo e monitoraggio dei risultati di verifica economico-patrimoniali;

7. i criteri per la determinazione delle eventuali sanzioni da applicare in caso di inadempienza parziale o totale del soggetto esercente il servizio pubblico di affidamento;
8. la regolazione dei rapporti per il flusso delle informazioni tra il Comune di Reggio Emilia e la società partecipata.

Carta dei Servizi

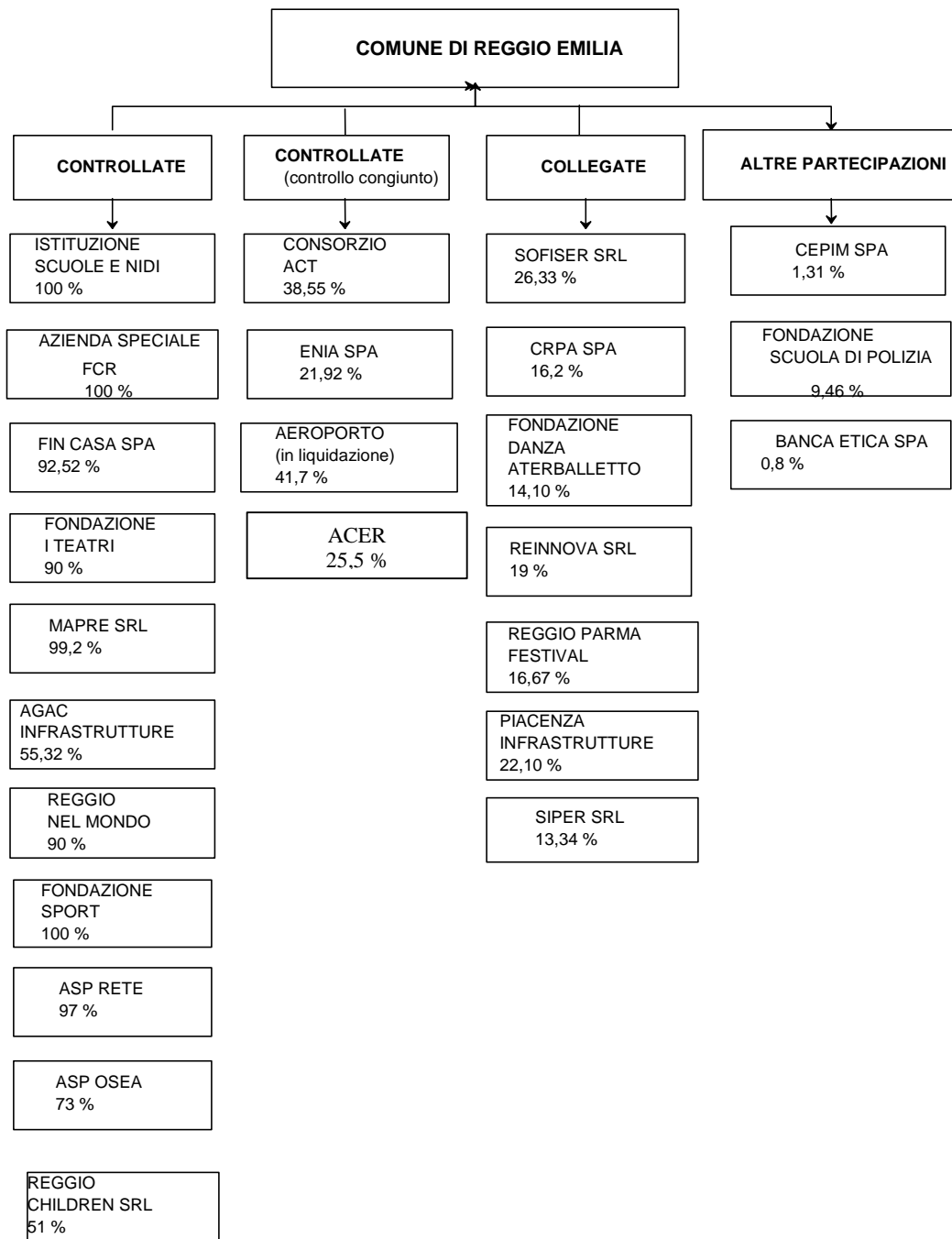
In riferimento alle normative relative ai principi sull'erogazione dei servizi pubblici (DPCM 1994) , alla qualità dei servizi pubblici (Dlgs 286/99, art 11) ed alle indicazioni contenute nell'art 2 comma 461 della Legge Finanziaria 2008 i soggetti partecipati devono redigere una carta della qualità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

Monitoraggi periodici

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

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

Partecipazioni del Comune di Reggio Emilia al 31/12/2008



LE SOCIETA' CONTROLLATE E COLLEGATE



Gli apporti delle Società Partecipate

1. Gli UTILI distribuiti delle Partecipate

UTILI DISTRIBUITI	ESERCIZIO 2008
Dividendi Enia	€ 4.713.632,80
Avanzo Fcr	€ 920.043,00
Utili Agac Infrastrutture	€ 442.555,45

