



LO STATO IMPRENDITORE TRA POLITICA E MANAGEMENT

Primo rapporto sui CDA delle public utilities

giovanni.valotti@sdabocconi.it



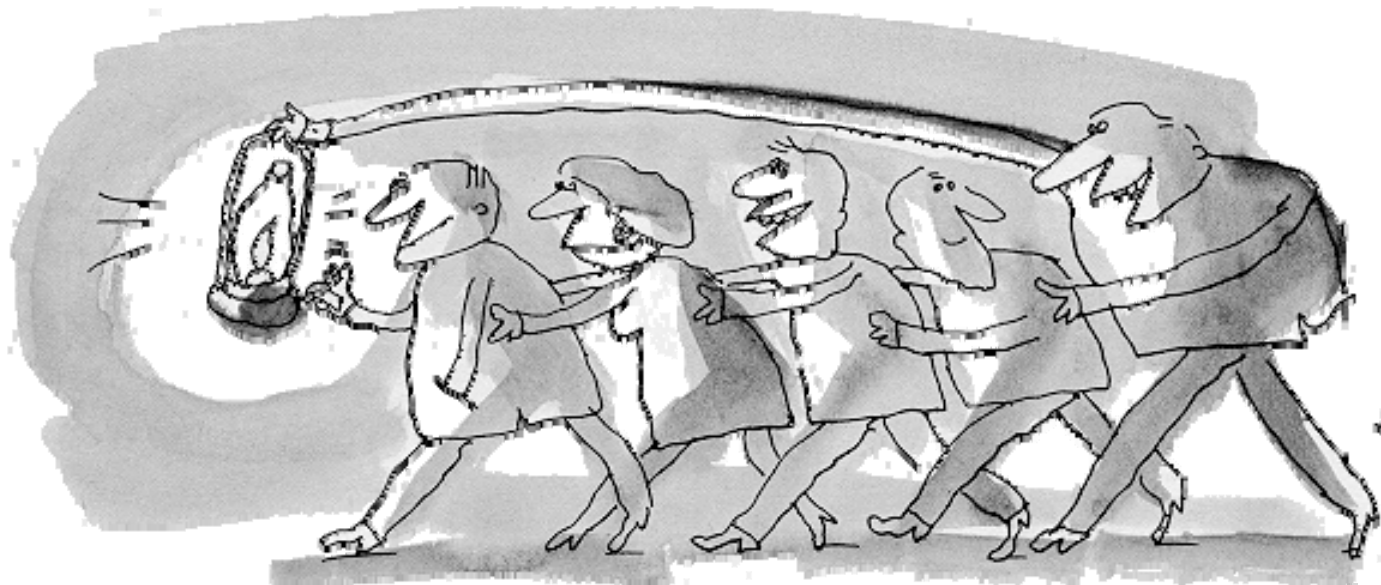
AGENDA

1	Alle origini del tema
2	Pubblico e privato
3	Le componenti del modello di corporate governance
4	La ricerca
5	Le imprese analizzate
6	Politica e Management
7	7 proposte per una buona governance
8	Conclusioni

Corporate governance

“... the system by which companies are **directed** and **controlled** ”

(The Cadbury Report 1992)



1. Alle origini del tema

Lo sviluppo della
public company

- Separazione tra proprietà e management
- Rischi di comportamenti opportunistici del management
- Necessità di nuovi strumenti di governo dell'operato del management

1. Alle origini del tema

Le imprese pubbliche

IERI

- Imprese fortemente controllate e dirette dalla proprietà
- Operanti in contesti protetti e vincolati

OGGI

- Operanti in contesti sempre più competitivi
- Richiedono il riconoscimento di maggiore autonomia e responsabilità in capo al management
- Necessitano di un esercizio maturo del ruolo della proprietà

