



**Sistemi direzionali per la P.A.**

Via Watt, 27  
20143 Milano  
Tel 02.818092809  
fax 02-818092816  
[www.oslo.it](http://www.oslo.it)  
[info@oslo.it](mailto:info@oslo.it)

---

**IL GOVERNO DELLE ESTERNALIZZAZIONI:  
IL RUOLO DEL SISTEMA INFORMATIVO**

**17 NOVEMBRE - ORE 15**

**SEMINARIO**

INTERVENTO DI  
**Dr.ssa Annalisa Bernardeschi**  
Economist- Area consulting di OSLO s.r.l

L'Ente locale alla luce delle recenti normative diventa una holding di un complesso apparato aziendale fortemente improntato a principi amministrativi privatistici.

Guardare al Comune come una holding presuppone, l'inserimento di una gamma di strumenti del tutto nuovi di programmazione e controllo nell'Ente Locale.

Si passa dalla gestione al governo, dall'Ente locale che produce servizi all'Ente Locale che programma, regola e controlla.

Il mancato esercizio di un'efficace e tempestiva azione di controllo ricade nella sfera della responsabilità dell'Ente Locale...in particolare...*"gli amministratori sono solidalmente responsabili se non hanno vigilato sul generale andamento della gestione ..."* (art.2392 cc.).

Da un punto di vista politico (secondo la percezione che ne ha il cittadino nella sua duplice veste di cliente ed elettore) L'Ente locale rimane titolare, a tutti gli effetti, del servizio affidato a terzi. Questo significa che ricadono su le spalle degli Enti locali situazioni che non hanno rilevanza dal punto di vista giuridico, ma imputabili ad un carente esercizio dei poteri da parte di chi, quei poteri doveva esercitarli .

Il rischio che le imprese mantengano un atteggiamento di scarsa attenzione ai processi evolutivi esterni e continuino a privilegiare *l'orientamento alla produzione* anziché al *mercato* è incompatibile con le aspettative emergenti dell'utenza.

Il sistema di controllo dell'Ente Locale deve coesistere ed essere integrato con quello degli organismi di regolazione presenti nel mercato dei servizi pubblici: *le Authority, gli ATO, le Agenzie per la qualità dei servizi, gli Osservatori...*

La Giunta regionale toscana ha elaborato recentemente una proposta di legge che prevede proprio la costituzione di un Osservatorio su i servizi pubblici di interesse economico che dovrebbe assicurare la raccolta e l'analisi dei dati e informazioni relativi, in particolare alla domanda ed al suo grado di soddisfacimento e a i livelli quantitativi, qualitativi e tariffari del servizio , anche attraverso una comparazione delle prestazioni dei diversi gestori.

Gli organismi di regolazione in genere non dispongono di poteri sanzionatori, ma esercitano funzioni di proposta e di suggerimento rispetto agli organi politici.

In particolare in caso di inadempienza dell'operatore possono suggerire all'ente concedente di procedere alla ridefinizione del relativo contratto di servizio oppure ne casi più gravi proporre revoca dell'affidamento.

Per il governo del gruppo pubblico locale (governance esterna), *il fattore critico di successo è il presidio dei flussi informativi* provenienti dai vari organismi partecipati dall'Ente Locale. Ciò richiede capacità e

strumenti in grado di analizzare i prospetti contabili delle varie società così come i dati extra-contabili richiesti per monitorare i Contratti di servizio e le Carte di Servizio delle aziende.

In particolare il sistema informativo deve essere in grado di supportare una nuova tipologia di controllo direzionale consentendo all'Ente di assolvere i nuovi ruoli di garante di una:

- efficace ed efficiente erogazione dei servizi pubblici locali (a sua volta scindibile in attività di controllo sulla società che eroga il servizio ed attività di controllo sul livello del servizio erogato, come il monitoraggio della Carta dei Servizi e del Contratto di Servizio).
- coerente attività del gruppo pubblico locale (Ente locale e Aziende partecipate).

In questo ambito, nasce l'architettura software "Oracolo" di OSLO s.r.l per il controllo del gruppo pubblico locale.

La soluzione Oracolo consente alle varie Amministrazioni di implementare un sistema di governance su i servizi esternalizzati del Comune (servizi a carattere industriale o a valenza politica-sociale) ed avere un'analisi completa delle varie partecipazioni dell'Ente (partecipazioni in società di capitale, Enti, Fondazioni ecc.) garantendo un:

### **Controllo sulla società che eroga il servizio**

Il sistema di controllo sulle società affidatarie dei servizi si basa sull'elaborazione di indicatori finanziari - economici per poter effettuare analisi per indici, per flussi, analisi di solvibilità ed indicatori di performance (indicatori legati al livello del servizio prestato).

Con Oracolo i report relativi ai singoli Gestori, potranno riguardare i diversi aspetti della gestione aziendale come: la dinamica degli investimenti; l'analisi finanziaria, l'analisi economica ecc.

Per ognuna di queste sezioni l'utente potrà costruire le tabelle riepilogative degli indicatori e le relative elaborazioni grafiche a seconda dei vari livelli di analisi: *simulazioni, analisi previsionali, analisi di make or buy, business plan...*

Il controllo sulla società che eroga il servizio permetterà un confronto tra società secondo una logica di *benchmarking*.

