

***La necessità dei piani industriali
nelle società pubbliche***

Dott. Lelio Fornabaio

Roma, 1 luglio 2016



Le “società pubbliche” sono società partecipate direttamente o indirettamente dallo Stato, dalle Regioni e dagli Enti Locali.

In relazione al grado della partecipazione, le società partecipate si distinguono in:



Le società partecipate da soggetti pubblici:

- pur avendo una veste giuridica privatistica, **perseguono interessi generali** o svolgono funzioni di natura pubblicistica;
- sono presenti nel territorio nazionale in **numero elevatissimo**: (a giugno 2015 sono 7.684 solo gli organismi partecipati da enti territoriali – i.e. comuni e province – rilevati dalla Corte dei Conti ed oltre 10.000 secondo la Banca Dati del Dipartimento delle Pari Opportunità);
- **sono tendenzialmente inefficienti**: le perdite palesi relative alle società partecipate da Enti Territoriali, rilevate a giugno 2015 dalla Corte dei Conti, ammontano a circa 1.350 milioni di Euro, ai quali devono essere aggiunte le perdite non palesi, non quantificabili

Esigenza di **controllo e valutazione** (*checks and balances*) delle società partecipate ai fini di una **pianificazione** consapevole delle attività da intraprendere e delle risorse da impiegare

Finalità D.lgs.
T.U. partecipate

Continuo miglioramento di efficienza per le Società partecipate

Tutela e promozione della concorrenza

Razionalizzazione e riduzione dei costi connessi alle partecipazioni per le PP.AA.

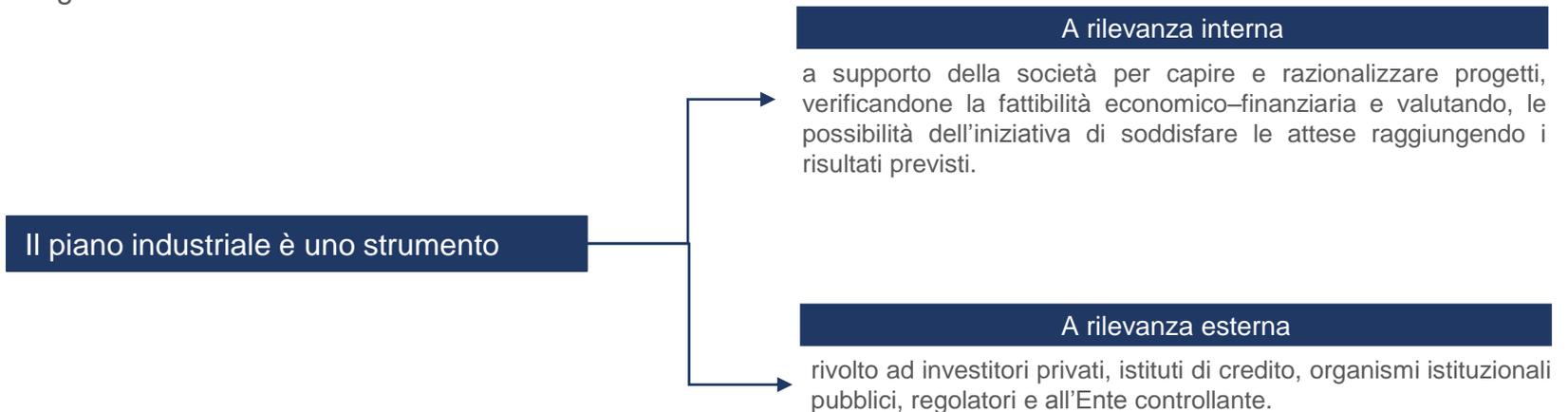
Quali strumenti possono utilizzare la P.A. e le Società partecipate affinché il sistema di *checks and balances* sia definito correttamente ed effettivamente attuato?

Uno strumento è senza dubbio costituito dal **piano industriale**, strumento di programmazione nel quale è rappresentata in termini qualitativi e quantitativi la dinamica aziendale proiettata nel medio/lungo termine.

La predisposizione, discussione e rappresentazione del piano industriale è aspetto centrale dell'attività di programmazione: esso è lo strumento con il quale la società partecipata si presenta al mercato degli *stakeholder* (Ente controllante, mercato, cittadini, etc.)

Il piano industriale rappresenta uno strumento **estremamente flessibile** utilizzabile:

- per la valutazione di attività economiche ancora da avviare;
- in organizzazioni aziendali già esistenti;
- in operazioni straordinarie (acquisizioni, fusioni, scissioni, quotazione);
- nei processi di sviluppo;
- gestione di situazioni di crisi.