2. I servizi svolti dalle società partecipate per conto dell'Amministrazione comunale

Denominazione Partecipata	Contratto di Servizio	Indicatori di attività per i servizi svolti	Scadenza Contratto di Servizio
Politiche per la coesione sociale e la solidarietà FCR Azienda Speciale Poliservizi	Gestione dei Servizi Socio-Assistenziali	N. anziani assistiti: 461 N. disabili assistiti: 110	Accordo di Programma 31/12/2009
Politiche per i giovani, per la formazione, la ricerca e l'innovazione Istituzione Nidi e Scuole d'infanzia	Gestione dei nidi e delle scuole d'infanzia comunali e convenzionati e dei servizi di qualificazione educativa	N. frequentanti ai nidi comunali: 825 N. frequentanti alle scuole d'infanzia comunali: 1625	31/12/2009
Politiche per produrre nuove forme di mobilità sostenibile Act	Gestione della mobilità nel Comune di RE	N. viaggiatori sulle linee urbane autobus e minibus: 12.791.497 N. bambini trasportati dal trasporto scolastico comunale: 442	31/12/2009
Politiche per la coesione sociale e la solidarietà Acer	1. Gestione attiva patrimonio Erp e non Erp del Comune di Reggio Emilia 2. Gestione passiva degli immobili per il Comune di Reggio Emilia 3. Gestione Cremazioni 4. Gestione lampade votive 5. Gestione collaudi urbanizzazioni Comune di Reggio Emilia	N. alloggi: 2599 N. interventi di manutenzione straordinaria: 101	31/12/2010
Politiche per rinnovare e riqualificare la città Fin Casa	1. Gestione delle procedure connesse al rilascio delle attestazioni per cittadini extracomunitari; 2. Organizzazione sportello edilizia; 3. Controllo e sopralluogo conseguenti ai permessi di costruire, denunce inizio attività (d.i.a.), certificati di	N.certificati ai cittadini extracomunitari: 2473 N. sopralluoghi: 492	31/12/2010 31/03/2009

	conformità edilizia ed agibilità		
Politiche per l'innovazione e lo sviluppo economico Siper	1. Gestione del "Mercato Piccoli Animali" ; 2. Gestione del "Mercato del Foraggio"	N. espositori annuali: 120 (Mercato Piccoli Animali + Mercato Foraggi) N. frequentatori annuali: 350	31/12/2010
Politiche per l'innovazione e lo sviluppo economico Mapre	1. Gestione del Mercato all'ingrosso	N. magazzini: 36 N. ditte coinvolte: 20	
Politiche per l'innovazione e lo sviluppo economico Reggio nel Mondo	1. Gestione di attività legate alla promozione dei rapporti internazionali e delle iniziative di solidarietà e cooperazione internazionale della Città di Reggio Emilia	N. scambi tra scuole: 9 N. alunni ospitati: 33	02/04/2009
Politiche per la valorizzazione del patrimonio storico, artistico e culturale Fondazione I Teatri	1. Gestione del servizio pubblico teatrale	N. spettacoli a pagamento: 298 N. spettatori: 110.124	03/11/2012
Politiche per la coesione sociale e la solidarietà Asp Rete	L'organizzazione ed erogazione di servizi socio-assistenziali e socio-sanitari rivolti a persone anziane, ed in particolare a quelle in stato di non autosufficienza fisica e/o psichica, ed a persone disabili in età adulta	N. posti in case di riposo: 88 N. posti in case protette: 577	Accordo di Programma 31/12/2009
Politiche per la sostenibilità ambientale Enia	1. Gestione della tariffa rifiuti solidi urbani regolata con convenzione	N. rifiuti a smaltimento procapite (Kg/ab/anno): 373 N. rifiuti di recupero a materia procapite (Kg/ab/anno): 372	31/12/2008
Politiche per la promozione della città Fondazione Sport	1. Gestione impianti sportivi	N. impianti complessivi: 68 N. presenze totali: 780.000	31/12/2015

3. Le Carte dei Servizi attivate dalle società partecipate

L'art. 2 comma 461 della Legge Finanziaria 2008 prevede l'obbligo per i soggetti gestori di servizi pubblici di introdurre la carta della qualità dei servizi per la definizione degli standard di qualità e di quantità relativi alle prestazioni erogate.

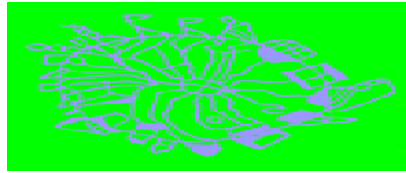
La Carta dei Servizi è un documento che contiene gli impegni programmatici che l'Amministrazione assume relativamente alle performance/risultati rispetto ai servizi offerti.

Nella Carta dei servizi i fattori del servizio offerto che hanno un impatto sulla soddisfazione degli utenti e delle altre parti interessate devono essere definiti in modo visibile, esplicito e trasparente a tutte le parti interessate, mantenendo tuttavia come riferimento la centralità degli utenti/clienti.

La Carta dei Servizi rappresenta in sostanza una sorta di "patto" tra l'Amministrazione ed i cittadini al fine di:

- Migliorare la qualità delle prestazioni
- Tutelare i diritti dei cittadini (risposte adeguate al diritto di informazione, trasparenza, qualità e partecipazione)
- Valutare la qualità dei servizi (standard e soddisfazione dell'utente)
- Assicurare la partecipazione (istituzioni, cittadini, associazioni privato sociale)

Denominazione Partecipata	Carta dei Servizi
Enia	Carta per tutte le attività svolte
Azienda Speciale Fcr	Carta relativa all'attività commerciale delle farmacie
Consorzio Act	Carta della Mobilità



Istituzione Nidi e Scuole dell'infanzia

Denominazione e Natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Numero amministratori	Politiche di riferimento	% di Partecipazione del Comune di Reggio Emilia
Istituzione Nidi e Scuole Comunali dell'Infanzia di Reggio Emilia	Via Guido da Castello 12, 42100 Reggio Emilia	€ 34.017.064	5	Politiche per i giovani, per la formazione, la ricerca e l'innovazione	100%

Oggetto Sociale: L'Istituzione persegue le finalità di programmare, coordinare, potenziare e gestire le attività necessarie al funzionamento e alla qualificazione dei servizi educativi per l'infanzia (asili nido e scuole dell'infanzia, servizi integrativi gestiti dal Comune di Reggio Emilia) nell'ambito di un progetto unitario per i bambini e le bambine da 0-6 anni.

