
La governance delle partecipazioni pubbliche

di Paolo Momigliano
Partner Studio Legale De André

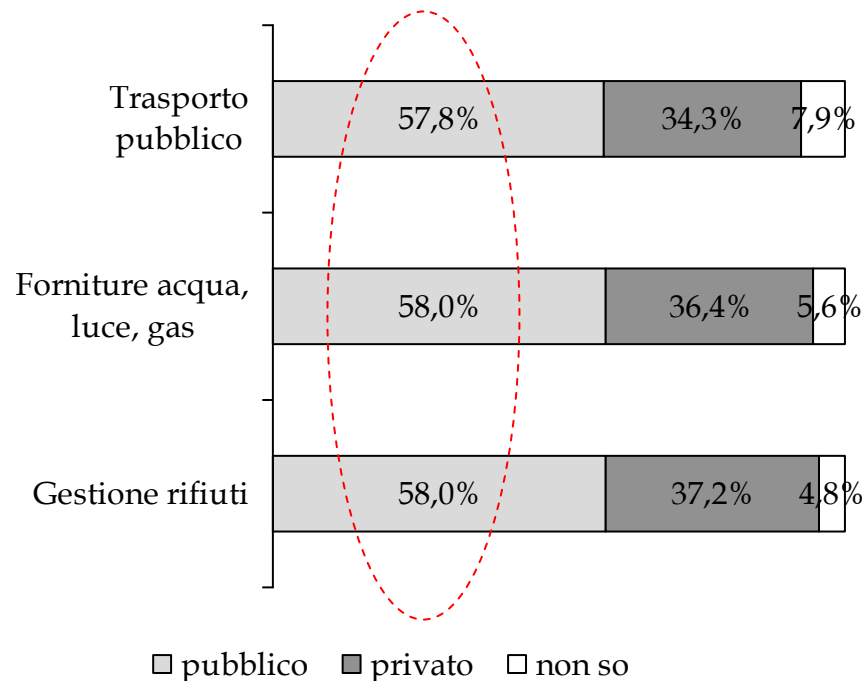
Firenze
14 ottobre 2010

Agenda

- Lo scenario normativo di riferimento
- I processi evolutivi del settore delle utilities in Europa
- Il contesto dell'igiene ambientale in Italia
- Il Governo delle società partecipate: l'esperienza di Genova
- Conclusioni

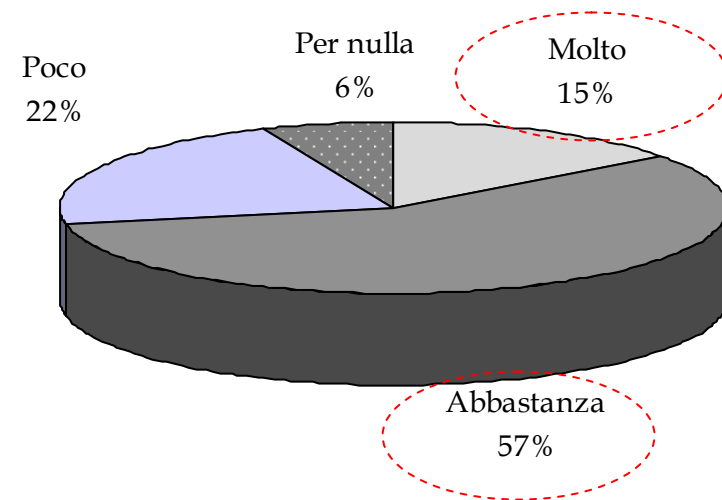
Nella percezione dei cittadini, i servizi pubblici locali rientrano prevalentemente nella sfera “sociale” della gestione pubblica.

– I servizi funzionano meglio quando chi decide è l'operatore pubblico o privato? –



Fonte: Rapporto Confservizi 2004

– Quanto dipende dalla qualità dei servizi pubblici il giudizio nei confronti delle istituzioni locali? –



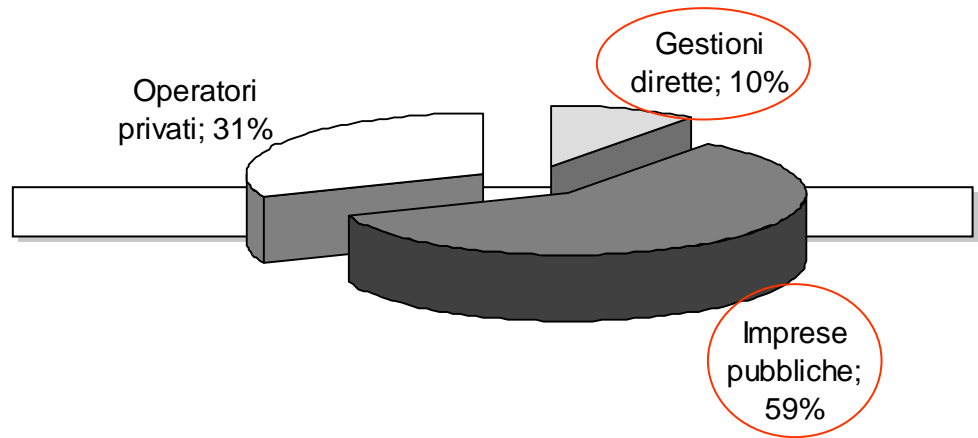
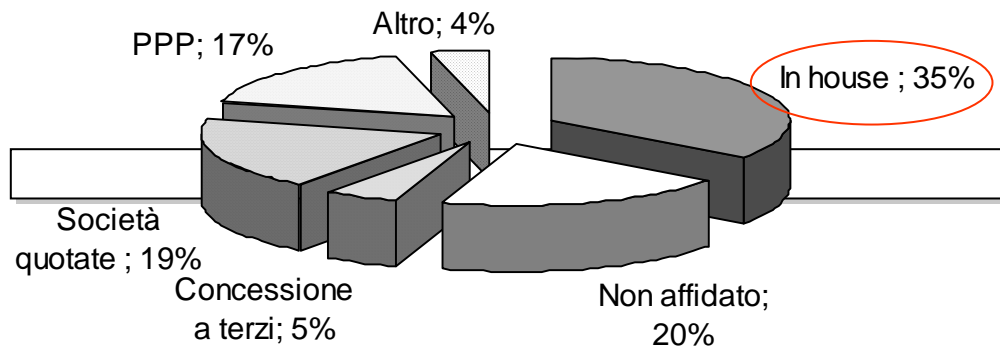
Fonte: Rapporto Confservizi 2004

Nonostante negli ultimi anni si sia avviato un percorso di apertura del capitale a soggetti privati, tale cambiamento non è stato ancora percepito dagli utenti (mancanza di informazione ai cittadini; cambiamento poco significativo dal punto di vista pratico)

I servizi pubblici locali sono ad oggi gestiti prevalentemente dai Comuni, direttamente (“in economia”) o tramite società di scopo a maggioranza pubblica.

– Gli affidamenti nel settore idrico –

– Gli affidamenti nel settore dei rifiuti –



A differenza di gas ed energia elettrica, che nel corso degli ultimi anni hanno visto crescere la presenza del capitale privato, i settori dell’ambiente in senso ampio (acqua e rifiuti) e del trasporto locale, sono storicamente caratterizzati da una connotazione pubblica derivata dal legame con il territorio.

Oggi gli enti locali si trovano di fronte a scadenze e regole prefissate da tre norme di riferimento.

- Le norme di riferimento -

Legge 133/2008

- Regolamenta i processi di liberalizzazione e privatizzazione dei **servizi pubblici locali**

Legge 244/2007

- Consente alle amministrazioni pubbliche di detenere partecipazione esclusivamente in società che abbiano per oggetto attività strettamente necessarie al **perseguimento delle proprie finalità istituzionali**

Legge 248/2006

- Regolamenta l'attività delle società che svolgono **servizi strumentali** a favore degli enti locali

La nuova normativa di riordino dei Servizi Pubblici Locali mira alla rapida liberalizzazione e/o privatizzazione del comparto.

- Art. 15 del D.L. 135/2009: modifiche all'art. 23 bis della L. 133/2008 -

- Il conferimento della gestione del servizio, in via ordinaria, dovrà avvenire in due modi:
 - a) Gara pubblica per la **scelta del soggetto gestore**
 - b) Conferimento del servizio a **società mista pubblica-privata**, a condizione che:
 - Il **socio privato** sia scelto tramite **gara a doppio oggetto(qualita' di socio e compiti)**
 - Al socio privato sia attribuito almeno il **40% del capitale** della società mista
 - Al socio privato siano assegnati **specifici compiti operativi** connessi alla gestione del servizio
- L'ambito di affidamento "**in-house**" si dovrà limitare a situazioni davvero eccezionali e marginali (per caratteristiche sociali, ambientali e geomorfologiche del territorio), previo parere obbligatorio ma non vincolante dell'Autorità Garante della concorrenza
- **Gli affidamenti in-house oggi esistenti cessano:**
 - Alla **scadenza prevista dal vigente contratto di servizio**, a condizione che entro il 31 dicembre 2011 le amministrazioni cedano almeno il 40% del capitale ad un socio privato (con specifici compiti operativi) scelto con gara pubblica
 - In caso contrario cessano improrogabilmente, e senza necessità di delibera, il **31/12/2011**
- Gli altri **affidamenti diretti** (non in-house) cessano improrogabilmente al **31/12/2010**
- La nuova normativa produce impatti anche per le **società quotate in Borsa**

Gli Enti locali possono detenere partecipazioni in società che abbiano per oggetto attività strettamente necessarie al perseguimento delle proprie finalità istituzionali.

