

SINTESI LEZIONE PRECEDENTE

La Public Governance

La crisi e il settore pubblico



L'AZIENDA PUBBLICA

CARATTERI E LOGICHE DI GESTIONE

A.A. 2016-2017
Corso di Management Pubblico
Prof.ssa Alessia Patuelli
Università di Ferrara
7 Marzo 2017

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](#)

Società non quotate	Quota %
Cdp Equity Spa (4)	97,1
Sace Spa (5)	100
Fintecna Spa (3)	100
Cdp RETI Spa (1)	59,10
Cdp GAS Srl (1)	100
Cdp Immobiliare Srl	100
Cdp Investimenti SGR Spa (Cdpl SGR)	70
Fondo Italiano d'Investimento SGR Spa (FII SGR)	25
Fondo Italiano per le infrastrutture SGR Spa (F2i SGR)	14,01
Istituto per il credito sportivo (ICS) (6)	2,21
Sistemi Iniziative Locali Spa (Sinloc)	11,29
Europrogetti&Finanza Spa (EPF) In liquidazione	31,8
FSI SGR Spa	49

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

<i>Forma giuridica</i>	<i>Attivi</i>	<i>In liquidazione</i>	<i>Cessati</i>	<i>Totale</i>	
				<i>n.</i>	<i>%</i>
<i>Società per azioni</i>	1.628	217	18	1.863	25,94
<i>Società a responsabilità limitata</i>	1.833	273	48	2.154	30,00
<i>Società consortile</i>	609	87	10	706	9,83
<i>Società cooperativa</i>	187	4	1	192	2,67
<i>Consorzio</i>	775	84	10	869	12,10
<i>Fondazione</i>	559	10	3	572	7,97
<i>Istituzione</i>	134	5	4	143	1,99
<i>Azienda speciale</i>	214	11	1	226	3,15
<i>Altre forme*</i>	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 espone 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.).

L. 24 dicembre 2003, n. 350

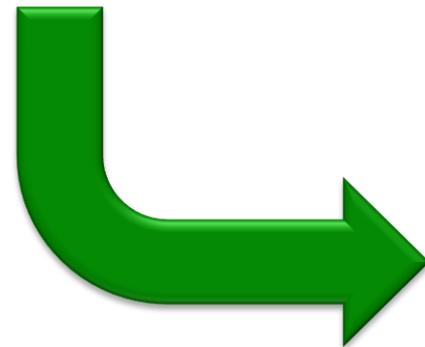
Preclude il ricorso all'**indebitamento** per conferimenti volti alla **ricapitalizzazione** e al **ripiano di perdite** delle **aziende o delle società**.

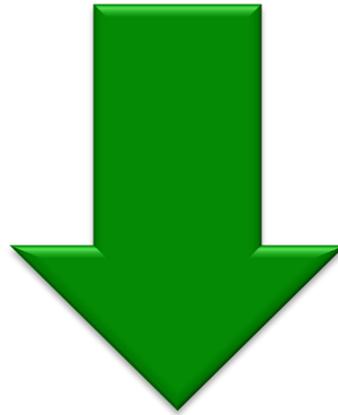
DL. 78/2010, modificato dalla L. 208/2015

Divieto di effettuare **aumenti di capitale, trasferimenti straordinari, aperture di credito**, nonché di rilasciare garanzie a favore delle **società partecipate** che abbiano registrato, **per tre esercizi consecutivi, perdite di esercizio** ovvero che abbiano utilizzato riserve disponibili per il ripianamento di perdite anche infrannuali.

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

Restano consentiti i trasferimenti alle società a fronte di **programmi relativi alla realizzazione di investimenti.**





Verso una logica di
“**divieto di soccorso finanziario**”

Anche le **regole europee** vietano ai soggetti che operano sul mercato di fruire di diritti speciali o esclusivi.

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

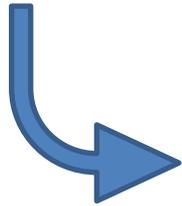
Attività Prevalente - Organismo Partecipato	Numero organismi partecipati	di cui a totale partecipazione pubblica	Numero organismi partecipati in perdita	di cui a totale partecipazione pubblica	Numero addetti
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento	552	211	95	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

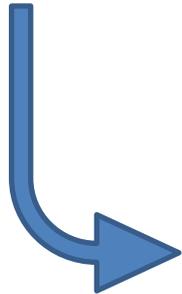
* OO.PP. con bilancio 2014.