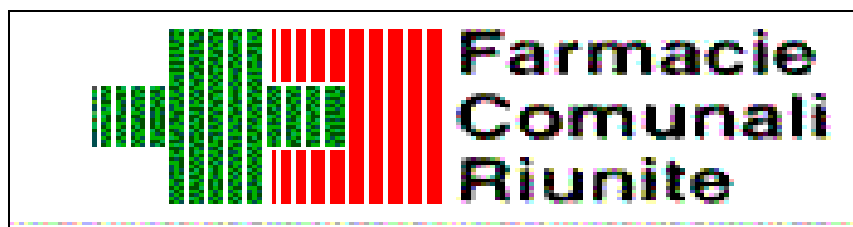
Attività:

- la valorizzazione dei diritti e delle potenzialità dei bambini;
- la promozione della professionalità e della cultura educativa;
- la partecipazione delle famiglie e dei soggetti protagonisti del processo educativo.

Indicatori di attività	
N. nidi comunali	13
N. nidi convenzionati	13
N. scuole d'infanzia comunali	21
N. scuole d'infanzia convenzionate	5

Indicatori di grandezza	
N. dipendenti	735
Fatturato	€ 28.010.962
Patrimonio Netto	€ 50.960.437
Risultato d'esercizio	€ 86,00

** I dati di bilancio si riferiscono all'ultimo bilancio approvato



Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Numero amministratori	Politiche di riferimento	% di Partecipazione del Comune di Reggio Emilia
Farmacie Comunali Riunite Azienda Speciale Poliservizi del Comune di Reggio Emilia	Via Doberdò, 4 42100 Reggio Emilia	€ 12.348.964	5	Politiche per la Coesione Sociale e la solidarietà	100%

Oggetto sociale:

L'Azienda ha per oggetto le attività inerenti alla distribuzione di farmaci e prestazione di servizi socio assistenziali.

Attività:

- l'esercizio diretto delle farmacie comunali site nel Comune di Reggio Emilia e l'esercizio della vendita al minuto di specialità medicinali;
- l'attività di prevenzione e di educazione sanitaria verso i cittadini;
- prestazione di servizi e attività socio-assistenziali a disabili, anziani e minori;
- servizi socio-educativi extrascolastici.

Indicatori di attività	
N. farmacie	24
N. centri diurni per disabili	6
N. strutture residenziali per disabili	7
N. anziani	461
N. disabili	110

Indicatori di grandezza	
N. dipendenti	250
Fatturato	€ 156.086.332,00
Investimenti	€ 1.327.949
Patrimonio Netto	€ 18.131.313,00
Risultato d'esercizio	€ 920.043,00

FIN CASA SPA

Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Numero amministratori	Politiche di riferimento	% di Partecipazione
Fin Casa Società per Azioni	Via della Costituzione,6 42100 Reggio Emilia	€ 3.452.450	3	Politiche per la Coesione Sociale e la solidarietà	<p style="text-align: center;">acer 8% comune re 92%</p>

Oggetto Sociale:

La Società ha per oggetto la gestione del servizio pubblico abitativo per il Comune di Reggio Emilia.

Attività:

- l'acquisizione, l'urbanizzazione e la vendita di aree connesse al servizio abitativo Comunale;
- gestione del servizio di accesso da parte dell'utenza agli archivi relativi alle pratiche edilizie;
- verifiche e controlli in materia di edilizia privata, ivi inclusi adempimenti connessi alla gestione della numerazione civica interna;
- attività di front-office e rilascio di attestazioni e certificazioni , richieste da normative di settore, inerenti immobili pubblici e privati.

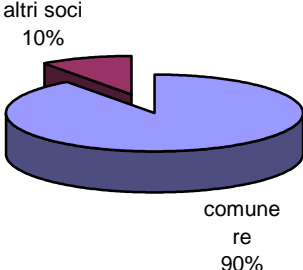
Indicatori di attività	
N. sopralluoghi per abitabilità	492
N. certificati per extracomunitari	2.644
N. sportelli archivio	1.272

Indicatori di grandezza	
N. dipendenti	4
Fatturato	€ 96.460
Patrimonio Netto	€ 3.363.382
Risultato d'esercizio	€ - 52.310

** I dati di bilancio si riferiscono all'ultimo bilancio approvato

I TEATRI

REGGIO EMILIA

Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Politiche di riferimento	% di Partecipazione
I Teatri Reggio Emilia Fondazione	Piazza Martiri VII Luglio 7, 4210 Reggio Emilia	€ 412.343	Politiche per valorizzare il patrimonio storico, artistico e culturale	 <p>altri soci 10%</p> <p>comune 90%</p>

Oggetto Sociale: La Fondazione persegue, senza scopo di lucro e con finalità di promozione della cultura e dell'arte con utilità sociale, la diffusione dell'arte musicale, del teatro e della cultura in genere.

Attività:

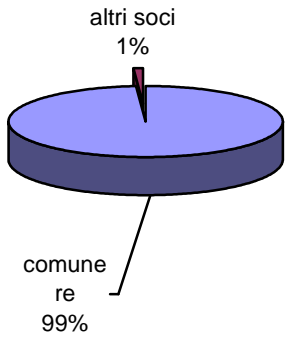
Gestione delle seguenti attività legate all'ambito teatrale:

- Lirica
- Concertistica
- Danza
- Red
- Rec
- Prosa
- Festival del quartetto d'archi
- Operetta
- Progetti con le scuole

Indicatori di attività	
N. spettacoli a pagamento	298
N. spettatori	110.124
N. attività collaterali	347
N. concessioni d'uso	97

Indicatori di grandezza	
N. dipendenti medi annuali	876
Fatturato	€ 8.590.564,00
Patrimonio Netto	€ 316.989,00
Risultato d'esercizio	€ 1.248,00

MAPRE SRL

Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Numero amministratori	Politiche di riferimento	% di partecipazione
Mapre srl, Mercato ortofrutticolo all'ingrosso di Reggio Emilia Società a responsabilità limitata	Via Cisalpina 9, 42100 Reggio Emilia	€ 47.320	1	Politiche per l'innovazione e lo sviluppo economico	 <p style="font-size: small;">altri soci 1%</p> <p style="font-size: small;">comune re 99%</p>

Oggetto Sociale:

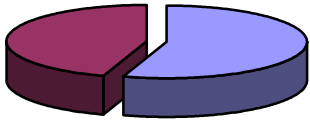
La società ha per oggetto l'attività di gestione del mercato all'ingrosso dei prodotti ortofrutticoli di Reggio Emilia.