La struttura del piano industriale **non è codificata e rigida**. È consigliabile prevedere una parte qualitativa, discorsiva e descrittiva ed una parte quantitativa. È, comunque possibile definire principi di redazione e contenuti che la comunità finanziaria – e, più in generale, professionale – riconosce quali elementi distintivi del documento previsionale

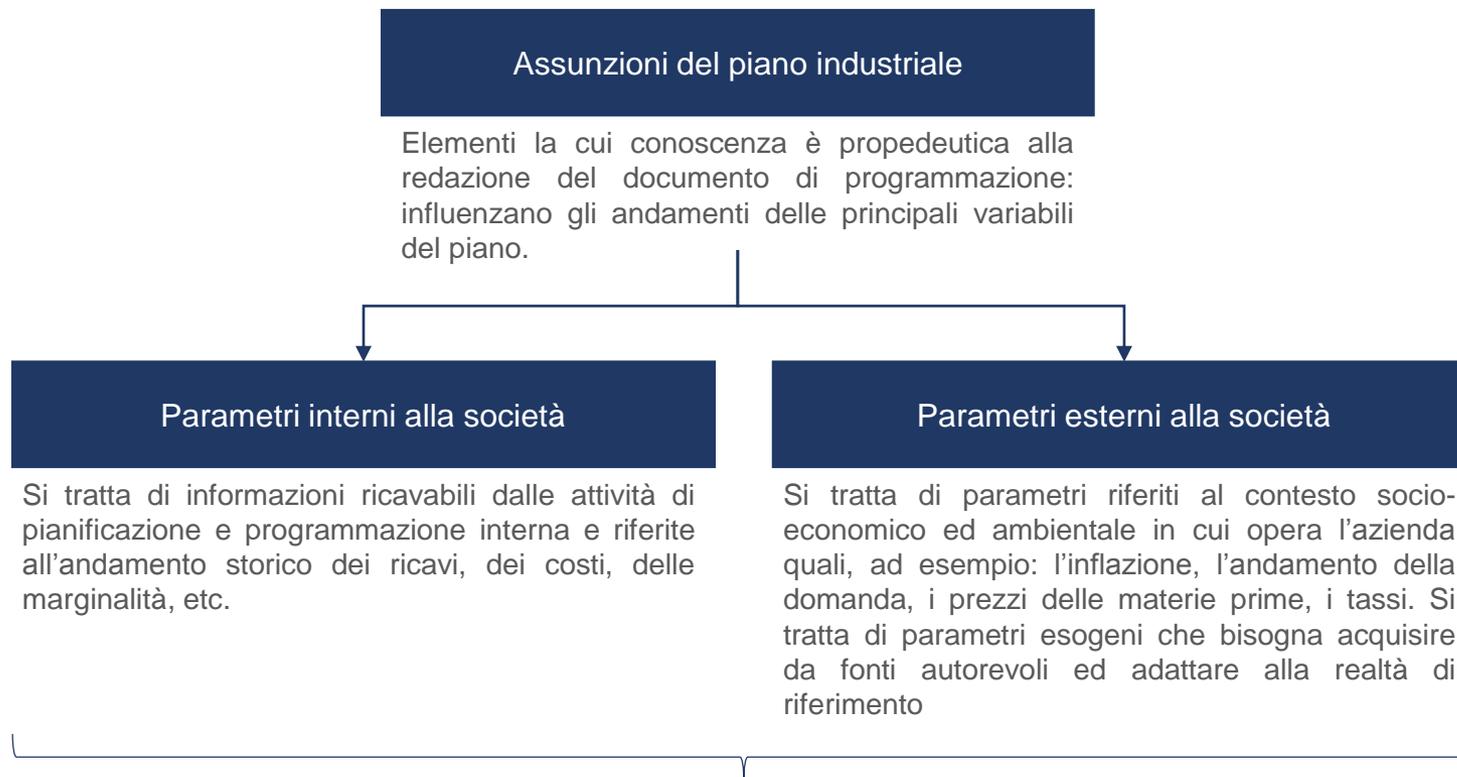
Principi di redazione

- **chiarezza**: consente al destinatario di comprendere gli obiettivi e gli strumenti del P.I. e le soluzioni che si intendono adottare;
- **completezza**: implica l'inclusione, nel P.I., di ogni informazione ritenuta rilevante per l'effettiva e consapevole comprensione del progetto;
- **affidabilità**: richiede che siano attendibili le assunzioni ed i procedimenti attraverso i quali avviene la formulazione delle proiezioni e la derivazione delle conclusioni;
- **prudenza**: richiede che le ipotesi sottostanti alla redazione del P.I. rappresentino gli scenari più probabili alla data di redazione del piano pluriennale;
- **trasparenza**: implica la possibilità di percorrere a ritroso ogni elaborazione del piano, dal risultato di sintesi al singolo elemento di analisi.

