

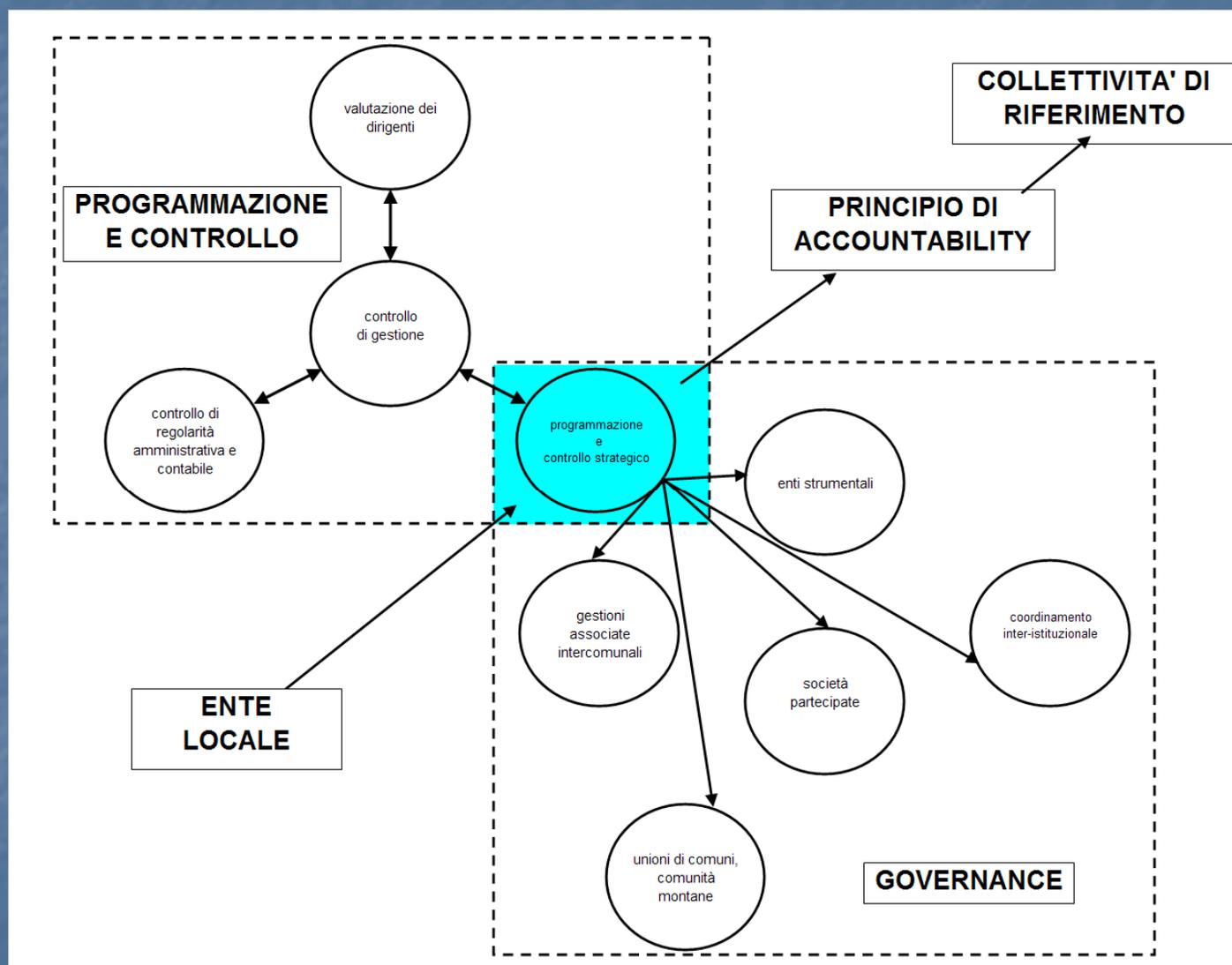
ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI
CIRCOSCRIZIONE DI IVREA-PINEROLO-TORINO

