

Il controllo delle società a partecipazione pubblica

Andrea Ziruolo

Professore Associato di Economia delle AA.PP.

Università Gabriele d'Annunzio Chieti-Pescara

Componente Gdl CNDCEC "Governance società partecipate"

TERAMO 17 febbraio 2011

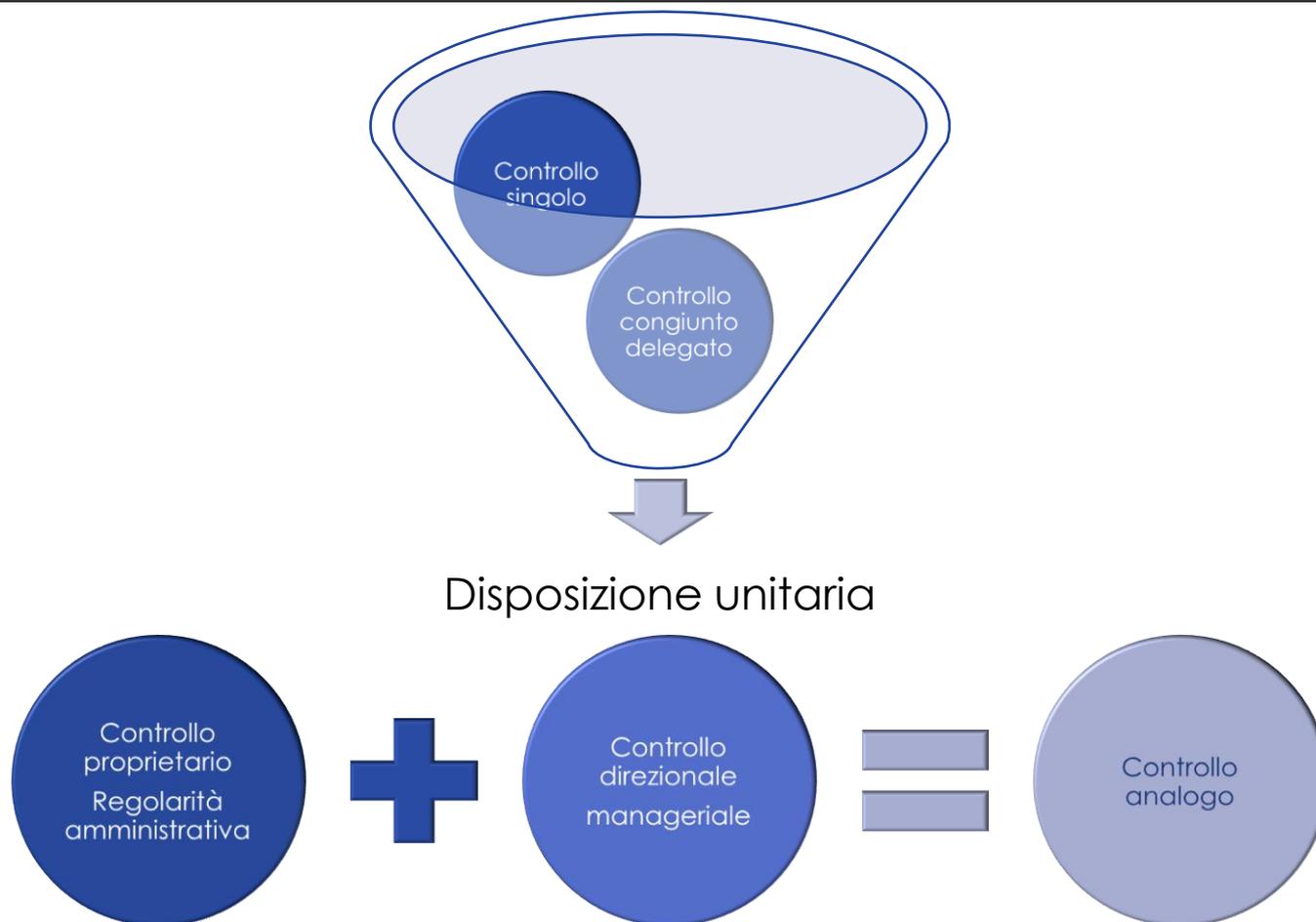
Punti di forza e di debolezza

- Le criticità sono di fatto individuate nella Sentenza n.13-2008 Sezione Unite Corte dei Conti
- **Punti di forza:**
 - mercato pressoché definito
- **Punti di debolezza:**
 - Disciplina in continua evoluzione (ad es.: ATO, scelte demagogiche, ...)
 - Scelte passate non in linea con i principi di economia aziendali e la norma vigente (ad es.: società strumentali e spl allo stesso tempo)
 - Partner privati maggiormente preparati sul terreno societario e/o industriale (società o regioni o ee.ll. che delegano al privato il proprio ruolo, soggetto pubblico non in grado di controllare il partner privato)
 - Assenza di trasparenza sulla formulazione delle decisioni (ad es.: formulazione della tariffa, controllo sulla formazione dei costi, incidenza dei costi comuni sulla tariffa, ecc.)
 - AA.PP. focalizzate sulla forma (ad es.: coerenza con i fini istituzionali senza aver definito il proprio piano strategico)
 - Assoggettamento ai controlli delle aa.pp. (ad es.: culpa in elegendo, culpa in vigilando, criticità sulle valutazioni aziendali, ...)

I controlli sulle società partecipate pubbliche

- I controlli da svolgere ha differente pervasità a seconda che la società sia:
 - Società in house providing (controllo analogo)
 - Società strumentali
 - Società di spl in deroga al 23bis (analisi di settore sufficiente?)
 - Società di spl (controllo societario)
- Direzione e controllo (artt. 2397 ss CC)
- Organo interno di vigilanza (Legge n.231/2001)

Il contenuto del controllo analogo



La complessità del controllo analogo

LINEE DI INDIRIZZO (dal controllo proprietario a quello manageriale)

•PIANO STRATEGICO

PROGRAMMA DI MANDATO

Anno x

Anno ...

Anno 5

CONTROLLO PROPRIETARIO

- costituzione società
- rispetto statuto (clausola di gradimento, nomina delegati, ...)
- nomina, rinnovo e recesso organi
- patti parasociali

CONTROLLO MANAGERIALE

- piano delle esigenze
- piano delle attività e budget (proposta coerente con l'oggetto dell'affidamento diretto – assestamento budget)
- controllo piano delle attività e budget (approvati)