Contenuti

- enunciazione sintetica del progetto d'impresa;
- indicazione della finalità del progetto;
- indicazione dettagliata delle principali *assumption* adottate con evidenza delle stimate probabilità di accadimento;
- prospetti di sintesi / macro indicatori;
- evidenza del rendimento e del rischio complessivo del progetto;
- il documento deve evidenziare se il piano è stato redatto in conformità alle linee guida emanate dal CNDCEC

Punto fondamentale nella redazione del piano industriale sono le cc.dd. «assunzioni del piano industriale».



Le assunzioni sono principalmente:

Strategiche: riguardano le ipotesi di posizionamento di mercato dell'azienda rispetto ai concorrenti ed alla domanda;

Strutturali: sono connesse agli investimenti in immobilizzazioni e la relativa quantificazione dei fabbisogni finanziari;

Finanziarie: relative all'evoluzione temporale dei tassi di interesse, attivi e passivi, e del tasso di inflazione;

Economiche: attinenti ai possibili scenari delle principali voci economiche in termini di ricavi e costi;

Fiscali: relative alla gestione fiscale dell'intera durata del progetto.

Numero elevato di variabili significative che influenzano i risultati finali

Sensitivity analysis:

- calcolo per ogni scenario alternativo il relativo rendimento;
- verifica della sensibilità del progetto al variare di alcuni scenari, e quindi, indirettamente, l'attendibilità dei risultati economico-finanziari esposti nel documento programmatico.

Rischio complessivo che il rendimento atteso sia conseguito

Misurazione rischio finanziario:

- indicazione di quanto i rendimenti relativi alle singoli variabili aleatorie pesate per le rispettive probabilità si scostano dal rendimento "base";
- verifica della sensibilità del progetto al variare di alcuni scenari, e quindi, indirettamente, l'attendibilità dei risultati economico-finanziari esposti nel documento programmatico.

Conoscenza di fattori interni ed esterni al contesto di analisi in grado di influenzare il successo dell'investimento

SWOT analysis:

- analisi preliminare del progetto, che prevede una conoscenza approfondita non solo del progetto stesso ma anche del quadro generale dell'intero ambito considerato (punti di forza / debolezza della struttura interna sia delle opportunità / minacce del contesto esterno).

Nella prassi professionale, il piano industriale si compone dei seguenti prospetti:

Conto Economico di previsione

rappresenta e quantifica i componenti positivi e negativi che concorrono alla formazione del reddito di ciascuno dei periodi che compongono l'arco temporale di previsione oggetto del P.I.

Piano Finanziario di previsione

fornisce informazioni sui flussi finanziari complessivi previsti per la realizzazione del progetto, definisce la dinamica finanziaria attesa per effetto della realizzazione del piano degli investimenti e del piano delle coperture finanziarie

Situazione patrimoniale di previsione

rappresenta e quantifica la situazione dei componenti patrimoniali dell'impresa nell'arco temporale di previsione del P.I.

Il piano industriale dovrebbe rappresentare una fase di un processo, tutto interno all'azienda, in cui si fissano gli obiettivi e le strategie di medio/lungo periodo, si verifica in corso d'opera il grado di raggiungimento e le eventuali variazioni rispetto agli obiettivi prefissati, se ne interpretano le motivazioni per correggere il tiro. È, in altri termini, un processo di autoapprendimento ciclico e di riflessione importante, in cui vengono condivise le migliori conoscenze e coinvolti i livelli di responsabilità più rappresentativi dell'azienda.

Vi sono nell'ambito della normativa relativa alle società a partecipazione pubblica, disposizioni che disciplinino le attività di pianificazione, monitoraggio e controllo?

La disciplina delle società partecipate è composta da una congerie di disposizioni speciali, senza un disegno organico.

Il Legislatore ha cercato di farvi fronte con uno «Schema di decreto Legislativo recante il testo unico delle società a partecipazione pubblica», ancora in via di approvazione, attraverso il quale ha cercato di dare un ordine alle disposizioni già presenti nell'Ordinamento al fine di tracciare uno schema normativo organico da applicare alle società partecipate.