2. Pubblico e privato

Piano
giuridico-formale



Allineamento
pubblico-privato

Piano
sostanziale



Specificità Azionista
Pubblico
Ente Locale

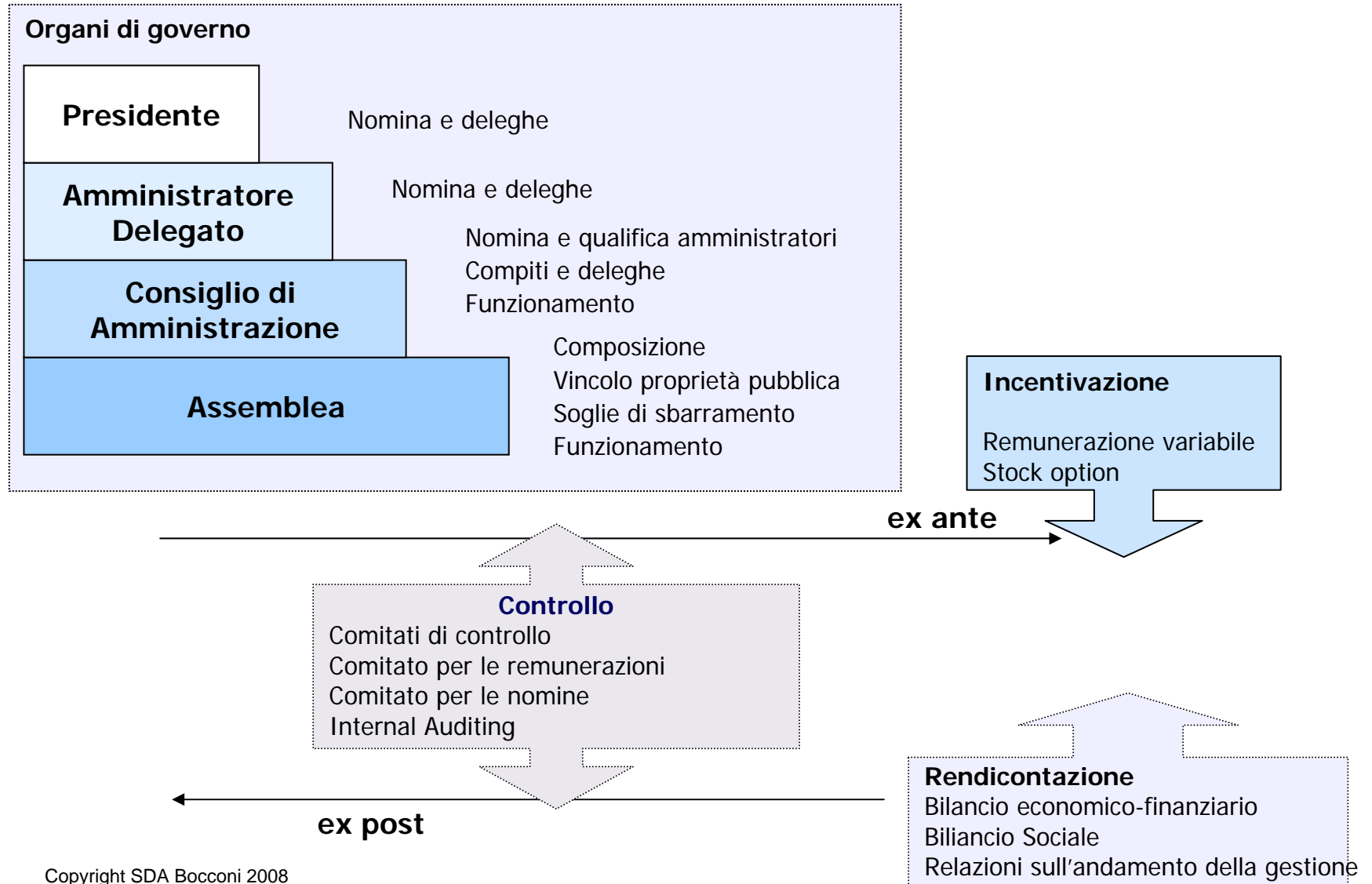
3. I modelli di corporate governance: alla ricerca di un nuovo equilibrio

Disegnare sistemi di corporate governance che:

- **riconoscano** lo spazio del management
- garantiscano al proprietario pubblico la **tutela dell'interesse collettivo**
- orientino l'attività di impresa al conseguimento **di risultati economico-sociali**



3. Le componenti del modello di corporate governance



4. Le domande di ricerca



I modelli di corporate governance delle utilities garantiscono alle imprese la necessaria **autonomia** per competere, salvaguardando al contempo il ruolo della **proprietà** e la **tutela dell'interesse generale**?

Esiste il rischio, per le imprese più evolute ed a fronte di contesti più competitivi, della perdita delle capacità di governo da parte della proprietà?

Qual è il confine tra scelte politiche, di rappresentanza dell'interesse generale, politiche d'impresa e politicizzazione delle imprese?

4. Il focus della ricerca: i CDA delle prime 100 public utilities controllate da Comuni capoluogo



Consiglio di
Amministrazione

- E' organo centrale nella definizione del modello di Corporate governance
- Ha un ampio mandato a "bene amministrare"
- Influenza in modo decisivo la qualità del modello di Corporate governance.

4. Le fasi della Ricerca

1. Analisi delle caratteristiche degli attuali CDA delle public utilities.
2. Analisi della loro evoluzione nell'ultimo decennio (1999-2008)
3. Analisi della relazione tra caratteristiche dei CDA e cambiamento strategico delle imprese
4. Elaborazione di raccomandazioni per una "buona governance" delle public utilities.

