



Provincia di Viterbo

“Linee guida per l’esercizio del controllo analogo sulle società partecipate della Provincia di Viterbo”

Guida operativa alle disposizioni dei Regolamenti per la disciplina del Sistema di Controllo Analogo, approvati rispettivamente con deliberazioni di Consiglio Provinciale n. 25 del 2016 e n. 38 del 2018

INDICE

- 1. Premessa*
- 2. Comitato per il controllo analogo*
- 3. Controllo sugli organismi partecipati*
 - 3.1. Controllo Preventivo*
 - 3.2. Controllo Concomitante*
 - 3.3. Controllo a consuntivo*
- 4. Mappa degli indicatori*
 - 4.1 controllo economico finanziario*
 - 4.2 controllo sul raggiungimento degli obiettivi*
- 5. Controllo Analogo Congiunto*
- 6. Diagramma di Gantt*
- 7. Legenda del diagramma di flusso*

1) Premessa

L'entrata in vigore del D.Lgs. 175/2016 *"Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica"* (TUSPP), delinea il nuovo quadro normativo di riferimento che racchiude i diversi interventi normativi succedutisi negli ultimi anni e conferma il processo di razionalizzazione avviato dalla Legge 23 dicembre 2014, n. 190. In particolare, l'art 16 individua le società in-house quali società: *"che ricevono affidamenti diretti di contratti pubblici dalle amministrazioni che esercitano su di esse il controllo analogo o da ciascuna delle amministrazioni che esercitano su di esse il controllo analogo congiunto solo se non vi sia partecipazione di capitali privati, ad eccezione di quella prescritta da norme di legge e che avvenga in forme che non comportino controllo o potere di veto, né l'esercizio di un'influenza determinante sulla società controllata"*.

L'art. 2 comma 1 lett. C) e d) del TUSP definisce rispettivamente il controllo analogo come *"la situazione in cui l'amministrazione esercita su una società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, esercitando un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni significative della società controllata. Tale controllo può anche essere esercitato da una persona giuridica diversa, a sua volta controllata allo stesso modo dall'amministrazione partecipante"*; ed il controllo analogo congiunto come: *"la situazione in cui l'amministrazione esercita congiuntamente con altre amministrazioni su una società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi. La suddetta situazione si verifica al ricorrere delle condizioni di cui all'articolo 5, comma 5, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50"*.

Il presente vademecum rappresenta supporto operativo all'esercizio corretto del controllo analogo visto il regolamento per la disciplina del controllo analogo approvato con Deliberazione del Consiglio Provinciale n. 25 del 2016 e visto il regolamento per la disciplina del sistema dei controlli interni, approvato con Deliberazione del Consiglio Provinciale n. 38 del 2018. In particolare, nei confronti della società Esco Provinciale Tuscia SpA (detenuta all'89,05%) e Talete SpA (detenuta all'12,17%), oggetto quest'ultima di controllo analogo da regolare in seno all'ente di governo dell'ATO n°1 Lazio Nord Viterbo.

I due Regolamenti citati, uno solo orientato alla disciplina delle Partecipate, l'altro all'intera attività di controllo, possono essere applicati considerandone complementari le disposizioni, in attesa che il Consiglio dell'Ente valuti se intervenire ad armonizzarne i contenuti, là dove lo riterrà necessario.

Il presente documento è dunque redatto tenendo in debita considerazione delle linee guida per le relazioni annuali del sindaco dei comuni con popolazione superiore ai 15.000 abitanti, del sindaco delle città metropolitane e del presidente delle province sul

funzionamento del sistema integrato dei controlli interni (ai sensi dell'art. 148 del d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267 - TUEL), contenute nella deliberazione n. 22/2019 della Sezione Autonomie della Corte dei Conti. Inoltre, si fa riferimento alle Linee Guida ANAC n. 7/2017 approvate con delibera n. 235 del 15 febbraio 2017 e aggiornate al D.lgs. 19 aprile 2017, n. 56 con deliberazione del Consiglio ANAC n. 951 del 20 settembre 2017.

Tale documento contiene, in adempimento a quanto stabilito dall'art. 19, comma 5, del TUSP, atto di indirizzo sulle spese di funzionamento delle società in controllo pubblico e le macroaree sulle quali si è operato sono: acquisto di beni e servizi, richiesta di consulenze, gestione del personale.