Balanced Scorecard

Mappa strategica

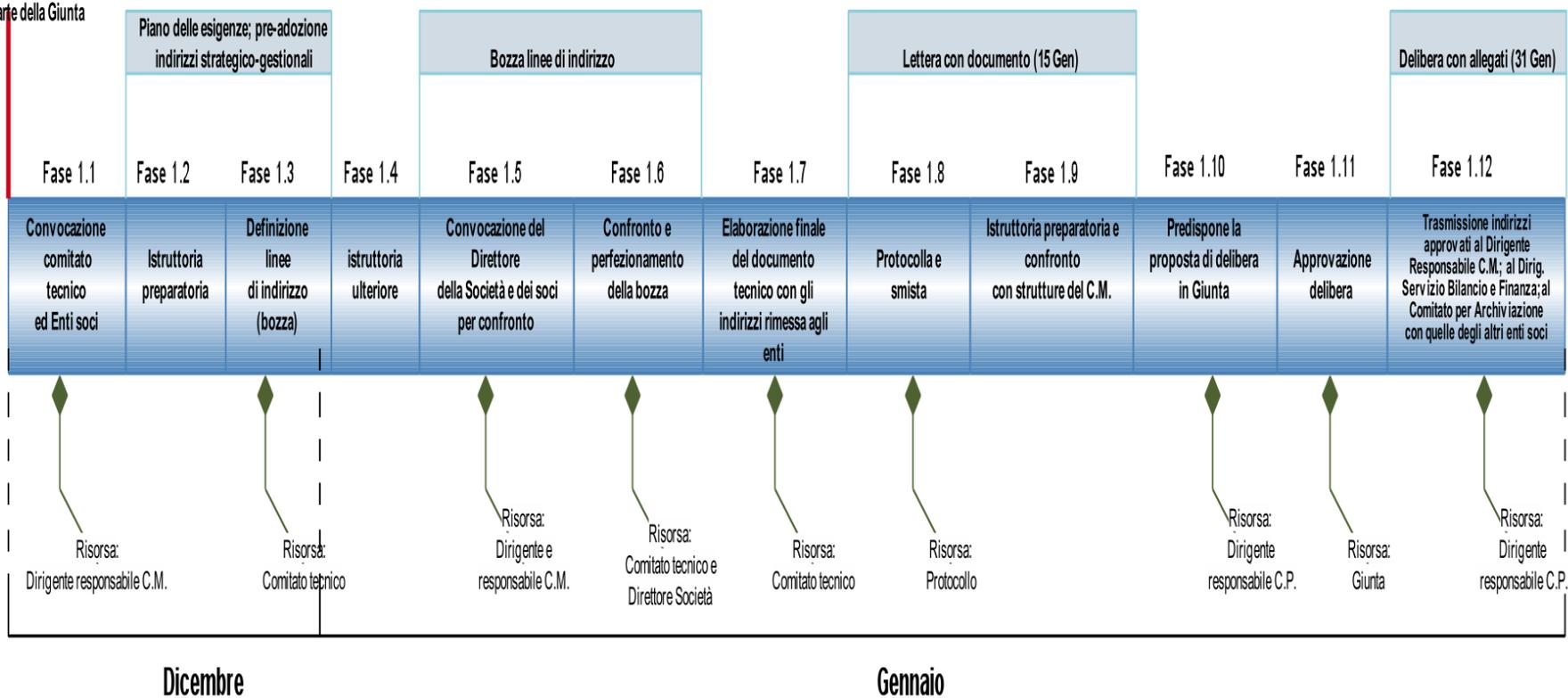
Contenuti del contratto

Controllo da conformare a tutte le partecipate

