



L'AZIENDA PUBBLICA

CARATTERI E LOGICHE DI GESTIONE

A.A. 2018-2019
Corso di Management Pubblico
Prof.ssa Alessia Patuelli
Università di Ferrara
19 Marzo 2019

SCALETTA

Dati sul fenomeno delle aziende pubbliche

I caratteri peculiari dell'azienda pubblica

Esperienze pratiche

Dati sul fenomeno delle aziende pubbliche



Ministero dell'Economia e delle Finanze

Società direttamente partecipate



^a CDP detiene una partecipazione del 25,76%

^b detiene il 28,23% di STMicroelectronics

^c Società con azioni quotate in borsa

^d CDP detiene una partecipazione del 35,00%

Dati societari > Partecipazioni

Partecipazioni

Cdp è il principale azionista di società quotate, a rilevanza internazionale. Azionista di società non quotate e di società di gestione del risparmio, possiede quote di Fondi di private equity.

Società quotate	Quota %
Eni Spa	25,76
Poste Italiane Spa	35,00
Terna Spa (1)	29,85
Snam Spa (1)	30,10
Italgas Spa (2)	30,1
Fincantieri Spa (3)	71,64
Saipem Spa (4)	12,5

In questa sezione

[Azionisti](#)

[Partecipazioni](#)

[Partecipate con organi sociali in scadenza](#)

[Statuto Cdp](#)

[Codice etico](#)

[Bilanci e cifre chiave](#)

[Rating](#)

[Antiriciclaggio](#)

[Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. n. 231/01](#)

[Diffusione e stoccaggio di informazioni regolamentate](#)

[Dichiarazioni sull'insussistenza delle cause di inconferibilità o incompatibilità](#)

[Calendario eventi societari](#)

[Normativa istituzionale](#)

Corte dei Conti, 2016, Gli organismi partecipati dagli Enti territoriali

Tabella 1-Organismi partecipati distinti per stato e forma giuridica

Forma giuridica	Attivi	In liquidazione	Cessati	Totale	
				n.	%
Società per azioni	1.628	217	18	1.863	25,94
Società a responsabilità limitata	1.833	273	48	2.154	30,00
Società consortile	609	87	10	706	9,83
Società cooperativa	187	4	1	192	2,67
Consorzio	775	84	10	869	12,10
Fondazione	559	10	3	572	7,97
Istituzione	134	5	4	143	1,99
Azienda speciale	214	11	1	226	3,15
Altre forme [±]	425	26	5	456	6,35
TOTALE	6.364	717	100	7.181	100,00

Fonte: Corte dei conti, banca dati SIQUEL – rilevazione dell'8 luglio 2016

“Sono oggetto di analisi gli organismi, tra cui le società, di cui l’ente territoriale, alla data della rilevazione, detiene una partecipazione diretta o indiretta”

Tabella 7-Partecipazioni dirette al capitale degli organismi partecipati osservati* per tipologia ente

<i>Enti nella Regione</i>	<i>Comune</i>	<i>Provincia</i>	<i>Regione</i>	<i>Totale</i>
Valle d'Aosta	193		16	209
Piemonte	4.404	117	15	4.536
Lombardia	5.369	234	13	5.616
Liguria	387	61	6	454
<i>Totale Nord Ovest</i>	10.353	412	50	10.815
Trentino-Alto Adige	2.009		52	2.061
Veneto	2.837	113	17	2.967
Friuli-Venezia Giulia	728	51	24	803
Emilia-Romagna	2.406	193	34	2.633
<i>Totale Nord Est</i>	7.980	357	127	8.464
Toscana	2.367	186	20	2.573
Umbria	329	26	4	359
Marche	1.275	61	7	1.343
Lazio	267	43	18	328
<i>Totale Centro</i>	4.238	316	49	4.603
Abruzzo	580	9	2	591
Molise	26	12	8	46
Campania	520	29	3	552
Puglia	270	47	7	324
Basilicata	68	3	1	72
Calabria	263	12	5	280
<i>Totale Sud</i>	1.727	112	26	1.865
Sicilia	316	39		355
Sardegna	436	15	23	474
<i>Totale Isole</i>	752	54	23	829
<i>Totale</i>	25.050	1.251	275	26.576

Fonte: Corte dei conti, banca dati SIQUEL – rilevazione dell'8 luglio 2016

* OO.PP. con bilancio 2014. Nella tabella 41 le partecipazioni dirette degli Enti territoriali sono espresse anche nella prospettiva degli organismi aventi sede nella Regione. Non sono presenti a sistema i dati di bilancio 2014 degli organismi partecipati dalla Regione siciliana.

