

consolidamento della «governance» del servizio idrico integrato



[Handwritten signature]

Provincia- Revisione della disciplina delle funzioni

- L'art. 1, comma 86, della l. n. 56/2014 ha elencato le funzioni fondamentali delle Province non comprendendo tra queste il servizio idrico integrato;
- Il 30 dicembre 2014 la Giunta Regionale della Lombardia ha adottato un progetto di legge che contempla la conferma in capo alle province delle funzioni già in precedenza assegnate ai sensi dell'art. 117, commi 3 e 4 Cost.
- L'art. 1, comma 90, della l. n. 56/2014 e l'art. 1 comma 609 della l. n. 190/2014, unitamente ai contenuti del progetto di legge regionale di cui al precedente punto, sembrano deporre a favore del mantenimento in capo alle province delle funzioni riferite al servizio idrico integrato, nell'assetto già disciplinato dalla l.r. n. 26/2003

Potenziamento della funzione di indirizzo e controllo- Inquadramento

- L'eliminazione dell'obbligo di nominare dirigenti degli enti soci nei cda (nuova formulazione dell'art. 4, comma 4, del dl. 95/2012, e smi) consente di ridefinire in termini più razionali il sistema di «governance» della società evitando ridondanze.
- Le funzioni da collocare ai fini dell'efficace governo del servizio idrico integrato sono riconducibili alle aree:
 - Della pianificazione e del controllo delle strategie di sviluppo del servizio;
 - Del controllo sull'attuazione dei piani di investimento e del contratto di servizio;
 - Dell'indirizzo e del controllo delle funzioni aziendali

Pianificazione e controllo delle strategie di sviluppo del servizio;

- L'area della pianificazione e del controllo delle strategie di sviluppo del servizio è affidata all'ATO, organismo strutturato secondo quanto previsto dall'art. 48 della l.r. n.26/2003:
- La Provincia come ente di governo;
- La conferenza dei Sindaci come organo di partecipazione qualificata dei comuni (parere obbligatorio e vincolante sulle decisioni fondamentali e strategiche);
- L'Ufficio di Ambito, costituito in forma di Azienda Speciale dalla Provincia con la partecipazione nel cda di 3 rappresentanti dei comuni su cinque componenti.

Pianificazione e controllo delle strategie di sviluppo del servizio- Ufficio di Ambito

- L'Ufficio di Ambito costituisce lo strumento operativo dell'ATO, assicurando:
 - la predisposizione delle proposte sulla base degli indirizzi dell'ente di governo e della conferenza dei sindaci,
 - il ruolo di segreteria e supporto alla conferenza dei Sindaci;
 - l'esecuzione dei procedimenti correlati allo svolgimento delle competenze assegnate all'ATO (dalla pianificazione fino ad arrivare al controllo sull'attuazione dei contratti di servizio).

Pianificazione e controllo delle strategie di sviluppo del servizio- Ufficio di Ambito

- Il funzionamento dell'Ufficio di Ambito risulta strategico per l'efficace esercizio delle responsabilità di governo (pianificazione e controllo strategico) di cui sono titolari gli enti locali (la Provincia come ente di governo, i Comuni come soggetti del processo decisionale).
- Le funzioni strategiche devono poter disporre di un tavolo di confronto nel quale il soggetto gestore del servizio non sia protagonista, ma solo uno degli attori che concorrono a definire gli orientamenti dell'ATO.

Pianificazione e controllo delle strategie di sviluppo del servizio- Ufficio di Ambito

- Per assicurare un'interlocuzione adeguata è necessario che l'Ufficio di Ambito possa esprimere competenze e capacità operative adeguate affinché sia garantita un'efficace dialettica con il soggetto gestore, in un contesto nel quale le scelte di rilievo strategico non siano «concordate» in sede aziendale. Il rischio derivante dalla coincidenza tra soci del soggetto gestore e soggetti di governo dell'ATO potrebbe generare deviazioni rilevanti e disfunzionali al corretto svolgimento del processo decisionale, deviazioni per lo più prodotte dall'eccessivo peso dell'interesse aziendale su quello complessivo del sistema. Per scongiurare tale deviazione, l'Ufficio di Ambito dovrà esprimere capacità di iniziativa rilevante anche in termini di costante alimentazione di processi informativi a favore dei decisori politici del sistema (Provincia e Comuni).

Pianificazione e controllo delle strategie di sviluppo del servizio- Ufficio di Ambito

- A tale scopo è necessario che il cda dell'Azienda Speciale assuma le necessarie determinazioni orientate al rinnovamento del vertice aziendale, conferendo preciso mandato ai nuovi vertici di proporre percorsi di rafforzamento delle competenze e delle capacità operative aziendali.
- A tale scopo, viste le limitazioni crescenti all'autonomia organizzativa degli enti locali, sarà opportuno affidare ai nuovi vertici il compito di sondare la disponibilità degli enti locali ad elaborare opportune intese affinché sia resa praticabile, ove utile, la condivisione delle risorse di personale appartenente alle diverse amministrazioni.

