Il controllo analogo delle società in-house providing

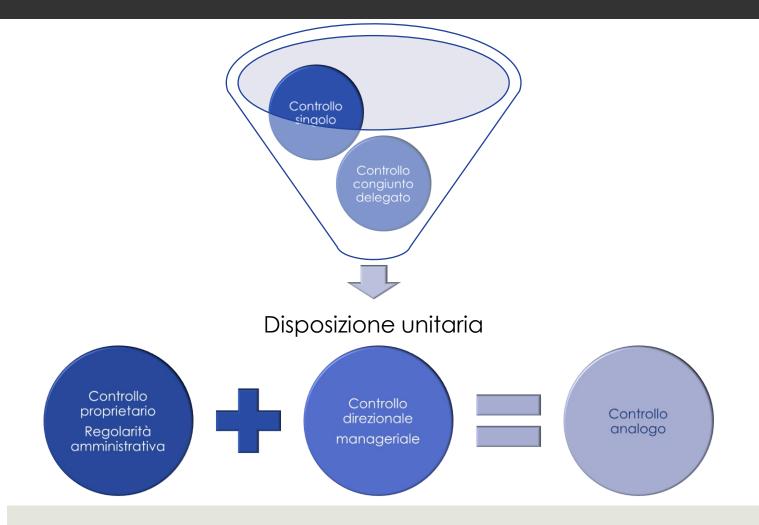
Andrea Ziruolo

Professore Associato di Economia delle AA.PP.

Università Gabriele d'Annunzio Chieti-Pescara

Componente Gdl CNDCEC "Governance società partecipate"

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)

