

## **Il piano di razionalizzazione delle società partecipate dagli enti locali secondo Cottarelli: riflessioni per una prima lettura**

Dott. Roberto Camporesi

**[Per leggere la seconda parte clicca qui...](#)**

### **La struttura degli interventi del programma del Commissario Cottarelli**

Il documento che contiene il programma del Commissario Cottarelli, dopo avere riportato il testo integrale della norma di legge che attribuisce il mandato, delinea al paragrafo primo gli obiettivi del lavoro.

Al secondo paragrafo riporta le caratteristiche essenziali delle società partecipate e offre una classificazione che può risultare decisiva in prosieguo. La tabella II.3 e anche quella II.4 classificano le società pubbliche in quattro classi distinte per:

- attività strumentali;
- attività di servizio pubblico privo di rilevanza economica;
- attività di servizio pubblico (SPL) (acqua, gas, energia, rifiuti e Tpl)
- e un'attività residuale definita come "altro".

Per le attività classificate come "altro" viene poi data una specifica ulteriore classificazione con la tabella II.4.

Vengono in rilievo due macro classi, rappresentate da attività per Servizi a domanda individuale rivolte alle (i) persone e (ii) alle imprese. In tale due classi si trova una serie importante di attività/servizi svolti da società a partecipazione pubblica e precisamente:

(i) fra i servizi a domanda individuale rivolti alla persona vengono classificate le seguenti attività:

- assistenza sanitaria/sociale;
- attività artistiche/sportive/intrattenimento,
- attività dei servizi di alloggio e di ristorazione,

- attività di organizzazioni associative,
- formazione/istruzione/biblioteche,
- mercato ittico,
- mattatoi,
- agroalimentari,
- rete museale,
- servizi cimiteriali,
- servizi sociali /sanitari o alla persona,
- asilo nido, altri servizi a domanda individuale

(ii) fra i servizi a domanda individuale rivolti all'impresa vengono classificate le seguenti attività:

- fiere,
- gruppi di azione locale,
- organizzazione convegni,
- eventi culturali,
- polo/parco tecnologico,
- servizi di supporto alle imprese,
- servizi portuali,
- società gestione patto territoriale,
- sviluppo locale,
- altri servizi a domanda individuale

#### 4.1 Circoscrivere il perimetro delle società partecipate

Il documento si prefigge l'obiettivo di dare una risposta a due domande ritenute essenziali per affrontare un programma di razionalizzazione, efficientamento e razionalizzazione e precisamente:

- potrebbe l'attività esser svolta dal privato? Rievocando così il tema dell'intervento pubblico giustificato solo laddove il mercato fallisce;
- potrebbe l'attività essere svolta direttamente dall'ente partecipante senza ricorrere allo strumento societario? Rievocando il tema dell'uso non efficiente di strumenti di esternalizzazione (c.d. formale) delle attività pubblicistiche.

Per potere elaborare le risposte ai quesiti su indicati il documento introduce, fra le altre azioni da porre in essere, il sistema “*ceck and ballances*”: espressione inglese (“controllo e bilanciamento reciproco”) che indica quell’insieme di meccanismi politico-istituzionali finalizzati a mantenere l’equilibrio tra i vari poteri all’interno di uno Stato.

Preliminarmente il documento ha dovuto affrontare e risolvere uno dei temi più complessi, vale a dire sulla base di quali regole si individuano i principi generali per il mantenimento delle società in mano pubblica.

Con rara semplicità il Commissario enuncia i due grandi orientamenti emersi nel tempo:

- da un lato rileva l’orientamento in base al quale l’impresa pubblica opera con pari dignità dell’impresa privata e pertanto si giustifica il mantenimento in mano pubblica di società che operano con la medesima efficienza dell’impresa privata e ciò senza discriminare il merito dell’attività svolta;
- dall’altro lato, la tesi più restrittiva, in base alla quale è ammesso l’intervento pubblico nell’economia, tramite strumenti di diritto privato come le società, solo ed esclusivamente per “compiti istituzionali”; ne consegue una limitazione dell’operativa delle società in mano pubblica, che può trovare deroghe solo se giustificata dalla esigenza di sopperire al fallimento del mercato.

Il Commissario prende posizione ritenendo che la semplice profittabilità della società in mano pubblica non può giustificare la detenzione, in quanto comunque presenza foriera di turbare lo dispiegarsi delle regole di concorrenza e, in caso di esiti negativi, produttiva di effetti sull’intera collettività rappresentati dalle perdite che rimangono in capo al socio pubblico.

