

La ridefinizione del sistema di governo e di indirizzo delle società partecipate

Il progetto si compone di tre moduli acquisibili anche separatamente:

I MODULO :

“RIDEFINIZIONE DEL SISTEMA DI GOVERNO E DI INDIRIZZO DELLE PARTECIPATE”

II MODULO :

“DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO DELLA GESTIONE E REPORTING E CONSOLIDAMENTO DEI DATI DELLE PARTECIPATE”

III MODULO

“ LA CREAZIONE L'ORGANIZZAZIONE E L'ANALISI DELLE PROCEDURE DEL SERVIZIO PARTECIPATE”

1. Premessa

La ridefinizione della governance del sistema delle partecipata dei Comuni è essenzialmente dovuta a due motivi:

- 1) La gestione delle attività di rilevante impatto sociale, oppure economico, è destinata ad occupare un ruolo sempre più importante negli enti locali a causa delle note evoluzioni che la società sta vivendo nel suo complesso.**

Questo fattore, unito alla contemporanea presa di coscienza dei cittadini nel trasformare il proprio ruolo da “utenti” (cioè soggetti passivi) a clienti (cioè soggetti in grado di influenzare e orientare le scelte del fornitore di servizi), fa sì che gli enti locali siano esposti ad un autentico tiro incrociato derivante, ad esempio, dalla presenza contemporanea dei seguenti fattori:

- l'aumento dei clienti;
- le maggiori aspettative che i clienti manifestano in tema di qualità di servizio,
- la necessità di fare evolvere i servizi in maniera coerente con le aspettative di qualità e di costo,
- la capacità di assicurare i presupposti (attrezzature, personale, risorse in senso lato) per seguire l'evoluzione della domanda;
- la ristrettezza dei mezzi finanziari disponibili globalmente e per singolo servizio rispetto a quelli ideali per creare e mantenere tali presupposti,
- la lontananza (culturale di attitudine, di professionalità, di normative) tra la gestione del ente locale e quella dei servizi, che impedisce, di gestire i servizi così come si dovrebbe gestire l'ente locale e viceversa,
- il crescente decentramento delle funzioni dalla Amministrazione Centrale agli Enti Locali, che spinge questi ultimi a concentrarsi comunque sulle attività istituzionali;

2) La copiosa produzione di nuove normative di difficile interpretazione e correlazione

Il comma 32, art. 14, del decreto legge 31 maggio 2010, n. 78 ha introdotto il divieto per i comuni fino a 30 mila abitanti di detenere partecipazioni societarie, imponendo il limite a una sola partecipazione per gli enti tra 30 e i 50 mila abitanti.

Gli effetti della manovra saranno diversi per le tre fasce di enti locali. Per i comuni fino a 30 mila abitanti, la cessazione delle partecipazioni al 31/12/2011 pone rilevanti problemi in capo all'Ente, soprattutto per quelle in-house, per le quali non è ipotizzabile un trasferimento delle sole quote o azioni senza che questo comporti di fatto la cessazione dell'affidamento stesso. L'alternativa suggerita dal legislatore è quella della messa in liquidazione, che in assenza di asset di particolare pregio, comporterà due effetti: un depauperamento del valore dell'impresa e quindi minori incassi per l'ente socio e un problema sociale notevole relativo alla gestione del personale, l'ente sarà costretto a mettere a gara, di fatto, il ramo d'azienda o i rami d'azienda compreso gli assetti e il personale, data la improbabilità dell'Ente locale a internalizzare il servizio e riassumere il relativo personale.

Per la seconda tipologia di enti (con popolazione compresa tra i 30 e i 50 mila abitanti) questi ultimi saranno costretti a razionalizzare le diverse partecipazioni in un'unica multiservice (o attraverso la costituzione di una holding e tante partecipazioni indirette) con la messa a punto di delicate operazioni di conferimento, fusione ecc., e con l'osservanza comunque dell'art. 3 comma 27 legge 244/2007, che impone la verifica del mantenimento delle partecipazioni laddove "strettamente necessarie al perseguimento di finalità istituzionali" (in merito si segnala l'importante delibera della Corte dei conti, sez. regionale Veneto n. 5/2009).

Per l'ultima tipologia di enti, la manovra apparentemente non pone vincoli particolari ma occorre che gli stessi si adeguino all'art. 3 di cui sopra, nonché alla riforma (non del tutto compiuta) dei Servizi pubblici locali di cui alla legge n. 166/2009.

Le principali problematiche pertanto ricadono sui comuni di più piccole dimensioni, che saranno costretti a processi di accelerazione delle gare per l'affidamento anche simultaneo dei S.p.l., in deroga alle originarie scadenze convenzionali, salva la possibilità di far partecipare la propria società in house, alle pari condizioni di tutti gli altri competitor, al solo fine di cessione del ramo d'azienda o del pacchetto societario in ottica liquidatoria, con possibilità conseguente di maggior realizzo.