Pianificazione e controllo delle strategie di sviluppo del servizio- Ufficio di Ambito

- L'Ufficio d'Ambito dovrà inoltre predisporre ed attuare le misure organizzative adeguate ad assicurare la corretta attuazione degli interventi previsti dal piano d'ambito e la corretta, efficace ed efficiente esecuzione delle prestazioni previste dal contratto di servizio. A tale scopo, sarà necessario definire protocolli di cooperazione con gli enti locali per assicurare la partecipazione ed il contributo dei Comuni con riferimento agli interventi previsti nei rispettivi territori e agli standard di qualità definiti dal contratto di servizio, sia nei confronti degli utenti che dell'amministrazione

Indirizzo e controllo delle funzioni aziendali

- Ottenuto il potenziamento e il consolidamento in capo all'ATO delle funzioni strategiche di pianificazione, indirizzo e controllo , il controllo aziendale, normalmente riassunto con la definizione di «controllo analogo» è, com'è giusto sia, ricondotto alle sole funzioni aziendali. In particolare:
 - 1) Partecipazione dei comuni soci nei processi di predisposizione dei piani e dei budget aziendali riconducibili al «comitato per il controllo analogo» in funzione preparatoria e all'assemblea sociale per la fase decisoria;

Indirizzo e controllo delle funzioni aziendali

2) Controllo dell'allocazione delle risorse per interventi non previsti nel piano d'ambito finalizzato ad assicurare la partecipazione di tutti i soci al processo formativo della volontà aziendale. Tale funzione è in parte riconducibile alle competenze dell'assemblea sociale, in misura più rilevante ai compiti del «comitato per il controllo analogo»;

3) Controlli sull'integrità e la trasparenza della gestione aziendale: la funzione è assicurata integrando l'intervento di più soggetti:

a) Servizi di controllo delle partecipate dei singoli comuni soci; b) organismo di controllo l.n. 231/2001; c) Responsabile anticorruzione; d) responsabile integrità e anticorruzione; d) collegio sindacale.

Ruolo e compiti del CDA

In un contesto in cui:

l'area di indirizzo, programmazione pianificazione e controllo del servizio idrico integrato è presidiata dall'ATO, organismo costituito e regolato per assicurare la partecipazione degli attori pubblici coinvolti nei processi decisionali;

l'area della pianificazione e del controllo aziendale è assicurata dal comitato per il controllo analogo e dall'assemblea e dall'assemblea dei soci;

l'area dell'integrità è assicurata dai soggetti prima elencati,

i compiti ed il ruolo del CDA è quello di perseguire l'efficacia e l'efficienza della gestione, nonché l'elaborazione delle linee di sviluppo strategico del «business» aziendale. Il CDA dovrà formulare le proposte di strategia aziendali; predisporre i bilanci, budget, piani e programmi di sviluppo; controllare la direzione aziendale

Ruolo e compiti del CDA

In tale quadro perde di significato la «rappresentatività» del CDA, intesa come presenza proporzionata al peso «politico» o per «quota» degli enti soci, a favore dell'esigenza di assicurare la presenza di competenze forti, soprattutto negli ambiti:

Della disciplina dei servizi pubblici di interesse generale

Della finanza

Dell'organizzazione e valutazione di aziende

Il numero dei componenti del CDA dovrebbe essere ulteriormente ridotto a tre componenti dai cinque attuali.

Direzione aziendale

La presenza di un CDA qualificato consente di bilanciare il peso del management aziendale.

Nell'esperienza delle società pubbliche, lo scarso peso dei cda ha favorito il consolidamento del potere aziendale in capo alle strutture interne, alimentando politiche retributive eccessivamente elevate e scarsamente selettive.

In un quadro di adeguati «pesi e contrappesi», la presenza di un CDA qualificato consente di ipotizzare una funzione di Direzione Generale dotata di ampia delega, ampiezza che troverà il «contrappeso» nella capacità del CDA di indirizzare l'azione dell'azienda nel quadro delle regole di sistema e di valutare la qualità delle decisioni organizzative, valutando le «performance».

Cronoprogramma

- Rinnovo dei vertici dell'Ufficio di Ambito ed avvio del programma di consolidamento organizzativo: aprile 2015;
- Rinnovo del CDA di Brianzacque: aprile 2015;
- Nomina dei nuovi vertici aziendali di Brianzacque: maggio 2015
- Eventuali modifiche allo statuto aziendale per consolidare la revisione delle strategie di «governance»: giugno 2015
- Approvazione del nuovo contratto di servizio da stipulare con il soggetto gestore «Biranzacque srl»: giugno 2015;

Questioni particolari da considerare

Nell'elaborazione delle misure attuative del presente documento di indirizzo sarà necessario porre particolare attenzione ai seguenti temi:

- Compensi cda: definizione della base di calcolo 2013 a cui riferire l'obiettivo di riduzione dei compensi, valutando se sia possibile, attesa la peculiarità di Brianzacque srl, considerare come base di riferimento i compensi degli organi di amministrazione delle società nel frattempo fuse per incorporazione (4,comme 3, dl 95/2012);
- Indirizzi per il contenimento dei costi della struttura organizzativa: è necessario, attesa la pluralità dei soci, valutare la possibilità che gli indirizzi per il contenimento dei costi della struttura organizzativa siano rimessi alla conferenza dei Sindaci sulla base della proposta presentata dal comitato per il controllo analogo, in luogo dei singoli comuni soci;
- Coordinamento delle funzioni di controllo dei singoli enti sulla società: valutare scenari di esercizio coordinato delle funzioni di controllo anche al fine di contenere l'impatto sui costi aziendali