- Art. 3 (comma 27) della L. 244/2007 (Finanziaria 2008) -

- Le amministrazioni pubbliche **non possono costituire società** aventi per oggetto attività di beni e servizi non strettamente necessari per il perseguimento delle proprie finalità istituzionali, **nè assumere o mantenere partecipazioni anche di minoranza in tali società** (direttamente o indirettamente)
 - La norma traduce il principio generale secondo cui la costituzione di società o il mantenimento di partecipazioni in esse da parte degli enti locali, **richiede come presupposto la “funzionalizzazione pubblica delle attività”** realizzate dai soggetti partecipati.
 - Tale riconoscimento è richiesto, in particolare, per le **Società che producono servizi strumentali**
 - La norma determina un quadro restrittivo, che si riferisce anche alle situazioni in cui l’amministrazione detenga **direttamente o indirettamente** partecipazioni, **anche di minoranza**, ad organismi societari costituiti per produrre attività non riconducibili a finalità rientranti tra quelle istituzionali, a chiara finalizzazione pubblica.

- Il dato normativo prevede (art. 3, comma 28) un **procedimento obbligatorio di autorizzazione all’assunzione e al mantenimento delle partecipazioni** attualmente detenute dalle amministrazioni in società.
 - La sussistenza della corrispondenza delle attività dell’organismo societario a quelle istituzionali dell’ente di riferimento o della qualificazione delle attività prodotte come servizi di interesse generale devono essere dichiarate in una **deliberazione motivata dell’organo competente** (per gli enti locali questo è individuabile senza dubbio nel Consiglio).

- Qualora non siano rilevabili tali presupposti, **entro diciotto mesi** dall’entrata in vigore della Legge Finanziaria 2008 **le amministrazioni pubbliche devono cedere le società e le partecipazioni vietate**, mediante procedure ad evidenza pubblica (art. 3, comma 29).
 - **Parere 48/2008 Corte dei Conti Lombardia sez. controllo:** “ il termine entro il quale le pubbliche amministrazioni devono dismettere le partecipazioni slegate dai propri fini istituzionali è’ ordinatorio, nel senso che entro la data indicata dal legislatore devono essere avviate le procedure relative alla dismissione, mentre l’ iter può anche chiudersi in un momento successivo”

Il concetto di Servizi Pubblici Locali, non deve confondersi con quello di “servizi strumentali all’ente locale”, la cui disciplina è stata introdotta dal decreto Bersani.

– Art. 13 della Legge 248/2006: disciplina dei “servizi strumentali” agli enti locali –

- I “servizi strumentali” sono caratterizzati dall’aver come destinatario non la collettività bensì l’Ente
- Al fine di evitare alterazioni o distorsioni della concorrenza e del mercato e di assicurare la parità degli operatori, le società, a capitale interamente pubblico o misto, costituite dalle amministrazioni pubbliche regionali e locali per la **produzione di beni e servizi strumentali all’attività di tali enti**, possono operare solo nei limiti seguenti:
 - debbono operare **esclusivamente per gli enti locali costituenti** (o dalla società da questi costituita, se il servizio strumentale è prestato da società di secondo livello);
 - devono avere un **oggetto sociale esclusivo**;
 - **non possono partecipare ad altre società o Enti**.
- Al fine di assicurare l’effettività delle precedenti disposizioni, le società strumentali devono **dismettere le attività non consentite**, pena la nullità dei contratti stipulati.
 - A tale fine possono cedere le attività non consentite a terzi ovvero scorporarle, anche costituendo una separata società da collocare sul mercato.

Dopo 10 anni di interventi legislativi, il sistema dei servizi pubblici si presenta con una serie di nodi ancora da sciogliere...

- I rischi legati al nuovo quadro normativo -

- Le soluzioni proposte sono state in parte contraddittorie, inefficaci, oscillando tra fasi di tutela eccessiva dei servizi ad aperture acritiche alla concorrenza;
- Quando si sono disciplinati singoli settori (es. igiene urbana, TPL) non si è guardato alla disciplina generale dei servizi pubblici locali;
- L'Italia è una: se non si creano le condizioni di sistema per le regioni più arretrate e con più gravi problematiche le riforme sono destinate a essere rinviate, fino a quando non interviene la riforma successiva;
- L'apertura dei servizi pubblici locali alla concorrenza deve essere accompagnata da una disciplina specifica che regoli la fase di transizione, che affronti le asimmetrie del mercato e risolva in modo chiaro le mille contraddizioni che si sono via via stratificate e sedimentate;
- Nonostante sia prevista una *dead-line* imminente (31/12/10) per le dismissioni di partecipazioni e decadenza delle gestioni dirette, già si riparla di rinvii e difficoltà applicative:
 - profili incostituzionalità dell'art. 23 bis;
 - abolizione degli ATO;
 - revisione discipline nel settore
- La concentrazione temporale delle scadenze previste per le operazioni di dismissione o privatizzazione, potrebbe portare a svendite o speculazioni, a favore dei soggetti terzi acquirenti
- Le amministrazioni più grandi potrebbero trovarsi a gestire un elevato numero di dismissioni contemporaneamente senza la certezza della conclusione positiva dell'iter in tempi rapidi

... ma, in ogni caso, ciascun ente locale si vedrà costretto a metter mano al sistema di **governance** delle proprie partecipate.

- *Gli impatti sulle società: riordino, scorpori, dismissioni, internalizzazioni* -

- In concreto la normativa ha impatti su **tutte le società partecipate**;
- Le **dismissioni** (da attuarsi mediante operazioni di cessione o scorporo delle attività non più consentite) dovrebbero riguardare tutti quei servizi che, pur avendo in molti casi una rilevanza economica, non siano qualificabili come servizi pubblici locali né siano strettamente indispensabili all'esercizio della missione affidata all'impresa;
- Le attività ulteriori a servizio pubblico:
 - Messa a gara di quelle che rientrano nei livelli di competenza dell'amministrazione e sono funzionali al raggiungimento degli interessi collettivi
 - Internalizzati tutti quei servizi che, avendo come destinatario finale l'ente, non soddisfano in via immediata bisogni collettivi
- Bisogna considerare poi i **servizi "meritevoli"** che non rientrano cioè a stretto titolo nei servizi pubblici locali ma sono ad essi funzionali, in quanto rendono possibile un'attività che i privati da soli non eserciterebbero e che l'ente locale può mantenere a determinate chiare condizioni;
- La normativa ha impatti anche sulle c.d. **società multiservizi**, il cui numero è cresciuto nel corso degli ultimi anni, secondo una tendenza che puntava alla diversificazione ed alla ricerca di economie di scala
 - Le società multiservizi erogano servizi diversi: alcuni qualificabili come Servizi Pubblici e altri come Servizi strumentali
 - Occorrerà riconfigurare il perimetro e il contenuto di tali partecipazioni, attuando politiche di dismissione o di incorporazione, cosa in molti casi molto complicata

La tempistica prevista dalla normativa ha scadenze molto ravvicinate, a partire dal 2010.

- Milestones previste dalla normativa -

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
• Cessazione affidamenti diretti	31/12					
• Adozione delibera di riordino partecipazioni	31/12					
• Soppressione ATO		27/3				
• Cessazione affidamenti società in house		31/12				
• Cessione delle partecipazioni o messa in liquidazione da parte dei Comuni con abitanti inferiori a 50.000		31/12				
• Cessazione affidamenti diretti quotate con partecipazione pubblica superiore al 40%				31/12		
• Cessazione affidamenti diretti quotate con partecipazione pubblica superiore al 30%						31/12

La manovra correttiva (L. 27/7/2010 n. 122) ha introdotto ulteriori novità legislative

Obblighi

- Le funzioni fondamentali dei Comuni sono obbligatoriamente gestite in forma associata per **Comuni < 5.000 abitanti**
- I **Comuni < 30.000 abitanti** non possono costituire nuove società, salvo che si aggregino e formino un bacino superiore ai 30.000 abitanti
- I Comuni **tra i 30.000 e 50.000 abitanti** possono detenere la partecipazione in **1 sola società**
- E' vietata la **ricapitalizzazione** delle società in perdita per 3 anni consecutivi

