

# PROGETTO INDIVIDUALE



ATTIVAZIONE DI UN SISTEMA INFORMATIVO  
SULLE AZIENDE PARTECIPATE NEL COMUNE  
DI SESTO SAN GIOVANNI

**a cura di:** Daniela Fabbri

**Tutor:** dott.ssa Mariafrancesca Sicilia



# RUOLO DEL COMUNE NEL PROCESSO DI RIFORMA DEI SERVIZI PUBBLICI

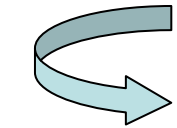
Sistema dei servizi pubblici locali ha subito numerosi cambiamenti:

- dalla gestione in economia o tramite aziende municipalizzate ai nuovi sistemi di gestione (pluralità di forme istituzionali)

Il Comune deve soddisfare la domanda ai bisogni della collettività organizzata

- Enti locali baricentro dei servizi pubblici (artt. 112 – 120 TUEL)
- questo sistema ha eliminato ogni residuo monopolistico in capo ai Comuni

Amministratori e dirigenti devono adeguarsi ai continui cambiamenti, comprenderne la logica ed armonizzarli per metterli in coerenza con il sistema complessivo



# DALLA MUNICIPALIZZAZIONE ALLA RIFORMA GESTIONE DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI



- fine Ottocento e inizio Novecento: nascono le società di servizi del “governo economico municipale”
- il rapido processo di urbanizzazione, la conseguente crescente domanda di servizi pubblici, l'evoluzione delle tecnologie e dell'imprenditorialità industriale come risposta a tale domanda
- una conquista significativa del movimento municipalizzatore: l'emanazione della Legge 29 Marzo 1903 n° 103, sulla assunzione diretta dei pubblici servizi da parte dei comuni
- il blocco dello sviluppo del settore nel periodo fascista
- la ripresa dopo la liberazione e la ricostituzione del regime democratico
- l'andamento scoordinato e lo sviluppo disastroso di tutta la realtà della municipalizzazione nell'Italia del secondo dopoguerra
- la crisi degli anni 80
- gli anni 90 e il processo di riforma ispirato ai principi del New Public Management





- Legge 142/90 primo intervento di riforma (fino al 2001)
- Legge 498/1992 e DPR 533/1996 (regolamento):  
affidamento a SpA a partecipazione minoritaria E.L.
- Legge 95/1995 superamento tradizionale sistema di controllo (non più preventivi sulle delibere aziendali ma fondati su logiche negoziali, nasce il Contratto di servizio)
- Privatizzazioni formali (art. 17 legge 127/97 ripreso da art. 115 TUEL procedura semplificata per trasformare le aziende speciali in Spa mediante atto unilaterale)




# CENNI SULLA RIFORMA DEI SERVIZI PUBBLICI LOCALI - 2/2

Necessità di completare il processo di riforma in base a 2 obiettivi

1. superamento frammentazione e affermazione di moderne gestioni industriali
2. Progressiva apertura dei mercati in un contesto di regolazione

Norme di riforma dei principali settori : idrico, rifiuti, trasporti pubblici locali, energia elettrica, gas (legge Galli, decreto Ronchi)

Per effetto delle norme di settore  situazione polarizzata: servizio idrico e igiene ambientale era in vigore il sistema precedente gli orientamenti liberalizzatori, trasporti, energia e gas le riforme, che recepivano le direttive comunitarie, erano orientate alla promozione della concorrenza

 definire un assetto organico in grado di uniformare le diverse discipline ad uno stesso orientamento generale:

- Ddl 7042 (legge Vigneri)
- Art. 14 d. l. 269/2003 (convertito nella legge 326/2003 e integrato dall'art. 4 legge 350/2003)
- Sentenza Corte Costituzionale 2004 : servizi a rilevanza economica e privi di rilevanza economica
- Il Decreto Lanzillotta e il futuro decreto che uscirà il 18 giugno 2008



# IL CAMBIAMENTO ISTITUZIONALE E GLI OSTACOLI

Il cambiamento istituzionale, ancora non completato è stato accompagnato da un rilevante processo di innovazione imprenditoriale ed industriale che con esso si è intrecciato e ha interagito ricevendone effetti sia di stimolo che di ostacolo.