2) Comitato per il controllo analogo

Ai sensi dell'art. 147-quater, comma 1, TUEL ed in base alle linee guida per le relazioni annuali del sindaco dei comuni con popolazione superiore ai 15.000 abitanti, del sindaco delle città metropolitane e del presidente delle province sul funzionamento del sistema integrato dei controlli interni (ai sensi dell'art. 148 del d.lgs. 18 agosto 2000, n. 267 - TUEL), contenute nella citata deliberazione n. 22/2019 della Sezione Autonomie della Corte dei Conti, l'Ente deve dotarsi di una specifica struttura dedicata al controllo sugli organismi partecipati, definita brevemente "**Comitato per il controllo analogo**". Alla stessa, secondo l'art. 7 del regolamento per la disciplina per il controllo analogo approvato con Delibera di Consiglio n. 25 del 7 Settembre 2016, partecipano il Segretario Generale, che lo presiede, il Dirigente del Settore Finanziario, il Responsabile dell'Ufficio Partecipazioni nonché i Dirigenti dei Settori dell'Ente competenti per materia che affidano servizi alla società in house providing. Pertanto il comitato si determina nelle persone di Dott. **Francesco Loricchio** (*in qualità di Direttore/Segretario Generale*), dott. **Patrizio Belli** (*in qualità di Dirigente del Settore Finanziario, in cui è altresì incardinata la competenza all'esercizio operativo del controllo*), Avv.to **Francesca Manili** (*in qualità di Dirigente del Settore Ambiente responsabile del contratto di servizio con la Provinciale Tuscia SpA*).

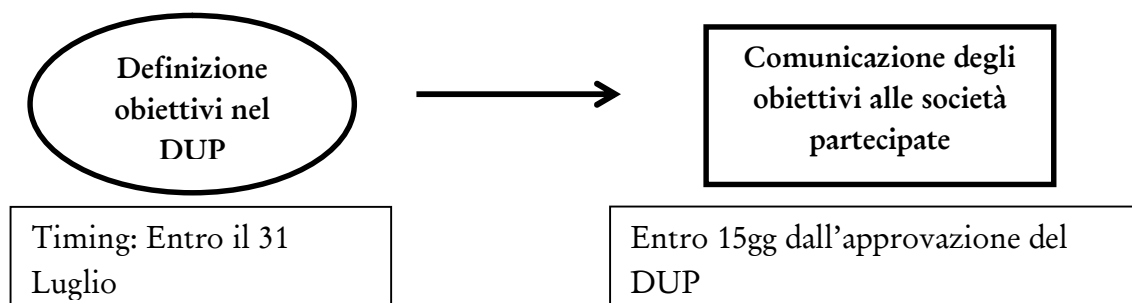
Il comitato deve riunirsi una volta ogni tre mesi e, comunque, tempestivamente dal ricevimento di documenti soggetti al controllo di cui ai successivi paragrafi.

3) Controllo sulle società in-house

Secondo le linee guida ANAC n. 7/2017, ai fini del controllo analogo nei confronti delle società ESCO TUSCIA SpA e TALETE SpA, e seguendo la logica dell'esistente regolamento per la disciplina del controllo analogo, possono essere individuati tre diverse modalità temporali di controllo da considerarsi cumulative:

3.1. CONTROLLO PREVENTIVO (ex ante)

- 1) Prevedere annualmente nel **Documento Unico di Programmazione** redatto ai sensi dell'art. 170, comma 6 del TUEL nonché come stabilito dall'art. 19 punto 3 del Regolamento sui controlli, gli obiettivi gestionali e le scelte strategiche che le società in-house debbono perseguire, secondo parametri qualitativi e quantitativi. In particolare, secondo il comma 5 dell'art. 19 TUSP, la Provincia ha l'obbligo di fissare all'interno del DUP gli obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono divieti o limitazioni alle assunzioni di personale, tenendo conto del settore in cui ciascuna società opera. Entro 15 gg. dall'approvazione del DUP, la Provincia di Viterbo comunica alle società gli obiettivi da perseguire per l'annualità successiva.

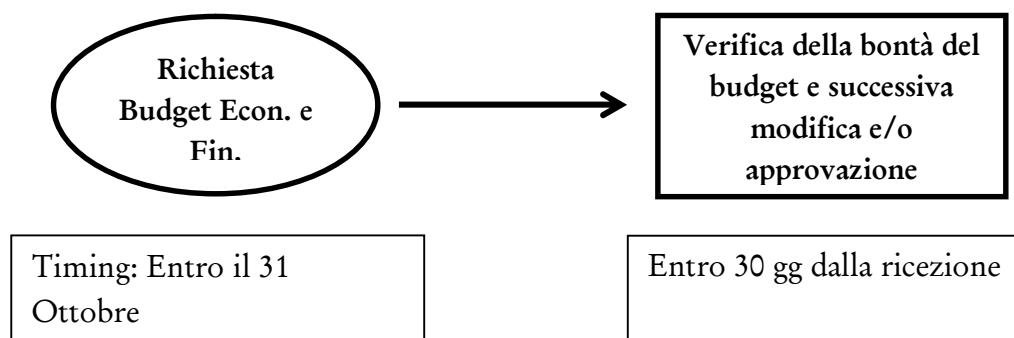


Output: Sezione specifica all'interno del DUP contenente obiettivi strategici e gestionali di ESCO e TALETE