Tabella 21-Spese per copertura perdite riferite agli organismi partecipati osservati*
Impegni e pagamenti – Consuntivo 2014

OO.PP. con Sede Legale nella Regione	Oneri per copertura perdite (Impegni)	Oneri per copertura perdite (Pagamenti)	Valore della produzione	Costi della produzione	Numerosità organismi partecipati
Valle d'Aosta	0	0	247.993.761	270.194.843	23
Piemonte	166.329	258.293	4.979.845.974	4.768.356.269	302
Lombardia	296.001	1.333.209	14.374.094.707	13.611.819.215	736
Liguria	3.242.694	274.756	3.459.723.385	3.367.777.791	68
Trentino-Alto Adige	157.123	1.166.425	4.691.706.113	4.345.368.598	225
Veneto	2.028.772	63.486	4.466.210.789	4.265.206.073	339
Friuli-Venezia Giulia	500.000	1.000.000	1.139.572.839	1.036.128.445	77
Emilia-Romagna	343.673	538.369	6.329.610.106	5.939.687.499	379
Toscana	414.094	661.830	3.547.883.713	3.235.523.476	374
Umbria	0	0	692.729.849	707.529.303	34
Marche	149.917	234.431	1.065.345.106	989.501.415	125
Lazio	0	0	308.340.196	268.853.648	41
Abruzzo	0	1.149.832	274.000.956	264.839.955	26
Molise	0	0	14.112.450	14.606.650	9
Campania	0	0	116.222.642	112.373.422	32
Puglia	1.105.668	2.120.698	416.279.607	396.393.337	59
Basilicata	0	0	79.896.785	76.789.412	3
Calabria	0	0	48.950.835	52.145.101	12
Sicilia	0	6.500	153.950.806	151.746.816	33
Sardegna	0	0	701.296.870	672.154.282	27
Totale	8.404.271	8.807.829	47.107.767.489	44.546.995.550	2.924

Fonte: Corte dei conti, banca dati SIQUEL – rilevazione dell'8 luglio 2016; importi in euro

* OOPP con bilancio 2014, affidamenti e spese degli Enti territoriali partecipanti (riferimento a n. 2.924 OO.PP.).

Tabella 24-Organismi partecipati osservati* – Addetti per attività prevalente

Attività Prevalente - Organismo Partecipato	Numero organismi partecipati	di cui a totale partecipazione pubblica	Numero organismi partecipati in perdita	di cui a totale partecipazione pubblica	Numero addetti
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	552	211	95	41	60.583
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	334	111	53	20	12.545
Trasporto e magazzinaggio	342	105	114	30	73.739
Sanità e assistenza sociale	236	105	51	24	14.991
TOTALE SPL	1.464	532	313	115	161.858
Agricoltura, silvicoltura e pesca	61	14	21	5	1.254
Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria	66	29	18	6	1.725
Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento	330	141	120	43	9.063
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	41	16	15	6	2.465
Attività finanziarie e assicurative	47	24	20	8	1.368
Attività immobiliari	141	71	59	28	2.587
Attività manifatturiere	30	3	10	1	662
Attività professionali, scientifiche e tecniche	249	53	84	18	3.428
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	184	99	25	13	5.724
Costruzioni	136	52	62	21	3.322
Estrazione di minerali da cave e miniere	4	3	2	2	505
Istruzione	171	64	37	10	4.998
Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese	174	50	57	15	4.688
Organizzazioni ed organismi extraterritoriali	4		2		58
Servizi di informazione e comunicazione	78	27	21	7	4.983
Altre attività di servizi	524	218	190	68	12.321
Non definito	513	179	143	41	16.170
TOTALE SERVIZI STRUMENTALI	2.753	1.043	886	292	75.321
TOTALE	4.217	1.575	1.199	407	237.179

Fonte: Corte dei conti, banca dati SIQUEL – rilevazione dell'8 luglio 2016

* OO.PP. con bilancio 2014.

DL. 78/2010, modificato dalla L. 208/2015

Obiettivo di **ridurre le partecipazioni** detenute dai comuni di piccole e medio-piccole dimensioni.

Legge di Stabilità 2015 (articolo 1, comma 611,
Legge 23 dicembre 2014, n. 190)

Al fine di assicurare il coordinamento della finanza pubblica, il contenimento della spesa, il buon andamento dell'azione amministrativa e la tutela della concorrenza e del mercato [...], avviano un **processo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute**, in modo da conseguire la riduzione delle stesse entro il 31 dicembre 2015, anche tenendo conto dei seguenti criteri:

Legge di Stabilità 2015 (articolo 1, comma 611,
Legge 23 dicembre 2014, n. 190)

- a) eliminazione delle società e delle partecipazioni societarie **non indispensabili** al perseguimento delle **proprie finalità istituzionali**, anche mediante messa in liquidazione o cessione;
- b) soppressione delle società che risultino composte da **solì amministratori** o da **un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti**;
- c) eliminazione delle partecipazioni detenute in società che svolgono **attività analoghe o similari** a quelle svolte da altre società partecipate o da enti pubblici strumentali, anche mediante operazioni di fusione o di internalizzazione delle funzioni;
- d) **aggregazione** di società di servizi pubblici locali di rilevanza economica;
- e) **contenimento dei costi di funzionamento**, anche mediante riorganizzazione degli organi amministrativi e di controllo e delle strutture aziendali, nonché attraverso la riduzione delle relative remunerazioni.