Gli stimoli sono riconducibili per un verso al consolidamento del principio di autonomia gestionale, dall'altro alla sostanziale affermazione dell'orientamento alla liberalizzazione che, nonostante le frequenti oscillazioni, ha comunque ispirato gli indirizzi di riforma degli ultimi anni inducendo le imprese a migliorare la propria competitività.

L'ostacolo principale è invece da individuare nelle incertezze normative e di regolazione che hanno inibito l'impostazione di programmi di lungo respiro e indebolito le prospettive economico-finanziarie delle imprese



# PRIVATIZZAZIONE E LIBERALIZZAZIONE IN ITALIA

- La via delle privatizzazioni in Italia è iniziata prima di quella delle liberalizzazioni e i mercati sono ancora fortemente imperfetti.
- Le riforme in campo economico in Italia sono sempre state e sono ancora molto difficili da attuare perché molto spesso si preferisce il mantenimento dello “status quo” anche se poi lo si critica verbalmente perché non si ha il coraggio di cambiare quando sarebbero colpiti soprattutto gli interessi corporativi, che sono dannosi per l’economia italiana, ma sono comunque molto forti e protetti.
- Per i Comuni è opportuno mantenere, pur in presenza di una progressiva liberalizzazione dei settori e delle filiere, la totalità o la maggioranza azionaria delle imprese di gestione dei servizi pubblici locali.



Gli enti locali alla luce di:

- Pressioni competitive
- Principi di riforma nazionale e comunitaria
- Impulsi della comunità

**Devono**

Impegnarsi sempre di più per riorientare il comportamento delle proprie partecipate e verificare i risultati conseguiti in rapporto a obiettivi prefissati



# GLI ENTI LOCALI E IL CONTROLLO SULLE SOCIETA' PARTECIPATE

- Gli enti tendono ad enfatizzare i propri controlli sulle partecipate tramite il controllo e l'approvazione dei loro bilanci, trascurando i flussi informativi collegati al coordinamento/negoziazione degli obiettivi in fase di assegnazione di risorse ad approvazione dei piani di attività, anziché tendere a un modello di governance più centrato su soluzioni gestionali innovative e strumenti di controllo dinamici



# SOLUZIONI E MODALITÀ DI INTERVENTO

CONCENTRATE SULLA PROPRIA CAPACITÀ DI REGOLAZIONE  
ESERCITATA IN MODO DIRETTO O INDIRETTO

- equilibrio di poteri tra Cda e membri dello stesso a cui sono state delegate specifiche prerogative gestionali (Presidente e AD)
- sistemi di controllo dell'operato del management
- sistemi di valutazione e remunerazione del management
- sistemi di rendicontazione dell'utilità sociale prodotta e della sostenibilità delle scelte e delle decisioni aziendali



- Il processo di riorganizzazione dei servizi pubblici locali ha spostato il ruolo dell'ente locale da gestore a soggetto preposto alla pianificazione e all'indirizzo strategico dei servizi. In tale contesto, sempre più articolato per territorio e per settore, acquista ormai un'importanza fondamentale il modello organizzativo prescelto dall'ente locale e la regolazione dei rapporti di governance con le società partecipate
- 3 modelli organizzativi
  - Tradizionale
  - Specialistico
  - innovativo



- grado di partecipazione pubblica al capitale
- rapporto nel mercato con la concorrenza
- grado di dipendenza dell'azienda dai corrispettivi pubblici per l'equilibrio gestionale

la combinazione di queste tre variabili genera diversi assetti proprietari e di governo che determinano forme di controllo diverse da parte del socio pubblico.



# ESTERNALIZZAZIONE DEI SERVIZI PUBBLICI

- L'esternalizzazione dei servizi pubblici ha creato una nuova funzione per l'ente locale: la conservazione del potere decisionale circa l'intervento politico strategico fondamentale nel settore dei servizi pubblici locali e il controllo sulla sua attuazione.
- Il governo della città passa oggi anche attraverso il governo di queste aziende, che gestiscono spesso servizi primari, a diretto contatto con l'utenza, assume rilevanza decisiva per l'amministrazione la capacità di "governance" delle società, cioè la capacità di intervenire al momento della formazione delle scelte societarie e di attivare meccanismi di monitoraggio/controllo/auditing. Tale attività deve necessariamente essere esercitata in raccordo con i soggetti nominati dall'ente all'interno degli organi societari

ogni Comune deve, da un lato, adottare i propri indirizzi programmatici, sia di carattere generale che specifici per ciascuna società, che impegnano i rappresentanti nominati o designati dall'ente; dall'altro, attuare un disegno organizzativo che prevede che il coordinamento dei rapporti fra ente e società sia affidato ad un unico soggetto