I caratteri peculiari dell'azienda pubblica

Aziende nell'Ottocento



Di erogazione



Di produzione

Obiettivi/ fini

Erogazione

Produzione

Soddisfacimento
bisogni umani

Profitto

Assenza di rischio
(Stato)

Rischio d'impresa

Logiche di gestione

Erogazione

Produzione

**Bisogni della
comunità**

Economicità

EGIDIO GIANNESI

Il fine aziendale

Non solo

```
graph TD; A[Non solo] --> B[Soddisfacimento bisogni umani]; A --> C[Profitto]
```

Soddisfacimento
bisogni umani

Profitto

**“Equilibrio economico a valere
nel tempo”**

```
graph TD; A["Equilibrio economico a valere nel tempo"] --> B["Aspetti quantitativi (costi e ricavi)"]; A --> C["E qualitativi (relazioni tra l'azienda e l'ambiente, l'azienda e il mercato, ...)"];
```

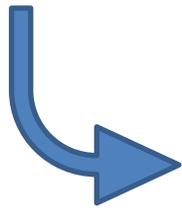
Aspetti quantitativi
(costi e ricavi)

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

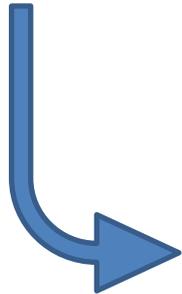
Azienda

*“Sistema dotato di **vita propria e riflessa**, le cui vicende **trascendono** quelle di coloro che l’hanno istituita o la governano”*

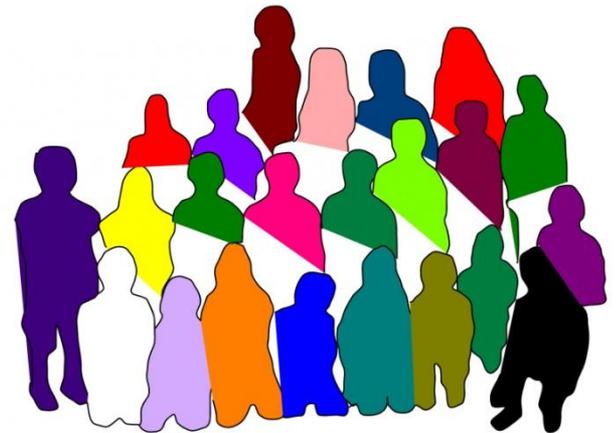
**Azienda pubblica – Maggiore
complessità su due prospettive**



Istituzionale



Funzionale



Azienda pubblica



Governance pubblica

Governance pubblica

Il meccanismo di governo atto a presiedere il coordinamento delle relazioni che si configurano tra vari soggetti di diritto pubblico e privato che, con i rispettivi livelli di autonomia e spazi di azione, contribuiscono alla creazione del valore pubblico.

Governance pubblica

Il meccanismo di governo atto a presiedere il coordinamento delle relazioni che si configurano tra vari soggetti di diritto pubblico e privato che, con i rispettivi livelli di autonomia e spazi di azione, contribuiscono alla creazione del valore pubblico.

Governance pubblica

Il meccanismo di governo atto a presiedere il **coordinamento delle relazioni** che si configurano tra vari soggetti di diritto pubblico e privato che, con i rispettivi livelli di autonomia e spazi di azione, contribuiscono alla creazione del valore pubblico.

Governance pubblica

Il meccanismo di governo atto a presiedere il coordinamento delle relazioni che si configurano **tra vari soggetti di diritto pubblico e privato** che, con i rispettivi livelli di autonomia e spazi di azione, contribuiscono alla creazione del valore pubblico.

Governance pubblica

Il meccanismo di governo atto a presiedere il coordinamento delle relazioni che si configurano tra vari soggetti di diritto pubblico e privato che, con **i rispettivi livelli di autonomia e spazi di azione**, contribuiscono alla creazione del valore pubblico.

Governance pubblica

Il meccanismo di governo atto a presiedere il coordinamento delle relazioni che si configurano tra vari soggetti di diritto pubblico e privato che, con i rispettivi livelli di autonomia e spazi di azione, contribuiscono alla creazione del **valore pubblico**.

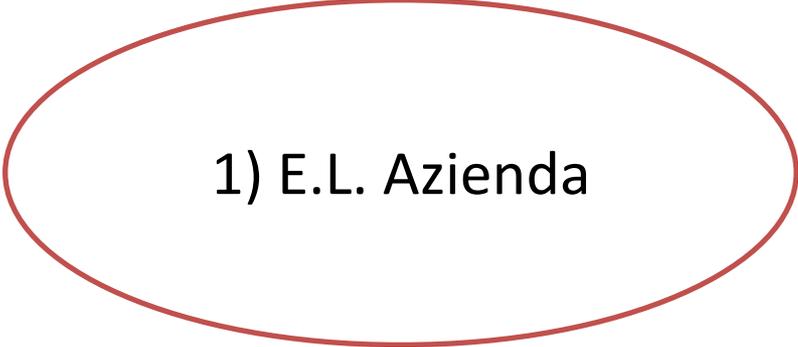
Quali relazioni tra
azienda di SPL e
Amministrazioni
Pubbliche?