LE DATE DA RISPETTARE

Affidamenti in house a società pubbliche senza rispettare i principi comunitari

31 dicembre 2011

Affidamenti in house a società pubbliche rispettando i principi comunitari

- 31 dicembre 2011
- Alla scadenza del contratto se entro fine 2011 le amministrazioni:
 - Cedono almeno il 40% del capitale
 - Individuano con gara il socio operativo

Affidamenti diretti a società miste

- 31 dicembre 2011
- 31 dicembre 2011 se il socio è stato individuato con gara
- Alla scadenza del contratto se la gara per l'individuazione del socio ha attribuito anche compiti operativi

Affidamenti diretti a società controllate quote in borsa *

- Alla scadenza del contratto se la partecipazione pubblica scende:
 - Sotto il 40% entro il 30 giugno 2013
 - Sotto il 30% entro il 31 dicembre 2015
- A una delle due date indicate sopra se la partecipazione pubblica rimane superiore a queste quote.

Oltre a questi argomenti nel decreto legislativo n. 78 del 2010 vi sono le seguenti novità:

- Divieto del ripiano delle perdite delle società partecipate (art. 6 comma 19);
- Riduzione del compenso degli amministratori delle società partecipate (art.6 comma 6);
- Adeguamento delle politiche delle assunzioni delle società partecipate alle regole limitative valide per le amministrazioni pubbliche (art.9 comma 29);

Si tratta quindi di:

- Ridefinire il quadro interpretativo
- Definire il percorso di liquidazione delle partecipate;
- Verificare la coerenza (o meno) delle partecipazioni in società con finalità istituzionali dell'amministrazione (art.3 comma 27 Legge 244/2007);
- Organizzare la verifica e gli sviluppi successivi anche in rapporto all'art. 14 comma 32 del d.l. 78/2010;

Le novità introdotte dal Regolamento attuativo dell'art. 23 bis comportano le seguenti attività:

- Integrazione nuove e vecchie regole e in particolare tra la disciplina attuativa dell'art. 23/bis della legge n. 133/2008 e le norme che sopravvivono dell'art.113 del Tuel;
- L'ambito di applicazione dell'art.23 - bis della Legge n. 133/2008 e del Regolamento attuativo: elementi peculiari relativi alle discipline settoriali in particolare del gas;
- I servizi pubblici locali con rilevanza economica rientranti nella disciplina del regolamento: aspetti peculiari per gestione del servizio di gestione del ciclo integrato dei rifiuti e servizio idrico;
- Analisi strategica del contesto e dei possibili processi di liberalizzazione dei servizi pubblici locali (art. 2 Regolamento)
- La definizione degli obblighi del servizio pubblico;
- Le regole per le gare per l'affidamento di servizi pubblici locali
 - Le procedure selettive per l'affidamento dei servizi pubblici locali con rilevanza economica (art. 3 del Regolamento);
 - I soggetti che possono concorrere;
 - Gli elementi chiave per l'organizzazione e la gestione della gara;
 - Gli elementi particolari per le gare per la selezione del socio operativo (con contestuale affidamento di compiti specifici);
 - La rilevanza del contratto di servizio nelle procedure di affidamento delle s.p.l.;
 - Struttura e contenuti del contratto di servizio per s.p.l. con rilevanza economica;
 - Il principio di reciprocità (art. 9 regolamento)
 - I rapporti fra nuovo e vecchio gestore relativi alla cessione di beni in caso di subentro (art. 10 del Regolamento).

- Gli affidamenti in House
 - Le condizioni per l'affidamento in house (art. 4 del Regolamento);
 - Le situazioni nelle quali l'affidamento in house può essere realizzato senza il parere dell'AGCM (affidamenti di importo limitato);
 - Il percorso specifico per l'affidamento in house del servizio idrico;

- Le nuove regole per le società partecipate:
 - L'assoggettamento al patto di stabilità interno (art. 5 del Regolamento);
 - L'acquisto di beni e servizi nel rispetto del Codice dei contratti pubblici on quanto organismi di diritto pubblico (art. 6 Regolamento);
 - La regolazione "semipubblicistica" dei procedimenti per il reclutamento delle risorse umane (art.7 Regolamento);

- Incompatibilità – distinzione tra gestione e regolazione
 - La distinzione fra gestione e regolazione art. 8 Regolamento);
 - Il sistema delle incompatibilità relativo alla nomina degli amministratori nelle società partecipate;

