

Regione Umbria

Piano di Governance delle società partecipate

INDICE

1) INTRODUZIONE

4

1.1 FINALITÀ DEL PIANO 4

1.2 SOCIETÀ PARTECIPATE DA REGIONE UMBRIA ED AMBITO DI APPLICAZIONE DEL PIANO DI GOVERNANCE..... 5

2) LA DISCIPLINA INTRODOTTA DAL D.LGS. 175/2016 ("TU") ED IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

6

2.1 LA RATIO DELLA NORMATIVA CONTENUTA NEL TU 6

2.2 IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO 6

2.3 LA QUALIFICAZIONE DELL'ATTIVITÀ PREVALENTE NELL'IN HOUSE 6

3) LE SOCIETÀ DETENIBILI AI SENSI DELL'ART. 4 DEL TU 7

4) CONTROLLO E VIGILANZA DELLE SOCIETÀ PARTECIPATE

9

4.1 LE TIPOLOGIE DI CONTROLLO 10

4.2 STRUMENTI DI GOVERNO SOCIETARIO 10

4.3 IL MODELLO DI GOVERNANCE 11

5) L'ART. 5 E L'ART. 6 NEL D.LGS. 175/2016

12

5.1 INTRODUZIONE..... 12

5.2 L'ART. 5 DEL D.LGS. 175/2016 13

5.3 L'ART. 6 DEL D.LGS. 175/2016 14

5.4 L'ART. 192 DEL D.LGS. 50/2016..... 15

6) PROTOCOLLO DI ANALISI

176

6.1 ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA A CONSUNTIVO 17

6.2 ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA PRO FORMA 18

6.3	VALUTAZIONE DEL RISCHIO E RATING INTERNO	129
-----	--	-----

7) PRINCIPI FONDAMENTALI SULL'ORGANIZZAZIONE E SULLA GESTIONE DELLE SOCIETÀ A CONTROLLO PUBBLICO

21

7.1	PIANI E MODELLI DA IMPLEMENTARE	21
-----	---------------------------------------	----

7.2	LE AZIONI PER IL CONTENIMENTO DEL COMPLESSO DELLE SPESE COMPRESSE QUELLE DEGLI AMMINISTRATORI, DIRIGENTI E PERSONALE	22
-----	---	----

8) I PROSPETTI DI SINTESI

23

9) LE COMPETENZE DELLE FUNZIONI DI GOVERNANCE DELLE PARTECIPATE NELLA REGIONE UMBRIA

26

10) REVISIONE STRAORDINARIA DELLE PARTECIPAZIONI PUBBLICHE – RILEVAZIONE DEL MEF – DIPARTIMENTO DEL TESORO

236

ALLEGATI

ALLEGATO 1 – ELENCO SOCIETÀ PARTECIPATE DIRETTAMENTE	28
--	----

ALLEGATO 2 – ANALISI DEGLI INDICI DI PERFORMANCE (KPI)	29
--	----

ALLEGATO 3 – BUDGET E PIANO ECONOMICO FINANZIARIO	37
---	----

1) Introduzione

1.1 FINALITÀ DEL PIANO

Il presente piano di *governance* integra un sistema di regole, che sovrintende il governo delle partecipazioni regionali al fine di garantire il rispetto delle prescrizioni normative, il soddisfacimento di condizioni di equilibrio economico finanziario e il raggiungimento dei risultati sulla base degli indirizzi ed obiettivi prefissati dalla Regione.

Sono così individuate le procedure e i modelli operativi al fine di:

- garantire il costante monitoraggio e adeguamento giuridico amministrativo del sistema delle partecipate regionali;
- organizzare un sistema di controllo strutturale di tipo strategico, gestionale e di risultato (ex ante, ex post e contestuale);
- definire regole metodologiche e operative (protocolli) per attuare un sistema efficace e omogeneo di controllo dell'equilibrio e della sostenibilità economico finanziaria delle partecipate;
- ottimizzare i flussi informativi così da soddisfare le esigenze di conoscenza e governo dell'attività degli Enti pubblici soci;
- realizzare un sistema coordinato di controllo delle società partecipate di secondo livello;

- svolgere una costante opera di razionalizzazione, ottimizzazione e contenimento dei costi;
- avviare la progressiva attuazione dei principi di bilancio consolidato.

1.2 SOCIETÀ PARTECIPATE DA REGIONE UMBRIA ED AMBITO DI APPLICAZIONE DEL PIANO DI GOVERNANCE

Le seguenti disposizioni hanno ad oggetto la disciplina del controllo regionale su:

- a) società in cui la Regione detiene direttamente o indirettamente una partecipazione di controllo¹ (di seguito società controllata, in house o non in house).
- b) società nelle quali la Regione detiene una partecipazione non di controllo (di seguito società meramente partecipata);
- c) altri organismi regionali di diritto pubblico nei cui confronti la Regione opera mediante affidamenti diretti.

Le presenti disposizioni si applicano integralmente alle seguenti società in house della Regione e precisamente: **Umbria Digitale scarl, Sviluppo Umbria spa, Parco Tecnologico 3A PTA scarl.**

Per gli organismi di diritto pubblico titolari di affidamento diretto in house il sistema di controllo, per la valutazione del rischio e del rating interno, è disciplinato dal paragrafo 6.5. Ad essi non si applicano i paragrafi 7, 8 e 9.

Organismo di diritto pubblico che opera con affidamenti diretti le cui caratteristiche costitutive sono state oggetto di uno specifico atto ricognitivo con D.G.R. 1332 del 16/11/2015 è il Consorzio Villa Umbra.

Per le società meramente partecipate il presente documento ha valore di "*moral suasion*", al fine di stabilire prassi di comportamento virtuoso al fine di conseguire obiettivi di massima trasparenza, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa e dei soggetti partecipati e partecipanti

La ricognizione completa delle società partecipate direttamente e indirettamente dalla Regione è stata effettuata ai sensi dell'art. 24 del D.Lgs. 175/2016 e approvata con D.G.R. n. 1101 del 28 settembre 2017, pubblicata nel sito internet istituzionale alla voce "Amministrazione trasparente". Nell'allegato 1 è contenuto l'elenco delle società partecipate direttamente dalla Regione Umbria, con l'indicazione dei paragrafi applicabili. Per quanto riguarda gli organismi pubblici titolari di affidamenti "in house" si richiama quanto sopra specificato.

¹ Le situazioni di controllo ex art. 2359 cod. civ. [controllo interno c.d. "di diritto" e controllo interno c.d. "di fatto"] che riconducono al controllo pubblico del TU, sono esclusivamente quelle di controllo "solitario" (o "monocratico" o "individuale"), vale a dire la situazione di dominio attuata da parte di un solo soggetto socio secondo l'orientamento giurisprudenziale in materia.

2) La disciplina introdotta dal D.Lgs. 175/2016 ("TU") ed il quadro normativo di riferimento

2.1 LA RATIO DELLA NORMATIVA CONTENUTA NEL TU

Il D. Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, entrato in vigore il 23 settembre 2016 ed il relativo correttivo D. Lgs. 16/06/2017, n. 100, entrato in vigore il 26 giugno 2017, hanno strutturalmente rivisitato la disciplina delle società a partecipazione pubblica. Il testo è stato approvato dal Governo in attuazione della delega conferita con la L. 7 agosto 2015, n. 124. Stando ai criteri di delega, fine prioritario del decreto è *"assicurare la chiarezza della disciplina, la semplificazione normativa e la tutela e promozione della concorrenza"*, attraverso la *"razionalizzazione e riduzione delle partecipazioni pubbliche secondo criteri di efficienza, efficacia ed economicità"* e la *"ridefinizione della disciplina, delle condizioni e dei limiti per la costituzione di società, l'assunzione e il mantenimento di partecipazioni societarie da parte di amministrazioni pubbliche"*.

Nelle successive pagine con l'indicazione TU o D. Lgs. 175/2016 deve intendersi il testo normativo appena citato come integrato dal "correttivo".

2.2 IL QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Il quadro normativo di riferimento non si esaurisce nella disciplina contenuta nel TU ma occorre tenere presente, ai fini delle Linee Guida, il D. Lgs. 18/04/2016 n. 50 ("**codice dei contratti**") e segnatamente:

- art. 5 intitolato *"Principi comuni in materia di esclusioni per concessioni, appalti pubblici e accordi tra enti e amministrazioni aggiudicatrici nell'ambito del settore pubblico"*;
- art. 192 intitolato *"Regime speciale degli affidamenti in house"*.

La disciplina del D. Lgs 23/06/2011 n. 118 in materia di armonizzazione contabile e bilancio consolidato non rileva con riferimento:

- alla definizione di società controllante prevista dall'art. 11 quater e definizione di società partecipate prevista dall'art. 11 quinquies, così come modificate dall'art. 26 comma 9 del TU;
- alla definizione di ente strumentale come prevista dall'art. 11 ter.

2.3 LA QUALIFICAZIONE DELL'ATTIVITÀ PREVALENTE NELL'IN HOUSE

Ai sensi degli artt. 5 e 192 del Codice dei contratti l'affidamento *in house* può ricorrere qualora sussistono tutte le seguenti condizioni: (i) la società deve essere a totale partecipazione pubblica, fatto salvo quanto stabilito dal medesimo art. 5, comma 1, lett.c); (ii) la società deve essere sottoposta a controllo analogo; (iii) l'attività della società *in house* deve essere svolta

prevalentemente verso il socio affidante; (iiii) iscrizione nell'elenco istituito presso ANAC, ai sensi dell'art. 192 cit..

In relazione all'attività prevalente:

- l'art. 5 comma 1 lett. b) del Codice dei contratti precisa: *"oltre l'80 per cento delle attività della persona giuridica controllata e' effettuata nello svolgimento dei compiti ad essa affidati dall'amministrazione aggiudicatrice controllante o da altre persone giuridiche controllate dall'amministrazione aggiudicatrice o da un ente aggiudicatore di cui trattasi"*.

Per determinare le percentuali di cui sopra l'art. 5, comma 7, del D. Lgs. 50/2016 stabilisce di prendere in *"considerazione il fatturato totale medio, o una idonea misura alternativa basata sull'attività, quale i costi sostenuti dalla persona giuridica o amministrazione aggiudicatrice o l'ente aggiudicatore nei settori dei servizi, delle forniture e dei lavori per i tre anni precedenti l'aggiudicazione dell'appalto o della concessione"*. Il comma 8 precisa: *"Se, a causa della data di costituzione o di inizio dell'attività della persona giuridica o amministrazione aggiudicatrice o ente aggiudicatore, ovvero a causa della riorganizzazione delle sue attività, il fatturato o la misura alternativa basata sull'attività, quali i costi, non e' disponibile per i tre anni precedenti o non e' piu' pertinente, e' sufficiente dimostrare, segnatamente in base a proiezioni dell'attività, che la misura dell'attività e' credibile"*.

Per la determinazione delle attività svolte verso l'ente, che vanno a comporre l'80% del fatturato si deve considerare:

- le attività fatturate direttamente ai soci;
- i ricavi, ancorché non fatturati, riconducibili alla voce Valore della produzione corrisposti dai soci;
- i ricavi anche non fatturati, riconducibili alla voce Valore della produzione, corrisposti anche da utenti non soci, che discendono da attività svolte come compiti assegnati dai soci.