OGGETTO SOCIALE

Deliberazione degli indirizzi

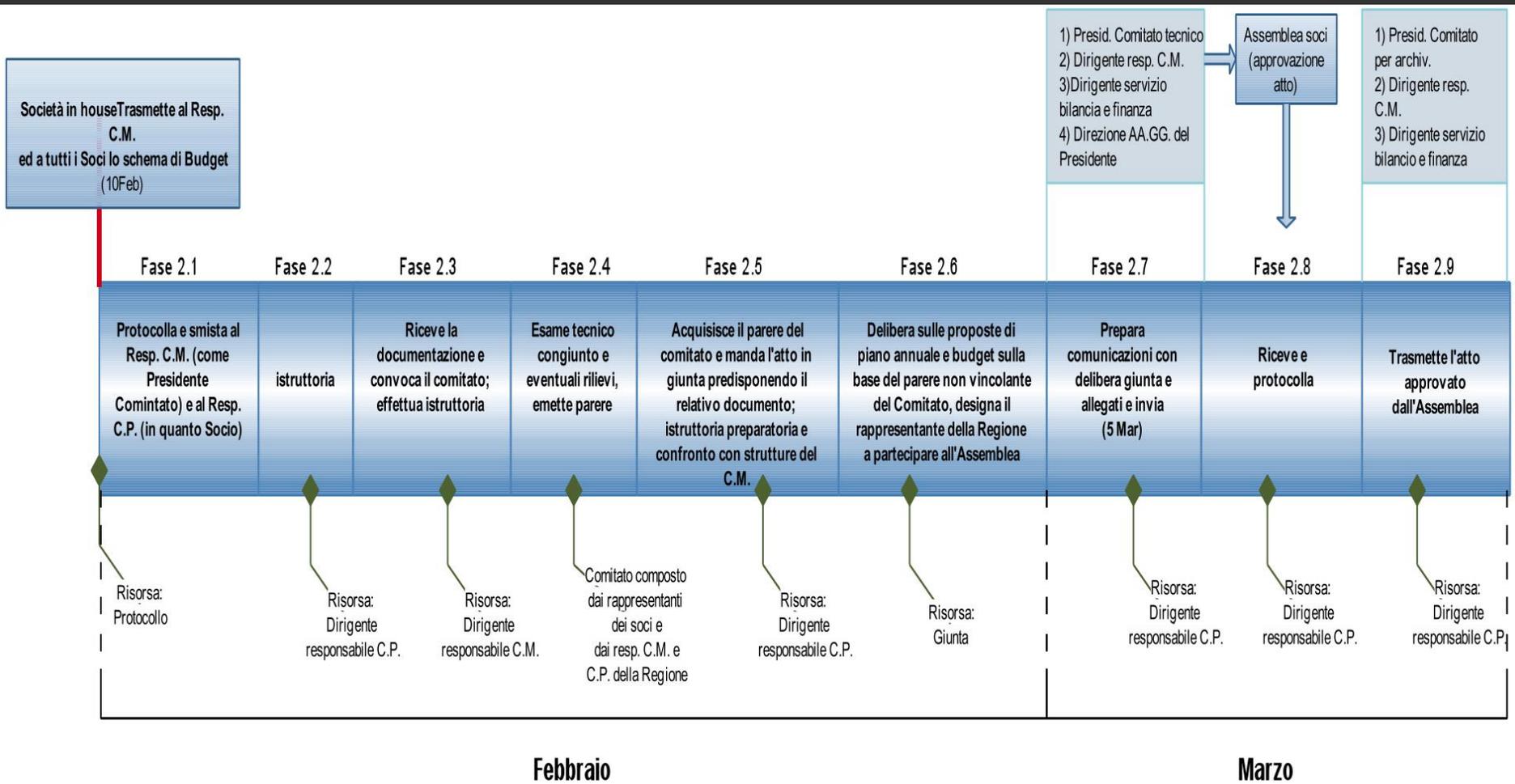
Approvazione proposta
D.A.P. da parte della Giunta