La *governance* dell'ente locale

La governance dell'ente locale:

- Tra i concetti di governance approfonditi dalla letteratura economico – aziendale quello preso in esame è noto come ***corporate governance*** ossia l'insieme di istituzioni, regole e meccanismi, preordinati alla migliore realizzazione del processo decisionale di un'impresa o di un gruppo di imprese.
- Se questa tematica ha forte portata innovativa per gli enti locali, nel contesto privatistico si tratta di una prassi ormai consolidata.
- Concetto di Comune Holding

La governance dell'ente locale:



Il governo delle società partecipate: i risultati di un'indagine

Scopi dell'indagine

- **Comprensione** delle **modalità** e delle problematiche di **gestione** delle partecipazioni detenute dal comune in società che erogano servizi pubblici locali
- La **valutazione** degli **strumenti** attraverso i quali realizzare il controllo delle suddette società

Il campione selezionato

Comuni italiani con popolazione inferiore agli 80.000 ab.

% Risposte ottenute : 40% circa

Le aree di indagine

- A) verifica della struttura organizzativa preposta al governo delle partecipazioni
- B) verifica degli strumenti di controllo adottati
- C) verifica degli strumenti regolanti il rapporto tra ente locale, società' di servizio ed utenti

Quadro riassuntivo - area a: struttura organizzativa preposta

L'UNITA' PREPOSTA AL CONTROLLO DELLE PARTECIPAZIONI

CARATTERI EMERSI DALL'INDAGINE SU CAMPIONE

- e` stata costituita
- e` composta da un numero esiguo di addetti (da 1a 2)
- i suoi componenti hanno scarse competenze in materie aziendalistiche
- svolge uno scarso numero di funzioni
- opera prevalentemente come ricettore dei dati e non effettua rielaborazioni degli stessi

Quadro riassuntivo - area b: gli strumenti del controllo

LE INFORMAZIONI

CARATTERI EMERSI DALL'INDAGINE SU CAMPIONE

l'ente dichiara che le società forniscono i dati con una disponibilità "discreta" **tuttavia le informazioni:**

- non vengono richieste mediante un modello predeterminato
- sono prevalentemente quelle desumibili dai bilanci d'esercizio
- vengono nella maggior parte dei casi archiviate e non subiscono rielaborazioni
- sono carenti o incomplete relativamente a:
 - aspetti di corporate governance
 - aspetti extracontabili

Quadro riassuntivo - area b: gli strumenti del controllo

	CARATTERI EMERSI DALL'INDAGINE SU CAMPIONE
IL DESTINATARIO DELLE INFORMAZIONI..	<ul style="list-style-type: none">• e` l'assessore• dichiara di non sfruttare per alcuna valutazione la potenzialita` informativa dei dati che riceve
L'ENTE...	<ul style="list-style-type: none">• mostra un basso livello di coordinamento con i propri rappresentanti nei consigli delle societa` e dispone di scarsissime informazioni su poteri, deleghe, compensi• non prevede la nomina di consiglieri indipendenti• non redige un bilancio consolidato di gruppo• non si avvale di un sistema di tesoreria centralizzata