- Le nuove linee di rapporto con gli utenti:
 - Carte dei Servizi e contratti di servizio come strumenti complementari per la regolazione dei rapporti con gli utenti;
 - L'obbligatorietà della carta Servizi;
 - Le forme di conciliazione semplificata con gli utenti (at.11 del Regolamento)

- La verifica degli affidamenti a rischio entro il 31.12.2010
 - Il periodo transitorio per le gestioni esistenti dei servizi pubblici locali a rilevanza economica;
 - Le gestioni improprie: a affidamenti in house senza il controllo analogo, affidamenti a società senza partecipazione nella stessa, affidamento a società mista con socio privato non operativo, affidamento a società mista senza partecipazione alla stessa;
 - La scadenza delle gestioni improprie in essere: la cessazione degli affidamenti in corso al 31.12.2010;
 - Come operare il riconoscimento delle situazioni improprie w come attivare i percorsi per l'affidamento del servizio;

- Le problematiche relative ai servizi strumentali:
 - L'individuazione dei servizi strumentali affidati impropriamente;
 - La definizione di un percorso per la gestione dei servizi strumentali gara o affidamento a società costituita ad hoc;
 - Problematiche applicative dell'art.13 della Legge 248/2006;
 - La riconfigurazione delle modalità di gestione dei servizi strumentali entro il 4.12.2010;
 - Come costituire una società per la gestione dei servizi strumentali (e come evitare di affidarli a società che non li possono gestire).
- Le strategie per i servizi pubblici locali in vista del 31.12.2011:
 - La cessazione degli affidamenti in house non conformi all'art.23 bis;
 - L'eventuale mantenimento dell'affidamento con cessione del 40% delle quote a socio privato;
 - La cessazione delle gestioni affidate a società miste in termini non compatibili con la scelta del socio privato operativo con gara;
 - La situazione progressiva per le Società quotate in Borsa;
 - Altre scadenze relative alle discipline di settore
- Il divieto di affidamento di servizi ulteriori:
 - Il divieto di affidamento di servizi ulteriori ai gestori attuali e la limitata possibilità di partecipazione alla prima gara per l'affidamento del servizio;
 - La valenza del divieto per tutte le tipologie di servizi;
 - La possibilità di partecipazione a gare per società miste costituite in termini compatibili con il modulo previsto dall'art.23 bis;
- Problematiche relative a servizi di settore:
 - Il servizio (problemi inerenti la proprietà della reti) e l'unitarietà delle gestioni (Corte Costituzionale sentenza 307/2009)
 - Le gare per l'affidamento del servizio di distribuzione del gas: termine nel periodo transitorio e mancanza degli atem;
 - Gli affidamenti del servizio di gestione del ciclo integrato dei rifiuti: ricomposizione delle attività.

1.1 Le responsabilità dell'Ente locale

Vi sono precise responsabilità giuridiche e politiche che continuano a permanere nell'ambito degli Enti Locali.

- 1) Dal punto di vista del diritto civile e amministrativo, occorre infatti osservare che, se la società esterna:
 - è controllata da un Ente Locale (in quanto azionista di maggioranza oppure di riferimento), questo ha sia il dovere/potere di verificare come la società è condotta ed amministrata, sia il diritto di intervenire in sede assembleare per prendere i provvedimenti più opportuni. L'eventuale erogazione, ad esempio, di contributi a fondo perduto è un ulteriore elemento perché l'attività di controllo sia esercitata in maniera realmente efficace e tempestiva;
 - è partecipata da un Ente Locale (in veste di azionista di minoranza qualificato), questo ha sia il dovere/potere di verificare come la società è condotta ed amministrata sia il diritto di proporre, in sede assembleare, i provvedimenti più opportuni. L'eventuale partecipazione al ripianamento delle perdite oppure l'erogazione, ad esempio, di contributi a fondo perduto sono un ulteriore elemento perché tale attività di controllo sia esercitata in maniera realmente efficace e tempestiva;
 - non è partecipata in alcun modo da un Ente Locale, ma è concessionaria di un pubblico servizio a suo nome, questo rimane garante verso l'utenza sia della continuità del servizio sia delle modalità e dei costi stabiliti in sede di concessione.

Il mancato esercizio di un'efficace e tempestiva azione di controllo **analogo** ricade pertanto nella sfera della responsabilità dell'Ente Locale e, a seconda dei casi, può comportare dei pesanti risvolti di tipo civile e/o penale.

La corte di cassazione ha recentemente stabilito con la sentenza numero 28699 del 21.07.2010 ha stabilito che quasi nessuna azienda a partecipazione pubblica sfugge alle sanzioni del Decreto Legislativo n. 231/01.

In particolare secondo la corte di cassazione "sono esonerati dall'applicazione del decreto legislativo n.231/01 soltanto lo stato, gli enti pubblici territoriali, gli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale, e gli altri enti pubblici non economici."