# SESTO SAN GIOVANNI BREVE PRESENTAZIONE DELLA CITTA'

**Numero abitanti** **82.000**

**Numero dipendenti** **769**

**Numero società partecipate** **14**

**Numero partecipazioni dirette** **tutte**

**PATRIMONIO COMPLESSIVO** **€ 238.704.186**

**VALORE PARTECIPAZIONI** **€ 13.000.000**

**Rapporto di stima tra il Comune e i cittadini/utenti**



# L'ELENCO DELLE PARTECIPATE

<b>SOCIETA'</b>	<b>SETTORE DI ATTIVITA'</b>
CONSORZIO TRASPORTI	Trasporti pubblici
CAP GESTIONE	Acqua potabile
CONSORZIO RECUPERI ENERGETICI (CORE)	Ciclo integrato dei rifiuti
ENERGIE LOCALI	Illuminazione pubblica
AZIENDA SPECIALE FARMACIE	Gestione farmacie comunali
CIFAP(Consorzio FP) ora AFOL (Agenzia FOL)	Formazione e orientamento al lavoro
MILANO METROPOLI AGENZIA di SVILUPPO	Riconversione socio-economica area Nord Milano
FONDAZIONE NORD MILANO	Solidarietà sociale, beneficenza e pubblica utilità
BIC LA FUCINA	Promozione sviluppo imprenditoriale nell'area milanese
BANCA ETICA	Finanza etica
CONSORZIO BIBLIOTECARIO NORD OVEST	Servizi di supporto cooperazione bibliotecaria
CIMEP (Consorzio Intercomunale Edilizia Popolare)	Edilizia residenziale
PARCO LOCALE DI INTERESSE SOVRACOMUNALE DELLA MEDIA VALLE DEL LAMBRO	Gestione partecipata del parco
PROARIS	Produzione di energia rinnovabile e acqua pulita disinquinando la falda acquifera



# L'ELENCO DELLE PARTECIPATE in ordine cronologico

SOCIETA'	SETTORE DI ATTIVITA'
CONSORZIO TRASPORTI	Trasporti pubblici
CAP GESTIONE	Acqua potabile
AZIENDA SPECIALE FARMACIE	Gestione farmacie comunali
CONSORZIO BIBLIOTECARIO NORD OVEST	Servizi di supporto cooperazione bibliotecaria
CIMEP (Consorzio Intercomunale Edilizia Popolare)	Edilizia residenziale
MILANO METROPOLI AGENZIA di SVILUPPO	Riconversione socio-economica area Nord Milano
BANCA ETICA	Finanza etica
BIC LA FUCINA	Promozione sviluppo imprenditoriale nell'area milanese
<b>FONDAZIONE NORD MILANO</b>	<b>Solidarietà sociale, beneficenza e pubblica utilità</b>
<b>ENERGIE LOCALI</b>	<b>Illuminazione pubblica</b>
<b>PARCO LOCALE DI INTERESSE SOVRACOMUNALE DELLA MEDIA VALLE DEL LAMBRO</b>	<b>Gestione partecipata del parco</b>
CIFAP(Consorzio FP) ora AFOL (Agenzia FOL)	Formazione e orientamento al lavoro
CONSORZIO RECUPERI ENERGETICI (CORE)	Ciclo integrato dei rifiuti
PROARIS	Produzione di energia rinnovabile e acqua pulita disinquinando la falda acquifera



# IL NOSTRO PERCORSO



***Da dove siamo partiti:***  
L'IDEA DEL PROGETTO

***Dove siamo arrivati:***  
LO SVILUPPO CIOE' I RISULTATI OTTENUTI

***Dove stiamo andando:***  
L'IMPLEMETAZIONE OVVERO I PROSSIMI PASSI



## CARATTERISTICA COMUNE DELLE SOCIETÀ CONTROLLATE DAGLI ENTI LOCALI

essere state costituite o acquisite per la gestione di pubblici servizi, nella convinzione che la società a partecipazione pubblica maggioritaria costituisca una modalità più efficiente rispetto alla gestione in economia, in considerazione delle modalità operative imprenditoriali che consentono l'attivazione di economie di scala e sinergie oltre al superamento dei limiti strutturalmente riconducibili ai vicoli di programmazione ed operatività tipici di una gestione istituzionale.