Indicatori di attività	
Tot mq area	26.300
N. magazzini	36
N. concessioni per utilizzo magazzini	15
N. ditte coinvolte	20
Tot qli movimentati prodotti ortofrutticoli	128.216

Indicatori di grandezza	
N. dipendenti	6
Fatturato	€ 452.716
Patrimonio Netto	€ 706.873
Risultato d'esercizio	€ 21.694

** I dati di bilancio si riferiscono all'ultimo bilancio approvato

Agac Infrastrutture

Denominazione e natura giuridica	Sede Legale	Capitale Assegnato	Numero amministratori	Politiche di riferimento	% di Partecipazione
Agac Infrastrutture Società per azioni	Via Nubi di Magellano, 30 42100 Reggio Emilia	€ 120.000	1	Politiche per la sostenibilità ambientale	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 20px;"> <p>altri soci 45%</p> </div>  <div style="margin-left: 20px;"> <p>comune re 55%</p> </div> </div>

Attività:

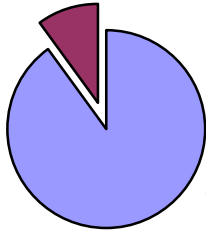
Gestioni delle reti, in particolare:

- a) la captazione, adduzione e distribuzione di acqua ad usi civili, di fognatura e di depurazione delle acque reflue;
- b) l'erogazione di servizi pubblici in genere.

Indicatori di attività	
N. dipendenti	0
Fatturato	€ 6.900.260
Patrimonio Netto	€ 129.142.118
Risultato d'esercizio	€ 2.119.254

** I dati di bilancio si riferiscono all'ultimo bilancio approvato



Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Numero amministratori	Politiche di riferimento	% di Partecipazione
Reggio nel Mondo Agenzia per la promozione di Reggio Emilia Società a responsabilità limitata	Via San Pietro Martire, 6 42100 Reggio Emilia	€ 51.000	1	Politiche l'innovazione e lo sviluppo economico	c.c.i.a.a .re 10%  comune re 90%

Oggetto Sociale: La società ha per scopo la diffusione e la promozione di Reggio Emilia nell'insieme dei suoi aspetti culturali, sociali ed economici collaborando con enti, organismi e associazioni internazionali, europei e nazionali.

Attività:

- Gestione e sviluppo dei rapporti di gemellaggio e progetti di cooperazione decentrata
- Iniziative diverse dai gemellaggi
- Iniziative nei settori di solidarietà e diritti umani
- Azioni in ambito europeo

Indicatori di attività	
N. attività di gemellaggio	58
N. città coinvolte nei gemellaggi	13
N. progetti in ambito europeo	12
N. progetti di scambi con le scuole	9

Indicatori di grandezza	
N. dipendenti	8
Fatturato	€ 417.320,00
Patrimonio Netto	€ 70.481,00
Risultato d'esercizio	€ 14.207,00

** I dati di bilancio si riferiscono all'ultimo bilancio approvato

FONDAZIONE SPORT

Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Politiche di riferimento	% di Partecipazione
Fondazione Sport Fondazione	Via A. Secchi 9, 42100 Reggio Emilia	€ 100.000	Politiche per la promozione della città	100%

Oggetto Sociale: La valorizzazione dello sport come strumento di educazione e formazione personale e sociale.

Attività:

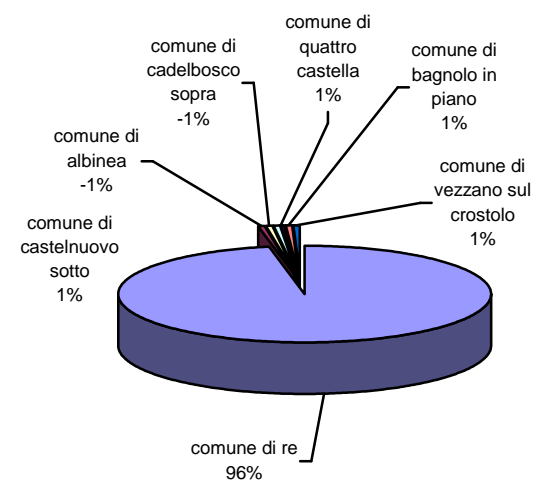
- Gestione degli impianti sportivi;
- Organizzazione di eventi e manifestazioni per promuovere la cultura dello sport

Indicatori di attività	
N. impianti complessivi	68
N. presenze totali	780.000
N. associazioni che gestiscono gli impianti	50
% domande accolte su domande totali	98 %
N. manifestazioni organizzate	23

Indicatori di grandezza	
N. dipendenti	9
Fatturato	€ 12
Patrimonio Netto	€ 100.447
Risultato d'esercizio	€ 447