[...] il permanere di situazioni di grande **difficoltà nella gestione delle partecipazioni pubbliche** e, dall'altro, **una lenta e progressiva attività di razionalizzazione** delle stesse localizzata, in special modo, in determinate aree del Paese e destinata a produrre, nelle previsioni, risparmi rilevanti [...]

Con riferimento, nello specifico, al contenuto dei piani di razionalizzazione delle partecipate regionali, è stato osservato, in alcuni casi, come gli stessi abbiano assunto una **valenza più formale che sostanziale** (Calabria, Piemonte) risultando di fatto spesso lacunosi per non aver ricompreso le partecipazioni indirette in società (Molise) o, addirittura, per ingiustificate incompletezze nell'individuazione dell'intero plafond delle partecipazioni stesse (Valle d'Aosta).

Tabella 1-Organismi partecipati distinti per stato e forma giuridica

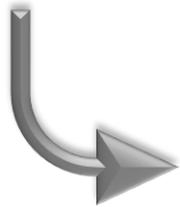
Forma giuridica	Attivi	Cessati	Inattivi	Procedure concorsuali in corso (fallimento, amministrazione straordinaria, ecc.)	Procedure di liquidazione volontaria o scioglimento in corso	Totale	
						n.	%
Società per azioni	1.410	17	32	99	165	1.723	24,30
Società a responsabilità limitata	1.776	57	83	72	396	2.384	33,62
Società consortile	596	9	21	21	120	767	10,82
Società cooperativa	229	3	5	5	14	256	3,61
Consorzio	498	11	34	5	66	614	8,66
Associazione e Fondazione	715	5	5	1	13	739	10,42
Istituzione	25	1	1		5	32	0,45
Azienda speciale	166				9	175	2,47
Altre forme*	353	5	11	1	30	400	5,64
TOTALE	5.768	108	192	204	818	7.090	100,00

Fonte: Elaborazione Corte dei conti, banca dati DT-MEF - rilevazione del 9 ottobre 2018

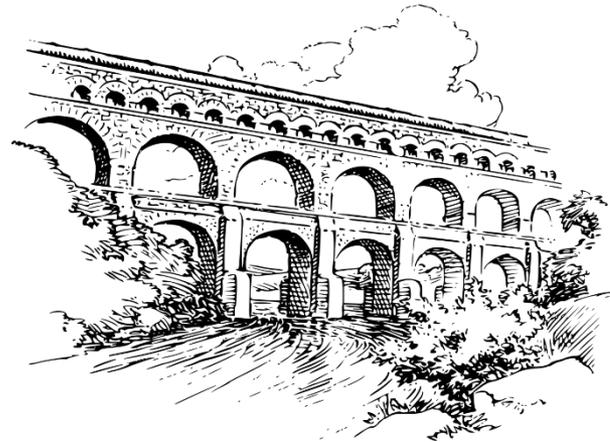
* Onlus, GEIE, agenzie, associazioni in partecipazione, altro.

I caratteri peculiari dell'azienda pubblica

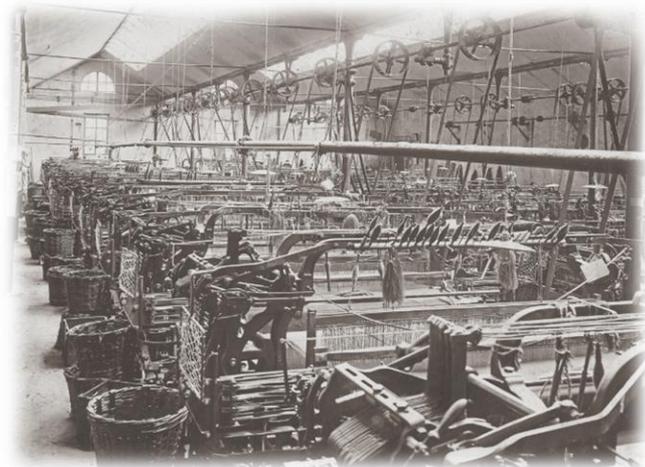
Aziende nell'Ottocento



Di erogazione



Di produzione



Obiettivi/ fini

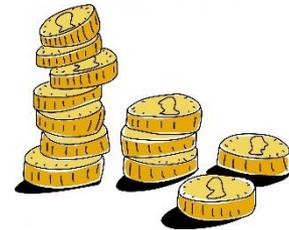
Erogazione



Soddisfacimento
bisogni umani

Assenza di rischio
(Stato)