- Il Comune, sgravato dall'attività gestionale, può impegnarsi in un'azione oltremodo importante di indirizzo regolazione e controllo che presuppone la necessità di una costante attenzione, pur nel rispetto dell'autonomia che a loro compete, verso le problematiche operative delle società e la puntuale conoscenza degli scenari in cui le stesse operano
- La gestione delle società controllate dal Comune deve essere condotta secondo modalità efficienti che presuppongono un assetto di governance simile alla best practice delle società quotate in Borsa. Fondamentale è quindi l'esigenza di rafforzare le capacità di indirizzo e controllo dell'ente sulle società controllate



# IL FABBISOGNO INFORMATIVO

L'ente deve soddisfare 2 tipologie di fabbisogni informativi:

1. a livello interno: per verificare le performance societarie, ottimizzare le risorse disponibili, agevolare i flussi informativi;
2. a livello esterno: per rendere conto dell'utilizzo delle risorse, della qualità e quantità dei servizi erogati e assicurare agli "stakeholders" trasparenza, accesso e coinvolgimento

Prima il controllo era di tipo economico-contabile:

In alcuni casi le informazioni contabili erano carenti dal punto di vista della trasparenza e della significatività, perché i bilanci non sono ancora oggetto di particolare attenzione da parte dei cittadini e degli operatori in genere: risultati dell'azienda lontani dal governo locale, quasi l'Ente partecipasse in modo indiretto





# L'IDEA DEL PROGETTO

Sulle società partecipate dal Comune si può esprimere un giudizio mediamente positivo anche se in molte si riscontra una debolezza nel sistema relazionale Comune vs. azienda.

Da qui la necessità di rafforzare il sistema informativo attraverso report periodici che consentano al Comune di essere costantemente aggiornato sull'andamento generale della gestione di ciascuna delle aziende controllate → si sente quindi la necessità di rafforzare la capacità di indirizzo e controllo sulle società partecipate e creare un sistema informativo integrato a cui tutte le partecipate possano conformarsi



# MODELLO ORGANIZZATIVO

- 
- All'Assessore al Bilancio “Responsabilità dei rapporti con le aziende, enti o società partecipate”
  - Al Direttore dei Servizi Finanziari la “Responsabilità dei progetti e programmi relativi alle relazioni economico-finanziarie con le società e gli enti partecipati”
- 
- Il modello prevede un presidio organizzativo unico per tutte le aziende controllate, ed il mantenimento della funzione di competenza in capo alla Direzione di riferimento affinché continui ad esercitare il proprio ruolo di committente



# GLI OBIETTIVI DEL PROGETTO



Affinare la capacità dell'Amministrazione comunale di Sesto San Giovanni di "governance" delle società partecipate (che attualmente sono ), intesa come capacità di intervenire al momento della formazione delle scelte societarie e di attivare meccanismi di monitoraggio/controllo/auditing attraverso un sistema di programmazione e controllo sulle aziende partecipate.

Diffondere l'utilizzo di un report interistituzionale, i cui criteri sono stati condivisi dalla Direzione generale, dal settore finanziario e dalla direzione di settore di riferimento, al quale verranno invitate tutte le aziende a conformarsi in modo da poter meglio confrontare le loro performances reddituali e, dove possibile, diffondere eventuali best practises riscontrate.

**RENDERE PIÙ FORTE L'AZIONE D'INDIRIZZO E CONTROLLO DEL COMUNE DI SESTO SAN GIOVANNI SULLE PROPRIE AZIENDE, NONCHÉ PIÙ TRASPARENTE ED INCISIVA LA GESTIONE DEI RAPPORTI CON LE AZIENDE STESSE**