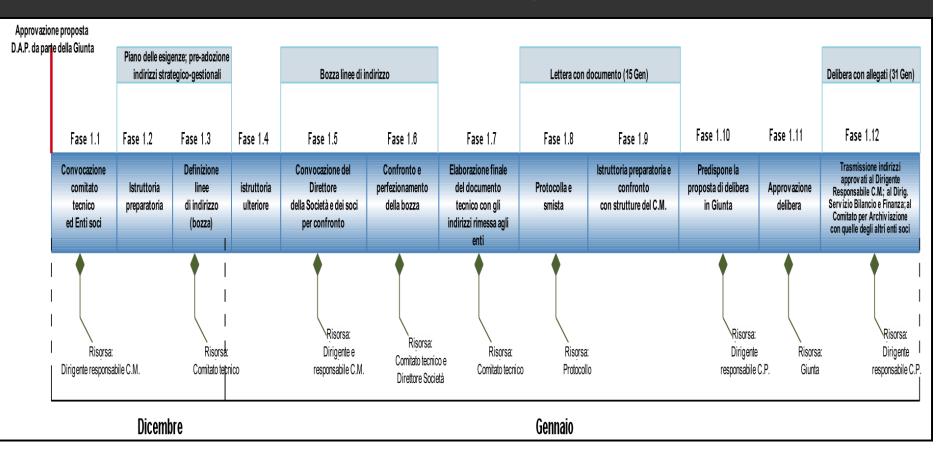
Balanced Scorecard

Contenuti del contratto Mappa strategica

Controllo da conformare a tutte le partecipate

OGGETTO SOCIALE

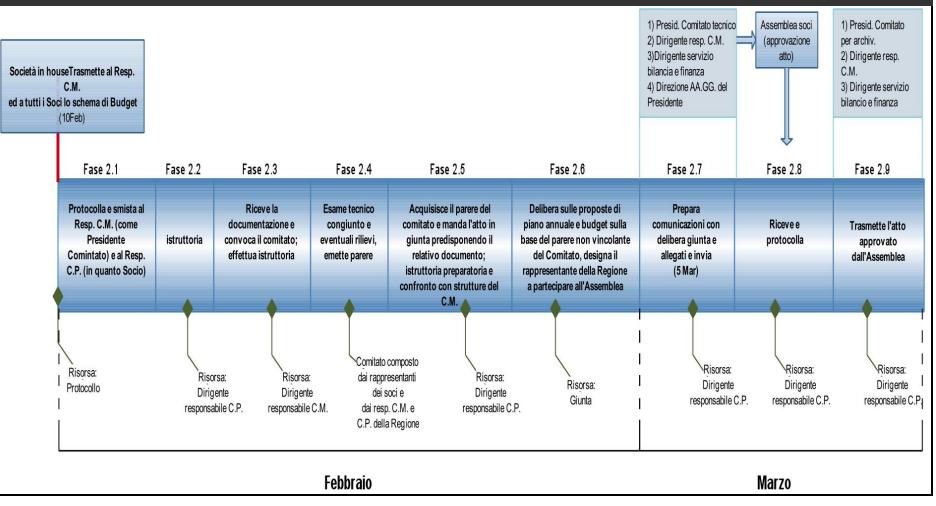
Deliberazione degli indirizzi



Piano delle esigenze in ottica BSC (stralcio)

PIANO DELLE ESIGENZE DEFINITIVO BOZZA n						
ESIGENZE	PROSPETTIVE	VINCOLI DI MASSIMA	RISORSE FINANZIARIE		ZIARIE	
			Esercizio	Esercizio	Esercizio	
1	2	3	n	n+1	n+2	
			4	5	6	
rilevanza della	1. Economico-	Vincoli				
esigenza (coerenza	finanziaria	normativi				
rispetto alla priorità	2. Rapporto con	Leva delle				
della Linea di	l'utenza	entrate				
indirizzo):	3. Processi interni	• Costi				
garanzia di livelli di	4. Rapporto con il	 Costi standard 				
servizio essenziali:	territorio					
prosecuzione di	5. Apprendimento	• No				
attività/investimenti	e crescita	ricapitalizzazioni				
già avviati:						
• tempi di		 Certificazione 				
realizzazione:		qualità				
blocco assunzioni		 Adeguamenti 				
		tecnologici				
capacità di gestire		 Reclutamento 				
l'esigenza con						
l'organizzazione		 Formazione 				
della		personale				
regione/necessità		 Accessibilità 				
di ricorrere		servizi				
all'esterno della		 Completamenti 				
regione:		investimenti				
capacità di gestire		Comunicazione				
l'esigenza con						
l'organizzazione						
della						
società/necessità di						
ricorrere all'esterno						
della società:						

Istruttoria piano attività e budget



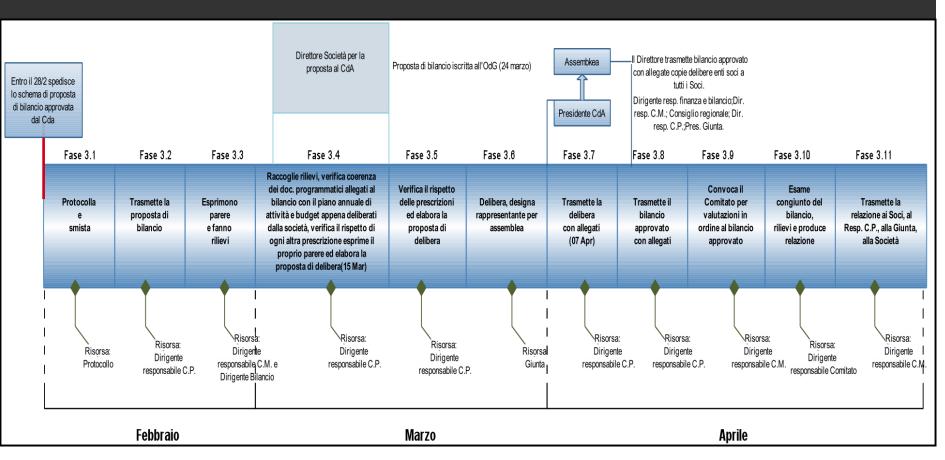
Descrizione del processo 2 (stralcio)

> De	> 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	II DRCP effettua l'istruttoria con le PO della sua DIREZ.	 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 ATTIVITÁ						
PROSPETTIVE	VINCOLI DI ATTIVITÀ MASSIMA		TARGET	MISURA		
1	2	3	4	5		
Economico- finanziaria	Vincoli normativi Leva delle entrate Costi Costi standard No ricapitalizzazioni Completamento investimenti	riduzione componenti CDA stabilizzazione dei corrispettivi riduzione dei costi operativi riduzione indebitamento investimenti finanziati con dismissioni patrimoniali	n. compon enti costo orario	• 3 • 12,5 euro		
Rapporto con l'utenza	Accessibilità servizi	Potenziamento sito web	•	•		
Processi interni	Certificazione qualità Adeguamenti tecnologici Reclutamento	ricorso a consulenze esterne esternalizzazione del servizio (es.: call center) reingegnerizzazione dei processi	•	•		
Rapporto con il territorio	Sostegno allo sviluppo Comunicazione	Sottoscrizione fondi di garanzia Bilancio sociale	•	•		
personale conversion Reclutamento profession conversion profession concorsi ir		 qualificazione per conversione professionale concorsi interni concorsi esterni 				