L'art. 16 comma 3 del D.lgs. 175/2016, coerentemente con la prescrizione di cui all'art. 5 e 192 del Codice dei contratti, prevede che gli Statuti delle società in house debbono contenere espressamente l'obbligo dello svolgimento dell'attività prevalente (80%) verso i soci.

3) Le società detenibili ai sensi dell'art. 4 del TU

Chiarito quanto precede, è necessario soffermarsi sui criteri e sul metodo attraverso i quali il D. Lgs. 175/2016 individua nell'ambito delle "società ammesse" le categorie di attività detenibili.

Ai sensi dell'art. 4 del d.lgs. n. 175/2016, sono infatti ammesse cinque categorie di società, identificate rispetto alle loro finalità:

- (1) le società costituite o partecipate per la produzione di un servizio di interesse generale, ivi inclusa la realizzazione e la gestione delle reti e degli impianti funzionali ai servizi medesimi [art. 4, c. 2, lett. a)];
- (2) le società costituite o partecipate per la progettazione e realizzazione di un'opera pubblica sulla base di un accordo di programma fra amministrazioni pubbliche [art. 4, c. 2, lett. b)];
- (3) le società costituite o partecipate per la realizzazione e gestione di un'opera pubblica ovvero organizzazione e gestione di un servizio d'interesse generale attraverso un contratto di partenariato [art. 4, c. 2, lett. c)];
- (4) le società costituite o partecipate per l'autoproduzione di beni o servizi strumentali all'ente o agli enti pubblici partecipanti o allo svolgimento delle loro funzioni, nel rispetto delle condizioni stabilite dalle direttive europee in materia di contratti pubblici e della relativa disciplina nazionale di recepimento [art. 4, c. 2, lett. d)];
- (5) le società costituite o partecipate per lo svolgimento di servizi di committenza, ivi incluse le attività di committenza ausiliarie, apprestati a supporto di enti senza scopo di lucro e di amministrazioni aggiudicatrici [art. 4, c. 2, lett. e)].

In merito a quanto esposto si può unicamente rilevare che:

1. per quanto riguarda le società "costituite o partecipate per la produzione di un servizio di interesse generale", deve applicarsi la definizione contenuta nell'art. 2, c. 1, lett. h), del D. Lgs. n. 175/2016, secondo la quale tali servizi devono identificarsi in quelle attività *"che non sarebbero svolte dal mercato senza un intervento pubblico o sarebbero svolte a condizioni differenti in termini di accessibilità fisica ed economica, continuità, non discriminazione, qualità e sicurezza"*. In tale definizione sono espressamente inclusi, dalla stessa norma, anche i servizi di interesse economico generale, che sono specificatamente definiti nella successiva lett. i);
2. per quanto riguarda le società *"costituite o partecipate per l'autoproduzione di beni o servizi strumentali all'ente o agli enti pubblici partecipanti"*, è ragionevole ammettere che questa categoria tenderà a identificarsi con quella della società *in house*. E' vero, infatti, che queste ultime si caratterizzano, tradizionalmente, per la particolare natura del legame con le amministrazioni partecipanti più che per la finalità sociale. Tuttavia, poiché in concreto le attività affidate alle società *in house* sono tipicamente quelle destinate alla produzione di attività strumentali agli enti partecipanti, ne deriva che, nei fatti, le due categorie sono destinate a sovrapporsi.

Questa operazione di riconduzione delle società alle categorie ammesse è imposta alle amministrazioni pubbliche chiamate a compiere una periodica razionalizzazione delle

partecipazioni e, soprattutto, a svolgere in via straordinaria un'iniziale ricognizione entro il 30 settembre 2017 (Artt. 20 e 24 T.U.)².

Oltre alle cinque categorie di attività ammesse ora esaminate (e oltre alle "società espressamente ammesse") l'art. 4 consente, in via d'eccezione, ulteriori tre tipologie di società:

1. le società aventi per oggetto sociale esclusivo la valorizzazione del patrimonio delle amministrazioni partecipanti (che possono essere costituite soltanto tramite il conferimento di beni immobili allo scopo di realizzare un investimento secondo criteri propri di un qualsiasi operatore di mercato);
2. le società aventi per oggetto sociale prevalente la gestione di spazi fieristici e l'organizzazione di eventi fieristici, la realizzazione e la gestione di impianti di trasporto a fune per la mobilità turistico-sportiva eserciti in aree montane, nonché la produzione di energia da fonti rinnovabili;
3. le società con caratteristiche di spin off o di start up universitari previste dall'art. 6, comma 9, della l. n. 240/2010, nonché quelle con caratteristiche analoghe degli enti di ricerca.

4) Controllo analogo e vigilanza delle società partecipate

La Regione Umbria ha definito il proprio modello di *governance* già con D.G.R. 24 gennaio 2011, n. 41, recante "Manuale per il controllo analogo sulle società in-house providing della Regione Umbria", che risulta attuale anche rispetto alle disposizioni di cui al D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50 e a quanto previsto dalle Linee guida ANAC n. 7 pubblicate il 14 marzo 2017, concernenti "Linee guida per l'iscrizione nell'Elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie società in house previsto dall'art. 192 del d.lgs. 50/2016".

Tuttavia per un doveroso riordino delle fonti, il Manuale appena sopra richiamato deve ritenersi totalmente recepito e sostituito dal presente documento.

Nelle citate Linee guida sono individuate tre diverse modalità temporali di controllo da considerarsi cumulative, che devono potersi rinvenire nello Statuto della Società in house, o in appositi patti/convenzioni parasociali nonché eventualmente nei contratti di servizio.

- a) un "controllo ex ante";
- b) un "controllo contestuale";
- c) un "controllo ex post".

² La Regione Umbria ha approvato il piano di ricognizione e revisione straordinaria delle partecipazioni regionali ai sensi dell'art. 24, D. Lgs. del 19 agosto 2016, n. 175, con D.G.R. 1101 del 28 settembre 2017.

Nel paragrafo che segue sono individuati gli atti e gli adempimenti riconducibili alle diverse tipologie di controllo sulle società in house o sugli organismi di diritto pubblico quando operano con affidamenti diretti, in house, da parte della Regione.

4.1 LE TIPOLOGIE DI CONTROLLO

L'amministrazione definisce le modalità di controllo rivolte alle società in house, con l'obiettivo di delineare i poteri della Regione e gli obblighi di informazioni che i membri dei loro organi di governo sono tenuti a fornire all'amministrazione ai fini di un effettivo controllo delle attività.

Le tipologie di controllo si articolano nel modo seguente:

a) controllo societario (c.d. strutturale) intendendosi come tale il controllo che si esplica:

- ✓ ex ante: nella fase di formazione dello statuto e dei suoi aggiornamenti, inclusa la definizione del modello di gestione e controllo, nell'ambito delle alternative consentite dal diritto societario (sistema tradizionale, monistico e dualistico);
- ✓ ex ante: nella scrittura dei patti parasociali, dei patti di sindacato o di convenzioni di controllo congiunto tra i soci;
- ✓ ex ante: nell'esercizio dei poteri di nomina degli amministratori;
- ✓ contestuale: nella costante verifica del rispetto degli adempimenti a carico delle società previsti dalla legge, dalle circolari e dagli altri atti amministrativi;

b) controllo economico/finanziario (c.d. gestionale), volto a misurare l'efficienza gestionale attraverso il monitoraggio:

- ✓ ex ante: indicazione degli indirizzi e obiettivi, controllo del piano industriale, dei piani triennali e annuali di attività e dei relativi budget economico-finanziari; definizione di obiettivi specifici, annuali e pluriennali sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale;
- ✓ contestuale: attraverso report periodici economico/finanziari sullo stato di attuazione del budget e dei programmi, almeno a cadenza semestrale, con previsione di chiusura economica al 31 dicembre ed eventuale indicazione di azioni correttive da parte della Regione;
- ✓ ex post: attraverso il controllo del bilancio d'esercizio e la verifica dell'attuazione degli indirizzi e del grado di conseguimento degli obiettivi;

c) controllo di efficacia (c.d. prestazionale) al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi e delle finalità dell'amministrazione. Detto controllo si esplica attraverso un'attività di monitoraggio:

- ✓ ex ante: esercitato all'atto dell'affidamento mediante la definizione degli obblighi prestazionali;
- ✓ contestuale: mediante report periodici sullo stato di attuazione degli obiettivi prestazionali;

- ✓ ex post: attraverso la verifica degli standard quali-quantitativi e del grado di soddisfazione dell'utenza;
- d) controllo analogo congiunto come definito dall'art. 2, comma 1, lett. d) del T.U.;
- e) controllo sul valore delle partecipazioni al fine di poter compiere scelte di investimento o disinvestimento o di razionalizzazione.

4.2 STRUMENTI DI GOVERNO SOCIETARIO

Fermo restando quanto previsto dall'art. 6 del T.U. per le società controllate, le società in house disciplinano ed integrano l'applicazione della normativa comunitaria, nazionale e regionale, adottando di norma la seguente regolamentazione interna:

- a. Regolamento per la disciplina delle procedure di appalto di lavori servizi e forniture, nel rispetto del D.Lgs. del 18 aprile 2016, n. 50;
- b. Regolamento per la disciplina delle procedure di conferimento di incarichi di collaborazione, studio, ricerca e consulenza da soggetti terzi, nel rispetto dei principi;
- c. Regolamento per la disciplina delle procedure per la ricerca, selezione e reclutamento del personale dipendente, nel rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità, imparzialità e dei principi di cui all'art. 35, comma 3 del D.Lgs. 30 marzo 2001, n. 165;
- d. Regolamento per la disciplina delle procedure per la nomina dei componenti dell'organo amministrativo e relativi requisiti, per la determinazione dei compensi e dei rimborsi spesa, ove non diversamente disciplinato.

4.3 IL MODELLO DI GOVERNANCE

Il modello di *governance* disciplina le relazioni con gli organi sociali delle società partecipate. Esso definisce un organico sistema di programmazione e controllo attraverso il quale la Regione può esercitare in modo efficace il proprio ruolo di indirizzo e controllo.