# LE AZIONI PREVISTE

- diffondere strumenti di monitoraggio sia in termini economico-finanziari (piani industriali, bilanci preventivi e consuntivi ) che gestionali (contratti di servizio, carte dei servizi), attualmente utilizzati in modo parziale solo da alcune società
- creare report periodici per la Giunta, la Direzione generale e il settore Finanziario, che forniscano informazioni sull'andamento della gestione economica, finanziaria e patrimoniale della società, sulle operazioni effettuate di maggior rilievo per dimensione o caratteristiche, contenenti set di indicatori che permettano di monitorare l'andamento dei servizi in termini di input, output e outcome
- trasformare l'attuale sistema informativo piuttosto disordinato e confuso in un sistema informativo ordinato ed integrato che consenta di verificare:
  - *Attuazione indicazioni contenute nei documenti di indirizzo politico*
  - *Monitoraggio dell'andamento gestionale e della prospettiva futura dei risultati delle società*
  - *Aggiornamento dati delle Società in relazione a statuti, composizione Cda, Collegi Sindacali, scadenza organi societari*
- attuare il controllo strategico adottando regole strutturate ed organiche di corporate governance: premessa fondamentale e condizione per l'adozione di strategie efficaci di gruppo sia in termini di politica industriale sia di pianificazione e controllo dei servizi pubblici locali