La programmazione può essere intesa sia con riferimento alla gestione della società partecipata, sia alla gestione dell'Ente partecipante

Dati per la predisposizione del bilancio dell'Ente partecipante

il Consiglio regionale approva ogni anno, con legge, il bilancio di previsione finanziario che rappresenta il quadro delle risorse che la regione prevede di acquisire e di impiegare, riferite ad un orizzonte temporale almeno triennale

Principio contenuto nell'art. 39 del D.lgs. n.118/2011, Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi

Accantonamenti per perdite reiterate

qualora le partecipate dalle PP.AA. presentino un risultato di esercizio negativo, le PP.AA. partecipanti accantonano nell'anno successivo in apposito fondo vincolato un importo pari al risultato negativo non immediatamente ripianato (norma a pieno regime dal 2017)

Principio contenuto nell'art.1, cc 550 Legge Stabilità 2014, oggi nell'art. 21 dello Schema di d.lgs. recante testo unico in materia di società a partecipazione pubblica

Assoggettamento alle procedure concorsuali

le amministrazioni pubbliche sono soggette alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo, nonché, ove ne ricorrano i presupposti, a quelle in materia di amministrazione straordinaria delle grandi imprese insolventi

Principio affermato in giurisprudenza, oggi disciplinato dall'art. 14 dello Schema di d.lgs. recante testo unico in materia di società a partecipazione pubblica

Eventuali crisi aziendali

nel caso emergano uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della Società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause

Principio contenuto nell'art. 14 dello Schema di d.lgs. recante testo unico in materia di società a partecipazione pubblica

L'attività di monitoraggio è svolta prevalentemente dall'Ente partecipante

Razionalizzazione
delle partecipazioni
per l'Ente
partecipante

Vi è l'obbligo di presentazione di piani operativi di razionalizzazione da parte ciascun ente proprietario, con l'obiettivo della riduzione del numero delle società partecipate anche mediante le aggregazioni nei servizi pubblici locali e la dismissione delle partecipazioni non indispensabili

Principio contenuto nell'art. 1, cc 611,612 Legge di Stabilità 2015, oggi nell'art. 20 dello Schema di d.lgs. recante testo unico in materia di società a partecipazione pubblica

Monitoraggio delle
partecipate

L'ente locale effettua il monitoraggio periodico sull'andamento delle società non quotate partecipate, analizza gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individua le opportune azioni correttive, anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'ente

Principio contenuto nell'art. 147-quater Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali D.lgs. n. 267/2000

DIRETTIVA IN ORDINE AL SISTEMA DEI CONTROLLI SULLE SOCIETA' CONTROLLATE DALLA REGIONE LAZIO ANCHE AI FINI DELL'ESERCIZIO DEL CONTROLLO ANALOGO SULLE SOCIETA' IN HOUSE

Articolo 20: Controllo sulla situazione economico-finanziaria delle società

L'attività di monitoraggio sulla base di schede di *reporting* che evidenziano:

- a) lo stato patrimoniale attivo e passivo della società;
- b) i costi ed i ricavi maturati nel periodo;
- c) il dettaglio dei rapporti finanziari di credito/debito tra la Regione Lazio e la società controllata;
- d) gli approvvigionamenti e i lavori affidati a terzi;
- e) ogni altra informazione utile che incide sugli equilibri economico finanziari della società.

Art 22: Sistema informativo di rilevazione

Il sistema informativo è strumentale all'esercizio del controllo analogo sulle società *in house*, al controllo societario, al controllo economico-finanziario e al controllo gestionale sulle altre società controllate al fine di valutare gli scostamenti con il budget per la definizione degli eventuali interventi correttivi.

All'ambito del controllo delle società partecipate possono essere ricondotte norme che prevedono l'esecuzione dei controlli sia da parte delle partecipate, sia da parte dell'Ente partecipante:

Limiti alla costituzione
delle Società Pubbliche

(controllo dell'ente)

per le amministrazioni pubbliche vige il divieto di costituire di società aventi ad oggetto la produzione di beni e servizi non strettamente necessarie al perseguimento delle proprie finalità istituzionali, ovvero di assumere o mantenere - direttamente - partecipazioni, anche di minoranza, in tali società.

Principio contenuto nell'art. 3, comma 27, Legge finanziaria 2008, oggi nell'art. 4 dello Schema di d.lgs. recante testo unico in materia di società a partecipazione pubblica

Valutazione rischio
crisi aziendale

(controllo partecipate)

Le Società a Controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale

Principio contenuto nell'art. 6 dello Schema di d.lgs. recante testo unico in materia di società a partecipazione pubblica

Nelle società a partecipazione pubblica l'esigenza di pianificazione si rende ancor più necessaria se si guarda a ciò che tali società rappresentano.