A tal fine, le società partecipate rispettano le seguenti clausole di *governance*:

- a) l'organo amministrativo trasmette alla Regione, entro il 31 dicembre di ciascun esercizio, il piano triennale ed annuale delle attività e i relativi budget per l'esercizio successivo secondo le indicazioni fornite all' ALLEGATO 3 "BUDGET E PIANO ECONOMICO FINANZIARIO".
- b) l'organo amministrativo trasmette alla Regione, non oltre 10 giorni dall'approvazione del bilancio di ciascun esercizio, l'analisi a consuntivo dei valori economici, patrimoniali e finanziari, così per come dettagliatamente indicato al Capitolo 7 del presente documento e secondo gli indirizzi forniti all'ALLEGATO 2 "ANALISI DEGLI INDICI DI PERFORMANCE (KPI)";
- c) l'organo amministrativo trasmette al socio Regione Umbria entro il 30 settembre di ogni anno, una relazione semestrale sullo stato di attuazione del piano di attività e sull'andamento della situazione economico-finanziaria, segnalando gli eventuali

scostamenti dalle previsioni iniziali e le operazioni di maggior rilievo effettuate, nonché la prevedibile evoluzione al 31 dicembre;

- d) il rappresentante legale della società partecipata entro il 31 agosto relaziona sul sistema delle società partecipate di secondo livello fornendo le seguenti informazioni e documenti minimi:
- ✓ per ciascuna società partecipata, la motivazione e gli atti in base ai quali si è addivenuto alla decisione di assumere la partecipazione di maggioranza o di minoranza nel corso dell'esercizio precedente (l'adempimento decorre al momento dell'acquisizione e in caso di eventuali variazioni);
 - ✓ l'atto costitutivo e lo statuto aggiornato delle società partecipate, gli eventuali patti di sindacato sottoscritti per esse (l'adempimento decorre al momento dell'acquisizione e in caso di eventuali variazioni);
 - ✓ i bilanci di esercizio delle società partecipate;
- e) il rappresentante legale della società partecipata trasmette i verbali dell'assemblea entro 5 giorni lavorativi dall'approvazione al socio Regione Umbria;
- f) il rappresentante legale della società partecipata trasmette annualmente entro il 31 marzo ed in corso d'anno in caso di modifiche, la comunicazione dei dati relativi ai compensi dei componenti del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale, ai sensi della normativa vigente;
- g) il rappresentante legale della società partecipata trasmette al socio Regione Umbria, almeno 30 giorni solari prima della data fissata per la sua approvazione in assemblea, il progetto di bilancio di esercizio, comprensivo della relazione degli amministratori sulla gestione, della relazione sul governo societario e degli esiti del programma di valutazione del rischio di crisi aziendale, ai sensi dell'art. 6 del TU. In apposita sezione della relazione sulla gestione prevista nell'art. 2428 c.c. l'organo amministrativo illustra l'attuazione degli obiettivi indicati negli atti programmatici;
- h) il rappresentante legale della società partecipata ogni qual volta la Regione ne faccia istanza è tenuto a fornire la documentazione e le informazioni richieste.

5) L'ART. 5 E L'ART. 6 nel D.Lgs. 175/2016

5.1 INTRODUZIONE

Il TU ha introdotto importanti novità ed adempimenti in materia di società di capitali a controllo pubblico. In particolare, la ratio del Decreto Legislativo è quella di fornire le disposizioni normative circa la costituzione di società da parte di amministrazioni pubbliche, nonché l'acquisto, il mantenimento e la gestione di partecipazioni da parte di tali amministrazioni, in società a totale o parziale partecipazione pubblica, diretta o indiretta.

In ordine alle predette finalità, il T.U. individua agli art. 4, 5 e 20 una serie di verifiche e test da applicarsi alle società a partecipazione pubblica.

In particolare, per quanto attiene alle finalità del presente documento si procederà ad evidenziare le novità introdotte dall'art 5 ed art. 6 del D.Lgs. 175/2016 con lo scopo di definire alcune modalità operative di protocollo che l'ente controllante, Regione Umbria, e le relative società controllate dovranno provvedere ad attuare.

5.2 L'ART. 5 DEL D.LGS. 175/2016

Dalla lettura della disposizione in esame risulta evidente come, per essere *compliance* con la normativa vigente, all'atto dell'acquisizione di nuove partecipazioni ed in sede di prima applicazione del piano di razionalizzazioni straordinario ex art. 24 del D.Lgs. 175/2016, l'ente controllante debba provvedere ad analizzare e monitorare periodicamente i tre seguenti elementi:

- Convenienza economica e sostenibilità finanziaria;
- Gestione diretta o externalizzata del servizio sulla base delle performance della società controllata;
- Monitoraggio dei *principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa*.

a) Convenienza economica e sostenibilità finanziaria

I crismi inerenti l'economicità e la sostenibilità finanziaria possono essere riscontrati attraverso la definizione di un piano delle attività su base triennale finalizzato all'identificazione delle prospettive di crescita, sviluppo e sostenibilità del business in oggetto d'analisi.

La valutazione deve essere condotta secondo una filosofia *stand alone*, ovvero al netto di eventuali plusvalori realizzabili tramite lo sfruttamento di sinergie di tipo orizzontale e/o verticale con altre realtà imprenditoriali. In sostanza, la sostenibilità della gestione sociale deve essere valutata in modo asettico, individuando la sua propria capacità intrinseca di mantenere valore. Il predetto piano, oltre alle analisi di tipo qualitativo, costituenti parte della base informativa propedeutica all'analisi pro-forma, deve prevedere un conto economico previsionale associato al relativo Stato Patrimoniale e Rendiconto dei flussi di cassa per ciascun esercizio previsionale (v. allegato 3).

b) Gestione diretta o externalizzata del servizio sulla base delle performance della società controllata

Quanto asserito dal secondo postulato del D.Lgs. 175/2016 impone la necessità di valutare l'aspetto alternativo della gestione diretta rispetto a quella externalizzata del servizio affidato, facendo esplicito riferimento al concetto anglosassone di scelta alternativa fra "*make or buy*".

Al fine di pervenire ad una scelta ponderata in merito a tale tematica risulta necessario condurre un'analisi di *benchmarking* con i potenziali *competitors* del settore (qualora ve ne siano) con lo scopo di verificare se le *performance* della controllata siano o meno in linea con quanto conseguito dal mercato di settore. Dalla predetta analisi infatti, qualora la media di settore risulti maggiormente performante sarà necessario considerare se, ed in che misura, la controllata possa allinearsi a tali risultati o se al contrario, risulti maggiormente efficiente la scelta di procedere con altre modalità di gestione dei servizi (v. oltre par. 5.4).

c) Monitoraggio dei principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa

I requisiti di efficacia ed economicità dell'azione amministrativa presuppongono la necessità di provvedere alla definizione di un set di indici di bilancio a consuntivo, su un orizzonte temporale medio di tre esercizi, allo scopo di definire in modo asettico le *performace* sviluppate da ciascuna società controllata, indipendentemente da quanto performato dal mercato (v. allegato 2).

5.3 L'ART. 6 DEL D.LGS. 175/2016

Un altro aspetto innovativo introdotto dal nuovo Testo Unico in materia di società a controllo pubblico, è costituito dall'inserimento dei nuovi obblighi inerenti la valutazione del rischio di crisi aziendale nelle società ed enti a partecipazione pubblica, così per come definito dall'art. 6 del D.Lgs. 175/2016. Il presente capitolo del documento ha dunque lo scopo di definire le modalità operative già ad oggi implementate quali *best practice* in merito all'analisi preventiva circa il rischio di crisi aziendali.

In sostanza, muovendo dai nuovi obblighi normativi introdotti nelle partecipate pubbliche e da quelli che saranno a breve presumibilmente introdotti anche dalla nuova Legge Fallimentare, si definiscono gli strumenti necessari per poter assolvere in modo strutturato ai suddetti dettami di legge.

Come precedentemente asserito in premessa, il nuovo Testo Unico delle partecipate pubbliche introduce una sostanziale novità in relazione a quanto definito dall'art 6.³

³“Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle società a controllo pubblico

1. Le società a controllo pubblico, che svolgano attività economiche protette da diritti speciali o esclusivi, insieme con altre attività svolte in regime di economia di mercato, in deroga all'obbligo di separazione societaria previsto dal comma 2-bis dell'articolo 8 della legge 10 ottobre 1990, n. 287, adottano sistemi di contabili separata per le attività oggetto di diritti speciali o esclusivi e per ciascuna attività.

2. Le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4.

3. Fatte salve le funzioni degli organi di controllo previsti a norma di legge e di statuto, le società a controllo pubblico valutano l'opportunità di integrare, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, gli strumenti di governo societario con i seguenti:

- a) Regolamenti interni volti a garantire la conformità dell'attività della società alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale;
- b) un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità dell'impresa sociale, che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmette periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione;

Da quanto esposto al secondo comma del predetto articolo, (*"Le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4"*) appare evidente il dettame normativo secondo cui le società a controllo pubblico siano obbligate alla predisposizione di specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale.

Dall'impostazione normativa appare chiaro che l'analisi circa le probabilità di crisi aziendale non deve essere condotta in modo sommario o meramente eventuale. Infatti, la locuzione "programmi" individua esplicitamente la necessità di procedere alla strutturazione di specifici parametri di valutazione qualitativa e quantitativa del rischio aziendale per costituire un protocollo aprioristicamente definito. Pertanto, identificati i parametri di valutazione, questi dovranno essere posti metodicamente e periodicamente sotto osservazione al fine di poter cogliere non solo i loro valori assoluti sul particolare anno di esercizio analizzato, ma anche le loro variazioni relative in funzione della base dati costruita nel corso degli esercizi precedenti.

5.4 L'ART. 192 DEL D.LGS. 50/2016

Ai fini dell'affidamento *in house* di un contratto avente ad oggetto servizi disponibili sul mercato in regime di concorrenza, la Regione Umbria dovrà effettuare preventivamente la valutazione sulla congruità economica dell'offerta dei soggetti *in house*, avuto riguardo all'oggetto e al valore della prestazione, dando conto nella motivazione del provvedimento di affidamento delle ragioni del mancato ricorso al mercato, nonché dei benefici per la collettività della forma di gestione prescelta, anche con riferimento agli obiettivi di universalità e socialità, di efficienza, di economicità e di qualità del servizio, nonché di ottimale impiego delle risorse pubbliche. Ne discende che, all'atto della ricezione dell'offerta economica della società controllata per l'esecuzione del servizio *in house*, la Regione dovrà redigere un'adeguata analisi di mercato, che illustri le caratteristiche dei servizi richiesti, la struttura dei mercati interessati e degli operatori presenti, evidenzi l'esistenza di benchmark di costo (costi standard) o l'eventuale presenza di manifestazioni di interesse alla fornitura provenienti dal mercato.

In altri termini, è necessario dimostrare che:

- a) a parità di condizioni di fornitura del servizio i "costi" dell'*in house* siano almeno in linea con quelli di mercato (non necessariamente inferiori);
- b) tale scelta non sia comparativamente più svantaggiosa anche con riferimento ai costi standard.

c) codici di condotta propri, o adesione a codici di condotta collettivi aventi a oggetto la disciplina dei comportamenti imprenditoriali nei confronti di consumatori, utenti, dipendenti e collaboratori, nonché altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell'attività della società;

d) programmi di responsabilità sociale d'impresa, in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione europea.

4. Gli strumenti eventualmente adottati ai sensi del comma 3 sono indicati nella relazione sul governo societario che le società controllate predispongono annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale e pubblicano contestualmente al bilancio d'esercizio.

5. Qualora le società a controllo pubblico non integrino gli strumenti di governo societario con quelli di cui al comma 3, danno conto delle ragioni all'interno della relazione di cui al comma 4."

Fra i costi da prendere in considerazione vi sono:

- a) i costi di esercizio di un soggetto scelto con una procedura di gara;
- b) i costi (amministrativi, gestionali) della procedura di gara in sé;
- c) i costi di transazione per la gestione e l'*enforcement* del contratto.

Ai fini dell'espletamento degli obblighi sopra esposti si evidenziano tre ordini metodologici alternativi e/o integrativi.