Produzione



Profitto

Rischio d'impresa

Logiche di gestione

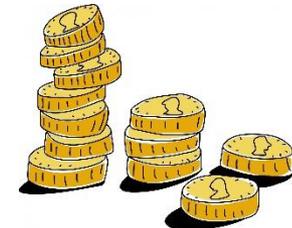
Erogazione

Bisogni della
comunità



Produzione

Economicità

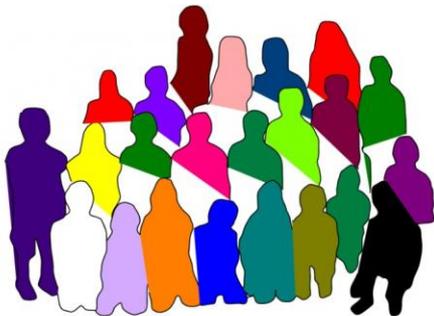


EGIDIO GIANNESSI

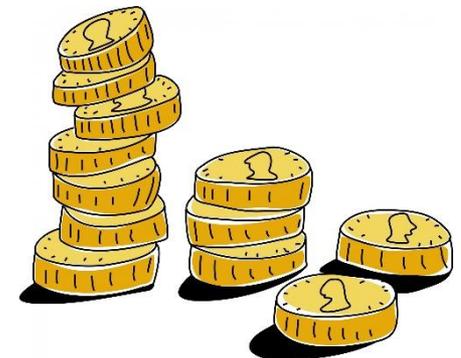
Non solo



Soddisfacimento
bisogni umani



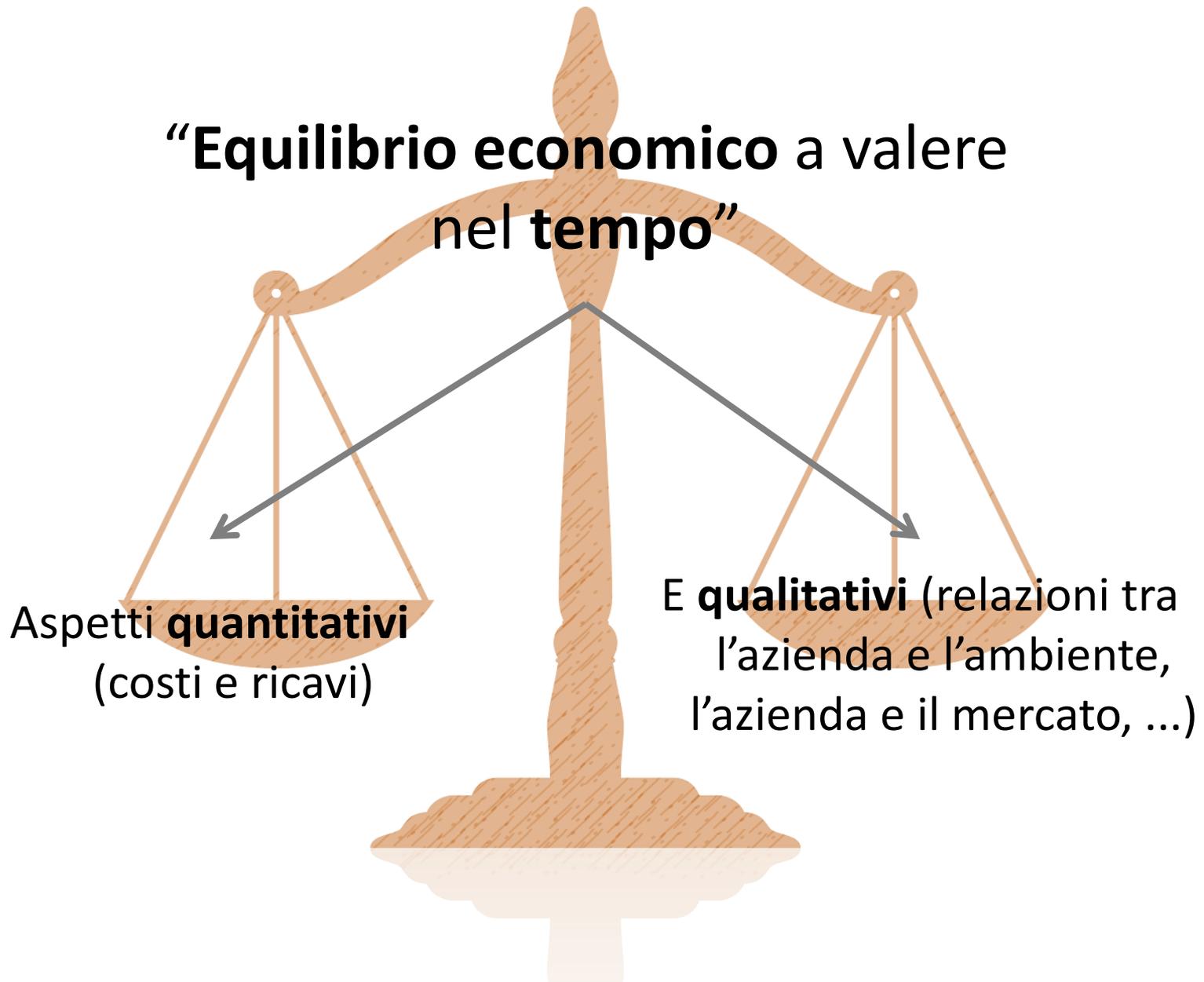
Profitto



Superamento del **REDDITO**

*“Il **reddito** di periodo non è idoneo a rappresentare lo stato di equilibrio dell’azienda, può essere **uno degli elementi** del giudizio, ma **non l’unico** e **assoluto elemento** di giudizio.”*

“Equilibrio economico a valere nel tempo”



Aspetti **quantitativi**
(costi e ricavi)

E **qualitativi** (relazioni tra
l'azienda e l'ambiente,
l'azienda e il mercato, ...)