Le società a partecipazione pubblica rappresentano la società civile che si auto-organizza sotto forma di impresa al fine di meglio attuare/esplicitare una funzione compiutamente sociale, di pubblico interesse per gli individui



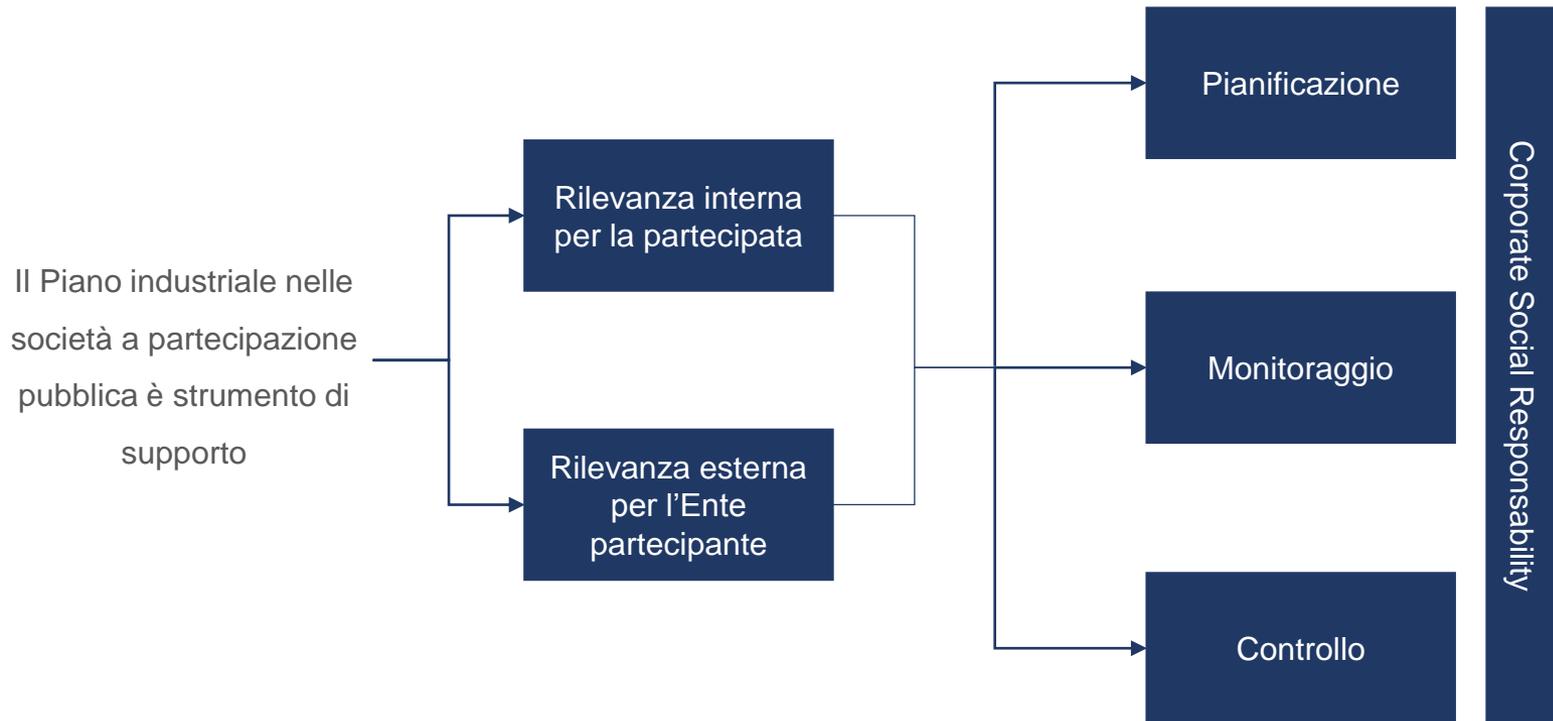
Trasparenza



Corporate Social Responsibility

La gestione dell'organizzazione è finalizzata ad andare oltre il mero e formale rispetto delle normative: le situazioni economico – patrimoniali sono strumento di rendicontazione per tutti gli stakeholder

Art. 6, co.3, lett. d) del D.Lgs. recante testo unico in materia di Società a partecipazione pubblica: inserisce tra i documenti opzionali «programmi di responsabilità sociale d'impresa»





**Viale di Villa Massimo, 29
00161 Roma**

**Tel. 06.45437321
Fax 06.45437325**

www.ptsconsulting.it

info@ptsconsulting.it