Il primo consiste nel cosiddetto **"Market test"**, ossia una simulazione di gara, il secondo ordine prevede la **"Consultazione del mercato"** ovvero la consultazione di almeno cinque operatori economici, in entrambi casi l'esito andrà comparato con l'opzione *in house*.

L'ultima modalità applicabile riguarda il **"Benchmark con servizi comparabili"**, ovvero la valutazione comparativa fra la performance presentata dall'opzione *in house* e da eventuali società che conducono sul mercato servizi analoghi.

La validità di tale metodo trova anche un riscontro testuale in più recenti pareri dell'AGCOM (parere dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, 31 ottobre 2017, rif. S3030), in cui si indica come parametro di convenienza il raffronto con i costi di un'azienda media gestita in modo efficiente.

Generalmente la valutazione comparativa viene valutata attraverso i seguenti parametri:

- EBITDA % sul valore della produzione;
- EBIT% sul valore della produzione;
- Reddito Netto %
- Incidenza % del costo del personale sul fatturato;
- Primo margine % sul fatturato.

Tuttavia, i parametri economici sopra evidenziati conducono, nel caso di servizi affidati *in house* con fatturato erogato dall'ente e commisurato alla copertura dei costi di esercizio, a valutazioni distorte, essendo i costi la variabile determinante il fatturato e non vice versa.

In tali circostanze, ovvero quando non vi è un'utenza terza che retribuisce il servizio offerto, ai fini delle analisi comparative sarà necessario procedere ad una valutazione circa la struttura dei costi dell'opzione *in house* rispetto a quanto sviluppato da servizi analoghi offerti sul mercato. In sostanza, ai fini della valutazione circa la congruità economica dell'offerta *in house* sarà necessario procedere ad un'analisi comparativa secondo il seguente schema metodologico:

	Società in house		Media del mercato	
Categoria di costo	Valore assoluto	% sul totale	Valore assoluto	% sul totale
Costi per materie prime				
Costi per servizi				
Costo godimento beni terzi				
Costi per il personale				
Oneri diversi di gestione				
Totale costi				

In definitiva, la Regione Umbria potrà attestare la congruità economica dell'offerta *in house* qualora la sua struttura dei costi e la composizione percentuale (in rapporto al valore della produzione) sia in linea con i valori evidenziati da servizi analoghi effettuati sul mercato.

6) PROTOCOLLO DI ANALISI

Al fine di porre in essere le analisi sopra indicate e risultare compliance alla normativa vigente, la Regione e le società controllate si devono dotare di un protocollo unico di analisi in termini di formati e modalità di analisi che saranno descritte e definite in dettaglio nei successivi capitoli del presente documento.

In particolare, le analisi riguardanti: (i) Gestione diretta o esternalizzata del servizio sulla base **DELLE PERFORMANCE DELLA SOCIETÀ CONTROLLATA;** (ii) **MONITORAGGIO DEI PRINCIPI DI EFFICIENZA, DI** efficacia e di economicità dell'azione amministrativa; (iii) Convenienza economica e sostenibilità finanziaria; (iv) Predisposizione di specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale, saranno condotte attraverso i tre seguenti modelli operativi:

- Modello di analisi economico-finanziaria a consuntivo;
- Modello di analisi economico-finanziaria pro forma;
- Modello di rating interno per la valutazione del rischio di crisi aziendale.

Le modalità di rappresentazione dei dati economici e finanziari e patrimoniali, sia consuntivi che preventivi, qui dettate per le società sono applicabili agli organismi di cui al paragrafo 1.2, con i necessari adeguamenti in ragione della diversa natura, al fine di esercitare il controllo e l'applicazione del modello di governance previsto dalle presenti disposizioni.

6.1 ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA A CONSUNTIVO

Le analisi e riclassificazioni di valori a consuntivo conseguiti da ciascuna società controllata dall'ente sono propedeutici alla definizione di un set di indicatori di performance economica e

finanziaria al fine di consentire un controllo strutturato su due dei predetti obiettivi specificati dalla normativa in vigore ovvero:

- **Identificare la scelta alternativa ottimale in termini di gestione diretta o esternalizzata del servizio sulla base delle performance della società controllata;**
- **Effettuare un monitoraggio dei principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa.**

Si espongono in ALLEGATO 2 "ANALISI DEGLI INDICI DI PERFORMANCE (KPI)" i modelli ed i metodi da seguire, nonché l'individuazione dei principali indici di *performance* da calcolarsi al fine di pervenire ad una scelta coerente ed informata in ordine ai due predetti obiettivi.

Segue infine evidenza riassuntiva degli indicatori di performance sopra citati che la Regione, a sua discrezione, utilizzerà:

N.	Indice	Significato	Tipologia Indice
1	ROE	Redditività del capitale proprio	Indice di redditività
2	ROI	Redditività del capitale investito	Indice di redditività
3	Leva finanziaria	Struttura finanziaria del ROE	Indice di redditività
4	ROS	Redditività delle vendite	Indice di redditività
5	EBITDA %	Redditività dell'attività operativa	Indice di redditività
6	Current Ratio	Equilibrio finanziario di breve periodo	Indici di struttura finanziaria
7	Quick Ratio	Equilibrio finanziario di breve periodo	Indici di struttura finanziaria
8	Durata media dei debiti	Equilibrio finanziario di breve periodo	Indici di struttura finanziaria
9	Durata media del magazzino	Equilibrio finanziario di breve periodo	Indici di struttura finanziaria
10	Durata media dei crediti	Equilibrio finanziario di breve periodo	Indici di struttura finanziaria
11	Rapporto di indebitamento	Equilibrio patrimoniale di medio-lungo periodo	Indici di solidità patrimoniale

6.2 ANALISI ECONOMICO-FINANZIARIA PRO FORMA

A valle delle predette analisi circa la scelta di gestione interna o esternalizzata del servizio e verifica delle condizioni di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa, si identifica nel presente capitolo il protocollo operativo che deve essere seguito al fine di identificare la **convenienza economica e sostenibilità finanziaria** richiesta per ciascuna società controllata dall'ente nell'art. 5 del TU.

In particolare, al fine di perseguire gli anzidetti obiettivi, è necessario che ciascuna società controllata predisponga budget e piani annuali strutturati secondo i modelli come esposto dettagliatamente in ALLEGATO 3 "BUDGET E PIANO ECONOMICO FINANZIARIO".

A valle del completamento dell'analisi pro forma, l'ente potrà valutare la convenienza economica e la sostenibilità della società controllata. Tale valutazione discende direttamente dalle risultanze e dagli andamenti prospettici evidenziati specificatamente nell'ambito del Conto economico e del Rendiconto dei flussi di cassa previsionali.

In particolare, la convenienza economica è valutata in funzione dei seguenti parametri:

- Valore assoluto e percentuale dell'EBITDA sia in termini prospettici che di confronto su quanto conseguito nel corso degli ultimi tre esercizi a consuntivo;
- Valore assoluto e percentuale del Reddito Netto sia in termini prospettici che di confronto su quanto conseguito nel corso degli ultimi tre esercizi a consuntivo.

Per quanto attiene invece alla sostenibilità finanziaria, sono oggetto di valutazione i seguenti parametri:

- Dinamica di produzione dei flussi di cassa complessivi nel corso dell'arco di piano;
- Dinamica del saldo di cassa finale nel corso dell'arco di piano;
- Analisi comparata del saldo cassa prospettico disponibile in funzione dei potenziali affidamenti bancari.

In linea generale, la convenienza economica e la sostenibilità finanziaria delle società controllate dall'ente sono positivamente valutate qualora le dinamiche economiche e di flusso presentino:

- Valori di EBITDA costanti positivi o crescenti;
- Saldo cassa finale annuale positivo, in crescita o comunque entro i fidi disponibili;
- Produzione di flussi di cassa costante o in crescita (*cash generator*).

6.3 VALUTAZIONE DEL RISCHIO E RATING INTERNO

Il presente capitolo, si appresta a definire un modello operativo e di protocollo che le società controllate potranno adottare al fine di rendersi *compliance* con l'art. 6 del TU con particolare riferimento alla predisposizione di **specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale.**

In termini generali, l'elaborazione di modelli predittivi dello stato di crisi di un'impresa è stato un tema di forte interesse dottrinario fin dal secondo dopoguerra, individuare, strumenti atti a diagnosticare preventivamente i primi sintomi di uno stato di crisi di un'impresa per consentire ai vari stakeholders dei comportamenti conseguenti. Si evidenzia che le principali metodologie applicate in ordine alla previsione di potenziali crisi aziendali sono le seguenti:

- Tecniche basate su metodi induttivi
- Tecniche basate su analisi di bilancio

- Analisi discriminante
- Regressione
- Tecnica delle componenti principali

Tuttavia, gli squilibri evidenziati dall'analisi per indici e dalle tecniche su metodi induttivi già consentono di poter comprendere in modo palese, se l'azienda presenta fattori di criticità che potrebbero condurre ad un eventuale declino dell'impresa stessa.

In ordine alle **tecniche basate su analisi di bilancio** preme sottolineare come le crisi aziendali possano avere una duplice congiunta o alternativa causa di origine, ovvero finanziaria o industriale. Solo a titolo esemplificativo si riportano a seguire alcuni indici di bilancio in grado di poter rilevare le due differenti tipologie di crisi precedentemente evidenziate.

- **I principali indicatori e parametri di valutazione della crisi di origine finanziaria:**

Indicatore	Rischio crisi aziendale
Capitale circolante netto operativo	Elevato e crescente
Giorni clienti	Alti
Giorni magazzino	Alti
Giorni fornitori	Bassi
Ciclo circolante	Lungo
Leverage	>5
Incidenza del debito finanziario PFN/Totale Attivo	> 35%
Costo medio dei mezzi di terzi	Alto

L'elemento spesso, caratterizzante della crisi di natura finanziaria è una struttura del passivo eccessivamente incentrata sul debito con conseguenti problemi di liquidità e di rifinanziamento. Inoltre, un altro elemento caratterizzante la crisi di natura finanziaria, come si può constatare dalla tabella su esposta, è l'incoerenza tra esigibilità del passivo e liquidità dell'attivo patrimoniale.

- **I principali indicatori e parametri di valutazione della crisi di origine industriale:**

Reddito operativo	Basso e/o negativo Molto variabile
ROS	Basso in relazione al settore o decrescente
EBIT/V	Basso in relazione al settore o decrescente
ROA	Basso e/o negativo Molto variabile
Turnover	Basso in relazione al settore o decrescente
Tasso di sviluppo delle vendite	Basso in relazione al settore o decrescente
Produttività dei dipendenti	Basso in relazione al settore o decrescente

La crisi industriale invece nasce spesso da errate valutazioni strategiche sotto il profilo della combinazione prodotti/mercati e nell'ambito competitivo ed è segnalata da problemi di redditività, che nel lungo periodo si trasmettono alla dimensione finanziaria della gestione. A tal proposito si segnala che in presenza di un piano industriale adeguato, la soluzione per il riequilibrio della situazione finanziaria può essere ricercata nella compressione del fabbisogno finanziario e nella possibilità di procedere alla ricomposizione del passivo.

