

Proposta n. 3 Missioni di medio-lungo termine per le imprese pubbliche italiane

Si propone di assegnare alle imprese pubbliche italiane missioni strategiche di medio lungo periodo che ne orientino le scelte, in particolare tecnologiche, verso obiettivi di competitività, giustizia ambientale e giustizia sociale. I punti di forza della proposta sono: l'identificazione di un presidio tecnico; la trasparenza della responsabilità politica; il monitoraggio dei risultati; la garanzia della natura di medio-lungo termine degli obiettivi; e il rafforzamento delle regole a tutela dell'autonomia del management.

Lo Stato può orientare direttamente il cambiamento tecnologico verso la giustizia sociale e ambientale attraverso le imprese pubbliche su cui esercita il controllo (cfr. le due tabelle). È la tesi che muove la Proposta n. 2 di un “modello Ginevra” da adottare in modo concertato a livello europeo, ma anche una strada che l'Italia può intraprendere comunque, utilizzando in modo appropriato la leva del sistema di imprese pubbliche sulle quali esercita un controllo: in primo

luogo la Cassa Depositi e Prestiti (CDP), con le sue partecipate, e le imprese controllate dal Ministero dell'Economia e Finanze (MEF). È questa l'idea che anima la proposta: tornare ad assegnare alle imprese pubbliche una missione strategica di medio-lungo periodo sui terreni della competitività, dell'impatto ambientale e della giustizia sociale, e adattare la loro governance in modo da assicurare a un tempo la verificabilità dei risultati e l'autonomia del management.

Dettaglio delle grandi imprese quotate a controllo pubblico (MEF e CDP)

(valori al 7 gennaio 2019)

Società Quotate Controllate	Capitalizzazione corrente (migliaia di EUR)	Quota MEF	Quota CDP	Quota MEF + CDP	Quota Parte MEF	Quota Parte CDP	Quota parte MEF + CDP (migliaia di EUR)
POSTE ITALIANE S.p.a.	€ 9.252.483	29%	35%	64%	€ 2.707.277	€ 3.238.369	€ 5.945.646
ENEL SPA	€ 52.419.403	24%	0%	24%	€ 12.360.495	€ -	€ 12.360.495
BANCA MONTE DEI PASCHI DI SIENA S.P.A.	€ 1.370.480	68%	0%	68%	€ 931.926	€ -	€ 931.926
ENI S.P.A.	€ 52.114.218	4%	26%	30%	€ 2.261.757	€ 13.424.623	€ 15.686.380
LEONARDO - SOCIETA' PER AZIONI	€ 4.518.823	30%	0%	30%	€ 1.364.685	€ -	€ 1.364.685
SNAM S.P.A.	€ 14.001.039	0%	30%	30%	€ -	€ 4.252.116	€ 4.252.116
TERNA S.P.A.	€ 10.468.039	0%	30%	30%	€ -	€ 3.124.710	€ 3.124.710
SAIPEM S.P.A.	€ 3.590.954	0%	13%	13%	€ -	€ 450.665	€ 450.665
FINCANTIERI S.P.A.	€ 1.665.891	0%	72%	72%	€ -	€ 1.193.444	€ 1.193.444
ITALGAS S.P.A.	€ 4.176.758	0%	26%	26%	€ -	€ 1.087.628	€ 1.087.628
ANSALDO ENERGIA	€ 2.544.000	0%	60%	60%	€ -	€ 1.524.874	€ 1.524.874
ENAV S.P.A.	€ 2.339.252	53%	0%	53%	€ 1.246.354	€ -	€ 1.246.354
Totale Società Quotate Controllate	€ 157.135.341				€ 20.872.494	€ 28.296.427	€ 49.168.921

Complessivamente, la CDP e le maggiori imprese controllate dalla CDP o direttamente dal MEF¹ occupano oggi circa 480mila dipendenti con un attivo di bilancio pari a circa 6,5 miliardi di euro. Il loro valore di portafoglio complessivo, per MEF e CDP, è pari a circa 49 miliardi di euro (28 in capo a CDP e 21 in capo al MEF). Limitandosi alle grandi imprese quotate, esse rappresentano una quota