5. Le imprese analizzate

Regione	
Abruzzo	2%
Basilicata	1%
Campania	7%
Emilia Romagna	10%
Friuli Venezia Giulia	6%
Lazio	6%
Liguria	3%
Lombardia	12%
Marche	4%
Piemonte	10%
Puglia	4%
Sicilia	6%
Toscana	15%
Trentino Alto Adige	2%
Umbria	5%
Veneto	7%
Totale	100%

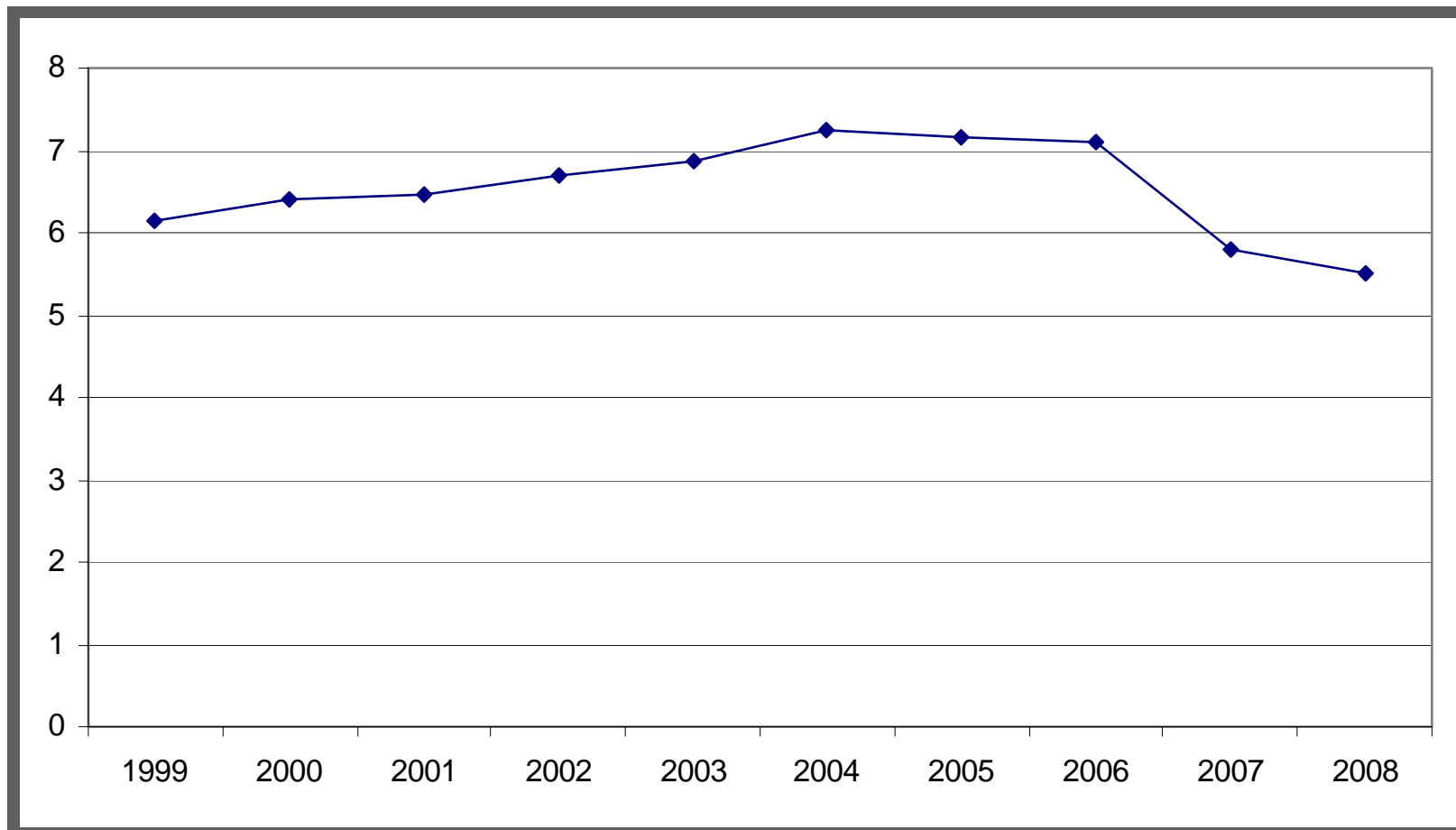
5. Le imprese analizzate: lo stato dell'arte

	Dimensione	Presenza femminile	Età	Legame con il territorio	Durata dell'incarico	Retribuzione	Presenza di Amministratori esecutivi	Presenza Amministratore Delegato	Leadership unitaria
Dati medi									
Public utilities dei Comuni capoluogo	5,4	6%	55	88%	3,6	33.740	22%	51%	13%
Public utilities quotate	12	6%	55	89%	Nr	88.560	21%	71%	0%
Area geografica									
Nord	5,6	6,5%	55	86%	3,4	32.616	26%	60%	23%
Centro	5,1	5,9%	56	85%	3,7	35.827	22%	48%	0%
Sud e Isole	5,7	8,7%	54	89%	3,8	33.806	14%	37%	7%
Assetto Proprietario									
Proprietà pubblica = 100%	4,7	8,2%	54	91%	3,6	30.818	20%	40%	15%
Proprietà pubblica ≥ 51%	7,1	3,1%	55	88%	3,6	41.689	23%	76%	7%
Proprietà pubblica < 51%	4,3	11%	59	89%	3,6	Nr	54%	67%	33%
Dimensione									
Fatturato < 100 mil	5	7%	54	89%	3,6	26.391	20%	44%	14%
100 mil ≤ Fatturato < 1 mld	5,2	6%	55	85%	3,6	37.993	27%	63%	8%
Fatturato ≥ 1 mld	11,8	5%	60	89%	3,6	108.46	20%	100%	20%

