



**REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA**

Allegato alla Delib.G.R. n. 21/10 del 17.4.2025

Documento di indirizzo

Disciplina del controllo analogo sulle società partecipate affidatarie in house della Regione e indirizzi generali sulla gestione delle partecipazioni



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Titolo I - Ambito e definizioni	3
Articolo 1 - Oggetto e finalità	3
Articolo 2 - Definizioni	4
Articolo 3 - Fonti.....	5
Titolo II - Controllo analogo	6
Articolo 4 - Controllo analogo	6
Articolo 5 - Governance del controllo analogo	7
Articolo 6 - Funzioni di indirizzo e controllo politico amministrativo	7
Articolo 7 - Tipologie e poteri di controllo	7
Articolo 8 - Modalità di espletamento del controllo analogo	8
Articolo 9 - Controllo strategico.....	8
Articolo 10 - Controllo sulla gestione e sulla qualità dei servizi	9
Articolo 11 - Verifiche sull'attuazione degli obiettivi strategici ed operativi e adempimenti conseguenti.....	10
Articolo 12 - Controllo preventivo sugli atti.....	10
Articolo 13 - Procedura per il controllo preventivo.....	12
Articolo 14 - Obblighi informativi.....	13
Articolo 15 - Effetti del mancato rispetto delle presenti disposizioni	13
Titolo III - Indirizzi generali sulla gestione delle partecipazioni	14
Articolo 16 - Destinatari	14
Articolo 17 - Gestione della partecipazione non riconducibile al controllo analogo.....	14
Articolo 18 - Riconciliazione dei crediti e dei debiti.....	15
Articolo 19 - Vigilanza sull'adozione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza	15
Titolo IV - Disposizioni finali.....	16
Articolo 20 - Disposizioni finali e di rinvio.....	16
Articolo 21 - Entrata in vigore	17



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Titolo I - Ambito e definizioni

Articolo 1 - Oggetto e finalità

1. Il presente Documento di Indirizzo disciplina l'esercizio del controllo analogo che la Regione svolge sulle società *in house*. Dette società adeguano i propri statuti alle presenti direttive.
2. Fatta salva ogni diversa forma di controllo e monitoraggio prevista dalla normativa vigente, le disposizioni del presente Documento perseguono la finalità di assicurare efficacia, efficienza ed economicità dell'attività svolta dalla società *in house* nonché verificarne la corretta e coerente gestione rispetto alle linee strategiche stabilite dalla Regione Sardegna, alle finalità statutarie e alle disposizioni legislative sia nazionali sia eurounitarie.
3. L'affidamento di attività in "house providing" richiede, nel rispetto della normativa vigente (articolo 7 del decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36), una previa verifica della convenienza sotto il profilo economico e dei tempi di esecuzione, efficienza e qualità del servizio, nonché la previa valutazione della idoneità della società all'esecuzione dell'attività, sotto il profilo della struttura organizzativa e delle risorse disponibili.
4. L'ufficio dell'Amministrazione regionale che dispone l'affidamento e al quale compete la gestione e l'esecuzione dello stesso provvede, altresì, alla previa comunicazione del medesimo affidamento all'organo politico responsabile del controllo analogo e alla Direzione generale di riferimento.
5. Le acquisizioni di lavori, beni e servizi, il reclutamento del personale e l'affidamento di contratti di collaborazione esterna da parte della società avviene nel rispetto dei principi di trasparenza, pubblicità e imparzialità.
6. L'esercizio del controllo analogo si svolge in applicazione della disciplina nazionale e eurounitaria in materia di controllo sulle società *in house*, alle condizioni indicate negli statuti, negli atti costitutivi e nelle Convenzioni regolanti i rapporti tra le società e la Regione.
7. Le società soggette al controllo analogo si attengono ai seguenti obblighi e principi:
 - regolamentazione e programmazione del reclutamento del personale e del conferimento di incarichi di lavoro autonomo e consulenze nei limiti di spesa previsti;
 - definizione di politiche retributive coerenti con gli obiettivi di finanza pubblica di contenimento della spesa;
 - applicazione della disciplina dei contratti pubblici per l'acquisizione di forniture e servizi e per l'affidamento di lavori;
 - rispetto della disciplina in materia di prevenzione della corruzione, trasparenza e pubblicità.
8. Il Titolo III del presente documento fornisce gli indirizzi generali sulla gestione delle partecipazioni direttamente detenute dalla Regione, ferme restando le previsioni specifiche dettate dal Titolo II in materia



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

di controllo analogo.