3 passaggi principali

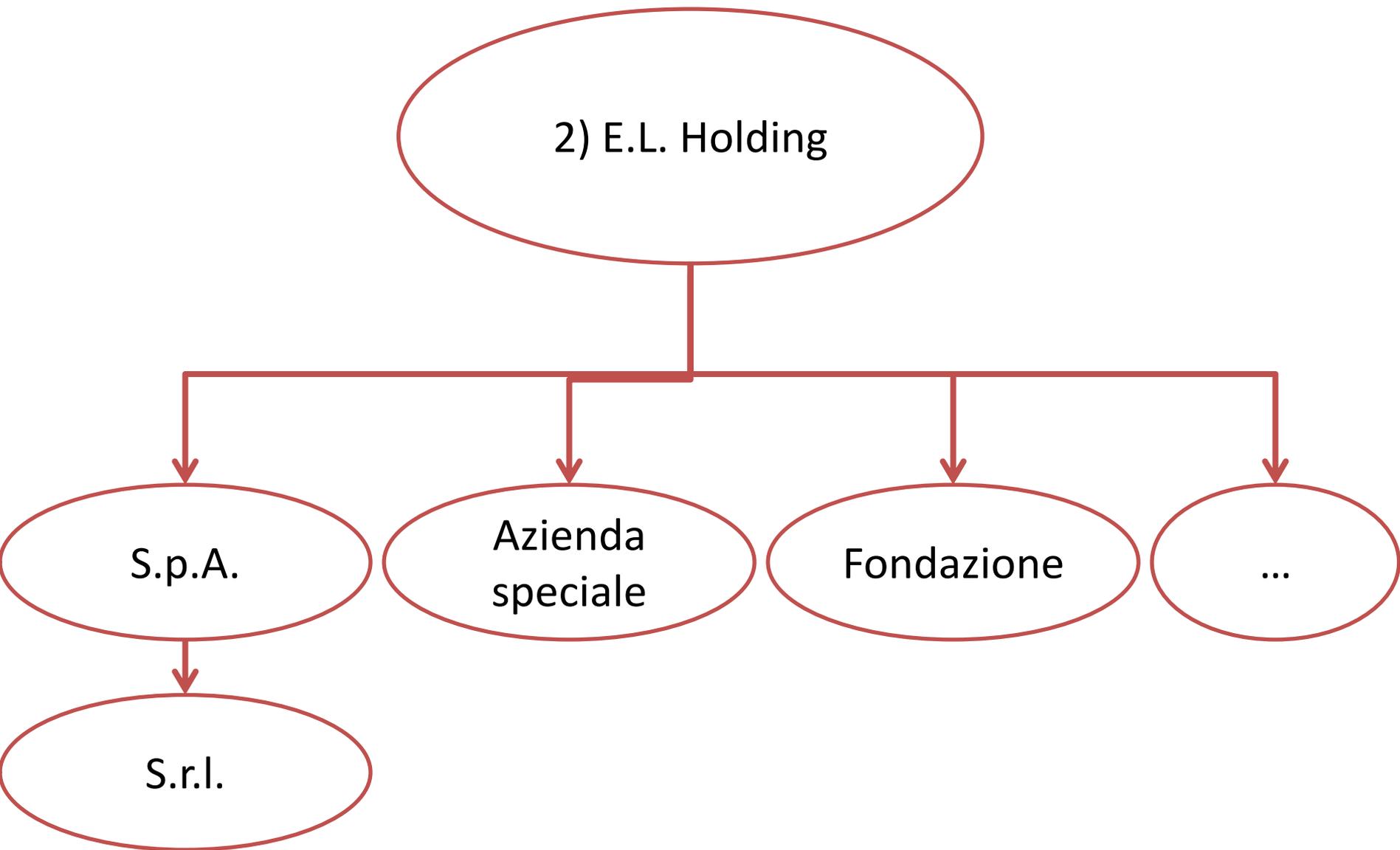
1) E.L. "Azienda"