** I dati di bilancio si riferiscono all'ultimo bilancio approvato

ASP RETE

Denominazione e natura giuridica	Sede Legale	Numero amministratori	Politiche di riferimento	% di Partecipazione														
ASP RETE Reggio Emilia Terza Età Azienda di Servizi alla Persona	Via Marani 9/1, 42100 Reggio Emilia	5	Politiche per l'inclusione e la Coesione Sociale e la solidarietà	 <table style="margin: auto; font-size: small;"> <tr> <td>comune di re</td> <td>96%</td> </tr> <tr> <td>comune di cadelbosco sopra</td> <td>-1%</td> </tr> <tr> <td>comune di albinea</td> <td>-1%</td> </tr> <tr> <td>comune di castelnuovo sotto</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>comune di quattro castella</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>comune di bagnolo in piano</td> <td>1%</td> </tr> <tr> <td>comune di vezzano sul crostolo</td> <td>1%</td> </tr> </table>	comune di re	96%	comune di cadelbosco sopra	-1%	comune di albinea	-1%	comune di castelnuovo sotto	1%	comune di quattro castella	1%	comune di bagnolo in piano	1%	comune di vezzano sul crostolo	1%
comune di re	96%																	
comune di cadelbosco sopra	-1%																	
comune di albinea	-1%																	
comune di castelnuovo sotto	1%																	
comune di quattro castella	1%																	
comune di bagnolo in piano	1%																	
comune di vezzano sul crostolo	1%																	

Oggetto Sociale:

L'ASP ha come finalità l'organizzazione ed erogazione di servizi socio-assistenziali e socio-sanitari rivolti a persone anziane, ed in particolare a quelle in stato di non autosufficienza fisica e/o psichica, ed a persone disabili in età adulta.

Attività:

- Gestione Case di Riposo
- Gestione Case Protette
- Gestione Centri Diurni
- Gestione Appartamenti protetti

Indicatori di attività	
N. posti disponibili in casa di riposo	88
N. posti disponibili in casa protetta	577

** I dati di bilancio si riferiscono all'ultimo bilancio approvato

ASP OSEA

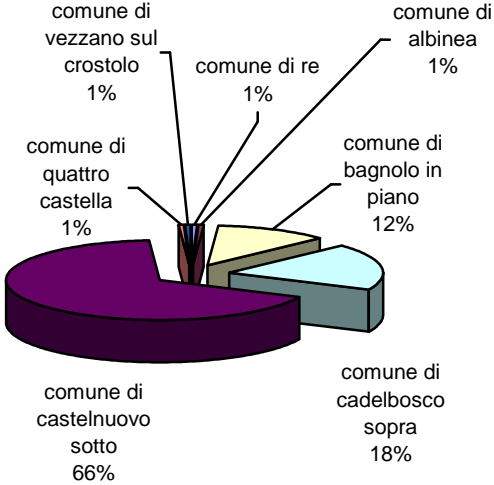
Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Politiche di riferimento	% di Partecipazione
ASP OSEA, Opera di servizi educativi assistenziali Azienda di Servizi alla Persona	via Martiri della Bettola 51, 42100 Reggio Emilia	Politiche per la Coesione Sociale e la solidarietà	<p style="text-align: center;"> Altri Soci Pubblici 27% Comune di RE 73% </p>

Oggetto Sociale: Gestione dei servizi educativi e assistenziali a minori e madri con minori

Indicatori di grandezza	
N. dipendenti	60
Patrimonio Netto	€ 45.664.381
Risultato d'esercizio	€ 0

Indicatori di attività	
N. comunità residenziali per minori	4
N. posti disponibili in comunità residenziali	40
N. posti totali per servizi in gestione ad Osea	85
% di utilizzo delle strutture	88.2 %

ASP OPUS CIVIUM

Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Politiche di riferimento	% di Partecipazione																
ASP Opus Civium Azienda di Servizi alla Persona	Via Della Conciliazione, 10 42024 Castelnuovo Di Sotto (RE)	Politiche per la Coesione Sociale e la solidarietà	 <table border="1"><caption>Data for Participation % Pie Chart</caption><thead><tr><th>Comune</th><th>%</th></tr></thead><tbody><tr><td>comune di castelnuovo sotto</td><td>66%</td></tr><tr><td>comune di cadelbosco sopra</td><td>18%</td></tr><tr><td>comune di bagnolo in piano</td><td>12%</td></tr><tr><td>comune di vezzano sul crostolo</td><td>1%</td></tr><tr><td>comune di quattro castella</td><td>1%</td></tr><tr><td>comune di re</td><td>1%</td></tr><tr><td>comune di albinea</td><td>1%</td></tr></tbody></table>	Comune	%	comune di castelnuovo sotto	66%	comune di cadelbosco sopra	18%	comune di bagnolo in piano	12%	comune di vezzano sul crostolo	1%	comune di quattro castella	1%	comune di re	1%	comune di albinea	1%
Comune	%																		
comune di castelnuovo sotto	66%																		
comune di cadelbosco sopra	18%																		
comune di bagnolo in piano	12%																		
comune di vezzano sul crostolo	1%																		
comune di quattro castella	1%																		
comune di re	1%																		
comune di albinea	1%																		

Oggetto Sociale:

L'ASP ha come finalità l'organizzazione, erogazione e gestione di servizi rivolti alla persona, di tipologia socio-assistenziale anche ad integrazione sanitaria e socio-educativa.



REGGIO CHILDREN

Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Numero amministratori	Politiche di riferimento	% di partecipazione
REGGIO CHILDREN - Centro Internazionale per la difesa e la promozione dei diritti e delle potenzialità dei bambini e delle bambine Società a responsabilità limitata	Centro Internazionale "Loris Malaguzzi" Via Bligny 1/A, 42100 Reggio Emilia	€ 1.000.000	8	Politiche per i giovani, per la formazione, la ricerca e l'innovazione	<p>altri soci 33%</p> <p>camera di commercio 13%</p> <p>comune di re 54%</p>

Oggetto Sociale:

La società ispira le proprie ragioni e finalità ai contenuti ed ai valori propri dell'esperienza educativa elaborata e praticata negli Asili Nido e nelle Scuole dell'Infanzia gestiti dal Comune di Reggio Emilia.