Quindi la natura pubblicistica di un ente è condizione necessaria ma non sufficiente dall'esonero della disciplina "dovendo altresì concorrere la condizione che l'ente medesimo non svolga attività economica".

Per ricordare il decreto legislativo 231 e quello che:

In data 8.6.2001 è stato emanato in esecuzione della delega di cui all'art.11 della legge 29 settembre 2000 n. 300 - il decreto Legislativo n. 231 entrato in vigore il 4 luglio successivo, che ha inteso adeguare la normativa interna in materia di responsabilità delle persone giuridiche ad alcune convenzioni internazionali a cui l'Italia ha già da tempo aderito, quali la Convenzione di Bruxelles del 26.7.1995 sulla tutela degli interessi finanziari delle Comunità Europee, la Convenzione anch'essa firmata a Bruxelles il 26.5.1997 sulla lotta alla corruzione nella quale sono coinvolti i funzionari della comunità europea o degli Stati membri e la convenzione Ocse del 17 dicembre 1997 sulla lotta alla corruzione di pubblici ufficiali stranieri nelle operazioni economiche internazionali.

Con il decreto in parola è stato introdotto nell'ordinamento italiano un regime di responsabilità amministrativa (riferibile sostanzialmente alla responsabilità penale) a carico delle società per alcuni reati commessi, nell'interesse o a vantaggio delle stesse, da persone fisiche che rivestano funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione delle società stesse o di una loro unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, nonché da persone fisiche che esercitino, anche di fatto, la gestione ed il controllo delle società stesse, nonché da persone fisiche sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti sopra indicati.

Tale responsabilità si aggiunge a quella della persona fisica che ha realizzato materialmente il fatto.

L'ampliamento della responsabilità mira a coinvolgere nella punizione di taluni illeciti penali le società che abbiano tratto vantaggio dalla commissione del reato.

Tra le sanzioni previste, le più gravi sono rappresentate da misure interdittive quali la sospensione o revoca di licenze e concessioni, il divieto di contrarre con la P.A., l'interdizione dall'esercizio dell'attività, l'esclusione o revoca di finanziamenti e contributi, il divieto di pubblicizzare beni e servizi.

La responsabilità prevista dal suddetto decreto si configura anche in relazione a reati commessi all'estero, purché per gli stessi non proceda lo Stato del luogo in cui è stato commesso il reato.

Quanto alla tipologia di reati destinati a comportare il suddetto regime di responsabilità amministrativa a carico delle società, il decreto, nel suo testo originario, si riferisce a una serie di reati commessi nei rapporti con la pubblica amministrazione e precisamente:

- indebita percezione di contributi, finanziamenti o altre erogazioni da parte dello Stato o di altro ente pubblico (art. 316-ter c.p.);
- truffa in danno dello Stato o di altro ente pubblico (art.640 1 comma , n.1 c.p.)
- truffa aggravata per il conseguimento di erogazioni pubbliche (art. 640 - bis c.p.)
- frode informatica in danno allo Stato o di altro ente pubblico (art. 640 - ter c.p.)
- corruzione per un atto d'ufficio (art. 318 c.p.)
- corruzione per un atto contrario ai doveri d'ufficio (art.319 c.p.)
- corruzione in atti giudiziari (art. 319 - ter c.p.)
- istigazione alla corruzione (art. 322 c.p.)
- concussione (art. 317 c.p.)
- malversazione a danno dello Stato o di altro ente pubblico (art. 316- bis c.p.)

Successivamente l'art.6 della legge 23.11.2001 n. 409 recante "Disposizioni urgenti in vista dell'introduzione dell'euro" ha inserito nell'ambito del decreto l'art. 25 -bis, che mira a punire il reato di "falsità in monete, in carte di pubblico credito e in valori di bollo". Più di recente, l'art. 3 del decreto legislativo 11.4.2002 n. 61, in vigore dal 16.4.2002, nell'ambito della nuova riforma del diritto societario ha introdotto il nuovo art. 25-ter del Decreto, estendendo il regime di responsabilità amministrativa delle società, anche nei confronti dei c.d. reati societari, così come configurati dallo stesso decreto legislativo n. 61/2002 (false comunicazioni sociali, false comunicazioni sociali in danni dei soci o dei creditori , falso in prospetto, falsità nelle relazioni o nelle comunicazioni della società di revisione, impedito controllo, indebita restituzione dei conferimenti, illegale ripartizione degli utili e delle riserve, illecite operazioni sulle azioni o quote sociali o della società controllante, operazioni in giudizio dei creditori, formazione fittizia del capitale, indebita ripartizione dei beni sociali da parte dei liquidatori, illecita influenza sull'assemblea, aggravi, ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza).