Piano delle esigenze in ottica BSC (stralcio)

PIANO DELLE ESIGENZE DEFINITIVO BOZZA n. ...					
ESIGENZE	PROSPETTIVE	VINCOLI DI MASSIMA	RISORSE FINANZIARIE		
			Esercizio n 4	Esercizio n+1 5	Esercizio n+2 6
1	2	3			
<ul style="list-style-type: none"> • rilevanza della esigenza (coerenza rispetto alla priorità della Linea di indirizzo): ... • garanzia di livelli di servizio essenziali: ... • prosecuzione di attività/investimenti già avviati: ... • tempi di realizzazione: ... • blocco assunzioni ... • capacità di gestire l'esigenza con l'organizzazione della regione/necessità di ricorrere all'esterno della regione: ... • capacità di gestire l'esigenza con l'organizzazione della società/necessità di ricorrere all'esterno della società: ... 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Economico-finanziaria 2. Rapporto con l'utenza 3. Processi interni 4. Rapporto con il territorio 5. Apprendimento e crescita 	<ul style="list-style-type: none"> • Vincoli normativi ... • Leva delle entrate ... • Costi ... • Costi standard ... • No ricapitalizzazioni ... • Certificazione qualità ... • Adeguamenti tecnologici ... • Reclutamento ... • Formazione personale ... • Accessibilità servizi ... • Completamenti investimenti ... • Comunicazione