1 L'insieme comprende, oltre alla CDP, le seguenti categorie: a) imprese quotate MEF (ENAV, ENEL, ENI, Leonardo, Monte dei Paschi di Siena); b) Invitalia, Coni Servizi, Consip, FS - Ferrovie dello Stato Italiane, GSE - Gestore Servizi Energetici, IPZS - Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, RAI - Radio Televisione Italiana, SOGEL - Società Generale di Informatica, SOGIN - Società di Gestione Impianti Nucleari; c) imprese quotate CDP (Poste Italiane, Italgas, Saipem, ENI, Terna, SNAM, Ansaldo Energia, Fincantieri); d) imprese non quotate CDP (Inalca, Open Fiber, Valvitalia). Sono escluse le imprese che non rientrano nella categoria "grandi imprese". Non sono incluse imprese come Telecom, di cui la CDP detiene circa il 5% e dunque non può essere considerata una partecipazione di controllo, sebbene la Cassa possa esercitare un importante ruolo decisionale e di indirizzo delle politiche. Per informazioni sulla struttura e sulle attività della CDP Cfr. *CDP 2021 Dall'Italia per l'Italia*, 2018 [\[link\]](#).

assai elevata del totale delle grandi imprese quotate italiane: il 46% del fatturato, il 29% della capitalizzazione di borsa, il 32% dei dipendenti.

La Cassa depositi e prestiti, in particolare, con circa 420 miliardi di euro, è la seconda più grande banca promozionale nazionale europea (senza licenza bancaria) dopo la tedesca KfW (che ha un attivo di 473 miliardi di euro). È posseduta per l'82,8% dal MEF, il 15,9% da 61 Fondazioni di origine bancaria e il restante è costituito da azioni proprie. Dall'inizio della crisi dello scorso decennio la CDP ha ampliato molto le sue attività. Oggi può svolgere una funzione significativa nell'intervento pubblico nell'economia, attraverso il suo pacchetto di partecipazioni di controllo, il finanziamento delle infrastrutture economiche e sociali, la gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare pubblico, i mutui concessi agli enti locali e i Fondi destinati alle utilities locali e alle piccole e medie imprese.

Società non quotate controllate dal MEF

Azienda	Quota partecipazione MEF (%)	Fatturato (mln di euro)	Totale Attività (mln di euro)	Dipendenti
Gruppo Ferrovie dello Stato Italiane ²	100%	9.299	63.013	74.436
Rai S.p.A.	99,56%	2.443	989	11.850
CDP S.p.A. ³	82,77%	2.965	367.265	741
Invitalia ⁴	100%	173	4.663	1.546
Consap - Concessionaria Servizi Assicurativi Pubblici S.p.a.	100%	25	351	210
Consip S.p.A.	100%	57	78	432
Equitalia Giustizia S.p.A.	100%	21	24	230
GSE - Gestore dei Servizi Energetici S.p.a.	100%	14.545	6.112	600
IPZS - Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato S.p.a.	100%	372	1.486	1.776
SOGEL - Società Generale di Informatica S.p.a.	100%	533	428	2.113
SO.G.I.N. - Società Gestione Impianti Nucleari S.p.a.	100%	408	880	926
Sogesid S.p.a.	100%	41	125	530
STMicroelectronics Holding N.V. ⁵	50%	6.980	9.681	45.468

2 Bilancio consolidato al 31.12.2017.

3 Cifre riferite alla Capogruppo CDP S.P.A. L'attivo di Gruppo ammonta a 419,5 miliardi di euro. Il totale dei dipendenti nel Gruppo supera le 30.000 unità.

4 Bilancio consolidato al 31.12.2017.

5 Valori riferiti al Gruppo STMicroelectronics Holding N.V.

Sul piano formale, già oggi, CDP, le società da essa controllate e le imprese pubbliche direttamente controllate dal MEF prevedono principi, programmi ed obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale.⁶ Nel Piano Industriale 2019-2021 presentato di recente⁷, CDP prevede per i propri investimenti lo sviluppo di “interventi diretti sul territorio”, segnatamente di Piani Città per riqualificazioni urbane e “target di Piano coerenti con gli obiettivi dell’Agenda ONU 2030 attinenti alle sfide dell’Italia”. Sempre CDP, nel ruolo di Capo Gruppo, si propone inoltre di allineare tutti i portatori di interesse (incluse le società partecipate e gli investitori istituzionali) alle pratiche di *Corporate Governance* e di Responsabilità sociale che guidano l’agire dell’azienda all’interno del suo perimetro operativo e nell’esercizio di voto nelle società del Gruppo.