Articolo 2 - Definizioni

1. Ai fini del presente Documento si intende per:

- **Regione:** l'Amministrazione regionale complessivamente intesa preposta all'esercizio del controllo analogo secondo le modalità e le procedure previste dalla normativa vigente, dalle deliberazioni della Giunta regionale e dalle presenti direttive;
- **Organo politico:** il Presidente/Assessore regionale individuato con le deliberazioni della Giunta regionale quale titolare della funzione di controllo analogo sulla Società e di gestione della partecipata, che le esercita tramite attività di indirizzo e controllo secondo la disciplina di cui alle presenti direttive;
- **Direzione generale:** l'articolazione organizzativa della Amministrazione regionale, individuata con le deliberazioni della Giunta regionale, quale responsabile delle funzioni istruttorie a supporto dell'Organo politico, sia con riferimento all'esercizio delle funzioni di controllo analogo sia con riferimento alla gestione della partecipata. Le predette funzioni sono esercitate in conformità alla disciplina di settore, alle direttive impartite dalla Giunta regionale con le relative deliberazioni, nonché agli indirizzi dettati dal medesimo Organo politico, titolare della funzione;
- **Atti di indirizzo politico-amministrativo:** i documenti di programmazione e gli atti, comunque denominati, adottati dagli organi politici della Regione nell'esercizio delle funzioni di indirizzo politico-amministrativo contenenti indirizzi strategici, finalità e obiettivi da perseguire, programmi da attuare, direttive da rispettare, rispetto ai quali le Società devono garantire la piena coerenza delle attività e dell'organizzazione interna;
- **Piano delle attività:** lo strumento di pianificazione strategica e operativa, predisposto annualmente dalla Società partecipata, con riferimento a un arco temporale almeno triennale, e sottoposto all'approvazione dell'Assessore regionale competente al controllo analogo.

Il Piano illustra le strategie della Società declinandole in obiettivi operativi e azioni da realizzare nel triennio per il raggiungimento dei risultati attesi, in coerenza con gli atti di indirizzo politico-amministrativo della Regione e con il dettaglio degli investimenti per ciascun esercizio del periodo di riferimento e indicazione delle relative modalità di copertura finanziaria, nonché specifiche indicazioni in materia di rispetto dei limiti per il contenimento della spesa pubblica o motivate esigenze atte a consentire deroghe puntuali.

Gli obiettivi strategici e operativi del Piano devono essere connotati dagli elementi minimi essenziali definiti secondo le metodologie proprie del Controllo strategico e di gestione dell'Amministrazione centrale, anche attraverso l'utilizzo di indicatori di impatto e risultato, così come previsti nei documenti di programmazione e negli indirizzi dettati dalla Giunta regionale, dall'Organo politico di



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

riferimento o nel contratto di servizio.

Con riferimento alla prima annualità, il documento individua anche gli obiettivi operativi da realizzarsi entro l'anno, con definizione della tempistica prevista, degli indicatori annuali di sintesi e dei target che si intendono raggiungere;