Scadenze

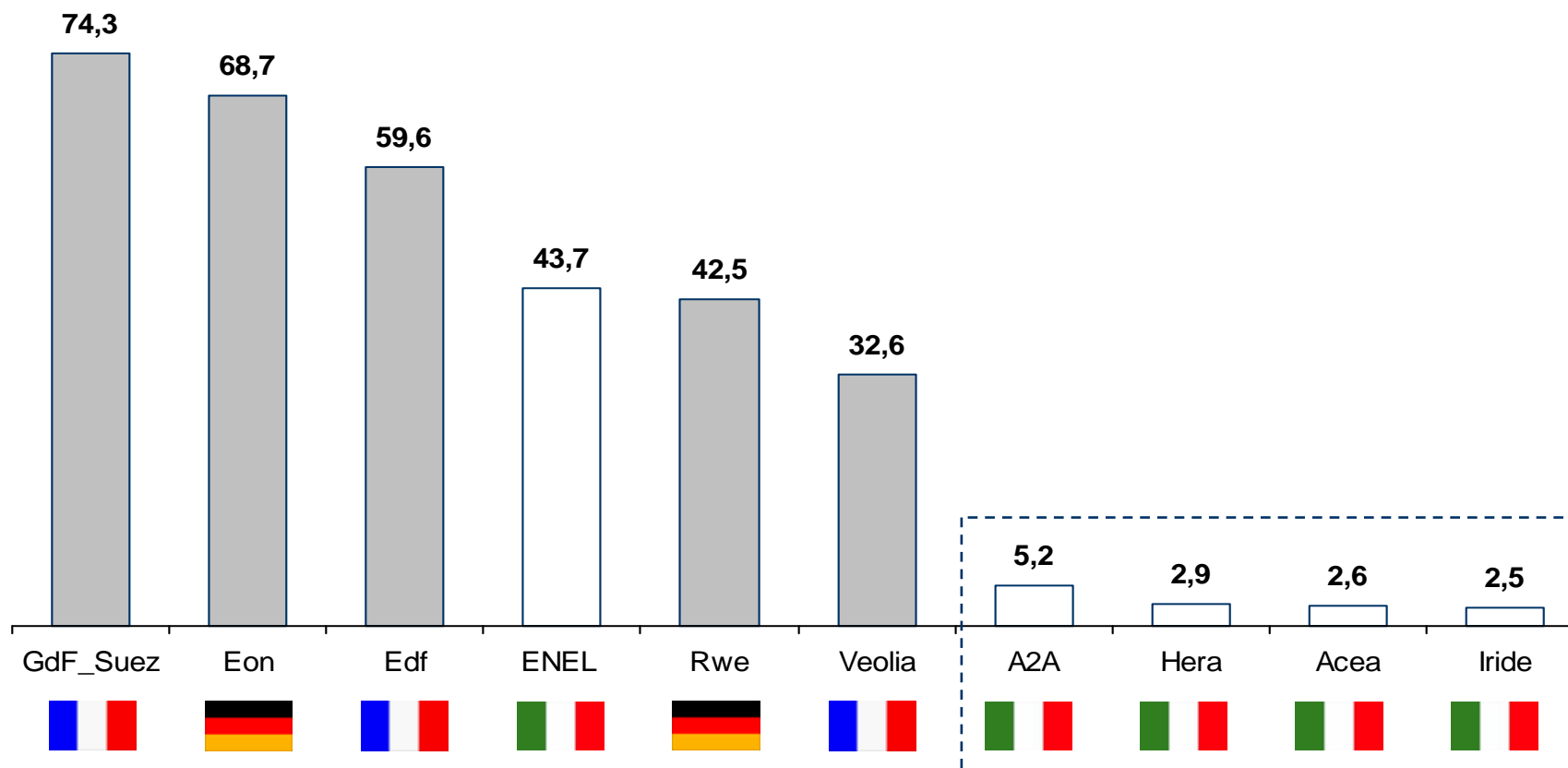
- **Entro il 2011** le Regioni individuano con Legge le dimensioni territoriali ottimali per la gestione delle Funzioni fondamentali
- Entro **90 giorni dal 30/7/2010** DPCM deve stabilire i limiti demografici minimi per l'esercizio delle funzioni fondamentali in forma associata
- Entro **90 giorni dal 30/7/2010** DPCM deve determinare le modalità attuative per la messa in liquidazione delle società comunali
- Entro il **31/12/2011** i Comuni devono procedere alla liquidazione delle società non strettamente non necessarie o cederne la partecipazione

Agenda

- Lo scenario normativo di riferimento
- I processi evolutivi del settore delle utilities in Europa
- Il contesto dell'igiene ambientale in Italia
- Il Governo delle società partecipate: l'esperienza di Genova
- Conclusioni

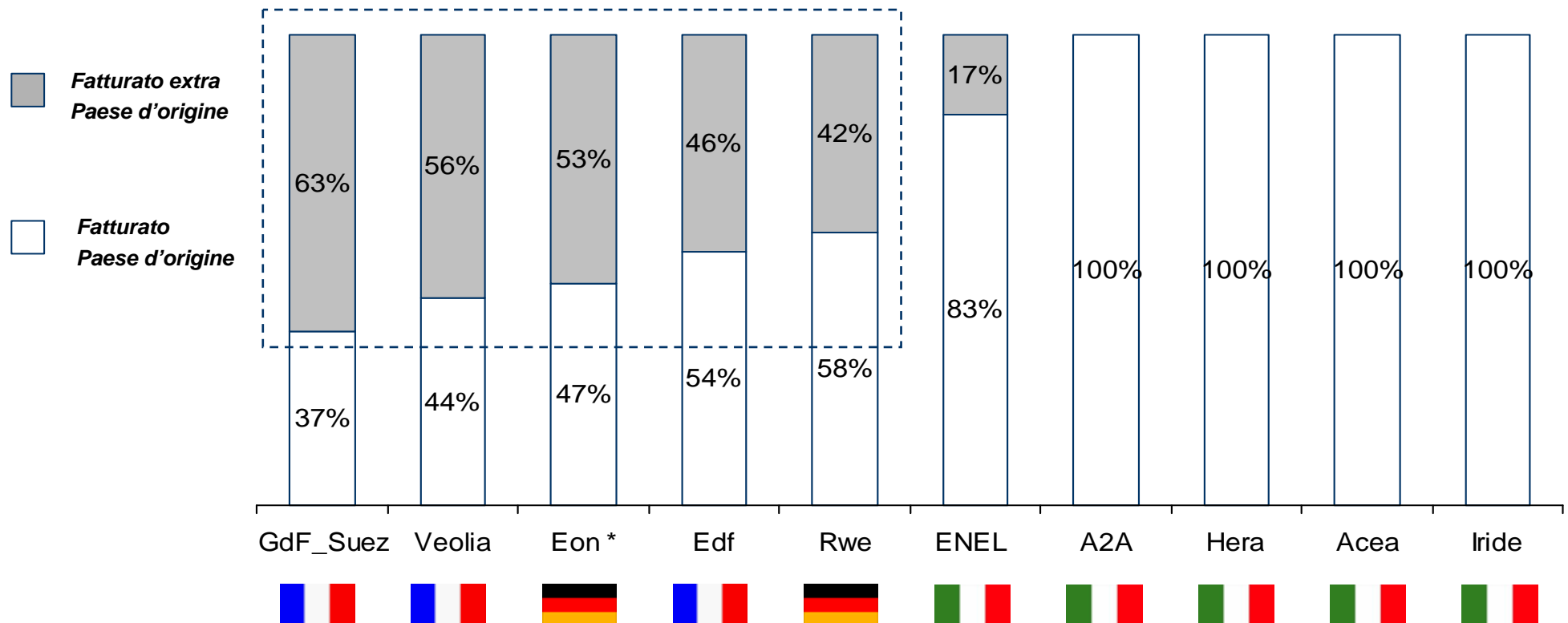
Le maggiori multiutility italiane presentano dimensioni notevolmente inferiori rispetto ai principali player europei.

– Fatturato delle principali Utilities europee e italiane –
(2007; mld di Euro)



Le principali utilities europee sono caratterizzate da un elevato grado di internazionalizzazione, con ricavi extra paese d'origine che rappresentano una parte importante del fatturato complessivo.

— Ripartizione del fatturato delle principali utilities per area geografica —
(2007, %)



(*) Il fatturato del paese d'origine si riferisce all'intera Central Europe Market Unit

Le attuali dimensioni e le caratteristiche di internazionalità delle principali utilities europee sono la conseguenza del processo di aggregazione su ampia scala che ha portato alla concentrazione delle risorse finanziarie e tecnologiche del settore.

— Principali operazioni di aggregazione in Europa nell' Energy —



- Set '08: **Approvazione** del progetto di **fusione** da parte delle 2 società (proposto dal Ministero dell'Economia francese)
- Oggi: Il Gruppo, **controllato dallo Stato Francese con una quota del 35,7%**, supera **gli 80 miliardi di € di fatturato** (dati 2008)



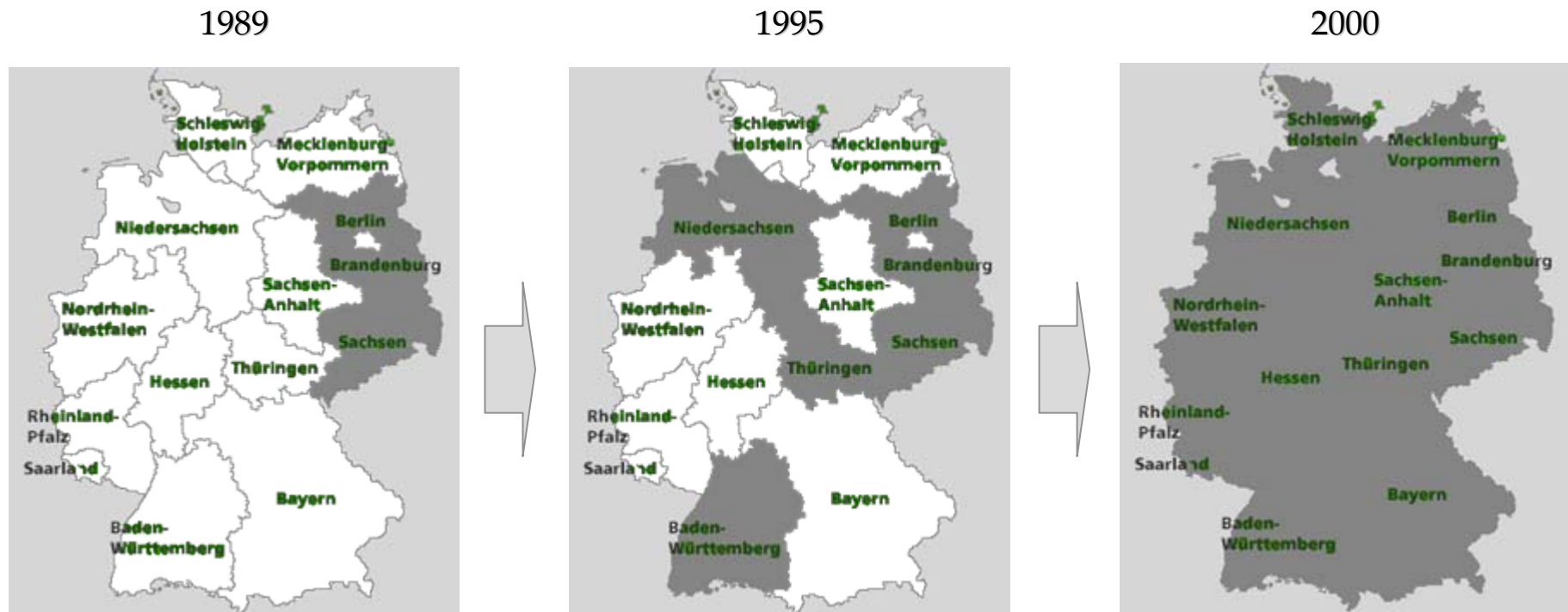
- Set '08: Firma dell'**accordo per l'acquisto della British Energy** per 15,6 mld €
- Feb '09: **British Energy esce dalla Borsa di Londra** ed entra a far parte del Gruppo Edf
- Oggi: il Gruppo presenta un **fatturato superiore ai 64 mld €** (dati 2008)