Tuttavia, se sistemi di *Environmental, Social and Governance* (ESG) sono comuni a tutti le grandi imprese pubbliche, la loro traduzione in azioni concrete non necessariamente rispetta le ambiziose intenzioni dichiarate. Si tratta di capire a quali azioni corrispondano questi impegni, quali siano con precisione gli obiettivi specifici fissati e se e come essi vengano monitorati. Nel caso della CDP si tratta, ad esempio, di capire quali siano i requisiti fissati per i piani di riqualificazione urbana in termini degli interessi dei ceti deboli, e quali indicatori di disuguaglianza siano assunti a riferimento all’interno del vasto dominio dell’Agenda ONU 2030. Ma il limite di questi segnali non sta nell’operato delle imprese pubbliche in questione. Sta nel fatto che queste iniziative e le priorità individuate non corrispondono a una missione strategica nazionale assunta dallo Stato che quelle imprese controlla. I sistemi di sostenibilità ambientale e sociale apprestati in questi anni andrebbero “messi a sistema” attraverso una regia, flessibile e trasparente, da parte dello Stato.

L’assenza di missioni strategiche appare eclatante nel caso dell’impresa pubblica RAI, anche in considerazione della sua significativa dimensione, di scala europea. Come si legge in alcuni materiali in corso di lavorazione⁸: “è paradossale che la RAI co-produca *Suburra* con Netflix o l’*A-mica* geniale con HBO, senza ricevere e restituire al sistema nazionale almeno una quota dei preziosi dati generati anche grazie a un finanziamento dei contribuenti italiani”.

Non si tratta, sia ben chiaro, di caricare le imprese pubbliche di obiettivi estemporanei di breve periodo, legati a crisi aziendali, condizioni cicliche o squilibri territoriali. Proprio lo scivolamento verso questa logica ha deteriorato durante gli anni ’70 il governo di un sistema di imprese pubbliche, o come allora si chiamavano “a partecipazione statale”,

che pure nel primo quindicennio post-bellico (sviluppando un’autonomia in parte ottenuta già durante il fascismo) aveva dato risultati eccellenti per il paese. Si tratta piuttosto di tornare ad assegnare a queste imprese esplicite missioni strategiche di medio-lungo termine, flessibili ma non continuamente soggette a revisione con il succedersi (frequente) dei governi. Ci riferiamo a missioni strategiche attinenti non solo alla giustizia sociale, ma relative alla giustizia ambientale e, ovviamente, alla competitività del paese, nella logica dei cosiddetti “Programmi di missione integrati di innovazione” o *Mission Oriented Innovation Integrated Programs and Networks*⁹.

Non vale qui l’obiezione per cui le imprese, e segnatamente le imprese quotate, devono essere guidate dal solo obiettivo del profitto. Questo obiettivo, specie in un contesto concorrenziale, è il metro ultimo della sostenibilità finanziaria di un’azienda. Ma ogni impresa che opera sul mercato è guidata anche da altri obiettivi: la tenuta o la conquista di un mercato, l’introduzione di una nuova produzione, “fare storia” in un dato settore, esercitare potere o influenza; ma anche contribuire alla tutela dell’ambiente o allo sviluppo di un territorio, o migliorare la vita di ceti deboli. Indipendentemente dall’adozione di “codici di responsabilità ambientale o imprenditoriale”, ogni imprenditore utilizza il controllo anche per conseguire uno o più di questi obiettivi. Sarebbe anomalo che gli amministratori pubblici che esercitano il controllo di imprese per conto dei cittadini, non facessero la stessa cosa. La differenza sta nel fatto che la natura delegata del proprio potere li carica del dovere di fissare in modo democraticamente condiviso, pubblicamente noto e verificabile gli obiettivi da assegnare alle imprese pubbliche.