- 2) Da un punto di vista politico (cioè secondo la percezione che ne ha il cittadino nella sua duplice veste di cliente ed elettore), l'Ente Locale rimane titolare, a tutti gli effetti, del servizio affidato a terzi. Ciò significa che ricadono sulle spalle degli Enti Locali anche quelle situazioni che non hanno rilevanza dal punto di vista giuridico ma sono comunque imputabili ad un 'cattivo', oppure "carente", esercizio dei poteri da parte di chi, quei poteri, doveva esercitarli.

È il caso, ad esempio, connesso al nascere di problemi dovuti alla qualità, oppure ai costi dei servizi forniti dalle “controllate” e sui quali gli Enti Locali non sono stati in grado di esercitare, nelle forme e nei tempi dovuti, le loro azioni di verifica e controllo.

In conclusione, l’Ente Locale (e, in particolare, i suoi amministratori) che ricorre ad una “controllata” per la gestione di un particolare servizio:

- conserva la titolarità del servizio stesso;
- se non esercita la dovuta azione di controllo, rischia sul piano giuridico, di incorrere in penalità di carattere civile e/o penale e sul piano politico rischia di pagare un pesante prezzo di immagine.

Diventa così importante stabilire come e con quali mezzi gli Enti Locali possano e debbano esercitare la dovuta azione di controllo.

1.2 Il problema del controllo

Il controllo analogo è fondamentale e necessita:

- presenza, di un nucleo di specialisti che hanno la necessaria competenza sia metodologica sia dell’attività svolta dall’azienda “controllata”;
- disponibilità di un opportuno sistema di reporting, che evidenzia mensilmente i risultati raggiunti (qualità dei servizi, costi, ricavi, margini, investimenti) a livello di “prodotto” e di centro di responsabilità;
- definizione di un calendario di incontri con gli organi dirigenti della ‘controllata”;
- ed ancora in via preventiva (obiettivi qualitativi e quantitativi dell’esercizio, budget annuale, ...);
- durante l’esercizio (analisi del consuntivo infrannuale, valutazione degli scostamenti con il budget, definizione degli interventi correttivi);
- in via consuntiva (valutazione dei risultati raggiunti e delle responsabilità relative).

1.3 L'approccio al problema

2 La proposta

autonomielocali s.r.l. (d'ora in poi i "Consulenti") in questo contesto seguono gli enti locali nel:

1. valutare le opportunità - minacce offerte dal nuovo quadro normativo;
2. proporre una strategia di gestione delle partecipate;
3. adottare strumenti di indirizzo e controllo delle partecipazioni, reports ed indicatori gestionali;
4. utilizzare efficacemente il Contratto di Servizio, quale principale strumento di controllo delle società di gestione dei servizi pubblici locali;
5. operare strategie di governance e di investimento e collocare le proprie risorse in società strategiche o più sensibili alla crescita e più redditizie,
6. operare collocamenti nei mercati ed alleanze strategiche, sempre nel rispetto del proprio territorio ed a vantaggio della propria collettività di riferimento, cercando di accrescere continuamente il proprio consenso politico;
7. creare newco patrimoniali, società immobiliari di proprietà del Comune, a cui conferire le reti ed i beni disponibili dell'Ente, al fine di raggiungere una gestione più efficiente ed una maggior valorizzazione degli stessi;
8. introdurre i necessari strumenti informativo - contabili, primo fra tutti il Bilancio Consolidato.

Le caratteristiche principali della nostra impostazione sono:

- la disponibilità di una metodologia innovativa per gli Enti Locali;
- la disponibilità di un team di consulenti in grado di apportare un contributo fattivo in ogni fase dell'intervento, dalla sua impostazione di massima fino alla sua esecuzione;
- la possibilità di tarare i tempi e l'intensità dell'intervento alle necessità e alle esigenze degli Enti Locali, garantendo comunque il rispetto della rotta;
- la possibilità di avvalersi di specifici prodotti informatici.

Più in particolare e richiamandoci ai concetti sviluppati nelle pagine precedenti, i **Consulenti** sono in grado di fornire un'assistenza a tutto tondo perché può intervenire nelle seguenti fasi:

1. assistenza all'Ente Locale nell'individuazione delle possibili criticità delle singole controllate;
2. assistenza all'Ente Locale nella definizione delle priorità di intervento;
3. esecuzione dell'intervento presso la controllata;
4. definizione della soluzione più idonea;

5. assistenza all'Ente Locale e alla controllata per l'attuazione della soluzione.