Tuttavia, ai fini dell'instaurazione di un modello di monitoraggio efficace ed efficiente, l'analisi dei singoli KPI non può essere esaustiva circa l'individuazione degli effettivi segnali di potenziali

condizioni di crisi aziendale. Infatti, risulta essere necessaria la costruzione di un modello che sia in grado di considerare in primo luogo il contesto competitivo nonché la tipologia di business caratteristica dell'azienda ed in secondo luogo le relazioni sinergiche dei differenti indici di performance al fine di poterne cogliere il loro effettivo significato d'insieme.

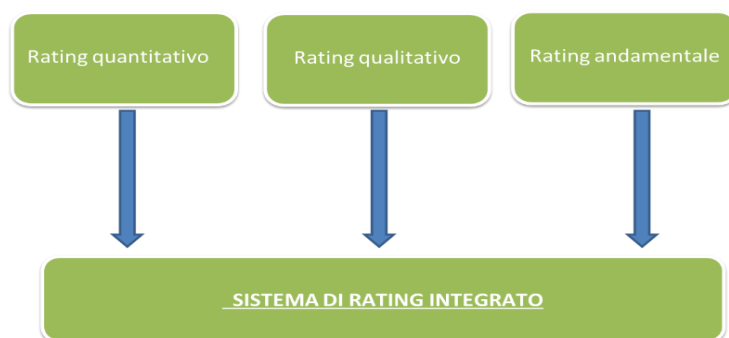
Pertanto, l'analisi che segue in funzione dell'instaurazione di un potenziale modello di monitoraggio del rischio aziendale, è costruita sul seguente ordine logico e metodologico:

- Individuazione ed illustrazione circa il significato dei principali KPI da monitorare per la prevenzione di condizioni di crisi e dissesto;
- Armonizzazione dei KPI descritti al fine di ingegnerizzare una sorta di “*riskdashboard*” per il monitoraggio del rischio.

In sostanza, l'amministratore ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. 175/2016 di ciascuna società controllata è tenuto alla redazione di un sistema di monitoraggio del rischio di crisi aziendale costituito da un modello di rating interno in grado di esprimere, attraverso l'utilizzo sinergico di un cluster integrato di KPI, il livello di solidità patrimoniale e sostenibilità economica della società.

Il monitoraggio del rischio si dovrà basare su analisi di solvibilità e potenziali criticità insite nelle società controllate dall'ente Regione Umbria attraverso la valutazione integrata dei seguenti tre elementi:

- Analisi quantitativa;
- Analisi qualitativa;
- Analisi andamentale.



7 Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle Società a controllo pubblico

7.1 PIANI E MODELLI DA IMPLEMENTARE

Le società sono tenute ad introdurre ed implementare adeguate misure organizzative e gestionali al fine di prevenire e reprimere la corruzione e l'illegalità e per assicurare la massima trasparenza dell'attività espletata.

In particolare si dovranno dotare:

- del modello 231/2001, che dovrà essere implementato estendendone l'ambito di applicazione non solo ai reati contro la pubblica amministrazione nell'interesse o a vantaggio della società, ma anche ai fini del conseguimento degli obiettivi previsti nella l. del 6/11/2012, n. 190 (e pertanto a tutti i reati ivi previsti). A tal proposito si rileva la possibilità di applicare congiuntamente il predetto modello alla società e sue partecipate;
- dei piani previsti dalla normativa per la trasparenza e la legalità – D.Lgs. 14 marzo 2013, n. 33;
- di adeguate misure attuative della disciplina contenuta nel D.Lgs. 8 aprile 2013, n. 39.

Le società sono altresì tenute a trasmettere, tempestivamente, alla regione tutti i dati richiesti dalla normativa per l'adempimento degli obblighi di trasparenza e di comunicazione posti a carico della stessa Regione in riferimento alle partecipazioni societarie possedute.

7.2 LE AZIONI PER IL CONTENIMENTO DEL COMPLESSO DELLE SPESE COMPRESSE QUELLE DEGLI AMMINISTRATORI, DIRIGENTI E PERSONALE

Il TU all'art.19, come modificato dal correttivo, persegue il contenimento delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle del personale, obiettivo che sarà specificatamente e concretamente definito ed attuato in funzione degli obiettivi annuali e pluriennali stabiliti dal socio e dall'andamento del settore di riferimento.

In questo senso anche Corte dei Conti sezione controllo per la Lombardia n. 21/2017/VSG in relazione all'esame del piano di razionalizzazione delle partecipate della Regione Lombardia ove rileva che *"gli interventi volti al contenimento dei costi delle società in house"* possono essere individuati attraverso l'analisi della congruità del modello organizzativo rispetto ai valori di mercato *".....attraverso ordinarie pratiche di benchmarking"*.

In attuazione delle summenzionate disposizioni i soggetti partecipati dalla Regione riceveranno gli indirizzi che si espliciteranno nei seguenti indicatori per il controllo delle spese di funzionamento e del personale:

1. costi per le prestazioni di servizi da terzi (voce B7) / valore della produzione;
2. costi per retribuzioni per contratti di lavoro subordinato (voce B9)/ valore della produzione;
3. costo dell'organo amministrativo/ valore della produzione

L'analisi della congruità del contenimento delle suddette spese, nel rapporto con il valore della produzione al fine di preservare l'equilibrio economico complessivo, sarà ritenuto positivo se:

- il valore dei tre indici sub. 1, 2 e 3 non subisce incrementi rispetto il valore dell'anno precedente, ovvero,
- qualora subisca un incremento, se si mantiene all'interno della media registrata da società a partecipazione pubblica ritenute comparabili.

Indice	Anno di riferimento	Anno precedente	Media del settore di appartenenza ⁴
costi per le prestazioni di servizi da terzi (voce B7) / totale valore della produzione			
costi per retribuzioni per contratti di lavoro subordinato (voce B9)/valore della produzione.			
costo dell'organo amministrativo/ valore della produzione			

8 I prospetti di sintesi

A fini riassuntivi e riepilogativi, si riportano a seguire la documentazione e gli schemi che le società controllate dall'ente devono fornire a quest'ultimo con periodicità annuale allo scopo di consentire a Regione Umbria il corretto svolgimento delle procedure di controllo per come definito nei precedenti capitoli.

In particolare, si evidenzia che sarà necessario fornire all'ente l'aggiornamento dei dati consuntivi per i tre esercizi storici in sede di approvazione del bilancio di esercizio da parte di ciascuna società controllata, ovvero in sede di revisione del budget annuale per quanto attiene ai dati previsionali.

a) Verifica del piano annuale o triennale e del Budget

- Piano annuale o triennale delle attività redatto a cura della società partecipata;
- Budget redatto a cura della società partecipata;
- Prospetti di sintesi relativi a: (i) Budget economico; (ii) Budget patrimoniale-finanziario; (iii) Indici previsionali, come riportato nelle tabelle seguenti:

⁴ Per compilare questa parte occorrerà costruire un campione di società comparabili ed esaminare i relativi loro bilancio per ottenere le informazioni relative da comparare

Budget economico			
Dato	Stima a chiudere 2018	2019	2020
Valore produzione			
totale costi operativi			
valore aggiunto			
EBTDA - margine operativo Lordo			
EBIT - risultato lordo			
Risultato ante imposte			
Risultato netto			

Budget patrimoniale-finanziario						
Anno	CS	PN	Attivo fisso netto	Debiti v/banche	PFN	Free Cash Flow
2018						
2019						
2020						

Indici previsionali										
Anno	ROE	ROI	PFN/EBITDA	PFN/PN	Margine di struttura secondario	ROS	Durata media crediti	ROD	Durata media magazzino	Rapporto di indebitamento
2018										
2019										
2020										

b) Verifica dello stato di attuazione del Budget, dell'andamento economico ed analisi degli scostamenti dal budget

- Relazione semestrale, redatta a cura della società partecipata, relativa allo stato di attuazione del budget ed all'analisi di eventuali scostamenti.

c) Verifica del bilancio di esercizio e dell'andamento consuntivo

- Bilancio di esercizio e relativo verbale di approvazione;
- Comunicazione dei dati relativi al numero dei componenti del Cda e relativi compensi ed al numero dei componenti del collegio sindacale e relativi compensi;
- Prospetti di sintesi relativi a: (i) Consuntivi patrimoniali-finanziari; (ii) Consuntivi economici; (iii) Indici consuntivi, come riportato nelle tabelle seguenti:

Consuntivi patrimoniali-finanziari						
Anno	CS	PN	Attivo fisso netto	Debiti v/banche	PFN	Free Cash Flow
2015						
2016						
2017						

Consuntivi economici				
Anno	Valore della produtz.	EBITDA	EBIT	Utile di esercizio
2015				
2016				
2017				

Indici consuntivo										
Anno	ROE	ROI	PFN/EBITDA	PFN/PN	Margine di struttura secondario	ROS	Durata media crediti	ROD	Durata media magazzino	Rapporto d indebitame nto
2015										
2016										
2017										

In termini conclusivi si sottolinea e ricorda che i prospetti sopra esposti costituiscono unicamente quadri integrativi di sintesi dei documenti e delle analisi a consuntivo e previsionali che le società controllate dovranno fornire all'ente nella forma ed entro i termini specificati al capitolo 4.3 del presente documento.

9 Le competenze delle funzioni di governance delle partecipate nella Regione Umbria

Nella tabella di seguito riportata vengono elencate le attività di controllo, suddivise per tipologia, con l'analitica indicazione del momento nel quale l'attività va effettuata e con l'indicazione dell'organo o ufficio competente che deve procedere all'analisi e verifica.

ATTIVITA' DI CONTROLLO	TEMPISTICA	ORGANI/UFFICI COMPETENTI
1. CONTROLLO SOCIETARIO O STRUTTURALE		
A) nella fase di formazione dello statuto e dei suoi aggiornamenti, inclusa la definizione del modello di gestione e controllo, nell'ambito delle alternative consentite dal diritto societario (sistema tradizionale, monistico e dualistico) Formazione dello statuto ed aggiornamenti	Ex Ante	Servizio Provveditorato, gare e contratti e gestione partecipate
B) nella scrittura dei patti parasociali, dei patti di sindacato o di convenzioni di controllo congiunto tra i soci	Ex ante	Servizio Provveditorato, gare e contratti e gestione partecipate
C) nell'esercizio dei poteri di nomina degli amministratori;	Ex ante	Attività legislativa e Segreteria della Giunta Regionale. Promulgazione leggi
D) nella costante verifica del rispetto degli adempimenti a carico delle società previsti dalla legge, dalle circolari e dagli altri atti amministrativi;	Contestuale (al verificarsi di novità legislative, emanazione di circolari etc.)	Servizio Provveditorato, gare e contratti e gestione partecipate

2. CONTROLLO ECONOMICO FINANZIARIO O GESTIONALE		
A) indicazione degli indirizzi e obiettivi, controllo del piano industriale, dei piani triennali e annuali di attività e dei relativi budget economico-finanziari; definizione di obiettivi specifici, annuali e pluriennali sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale;	Ex ante	Servizio Provveditorato, gare e contratti e gestione partecipate, previo parere del Servizio Bilancio e Finanza e del Servizio competente per materia
B) attraverso report periodici economico/ finanziari sullo stato di attuazione del budget e dei programmi, almeno a cadenza semestrale, con previsione di chiusura economica al 31 dicembre ed eventuale indicazione di azioni correttive da parte della Regione;	Contestuale (con cadenza almeno semestrale)	Servizio Provveditorato, gare e contratti e gestione partecipate, previo parere del Servizio Bilancio e Finanza e del Servizio competente per materia
C) attraverso il controllo del bilancio d'esercizio e la verifica dell'attuazione degli indirizzi e del grado di conseguimento degli obiettivi;	Ex post	Servizio Provveditorato, gare e contratti e gestione partecipate, previo parere del Servizio Bilancio e Finanza
3. CONTROLLO DI EFFICACIA O PRESTAZIONALE		
A) esercitato all'atto dell'affidamento mediante la definizione degli obblighi prestazionali;	Ex ante	Servizio competente per materia

B) mediante report periodici sullo stato di attuazione degli obiettivi prestazionali;	Contestuale	Servizio competente per materia
C) attraverso la verifica degli standard quali-quantitativi e del grado di soddisfazione dell'utenza;	Ex post	Servizio competente per materia

10 Revisione straordinaria delle partecipazioni pubbliche – rilevazione del MEF – Dipartimento del Tesoro

I risultati conseguenti all'applicazione dei protocolli di controllo previsti dal presente piano di governance potranno essere raccolti mediante la compilazione del Format di scheda di rilevazione fornita dal Ministero dell'Economia e Finanza – Dipartimento del Tesoro, se compatibile.