Deadline: 31 Luglio → 15 Agosto

- 2) Richiedere il **budget economico e finanziario triennale** delle due società che devono essere trasmessi dalle stesse alla Provincia entro il mese di ottobre di ogni anno per l'anno successivo, con annesso un piano pluriennale relativo ad investimenti, il piano degli acquisiti ed il piano delle assunzioni. Il budget previsionale pertanto reca la prospettazione dei costi operativi e di funzionamento della società, con particolare riferimento alla dinamica dei costi del personale e di quelli per servizi acquistati all'esterno, tenuto conto anche degli indicatori formulati all'interno del presente documento. Al piano delle assunzioni deve essere allegata la pianta organica, la quantificazione dei costi del personale e le politiche di sviluppo e di incentivazione dello stesso, sulla base delle indicazioni riportate nel DUP. Il budget è poi esaminato dal Comitato di controllo e poi approvato con decreto del Presidente contenente eventuali direttive formulate dal comitato ed in attuazione delle previsioni di cui all'art. 19, comma 5 del D. Lgs. 175/2016 e s.m.i. e dei piani di razionalizzazione di tempo in tempo adottati ai sensi dell'art. 20, commi 1 e 2 del TUSP n. 175/2016. Il budget revisionato deve successivamente

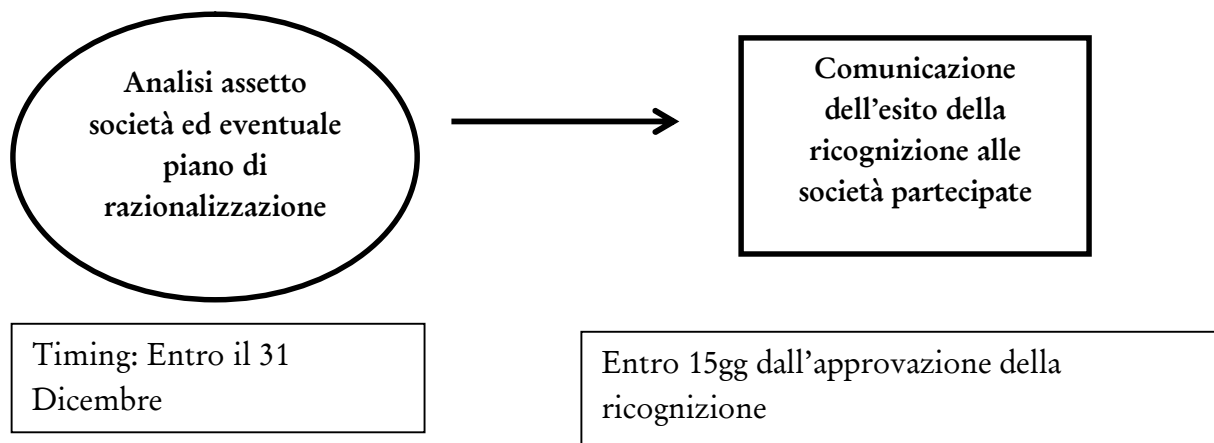
essere recepito, a cura dell'organo amministrativo della società in house, entro 15 giorni lavorativi dalla intervenuta comunicazione dell'atto.



Output: budget economico e finanziario ESCO e TALETE

Deadline: 31 Ottobre → 30 Novembre → 15 Dicembre

- 3) Provvedere annualmente e comunque entro il 31 dicembre ad un'analisi dell'assetto complessivo delle società ESCO e TALETE e, ove ricorrano determinati presupposti di cui al comma 2 dell'art 20¹ del TUSP, un piano di riassetto per la loro razionalizzazione, fusione o soppressione, anche mediante messa in liquidazione o cessione. La struttura dell'analisi delle società in-house fa riferimento alle linee guida annualmente emanate dal MEF e dalla Corte dei Conti.

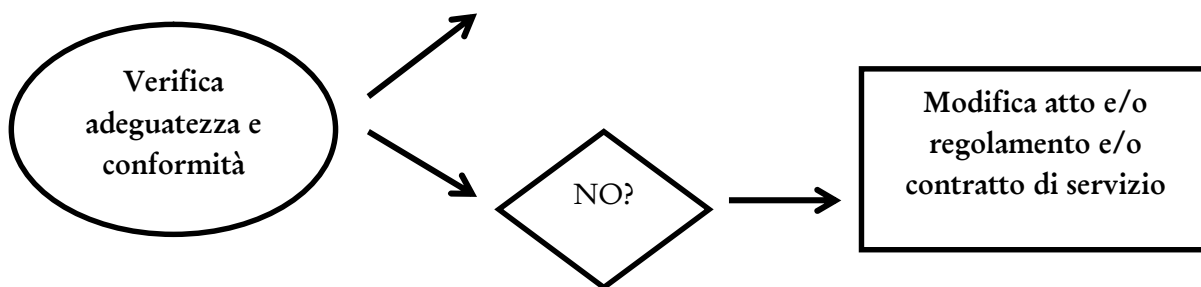


Output: analisi assetto complessivo società ESCO e TALETE ed eventuale piano di razionalizzazione

Deadline: 31 Dicembre → 15 Gennaio

¹ a) partecipazioni societarie che non rientrino in alcuna delle categorie di cui all'[articolo 4](#);
b) società che risultino prive di dipendenti o abbiano un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti;
c) partecipazioni in società che svolgono attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipate o da enti pubblici strumentali;
d) partecipazioni in società che, nel triennio precedente, abbiano conseguito un fatturato medio non superiore a un milione di euro;
e) partecipazioni in società diverse da quelle costituite per la gestione di un servizio d'interesse generale che abbiano prodotto un risultato negativo per quattro dei cinque esercizi precedenti;
f) necessità di contenimento dei costi di funzionamento;
g) necessità di aggregazione di società aventi ad oggetto le attività consentite all'[articolo 4](#).