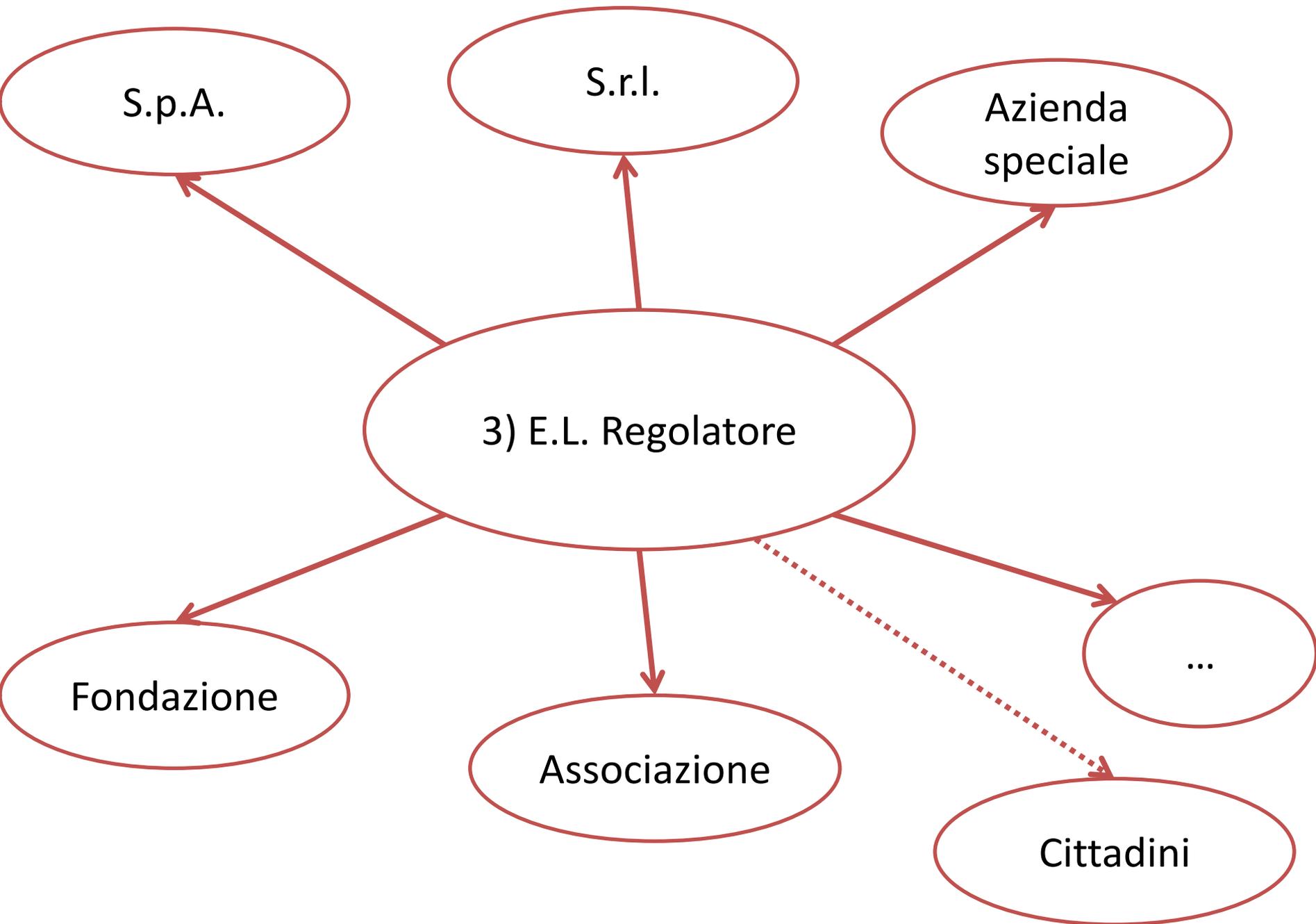
2) E.L. "Holding"

3) E.L. "Regolatore"