- Feb '09: Stipula dell'**accordo per l'acquisizione della partecipazione del 25,01% posseduta, direttamente ed indirettamente, da Acciona in Endesa** per 11,1 mld di €
- Giu '09: esecuzione all'accordo mediante il **trasferimento a Enel Energy Europe S.r.l. del 25,01% del capitale sociale di Endesa per una quota di possesso complessiva del 92,06% del capitale di Endesa**
- Oggi: il Gruppo Enel con un **fatturato di 64 mld di €** (dati 2009) è **la seconda utility d'Europa** per capacità installata con più di 96.000 MW e una presenza operativa in 24 paesi del mondo

RWE Umwelt, leader tedesco nel waste management, ha basato la propria strategia di sviluppo su una lunga serie di acquisizione di imprese locali; il modello di RWE prevede l'ingresso in imprese locali che mantengono, oltre al proprio brand, anche una forte autonomia gestionale.

– Il processo di espansione di RWE Umwelt –



Nel 2005, il 70% di RWE Umwelt è stato acquisito da Remondis, divenuto così il terzo operatore europeo per fatturato consolidato.

Veolia, leader mondiale nella gestione dei rifiuti, è presente a livello globale con oltre 850 impianti per il trattamento dei rifiuti.

— Il modello di espansione di Veolia —



- *Oltre 97.000 dipendenti (il 60% al di fuori della Francia)*
- *Oltre 850 impianti in 5 continenti*
- *Oltre 45 milioni di tonnellate di rifiuti raccolti e oltre 65 milioni di tonnellate trattate*

Nord America
11.243 dipendenti

Sud America
458 dipendenti

Africa e Medio Oriente
8.709 dipendenti

Europa
71.642 dipendenti

Asia e Oceania
5.679 dipendenti

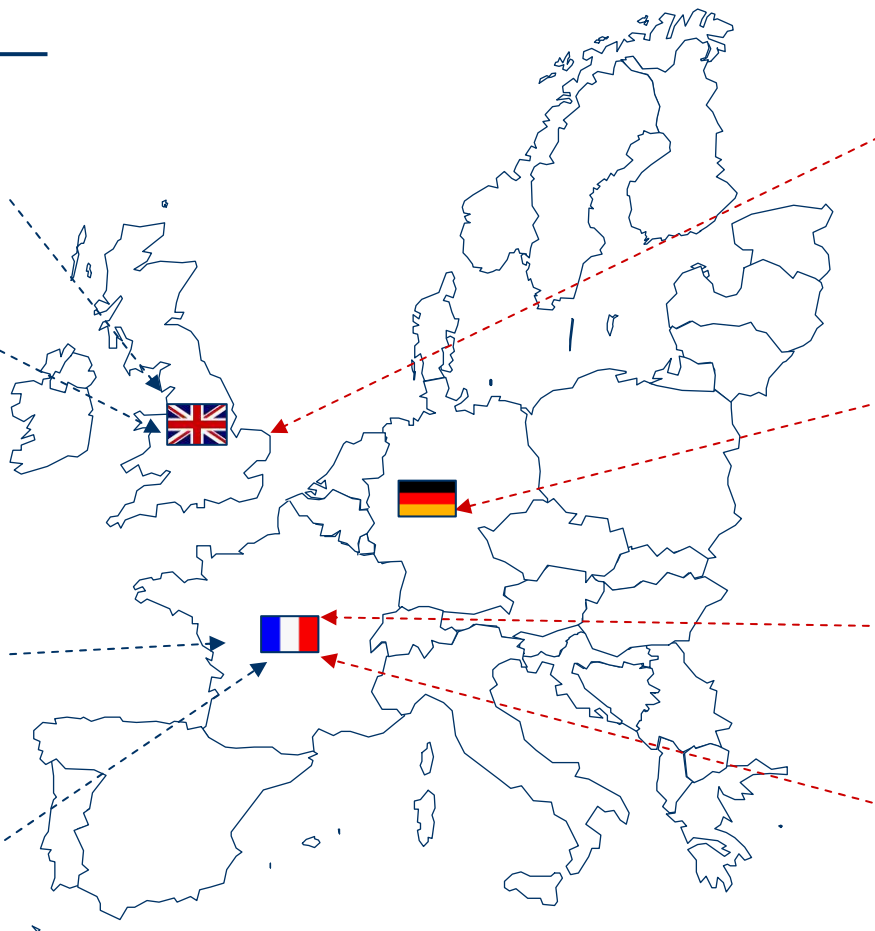


Il mercato europeo del TPL negli ultimi anni è stato scenario di un forte processo di consolidamento che ha portato alla creazione di pochi grandi campioni internazionali, prevalentemente inglesi e francesi.

– Il TPL in Europa –

Player non presenti nel mercato italiano

 <p>Fatturato : 7,4 mld di Euro % internazionalizzazione*: 45%</p>
 <p>Fatturato : 2,8 mld di Euro % internazionalizzazione*: 0%</p>
 <p>Fatturato : 3,4 mld di Euro % internazionalizzazione*: 41%</p>
 <p>Fatturato : 5,9 mld di Euro % internazionalizzazione*: 65%</p>



Player presenti nel mercato italiano

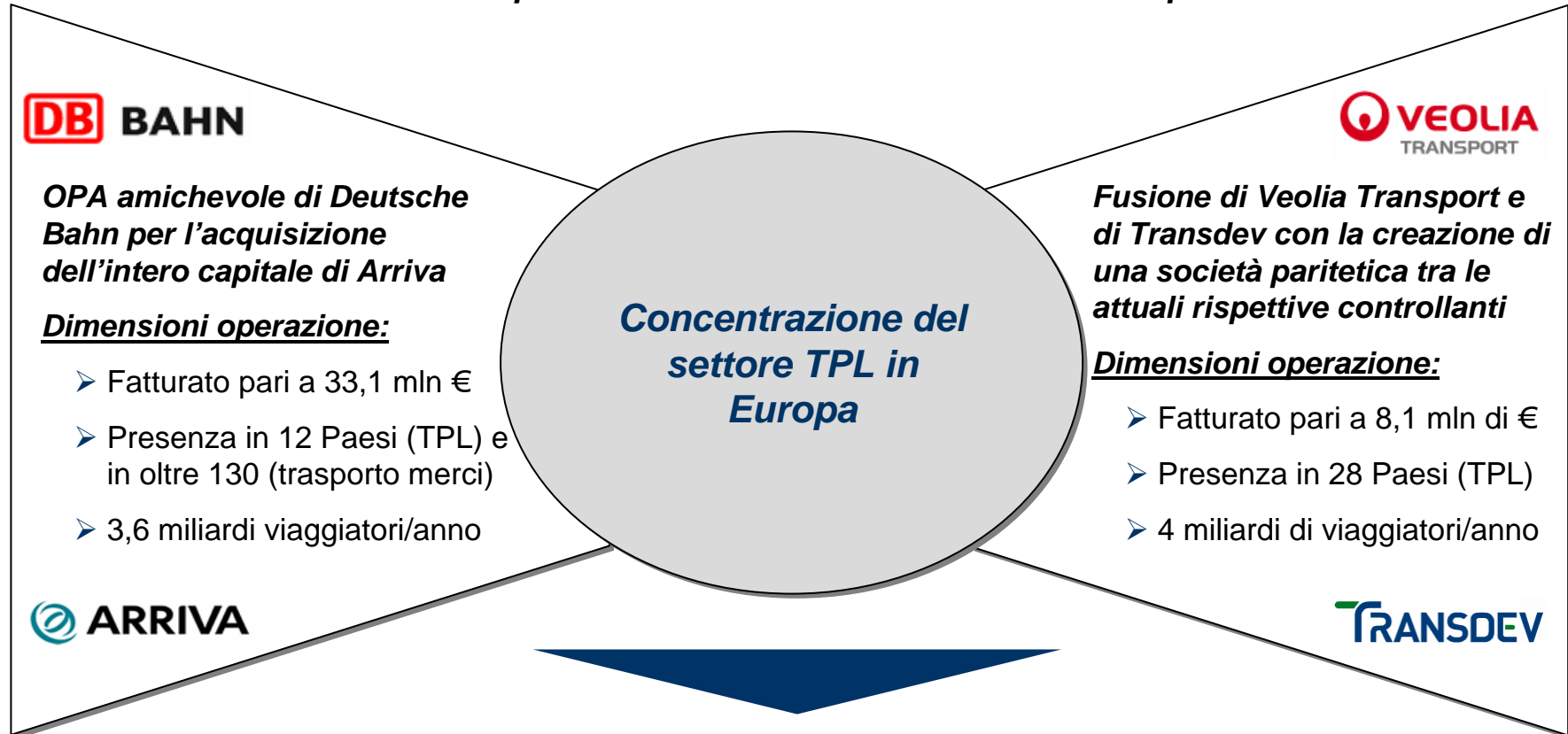
 <p>Fatturato : 3,8 mld di Euro % internazionalizzazione*: 47%</p>
 <p>Fatturato : 29,3 mld di Euro % internazionalizzazione*: 32%</p>
 <p>Fatturato : 4,4 mld di Euro % internazionalizzazione*: 0%**</p>
 <p>Fatturato : 2,5 mld di Euro % internazionalizzazione*: 62%</p>

(*) Calcolata come % di fatturato sviluppata al di fuori del Paese di origine.