- 4) Verificare l'adeguatezza e la conformità di eventuali modifiche all'atto costitutivo e allo statuto societario, della predisposizione di patti parasociali e di sindacato, nonché dei nuovi schemi di contatti di servizio, di regolamenti interni dei quali le società debbono dotarsi in materia di assunzione del personale, di affidamento di contratti di appalto e di incarichi professionali, e di ogni altro atto previsto dalle disposizioni di legge vigenti.



Output: verifica adeguatezza e conformità atti e regolamenti delle società

Deadline: Variabile ma comunque entro 5 gg. dall'approvazione nelle società.

- 5) Esprimere parere preventivo vincolante, attraverso il Comitato di Controllo su:
- Atti di straordinaria amministrazione (es. operazioni straordinari di azienda, operazioni sul capitale della società, operazioni di acquisto o di cessione di "azioni proprie" della società, operazioni di investimento finanziario in titoli, acquisti o alienazione di cespiti superiori a 40.000,00 euro di valore al netto del'IVA, assunzione di prestiti o contrazione di mutui superiori agli importi statutariamente previsti)
 - Atti di assunzione di personale
 - Atti di conferimento di incarichi, consulenze e collaborazioni superiori a 5.000,00 euro di valore al netto del'IVA e delle ritenute, ove applicabili;
 - Atti di affidamento di servizi e forniture superiori a 214.000,00 euro di valore al netto del'IVA e comunque in base alla soglia definita dall'art. 35 del vigente Codice degli Appalti (D.Lgs. n. 50/2016).

Degli atti posti in essere nel mancato rispetto del preventivo parere vincolante, si considerano responsabili direttamente i soggetti firmatari.

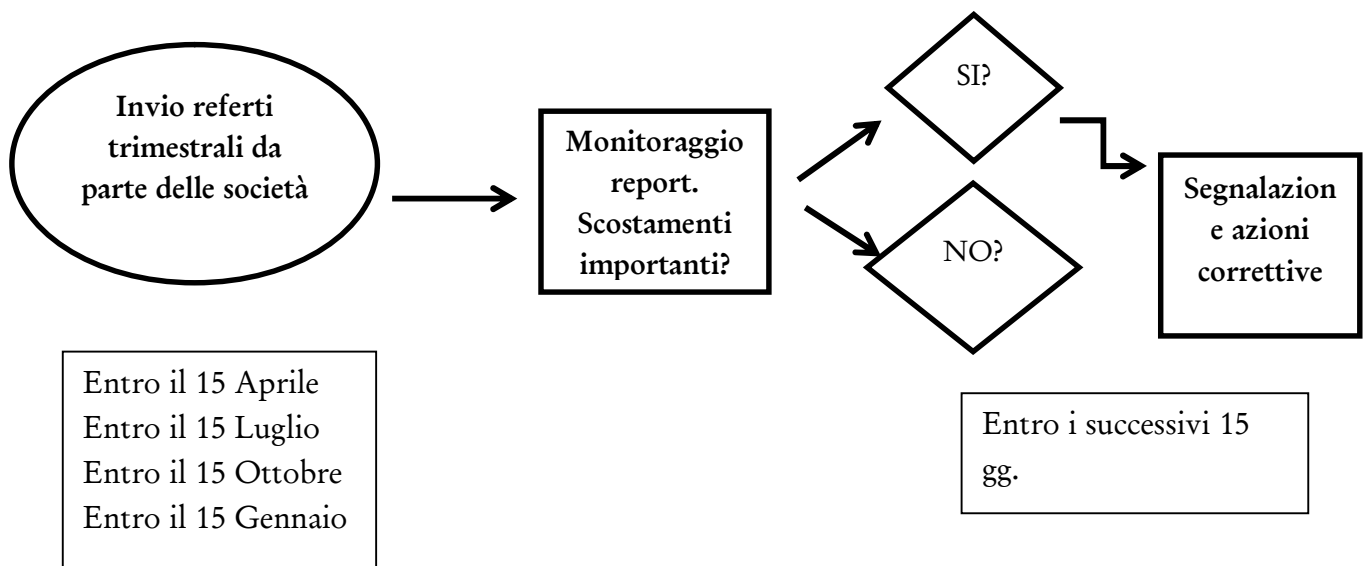
Output: parere preventivo vincolante

Deadline: Variabile ma comunque entro 3 gg. dall'adozione nelle società.