Sulla base di tale principi il Commissario interpreta la norma cardine del nostro ordinamento, rappresentato dall’art. 3 comma 27 e ss della legge finanziaria per il 2008, già illustrato nelle pagine precedenti.

Ecco dunque che emerge il primo aspetto interpretativo: la norma in discussione che consente la detenzione di partecipazioni in società laddove queste abbiano per oggetto servizi strumentali per il fine istituzionale dell’ente o per servizi di interesse generale nell’ambito dei livelli di competenza, deve essere interpretata nel senso che è ammessa la detenzione di partecipazioni in società che svolgono servizi o attività “*di competenza dell’ente locale*” e nei limiti di questa e non sono più ammessa attività riconducibili ad “*un generico interesse generale*”.

Il secondo aspetto rilevante sull'argomento è l'applicazione del sistema del “*ceck and ballances*” che si dispiega nel seguente modo:

- l'ente locale ha una propria autonomia in merito alla decisione di mantenere partecipazioni o nella costituzione di nuova società limitatamente ad una serie di attività tassativamente individuate: il Commissario le enuncia nella Tabella III. 1 di pagina 15. L'autonomia sarebbe comunque temperata dal fatto che la decisione dovrà essere assunta dall'organo consigliare e quindi aperta alla massima trasparenza del dispiegarsi dei diversi orientamenti politici nonché la possibilità di un vaglio ulteriore da parte dei cittadini. Su quest'ultimo punto sembra che il Commissario intenda introdurre due principi: da un lato garantire la massima trasparenza, così come oggi avviene con la pubblicazione sul sito internet del Comune della relazione per la gestione dei servizi pubblici locali, ai sensi dell'art. 34 comma 20 e ss del D.L. 179/2012 20, e dall'altro lato consentire il vaglio della cittadinanza con qualche potere di intervento sulla decisione assunta<sup>1</sup>.
- per le attività non contemplate nella tabella di cui sopra, la decisione dell'ente locale di mantenere la partecipazione o di costituire nuove società sarà rimessa al vaglio di un'altra autorità o ente pubblico, rievocando, a tutto tondo, l'intervento dell'Autorità Antitrust, già sperimentato con altre disposizioni di legge, non più in vigore.

Soffermandosi al contenuto della Tabella III. 1 si rivengono i seguenti settori per i quali l'ente locale ha un'autonomia decisoria:

Consorzio bacino Imbrifero

Servizi pubblici di rilevanza economica a rete (servizio idrico integrato, gas, energia elettrica, rifiuti, trasporto pubblico locale)

Gestioni Immobili limitatamente al patrimonio indisponibile (incluso patrimonio naturale e verde pubblico)

Illuminazione pubblica

Manutenzione delle strade

Ricerca scientifica (esclusivamente per Università e Regioni)

Servizi Amministrativi (esclusivamente per uso interno delle amministrazioni controllanti)

Società di Trasformazione Urbana

Musei, biblioteche, cineteche

<sup>1</sup> Il commissario fa espresso riferimento ad una norma contenuta nella legge Giolitti del 1903 in base alla quale i cittadini potevano intervenire sulla decisione della costituzione di un'azienda municipalizzata.

Servizi sociali e sanitari (inclusi Asilo nido)

Gruppi di Azione Locale

Un primo commento è rivolto alla definizione e specificazione di alcune attività/servizi inclusi in detta tabella.

I servizi pubblici a rete: sono indicati espressamente e si fa riferimento unicamente a: servizio idrico integrato, gas, energia elettrica, rifiuti, trasporto pubblico locale e per l'energia elettrica la nota in calce precisa: *“Potrebbe essere considerata l'esclusione da questo elenco di gas ed elettricità, per lo meno a partire da una certa data (2016 o 2017)”*. Ne consegue che per il Commissario questi sono gli unici servizi a rete e pertanto solo ad essi si applicherà la normativa di cui all'art. 3 e 3 bis del D.L. 138/2011.

Gestioni Immobili limitatamente al patrimonio indisponibile (incluso patrimonio naturale e verde pubblico): si allude chiaramente alla detenzione e gestione delle reti, impianti e dotazioni patrimoniali come disciplinate dall'art. 113 comma 4 e 13 del Tuel, nonché alla gestione dei beni immobili asserviti alla gestione di servizi pubblici. Non sembrerebbe rientrarsi la gestione di promozione sviluppo e vendita del patrimonio degli enti locali ad eccezione di quanto previsto attraverso l'art. 120 del TUEL per le società di trasformazione urbana, espressamente prevista in tabella. Tale classe prevede poi anche la gestione del patrimonio naturale e verde pubblico (parchi, giardini, aiuole...).