**Quali relazioni tra
azienda di SPL e
Amministrazioni
Pubbliche?**

3 passaggi principali

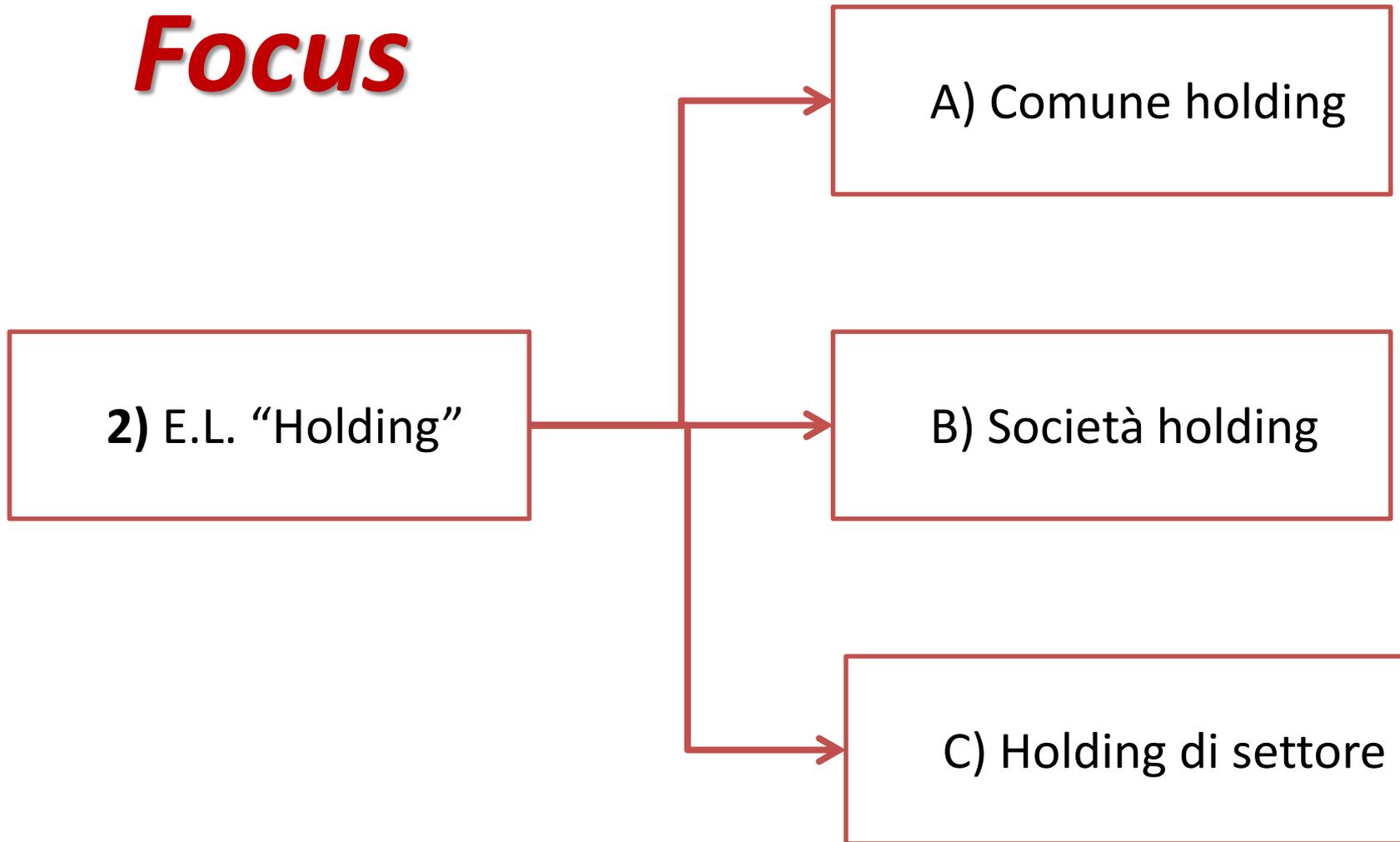


1) E.L. “Azienda”

2) E.L. “Holding”

3) E.L. “Regolatore”