- **Budget economico di previsione:** il documento annuale di programmazione, contenente le previsioni relative ai costi e ricavi, nonché ai flussi finanziari, in coerenza con gli obiettivi indicati nel Piano delle attività;
- **Linee guida:** l'atto, approvato con deliberazione della Giunta regionale, che contiene la disciplina uniforme per gli affidamenti da parte delle strutture regionali ad una medesima società in house, nonché i servizi erogabili e, laddove ritenuto necessario, secondo le esigenze dei singoli CdR di riferimento, le tariffe delle giornate uomo per l'erogazione degli stessi.
- **Convenzione operativa:** la convenzione o lettera di incarico, recante le condizioni specifiche di ciascun affidamento, delle attività affidate e dei relativi rapporti economici;
- **Struttura regionale affidante:** ciascun centro di responsabilità regionale, titolare del potere di spesa che, previo confronto negoziale, stipula la Convenzione operativa con la Società, adotta l'atto di impegno delle risorse sul bilancio regionale, approva la rendicontazione dei costi effettivamente sostenuti e controlla la corretta esecuzione delle attività erogate dalla Società, tenuto conto del cronoprogramma procedurale e finanziario.
- **Controllo analogo congiunto:** l'art. 2, comma 1 – lett. d) del D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175 (di seguito TUSP) definisce controllo analogo congiunto “la situazione in cui l'amministrazione esercita congiuntamente con altre amministrazioni su una società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi.
- **Gestione della partecipazione:** insieme di attività di supporto al socio ai fini dell'esercizio delle funzioni attribuite ai soci di una società pubblica partecipata in virtù del TUSP e, per quanto applicabile, del Codice civile.

2. Ai fini del presente Documento, per ogni altra definizione si rinvia alle disposizioni di cui all'art. 2 del TUSP.

Articolo 3 - Fonti

1. Il controllo analogo è esercitato sulla base delle disposizioni di legge sovranazionali, nazionali e regionali, nonché dei regolamenti. In particolare, si richiamano i principali riferimenti normativi:
 - decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175, recante “Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica” (TUSP) e ss.mm.ii.;
 - legge 7 agosto 1990, n. 241, recante “Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

- diritto di accesso ai documenti amministrativi” e ss.mm.ii.;
- direttiva 2014/24/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 26 febbraio 2014 sugli appalti pubblici;
 - decreto legislativo 31 marzo 2023, n. 36, recante Codice dei contratti pubblici;
 - decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118 “Disposizioni in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni, degli enti locali e dei loro organismi, a norma degli articoli 1 e 2 della legge 5 maggio 2009, n. 42” ss.mm.ii. e relativi principi contabili applicati;
 - decreto legislativo 23 dicembre 2022, n. 201 “Riordino della disciplina dei servizi pubblici locali di rilevanza economica” e ss.mm.ii.;
 - decreto legislativo 21 novembre 2007, n. 231 “Attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo nonché della direttiva 2006/70/CE che ne reca misure di esecuzione.” e ss.mm.ii.;
 - decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33 “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni.” e ss.mm.ii.;
 - legge regionale 13 novembre 1998, n. 31, recante “Disciplina del personale regionale e dell'organizzazione degli uffici della Regione” e ss.mm.ii.;
 - legge regionale 20 ottobre 2016, n. 24 recante “Norme sulla qualità della regolazione e di semplificazione dei procedimenti amministrativi”.

Titolo II - Controllo analogo

Articolo 4 - Controllo analogo

1. La Regione esercita sulla Società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, esplicitando un'influenza determinante sia sugli obiettivi strategici sia sulle decisioni significative della Società controllata, superiore rispetto a quella che in via ordinaria spetta al socio. Tale controllo può anche essere esercitato da una persona giuridica diversa, a sua volta controllata allo stesso modo dalla Regione.
2. Il controllo analogo si esercita mediante l'esercizio di poteri di indirizzo, direzione e controllo ex ante, concomitante ed ex post, ai fini del monitoraggio periodico e della verifica sui risultati raggiunti.
3. La Regione ha diritto di acquisire dalla Società tutte le informazioni, i documenti e i dati ritenuti necessari per l'esercizio del controllo analogo.
4. Nell'ambito delle linee di indirizzo per le politiche aziendali e delle verifiche di coerenza con le prescrizioni e gli obiettivi strategici degli atti di indirizzo politico-amministrativo della Regione, la Società adotta ogni



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

misura necessaria a garantire il contenimento dei costi di funzionamento, migliorando le proprie performance di efficienza ed efficacia.