Va inoltre sottolineato che, ove possibile, i consulenti sono pronti a svolgere a favore e per nome dell'Ente Locale e/o, a seconda dei casi, della controllata:

- un'assistenza di tipo sistematico e con cadenza prefissata per il controllo dell'andamento operativo della controllata;
- un'attività di carattere formativo, volta alla creazione delle figure di "controller" in grado di operare secondo i criteri e le metodologie predefinite in sede d'intervento preliminare.

Lo sviluppo operativo del progetto proposto è articolato come segue:

I MODULO

“RIDEFINIZIONE DEL SISTEMA DI GOVERNO E DI INDIRIZZO DELLE PARTECIPATE”

Questo primo modulo, ha la finalità di mettere a disposizione dell’Amministrazione un documento di sintesi, mediante la raccolta di tutti i dati importanti per quanto attiene sia l’informativa societaria, sia il settore nel quale la società opera, sia le possibilità d’azione che l’attuale normativa riserva al Comune.

Tale risultato sarà conseguito attraverso le seguenti fasi, articolate negli interventi e attività specificate:

Intervento 1: Rilevazione della situazione attuale finalizzata alla definizione del report di sintesi sulle situazione complessiva della stessa sia da un punto di vista giuridico sia gestionale

Obiettivo: Raccolta dei dati relativi alle partecipate e sistematizzazione degli stessi in un database

Attività:

1. Individuazione di tutte le Partecipate del Comune ed il loro titolo e forma;
2. Rilevazione e codifica dello stato giuridico di ciascuna società e della composizione societaria;
3. Il numero dei consiglieri di amministrazione, con l’individuazione per ciascuno del nome e della scadenza del mandato;
4. Il numero e il nominativo degli amministratori esecutivi (amministratori con deleghe) e di quelli non esecutivi e di quest’ultimi quelli da considerarsi indipendenti ossia nominati di comune accordo fra i soci);
5. Quali sono le operazioni che prima di essere poste in essere dalla società devono essere preventivamente approvate dal Consiglio d’Amministrazione;
6. A quanto ammontano i compensi attribuiti agli amministratori deliberati dal Consiglio d’Amministrazione;
7. La periodicità con la quale gli organi delegati riferiscono al Consiglio sull’attività svolta;
8. La periodicità delle riunioni del Consiglio d’Amministrazione;
9. La verifica se agli amministratori viene fornita in anticipo (specificare quanto tempo prima) la documentazione relativa alla discussione dell’ordine del giorno;
10. La verifica se in occasione della proposta di nomina di un nuovo amministratore (o di rinnovo del Consiglio) venga fornita ai soci la possibilità di verificare il curriculum e gli eventuali requisiti d’indipendenza;
11. Il sistema di remunerazione e il suo collegamento al raggiungimento di risultati specifici;
12. L’esistenza all’interno del Consiglio di un Comitato per le nomine e un comitato per le remunerazioni (specificandone la composizione);
13. Il nominativo dei responsabili del controllo interno e loro funzioni;

14. L'esistenza di una procedura sulla modalità di gestione e comunicazione delle informazioni societarie verso l'esterno;
15. L'indicazione del nome e del ruolo di chi cura i rapporti con i soci verificando con quale periodicità i soci sono informati dell'andamento della società;
16. L'esistenza di un regolamento assembleare;
17. La verifica se in occasione della proposta di nomina di un membro del Collegio sindacale venga fornita ai soci la possibilità di verificare il curriculum e gli eventuali requisiti d'indipendenza;
18. Rilevazione e codifica del management e relativi costi;
19. Emolumenti degli organi societari oltre gli amministratori;
20. Incarichi esterni delle partecipate;
21. Verifica e rilevazione, per ciascuna, dei vincoli legali – tecnici – operativi;
22. Raccolta, catalogazione e valutazione/validazione degli atti amministrativi di costituzione e convenzione;
23. Ricostruzione dell'attuale composizione societaria;
24. Creazione database e le informazioni così inserite sono la base per verificare le buone pratiche dell'ente e le possibilità di miglioramento;
25. Analisi, per ciascuna, delle possibilità offerte dalla normativa attuale per la loro trasformazione e valorizzazione;
26. Analisi area d'intervento della partecipata attraverso:
 - a) rilevazione dei mercati e dei segmenti serviti e del relativo impatto sociale;
 - b) valutazione dell'importanza sociale e politica della partecipata;
 - c) valutazione degli interessi della collettività da salvaguardare;
 - d) individuazione del core business della partecipata e degli eventuali legami strategici con altre partecipazioni;
 - e) analisi sintetica dello stato finanziario, reddituale, patrimoniale ed organizzativo di ciascuna partecipata.

f) Correlazioni con la verifica di coerenza con le attività istituzionali del Comune;