Lo Stato imprenditore torna a essere un’esigenza, di fronte alla forza della finanza speculativa e dei monopoli privati e all’azione di grandi paesi come Cina, Russia e Stati Uniti, che non si fanno problemi ad intervenire con il capitale pubblico per sostenere interessi nazionali. Nel caso italiano, agli obiettivi di competitività, si unirebbero obiettivi di sostenibilità ambientale e di giustizia sociale. Nel caso della CDP, inoltre, la compresenza di attività assai differenziate, che toccano priorità settoriali del paese assieme a questioni territoriali, consentirebbe di attuare le missioni strategiche con un approccio integrato tra linee di attività che ne potrebbe fare un modello di intervento nell’economia e nella società particolarmente adatto alla specifica struttura produttiva del paese. Da un lato, l’azione delle sue controllate maggiori, come di importanti imprese pubbliche controllate dal MEF, potrebbe consentire l’attuazione di strategie che facciano compiere un salto al sistema delle imprese fornitrici. Dall’altro, i suoi interventi territoriali potrebbero essere funzionali a creare le condizioni di contesto per il successo e la positiva ricaduta sociale di quelle strategie.

6 Una descrizione di questi sistemi adottati dalle maggiori imprese pubbliche è rinvenibile ai seguenti link. CDP [\[link\]](#); Terna [\[link\]](#); ENI [\[link\]](#); SNAM [\[link\]](#); ANSALDO ENERGIA: “Energia Sostenibile Polo di ricerca ed Innovazione” [\[link\]](#); SAIPEM [\[link\]](#); FINCANTIERI [\[link\]](#); ITALGAS [\[link\]](#); SACE [\[link\]](#); POSTEITALIANE [\[link\]](#); ENEL [\[link\]](#); LEONARDO [\[link\]](#); FS [\[link\]](#); STM-MICROELETTRONICS [\[link\]](#); MONTE DEI PASCHI [\[link\]](#).

7 Piano Industriale CDP 2019 – 2021 [\[link\]](#).

8 Materiali in corso di elaborazione a cura di Piero De Chiara e altri.

9 Cfr. M. Mazzucato, *Mission Oriented Innovation Policy: Challenges and Opportunities*, UCL Institute for Innovation and Public Purpose, WP 2017-1.

Si tratta allora da parte dello Stato di esercitare il dovere che compete ad ogni soggetto, individuale o collettivo, che controlla un'impresa: assegnarle missioni strategiche. Nel compiere questo passaggio occorre ovviamente fare tesoro dei gravi errori del passato di cui si è detto. È dunque necessario tutelare l'autonomia del management, schermandolo da un uso improprio del potere da parte di chi lo esercita per conto dello Stato. La proposta che di seguito illustriamo mira a realizzare un'innovazione nel governo delle imprese pubbliche che offra anche questa garanzia. È utile descriverla con particolare riferimento alla CDP, il cui nuovo impianto organizzativo appare particolarmente adatto all'innovazione, perché prevede di orientare sia il governo delle partecipazioni, sia le attività dirette verso obiettivi di competitività, di sostenibilità ambientale e sociali. Lo schema sarà poi adattabile, in modo semplificato, alle imprese direttamente controllate dal MEF.

Il quadro di riferimento è rappresentato dalla cornice dei *17 Sustainable goals* del ONU.¹⁰ In questo contesto, si tratta di compiere i seguenti passi: articolare l'obiettivo generale di giustizia sociale in una serie di obiettivi specifici; selezionare al loro interno gli obiettivi considerati prioritari da assegnare come missione strategica alle imprese pubbliche per un periodo congruo di tempo; monitorare l'attuazione di tale missione in modo trasparente e facendone oggetto di pubblico dibattito. Per realizzare questo risultato, la proposta può essere articolata in tre funzioni, distinte e interdipendenti: una funzione tecnica, che garantisca la qualità, chiarezza e verificabilità degli obiettivi; una funzione politica, che assuma in modo democratico la decisione sulle priorità; una funzione manageriale, che presieda all'attuazione degli obiettivi nella piena garanzia della propria autonomia.