Attività:

- Formazione
- Editoria
- Consulenza e collaborazioni
- Divulgazione mostre
- Ricerca e altri proventi

Indicatori di attività	
N. corsi di formazione	22
N. partecipanti ai corsi	2.800
Totale visitatori al Centro Malaguzzi	52.400

Indicatori di grandezza	
Fatturato	€ 1.975.880
Patrimonio Netto	€ 1.202.915
Risultato d'esercizio	€ -142.348

Società controllate con controllo congiunto



Denominazione e sede giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Numero amministratori	Politiche di riferimento	% di Partecipazione
Act Azienda Consorziale Trasporti Reggio Emilia	Viale Trento Trieste 11 42100 Reggio Emilia	€ 671.393	7	Politiche per la mobilità sostenibile	<p>altri soci 33%</p> <p>comuni 38%</p> <p>province 29%</p>

Attività:

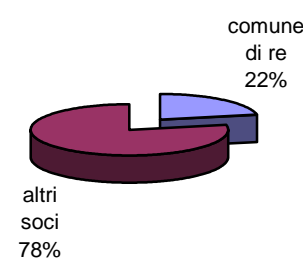
Il Consorzio assume le funzioni di Agenzia locale per la Mobilità ed il Trasporto Pubblico Locale, in particolare:

- Trasporto Pubblico Locale (Urbano/Extraurbano)
- Gestione Parcheggi
- Parcheggio P.Le Marconi
- Gestione Ztl
- Gestione Varchi
- Gestione Minibù e Terza Linea Minibù
- Trasporto Scolastico
- Gestione Auto Comune RE
- Trasporto disabili

Indicatori di attività	
Grado di soddisfazione utenza per servizio Tpl	71,3 %
N. iscritti trasporto scolastico	2.370.403
N. passeggeri Trasporto urbano	12.811.898
N. Km percorsi trasporto urbano	6.065.727,65

Indicatori di grandezza	
N. dipendenti	622
Fatturato	101.597.385,00
Patrimonio Netto	4.638.530,00
Risultato d'esercizio	- 2.935.262,00

** I dati di bilancio si riferiscono all'ultimo bilancio approvato

Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Numero amministratori	Politiche di riferimento	% di partecipazione
Enia Società per azioni	Via Nubi di Magellano, 30 - 42100 Reggio Emilia	€ 120.540.000	12	Politiche per la sostenibilità ambientale	 <p>altri soci 78%</p> <p>comune di re 22%</p>

Attività:

- la gestione integrata delle risorse idriche;
- la gestione integrata dei rifiuti nella fasi di spazzamento e lavaggio di strade e piazze; raccolta, scarico, trattamento e smaltimento dei rifiuti solidi urbani e assimilati;
- La produzione, acquisto-cessione, trasporto, condizionamento e distribuzione del gas per usi civili e per usi produttivi;
- L'approvvigionamento, produzione, trasporto, trasformazione, distribuzione e vendita di energia elettrica e calore, derivanti da qualsiasi fonte energetica.

Indicatori di attività	
Totale rifiuti a smaltimento procapite	Kg/ab/anno 385
Totale rifiuti a recupero	32,7 %
N. abitanti serviti raccolta porta a porta	29.500
Totale rifiuti porta a porta procapite	Kg/ab/anno 215
Mq tot aree verdi	1.686.834
N. sfalci programmati	3.463

Indicatori di grandezza	
N. dipendenti	851
Fatturato	€ 1.208.074.114
Patrimonio Netto	€ 700.128.659
Risultato d'esercizio	€ 27.409.400

** I dati di bilancio si riferiscono all'ultimo bilancio approvato



Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	% di Partecipazione	Politiche di riferimento
Aeroporto di Reggio Emilia Società a responsabilità limitata	Via dell'Aeronautica, 15 42100 Reggio Emilia (RE)	3.983.051,00	<p>altri soci 58%</p> <p>comune di re 42%</p>	Politiche per lo sviluppo economico

Oggetto Sociale:

L'oggetto principale della società consiste nello sviluppo, gestione, manutenzione ed uso degli impianti e delle infrastrutture per l'esercizio dell'attività aeroportuale.

La Società è in liquidazione.

Indicatori di grandezza	
Fatturato	€ 419.926
Patrimonio Netto	€ 2.686.209
Risultato d'esercizio	€ -343.780



Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Capitale Sociale	Numero Amministratori	Politiche di riferimento	% Partecipazione
Acer Azienda Casa Emilia Romagna Ente Pubblico	Via della Costituzione,6 42100 Reggio Emilia	€ 2.288.933	3	Politiche per la coesione sociale e la solidarietà	<p>altri comuni 54% comune re 26% provinci a re 20%</p>

Attività:

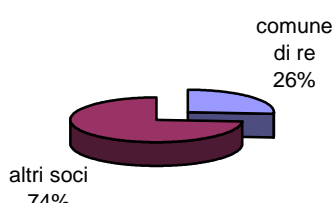
- la gestione di patrimoni immobiliari, compresi gli alloggi di ERP, e la conseguente manutenzione;
- gli interventi di recupero e qualificazione degli immobili;
- la fornitura di servizi tecnici, relativi alla programmazione, progettazione, affidamento ed attuazione di interventi edilizi o urbanistici o di programmi complessi;
- la gestione di servizi attinenti al soddisfacimento delle esigenze abitative delle famiglie;
- agenzia per l'affitto;
- mediazione sociale

Indicatori di attività	
N. alloggi alla data corrente	2599
N. interventi di manutenzione ordinaria	967
N. interventi di manutenzione straordinaria	101
Tempo medio interventi man straordinaria	25 gg
Tempo medio interventi man ordinaria	6 gg

Indicatori di grandezza	
N. dipendenti	2008 59
Fatturato	€ 13.497.792,00
Patrimonio Netto	€ 33.827.470,00
Risultato d'esercizio	€ 9.183,00

Imprese Collegate

SOFISER SRL

Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Numero amministratori	Politiche di riferimento	%
Sofiser , Società finanziaria per lo sviluppo e la valorizzazione dell'economia reggiana. Società a responsabilità limitata	Via Filangieri, 15 42100 Reggio Emilia (RE)	€ 4.779.000	5	Politiche per l'innovazione e lo sviluppo economico	 altri soci 74% comune di re 26%

Oggetto Sociale:

La società ha per oggetto l'esercizio di attività tese a sostenere lo sviluppo economico e sociale della provincia di Reggio Emilia.