3.2 CONTROLLO CONCOMITANTE (in-itinere):

- 1) Monitorare, attraverso il comitato di controllo, i seguenti referti periodici:

- Relazioni trimestrali, trasmesse dalle società, nelle quali viene illustrato lo stato di attuazione degli obiettivi indicati nel DUP e nel budget, relativi altresì all'andamento della situazione economica, finanziaria e patrimoniale riferita al trimestre precedente e contenenti, attraverso specifici indicatori successivamente approfonditi, informazioni su:
 - ✓ conto economico suddiviso per centri di costo (settori di attività) analitici;
 - ✓ flussi finanziari e di liquidità;
 - ✓ stato di attuazione degli obiettivi programmati;
 - ✓ stato di attuazione dei contratti di servizio;
 - ✓ elenco aggregato degli acquisti di beni, servizi e lavori;
 - ✓ grado di attuazione delle eventuali misure previste nel piano di razionalizzazione;
 - ✓ indicatori di crisi aziendale;
 - ✓ standard quali-quantitativi dei servizi resi all'utenza;
 - ✓ grado di soddisfazione dell'utenza;

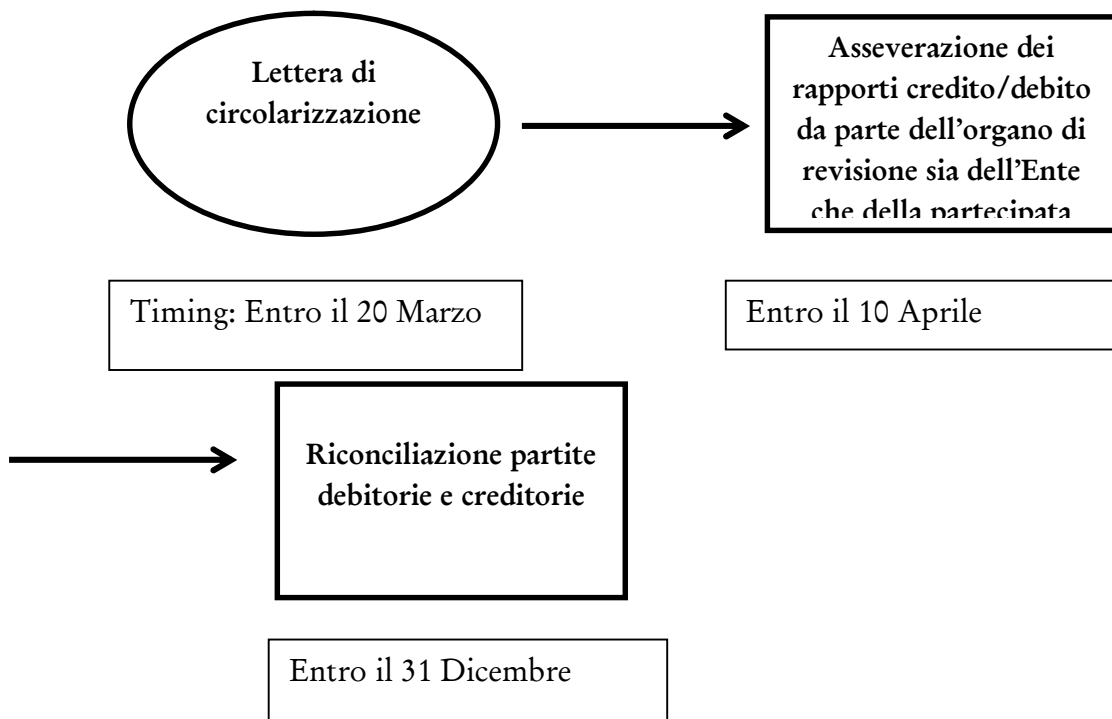


La Provincia, attraverso il comitato di controllo, deve individuare e comunicare azioni correttive in caso di scostamento o squilibrio finanziario, alla società in-house entro 15 gg dalla ricezione dei report trimestrali. Ai fini del corretto esercizio dell'attività di controllo gli uffici preposti possono effettuare audizioni, nonché acquisizioni e verifiche anche presso le sedi delle società partecipate.

Output: Report di monitoraggio. Eventuali segnalazioni correttive da parte del comitato di controllo.

Deadline: Trimestrale (15 Aprile, 15 Luglio, 15 Ottobre, 15 Gennaio) → azioni correttive entro ulteriori 15 gg. (30 Aprile, 31 Luglio, 31 Ottobre, 31 Gennaio)

- 2) Effettuare la conciliazione dei rapporti creditori e debitori tra l'ente e gli organismi partecipati (art. 11, co. 6, lett. j), d.lgs. n. 118/2011 entro la predisposizione del rendiconto dell'anno successivo a quello di riferimento, ai sensi delle linee guida della Corte dei conti. L'informativa, asseverata dai rispettivi organi di revisione, evidenzia analiticamente eventuali discordanze tra i saldi e ne deve fornire la giustificazione; in tal caso l'ente assume senza indugio, e comunque non oltre il termine dell'esercizio finanziario in corso, i provvedimenti necessari ai fini della riconciliazione delle partite debitorie e creditorie.