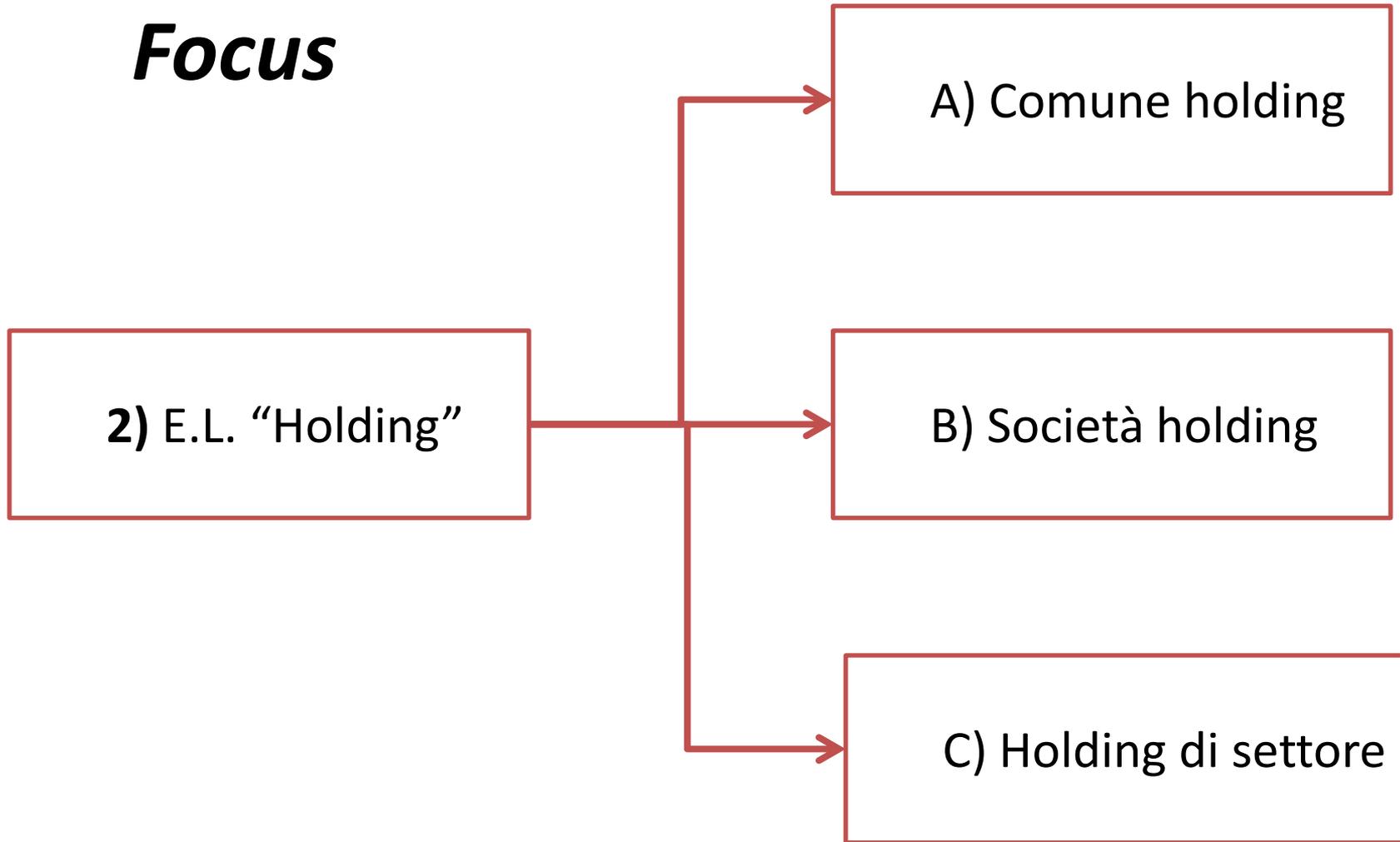


1) E.L. Azienda

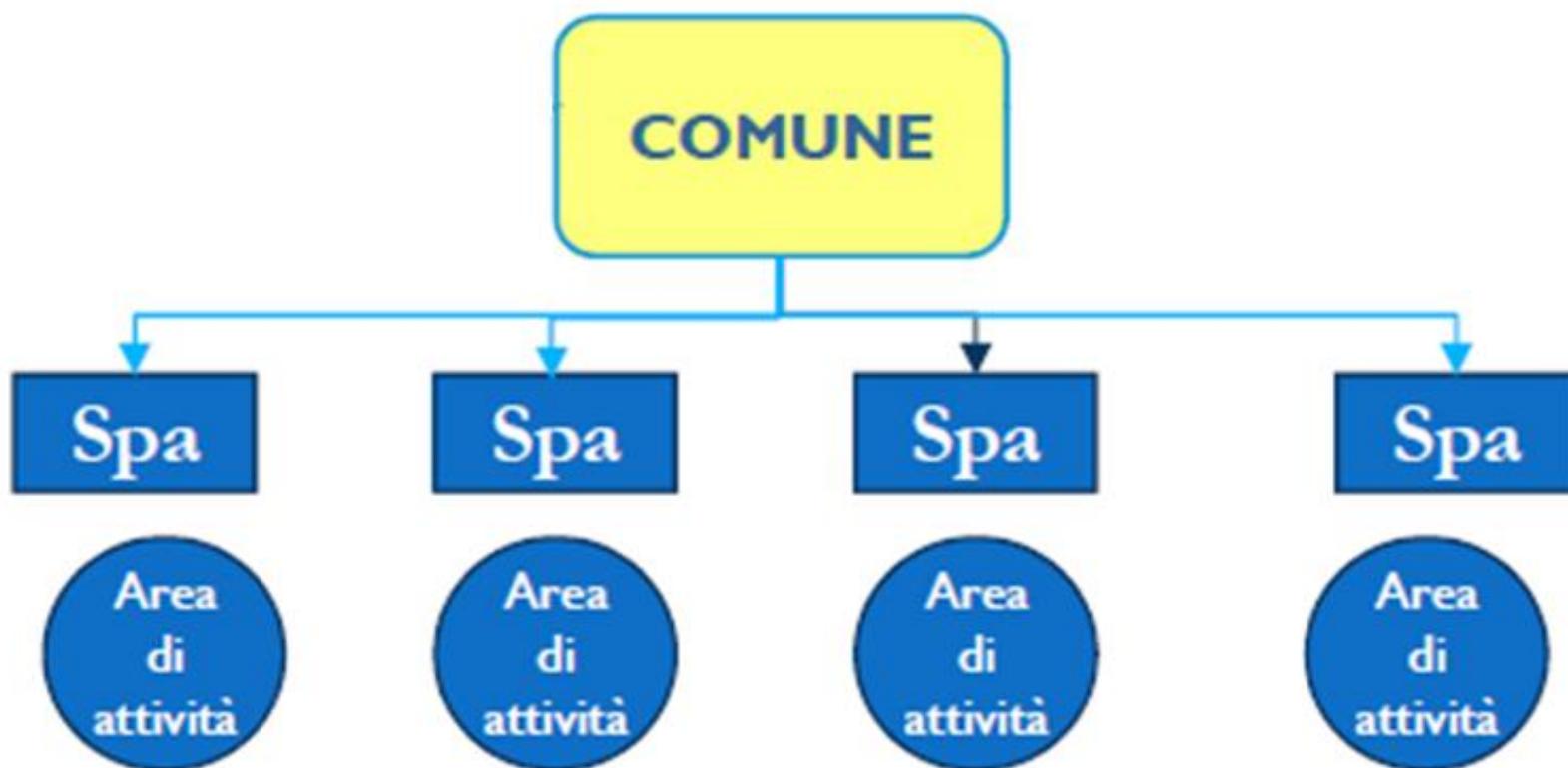




Focus



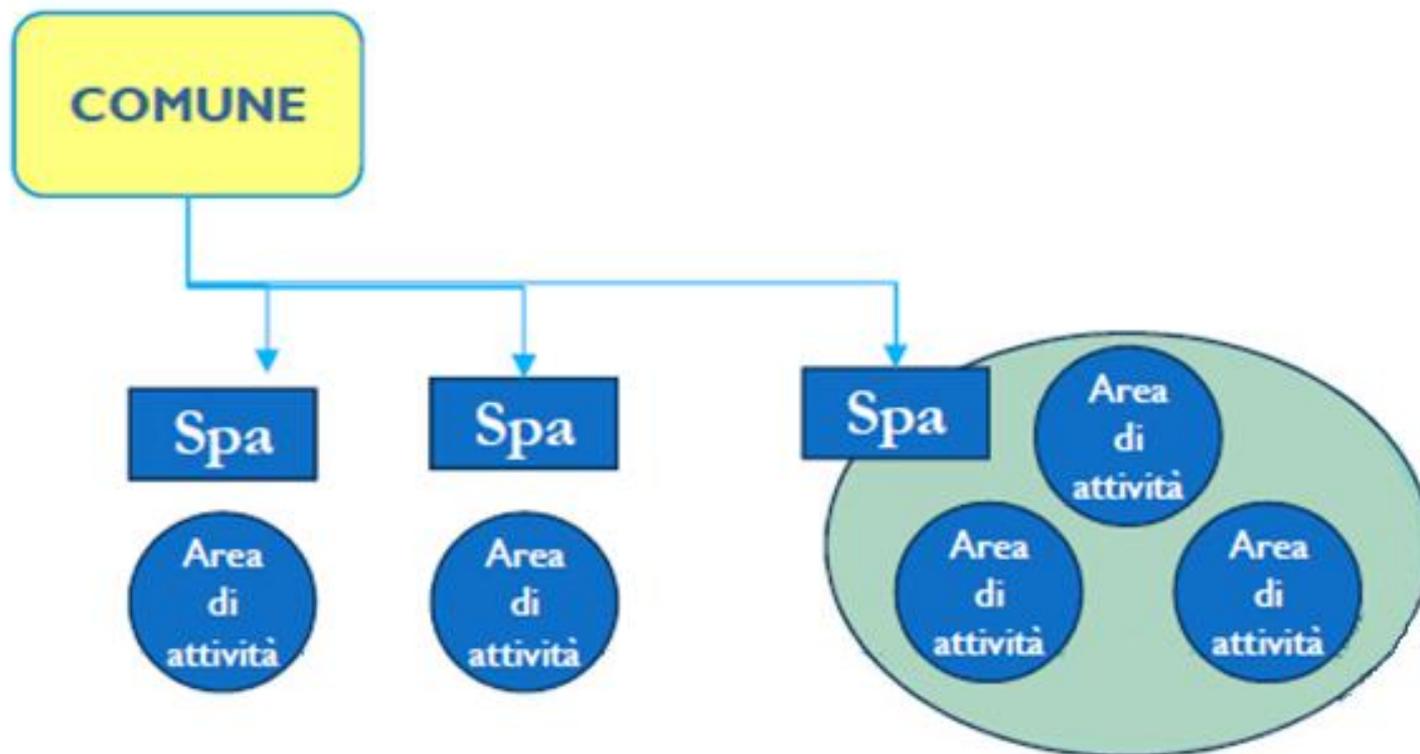
A) Comune holding



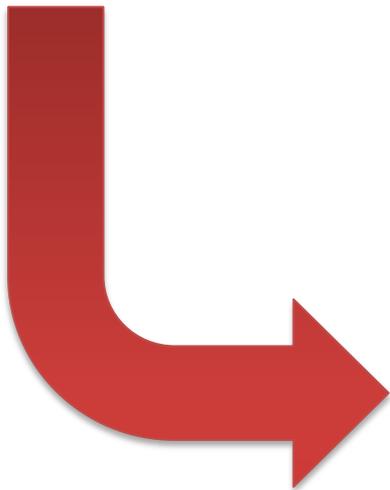
B) Società holding



C) Holding di settore

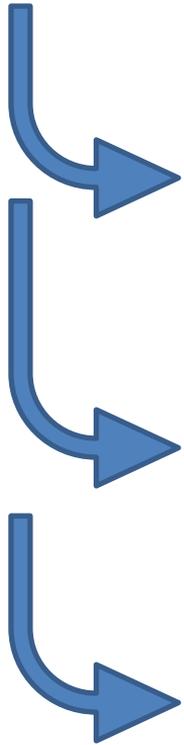


Necessari strumenti di **misurazione** che
verifichino le condizioni di **equilibrio** dell'azione
pubblica