5. Le imprese analizzate

L'evoluzione nel decennio 1999-2008 – (1/5)

Dimensione CDA

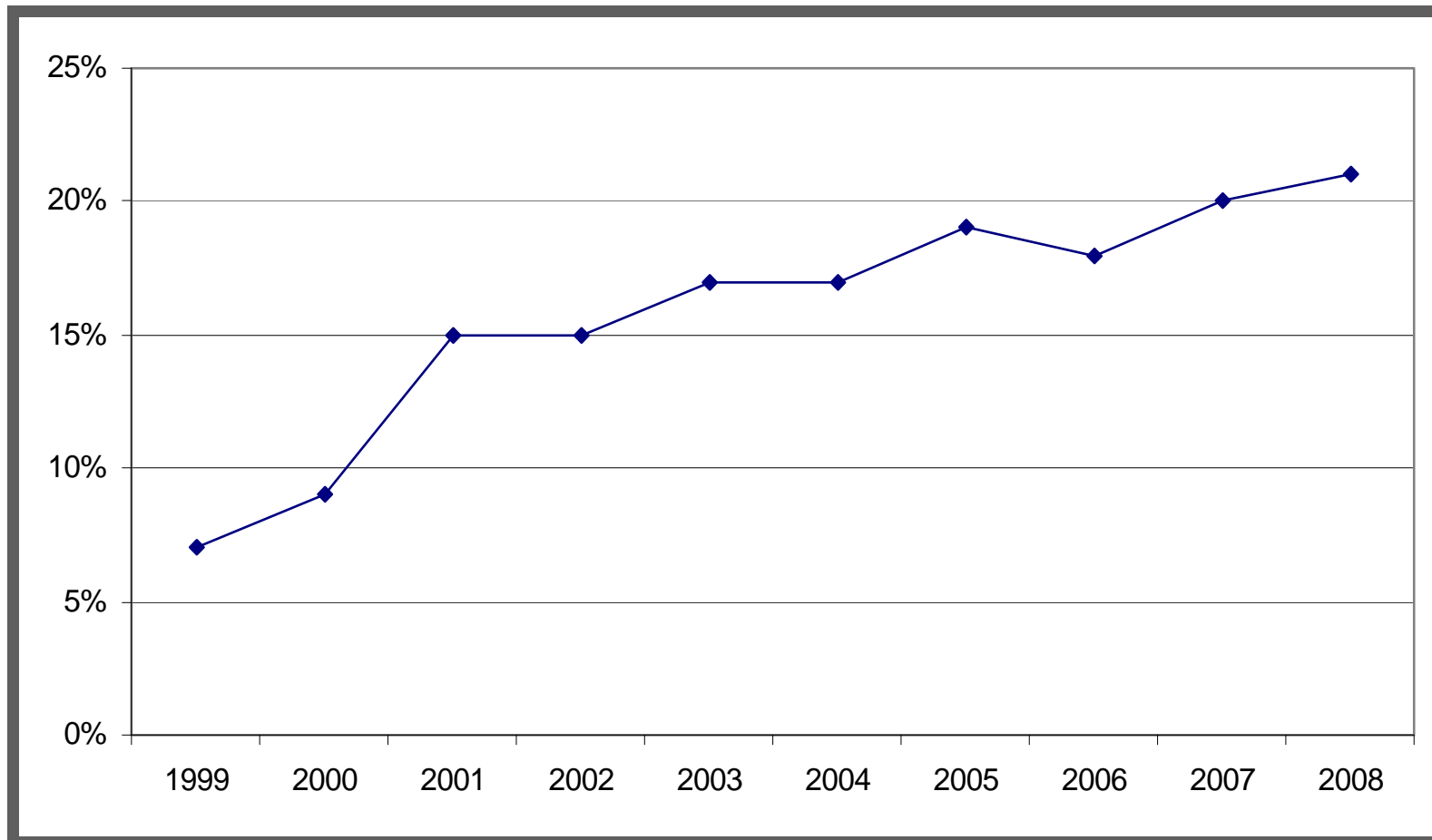


Fonte: ns. elaborazione su dati CCIAA, 2008

5. Le imprese analizzate

L'evoluzione nel decennio 1999-2008 – (2/5)