Ciò in quanto tali schede, per espressa indicazione del Ministero, possono essere utilizzate come supporto alla raccolta delle informazioni necessarie per la comunicazione, attraverso l'applicativo Partecipazioni, dell'esito della revisione straordinaria e alla elaborazione del relativo provvedimento motivato di ricognizione ai sensi dell'art. 24, D. Lgs. n. 175/2016.

ALLEGATO 1 - ELENCO SOCIETA' A PARTECIPAZIONE DIRETTA									
Progressivo	Codice fiscale società	Denominazione società	Anno di costituzione	% Quota di partecipazione	Attività svolta	Partecipazione di controllo	Società in house	PARAGRAFI APPLICABILI	NOTE
Dir_1	03761180961	Umbria Digitale S.c. a r.l.	2015	76,92	Gestione e sviluppo del settore ICT regionale ed attività strumentale nei confronti dei soggetti pubblici soci	SI	SI	Si applicano tutti i paragrafi	
Dir_2	00267120541	Società Regionale per lo Sviluppo Economico dell'Umbria - Sviluppo Umbria S.p.A.	1973	92,30	opera per lo sviluppo economico e la competitività del territorio in coerenza con gli atti di programmazione della Regione	SI	SI	Si applicano tutti i paragrafi	
Dir_3	01770460549	3A PARCO TECNOLOGICO AGROALIMENTARE - Soc. Cons. a r. l.	1989	23,23	servizi alle imprese per attività di ricerca industriale, innovazione, trasferimento tecnologico e certificazione - Gestione del Centro di Ricerca e Sviluppo detto Parco Tecnologico	SI	SI	Si applicano tutti i paragrafi	
Dir_4	'01714770540	GEPAFIN S.p.A.	1987	48,85	Fornisce uno strumento finanziario specializzato a disposizione delle PMI umbre per supportarle nella raccolta di finanziamenti, sia sotto forma di capitale di debito, tramite prestiti bancari a medio-lungo termine, sia sotto forma di mezzi propri tramite capitale di rischio.	SI	NO	Si applicano tutti i paragrafi con i necessari adattamenti connessi con le specificità settoriali e statutarie	
Dir_5	03176620544	UMBRIA T.P.L. E MOBILITA' S.p.A.	2010	27,78	l'esercizio di attività di trasporto pubblico di persone e merci con qualunque modalità venga esercitata; lo svolgimento di tutti i servizi complementari, accessori o comunque connessi alla mobilità pubblica e privata	NO	NO		Il piano ha valore di proposta da sottoporre agli altri soci
Dir_6	00162070544	Gruppo Grifo Agroalimentare soc. Agr. Coop.	1960	20,785	raccolta, lavorazione, confezione e distribuzione del latte prodotto dai soci	NO	NO		Dismissione (DGR 1101/2017)
Dir_7	00355050543	Gruppo Agricooper Soc. Coop. Agr.	1970	73,282	promozione coltivazione, lavorazione e commercializzazione del tabacco	NO	NO		Dismissione (DGR 1101/2017)
Dir_8	00252910542	Gruppo Coop. Agricole di Trevi s.c.a.r.l.	1971	66,199	coltivazione terreni propri e dei soci; trasformazione e commercializzazione prodotti: gestione allevamenti zootecnici bovini da latte e da carne; gestione serre protette per orticoltura, floricoltura, vivaistica; colture idroponiche.	NO	NO		Dismissione (DGR 1101/2017)
Dir_9	00294530548	Molini Popolari Riuniti Ellera Umbertide Soc. Coop. Agr.	1952	71,719	ricevimento prodotti agricoli dai soci; gestione impianti per lavorazione e manipolazione prodotti; promozione e valorizzazione dei prodotti; commercializzazione prodotti dei soci	NO	NO		Dismissione (DGR 1101/2017)
Dir_10	00460470545	Unione Lavoratori Agricoli ULA società agricola cooperativa	1970	68,432	attività agricole in genere, servizi per i soci prestati con mezzi agricoli	NO	NO		Dismissione (DGR 1101/2017)

ALLEGATO 2 – ANALISI DEGLI INDICI DI PERFORMANCE (KPI)

Analisi e riclassificazione economico-patrimoniale

L'analisi dei dati storici inerenti gli ultimi tre esercizi a consuntivo di ciascuna delle società controllate dall'ente prevede la riclassificazione del Conto Economico secondo il modello anglosassone a EBITDA e Valore Aggiunto. Tale modalità infatti, attraverso il calcolo di differenti margini, consente di comprendere con precisione i risultati ottenuti dalle differenti aree gestionali dell'azienda, oltre a riportare grandezze di fondamentale importanza per il successivo calcolo dei *Key Performance Index (KPI)*, che sono alla base dell'analisi circa il rispetto dei requisiti normativi per la detenzione delle singole società controllate dall'ente. Il modello di riclassificazione che dovrà essere adottato è esposto a seguire:

RICLASSIFICAZIONE CONTO ECONOMICO ad EBITDA e VALORE AGGIUNTO						
Valori in euro	31/12/2014	%	31/12/2015	%	31/12/2016	%
Risultato vendite						
Var. rimanenze prodotti finiti, semilavorati ed in lavorazione						
Variazione rimanenze di materie prime						
Acquisti di Merce						
PRIMO MARGINE						
Altri ricavi e proventi						
Altre rettifiche ai ricavi						
MARGINE LUNGO						
Spese per Servizi						
Costo godimento beni terzi						
Oneri diversi di gestione						
VALORE AGGIUNTO						
Costo del Lavoro						
Accanto Fondo T.F.R.						
MARGINE OPERAT. LORDO (EBITDA)						
Ammortamenti Materiali						
Ammortamenti Immateriali						
Svalutazioni immobilizzazioni materiali e immateriali						
Accantonamenti al fondo svalutazione crediti						
Accantonamenti al F.d. Operativi						
MARGINE OPERATIVO NETTO (MON)						
Proventi gestione extra-caratteristica						
Oneri gestione extra-caratteristica						
REDDITO OPERATIVO (EBIT)						
Interessi finanziari attivi						
Interessi finanziari passivi						
Altri proventi ed oneri finanziari						
Rivalutazioni						
Svalutazioni						
REDDITO CORRENTE						
Proventi straordinari						
Oneri straordinari						
EBT						
IRAP						
IRES						
REDDITO NETTO						

L'analisi dell'andamento storico dell'azienda prosegue con la valutazione dello Stato Patrimoniale. Nell'ottica della successiva fase di calcolo degli indici di performance su base triennale storica, si deve procedere alla riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il modello a liquidità ed esigibilità decrescenti, per come esposto nel prospetto a seguire:

RICLASSIFICAZIONE STATO PATRIMONIALE					
A LIQUIDITA' ED ESIGIBILITA' DECRESCENTI					
Valori espressi in (Euro)	31/12/2014	%	31/12/2015	%	31/12/2016
ATTIVO CORRENTE					
Cassa e banche	-		-		-
Investimenti mobiliari a breve	-		-		-
<u>Liquidita' Immediate</u>	-		-		-
Crediti verso Clienti	-		-		-
Altri crediti operativi	-		-		-
Crediti tributari	-		-		-
Crediti finanziari	-		-		-
<u>Totale crediti entro 12 mesi</u>	-		-		-
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	-		-		-
Ratei e risconti Attivi	-		-		-
<u>Liquidita' Differite</u>	-		-		-
<u>Magazzino Netto</u>	-		-		-
TOTALE ATTIVO CORRENTE	-		-		-
ATTIVO FISSO:					
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	-		-		-
Crediti commerciali oltre 12 mesi	-		-		-
Crediti operativi oltre 12 mesi	-		-		-
Crediti intercompany	-		-		-
Imposte anticipate	-		-		-
Fondo Svalutazione Crediti	-		-		-
<u>Totale crediti oltre 12 mesi</u>	-		-		-
Immobilizzazioni Materiali	-		-		-
Fondi Ammortamento materiali	-		-		-
Differenza da consolidamento					
Immobilizzazioni Immateriali	-		-		-
Fondi Ammortamento immateriali	-		-		-
Fondo svalutazione immobilizzazioni mat. ed imm.	-		-		-
Immobilizzazioni Finanziarie	-		-		-
<u>Totale immobilizzazioni</u>	-		-		-
TOTALE ATTIVO FISSO	-		-		-
TOTALE ATTIVO	-		-		-

PASSIVO CORRENTE:					
Banche c/c	-		-		-
Altri debiti finanziari a breve	-		-		-
Quota mutuo a breve	-		-		-
Totale passività finanziarie a breve	-		-		-
Debiti Commerciali	-		-		-
Debiti Diversi Operativi	-		-		-
Debiti Tributarî	-		-		-
Ratei e Risconti Passivi	-		-		-
Totale passività di funzionamento a breve	-		-		-
TOTALE PASSIVO CORRENTE	-		-		-
PASSIVO CONSOLIDATO:					
Mutui	-		-		-
Obbligazioni	-		-		-
Debiti commerciali oltre 12 mesi	-		-		-
Altri debiti oltre 12 mesi	-		-		-
Debiti tributari oltre 12 mesi	-		-		-
Debiti verso soci	-		-		-
Debiti intercompany	-		-		-
Totale passività M/L	-		-		-
Fondo T.F.R.	-		-		-
Altri fondi operativi	-		-		-
Fondo imposte differite	-		-		-
Totale fondi	-		-		-
TOTALE PASSIVO CONSOLIDATO	-		-		-
TOTALE PASSIVO	-		-		-
CAPITALE NETTO:					
Riserve	-		-		-
Perdite portate a nuovo	-		-		-
Riserve da consolidamento	-		-		-
Capitale sociale	-		-		-
Capitale e riserve	-		-		-
Utile (perdita) Netto d' Esercizio	-		-		-
di cui dividendi	-		-		-
TOTALE CAPITALE NETTO	-		-		-
TOTALE CAPITALE NETTO + PASSIVO	-		-		-

Gli indicatori di efficienza ed efficacia economica e finanziaria

A seguire si definisce un set di indicatori, suddivisi per natura, sulla base dei quali, a valle dell'analisi e della riclassificazione dei dati storici di bilancio di ciascuna società controllata, l'ente Regione Umbria potrà valutare la *compliance* ai due seguenti elementi richiamati al capitolo 8 del presente documento, ovvero:

- **Monitoraggio dei principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa;**
- **Gestione diretta o esternalizzata del servizio sulla base delle performance della società controllata;**

Si precisa che sarà ad unica ed insindacabile discrezione dell'ente la scelta di quali e quanti dei seguenti indici saranno adottati alla base del conseguimento degli obiettivi di cui sopra.