Focus



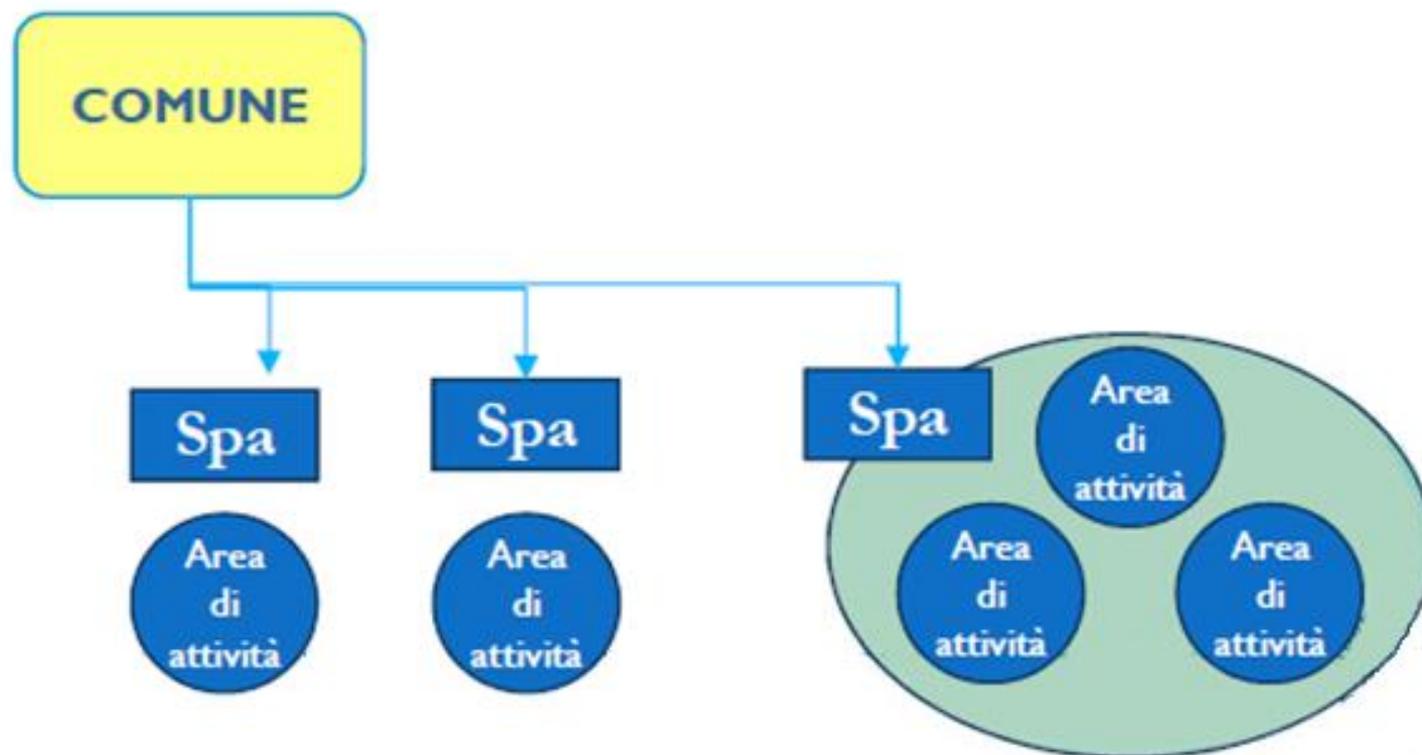
A) Comune holding



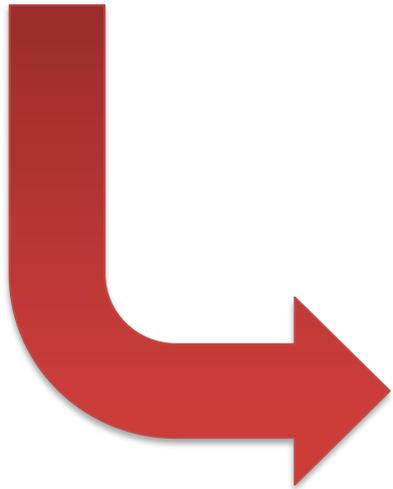
B) Società holding



C) Holding di settore

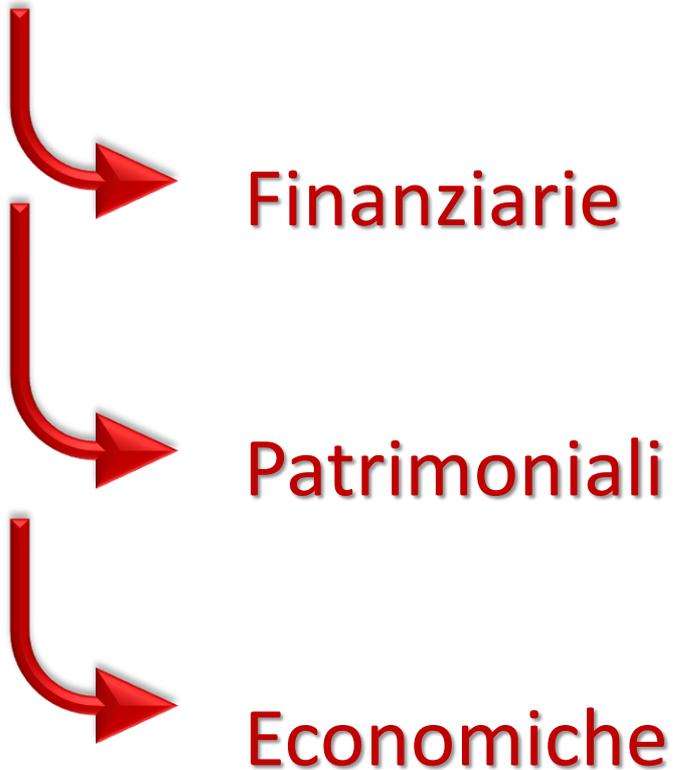


Necessari strumenti di **misurazione** che
verifichino le condizioni di **equilibrio**
dell'azione pubblica