(**) RATP è attiva in 12 paesi Europei; la % di fatturato consolidato all'estero è tuttavia molto bassa (0,03% sul totale) in quanto detiene partecipazioni < 50% del capitale azionario

Recentemente sono state realizzate due grandi operazioni che hanno cambiato significativamente il quadro competitivo del TPL europeo.

— Recenti operazioni di consolidamento nel TPL europeo —

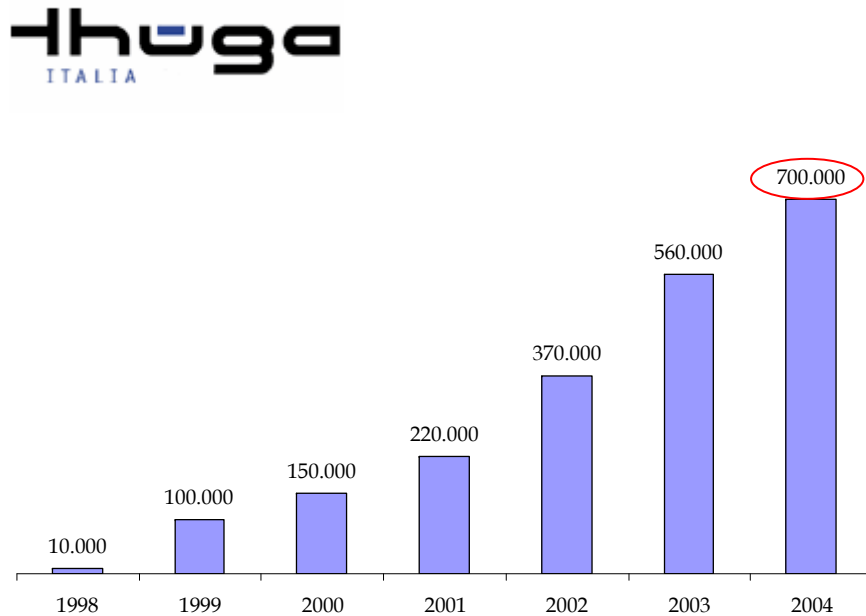


Operazioni orientate alla creazione di operatori leader su scala continentale, in grado di assumere il ruolo di protagonisti assoluti della prossima stagione di liberalizzazione dei trasporti ferroviari e su gomma

In Italia gli operatori stranieri hanno cominciato ad affacciarsi solo in quei settori ove il quadro normativo è abbastanza definito (es. il gas), attraverso acquisizioni societarie di operatori locali.

— Gli operatori stranieri in Italia: l'esempio Thuga nel gas —

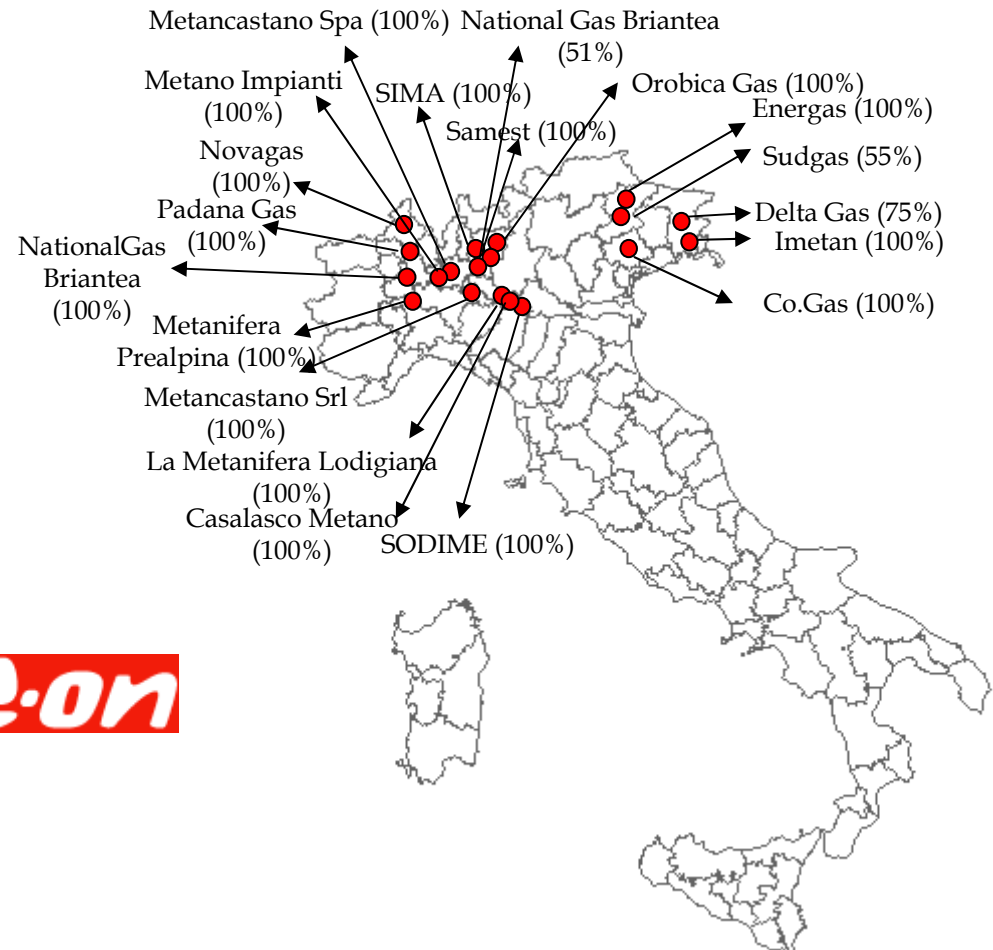
— Evoluzione clienti Thuega Italia —



Thuga è una società del Gruppo
E.ON



— Principali società acquisite da Thuga Italia —

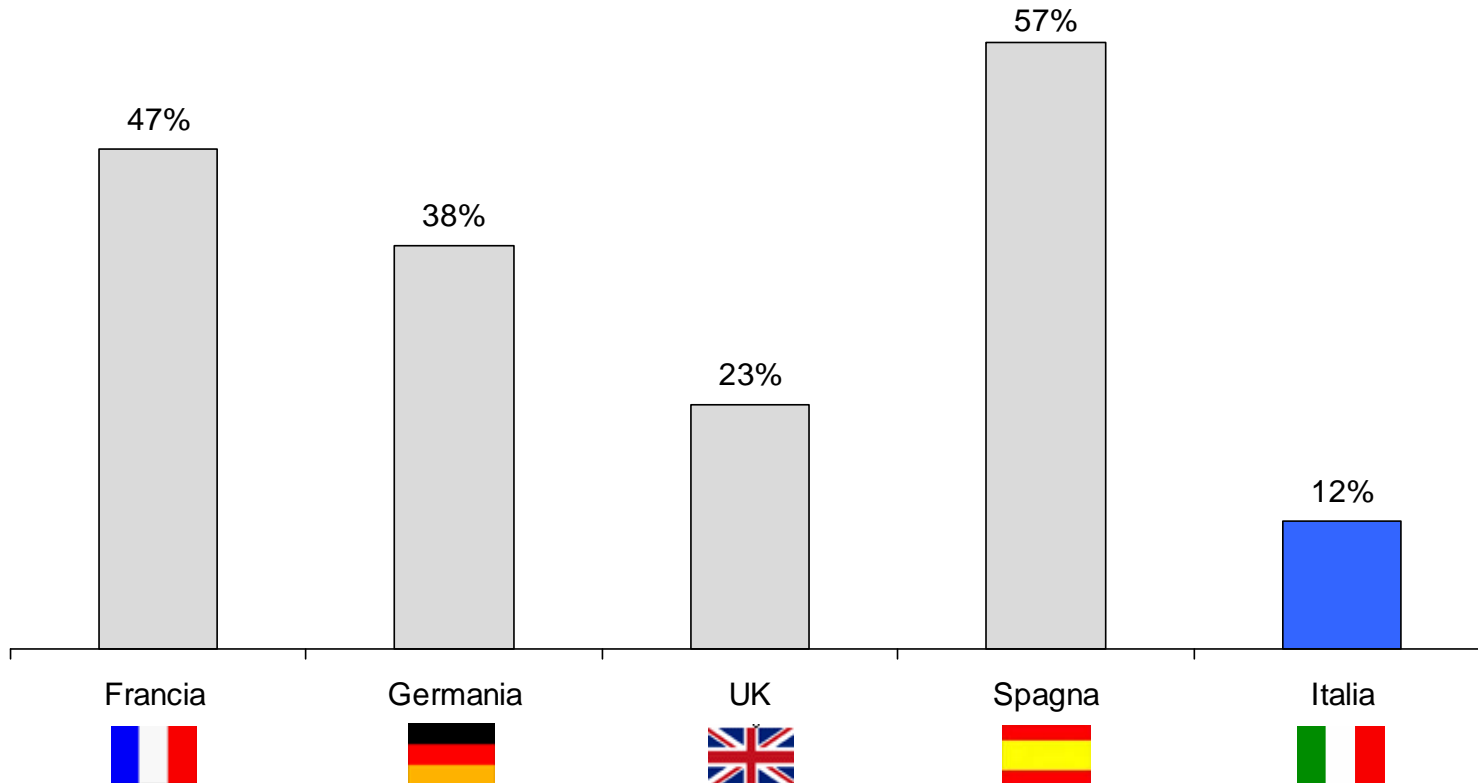


Agenda

- Lo scenario normativo di riferimento
- I processi evolutivi del settore delle utilities in Europa
- Il contesto dell'igiene ambientale in Italia
- Il Governo delle società partecipate: l'esperienza di Genova
- Conclusioni