Tradizionalmente: informazioni
di tipo **finanziario**

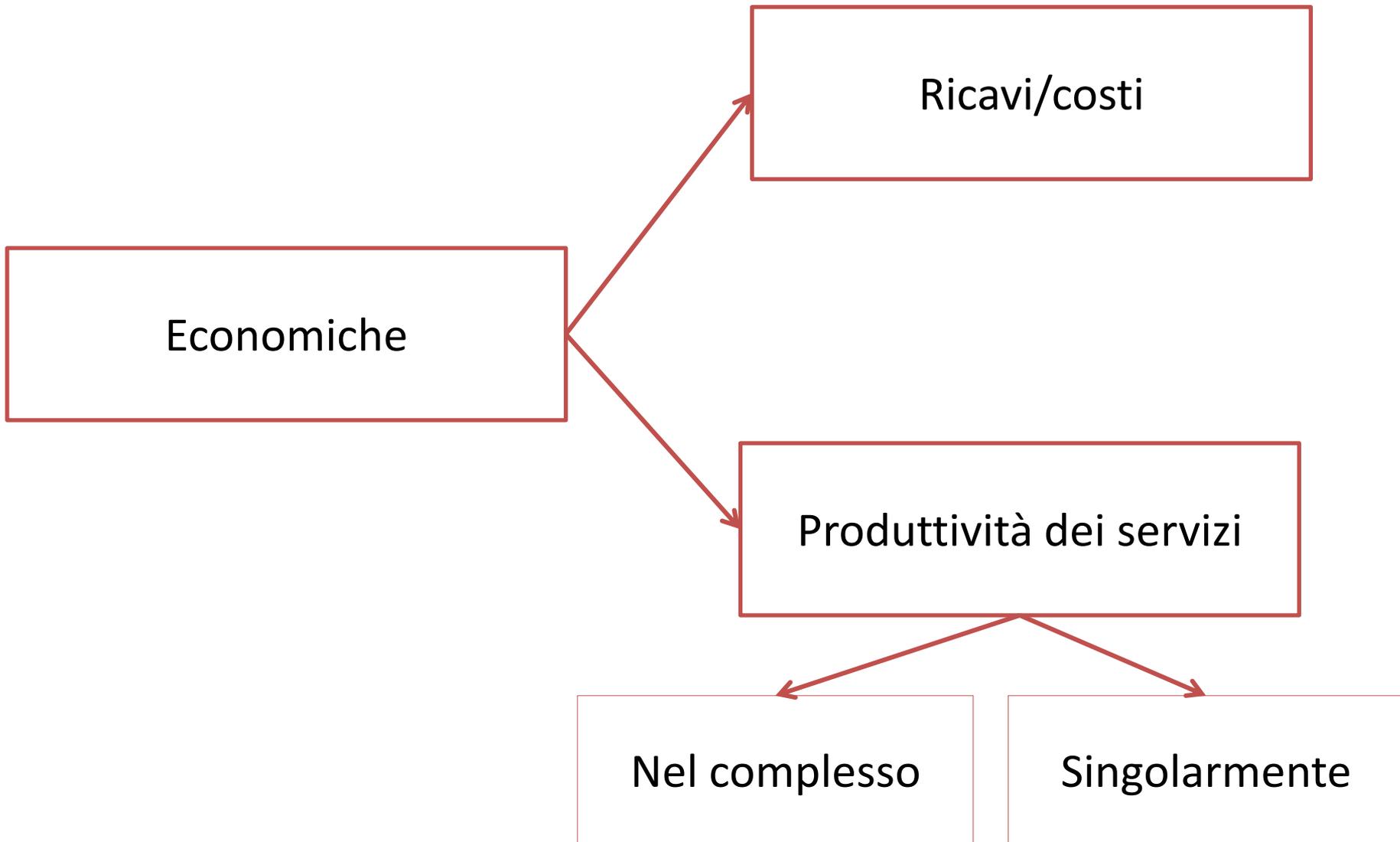
Verso i giorni nostri, esigenza di informazioni



Finanziarie

Patrimoniali

Economiche



Economiche

Ricavi/costi

Produttività dei servizi

Nel complesso

Singolarmente

Da controllo
formale/giuridico



A controllo
sostanziale

Efficacia

Efficienza

Strategie

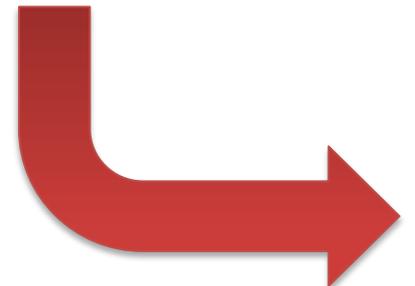


Stato / Ente locale

Gestione



Manager / Aziende



Manager

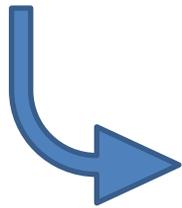
```
graph TD; Manager[Manager] --> Autonomia[Autonomia]; Manager --> Responsabilita[Responsabilità]; Autonomia --> Arrow[Large Red Arrow]; Responsabilita --> Arrow; Arrow --> Performance[Come e quali performance valutare?];
```

Autonomia

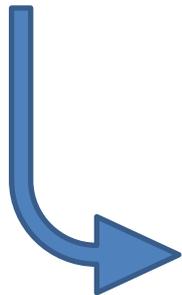
Responsabilità

Come e quali performance
valutare?