Per lo svolgimento della funzione tecnica, si propone di

10 Cfr. SDGs UN [\[link\]](#)

Riquadro H IL COMITATO PER LE IMPRESE PUBBLICHE

Il Comitato avrebbe compiti di studio, analisi e di pubblicazione di dati sul sito e produrrebbe un Rapporto Annuale da trasmettere al Parlamento, mentre sarebbe privo di poteri prescrittivi. In tema di indicatori, il Comitato, oltre a individuare un insieme aperto di indicatori che possano essere utilizzati come *proxies* di quegli obiettivi da parte delle imprese pubbliche (integrandolo come esse credono), elabora anche le linee guida metodologiche per la rilevazione di indicatori ancora non disponibili (ma rilevabili da parte delle imprese pubbliche) e di metodi di analisi valutativa utili allo scopo. È inoltre compito del Comitato predisporre annualmente o biennialmente un Rapporto sullo stato di attuazione delle missioni strategiche, sulla base di informazioni e materiali predisposti dalle imprese pubbliche stesse.

Per quanto riguarda composizione e nomina del Comitato, si può immaginare che i suoi membri durino in carica 5 anni e siano composti da un Presidente, un "Comitato Scientifico" con 6 membri e una ventina di tecnici che vi lavorano a tempo pieno (di cui metà funzionari dell'Amministrazione e l'altra metà nominati dal Ministro dell'Economia e delle Finanze su proposta del Presidente del "Comitato" in seguito a istruttoria effettuata dal "Comitato Scientifico"). Il Presidente potrebbe essere nominato dal Ministro dell'Economia e delle Finanze, dopo un'istruttoria effettuata dal "Comitato Scientifico". La nomina del Presidente potrebbe avere il consenso ed essere ratificata dal Presidente della Repubblica. Il Presidente durerebbe 5 anni e sarebbe remunerato. Il "Comitato Scientifico" si riunirebbe una volta al mese e i suoi membri riceverebbero un gettone di presenza e il rimborso delle spese.

costituire un apposito "Comitato per le Imprese Pubbliche" presso il MEF, seguendo l'esempio ed in parte il percorso del "Comitato per il benessere equo e sostenibile" istituito nel 2016 sempre al MEF¹¹, ma prevedendo che tale nuovo Comitato abbia natura permanente (cfr. Riquadro H). Il "Comitato" avrebbe la natura di organo tecnico ed interno all'Amministrazione. La sua funzione iniziale sarebbe quella di articolare l'obiettivo generale di giustizia sociale, di sostenibilità ambientale e di competitività in un insieme di obiettivi specifici e nei relativi indicatori: la lista di obiettivi proposta dal ForumDD (cfr. Riquadro D) può costituire il punto di partenza per quanto riguarda l'ambito della giustizia sociale.

11 Con l'approvazione della legge n. 163/2016 di riforma del bilancio dello Stato e sotto lo sprone dell'iniziativa dell'ASviS, è stato operato il primo riconoscimento normativo degli indicatori di benessere equo e sostenibile, prevedendone l'inserimento nel ciclo di predisposizione dei documenti di programmazione economica del Governo. Tale innovazione costituisce il primo riconoscimento che nella valutazione delle politiche pubbliche si debba tenere conto di dimensioni volte a misurare il benessere complessivo di una società e la sua sostenibilità. Il Documento di Economia e Finanza (DEF) dovrà includere un allegato, predisposto dal MEF, nel quale siano riportati: a) l'andamento, nell'ultimo triennio, degli indicatori selezionati di benessere equo e sostenibile; b) le previsioni sulla loro evoluzione nel periodo di riferimento del DEF, anche sulla base delle misure previste per il raggiungimento degli obiettivi di politica economica e dei contenuti del Programma Nazionale di Riforma. In aggiunta a ciò, entro il 15 febbraio di ogni anno, andrà presentata alle Camere (per la trasmissione alle competenti Commissioni parlamentari) una apposita Relazione, predisposta dal MEF, in cui si evidenzia l'evoluzione degli indicatori di benessere equo e sostenibile, sulla base degli effetti determinati dalla legge di bilancio per il triennio in corso ([link](#)). A tal fine è stato istituito il Comitato per gli indicatori di benessere equo e sostenibile che, come previsto dall'art.14 della legge n. 163/2016, ha provveduto a selezionare e definire, sulla base dell'esperienza maturata a livello nazionale e internazionale, l'insieme degli indicatori di benessere equo e sostenibile da analizzare in un apposito allegato al DEF. Il Comitato è stato presieduto dal Ministro dell'Economia e delle Finanze (delegato) e composto dal Presidente dell'ISTAT e dal Governatore della Banca d'Italia (delegati) e da due esperti della materia di comprovata esperienza scientifica. I dodici indicatori di benessere equo e sostenibile selezionati dal Comitato sono stati adottati - previo parere delle competenti Commissioni parlamentari - con decreto del Ministro dell'Economia e delle Finanze pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 15 novembre 2017. L'adozione di tale D.M. ha esaurito il mandato del Comitato.