Tradizionalmente:
informazioni di tipo
finanziario

Verso i giorni nostri, esigenza di **informazioni**



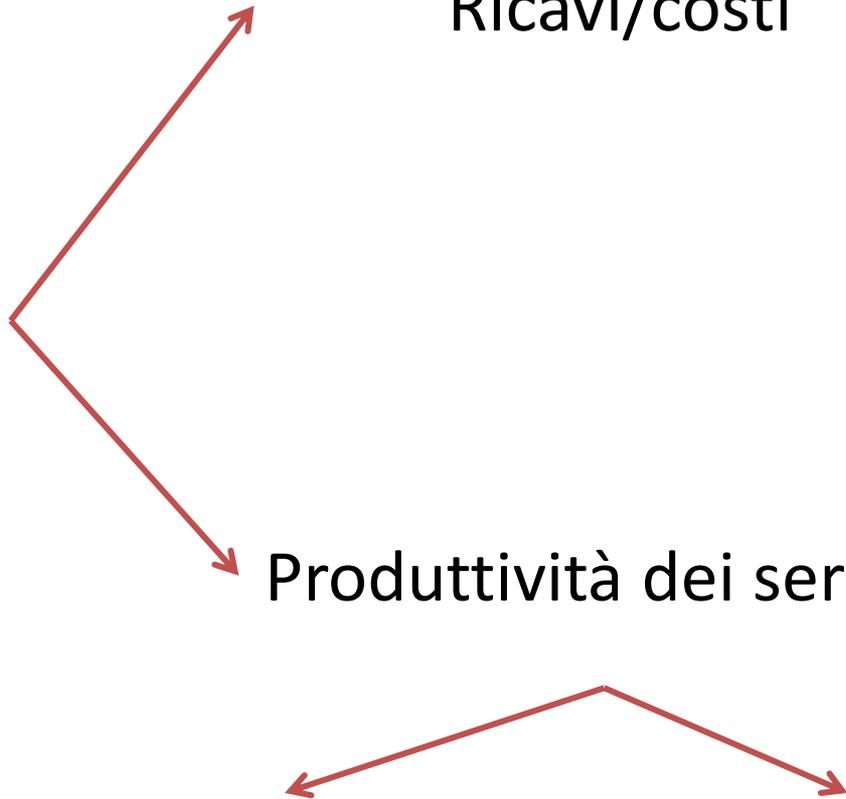
Economiche

Ricavi/costi

Produttività dei servizi

Nel complesso

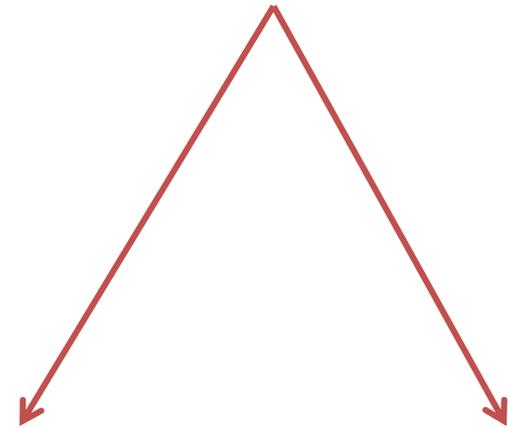
Singolarmente



Da controllo
formale/giuridico



A controllo
sostanziale



Efficacia

Efficienza



Strategie

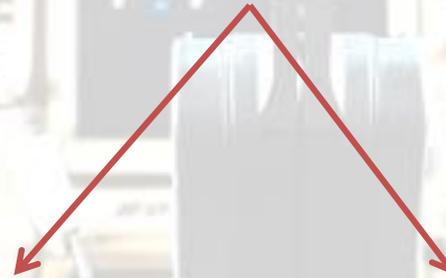
Stato / Ente
locale

Gestione

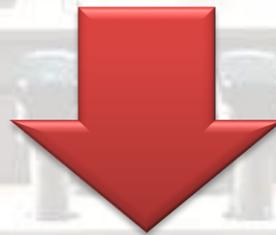
Manager /
Aziende



Manager

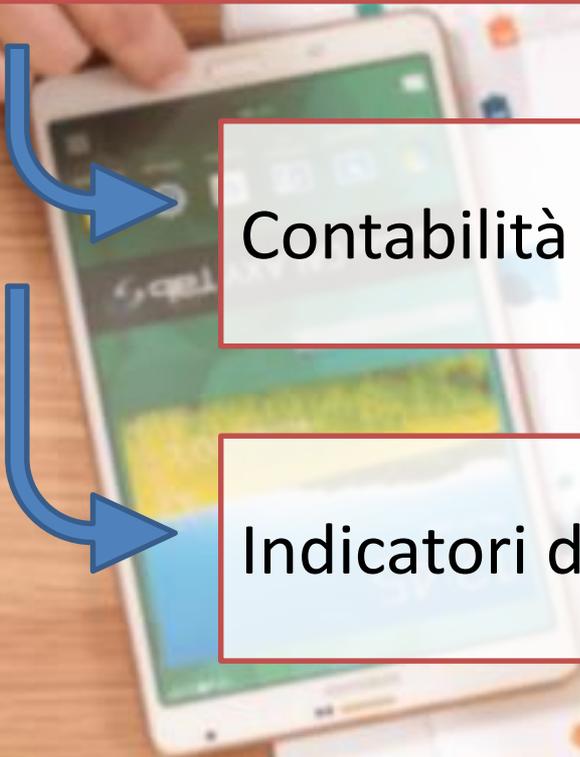


Autonomia Responsabilità



Come e quali
performance valutare?

Alcuni **strumenti** per misurazione e valutazione



Contabilità analitica

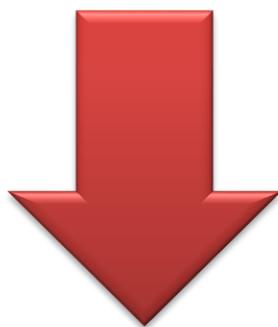


Indicatori di performance

Contabilità analitica

Strumento di **determinazione economico-quantitativa** in grado di attribuire **costi, proventi e margini** a particolari **oggetti** (prodotti, progetti, attività, aree, ...)

Nelle AAPP è di supporto al processo decisionale

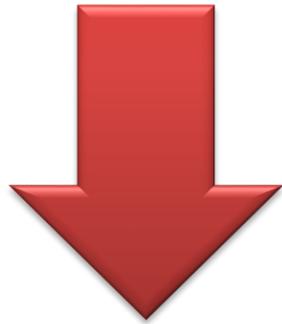


Indirizzi
“politici”

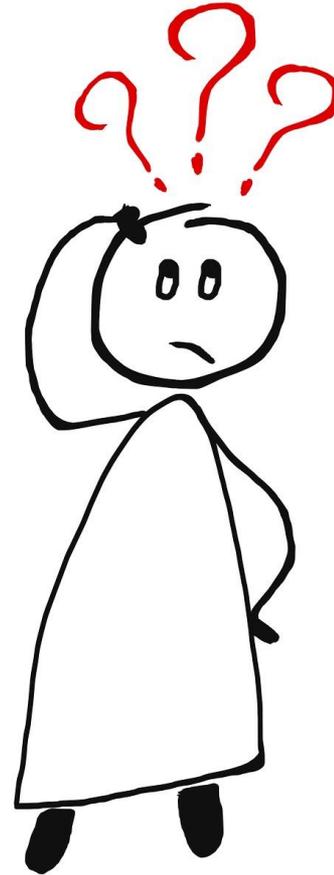


Risultati
sociali

Come misurare l'utilità
sociale?



Performance
multidimensionale