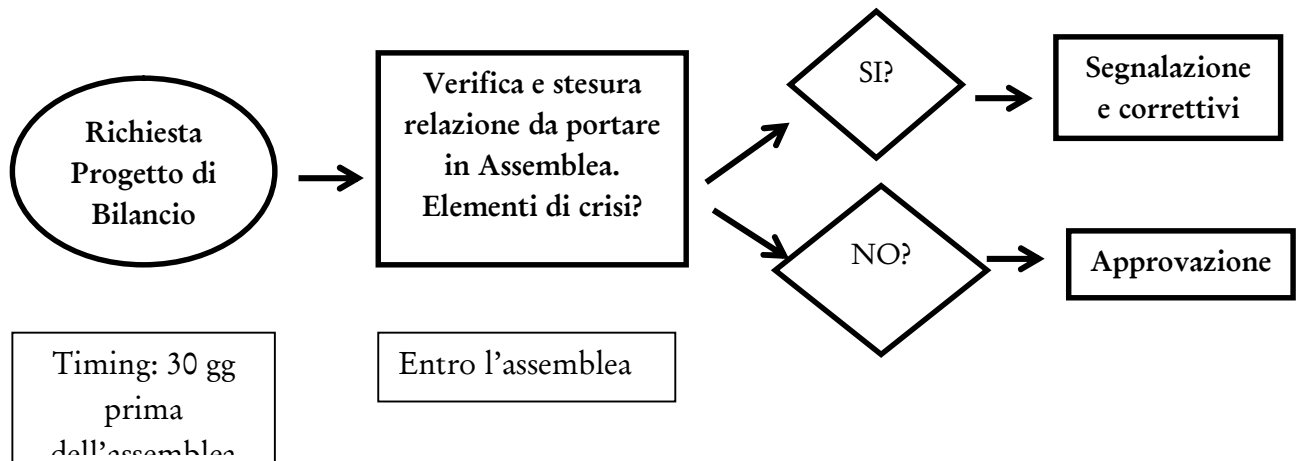
Output: Riconciliazione con determinazione dirigenziale del Settore responsabile delle Società Partecipate.

Deadline: 20 Marzo → 10 Aprile → 31 Dicembre

3.3 CONTROLLO A CONSUNTIVO (EX-POST)

- 1) Richiedere l'invio della proposta di bilancio d'esercizio almeno trenta giorni prima la data di approvazione prevista, corredata dalla bozza di relazione di accompagnamento da portare in Assemblea per la relativa approvazione, verificando in particolare se la relazione sul governo societario predisposta dalle

società a controllo pubblico contiene il programma di valutazione del rischio aziendale, a norma dell'art. 6, commi 2 e 4, TUSP e se nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'art. 6, comma 2, TUSP, sono emersi indicatori di crisi aziendale. In tal caso l'organo amministrativo della società adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento. La società è comunque obbligata a segnalare in maniera tempestiva alla Provincia le possibili perdite di esercizio.



Output: Report verifica progetto bilancio di esercizio e relazione governo societario

Deadline: 31 Marzo (30 giorni prima approvazione bilancio)

- 2) Elaborazione annuale entro il 31 marzo di un referto relativo alle attività di controllo sui servizi e sulla gestione economico finanziaria delle due Società, corredato delle seguenti informazioni:
 - Compagine sociale
 - Composizione degli organi sociali
 - Dati sintetici contabili
 - Monitoraggio ex post delle informazioni contenute in tutti i report trimestrali

Nella stessa si da atto dei risultati raggiunti dalle società e del conseguimento degli obiettivi prefissati, fornendo altresì indicazioni sugli obiettivi per la programmazione successiva. In caso di eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, si provvederà ad individuare opportune azioni correttive.

Output: Approvazione referto relativo all'attività di controllo sui servizi e sulla gestione economico finanziaria mediante determinazione del comitato di controllo.

Deadline: 31 Marzo (30 giorni prima approvazione bilancio)

- 3) Elaborazione del bilancio consolidato così come disposto dal D. Lgs. 118/2011, redatto secondo il principio contabile allegato 4/4, e contenente tutte le informazioni economiche, patrimoniali e finanziarie del gruppo pubblico, incluse obbligatoriamente le società in – house ESCO e TALETE.

Output: Approvazione bilancio consolidato del gruppo amministrazione pubblica Provincia di Viterbo.

Deadline: 30 Settembre.

4. MAPPA DEGLI INDICATORI

Le tre fasi del controllo (preventivo, concomitante, a consuntivo) sono elaborate attraverso un set di indicatori capaci di misurare il perseguimento degli obiettivi statuari e di buon andamento. Tali indicatori possono risultare non sufficienti rispetto alla determinazione di nuovi obiettivi strategici o operazioni straordinarie.