La scelta degli obiettivi specifici da porre al centro delle missioni strategiche assegnate alle imprese pubbliche è invece una funzione politica, affidata al Ministro dell'Economia, al Governo e al Parlamento. La scelta viene istruita dal Ministro dell'Economia ogni cinque anni. Questo forte intervallo di tempo appare necessario per assicurare una stabilità delle stesse missioni, consentire i tempi necessari affinché le imprese pubbliche possano adeguare a esse il proprio operato, ed evitare di esporre il meccanismo alla volatilità del ciclo politico. La stabilità degli obiettivi prescelti e della strategia viene rafforzata dal loro inserimento nel Piano Nazionale di Riforma, cioè quella parte (terza) del Documento di Economia e Finanza che illustra gli interventi messi in atto a livello nazionale e regionale e la loro coerenza con gli orientamenti dell'Unione Europea. Una volta istruito dal MEF e approvato dalla Conferenza Stato Regioni, il Piano deve essere approvato dal Consiglio dei Ministri e quindi con apposite risoluzioni delle due Camere.

L'iter di approvazione, il ruolo del Parlamento e delle Regioni, l'essere parte del semestre europeo, offrono quindi una forte legittimazione a questo atto e all'assegnazione di obiettivi strategici alle imprese pubbliche. Il peso politico e strategico di queste scelte e la loro apertura a un pubblico confronto con i cittadini sarebbero rafforzati qualora il semestre europeo dovesse conoscere l'evoluzione oggi proposta nel Rapporto *Sustainable Equality*¹²: anziché essere dominato dall'obiettivo di evitare squilibri di bilancio, assumerebbe rilievo un mix di obiettivi ambientali e sociali in attuazione di "Patto di sviluppo sostenibile multi-annuale". Gli obiettivi fissati nel modo indicato non saranno di regola modificabili prima di 5 anni. Per modificarli prima della scadenza, sarà necessario in primo luogo avviare un procedimento aperto e trasparente, che coinvolga gli stakeholders in base alle *OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises*. Sarà inoltre opportuno prevedere che tali eventuali modifiche siano condizionate ad un più ampio consenso politico che coinvolga anche le minoranze parlamentari.

Il Ministro dell'Economia, a valle dell'approvazione degli obiettivi strategici da assegnare alle imprese pubbliche, li incorpora in un apposito "Atto di indirizzo" diretto a tutte le imprese pubbliche controllate. Infine, con una cadenza annuale o biennale, il Ministro dell'Economia, in occasione della presentazione della "Relazione sugli indicatori di benessere equo e sostenibile"¹³, presenta in Parlamento anche la "Relazione sulle imprese pubbliche", che viene allegata al DEF come Appendice tecnica.

E siamo all'ultima delle funzioni rilevanti per l'attuazione della proposta: la funzione manageriale e in genere il

meccanismo di trasmissione dell'Atto di indirizzo all'interno del sistema delle imprese pubbliche. Si tratta di assicurare che l'assegnazione di indirizzi strategici espliciti non leda in alcun modo l'autonomia del *management*, ma che realizzi obiettivi di interesse generale di lungo periodo.