Istruttoria piano attività e budget



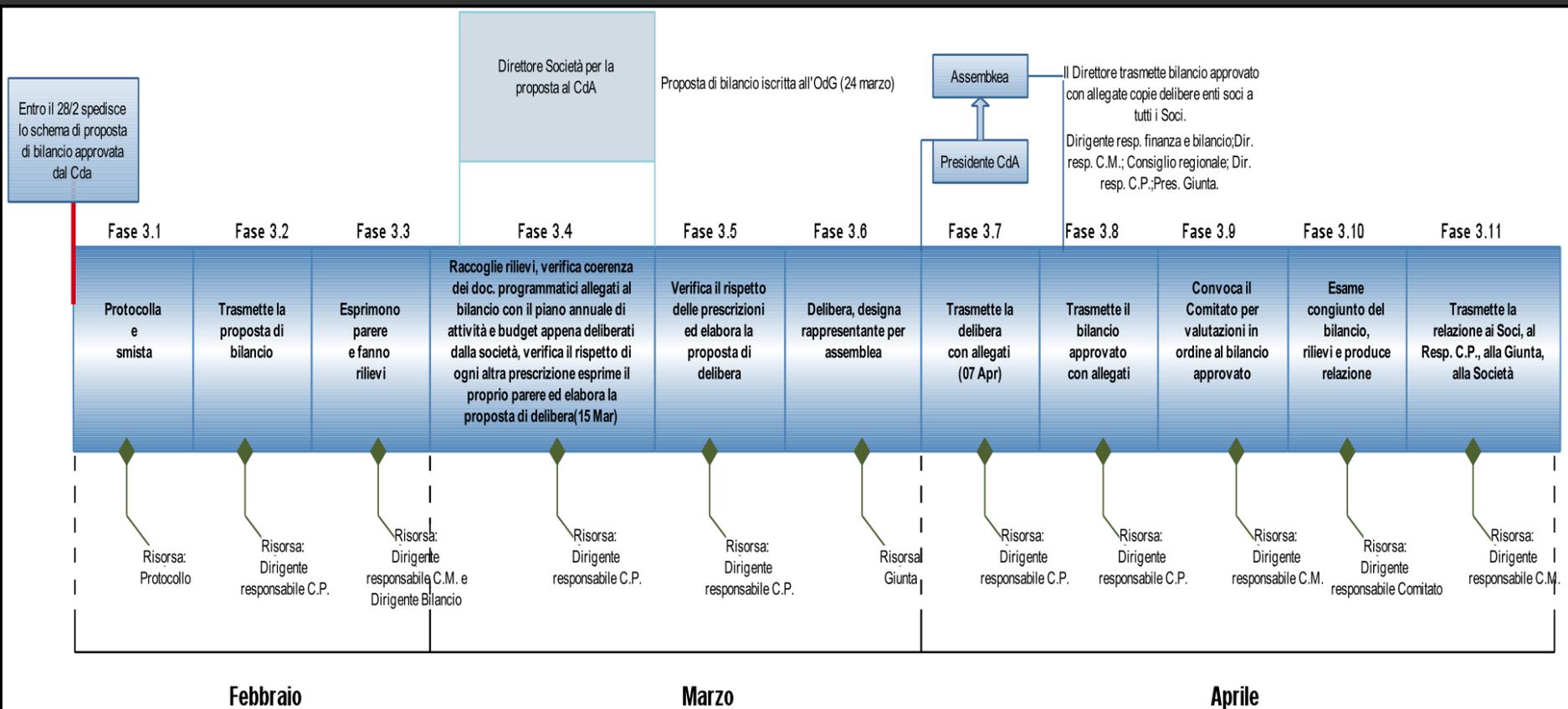
Descrizione del processo 2 (stralcio)

➤ Deliberazione su Piano annuale delle attività e Budget – DESCRIZIONE DEL PROCESSO				
Fase	Descrizione attività	Risorse coinvolte	Tempistica di inizio della fase (le date sono indicative)	Documentazione da produrre al termine della fase
2.a	Il Protocollo della Regione riceve dalla Società in house le proposte di Budget e di Piano delle Attività sulla base degli indirizzi e degli obiettivi dati dai soci ed adottati dal CDA (vedi processo 1) e li trasmette al DRCM (in quanto PCT) ed al DRCP in quanto rappresenta il socio Regione.	➤ Segreteria della Regione	10 febbraio	In ingresso dalla Società partecipata si riceve la proposta del Piano delle attività (2.1) e lo schema della proposta di Budget (2.2)
2.b	La documentazione arriva e viene aperta, timbrata e smistata ai Direttori, che la assegnano ai DRCM (in quanto PCT) e del DRCP attraverso il Protocollo.	➤ Segreteria della Regione	11 febbraio	Smistamento dei documenti (2.1) e (2.2) al DRCM ed al DRCP
2.c	Il DRCP effettua l'istruttoria con le PO della sua DIREZ.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Amministrativo della DIREZ responsabile CP ➤ 2 PO della DIREZ responsabile CP ➤ DRCP ➤ DBIL 	Tra il 12 ed il 17 febbraio	DRCP: istruttoria documenti (2.3) e (2.4)

Piano delle attività in ottica BSC (stralcio)

PIANO DELLE ATTIVITÀ				
PROSPETTIVE	VINCOLI DI MASSIMA	ATTIVITÀ	TARGET	MISURA
1	2	3	4	5
Economico-finanziaria	<ul style="list-style-type: none"> Vincoli normativi Leva delle entrate Costi Costi standard No ricapitalizzazioni Completamento investimenti ... 	<ul style="list-style-type: none"> riduzione componenti CDA stabilizzazione dei corrispettivi riduzione dei costi operativi riduzione indebitamento investimenti finanziati con dismissioni patrimoniali ... 	<ul style="list-style-type: none"> n. componenti costo orario 	<ul style="list-style-type: none"> 3 12,5 euro
Rapporto con l'utenza	<ul style="list-style-type: none"> Accessibilità servizi ... 	<ul style="list-style-type: none"> Potenziamento sito web ... 	<ul style="list-style-type: none"> ... 	<ul style="list-style-type: none">
Processi interni	<ul style="list-style-type: none"> Certificazione qualità Adeguamenti tecnologici Reclutamento ... 	<ul style="list-style-type: none"> ricorso a consulenze esterne esternalizzazione del servizio (es.: call center) reingegnerizzazione dei processi ... 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> •
Rapporto con il territorio	<ul style="list-style-type: none"> Sostegno allo sviluppo Comunicazione • 	<ul style="list-style-type: none"> Sottoscrizione fondi di garanzia Bilancio sociale • • 	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> •
Apprendimento e crescita	<ul style="list-style-type: none"> Formazione personale Reclutamento • • 	<ul style="list-style-type: none"> qualificazione per conversione professionale concorsi interni concorsi esterni • • 		