Manutenzione strade: fa riferimento alla manutenzione ordinaria e straordinaria (ivi comprese le nuove opere) riferite alle strade pubbliche e attività annesse quali la segnaletica orizzontale e verticale e tutta l'attività riferita alla gestione del verde pubblico ecc) la gestione degli impianti pubblicitari....

Servizi Amministrativi (esclusivamente per uso interno delle amministrazioni controllanti): in tale attività rientra la gestione di servizi strumentali rivolti a favore dell'ente locale che spaziano dai servizi informatici ( gestione di software) e hardware ( reti telematiche ecc.) fino a ricomprendere servizi di amministrazione con riferimento alle società  **Holding** in quanto società dedicate alla più efficiente gestione delle società partecipate, come da diffusa esperienza già da tempo registratasi nel nostro Paese. Fra i servizi amministrativi devono essere ricomprese le attività direttamente o indirettamente rivolte alla gestione /erogazione di funzioni

amministrative quali ad esempio la **gestione dei tributi e delle entrate patrimoniali dell'ente locale**.

Salta agli occhi la espressa esclusione della gestione delle farmacie comunali mentre sono ricompresi i servizi sociali e sanitari (inclusi Asilo nido). Peraltro il Programma del Commissario prende posizione precisa sulla gestione delle farmacie, considerandolo un settore che, per la "maturità" che la gestione privata ha raggiunto, non necessita più della presenza pubblica<sup>2</sup>.

La lista delle attività e servizi da indicare nella Tabella dovrebbe essere oggetto, secondo la proposta del Commissario, di periodico aggiornamento, secondo il criterio discriminante in base al quale i servizi che possono essere erogati dal privato non necessitano più di un intervento del pubblico non verranno più inclusi (pag. 14 del Programma). Ritorna il principio della fallibilità del mercato che se riscontrata consentirebbe ancora l'intervento pubblico.

I servizi e attività svolti da società di capitali non inserite nella Tabella dovranno essere confermati dall'AGCM attraverso una procedura di verifica che dovrebbe articolarsi:

- al momento della costituzione della nuova società;
- alla scadenza del contratto di servizio affidato alla società;
- entro 6 - 12 mesi dalla approvazione della normative

e nel periodo di avvio della nuova disciplina prevedere che la "Certificazione" – termine specificamente usato dal Commissario – dovrebbe essere rilasciata dall'Antitrust entro la fine del **2017**. In nota il Commissario comunque auspica periodici controlli della Corte dei conti su questo argomento.

Dopo avere enunciato la novità più rilevante - non solo del paragrafo dedicato al perimetro delle società partecipate – ma dell'intero programma, si passa ad esaminare gli altri aspetti definendo preliminarmente l'architettura del Programma che il Commissario ha sinteticamente riportato nella tabella VIII.1 (sommario delle principali misure di razionalizzazione delle partecipate locali) che qui di seguito si riproduce:

### **Tavola VIII.1. Sommario delle principali misure di razionalizzazione delle partecipate locali Misure per ridurre il perimetro delle partecipate (Sezione III)**

---

<sup>2</sup> La questione ha già suscitato polemiche e presa di distanza della Assofarm con nota del 2/09/2014.

1. Limitare i settori di attività per cui la semplice delibera da parte dell'amministrazione controllante è sufficiente a rendere possibile il mantenimento di una partecipata.
2. Limitare ulteriormente, anche al di là della disciplina comunitaria, la possibilità di affidamento in house.
3. Accelerare il periodo di transizione verso il sistema degli accantonamenti a fronte di perdite delle partecipate previsto dalla Legge di Stabilità per il 2014 e sottoporre al patto di stabilità gli accantonamenti stessi.
4. Semplificare le procedure di appalto per ridurre gli incentivi alla creazione di partecipate.
5. Introdurre un parere da parte del MEF o altra autorità centrale sulla scelta di creare o mantenere una partecipata piuttosto che svolgere il servizio all'interno dell'ente controllante. Una consultazione diretta della cittadinanza potrebbe anche essere prevista.
6. Estendere il divieto di partecipazioni indirette ai servizi pubblici privi di rilevanza economica.
7. Vincolare la detenzione di partecipate da parte di comuni in cui la popolazione totale non raggiunge i 30.000 abitanti tranne che in forma aggregata
8. Vietare la partecipazione in società in cui il pubblico, nel suo complesso, non raggiunga almeno una quota del 10 o 20 per cento. Per le nuove partecipazioni la soglia potrebbe essere più elevata.
9. Chiudere le partecipate che, a una certa data passata, avevano dimensioni ridotte in termini di fatturato e/o dipendenti.
10. Accelerare il processo di chiusura della partecipate già non operative.
11. Rafforzare le norme sulla chiusura delle partecipate in perdita prolungata.
12. Introdurre maggiori controlli sulle fondazioni pubbliche.