Inoltre si evidenzia che, detti indici, devono essere analizzati per come segue:

- **A livello comparato sui tre esercizi a consuntivo per quanto concerne il monitoraggio dei principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa;**
- **A livello di benchmark, con quanto performato dai principali competitors e/o società comparabili, sullo stesso orizzonte temporale.**

Per quanto detto, gli indici di bilancio costituiscono dunque strumenti diagnostici funzionali a favorire la lettura e l'interpretazione dei dati emergenti dal processo di riclassificazione dei documenti contabili componenti il bilancio di esercizio. Essi sono quindi volti ad agevolare la comprensione delle informazioni contenute nei bilanci stessi, al fine di permettere all'analista il formarsi di un giudizio:

- sulle condizioni economico-redдитuali, patrimoniali e finanziarie, che hanno contraddistinto la gestione aziendale nel periodo amministrativo di riferimento del bilancio;
- sulle cause che hanno inciso su tali condizioni.

Gli indici per l'analisi della redditività

1) L'indice di redditività del capitale proprio – ROE

L'indice che esprime convenzionalmente il tasso di redditività netta del capitale proprio è costituito dal ROE - Return On Equity – il quale mostra, in termini percentuali, il "ritorno" ottenuto dai soci sul capitale investito nell'impresa.

$$ROE = \frac{RN}{N}$$

Con:

RN = Risultato netto di periodo

N = Capitale netto medio del periodo

Il livello di " performance " espresso dal ROE è tuttavia da intendersi come convenzionale per almeno tre motivi.

- In primo luogo esso deriva direttamente dalle risultanze del bilancio di esercizio, per cui ne riflette i limiti informativi.
- In secondo luogo, il tasso di "remunerazione" per i soci viene a essere determinato considerando tutto l'utile e non solo la parte di utile che sarà destinata a essere erogata ai soci attraverso i dividendi.

- In terzo luogo, il capitale netto non è espressivo dell'effettivo livello di investimento operato dai diversi soci. Nel caso di società quotate, infatti, l'investimento effettuato da un socio è misurato dal costo sostenuto per l'acquisto sul mercato delle azioni, il quale non è immediatamente riferibile al capitale netto contabile (che è espressione del capitale di funzionamento), ma dovrebbe essere commisurato al valore del capitale economico dell'impresa.

Tutto ciò premesso, il ROE indica in quale misura nel periodo considerato l'impresa sia stata (o non sia stata) complessivamente in grado di remunerare il capitale in essa investito dai soci.

2) L'indice di redditività del capitale investito - ROI g

Tale indicatore misura la capacità della gestione operativa della società di remunerare il capitale investito nella stessa, in termini sia di Capitale Circolante nonché di valori immobilizzati.

$$ROI\ g = \frac{ROG}{K}$$

Con:

ROG = Risultato operativo globale del periodo

K = Valore totale degli investimenti medi del periodo

3) L'indice di onerosità dei finanziamenti di terzi – ROD

Il valore scaturente dall'indice di seguito esposto identifica il tasso di onerosità del capitale di terzi, ovvero la sua remunerazione media richiesta in termini percentuali.

La sua rappresentazione è la seguente:

$$\text{Onerosità dei finanziamenti di terzi} - ROD = \frac{OF}{T}$$

Con:

OF= Oneri finanziari

T= Capitale di terzi

Si noti che potrebbe risultare utile affiancare all'indicatore in esame un secondo quoziente, ottenuto dal rapporto fra gli oneri finanziari espliciti e i soli finanziamenti da terzi a essi direttamente correlabili, in modo da ottenere l'indice di onerosità dei finanziamenti diretti a interesse esplicito.

4) La leva finanziaria

Le variabili che incidono sul tasso ROE precedentemente esposto possono essere identificate nella seguente formulazione alternativa del ROE stesso, detto formula di DU PONT.

$$ROE = \left[ROI_g + (ROI_g - ROD) \times \frac{T}{N} \right] \times (1 - t)$$

Tale formulazione risulta essere interessante in quanto fornisce l'evidenza dei fattori su cui agire al fine di poter conseguire un valore di ROE più elevato rispetto a quello mediamente realizzato dalla società. In particolare, si noti che al verificarsi della condizione ($ROI_g > ROD$) è possibile "fare leva" sull'indebitamento per migliorare il tasso di redditività netta (ROE). Da qui l'espressione di "leva finanziaria" utilizzata per indicare questo fenomeno:

Pertanto, in presenza di uno spread positivo, il beneficio sul ROE sarà tanto maggiore quanto più alti sono lo spread stesso e il livelli di indebitamento. Simmetricamente, in presenza di uno spread negativo, l'effetto sul ROE sarà tanto più devastante quanto più alti sono lo spread stesso e il livello di indebitamento.

Quanto esposto in merito alla composizione del ROE, in termini riassuntivi, equivale ad affermare che, data una certa "aliquota" fiscale t , la redditività netta dell'impresa dipende:

- ✓ dal livello del suo ROI globale;
- ✓ dal segno e dall'ammontare della differenza esistente fra il predetto ROI_g e il ROD;
- ✓ dall'ammontare del suo rapporto di indebitamento (qui espresso in forma diretta).

5) L'indice di redditività delle vendite – ROS

Il ROS esprime in termini percentuali il rapporto intercorrente fra il ROC e il fatturato, evidenziando il margine, appunto in termini di reddito operativo caratteristico, a disposizione dell'impresa dopo che questa ha coperto con le vendite i propri costi operativi caratteristici.

$$\text{Redditività delle vendite ROS} = \frac{ROC}{V}$$

Con:

ROC = Risultato operativo caratteristico del periodo

V = Ricavi netti di vendita del periodo

Gli indici per l'analisi della struttura finanziaria

1) I quoziente di liquidità

I due indici che seguono sono da utilizzarsi verificare sulla società controllata le condizioni di equilibrio/ squilibrio caratterizzanti gli elementi di breve termine del patrimonio aziendale alla chiusura dell'esercizio.

$$\text{Quoziente di Liquidità generale (Current Ratio)} = \frac{C}{P}$$

Con:

C = Valore del capitale circolante lordo alla fine del periodo

P = Valore dei finanziamenti da terzi a breve alla fine del periodo

Tale indice si ottiene dunque contrapponendo la totalità degli investimenti di breve termine alla totalità dei finanziamenti di terzi parimenti di breve termine. La condizione di massimo equilibrio condurrebbe ad un valore dell'indice pari a 1. Negli altri casi avremmo che:

- Indice >1: la società ha un surplus di attivo a breve termine, ovvero una maggiore disponibilità di cassa potenziale rispetto agli obblighi contratti per lo stesso periodo; (condizione accettabile)
- Indice compreso fra 0 ed 1: la società non ha sufficienti risorse per far fronte agli impegni finanziari di breve termine, con conseguente ricorso a risorse a Medio –Lungo termine, tipicamente da utilizzarsi per gli investimenti di lungo periodo; (condizione di potenziale crisi e squilibrio in termini finanziari)

$$\text{Quoziente di liquidità primaria (Quick ratio)} = \frac{I+L}{p}$$

Con:

I = Valore delle liquidità immediate alla fine del periodo

L = Valore delle liquidità differite alla fine del periodo

p = Valore dei finanziamenti da terzi breve alla fine del periodo

L'indice rappresentato ha il medesimo significato di fondo di quello precedentemente esposto, ovvero verifica l'equilibrio di cassa di breve periodo (12 mesi), risultando però maggiormente stringente rispetto al precedente in quanto non considera al numerato il Magazzino, ovvero solo una porzione dell'attivo circolante. In questa circostanza, anche valori non significativamente inferiori all'unità sono considerati più che accettabili.

2) I quozienti di durata

Il secondo sotto raggruppamento, in cui si scompone il filone degli indici per l'analisi della situazione finanziaria di breve, è volto a investigare i tempi medi di pagamento, permanenza e incasso dei principali elementi che compongono i finanziamenti e gli investimenti di breve termine.

Il primo indice qui presentato esprime dunque in giorni la durata o vita media dei debiti commerciali:

$$\text{Durata media dei Debiti Commerciali} = \frac{360}{\text{Acq}/\text{Fornitori}}$$

Con:

Acq = Costo di acquisto di beni e servizi del periodo

Fornitori = Valore medio dei debiti commerciali

In sostanza esso indica la dilazione di pagamento media che l'impresa ha ottenuto dai propri fornitori. Si noti tuttavia che sarà necessario nettizzare l'indice dell'effetto IVA. Infatti, gli acquisti sono esposti a Conto Economico al netto IVA, mentre i debiti verso fornitori sono esposti a Stato Patrimoniale al lordo IVA.

Il secondo indice esprime invece, sempre in giorni, il periodo medio di giacenza dei beni in magazzino:

$$\text{Permanenza media dei beni magazzino} = \frac{360}{Cpv/M}$$

Con:

Cpv = Costo dei prodotti venduti nel periodo

M = Valore medio delle giacenze di magazzino

Il terzo e ultimo indice qui considerato, in fine, esprime in giorni la durata o vita media dei crediti commerciali. Si noti anche tale indice, come quello inerente la durata media dei debiti commerciali, dovrà essere calcolato avendo cura di nettizzare gli effetti IVA.

$$\text{Durata media dei Crediti Commerciali} = \frac{360}{V/Clienti}$$

Con:

V = Ricavi netti di vendita del periodo

Clienti = Valore medio dei crediti commerciali

Gli indici per l'analisi della solidità patrimoniale

Questo filone di analisi è volto ad esplicitare l'esistenza di relazioni strutturali fra classi di investimenti e di finanziamenti, verificandone contestualmente le condizioni di equilibrio/squilibrio.

1) Il rapporto di indebitamento o quoziente di indebitamento

Tale indicatore misura il livello di composizione delle fonti a sostegno degli impieghi di capitale sostenuti nel tempo dalla società. Qualora il rapporto di seguito rappresentato assuma valore pari ad 1, significa che la società utilizza in egual misura capitale proprio e capitale di terzi. Qualora l'indice assuma valori superiori all'unità ci si trova nella circostanza in cui il capitale di debito è maggiore del capitale proprio di rischio, in caso invece di valori inferiori all'unità ci troviamo nella condizione esattamente opposta.