Articolo 5 - Governance del controllo analogo

1. Il controllo analogo è esercitato dal Presidente/Assessore in qualità di Organo politico che si avvale, per lo svolgimento dell'istruttoria, del supporto tecnico-amministrativo della Direzione generale competente.
2. L'Organo politico e la Direzione generale competente sono specificamente individuati con deliberazione della Giunta regionale.
3. Nell'esercizio del controllo analogo l'Assessorato competente si avvale della collaborazione delle strutture regionali che dispongono gli affidamenti, le quali, a tale fine, comunicano tempestivamente le attività correlate ai medesimi affidamenti e all'esecuzione delle relative prestazioni.

Articolo 6 - Funzioni di indirizzo e controllo politico amministrativo

1. Le funzioni di indirizzo politico amministrativo consistono nella definizione da parte della Giunta regionale, con proprio atto deliberativo, delle strategie complessive della Società e nell'assegnazione degli obiettivi da realizzare.
2. Le funzioni di cui al comma 1 sono esercitate mediante:
 - approvazione dello statuto societario e degli atti costitutivi, nonché delle relative modifiche;
 - atti di variazione del capitale sociale;
 - definizione degli indirizzi strategici ed operativi, approvazione degli atti di pianificazione economica, finanziaria e patrimoniale emanati da parte della Società, compresi il Piano delle attività e il Budget economico di previsione, e fissazione degli obiettivi assegnati ai fini dell'erogazione del trattamento accessorio premiale;
 - definizione di linee guida.
3. Le funzioni di controllo consistono nella approvazione da parte della Giunta regionale del bilancio di esercizio.

Articolo 7 - Tipologie e poteri di controllo

1. La funzione di controllo di cui all'art. 4 consiste nella vigilanza sulle attività svolte dalla Società anche ai fini dell'equilibrio di bilancio, nel rispetto dei principi di efficientamento gestionale e di contenimento dei costi, tenuto conto dell'articolo 19, comma 5, del decreto legislativo n. 175 del 2016.
2. In base alle disposizioni contenute nel presente documento, sono stabiliti i contenuti informativi che le



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

società trasmettono sull'attività svolta e sul generale andamento della gestione economica, finanziaria e patrimoniale della società, nonché le modalità attraverso le quali potranno essere impartite eventuali direttive e richieste azioni correttive da parte del Socio.

3. Il controllo analogo, esercitato dalla Regione, si articola in tre tipologie:
 - controllo strategico;
 - controllo sulla gestione e sulla qualità dei servizi;
 - controllo sugli atti.

Articolo 8 - Modalità di espletamento del controllo analogo

1. Il controllo analogo si svolge, in relazione al momento in cui interviene rispetto all'operato della società, con le seguenti modalità:
 - ex ante (o preventivo): attraverso la verifica ex ante della coerenza degli atti e degli strumenti di programmazione e pianificazione predisposti dalla Società, rispetto agli atti di indirizzo politico-amministrativo della Regione;
 - contestuale (o concomitante): attraverso il monitoraggio, nel corso dell'esercizio, dei risultati della gestione economica, finanziaria e patrimoniale, della qualità e quantità dei servizi erogati e delle prestazioni contrattuali, degli equilibri economico-finanziari, dell'osservanza dei vincoli di legge e degli indirizzi impartiti dalla Regione nonché della realizzazione degli obiettivi assegnati nei documenti di programmazione e pianificazione emanati dalla Regione;
 - ex post (o successivo): attraverso il controllo dei documenti consuntivi della gestione, l'approvazione del progetto di bilancio di esercizio e l'accertamento che le relazioni dell'organo di controllo societario e/o del revisore legale, attestino la correttezza formale e sostanziale dei bilanci e della documentazione a corredo, la verifica dell'attuazione degli obiettivi programmati e degli eventuali scostamenti.

Articolo 9 - Controllo strategico

1. Il controllo strategico è finalizzato alla verifica della coerenza complessiva delle attività previste con le disposizioni normative e gli indirizzi strategici stabiliti negli atti di indirizzo politico-amministrativo della Regione.
2. Il controllo strategico si svolge in via preventiva sui seguenti atti della società:
 - Piano delle attività, trasmesso dalla Società entro il 31 ottobre dell'anno precedente al periodo di riferimento;
 - Budget economico di previsione, trasmesso dalla Società entro il 15 novembre dell'anno precedente



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

al periodo di riferimento.