#### **Misure di efficientamento (Sezione IV)**

13. Definire crono programma, con adeguati finanziamenti, per la definizione di costi e rendimenti standard per le attività svolte dalle partecipate.
14. Introdurre varie misure sui servizi a rete (intervento sostitutivo per ATO, obbligo per gli enti locali di partecipare all'ente di governo dell'ATO, ecc.)
15. Affidare alla AEEG la competenza anche per i servizi ambientali.
16. Introdurre varie misure per aumentare le entrate nel TPL.

17. Introdurre varie misure per la riduzione dei costi nel TPL (costi standard, affidamento per gara, rinegoziazione contratti integrativi, ecc).
18. Richiedere agli enti controllanti piani di efficientamento per le 20 partecipate con perdite più elevate.

### **Misure per ridurre i costi di amministrazione (Sezione V)**

19. Introdurre varie misure per ridurre il costo degli organi di amministrazione.
20. Stringere i limiti al trattamento economico dei dirigenti apicali. Misure di trasparenza (Sezione VI)
21. Approvare un testo unico sulle partecipate locali.
22. Fondere tutte le banche dati sulle partecipate locali e pubblicazione degli enti inadempienti.
23. Aprire tutte le banche dati al pubblico in modalità open data.
24. Regolare e pubblicare indici di efficienza e rendere disponibili strumenti di business intelligence.

### **Misure strumentali alla riforma delle partecipate (Sezione VII)**

25. Escludere dal patto di stabilità interno le spese in conto capitale finanziate da dismissioni di partecipate.
26. Mantenere la concessione in caso di ristrutturazione delle partecipate.
27. Facilitare l'accesso a fondi di finanziamento in caso di dismissioni.
28. Approvare incentivi fiscali per facilitare il processo di ristrutturazione delle imprese che gestiscono i servizi pubblici locali a rete.
29. Perfezionare la normativa sulla mobilità del personale tra partecipate (per settori omogenei e in funzione dei fabbisogni effettivi delle imprese).
30. Prevedere, nei casi di reinternalizzazione dell'attività, il trasferimento del personale all'ente partecipante con procedure di evidenza pubblica e nel rispetto dei vincoli sulle spese del personale.
31. Favorire il riassorbimento sul mercato lavorativo del personale in esubero con l'attivazione di schemi di ammortizzatori sociali e meccanismi di politica attiva del lavoro.
32. Prevedere un sistema credibile di controlli selettivi sull'applicazione della normativa sulle partecipate con verifiche a campione.

33. Introdurre un sistema credibile di sanzioni sia sull'ente partecipante che sugli amministratori delle partecipate.

Per circoscrivere il perimetro delle partecipate il Programma illustra le azioni sopra riportate ricomprendendole all'interno di argomenti fra loro omogenei e si procederà di seguito in modo analogo.

I Principi generali per il mantenimento in mano pubblica delle società si sostanzieranno in due linee di azioni:

- da un lato l'applicazione del sistema del “*ceck and ballances*”, di cui si è già detto e che viene completato con le seguenti proposte:

- in assenza di Certificazione dell'Antitrust obbligo di dismissione delle partecipazioni con tempi diversificati e meno restrittivi per le società che presentano gli ultimi tre esercizi con risultati positivi e con sanzioni per i casi di inerzia da applicarsi, tanto agli amministratori dell'ente soci, quanto agli amministratori della società;
- applicazione del recesso di diritto come previsto dall'art. 1 comma 569 della legge di stabilità per il 2014;
- richiesta di intervento autorizzatorio dell'Antitrust per evitare dismissioni con prezzi non di mercato (prezzi di svendita) quando motivata da circostanze oggettive;
- applicazione delle procedure suddette alle società multi utilities per le quali si dovrà definire l'attività “prevalente” e per le altre attività non prevalenti procedere come per le società mono servizio: traspare una valutazione negativa dell'accentramento in unica società di più servizi secondo un orientamento che trova un proprio fondamento normativo tanto nell'art. 8 comma 2 bis della legge antitrust ( legge 10.10.1990 n. 287) e art. 13 del decreto Bersani (D.L. 223/2006) con riferimento ad impedire il perpetuarsi di sussidi incrociati fra servizi a mercato e servizi in privata.
- eliminazione o limitazione dell'affidamento in house.