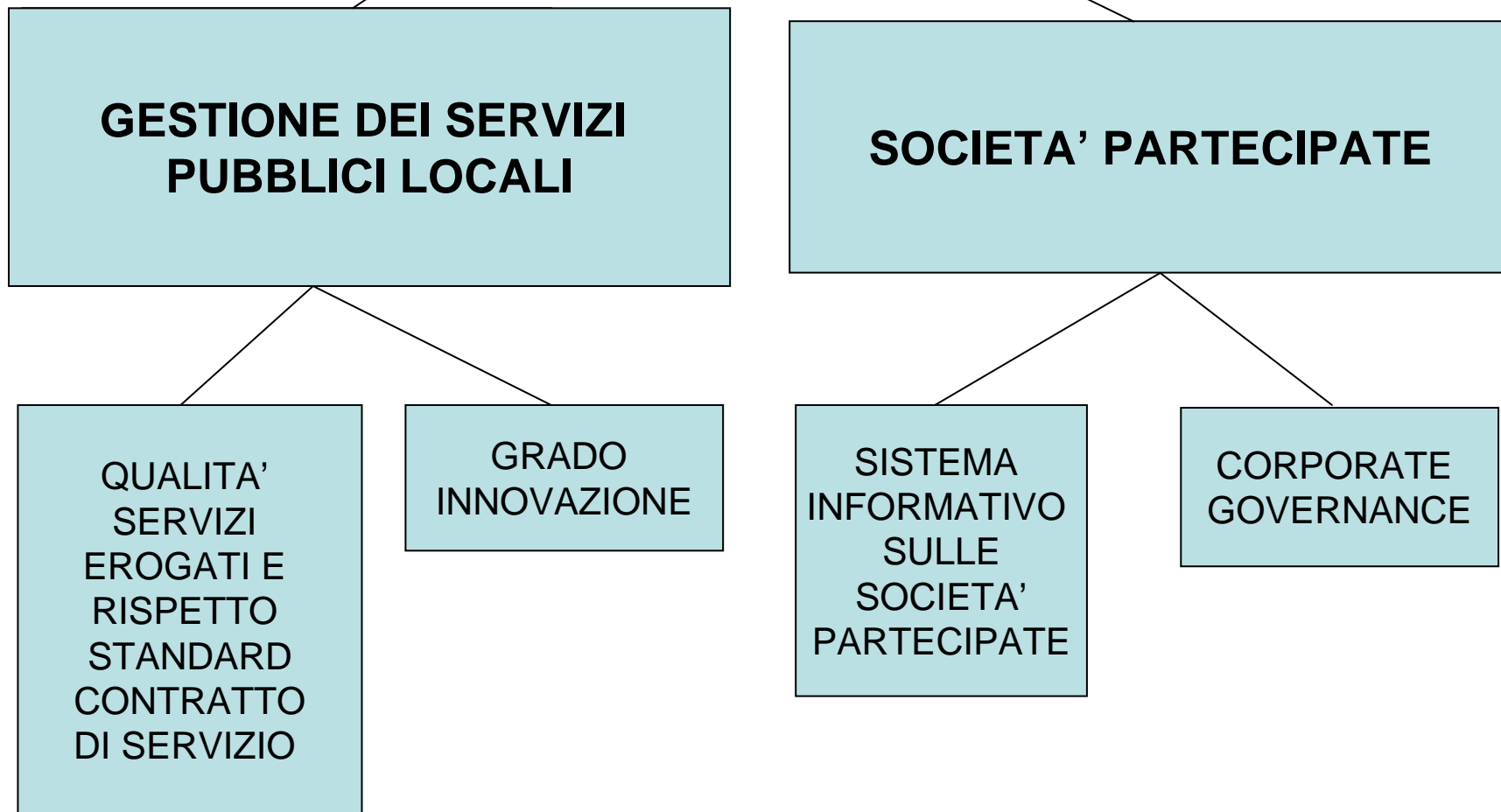


# LE FASI DI REALIZZAZIONE DEL PROGETTO

- analisi preliminare delle diverse società/aziende partecipate dal Comune e verifica dei documenti e strumenti presenti – da questa analisi è emerso che gli statuti ed i bilanci sono sempre presenti, mancano in alcuni casi il contratto di servizio o la carta dei servizi
- studio del modello da applicare e conseguente validazione da parte del gruppo di lavoro
- studio approfondito delle società/aziende, attraverso l'analisi degli statuti societari, dei contratti di servizio, dei bilanci consuntivi e preventivi
- valutazione del lavoro svolto, da parte del gruppo di lavoro
- studio di un modello di reporting da applicare alle società, con conseguente validazione da parte del gruppo di lavoro
- applicazione del modello di reporting alle diverse società
- presentazione del report all'Assessore al Bilancio e Società Partecipate, al Direttore Generale e al Direttore del Settore Attività Finanziarie e Contabili
- studio di fattibilità di codici di corporate governance e di autodisciplina delle società partecipate dall'ente
- ipotesi di un sistema relazionale tra ente e società



# IL SISTEMA DI CONTROLLO





## FUNZIONI DI PROPRIETA'

- Potere di nomina/revoca amministratori e sindaci
- Direttive Cda
- Accordi con altri soci sul funzionamento delle società (statuti e atti parasociali)
- Partecipazione alle assemblee e approvazione bilanci societari

## FUNZIONI DI COMMITTENZA

- Censimento società partecipate
- Rilevazione principali dati di funzionamento
- Controllo efficienza ed efficacia e verifica politiche di investimento
- Controllo variabili strategiche:
  - Bilancio annuale
  - Report semestrali
  - Budget e piani



# IL SISTEMA INFORMATIVO SULLE SOCIETA'

## Prospetto generale:

<i>FORMA GIURIDICA</i>
<i>OGGETTO</i>
<i>FORMA DI CONTROLLO/NON DI CONTROLLO (soprattutto quelle adottate in assenza di contratto di servizio)</i>
<i>GRADO DI STRATEGICITA' (IMPATTO SUL TERRITORIO)</i>
<i>PARTECIPAZIONE DIRETTA/INDIRETTA</i>
<i>CAPITALE SOCIALE DELIBERATO</i>
<i>CAPITALE SOCIALE VERSATO</i>
<i>VALORE DELLA PARTECIPAZIONE</i>
<i>ADDETTI</i>
<i>COMPAGINE SOCIALI</i>
<i>QUOTE DI PARTECIPAZIONE</i>
<i>CDA E COLLEGIO SINDACALE: composizione e scadenza</i>
<i>FORMA DI GOVERNANCE</i>



# IL SISTEMA INFORMATIVO SULLE SOCIETA'

## Scheda per ciascuna società

Data di costituzione
Durata
Oggetto sociale
Capitale sociale
Valore e percentuale di partecipazione del Comune
Compagine sociale
Atti fondamentali
Forme di controllo (soprattutto quelle adottate in assenza di contratto di servizio)
Composizione Cda
Composizione collegio sindacale
Durata Cda e collegio sindacale
Prossima scadenza Cda e collegio sindacale
INDICATORI DI COMMITTENZA (indicatori di efficienza e di efficacia)
INDICATORI DI PROPRIETA' (equilibrio economico-patrimoniale/ valore mkt / efficienza personale/attendibilità flussi informativi)
SINTESI DEGLI ELEMENTI PIU' SIGNIFICATIVI DEL CONTRATTO DI SERVIZIO E DELLA CARTA DEI SERVIZI (indicatori di input/output/outcome)
SINTESI DEI PRINCIPALI DATI DI CONTO ECONOMICO E STATO PATRIMONIALE