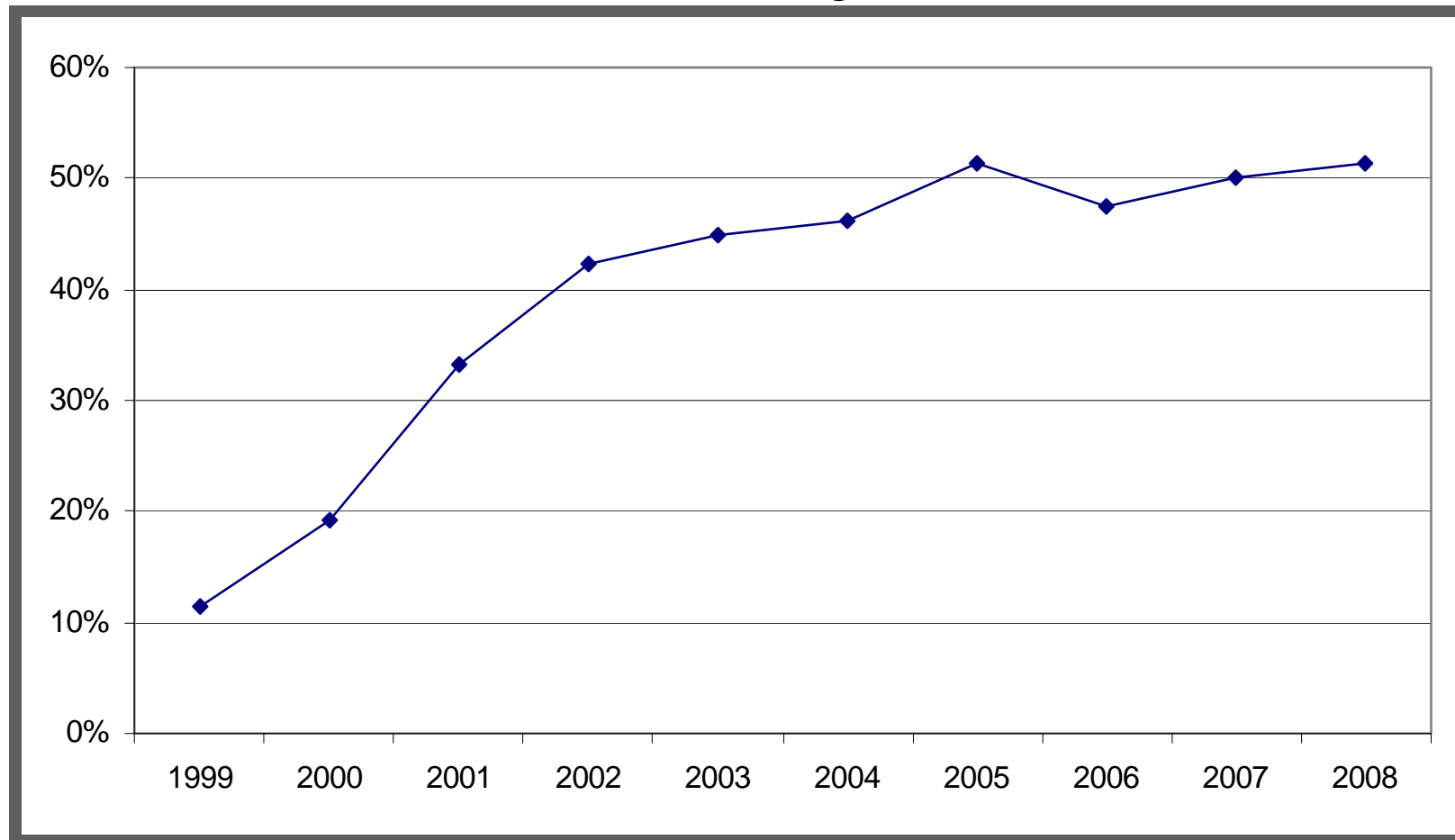
Amministratori Esecutivi



5. Le imprese analizzate

L'evoluzione nel decennio 1999-2008 – (3/5)