Alcuni **strumenti** per misurazione
e valutazione



Contabilità analitica

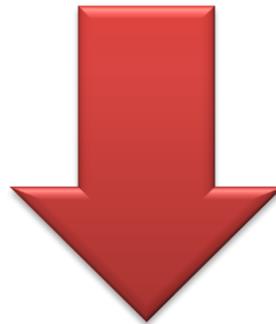


Indicatori di performance

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

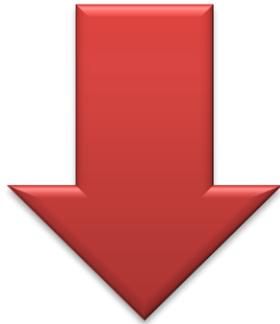


Indirizzi
“politici”

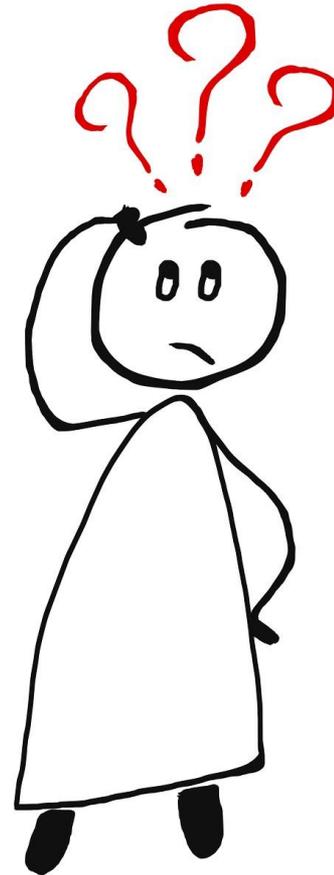
Risultati
sociali

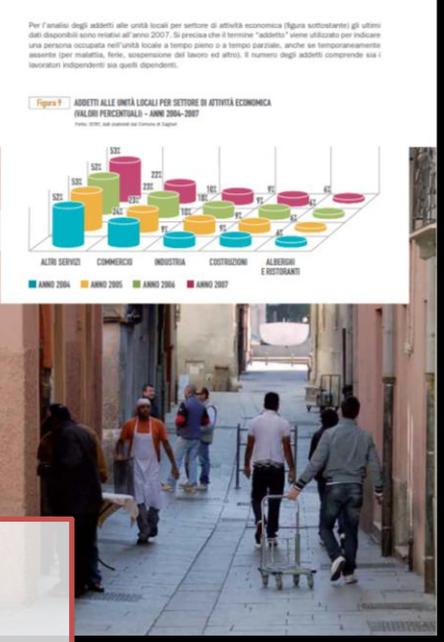


Come misurare l'utilità
sociale?



Performance
multidimensionale





Al cittadino può arrivare
attraverso la **rendicontazione sociale**

Alcuni numeri

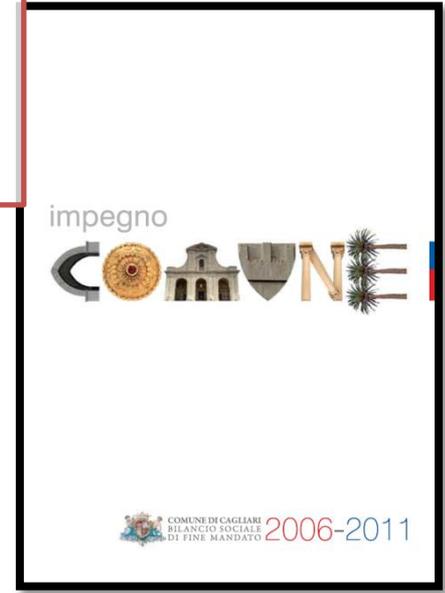
Alcuni dati finanziari
Tutte le informazioni relative ai bilanci finanziari del Comune sono disponibili nel dettaglio nel sito <http://www.comune.venezia.it/it/rendiconto>

	SPESA CORRENTE (1)			ENTRATE CORRENTI		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Interventi in ambito culturale Teatro La Fenice	3.705.714	3.240.310	3.200.000			
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

- Interventi in ambito culturale Teatro La Fenice (39%)
- Attività cinematografiche (39%)
- Istituzione Bevilacqua La Masa (18%)
- Mostre ed iniziative culturali diverse (4%)



Accountability

=

Render conto

Verso criteri di gestione
economico-aziendali

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