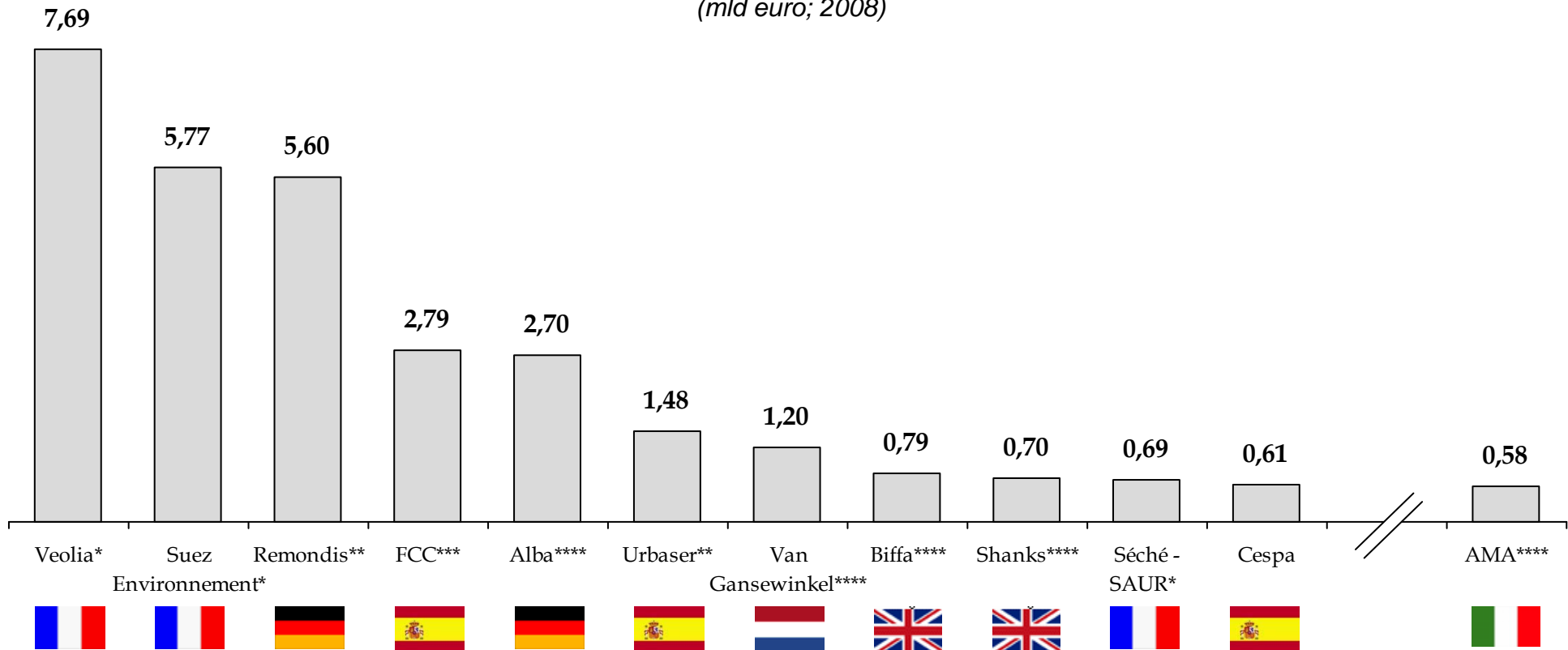
Anche nel settore dell'ambiente si conferma il fenomeno del “nanismo” e della frammentazione del nostro sistema industriale: gli altri Paesi europei si caratterizzano per un mercato più “concentrato” rispetto a quello italiano.

— Quota di mercato dei primi tre operatori dell'Igiene Ambientale —
(%)



AMA, la più grande azienda di rifiuti urbani italiana, sviluppa un fatturato pari al 7% della francese Veolia.

— Fatturato delle principali società di gestione di rifiuti urbani in Europa —
(mld euro; 2008)



* Ricavi da gestione rifiuti

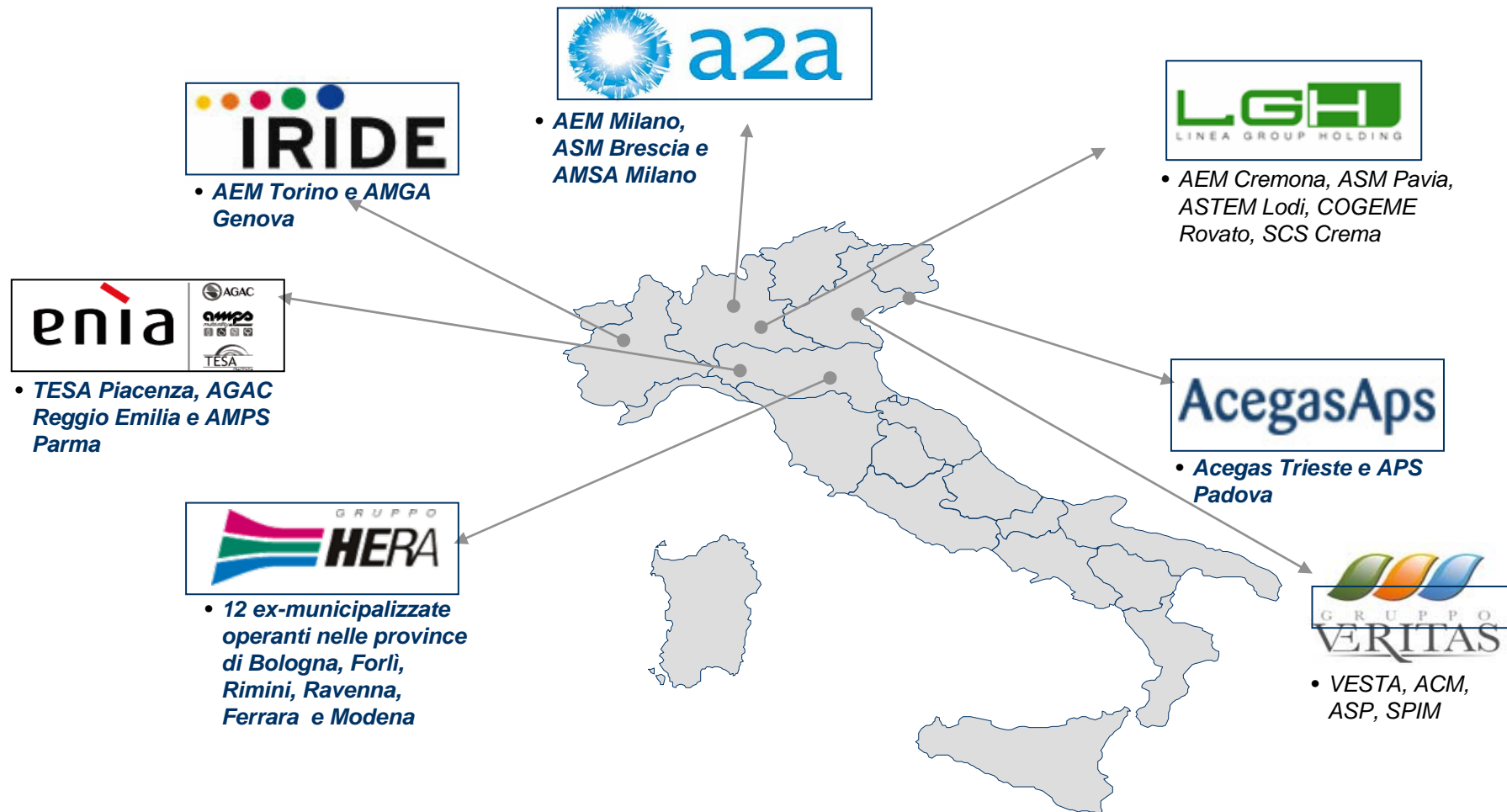
** Inclusa gestione idrica

*** Servizi ambientali, esclusa gestione idrica

**** Ricavi totali della società; AMA: dato 2007

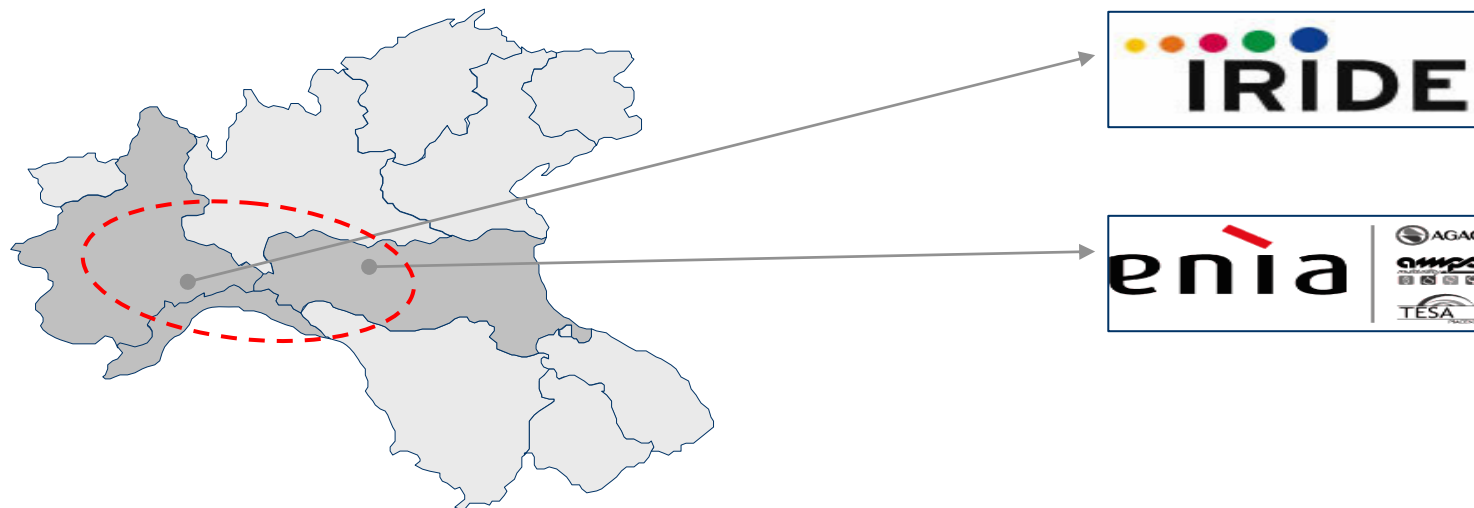
Oggi i processi di *M&A* in Italia stanno portando ad una concentrazione del mercato intorno ai principali Gruppi multiutility e quotati in Borsa.