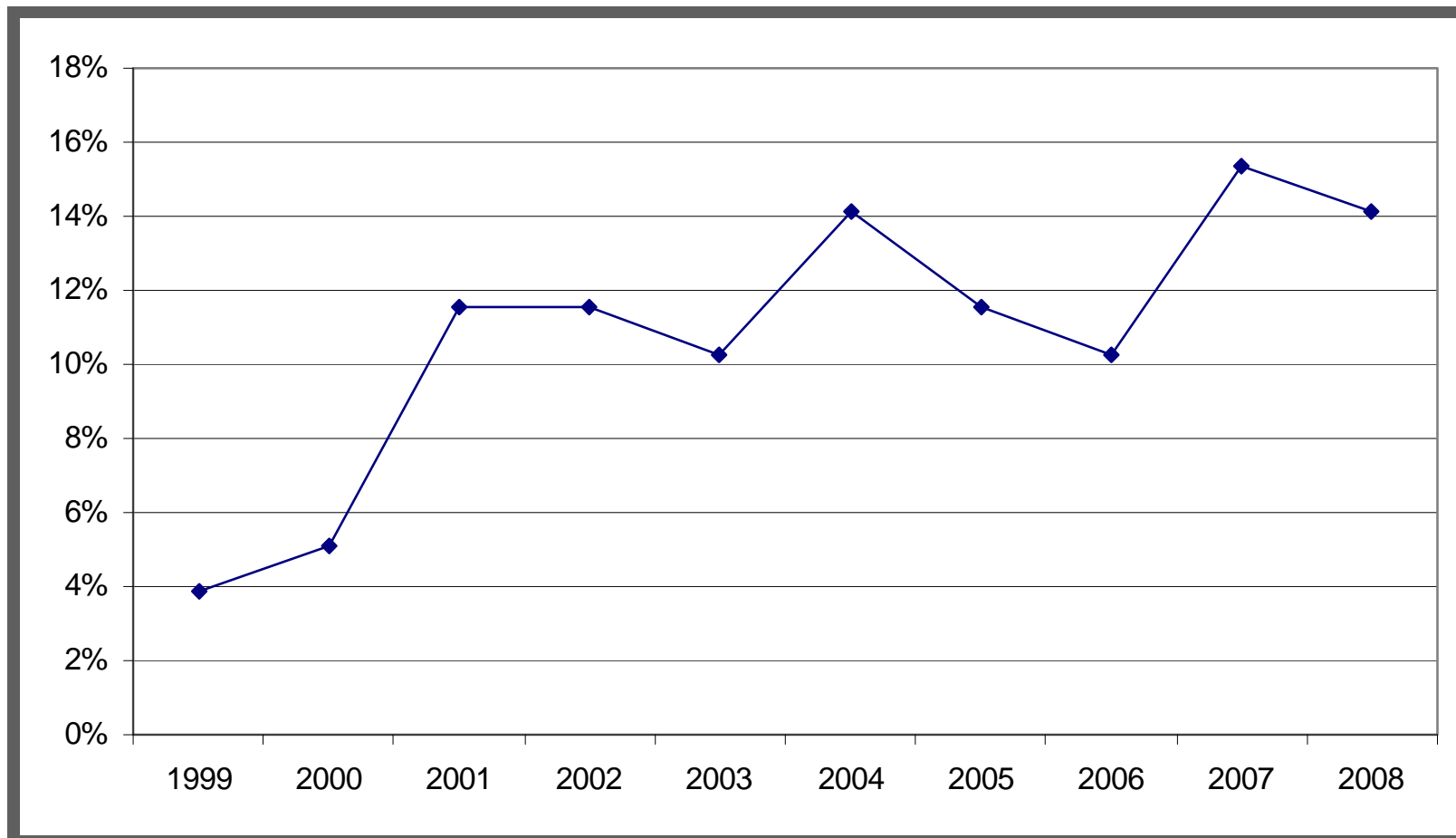
Presenza dell'Amministratore Delegato



5. Le imprese analizzate

L'evoluzione nel decennio 1999-2008 – (4/5)