4.1 Controllo economico / finanziario

Lo schema di relazione sul governo societario elaborato dal CNDCEC nel marzo 2019 ai fini di quanto disposto dal d.lgs. 175/2016. Tali analisi vengono condotte sulla base degli indici e margini di bilancio di seguito indicati e considerando un arco di tempo storico quadriennale sulla base degli indici e margini di bilancio di seguito indicati:

Stato Patrimoniale
<i>**Margini**</i>
Margine di tesoreria
Margine di struttura
Margine di disponibilità
<i>**Indici**</i>
Indice di liquidità
Indice di disponibilità
Indice di copertura delle immobilizzazioni

Indipendenza finanziaria
Leverage
Conto economico
<i>**Margini**</i>
Margine operativo lordo (MOL)
Risultato operativo (EBIT)
<i>**Indici**</i>
Return on Equity (ROE)
Return on Investment (ROI)
Return on sales (ROS)
Altri indici e indicatori
Indice di rotazione del capitale investito (ROT)
Flusso di cassa della gestione caratteristica prima delle variazioni del CCN
Flusso di cassa della gestione caratteristica dopo delle variazioni del CCN
Rapporto tra PFN e EBITDA
Rapporto tra PFN e NOPAT
Rapporto D/E (Debt/Equity)
Rapporto oneri finanziari su MOL
DSCR (Debt Service Coverage Ratio)

Inoltre, l'art. 19 c.5 del nuovo Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica, prevede che “... le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate, ...”. Pertanto, si indicano gli obiettivi gestionali per le società ESCO e TALETE in termini di contenimento delle spese di funzionamento per il triennio 2020-2022.

Per spese di funzionamento si intendono le componenti ordinarie del bilancio rinvenibili nei **i costi operativi** intendendosi per tali il totale dei costi della produzione di cui alla lettera B dell'art. 2425 del codice civile, ad esclusione di:

B	10)	Ammortamenti e svalutazioni
	a)	ammortamento immobilizzazioni immateriali
	b)	ammortamento immobilizzazioni materiali
	c)	altre svalutazioni delle immobilizzazioni.
	d)	svalutazione crediti dell'attivo circolante
B	11)	variazione rimanenze materie prime, di consumo, sussidiarie, merci.
B	12)	accantonamenti per rischi
B	13)	altri accantonamenti

Nonché:

- dei i costi sostenuti per interventi obbligatori concernenti la sicurezza sui luoghi di lavoro e la salubrità dei lavoratori
- delle imposte indirette, tasse e contributi comprese tra gli oneri diversi di gestione
- delle sopravvenienze e insussistenze attive e passive

L'obiettivo di efficientamento della spesa 2020-2022 è identificabile nel contenimento dell'incidenza dei suddetti costi sul valore della produzione² sulla base delle risultanze del bilancio dell'esercizio precedente. In particolare, in ciascun esercizio:

- nel caso di una variazione in aumento del valore della produzione rispetto al valore dell'esercizio precedente, l'incidenza dei costi operativi sullo stesso dovrà diminuire, in funzione dell'aumento del valore della produzione, di almeno lo 0,5%;
- nel caso di una variazione in diminuzione del valore della produzione rispetto al valore dell'esercizio precedente, i costi operativi dovranno ridursi in misura tale da lasciare invariata l'incidenza degli stessi sul valore della produzione.

Al fine di esplicitare il raggiungimento degli obiettivi, l'organo amministrativo dovrà rendere ampia e dettagliata informativa nella Relazione sulla Gestione delle azioni intraprese e dei risultati raggiunti in termini di efficientamento, mentre il Collegio

² Lettera A) numero 1 e 5

sindacale dovrà verificare il raggiungimento degli stessi dandone evidenza nella propria relazione al bilancio d'esercizio.

4.2 Controllo sul raggiungimento degli obiettivi

Questo controllo è riconducibile alla verifica circa lo stato di attuazione dei programmi e degli obiettivi previsti, gli standard quali-quantitativi dei servizi resi ed il grado di soddisfazione dell'utenza. Gli obiettivi e gli standard dei servizi variano da settore a settore e devono tenere conto di quanto determinato nei contratti di servizio, nelle carte dei servizi e nelle *customer satisfaction*. Si ipotizzano comunque qui di seguito alcuni indicatori, applicabili alle due società, a titolo inizialmente esemplificativo e comunque da condividere in fase di programmazione.

TALETE - Sistema Idrico - ESCO – interventi in campo energetico e ambientale

1. Semplificazione delle procedure
2. Accessibilità al servizio e al contatto con l'utenza
3. Facilitazioni per clienti particolari
4. Ufficio per il diritto d'accesso
5. Standard generali
6. Standard specifici

A norma dell'art. 20 del regolamento per la disciplina del controllo analogo approvato con Deliberazione del Consiglio Provinciale n. 25/2016, qualora la società non ottemperi alle disposizioni dell'ente o enti controllanti, la Provincia procede a diffidare la società e nel caso di ulteriori inadempimenti, dà corso alle procedure per la revoca degli organi sociali.