— *Principali operazioni di M&A in Italia negli ultimi due anni: big player* —



La recente integrazione tra Iride ed Enìa - con la creazione di IREN - consolida la leadership del nuovo soggetto nel Nord-Ovest.

— Progetto di integrazione Iride - Enìa —



Tale operazione presumibilmente porterà all'ulteriore aggregazione di aziende di piccole e medie dimensioni operanti nei territori limitrofi.

Le maggiori società europee del settore ambientale si configurano in prevalenza come multi-utility, a testimonianza di quel che sembra essere la tendenza anche in Italia.

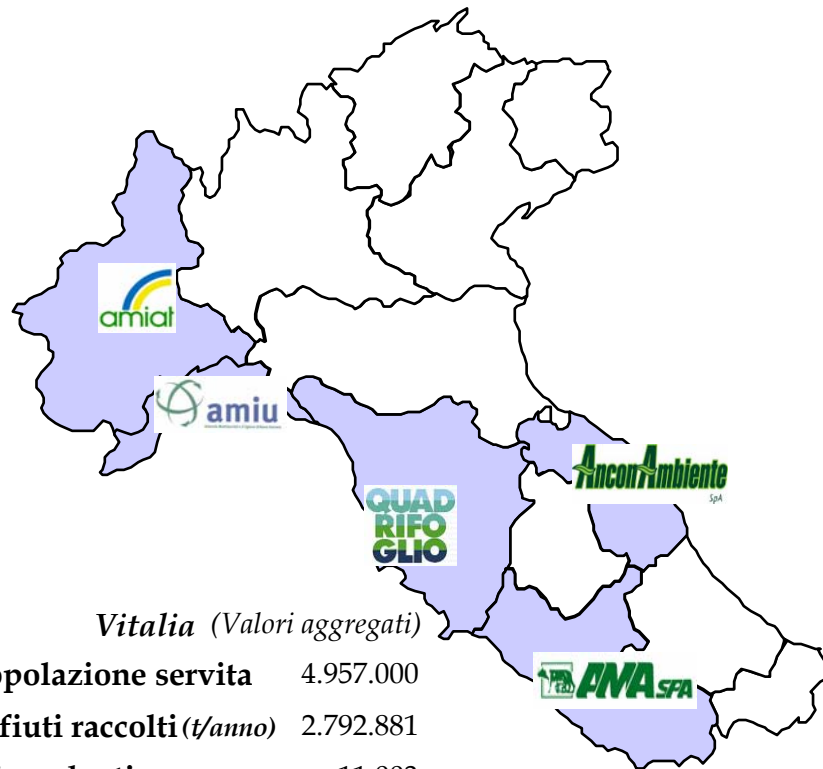
— **Le principali società di gestione di rifiuti urbani in Europa: settori di attività** —

Operatore			Rifiuti	Acqua	Waste to Energy	Bonifiche	Trasporto passeggeri	Altri
↑ Fatturato crescente		Veolia 	✓	✓	✓	✓	✓	
		Suez Environnement 	✓	✓	✓	✓		
		Remondis 	✓	✓	✓			• Eco-combustibili
		FCC 	✓	✓	✓		✓	• Immobiliare • Cemento
		Alba 	✓					• Facility management
		Urbaser 	✓	✓				
		Van Gansewinkel 	✓		✓			
		Biffa 	✓		✓			
		Shanks 	✓				✓	• Bonifiche
		Séché-SAUR 	✓		✓			• Eco-combustibili
		Cespa 	✓					*

* La controllante Ferrovial è uno dei più grandi gestori privati di infrastrutture di trasporto al mondo

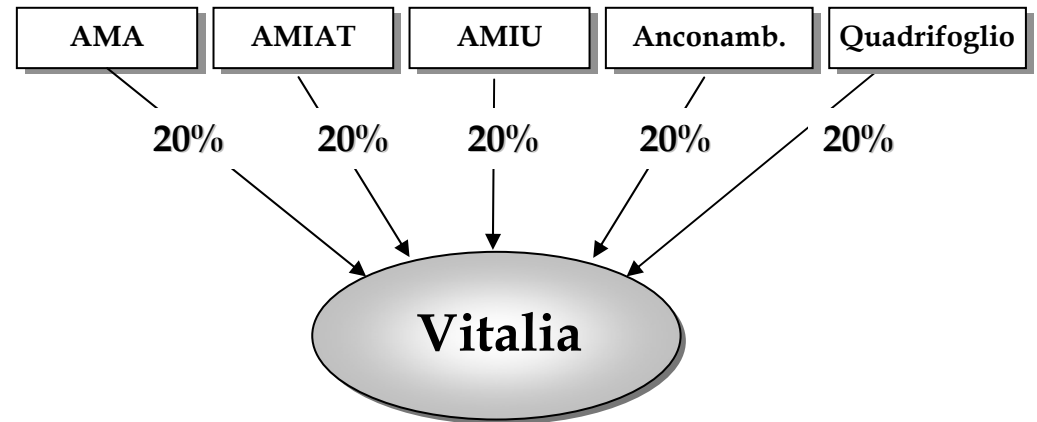
L'esperienza di Vitalia è stato in passato l'unico tentativo di creare un soggetto di operatori "pure-player" nel settore dell'ambiente.

– Un tentativo di aggregazione nel settore dei rifiuti: il caso Vitalia –



Vitalia (Valori aggregati)

Popolazione servita	4.957.000
Rifiuti raccolti (t/anno)	2.792.881
Dipendenti	11.003
Valore produz. (mln di euro)	752,8



- Il capitale sociale di Vitalia è suddiviso in **quote paritetiche** (20% ciascuna) tra gli attuali 5 membri dell'alleanza.
- Alcuni tra i principali obiettivi di Vitalia sono:
 - ✓ Organizzazione della **partecipazione congiunta a gare**
 - ✓ **Acquisti congiunti** di alcune categorie di beni e servizi
 - ✓ Condivisione e **sviluppo Know-how tecnologico (R&S)**
 - ✓ **Business development** e **promozione di progetti di sinergia** inter-company

Agenda

- Lo scenario normativo di riferimento
- I processi evolutivi del settore delle utilities in Europa
- Il contesto dell'igiene ambientale in Italia
- Il Governo delle società partecipate: l'esperienza di Genova
- Conclusioni

Il modello di gestione delle partecipazioni degli enti locali italiani presenta problematiche molto spesso simili

– Aree di miglioramento del modello di partecipazioni –

-
- **La gestione delle Partecipazioni si basa prevalentemente più su atti formali** che non su un effettivo indirizzo delle azioni strategiche delle società partecipate
 - **Manca una governance unitaria ed incisiva:** le aziende partecipate sono caratterizzate da regole e processi di funzionamento disomogenei
 - **Lo schema delle Partecipazioni risulta articolato** e si caratterizza per una proliferazione di Partecipazioni di secondo livello e di “Partecipazioni incrociate”
 - **Gli investimenti** effettuati dal Comune nelle proprie partecipate **non generano** in molti casi **ritorni economici significativi**
 - Le **potenzialità complessive** associate al sistema di Partecipazioni **non sono pienamente sfruttate** in una logica di gestione sinergica ed integrata
 - Non è monitorata la **qualità dei servizi erogati** e verificata la soddisfazione di quanto stabilito nei contratti di servizio

Il governo delle partecipazioni degli Enti Locali dovrebbe fondarsi su due pilastri: il controllo della qualità dei servizi e la governance delle società partecipate.

– Governo delle partecipazioni degli enti locali –

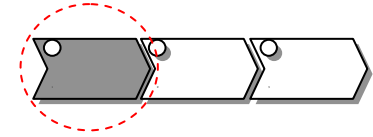


Il percorso per implementare il nuovo modello di gestione delle partecipate del Comune di Genova si può riassumere in 3 fasi fondamentali.

– Possibile percorso evolutivo –



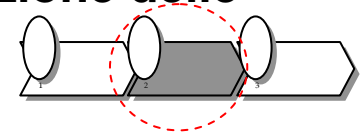
L'Autorità di Genova, composta da 3 membri nominati dal Consiglio Comunale, è stata costituita nel 2009 con il compito di monitorare la qualità dei servizi e proporre iniziative di sviluppo del “sistema.