In sostanza, assetti di governo funzionali alla elaborazione, identificazione e monitoraggio degli obiettivi presuppongono a valle e, specularmente, adeguati sistemi di *governance* delle società partecipate in grado di recepirli e veicarli. In questo contesto si possono tracciare alcune linee di indirizzo relative alla CDP che aprano la strada a queste nuove modalità di interlocuzione e integrazione. Ci riferiremo solo alla CDP, per il suo ruolo di holding pubblica e per la sua capacità di trasmettere le linee di indirizzo delle politiche pubbliche alla "rete" delle partecipate. Queste nuove modalità potranno poi essere gradualmente recepite dall'intero sistema delle società controllate direttamente dal MEF.

La finalità, come si diceva, è duplice: da un lato, individuare le modalità attraverso le quali la CDP "veicola" gli obiettivi, dall'altro rafforzare i presidi di efficienza e autonomia della *governance* societaria funzionali ad una attuazione degli obiettivi stessi nel lungo periodo. Nella prima direzione si potrebbe immaginare una codificazione degli obiettivi strategici con una decisione assunta da uno degli organi della CDP, rendendoli così più cogenti e, al contempo, trasparenti. In particolare, gli obiettivi potrebbero essere codificati, alternativamente: (a) nello statuto di CDP, quindi con maggioranza rafforzata pari all'85% del capitale secondo quanto prevede lo Statuto della CDP (con la necessità di coinvolgere almeno una parte delle Fondazioni); (b) con delibera dell'assemblea ordinaria di CDP e, quindi, con maggioranza semplice.

Nella seconda direzione, che mira a valorizzare stabilità e autonomia della *governance* societaria, si potrebbero ipotizzare i seguenti meccanismi: (a) scaglionamento dei mandati degli amministratori, in maniera tale da far sì che ogni anno scada solo un terzo di loro; (b) introduzione del principio della revocabilità degli amministratori solo per giusta causa, perché altrimenti – ossia in base alla norma vigente che prevede la revocabilità a maggioranza – lo scaglionamento sarebbe facilmente aggirabile; (c) richiedere che almeno due amministratori rispettino requisiti di indipendenza e professionalità rafforzati (l'attuale previsione dello Statuto di CDP è più blanda e incerta).

Sul piano organizzativo interno, sarebbe utile prevedere una struttura interna di uffici "dedicati" alla interlocuzione tecnica con il Comitato costituito presso il MEF, con compiti di istruzione, collaborazione e proposta su come elaborare gli obiettivi da questo indicati. Tale struttura rappresenterebbe il punto di riferimento dell'organo amministrativo riguardo a questo specifico tema e si collocherebbe entro la tecnostuttura manageriale della società. Il consiglio di am-

12 Cfr. Rapporto della Commissione Indipendente sull'Uguaglianza Sostenibile 2019 – 2014, Proposta 7.3, pag. 172. [\[link\]](#)

13 Si veda al riguardo la prima "Relazione sugli indicatori di benessere equo e sostenibile", 2018, [\[link\]](#).

ministrazione, inoltre, potrebbe costituire al proprio interno un comitato *ad hoc* avente il compito di dialogare con gli uffici competenti a collaborare con il Comitato del MEF.

Infine, nei rapporti con le proprie partecipate, la CDP dovrebbe adoperarsi tramite specifiche direttive, affinché gli obiettivi di sistema possano essere adottati e seguiti anche da esse. Sarà compito della struttura interna “dedicata” definire le modalità di adeguati flussi informativi per controllare e monitorare (riferendo all’organo amministrativo) la loro messa in atto. Questo serve anche a garantire la trasmissione al Comitato per le imprese pubbliche delle informazioni necessarie allo svolgimento della funzione di monitoraggio.

La proposta sin qui presentata può funzionare se le missioni strategiche nazionali elaborate sul piano tecnico, decise sul piano politico e affidate all’attuazione del management delle imprese pubbliche saranno accompagnate da una verifica e da un pubblico dibattito, vivace, aperto e informato. A tal fine, lo Stato dovrebbe costruire un sistema di controllo, riflessione comune e trasmissione pubblica, contribuendo, da una parte, a garantire la “specialità” delle imprese pubbliche (e della CDP nel suo insieme), e dall’altro, a creare un sistema nuovo, capace di unire competitività, innovazione e obiettivi sociali ed ambientali, agganciati ai *sustainable goals* dell’ONU e all’ Europa.