### **Controllo sul livello del servizio erogato (verifica dell'efficienza e dell'efficacia dell'attività)**

Gli indicatori di performance assumeranno un ruolo essenziale per l'Ente locale, in vista del suo compito di tutela dell'utente verso la società vincitrice della gara. Quest'ultima opererà, infatti, in un regime di quasi "monopolio" per la durata dell'affidamento del servizio.

L'Ente locale abbandona il ruolo di gestore del servizio per assumere il compito di regolatore del servizio.

Il controllo sul livello del servizio erogato si baserà essenzialmente sul monitoraggio dei seguenti aspetti:

- livelli del servizio organizzativi (o non direttamente connessi al piano degli investimenti)
- livelli del servizio tecnici (ovvero direttamente connessi ai progetti di intervento)
- tariffa

L'analisi del livello di servizio erogato e del rispetto degli standard organizzativi e tecnici si esplicherà soprattutto attraverso il monitoraggio automatico della Carta dei Servizi e del Contratto di Servizio e servirà a valutare l'efficienza e l'efficacia dell'attività del gestore.

In particolare per i livelli di servizio tecnici si potrà implementare un *controllo per obiettivi e un controllo per progetti*.

Il sistema informativo di Oracolo è in grado di garantire un monitoraggio continuo degli standard qualitativi contenuti nella Carta, permettendo di evidenziare, attraverso la navigabilità degli indicatori il rispetto degli standard stabiliti e se nel caso di analizzare gli scostamenti tra valori effettivi e standard, individuarne le cause e analizzare i valori delle componenti critiche.

Il sistema rende, inoltre, possibile diverse combinazioni delle informazioni contabili con gli output di attività.

La possibilità di definire correttamente i costi diretti dei singoli servizi erogati rendono possibile la redazione di *Budget economici e di attività*, con l'ulteriore definizione di standard corretti di costi e attività (*activity based costing*).

#### **Coerente attività del gruppo pubblico locale (Ente locale e Aziende partecipate)**

Attraverso Oracolo è possibile, inoltre, supportare il livello strategico dell'Ente offrendo l'opportunità di costruire un sistema informativo di gruppo, in grado di monitorare al tempo stesso la gestione delle singole aziende-gestori e del gruppo nel suo complesso.

L'integrazione di Oracolo offre l'opportunità, partendo dai prospetti contabili delle aziende partecipate, di stilare il *Bilancio consolidato di gruppo*; sulla base del consolidato diventa possibile la costruzione di reportistica ed indicatori che assimilino la gestione dei servizi pubblici locali nel suo complesso all'attività di un'unica azienda multiutility, monitorando la gestione non solo per ogni singolo servizio, ma anche a livello aggregato.

Oracolo supporta le decisioni strategiche di lungo periodo attraverso la messa a punto di *modelli previsionali e simulazioni* su conto economico, stato patrimoniale, flussi finanziari. Tali modelli sono a disposizione

per la costruzione di indici di sviluppo, di redditività, di liquidità e solidità, analisi del punto di pareggio ecc. Questa funzione rende Oracolo un sostegno importante per la verifica della validità delle ipotesi e delle previsioni prese in esame nella formulazione di *Business plan*, nelle analisi *make-or-buy* e, più in generale, in tutte le analisi connesse a scelte strategiche di convenienza economica.

Sulla base dei prospetti contabili delle Aziende, Oracolo rende inoltre possibili riclassificazioni secondo le varie esigenze informative. I report imperniati su questi indicatori sono strumentali, oltre che al controllo dell'andamento della gestione nel tempo e del livello di *customer satisfaction*, anche per un'analisi comparativa della produttività aziendale rispetto alle aziende leader del settore (*benchmarking*).

L'Architettura software di OSLO è certificata dal **Dipartimento di scienze aziendali dell'Università di Firenze** come rispondente alle esigenze di controllo dell'Ente locale, il modello di governance esterna studiato da OSLO è entrato nei **Buoni Esempi del Formez** ed è stato argomento di discussione del sito [www.controllinterni.it](http://www.controllinterni.it) del *Dipartimento della Funzione Pubblica*.

#### Profilo Aziendale di O. San Lombardia s.r.l:

OSLO nasce per fornire risposte tempestive all'intero arco delle necessità di Information Technology della Pubblica Amministrazione. OSLO si avvale, oltre che dei propri informatici, anche di consulenti in discipline economico-aziendali e statistiche. Gli stretti contatti con Università italiane e partner del settore garantiscono scambi periodici sui temi economici di maggiore interesse e complessità.

In questi anni, OSLO ha sviluppato competenze che si sono tradotte in architetture software (sistemi di datawarehousing) e strumenti per il controllo (soluzioni di Business Intelligence) per il controllo di gestione interno (PEG, sistema di budgeting, contabilità analitica..) e per il controllo di gruppo. OSLO fra i suoi consulenti può vantare la presenza di un team specializzato nel controllo dei servizi a carattere industriale (gas, servizio idrico, nettezza urbana...) e a carattere non industriale (servizi sociali..) che ha avuto nello stesso settore pubblico esperienze lavorative.



La relazione e i 1 lucidi del Seminario saranno a disposizione sul Sito internet di OSLO, nella pagina dedicata alla sezione News al seguente indirizzo: [http://www.oslo.it/index\\_eventi.html](http://www.oslo.it/index_eventi.html)

Per informazioni in merito contattare:

Dr.ssa Annalisa Bernardeschi

Cell: 348.6542604

Email: [a.bernardeschi@oslo.it](mailto:a.bernardeschi@oslo.it)