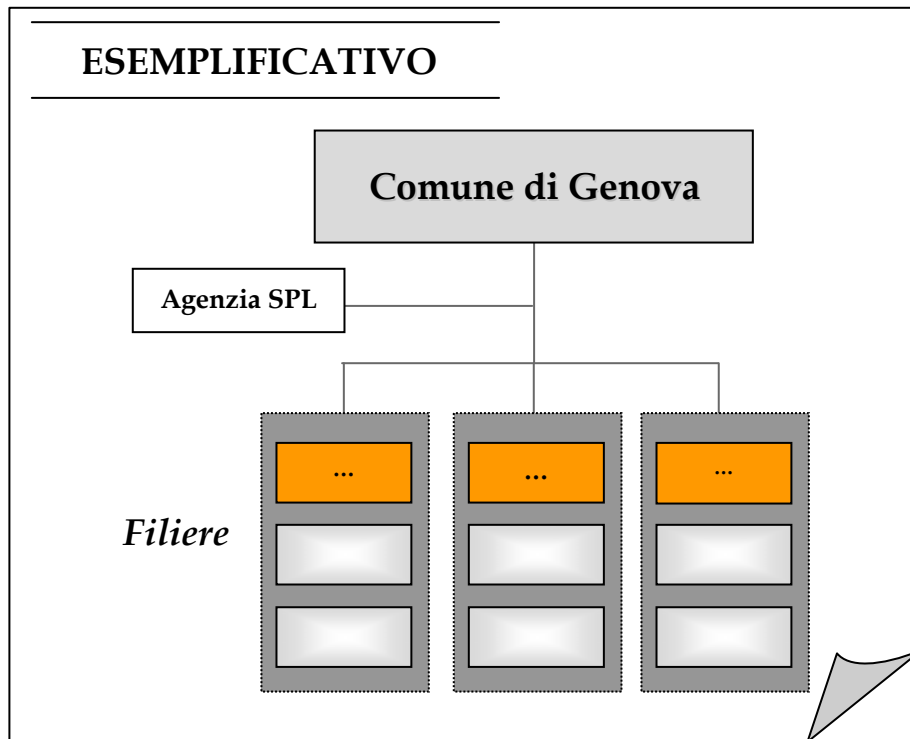
– Principali attività e compiti svolti dall'Autorità per i SPL –

-
- Vigilanza sullo svolgimento dei servizi con poteri ispettivi e di acquisizione di documentazione nei confronti dei gestori, con particolare attenzione al grado di soddisfazione degli utenti;
 - Controllo e monitoraggio del rispetto Contratti di Servizio;
 - Presentazione al Consiglio Comunale della Relazione annuale/semestrale sullo stato dei servizi pubblici e sugli interventi di miglioramento proposti;
 - Determinazione di modalità tecniche di redazione degli schemi di atti concessori, bandi etc;
 - Studio dell'evoluzione dei servizi locali dal punto di vista tecnico, giuridico ed economico e definizione degli standard di qualità;
 - Pubblicizzazione delle condizioni di svolgimento dei servizi pubblici locali, al fine di garantire trasparenza e concorrenza nell'offerta;
 - Espressione di pareri preventivi (su richiesta del Consiglio Comunale, del Sindaco o della Giunta) in merito ad atti concessori e autorizzativi;
 - Vigilanza sull'adozione, sull'idoneità e sul rispetto della Carta dei Servizi

Il modello di Governance delle partecipazioni comunali immaginato per Genova trae ispirazione dall'esempio di Barcellona, e prevede una organizzazione delle partecipate "per filiere" organizzate intorno a società caposettore.



– Ipotesi di modello gestionale delle partecipate di Genova –



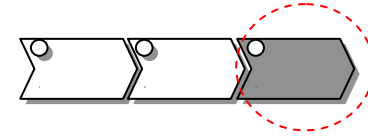
I RAZIONALI DEL CAMBIAMENTO

L'organizzazione delle partecipate per filiera attraverso la creazione di un "livello intermedio" tra il Comune e le singole società partecipate **consente di ottenere i seguenti benefici:**

- ✓ Ridurre lo "span of control" del Comune di Genova
- ✓ Rafforzare il sistema di indirizzo e controllo
- ✓ Rendere più efficace ed efficiente la governance
- ✓ Ottimizzare la gestione del portafoglio di partecipazioni
- ✓ Garantire la creazione di sinergie tra realtà appartenenti alla stessa filiera
- ✓ Ridurre i costi di funzionamento accentrando sulla società Capo Settore i servizi di corporate

Per il governo delle società del “Gruppo” sono in corso di introduzione nuove regole e standard gestionali di controllo

– *Principali interventi da introdurre nella Governance* -

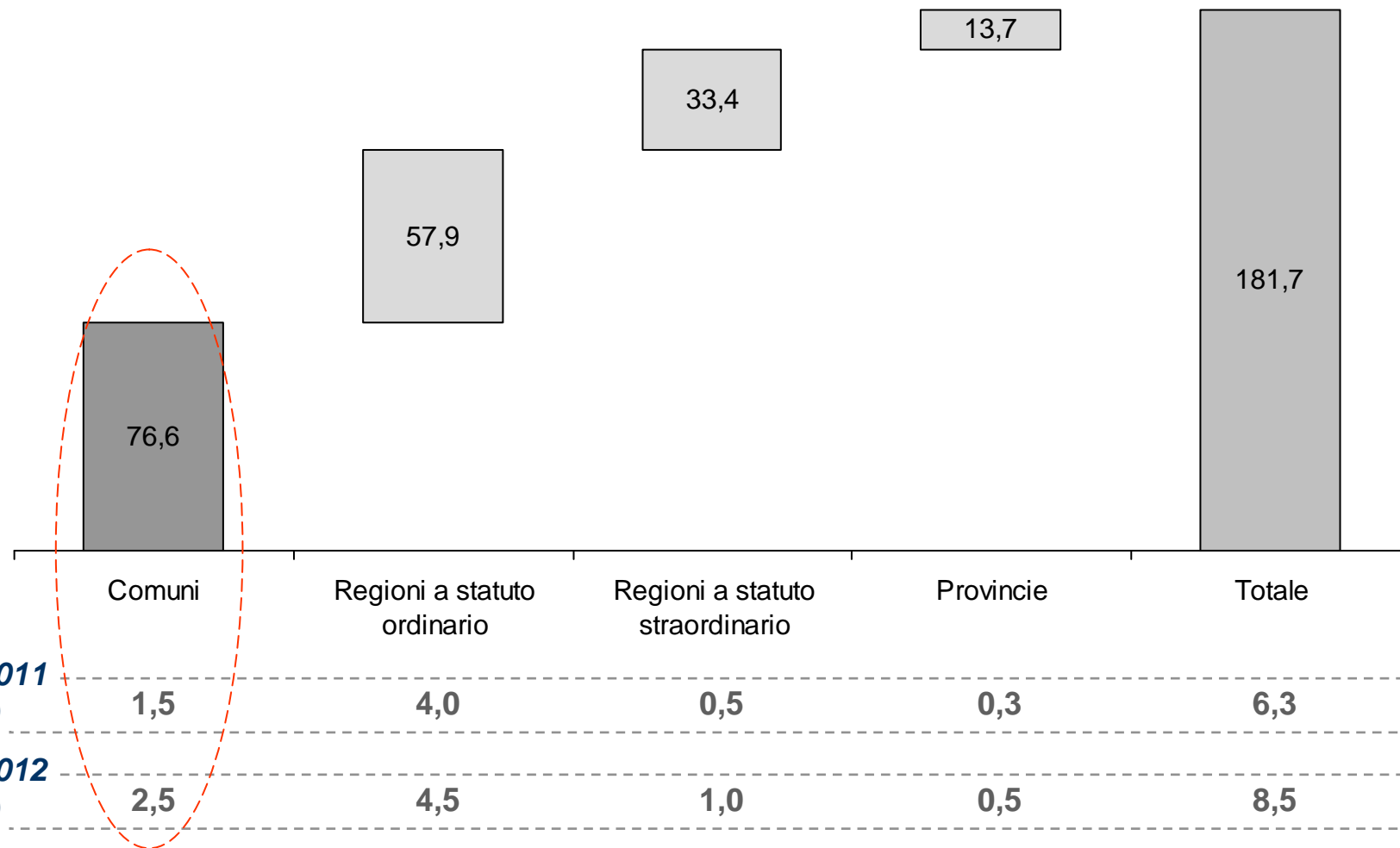


- Adozione di un **codice di corporate governance** finalizzato alla regolamentazione dell'organizzazione interna della società, al fine di assicurare l'affidabilità del management e l'equo bilanciamento tra il suo potere e gli interessi dell'azionista;
- Adozione di un **codice di comportamento** che determini:
 - linee guida del codice etico di cui si dovranno dotare le società;
 - flussi di informazione tra gli organi delle singole società ed il Comune;
 - regole di condotta per le nomine dei componenti dei CdA e dei Collegi Sindacali delle società controllate e partecipate di secondo livello;
- Predisposizione annuale di una **Relazione aziendale** contenente la definizione dei piani strategici e di sviluppo di breve e lungo periodo;
- Predisposizione di un sistema strutturato di **reporting periodico** sulla gestione economica, finanziaria e patrimoniale, nonché sulle operazioni di maggior rilievo;
- Richiesta di **preventiva autorizzazione sulle più rilevanti operazioni** (es. nuovi servizi, affidamento grandi appalti, l'acquisizione o la dismissione di partecipazioni, ecc.)

*Per garantire un'efficace interfaccia con le aziende e la corretta gestione ed analisi dei flussi informativi, sarà dunque necessario **potenziare le capacità di risposta, di indirizzo e controllo delle strutture tecniche e professionali interne all'Amministrazione comunale, oggi non del tutto valorizzate***

La situazione dei Comuni si è ulteriormente “complicata” a seguito del taglio ai trasferimenti imposti dalla Finanziaria.

– I trasferimenti dello Stato su cui effettuare i tagli -
(2009, miliardi di euro)



(*) I trasferimenti non comprendono la quota relativa al Servizio Sanitario Nazionale

Agenda

- Lo scenario normativo di riferimento
 - I processi evolutivi del settore delle utilities in Europa
 - Il contesto dell'igiene ambientale in Italia
 - Il Governo delle società partecipate: l'esperienza di Genova
- Conclusioni