La sua rappresentazione è la seguente:

$$\text{Rapporto di indebitamento} = \frac{T}{N}$$

Con:

N = Capitale netto medio del periodo

T = Finanziamenti di terzi medi del periodo

2) Quoziente di copertura delle immobilizzazioni

$$\text{Quoziente di copertura delle immobilizzazioni} = \frac{N+P}{F}$$

Con:

F = Valore del capitale fisso alla fine del periodo

P = Valore dei finanziamenti da terzi di medio – lungo alla fine del periodo

N = Valore del capitale proprio alla fine del periodo

Tale indice è finalizzato a verificare se gli investimenti effettuati dall'impresa in immobilizzazioni sono correttamente coperte da Capitale Netto e Finanziamenti a Medio –lungo termine. Tale circostanza risulta essere verificata qualora l'indice assuma valore pari ad 1. Nelle altre circostanze:

- Indice >1: Significa che l'impresa sta utilizzando fonti a medio lungo termine per coprire impieghi di breve termine;
- Indice <1: Significa che l'impresa sta finanziando gli investimenti a medio lungo termine attraverso fonti a breve termine.

Entrambe le predette condizioni, qualora l'indice assuma valori significativamente maggiori o minori dell'unità, sono segnali di potenziali squilibri e mancanza di efficienza nella gestione del fonte impieghi della società.

ALLEGATO 3 – BUDGET E PIANO ECONOMICO FINANZIARIO

Il master budget

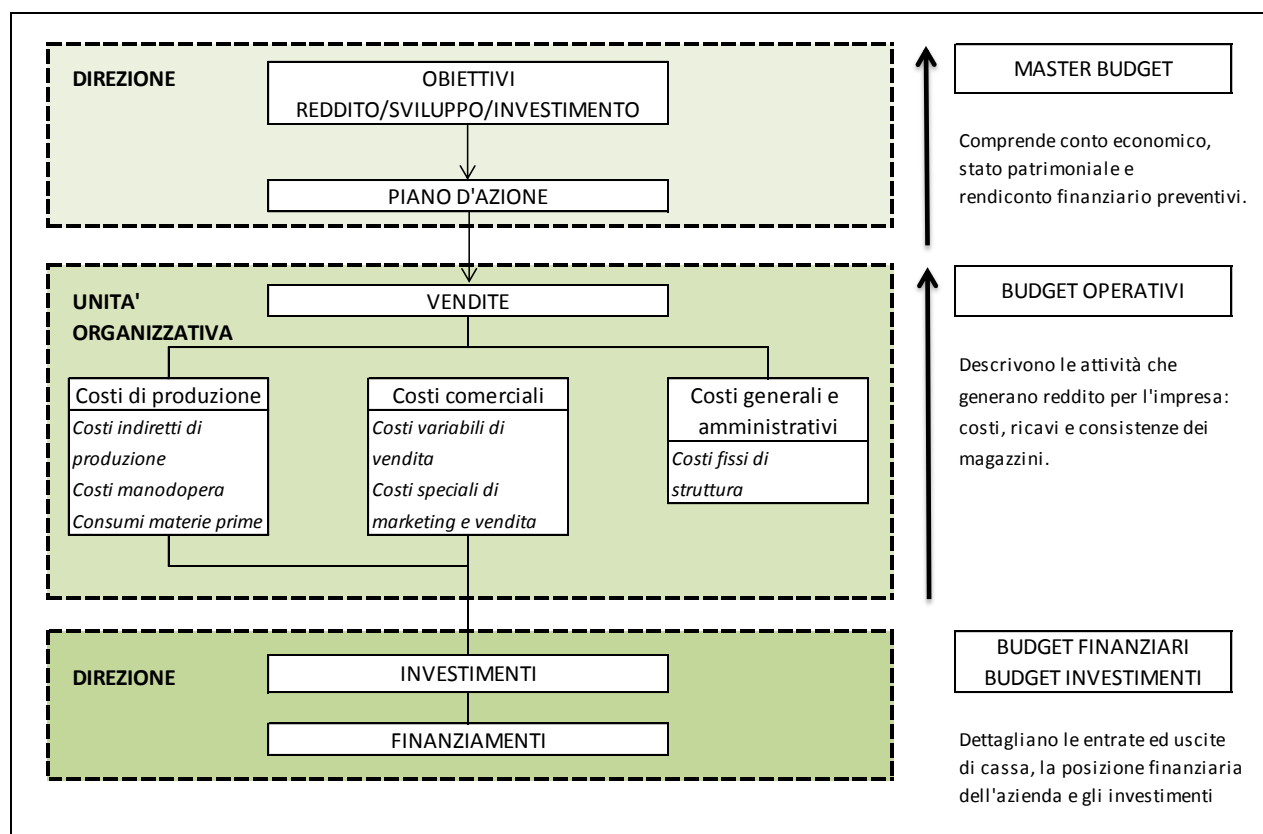
Ciascuna società controllata dall'ente deve dotarsi di un Master Budget strutturato, come linea guida, per ciascun centro di costo e di ricavo con l'intento di identificare il C.E., lo S.P. ed il rendiconto finanziario previsionale. L'arco temporale sul quale effettuare le previsioni, dipende dalla scelta dell'ente, tuttavia si renderà necessario procedere con omogeneità su ciascuna società controllata prevedendo un orizzonte temporale di piano compreso fra i 3 ed i 5 anni. Il **master budget** è definito come l'insieme coordinato e coerente delle tre seguenti macro aree budgettizzabili:

- budget operativi
- budget degli investimenti
- budget finanziari

I budget operativi rappresentano gli impatti sui flussi di reddito del periodo oggetto del budget di programmi di azione attinenti alla gestione operativa, ritenuti necessari per perseguire gli obiettivi generali dell'impresa. La sintesi dei valori espressi nei budget operativi determina il reddito operativo atteso dall'implementazione dei piani d'azione.

Come linea guida per la definizione dei **budget operativi di** ciascuna società controllata dall'ente si dovranno definire i seguenti:

- Il budget delle vendite;
- Il budget dei costi di produzione
- Il budget degli acquisti di materie prime;
- Il budget dei costi operativi variamente articolati, per esempio in
 - o Budget dei costi di vendita e marketing;
 - o Budget dei costi di ricerca e sviluppo;
 - o Budget delle spese generali e amministrative;



I **budget degli investimenti** valorizzano gli impieghi di risorse finanziarie destinate all'incremento di attività materiali e immateriali a utilità ripetuta nel tempo, al quale dare seguito nel corso del periodo coperto dal budget. Il collegamento fra budget degli investimenti e piano strategico è molto evidente. In particolare il budget degli investimenti misura, nel periodo di riferimento, l'impatto economico finanziario delle decisioni di investimento per tipologia di investimento, area di destinazione, momento temporale di impegno, momento temporale di effettuazione. Inoltre, particolari indicazioni dovranno essere fornite in merito agli strumenti di copertura

finanziaria degli investimenti posti a budget, ovvero se tramite ricorso a finanziamenti di terzi o capitale proprio.

I **budget finanziari**, primo fra tutti il budget di cassa, sono utilizzati per simulare e valutare gli impatti sulla dinamica finanziaria dei programmi di azione relativi sia alla gestione operativa sia alle politiche di investimento e di finanziamento.

In tale ambito andranno definite, a livello generale, le dinamiche inerenti la variazione del Capitale Circolante Netto Operativo (CCNO):

- Dilazione pagamento fornitori pregressi e futuri;
- Dilazione pagamento clienti pregressi e futuri;
- Rotazione del magazzino prospettica;
- Variazione debiti e crediti tributari in funzione dello stock esistente alla data di redazione del piano e delle previsioni sugli utili futuri.

Inoltre, in tale ambito, qualora esistenti, dovranno essere dettagliatamente esposti:

- rimborsi delle quote capitale ed interessi per ciascun mutuo;
- rimborsi quote capitali ed interessi inerenti altri finanziamenti;
- rimborsi quote capitale ed interessi di debiti obbligazionari.

Le assumptions al master budget

Il documento indicante il master budget previsionale deve essere corredato, così per come definito al **Capitolo 6** del presente documento, di opportune *assumptions* per ciascun valore previsionale sviluppato.

In particolare, le dinamiche dei ricavi previsionali, dei relativi costi e le variabili finanziarie devono essere attestate in merito alla loro ragionevolezza e sostenibilità sia in termini di comparazione con l'andamento pregresso della società nonché con le aspettative future derivanti da mutamenti delle condizioni al contorno o dalle strategie del management e dell'ente controllante.

Infine, l'eventuale sussistenza di operazioni straordinarie previsionali, oltre che essere correttamente rappresentata negli schemi di bilancio previsionali, deve essere separatamente analizzata in merito agli aspetti ed alle ripercussioni civilistiche, fiscali e contabili insistenti sulla società controllata dall'ente.

Il piano economico finanziario

A seguito della definizione delle singole aree di budget precedentemente descritte, i valori da esse derivanti devono essere riportate all'interno dello schema di riclassificazione del Conto Economico ad EBITDA e Valore Aggiunto come esposto nell'ALLEGATO 2 "ANALISI DEGLI INDICI DI PERFORMANCE (KPI)" del presente documento.

Le informazioni derivanti dallo Stato Patrimoniale a consuntivo dell'ultimo esercizio, integrate dei valori di budget operativi e finanziari daranno origine allo Stato Patrimoniale previsionale. In merito a quest'ultimo, la riclassificazione deve ricalcare quanto riportato di seguito:

Valori in euro	RENDICONTO FINANZIARIO (metodo diretto)				
	Anno 2017	Anno 2018	Anno 2019	Anno 2020	Anno 2021
SALDO FINANZIARIO INIZIALE A BREVE					
EBIT					
Ammortamenti materiali ed immateriali					
Imposte di competenza					
Variazione imposte anticipate					
Rettifica per risparmi d'imposta su oneri finanziari					
Autofinanziamento netto					
Accantonamenti fondi TFR					
Utilizzo fondi TFR					
Rettifiche per variazione Fondi					
Incremento crediti commerciali					
Incremento fondo imposte differite					
Incremento crediti tributari					
Incremento altri crediti operativi					
Incremento ratei e risconti attivi					
Incremento scorte					
Incremento debiti commerciali					
Incremento debiti tributari					
Incremento altri debiti operativi					
Incremento ratei e risconti passivi					
Rettifiche per variazione CCNO					
Decremento crediti commerciali oltre 12 mesi					
Decremento altri crediti operativi oltre 12 mesi					
Decremento debiti commerciali oltre 12 mesi					
Decremento altri debiti oltre 12 mesi					
Decremento debiti tributari oltre 12 mesi					
Rettifiche per smobilizzo debiti/crediti a M/L					
FLUSSO DI CASSA OPERATIVO CORRENTE					
Investimento immobilizzazioni materiali					
FLUSSO DI CASSA OPERATIVO (Unlevered) (FCF)					
Altri proventi ed oneri straordinari					
FREE CASH FLOW TO DEBT					
Mutui Quota capitale					
Mutui oneri finanziari					
FREE CASH FLOW TO EQUITY (LEVERED)					
Aumento di capitale versato					
FLUSSO DI CASSA FINALE					
SALDO FINANZIARIO FINALE A BREVE					

Lo schema sopra riportato rappresenta le linee guida da seguire in ordine alla stesura del Rendiconto Finanziario. Quanto segue rappresenta un modello di calcolo diretto, ovvero partendo dal margine dell'EBIT si giunge alla definizione del valore complessivo di cassa prodotta attraverso le variazioni per singola area di gestione.