# I PUNTI DI FORZA E I NODI DEL SISTEMA ADOTTATO

- LE INFORMAZIONI PER LA GOVERNANCE , LE DIFFICOLTA' DI DIALOGO CON ALCUNE SOCIETA' E LA NECESSITA' DI ESPLICITARE MAGGIORMENTE LA POLICY COMUNALE
- I CONTRATTI DI SERVIZIO COME STRUMENTI DI REGOLAZIONE CHE PERMETTONO AL COMUNE DI ESERCITARE EFFICACEMENTE LE PROPRIE FUNZIONI DI INDIRIZZO, GOVERNO E CONTROLLO
- LA CARTA DEI SERVIZI E IL MONITORAGGIO DELLA QUALITA'
- GLI AFFIDAMENTI IN HOUSE E IL CONTROLLO ANALOGO
- I REPORT:
  - report semestrali nei quali vengono presentati e analizzati i risultati economico-patrimoniali delle società controllate nel semestre di riferimento;
  - report semestrali nei quali vengono presentati e analizzati gli indicatori di misurazione in termini di efficienza, efficacia ed economicità
- I RAPPORTI AZIENDE/COMUNE/CITTADINI



# UN ESEMPIO DI BEST PRACTICE : GLI INDICATORI DELLA SOCIETA' ENERGIE LOCALI

## INDICATORI DI EFFICIENZA, EFFICACIA

### *indicatori di costo*

numeri di centri luminosi

canone di esercizio (\*) per ogni centro luminoso

costo di esercizio per ogni centro luminoso

costo d'installazione per ogni nuovo centro luminoso

costo energetico per ogni centro luminoso

costi legati a manutenzione straordinaria dovuta a cause estranee al gestore (es. vandalismo, cause naturali, etc...)

### *indicatori di rotazione*

durata media dei crediti = crediti vs clienti (al netto dell'IVA) / vendite \* 360 gg

durata media dei debiti = debiti vs i fornitori (al netto dell'IVA) / acquisti\* 360 gg

### *indicatori di efficacia*

affidabilità dei servizi = numero semestrale (con dettaglio mensile) di segnalazioni per Comune / numero centri luminosi gestiti

tempo medio di intervento = numero di giorni che intercorrono tra segnalazione ed intervento effettivo

tasso medio di lampade fuori servizio = numero semestrale (con dettaglio mensile) di lampade fuori servizio per Comune / numero di centri luminosi gestiti

efficienza energetica Lm/W = flusso luminoso per ogni watt di potenza installata

### *indicatori di liquidità*

capitale circolante netto = attivo corrente meno passivo corrente

*(\*) all'interno del termine "esercizio", si intendono accolti tutti i costi incrementativi del patrimonio (manutenzione ordinaria, pulizia, ecc.)*



# FOCUS SUGLI INDICATORI PIU' SGNIFICATIVI

## INDICATORI DI EFFICIENZA, EFFICACIA

### *indicatori di costo*

canone di esercizio (\*) per ogni centro luminoso  
costo energetico per ogni centro luminoso

2007  
Sesto Paderno

42

2008  
Sesto Paderno Cormano

38

### *indicatori di rotazione*

durata media dei crediti = crediti vs clienti (al  
netto dell'IVA) / vendite \* 360 gg

durata media dei debiti = debiti vs i fornitori (al  
netto dell'IVA) / acquisti\* 360 gg

### *indicatori di efficacia*

Efficienza energetica Lm/W = flusso luminoso per  
ogni watt di potenza installata



# I RISULTATI OTTENUTI



- Un buon bagaglio informativo che permette di soddisfare il fabbisogno richiesto
- La consapevolezza del ruolo che effettivamente sta svolgendo il Comune in questo momento ed il ruolo che vuole svolgere nel futuro quale capogruppo del proprio gruppo di aziende
- La coerenza di quello che stiamo facendo con l'attuale sistema di gestione dei servizi pubblici
  - Il livello di competenza e managerialità presente all'interno dell'Ente
  - Il potenziamento del gruppo di lavoro
  - La condivisione competenze tra i settori
  - Le nostre best practices



# I PROSSIMI PASSI

- Messa a punto del sistema di reportistica non solo per la Giunta Comunale ma anche per i cittadini/utenti
- Bilanci Sociali
- Regole di Corporate Governance:
  - garantire l'equo bilanciamento tra i poteri interni all'azienda e gli interessi degli azionisti
  - adeguarsi all'evoluzione del contesto normativo
  - orientamento dell'Ente verso una strategia di sviluppo fondata su obiettivi, valori e missioni comuni