Per l'analisi degli addetti alle unità locali per settore di attività economica (figura sottostante) gli utenti dati disponibili sono relativi all'anno 2007. Si precisa che il termine "addetti" viene utilizzato per indicare una persona occupata nell'unità locale a tempo pieno o a tempo parziale, anche se temporaneamente assente (per malattia, ferie, sospensione del lavoro ed altro). Il numero degli addetti comprende sia i lavoratori indipendenti sia quelli dipendenti.



Alcuni numeri

Alcuni dati finanziari
Tutte le informazioni relative ai dati finanziari del Comune sono disponibili in dettaglio nel sito <http://www.comune.aosta.it/rendiconto>

	SPESE CORRENTI ⁽¹⁾			ENTRATE CORRENTI		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Interventi in ambito culturale Teatro La Fenice	3.705.714	3.405.710	3.005.710	0	0	0
Attività cinematografiche	1.358.374	1.613.910	1.422.098	920.756	977.094	954.993
Istituzione Bevilacqua La Masa	327.709	300.479	274.501	0	0	0
Mostre ed iniziative culturali diverse	4.846.942	4.031.768	2.987.417	131.438	51.847	84.281
TOTALE	10.238.739	9.351.868	7.689.726	1.052.194	1.028.941	1.039.274

⁽¹⁾ Non sono compresi i costi dei dipendenti comunali addetti ai servizi

Principali voci di spesa per gli artisti

Al cittadino può arrivare attraverso la rendicontazione sociale

impegno

COMUNE DI CAGLIARI
BILANCIO SOCIALE
DI FINE MANDATO 2006-2011



Accountability

=

Render conto

Verso criteri di gestione
economico-aziendali

Altrimenti... necessità di
ricapitalizzare le aziende
ogni 2-3 anni