3. Il controllo strategico ex post è funzionale all'esercizio dei poteri d'indirizzo da parte dei competenti organi ed è effettuato secondo le metodologie e con l'eventuale supporto consultivo del Controllo strategico dell'Amministrazione. Il controllo strategico fornisce all'organo politico evidenza circa la congruenza tra risultati conseguiti dalla Società e gli obiettivi definiti o approvati dalla Regione, l'effettiva attuazione delle scelte contenute negli atti di indirizzo politico-amministrativo della Regione ed analizza gli eventuali scostamenti tra gli indirizzi affidati alla Società, gli obiettivi operativi prescelti, le scelte operative effettuate e le risorse assegnate, possibilmente identificando eventuali fattori ostativi e responsabilità per la mancata o parziale attuazione e sottoponendo alla valutazione dell'organo politico i possibili rimedi. È fatta salva la facoltà di richiedere alla società ulteriori informazioni e documentazione in merito.
4. Per le finalità dettate dal comma precedente, la Società predispone annualmente la Relazione che dà conto dell'attuazione degli obiettivi strategici e operativi previsti dal Piano delle attività. La relazione evidenzia i risultati conseguiti, lo stato di avanzamento degli stessi, gli eventuali scostamenti e le relative motivazioni ed è trasmessa alla Regione dalla Società entro il 15 aprile di ogni anno. La relazione evidenzia, altresì, l'esecuzione degli affidamenti conferiti all'organismo e il rispetto degli standard qualitativi e quantitativi definiti in conformità ai documenti di programmazione e pianificazione.
5. La relazione di cui al comma 4 è elaborata anche sulla base delle risultanze del controllo sulla gestione, di cui all'art. 10, evidenziate in sezione separata.

Articolo 10 - Controllo sulla gestione e sulla qualità dei servizi

1. Le attività di controllo sulla gestione sono finalizzate alla verifica dell'efficienza, efficacia ed economicità dell'azione intrapresa dalla Società sia con riferimento alle risorse attribuite, sia al raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati, per una ottimizzazione, anche mediante tempestivi interventi di correzione, del rapporto tra costi e risultati.
2. Entro il 20 luglio di ciascun anno, la Società trasmette alla Regione una **relazione semestrale sulla gestione**, corredata dei relativi prospetti contabili, sull'andamento della gestione economica, finanziaria e patrimoniale e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sull'attuazione, al 30 giugno, degli obiettivi operativi indicati con riferimento al primo anno del Piano delle attività, sulla situazione dell'organico e delle collaborazioni e recante una descrizione di sintesi delle operazioni di maggior rilievo, concluse o in via di conclusione. La relazione, inerente ai profili organizzativi e gestionali, include anche gli adempimenti previsti dai contratti di servizio o da altre forme di regolazione degli affidamenti, nonché l'esecuzione degli affidamenti conferiti al medesimo organismo e il rispetto degli standard qualitativi e quantitativi attesi. Nella relazione dovrà essere evidenziato l'andamento gestionale in relazione ai risultati a consuntivo dell'esercizio precedente. È fatta salva la facoltà di richiedere alla società ulteriori informazioni in merito al raggiungimento degli obiettivi.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Articolo 11 - Verifiche sull'attuazione degli obiettivi strategici ed operativi e adempimenti conseguenti

1. La Direzione generale competente svolge una verifica relativamente all'effettiva attuazione degli obiettivi strategici e operativi programmati sulla base della documentazione di cui agli artt. 9 e 10, entro 30 giorni lavorativi successivi al ricevimento della stessa. Gli esiti della verifica sono sottoposti dalla medesima Direzione generale all'Organo politico ai fini della definizione degli indirizzi della successiva programmazione e per la valutazione dell'operato degli organi amministrativi della Società.
2. Qualora nello svolgimento delle verifiche sulla relazione semestrale della gestione siano riscontrati significativi scostamenti rispetto ai contenuti del Piano delle attività ovvero criticità o segnalazioni rilevanti sotto il profilo economico e finanziario, ferma l'eventuale responsabilità dell'organo di amministrazione della Società, l'Organo politico può chiedere al medesimo organo l'adozione di idonee azioni correttive, che saranno monitorate dalla Direzione generale competente.
3. L'organo di amministrazione della Società, in esito ai rilievi formulati dalla Regione, può fornire adeguata motivazione sugli scostamenti o adottare idonee azioni correttive, valutando, se del caso, l'opportunità di proporre alla Regione la revisione del Piano delle attività e del Budget economico.
4. L'affidamento alla Società di nuovi e/o ulteriori servizi può comportare la revisione del Piano delle attività e del Budget economico.