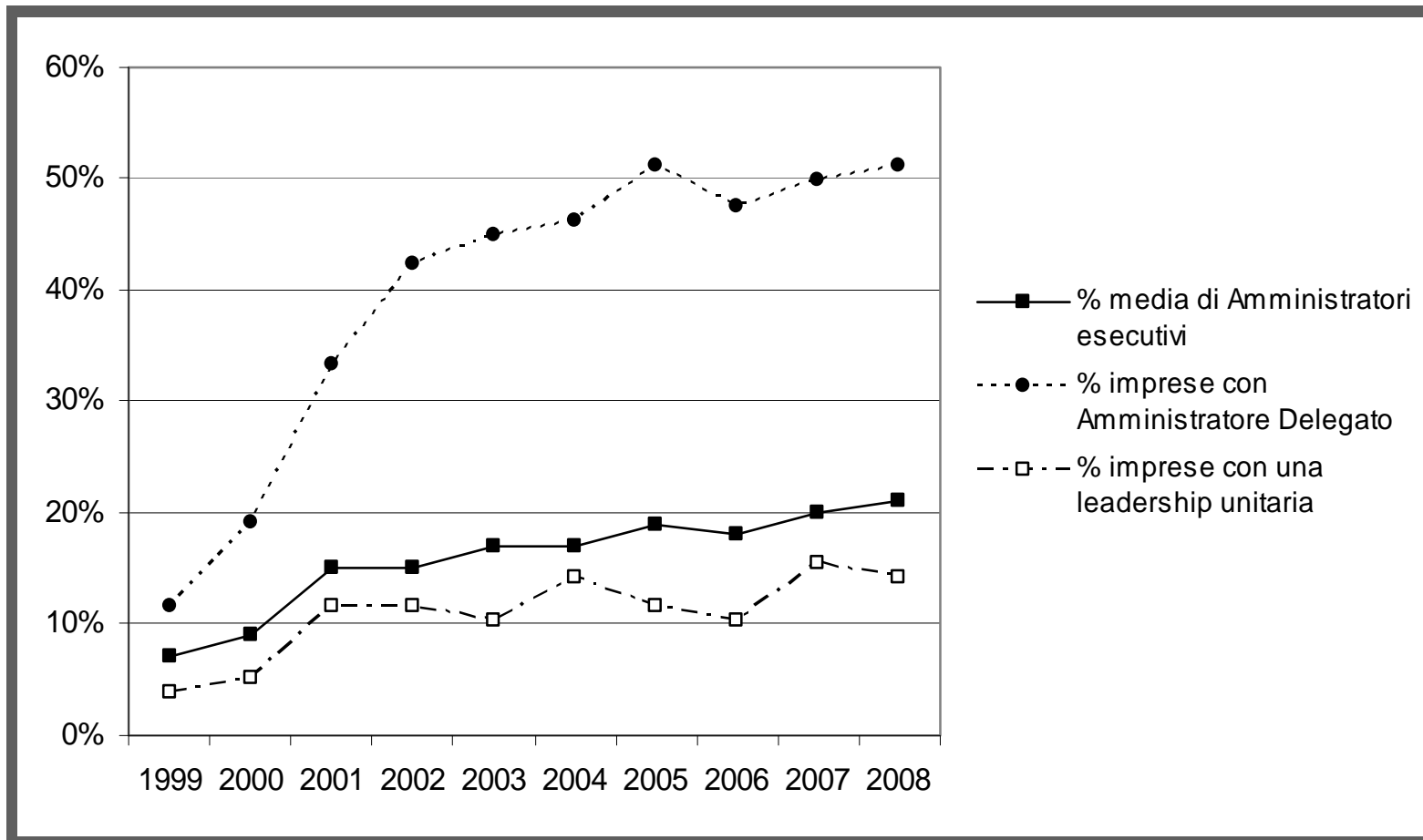
Leadership



5. Le imprese analizzate

L'evoluzione nel decennio 1999-2008 – (5/5)

Orientamento al management



5. Le imprese analizzate

CDA e cambiamento strategico

L'indagine condotta su 122 public utilities coinvolte in un'operazione di aggregazione nel periodo 1996-2006, evidenzia un legame tra orientamento manageriale e cambiamento strategico



Trade-off tra velocità decisionale e rappresentanza degli interessi

6. Politica e management: oltre il binomio proprietà e management



6. Politica e management: oltre il binomio proprietà e management

L'Ocse raccomanda che i Governi nazionali e locali agiscano come

“informed, accountable and active owners”



***Influenza
politica***

VS

Vision

6. Politica e management: oltre il binomio proprietà e management

Più politica e
meno politicizzazione

+

Più autonomia e
meno indipendenza
del management

Più politica e
più management
al servizio del cittadino

7. Sette proposte per una “buona governance”

- 1 Rafforzare la funzione di indirizzo della proprietà pubblica
- 2 Qualificare i Consigli di amministrazione
- 3 Assicurare un bilanciamento tra il ruolo degli amministratori esecutivi e quello degli amministratori non esecutivi e indipendenti
- 4 Introdurre sistemi di remunerazione variabile per gli amministratori esecutivi