Attività:

- Interventi sul territorio per attività di urbanizzazione e proprietà del centro fieristico
- attuare interventi per la riqualificazione, il risanamento e la valorizzazione ambientale, secondo gli indirizzi degli Enti pubblici territoriali competenti;

Indicatori di grandezza	
Fatturato	€ 12.907.810,00
Patrimonio Netto	€ 6.787.673,00
Risultato d'esercizio	€ 338.747,00

Indicatori di attività	2008
N. dipendenti	3
N. Mq di superficie edificabile disponibile	11.000
N. contratti di locazione in corso	2

** I dati di bilancio si riferiscono all'ultimo bilancio approvato



Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Numero amministratori	Politiche di riferimento	% di partecipazione
C.R.P.A. , Centro ricerche e produzioni animali Società per azioni	Corso Garibaldi, 42 42100 Reggio Emilia	€ 925.700	13	Politiche per l'innovazione e lo sviluppo economico	<p>Comun e di RE 16%</p> <p>Provinci a di RE 16%</p> <p>Altri soci 52%</p> <p>Camera di commercio di RE 16%</p>

Oggetto Sociale:

La Società ha per oggetto la conduzione di ricerche, la realizzazione e la gestione di servizi per i produttori agricoli, l'industria agro-alimentare e per gli Enti pubblici competenti, con lo scopo di promuovere il progresso tecnico, economico e sociale del settore primario.

Attività:

- gestisce e svolge attività e servizi per conto degli Enti Pubblici Soci competenti nel settore primario;
- promuove, organizza e assiste gruppi interdisciplinari di ricercatori, prioritariamente tramite collaborazioni con Università, Istituti e Aziende sperimentali;
- predispone prodotti e servizi attinenti all'attività di ricerca e di incremento delle conoscenze del settore agro-alimentare, zootecnico ed ambientale;
- predispone, promuove, organizza attività di animazione economica ai fini dello sviluppo rurale, in particolare per le aree svantaggiate e per il comparto agricolo.

Indicatori di attività	
N. articoli tecnici pubblicati	110
N. iniziative di comunicazione diretta	22
N. partecipanti alle iniziative di comunicazione	1.405
N. accessi giornalieri alle notizie web	215.350

Indicatori di grandezza	
N. dipendenti	6
Fatturato	€ 4.204.884
Patrimonio Netto	€ 1.052.532
Risultato d'esercizio	€ 18.951



Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Numero amministratori	Politiche di riferimento	% di partecipazione
Reinnova, Reggio Emilia Innovazione Società consorziale a responsabilità limitata	Via Paterlini, 10 42100 Reggio Emilia	€ 882.872	9	Politiche per l'innovazione e lo sviluppo economico	<p>altri soci 81%</p> <p>comune di re 19%</p>

Oggetto Sociale:

L'obiettivo che la società persegue è la realizzazione di una struttura per promuovere e coadiuvare la ricerca applicata, il trasferimento tecnologico e i servizi di sviluppo e certificazione del prodotto in collaborazione con aziende private ed enti pubblici.

Attività:

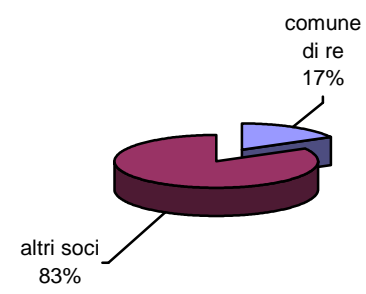
- Unificare e promuovere le attività di servizi dei laboratori;
- Impegnare direttamente nelle attività del nuovo centro le competenze dell'Università di Modena e Reggio Emilia, in particolare della sede reggiana;
- Realizzare un'attività di ricerca e sviluppo sui prodotti, inserendosi in una rete di competenze che consenta di dare risposta alle esigenze della committenza nell'ambito più esteso possibile attingendo da conoscenze proprie o derivate da collaborazioni con altre strutture.

Indicatori di attività	
N. progetti	14
N. laboratori	7
N. collaborazioni con università	4
N. aziende che partecipano agli eventi organizzati	156

Indicatori di grandezza	
N. dipendenti	17
Fatturato	€ 891.502
Patrimonio Netto	€ 882.872
Risultato d'esercizio	€ -380.707

** I dati di bilancio si riferiscono all'ultimo bilancio approvato

REGGIO PARMA FESTIVAL

Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Numero amministratori	Politiche di riferimento	% di partecipazione
Associazione Reggio Parma Festival Associazione	Via Garibaldi 16/a 43100 Parma Tel 0521/0393 51	€ 76.643	5	Politiche per valorizzare il patrimonio storico, artistico e culturale	 <p>comune di re 17%</p> <p>altri soci 83%</p>

Oggetto Sociale:

Coinvolgendo contemporaneamente due città, il Reggio Parma Festival promuove e coordina manifestazioni culturali. Gli eventi trovano la loro sede naturale nei rispettivi territori: Teatro Municipale Valli, Teatro Ariosto e Teatro Cavallerizza a Reggio Emilia, Teatro Regio, Teatro Due e Auditorium Paganini a Parma.