- Partecipazioni in società per servizi strumentali :
- Riconduzione delle attività gestite e processi di esternalizzazione mediante appalto
- Verifica attività improprie per la rimodulazione gestionale entro il 4.12.2010
- Partecipazioni in società per servizi pubblici locali:
- Verifica dei servizi pubblici gestiti affidati
- Analisi modalità gestionali per il servizio (ad esempio se riferite ad un singolo ente o ad un ambito territoriale più vasto)
- Impostazione del percorso per l'affidamento con gara per evitare soluzione di continuità nella gestione terziarizzata;
- Partecipazioni in società per altre attività:
- Verifica della coerenza con le attività istituzionali
- Possibile dismissione totale se non riconosciuta l'utilità per l'ente
- Redazione piani d'azione e del cronoprogramma

Intervento 2 Definizione della strategia da attuarsi per la ridefinizione del sistema delle partecipate alla luce delle nuove norme

Obiettivo: Definire la struttura delle partecipate del Comune alla luce delle nuove norme

L'obiettivo verrà raggiunto mediante lo svolgimento delle seguenti

Attività:

1. Presentazione agli Amministratori, ai Revisori dei Conti ed ai Consiglieri del quadro delle Partecipazioni in rapporto alla coerenza di ciascuna rispetto alle normative vigenti
Verranno anche indicate le proposte di ridefinizione strategica e caso per caso, gli atti e gli adempimenti necessari alla realizzazione;
2. Disegno della macro struttura organizzativa del sistema delle partecipate alla luce delle strategie definite;

3. Definizione del quadro strategico per la liquidazione delle società e per la cessione delle partecipazioni
 - Formalizzazione del piano strategico con atto di indirizzo adottato dal Consiglio Comunale;
 - Formalizzazione piano di dismissione quote;
 - Analisi dei rapporti contrattuali gestiti dalle società che ricadono sull'ente;
 - Verifica dello stato economico – finanziario della società in liquidazione e dei suoi effetti (quadro debitorio) su dinamiche economico – finanziarie del Comune e definizione possibili soluzioni;
 - Verifica dell'organico delle risorse umane e identificazione delle possibili scelte inerenti;
 - Ridefinizione governance delle società partecipate che permetta di dare voce a chi usufruisce dei servizi

4. Sviluppo delle decisioni inerenti le società da cedere, verificando o predisponendo gli indirizzi di base relativi a procedimenti amministrativi di realizzazione degli obiettivi:
 - a) Documenti legali – amministrativi – fiscali coerenti con le modalità di cessione scelte;
 - b) Redazione del piano economico e finanziario delle singole partecipate e individuazione degli effetti della eventuale cessione sul Bilancio dell'ente;
 - c) Definizione dei metodi di valutazione aziendale ed individuazione del valore per ciascuna partecipazione;
 - d) Assistenza all'Impostazione e gestione del procedimento amministrativo per l'esecuzione della gara di individuazione del socio ove richiesto dalla normativa, In particolare vengono approntati i documenti di ricerca e selezione dei partner, i contratti di servizio, il codice di auto – disciplina, le convenzioni ed i patti parasociali;
 - e) Definizione verifica del contratto di servizio che dovrà prevedere
 - Una chiara definizione contrattuale della tariffa da fare sostenere all'utenza (laddove non vi sia una specifica normativa di settore) regolando specifici casi d'esclusione;
 - L'eventuale canone spettante all'amministrazione nelle sue modalità di determinazione ed incasso;
 - Le sanzioni connesse al mancato pagamento degli obblighi economici;
 - La possibilità di variazione – revisione della tariffa in specificate circostanze;
 - I tempi e le modalità di riscossione della tariffa;
 - Chi deve sostenere eventuali tributi scaturenti dal contratto;
 - L'individuazione delle fonti di finanziamento di dette imposte;
 - Gli eventuali oneri finanziari (interessi moratori per inadempimenti o ritardi nei pagamenti);

- Le modalità con cui verificare gli obblighi economici del contratto;
 - Le sanzioni per inadempimento;
 - La previsione di eventuali garanzie per le parti;
 - La previsione di eventuali assicurazioni.
- f) Definizione dei contenuti e dell'articolazione della "carta dei servizi" per ogni partecipata che opera direttamente al servizio dei cittadini;
- g) Partecipazione o assistenza tecnica esterna alla Commissione di gara;
5. Predisposizione del documento definitivo e sua presentazione agli Amministratori.

N .	Interventi eseguibili	Documenti Prodotti	Benefici per l'Ente
1)	Rilevazione della situazione attuale finalizzata alla definizione del report di sintesi sulle situazione complessiva della stessa sia da un punto di vista giuridico che gestionale	Report di sintesi su vincoli e opportunità per le partecipate alla luce della situazione delle singole e della attuale normativa	Definizione di un quadro completo nell'ambito del quale l'Ente possa assumere le proprie
2)	Definizione della strategia da attuarsi per la ridefinizione del sistema delle partecipate del Comune	Proposta di ridefinizione del sistema delle partecipate	responsabilità ed effettuare il controllo nel rispetto delle nuove norme.