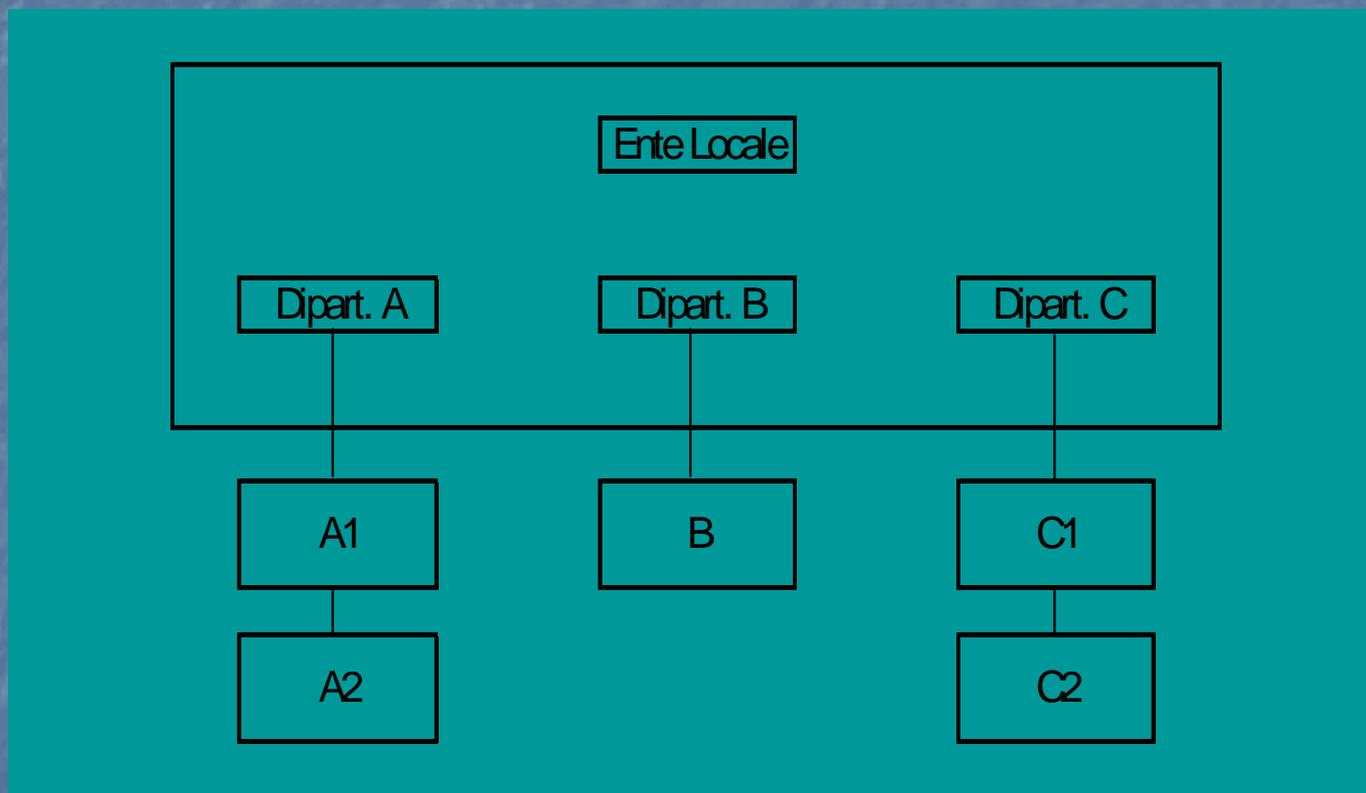
Quadro riassuntivo - area c: gli strumenti che regolano il rapporto tra ente, società di servizi e cittadini

	CARATTERI EMERSI DALL'INDAGINE SU CAMPIONE
IL CONTRATTO DI SERVIZIO...	<ul style="list-style-type: none">• non prevede alcun sistema di monitoraggio del rispetto delle clausole contrattuali, né del grado di raggiungimento degli obiettivi• prevede un controllo ispettivo svolto<ul style="list-style-type: none">— con sporadicita` e discontinuita`— unicamente su aspetti di natura tecnico-contabile• non pone a carico della societa` l'obbligo di fornire un'informativa periodica
LA SODDISFAZIONE DELL'UTENZA	<ul style="list-style-type: none">• il 47,8% degli enti dichiara di svolgere indagini di customer satisfaction, tuttavia:<ul style="list-style-type: none">— in maniera discontinua ed episodica— solo il 13% degli enti analizza i dati rilevati mediante indicatori di misurazione del grado di soddisfazione dell'utenza