Articolo 12 - Controllo preventivo sugli atti

1. L'esercizio del controllo preventivo ha ad oggetto i seguenti atti e documenti della Società:
 - I. Budget economico di previsione, accompagnato da una relazione dell'organo di amministrazione e dal parere favorevole dell'organo di controllo;
 - II. variazioni del Budget economico di previsione di cui al punto I., accompagnate da una relazione dell'organo di amministrazione recante adeguata motivazione e dal parere favorevole dell'organo di controllo;
 - III. bilancio di esercizio e relativi allegati adottati nei termini previsti dai rispettivi statuti o dalla normativa vigente, comprensivo delle eventuali proposte di destinazione degli utili prodotti per effetto della gestione;
 - IV. Piano delle attività ed eventuali aggiornamenti;
 - V. atti relativi alla contrazione di prestiti da parte della società;
 - VI. atti relativi alla emissione di azioni, obbligazioni e a tutte le operazioni di finanza straordinaria, la cui straordinarietà deve essere rilevata in relazione all'oggetto sociale della in house;
 - VII. atti di acquisizione, alienazione e locazione attiva e passiva di beni immobili;
 - VIII. atti di acquisizione e dismissione di partecipazioni a società, consorzi, associazioni e fondazioni predisposti sulla base degli indirizzi definiti in apposita deliberazione approvata dalla Giunta regionale;



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

- IX. atti di costituzione e di modifica del piano del fabbisogno del personale, predisposti anche sulla base dei criteri definiti in specifiche direttive adottate dalla Giunta regionale e/o degli indirizzi generali definiti in apposita deliberazione approvata dalla Giunta regionale con l'intesa dell'Assessore del Personale;
 - X. regolamenti recanti la fissazione dei criteri e delle modalità per il reclutamento del personale e per il conferimento degli incarichi, in coerenza con quanto stabilito dalla legge regionale n. 31 del 1998 e ss.mm.ii., in combinato disposto con i principi di cui al comma 3, dell'art. 35, del D.Lgs. n. 165 del 2001;
 - XI. regolamenti recanti la disciplina delle procedure per l'affidamento di incarichi professionali e di collaborazione esterna, inclusi gli incarichi di ricerca, studio e consulenza e i servizi legali e di patrocinio legale;
 - XII. atti di programmazione relativi a procedure concorsuali per l'assunzione di personale con contratto di lavoro subordinato a tempo determinato e indeterminato;
 - XIII. atti di programmazione relativi all'attribuzione di incarichi individuali di alta professionalità con contratti di lavoro autonomo di natura occasionale, con contratti di collaborazione coordinata e continuativa o con altre forme di contratto previste dalla normativa vigente;
 - XIV. atti di istituzione, destituzione e nomina del direttore generale.
- 2. Il controllo preventivo verte sulla conformità alle disposizioni normative in materia, nonché, per gli atti di cui ai punti I, II, III, IV, V, VI, IX, X e XI, sulla coerenza tra la politica aziendale e gli indirizzi generali scaturenti dagli atti di indirizzo politico-amministrativo della Regione.
 - 3. Con riferimento al punto I., la proposta di Budget economico di previsione, approvata dall'organo amministrativo della società, è inviata all'Organo politico entro il 15 novembre dell'anno precedente al periodo di riferimento. Il Budget è approvato dalla Giunta regionale su proposta dell'Assessore competente, entro il 31 dicembre. L'esame del Budget è volto all'accertamento della capacità della Società di perseguire l'equilibrio economico e finanziario, nonché alla verifica di coerenza tra la politica aziendale e le specifiche direttive impartite dalla Giunta regionale e dall'Organo politico e gli eventuali indirizzi generali scaturenti dal Piano delle attività e dalla programmazione regionale. Il Budget è coerente con la prima annualità del Piano delle attività e con il programma triennale per l'acquisizione di beni e servizi e il programma triennale dei lavori pubblici. Le variazioni di Budget di cui al punto II., sono presentate entro il 30 settembre dell'esercizio di riferimento e approvate dalla Giunta regionale su proposta dell'Assessore competente entro 30 giorni dal ricevimento della proposta.
 - 4. Con riferimento agli atti di cui al punto III., il controllo, che si svolge con modalità tali da consentire il rispetto dei termini di legge per l'approvazione del bilancio, avviene nei termini di una verifica di coerenza tra la politica aziendale intrapresa nell'anno di riferimento e le specifiche direttive impartite dalla Giunta regionale e dall'Organo politico nonché con gli eventuali indirizzi generali scaturenti dal Piano delle attività e dalla programmazione regionale. Il bilancio d'esercizio con i relativi allegati, corredato della relazione dell'organo di controllo - redatti nel rispetto dei dettami previsti dal Codice civile - deve essere trasmesso all'Organo politico e alla Direzione generale competente quindici giorni prima della data fissata per la