II MODULO

“DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI CONTROLLO DELLA GESTIONE E REPORTING E CONSOLIDAMENTO DATI DELLE PARTECIPATE”

Questo secondo modulo, da sviluppare in parallelo con il precedente, ha la finalità assistere e supportare il Responsabile del Servizio Partecipate nella costruzione, sperimentazione, messa a regime di un sistema di reporting e di indicatori per la valutazione dell'efficienza, efficacia ed economicità di ogni "partecipata". Lo scopo è quello di attuare un sistema completo di controllo e previsione dell'andamento economico, finanziario e patrimoniale delle varie partecipazioni.

L'intervento avrà, in particolare, riguardo ai seguenti aspetti valutativo dell'andamento della singola partecipata:

Intervento 1: Definizione dei metodi d'attuazione del controllo di gestione

Obiettivo: Individuare il modello di controllo

Attività:

1. definizione delle variabili da tenere sotto controllo e delle relative modalità procedurali;
2. definizione degli strumenti operativi di supporto al Servizio partecipate necessari allo sviluppo delle attività;
3. impostazione del sistema di controllo e definizione delle eventuali modifiche organizzative interne e di raccordo con la singola partecipata, necessarie all'introduzione e/o all'implementazione del sistema di controllo.

Intervento 2: Impostazione di un sistema di reporting

Obiettivo: Realizzare il sistema di reporting

Attività:

1. Creazione di un "cruscotto" per ciascuna partecipata, in grado di sintetizzare lo stato dell'azienda ed il progressivo raggiungimento degli obiettivi programmati, realizzando così un sistema di costante monitoraggio della situazione del sistema;
2. Definizioni degli indici significativi di controllo per le varie attività;
3. Individuazione delle modalità e degli strumenti di comunicazione interna;
4. Attuazione e monitoraggio dei risultati della sperimentazione;

Intervento 3: Realizzazione del sistema di controllo analogo del “Comune allargato”**Obiettivo: Realizzare il sistema di controllo delle partecipate**

Realizzazione di un sistema contabile integrato che, nel rispetto della normativa vigente, renda esecutivo il progetto di riorganizzazione del sistema delle partecipazioni, attuandone il monitoraggio per un anno.

Attività: Assistenza nella redazione di:

- a) Bilanci e analisi di bilancio;
- b) Budget consuntivi e analisi degli scostamenti;
- c) Consolidamento dei dati per aree d’interesse;
- d) Budget consolidati;
- e) Bilanci di gestione consolidati;
- f) Redazione Manuali delle procedure del Controllo e del Consolidamento,
- g) Assistenza nella scelta e implementazione eventuali software

N.	Interventi eseguibili	Documenti Prodotti	Benefici per l’Ente
1)	Definizione dei metodi d’attuazione del controllo di gestione	Manuale del controllo delle partecipate	Miglioramento dei flussi informativi a supporto delle decisioni in ordine alle società partecipate
2)	Impostazione di un sistema di reporting		
3)	Realizzazione del sistema di controllo del “Comune allargato”	Report sulle società partecipate	

III MODULO**“ LA CREAZIONE L’ORGANIZZAZIONE E L’ANALISI DELLE PROCEDURE DEL SERVIZIO PARTECIPATE”**

Allo scopo di migliorare la gestione e il coordinamento delle società partecipate, l’ente locale socio dovrebbe predisporre un’apposita struttura interna, dotata di adeguate conoscenze tecniche e competenze al quale delegare le seguenti attività:

- Epletamento degli adempimenti giuridici ed esercizio e dei diritti spettanti al socio;
- Supporto alle decisioni di gestione sia del servizio sia della società e nella definizione delle linee d’indirizzo;
- Acquisizione e analisi delle informazioni per il controllo dell’andamento della gestione societaria e della qualità del servizio erogato dall’azienda.

Intervento 1: Creazione o nel caso di sua esistenza analisi delle procedure del servizio partecipate

Obiettivo: Creare o verificare le procedure del servizio

Attività:

- 1) definizione degli obiettivi, delle risorse e delle procedure del servizio;
- 2) definizione degli strumenti operativi del Servizio partecipate necessari alla sviluppo delle attività;

N.	Interventi eseguibili	Documenti Prodotti	Benefici per l’Ente
1)	Creazione o nel caso di esistenza analisi delle procedure del servizio partecipate	Proposte organizzative e di nuove procedure	Miglioramento gestione società partecipate