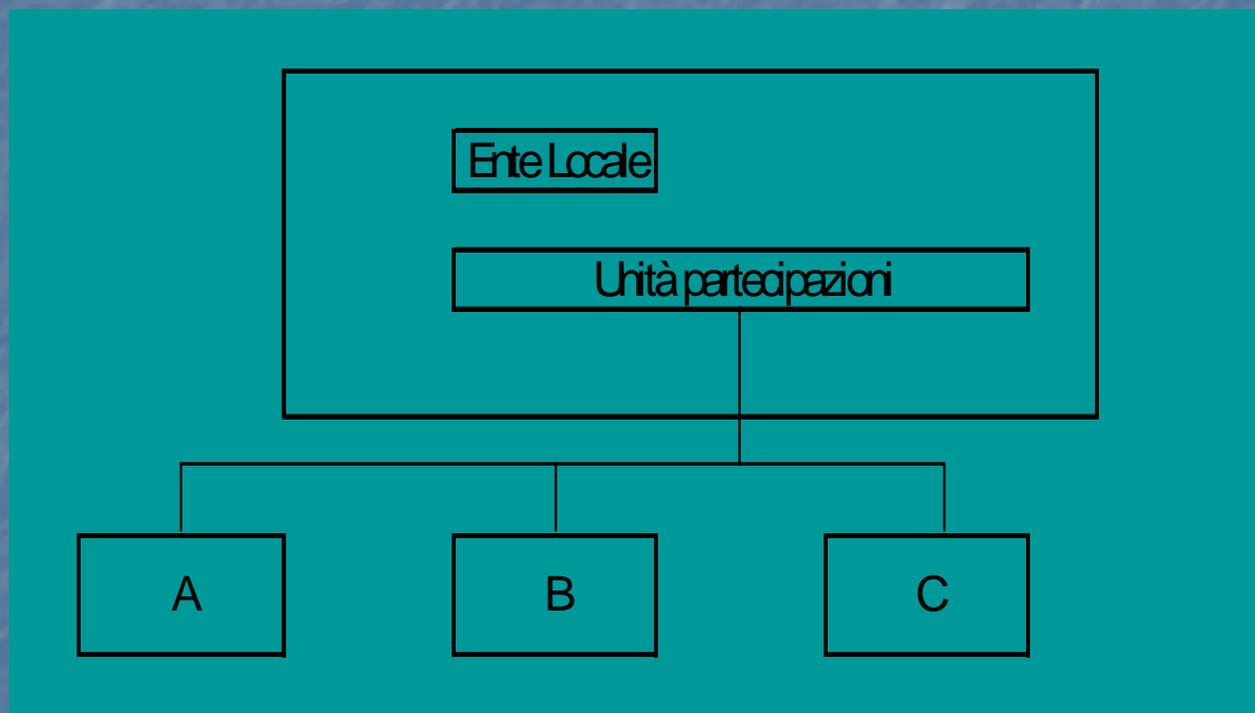
Le modalità per il controllo:

1. Soluzione frammentata
2. Soluzione dipartimentale
3. Soluzione Holding

Soluzione frammentata:



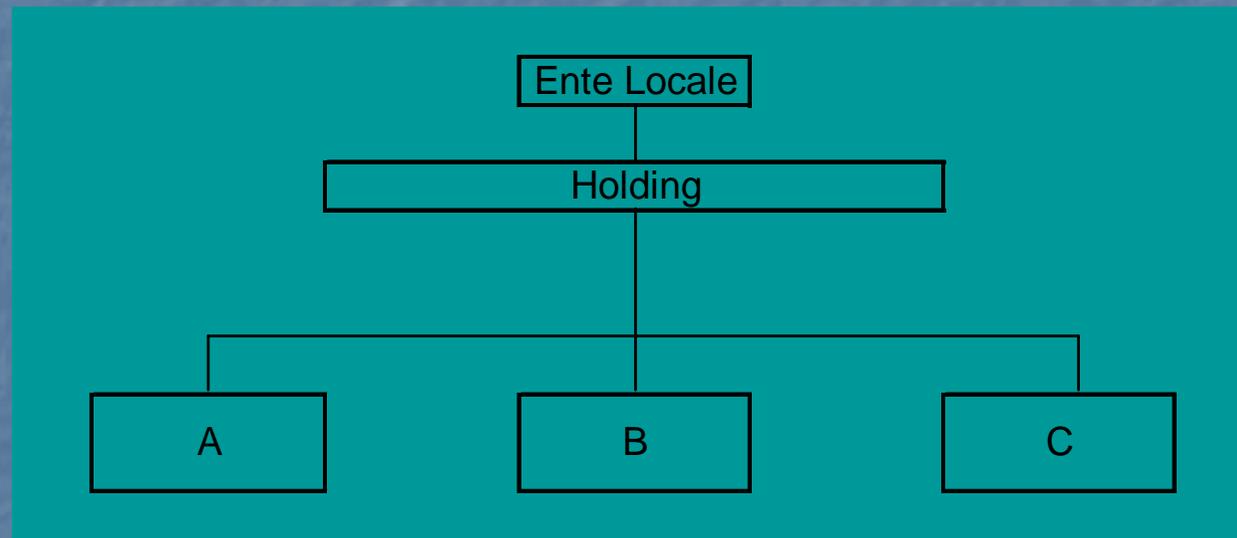
Soluzione dipartimentale:



Soluzione dipartimentale:



Soluzione holding:



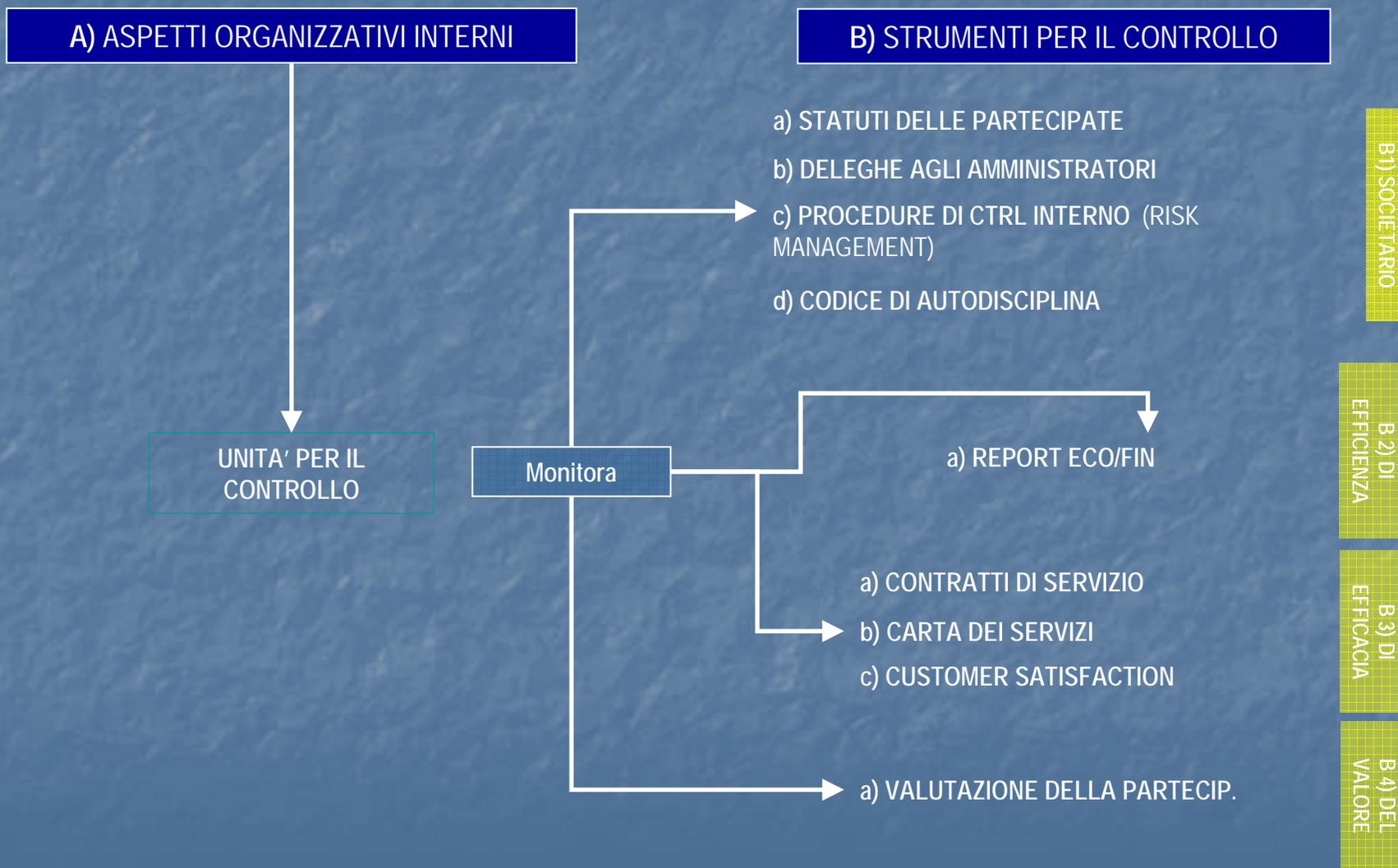
Soluzione holding – le opportunità:

1. Sviluppare economie di controllo e coordinamento
2. Raggiungere economie di informazioni poiché il flusso informativo si basa sui principi e le regole che presiedono le comunicazioni sociali
Raccolta informazioni sulle vicende societarie
3. Beneficiare della tassazione di gruppo (Riforma IRES) potendo determinare un'unica base imponibile uguale alla somma algebrica dei redditi e delle perdite di tutte le società controllate appartenenti al gruppo.
4. Disporre di uno strumento societario che, opportunamente dotato di un proprio patrimonio, possa ricorrere, in piena autonomia, al sistema bancario per le proprie necessità di finanziamento ovvero a sostegno delle partecipate.

La holding delle società partecipate – le criticità:

1. Aumento dei costi “burocratici” (compensi cda, ...)
2. Attenta valutazione sulla sostenibilità finanziaria e patrimoniale del progetto.

Un approccio per il controllo delle società partecipate



A - Aspetti organizzativi interni

UNITA' DI CONTROLLO DELLE PARTECIPAZIONI



COMPOSIZIONE

- Assessore delegato
- Segretario/Direttore Generale
- Responsabile del Servizio Eco/Fin.
- Responsabile Unità Partecipazioni
- Professionista esperto in materie economiche/aziendali

FUNZIONI

1. Analisi dei report economico - finanziari
2. Monitoraggio del valore
3. Raccolta informazioni sulle vicende societarie
4. Valutazione della strategicità della partecipazione
5. Verifica del rispetto dei contratti di servizio e delle carte di servizio
6. Verifica del rispetto del codice di autodisciplina
7. Produzione di resoconti da inoltrare alla Giunta

Con l'intervento dell'Amministratore di nomina comunale nella partecipata

B - Strumenti per il controllo

B 1) Strumenti di controllo societario

L'oggetto d'analisi

I risultati

a) STATUTI DELLE PARTECIPATE



b) DELEGHE AGLI AMMINISTRATORI



SCHEDA PER CIASCUNA SOCIETA'



CON L'INDIVIDUAZIONE di:

1. Clausole statutarie di rilievo
2. Deleghe attribuite agli amministratori
3. *Best practices* per la governance
4. Indicatori relativi ai contratti di servizio e alle attività

Prime indicazioni dei vincoli e delle opportunità offerte dalla riforma del diritto societario



Le best practices:

- Esistenza di un Consiglio di Amministrazione e non di un Amministratore Unico
- In ciascun Consiglio di Amministrazione dovrebbe essere presente almeno un Consigliere nominato dal Comune
- I poteri di straordinaria amministrazione dovrebbero essere attribuiti dallo Statuto in via esclusiva al Consiglio di Amministrazione
- Per ciascun Amministratore cui sono attribuite deleghe dovrebbero essere stabiliti dei limiti massimi di spesa o di impegno della società nei confronti di terzi
- In Statuto sarebbe opportuno prevedere la clausola che permette di attribuire, nelle società con partecipazione dello Stato o di Enti Pubblici, la nomina e la revoca di uno o più amministratori e sindaci da parte dell'Ente Locale socio (in applicazione degli artt. 2449 – 2450 del c.c.)
- Sarebbe opportuno prevedere statutariamente che in ciascun Consiglio di Amministrazione vi sia almeno un Amministratore indipendente con delega all'Internal Audit
- Sarebbe opportuno che ciascuna società adottasse un codice di autodisciplina
- In Statuto dovrebbero prevedersi indicazioni specifiche per la nomina dei Consiglieri di Amministrazione
- Nel caso in cui l'ente non detenga la maggioranza del capitale è opportuno che il Comune abbia formalizzato un patto di sindacato con gli altri soci di minoranza per la definizione delle nomine in Consiglio di Amministrazione
- Per verificare l'attività della partecipata e per alimentare il successivo processo di controllo sarebbe opportuno prevedere in statuto un'assemblea per l'approvazione di un programma di attività/budget



B - Strumenti per il controllo

B 2) Strumenti per il controllo dell'efficienza

L'oggetto d'analisi

I risultati

BILANCI DELLE PARTECIPATE



REPORTING ECONOMICO FINANZIARIO



CHE CONSENTE DI:

- Analizzare i principali indicatori di bilancio
- Verificare l'andamento dei flussi di cassa



SOFTWARE PER IL *REPORTING*

- software che consente di giungere ai suddetti report in via pressoché automatica

B – Strumenti per il controllo

B 3) Strumenti per il controllo dell'efficacia

L'oggetto d'analisi

I risultati

CONTRATTI DI SERVIZIO



CREAZIONE DI UN FOGLIO DI LAVORO PER:

- L'analisi delle clausole definitorie dei rapporti contrattuali tra Ente Locale ed ente gestore
- L'individuazione e condivisione di possibili indicatori che consentano di monitorare le suddette clausole