- dall'altro lato la rimozione degli incentivi alla proliferazione della partecipate. Per attuare tale principio il Commissario pur dovendo prendere atto che le società che presentano i maggiori livelli di perdite di esercizio sono quelle partecipate da comuni di modeste dimensioni demografiche, ha altresì constatato come le norme coercitive, già a suo tempo emanate e ora abrogate, volte alla soppressione delle predette società non hanno dato risultati significativi e pertanto afferma che l'azione più adeguata rimane l'approccio

dato dalla legge di stabilità del 2014 con il meccanismo dell'accantonamento del fondo nel bilancio dell'ente socio, tenuto conto di questi miglioramenti:

- riduzione del tempo di transizione per raggiungere il meccanismo a regime della disciplina dell'accantonamento a fondo;

sottoposizione ai vincoli del patto di stabilità di tali accantonamenti per rendere ancor più penalizzante il loro stanziamento in termini di politica di bilancio dell'ente socio.

Il *favor* del Commissario per il meccanismo dell'accantonamento delle perdite nel bilancio dell'ente locale socio depono per una lettura estensiva di applicazione a tutte le società partecipate, superando i dubbi interpretativi esposti nelle pagine precedenti.

Inoltre andrebbe presa in considerazione la centralizzazione delle procedure di appalto per sgravare i singoli comuni che hanno utilizzato la costituzione delle società partecipate per sottrarsi a procedure burocratiche “*troppo farraginose*”.

Il Commissario in merito alla restrizione del perimetro delle partecipate individua anche i principi generali sui informarsi per il vaglio dell'alternativa *make or buy* vale dire gestire il servizio in economia o attraverso una società. Tale principi verranno in campo una volta che il servizio avrà superato il preliminare vaglio della legittimità istituzionale di cui si è appena detto nelle pagine che precedono.

Il documento prende in considerazione anche un' ipotesi del tutto nuova di applicazione del sistema del “*check and balances*” prevedendo l'intervento dei cittadini sulla decisione di attivare o mantenere una “municipalizzata” come prevedeva la legge Giolitti del 1903.

#### 4.2 Reintroduzione di vincoli diretti al mantenimento delle società partecipate

Il programma individua le società partecipate che dovrebbero essere oggetto di soppressione ovvero di limitazione e precisamente:

- le partecipazioni indirette;
- le partecipazioni detenute da comuni di modeste dimensioni demografiche;
- le partecipazioni con quote risibili (“micro partecipate”);
- le partecipazioni “scatole vuote”
- norme per le fondazioni pubbliche

In merito alle partecipazioni indirette si rileva che il rischio per la finanzia pubblica viene individuato nell'affievolito potere di *governance* del socio ente locale di

vertice e quindi il Commissario propone di limitarne la costituzione o la detenzione sulla base di questi principi:

- per i servizi a mercato, l'articolazione attraverso società anche di secondo livello viene giudicato "fisiologico" per rispondere a esigenze di flessibilità gestionale e quindi trova una giustificazione;
- per le società c.d. strumentali, che forniscono servizi direttamente all'ente locale socio, la costituzione/partecipazione di società di secondo livello dovrà essere limitata solo in caso di forte legame gestionale e sottoposto al vaglio di ente esterno (AGCM o Corte dei Conti). La proposta viene presentata come un irrigidimento del vincolo previsto dall'art. 13 del decreto Bersani.

Relativamente alla limitazione delle partecipazioni a società di capitali da parte di comuni di modeste dimensioni demografiche, in parte, si è già detto nelle pagine che precedono, illustrando la proposta del Commissario, in base alla quale risulta un'adeguata forma di disincentivazione a mantenere tali partecipazioni l'obbligo di accantonamento della perdita della società nel bilancio dell'ente locale socio. Viene ulteriormente proposto di reintrodurre un vincolo alla partecipazione singola mentre rimarrebbe, per i comuni di modeste dimensioni demografiche, la possibilità di partecipazione in società con altri enti, per determinare una forma aggregata più vasta scala e con il vaglio delle motivazioni della detenzione della partecipazione da parte della Corte dei Conti o MEF. Le società partecipate da enti locali di modeste dimensioni demografiche sono le più numerose e gli effetti di una riduzione del numero sarebbe molto significativo. Al contempo il Commissario auspica che il fenomeno delle società partecipate da enti locali di modeste dimensioni economiche venga affrontato in termini di riduzione dei casi presenti a seguito della attivazione delle città metropolitane.