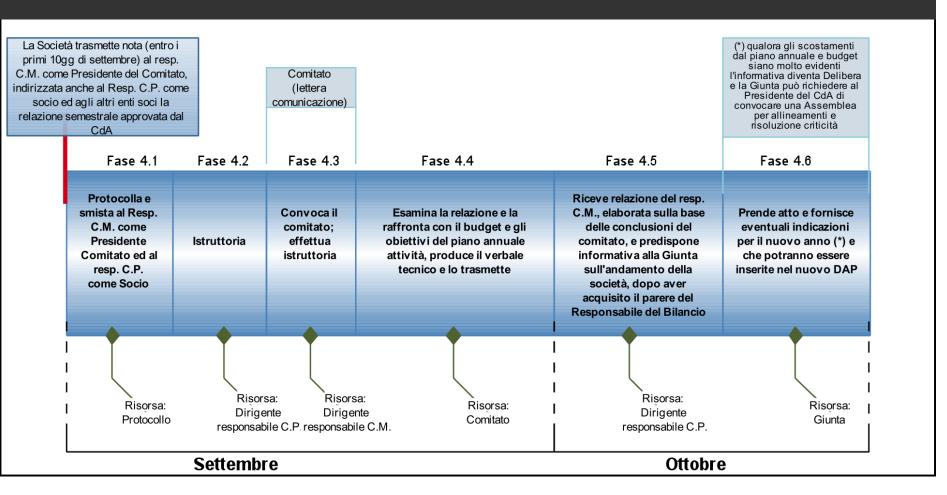
Controllo analogo sul bilancio



Check list su bilancio (stralcio)

CHECK-LIST	Vincoli per il budget	Risultato/risposta	giudizio	note
Grado di coerenza tra indirizzi regionali e Sviluppumbria: > BASSO > MEDIO > ALTO MOL:	MOL anno >o= MOL anno precedente			
 coerente rispetto all'indirizzo conseguito nell'anno precedente; andamento negli ultimi tre anni; 				
RISULATO D'ESERCIZIO: > perdita; > utile;				
Si è verificata negli ultimi 3 esercizi una PERDITA? > SI' > NO Sono state impiegate RISERVE per ripianare le perdite di 3 esercizi anche se non consecutivi? > SI' > NO In caso di risposta positiva l'art. 6, comma 19, del d.l. 31/5/2010, n. 78, prevede il DIVIETO delle amministrazioni pubbliche di: - aumenti di capitale; - trasferimenti straordinari; - aperture credito; - rilascio garanzie: a favore delle società partecipate. Sono state rispettate tali disposizioni di legge? > SI' > NO Perdite in AUMENTO negli ultimi 3 anni? Utile in RIDUZIONE negli ultimi 3 anni? > SI' > NO Se SI': > VALUTAZIONE NEGATIVA	Risultato d'esercizio>10% ROE=da 5% a 10%			
Perdite in RIDUZIONE negli ultimi 3 anni? Utile in AUMENTO negli ultimi 3 anni? SI' VALUTAZIONE POSITIVA Si è verificato un progressivo peggioramento dei contiper un triennio consecutivo nell'ultimo quinquennio? SI' NO Se SI. gli amministratori decadono dall'incarico e non possono più ricopire per il quinquennio successivo altro incarico analogo, quindi occorre rinominare gli amministratori decaduti	Rapporto d'indebitamento			
Sono stati assegnati DIVIDENDI alla Regione? > Si' > NO Quali importi? Livello d'indebitamento: > PROGRAMMATO questo dato è coerente con il	= tra 2 e 3 Investimenti > 5%			

Controllo sulla relazione semestrale



Gestione interventi straordinari