Indicatori di grandezza	
N. dipendenti	1
Fatturato	€ 1.425.443
Patrimonio Netto	€ 79.994
Risultato d'esercizio	€ 18.253

** I dati di bilancio si riferiscono all'ultimo bilancio approvato



Denominazione natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Numero amministratori	Politiche di riferimento	% di partecipazionE
SIPER, Fiere di Reggio Emilia Società a responsabilità limitata	Via Filangieri, 15 42100 Reggio Emilia (RE)	€ 233.500	13	Politiche per l'innovazione e lo sviluppo economico	<p>altri soci 87%</p> <p>comune di re 13%</p>

Oggetto Sociale:

La società ha per oggetto l'attività di gestione del centro fieristico di Reggio Emilia, l'attività di organizzazione di manifestazioni fieristiche e lo svolgimento delle attività ritenute necessarie per lo sviluppo socio-economico di Reggio Emilia.

Attività:

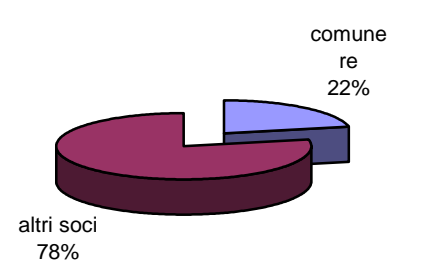
- Attività fieristica
- Gestione del Mercato Piccoli animali e del foraggio

Indicatori di attività	
N. fiere	19
N. presenze	27400
N. concessioni del mercato foraggio	15
N. espositori piccoli animali	40

Indicatori di grandezza		2008
N. dipendenti		2
Fatturato		€ 3.949.505,00
Patrimonio Netto		€ 800.489,00
Risultato d'esercizio		€ 310.620,00

** I dati di bilancio si riferiscono all'ultimo bilancio approvato

PIACENZA Infrastrutture

Denominazione e natura giuridica	Sede Legale	Capitale Assegnato	Numero amministratore	Politiche di riferimento	% di Partecipazione
Piacenza Infrastrutture Società per azioni	Strada Borgoforte, 22 Piacenza	€ 20.800.000	1	Politiche per la sostenibilità ambientale	 <p style="text-align: right;">comune re 22%</p> <p style="text-align: left;">altri soci 78%</p>

Attività:

Gestioni delle reti, in particolare:

- a) la captazione, adduzione e distribuzione di acqua ad usi civili, di fognatura e di depurazione delle acque reflue;
- b) l'erogazione di servizi pubblici in genere.

Indicatori di grandezza	
Fatturato	€ 1.142.001
Patrimonio Netto	€ 21.767.661
Risultato d'esercizio	€ 343.686

** I dati di bilancio si riferiscono all'ultimo bilancio approvato

Altre Partecipazioni



Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Numero amministratori	Politiche di riferimento	% di partecipazioni
Cepim, Centro Padano Interscambio Merci Società per azioni	P.zza Europa 1, Bianconese di Fontevivo, 43100 Parma	€ 6.642.928	13	Politiche per l'innovazione e lo sviluppo economico	<p>comune di re 1% altri enti locali 27% privati 72%</p>

Oggetto Sociale:

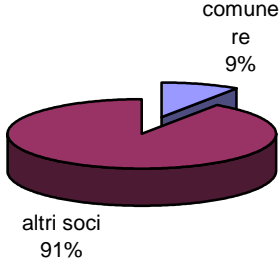
La società ha per oggetto tutte le operazioni immobiliari e finanziarie, dirette alla realizzazione di un centro di interscambio merci e cioè di un insieme di opere, infrastrutture ed impianti che consentano la ricezione, la custodia, la manipolazione e lo smistamento di merci; nonché le attività di spedizione nazionale ed internazionale, di logistica integrata e di multimodalità del trasporto.

Attività:

Gestione interporto.

Indicatori di grandezza	
N. dipendenti	20
Fatturato	€ 10.870.405
Patrimonio Netto	€ 19.218.111
Risultato d'esercizio	€ 355.128

Scuola di Polizia

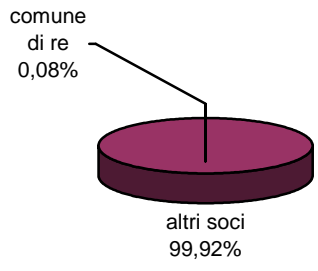
Denominazione e natura giuridica	Sede Legale	Capitale Assegnato	Politiche di riferimento	% di Partecipazione
Scuola di Polizia Fondazione	Via Busani, 14 41100 Modena	€ 91.500	Politiche per l'integrazione e l'inclusione e la convivenza	 <p style="text-align: center;">comune 9%</p> <p style="text-align: center;">altri soci 91%</p>

Attività:

La società ha per oggetto la gestione della Scuola Specializzata di Polizia Locale.

Indicatori di grandezza	
Fatturato	€ 611.440
Patrimonio Netto	€ 52.622
Risultato d'esercizio	€ -76.715

** I dati di bilancio si riferiscono all'ultimo bilancio approvato

Denominazione e natura giuridica	Sede legale	Capitale sociale	Politiche di riferimento	% di Partecipazione
Banca Popolare Etica Società per Azioni	Via Niccolò Tommaseo, 7 - 35131 Padova	€ 19.425.884	Politiche per la coesione sociale e la solidarietà	 <p>comune di re 0,08%</p> <p>altri soci 99,92%</p>

Oggetto Sociale: La Società ha per oggetto la raccolta del risparmio e l'esercizio del credito. Essa può compiere, per conto proprio o di terzi, tutte le operazioni ed i servizi bancari e finanziari consentiti dalle disposizioni di Legge e regolamenti in materia, nonché ogni altra attività ed operazione strumentale o comunque connessa al raggiungimento dell'oggetto sociale.

Indicatori di grandezza	
Patrimonio Netto	€ 21.369.247
Risultato d'esercizio	€ 3.351.631

** I dati di bilancio si riferiscono all'ultimo bilancio approvato