Giudizio negativo anche per le partecipazioni di modestissima dimensione e quindi proposta del Commissario di limitarne la detenzione per soglie di percentuali in cui la compagine pubblica, non raggiunga complessivamente, almeno il 10 o il 20% dell'intero capitale sociale e scoraggiando la partecipazioni non di controllo o che non diano luogo a forme di influenza notevole tramite meccanismi di "golden share". Su tale argomento il documento appare frettoloso e non considera casi specifici nei quali, sebbene la partecipazione modesta e del tutto frazionata, si realizzarono forme aggregative che danno luogo allo sviluppo di reali economie di scala e che pertanto meritano meccanismi derogatori per potere sopravvivere. Inoltre non affronta il tema dell'in house plurienti che viene ad oggi ammesso a pieno titolo dalla recente Direttiva Comunitaria U.E. 213/2014; in base alla quale non rileva l'entità della quota di partecipazione affinché venga legittimato un

affidamento in house ma bensì la presenza dei noti principi di (i) controllo analogo (ii) attività principale rivolta verso gli enti affidanti in house e (iii) il capitale in mano pubblica.

La chiusura delle “scatole vuote” ha avuto una certa eco negli organi di stampa in relazione alla notizia della presenza di un numero significativo di società nelle quali il numero dei componenti del consiglio di amministrazioni è superiore al numero dei dipendenti. Il documento, contenente la proposta del Commissario, individua due indici significativi: il numero in valore assoluto dei lavoratori dipendenti e il rapporto fra numero degli amministratori e quello dei lavoratori dipendenti. La proposta del Commissario, anche in questo caso un po' frettolosa, consiste nel disporre la soppressione della società e la reinternalizzazione del servizio svolto dall'ente locale socio, senza tenere conto dei numerosi vincoli giuridici che si frappongono a tali processi.

Da ultimo il commissario esamina anche il fenomeno dell'uso delle fondazioni che in molti casi producono perdite che erodono il fondo di dotazione e che nel tempo chiamano in causa l'ente locale che, solitamente, svolge sia il ruolo di fondatore che di controllore dell'attività. La proposta del Commissario è quella di attribuire il controllo ad un organo diverso e di rango superiore rispetto l'ente locale.

#### 4.3 Trasparenza e opinione pubblica

Rilevato che l'aumento del livello di trasparenza determina effetti positivi per la dissuasione di comportamenti non corretti o forieri di causare inefficienze, il Commissario per raggiungere tali scopi di prefigge i seguenti obiettivi:

- semplificazione normativa sulle partecipate;
- miglioramento della qualità/quantità delle informazioni disponibili e riduzione del costo di alimentazione e gestione delle banche dati;
- fornite informazioni facilmente interpretabili in modo che la pubblica opinione possa esercitare pressioni per l'efficientamento.

#### 4.4 Meccanismi per promuovere l'efficienza

Tale area può articolarsi in azioni volte:

- a determinare politiche di efficientamento;
- a ridurre i costi di amministrazione delle società della partecipate locali.

Per quanto attiene le politiche di efficientamento il commissario ha previsto (i) incentivi di carattere generale, (ii) lo sviluppo di azioni per favorire lo sfruttamento di economie di scala; (iii) la riforma del Trasporto Pubblico Locale (TPL);(iv)

l'individuazione di interventi mirati per singola partecipate con perdite particolarmente elevate.

Per quanto attiene invece le azioni volte a ridurre i costi di amministrazione delle società partecipate, il commissario ritorna su un tema un po' stantio che riscuote ancora molto consenso a livello di etica collettiva ma che sotto il profilo pratico non risulta un argomento capace di generare reali risparmi: si tratta della limitazione dei compensi degli amministratori e dei dirigenti apicali delle società.

#### 4.5 Individuazione di azioni strumentali alla concreta realizzazione del programma di intervento

Il Commissario individua alcune azioni che qualifica come strumentali per il raggiungimento del programma di intervento fra le quali si segnalano: (i) incentivi alla razionalizzazione attraverso un allentamento al patto di stabilità e incentivi finanziari alle ristrutturazioni; e (ii) un percorso non traumatico per il personale.

8 settembre 2014

Roberto Camporesi