7. Sette proposte per una “buona governance”

5

Sviluppare i sistemi di controllo interno e di rendicontazione delle imprese

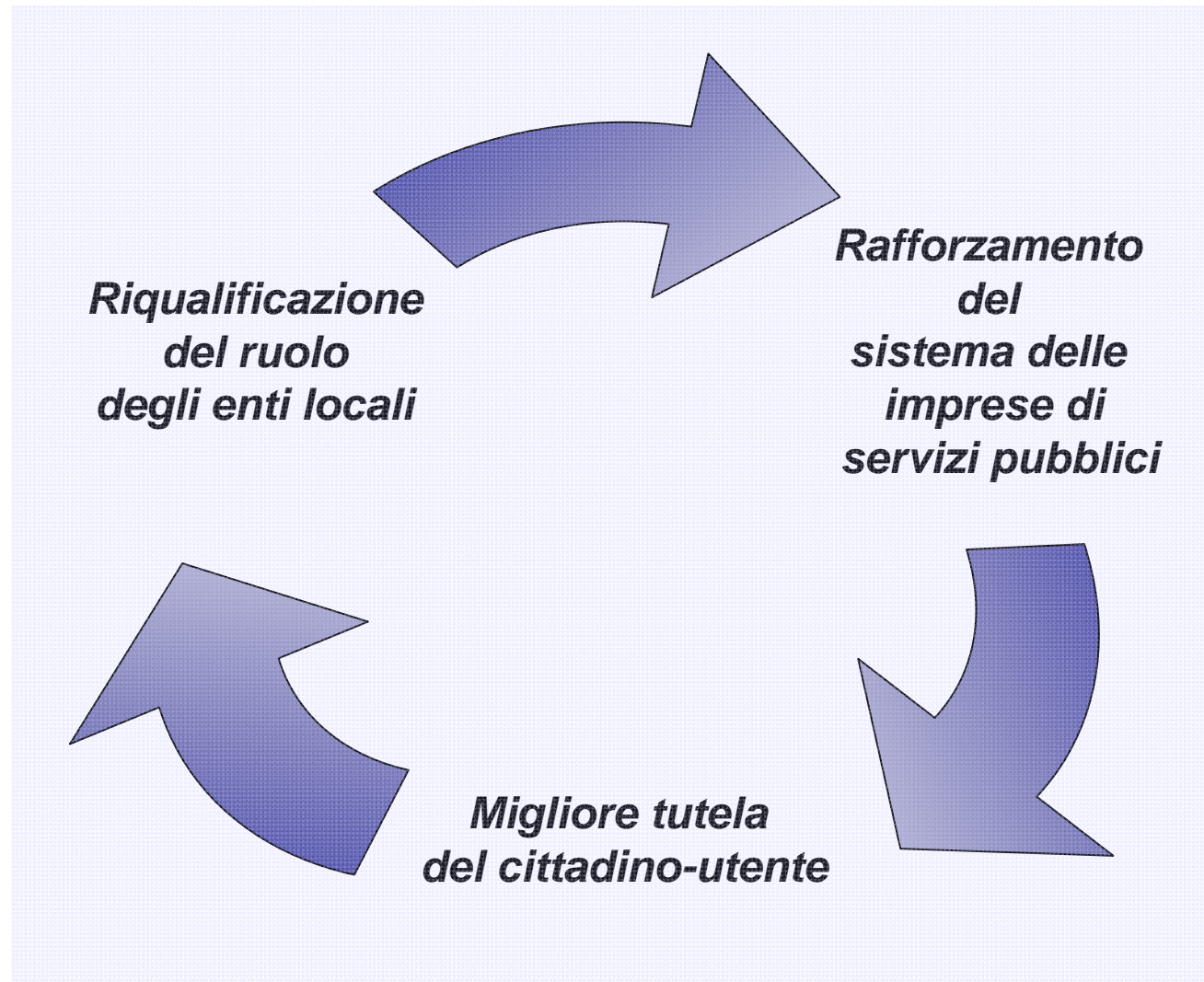
6

Attivare strutture tecniche di governo delle relazioni con le imprese, al servizio della proprietà

7

Dare più forza all'utente e al cittadino

8. Il futuro



Atti del convegno ed informazioni

:: RICERCA


Bocconi
School of Management

Ricerca continua e spirito innovativo



MBA & Master

Programmi di
Formazione

Programmi su
Misura

Faculty &
Competence

SDA Bocconi School of Management.
Knowledge and imagination.

>> Home Page > Ricerca > Osservatori > **OCAP - Osservatorio sul Cambiamento delle PA**

Ricerca

- Presentazione
- Le attività della divisione ricerche
- Temi di ricerca
- Ricerca su commessa
- Ricerca di base e ricerca applicata
- Working Paper
- I libri
- Case study Collection
- **Osservatori**
- Osservatorio di Revisione
- **OCAP - Osservatorio sul Cambiamento delle PA**
- OSSFIN
- Osservatorio sulla Business Intelligence
- AKN - Accounting Knowledge Network

Osservatorio sul Cambiamento delle PA

L'Osservatorio sul Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche (OCAP) è nato nel 2006 all'interno dell'Area Public Management e Policy della Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi. OCAP vuole essere un think tank di ricercatori ed intellettuali impegnati nello studio dei processi di riforma e rinnovamento della



Osservatorio sul Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche

www.sdabocconi.it/ocap

amministrazione italiana ed europea, sulle dinamiche del settore delle public utilities, su aspetti critici della governance e del management delle istituzioni internazionali.

Le attività di OCAP alimentano la collana di White Paper OCAP, il web site dell'Osservatorio e sono alla base di iniziative di divulgazione finalizzate alla riflessione e alla promozione dell'innovazione e del cambiamento. OCAP è pensato non solo come luogo di ricerca scientifica e studio sull'evoluzione delle amministrazioni pubbliche, ma anche come punto di riferimento per il confronto e il dibattito fra manager pubblici, policy maker e mondo accademico sulle possibilità e modalità di miglioramento del settore pubblico.

White Paper OCAP

- Direzione e coordinamento
- Ricercatori
- Attività
- Collana White Paper 2007
- Collana White Paper 2008
- Studi e Ricerche
- Opinioni
- Segnaliamo
- Dicono di noi
- Contatti

Il volume sarà
prossimamente
disponibile in Libreria