B – Strumenti per il controllo

B 4) Strumenti per il controllo del valore

L'oggetto d'analisi

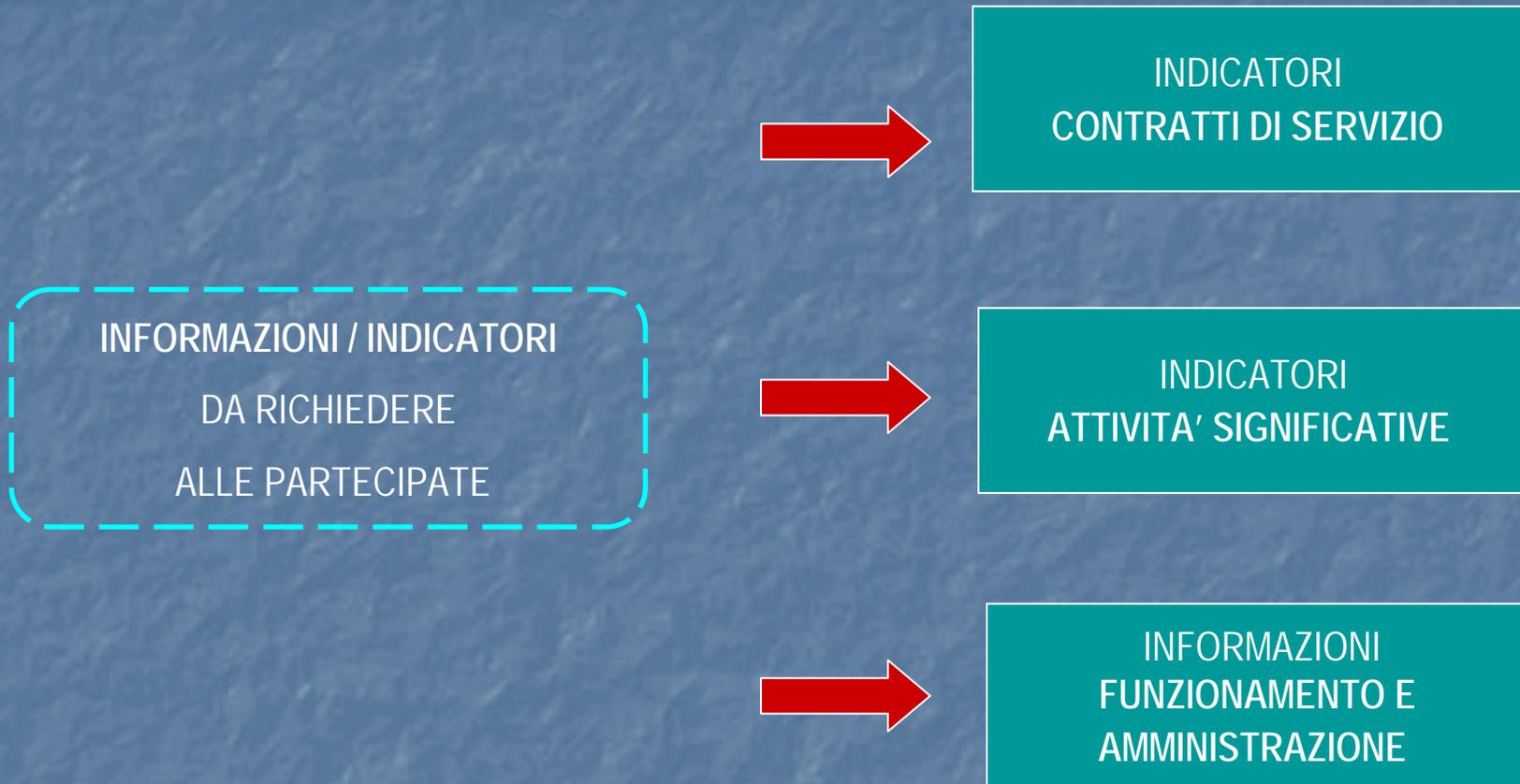
I risultati

VALORE DELLA PARTECIPAZIONE



1. Indicazione delle linee guida per la valutazione delle partecipazioni detenute dall'Ente locale

Le richieste alle società:



Come pianificare l'outsourcing

fasi

1. Definizione degli obiettivi attesi
2. Studio di fattibilità
 - i. Implicazioni economiche, amministrative, contabili e fiscali
 - ii. Valutazione delle possibili alternative
3. Redazione del piano industriale
 - i. Indagine di mercato relativa la settore di riferimento
 - ii. Prospettive per l'alternativa individuata
 - iii. Linee guida per l'esternalizzazione
 - iv. Definizione di indicatori
4. Attuazione della scelta
 - i. Definizione trasparente dei rapporti tra ente locale e soggetto gestore
5. Controllo e rendicontazione della scelta effettuata

4
5

Ruolo dell'ente locale

DA GESTORE
A REGOLATORE

E' in fase di stesura il principio contabile sul bilancio consolidato da parte dell'Osservatorio del Viminale sulla contabilità degli enti locali.

Tale documento dovrà chiarire alcuni dubbi che i principi contabili OIC 17 e IAS 27 non sono in grado di risolvere come:

- La problematica relativa alla conciliazione del rendiconto dell'ente locale con i bilanci delle società di capitali, delle aziende speciali e delle altre figure giuridiche di cui l'ente si può avvalere;
- Identificare correttamente l'area di consolidamento;
- La definizione della documentazione supplementare in quanto la somma dei valori non è sufficiente a dare le informazioni circa l'andamento del gruppo.