Controllo analogo sul bilancio

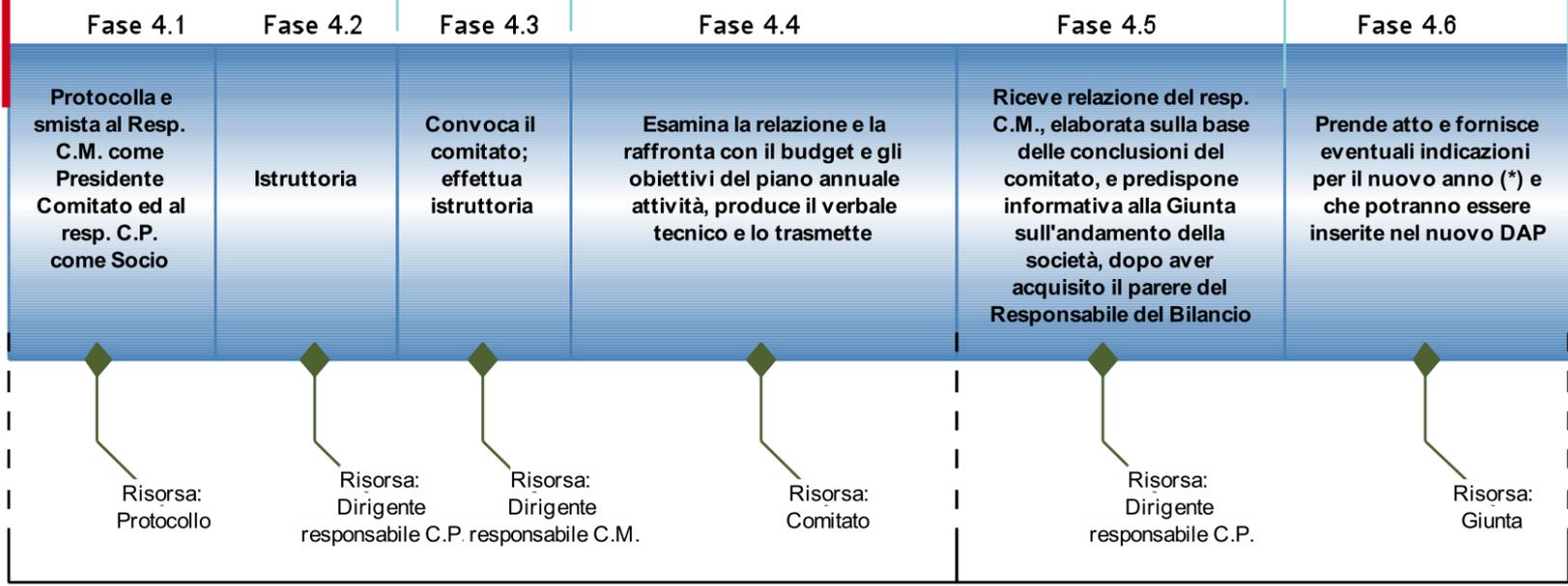


Controllo sulla relazione semestrale

La Società trasmette nota (entro i primi 10gg di settembre) al resp. C.M. come Presidente del Comitato, indirizzata anche al Resp. C.P. come socio ed agli altri enti soci la relazione semestrale approvata dal CdA

Comitato (lettera comunicazione)

(*) qualora gli scostamenti dal piano annuale e budget siano molto evidenti l'Informativa diventa Delibera e la Giunta può richiedere al Presidente del CdA di convocare una Assemblea per allineamenti e risoluzione criticità



Settembre

Ottobre

Gestione interventi straordinari