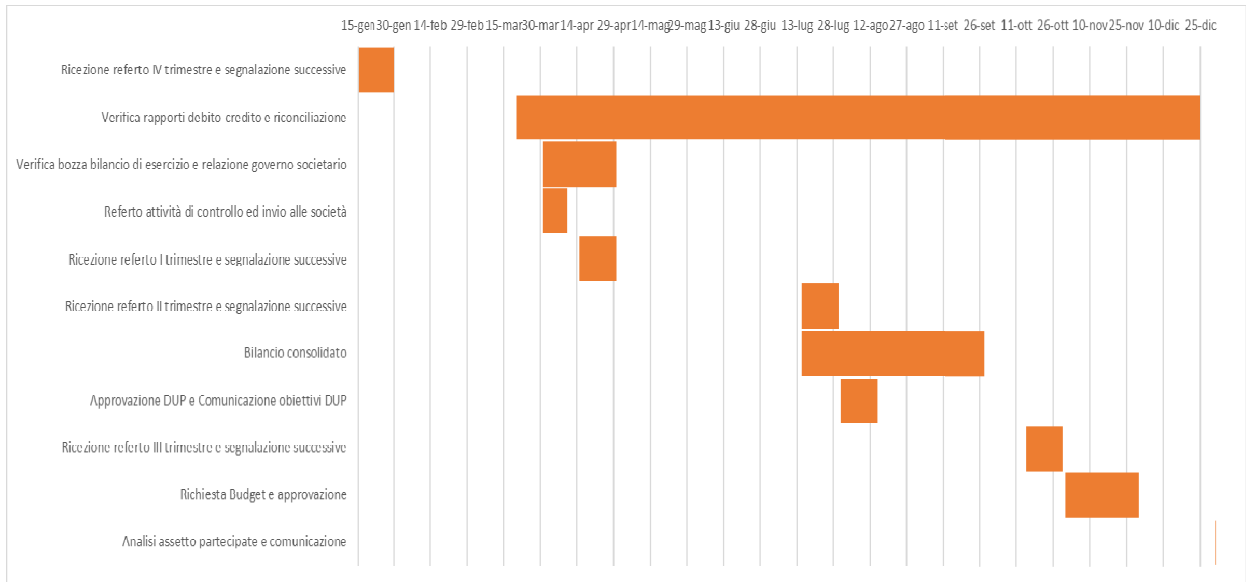
5. Controllo Analogo Congiunto

L'art. 2 lett. D) del TUSP definisce il «controllo analogo congiunto» come la situazione in cui l'amministrazione esercita congiuntamente con altre amministrazioni su una società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi. La suddetta situazione si verifica al ricorrere delle condizioni di cui all'articolo 5, comma 5, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50. Il controllo dovrebbe essere esercitato in forma congiunta, anche mediante comportamenti concludenti, indipendentemente dall'esistenza di norme di legge, statutarie e/o accordi formalizzati.

Le presenti linee guida sono adottate tramite convenzione o conferenza di servizi dagli enti che partecipano la società TALETE, per il tramite degli organismi dell'ATO 1, cui verranno indirizzate per la relativa condivisione. A tal fine la costituzione del comitato di controllo congiunto verrà proposto all'organismo di gestione dell'ATO e in quell'ambito concordato.

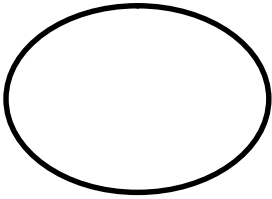
Parimenti le presenti linee guida sono adottate per la condivisione con gli ulteriori Enti Locali, partecipanti alla Società ESCO, per la relativa condivisione.

6. Diagramma di GANTT



Attività	Data inizio	Durata	Fine
Ricezione referto IV trimestre e segnalazione successive	15-gen	15	31-gen
Verifica rapporti debito-credito e riconciliazione	20-mar	280	31-dic
Verifica bozza bilancio di esercizio e relazione governo societario	31-mar	30	30-apr
Referto attività di controllo ed invio alle società	31-mar	10	10-apr
Ricezione referto I trimestre e segnalazione successive	15-apr	15	30-apr
Ricezione referto II trimestre e segnalazione successive	15-lug	15	31-lug
Bilancio consolidato	15-lug	75	30-set
Approvazione DUP e Comunicazione obiettivi DUP	31-lug	15	15-ago
Ricezione referto III trimestre e segnalazione successive	15-ott	15	31-ott
Richiesta Budget e approvazione	31-ott	30	30-nov
Analisi assetto partecipate e comunicazione	31-dic	15	15-gen

7. Legenda del diagramma di flusso



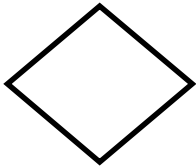
La figura ovale viene utilizzata per definire l'inizio del flusso procedurale



La freccia indica il passaggio da una fase ad un'altra del flusso procedurale



La figura rettangolare viene utilizzata per definire l'attività operativa relativa a quella procedura



La figura romboide viene utilizzata per le domande, le cui risposte possono essere SI/NO oppure VERO/FALSO