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

prima convocazione dell'Assemblea dei soci. La verifica degli atti di cui al punto III è effettuata anche ai fini dell'approvazione in assemblea da parte del socio, previa deliberazione della Giunta regionale.

5. Gli incarichi di cui al punto XIII. devono essere rivolti alla trattazione di questioni e risoluzione di problemi che richiedono conoscenze e competenze eccedenti le normali competenze del personale interno alla Società. Gli atti di programmazione devono indicare espressamente l'accertata impossibilità di ricorrere al personale interno, gli obiettivi e i progetti specifici attinenti alle competenze attribuite che giustificano l'attribuzione dell'incarico, la straordinarietà e complessità delle questioni e dei problemi oggetto della prestazione, la durata, il luogo della stessa e il compenso previsto e il rispetto degli eventuali tetti di spesa.
6. Ove dal controllo degli atti e documenti della Società emerga il superamento dei limiti di spesa previsti dalla normativa vigente per incarichi e personale, dovuto a scelte dell'organo di amministrazione, sono promosse a carico dello stesso le azioni civilistiche a tutela del Socio, della Società e dei terzi.

Articolo 13 - Procedura per il controllo preventivo

1. Fatti salvi i termini di cui ai precedenti articoli, l'iter procedurale afferente al controllo preventivo si articola nelle fasi che seguono:
 - a) l'Organo di amministrazione della Società, prima della loro adozione da parte dell'organo societario statutariamente competente, invia formalmente gli atti ed i documenti soggetti al controllo preventivo all'Organo politico e alla relativa Direzione generale;
 - b) l'Organo politico si esprime anche sulla base delle risultanze dell'istruttoria della competente Direzione generale, nel termine di trenta giorni lavorativi dalla ricezione degli atti e documenti sottoposti a controllo, inviando l'esito all'Organo di amministrazione della società e alla Direzione generale competente;
 - c) l'Organo politico e la Direzione generale competente, nel medesimo termine di cui alla lettera b), possono, rispettivamente nell'ambito delle specifiche competenze, formulare richieste di chiarimenti e integrazioni nonché rilievi e osservazioni sugli atti e documenti sottoposti a controllo; in tal caso, il termine di cui alla lettera b) è sospeso. La Società fa fronte agli eventuali rilievi modificando l'atto, accogliendo i rilievi e le osservazioni oppure confermandolo con adeguata motivazione sul contenuto del medesimo;
 - d) laddove l'atto e/o il documento siano modificati, entro dieci giorni lavorativi dal ricevimento delle determinazioni della Società, l'Organo politico, previa acquisizione del parere espresso dalla Direzione generale, adotta formalmente l'atto di indirizzo vincolante rivolto all'Organo di amministrazione della società e lo comunica anche alla medesima Direzione generale;
 - e) gli atti sottoposti a controllo preventivo sono soggetti ad approvazione espressa anche ai fini della successiva approvazione in assemblea da parte del socio. In relazione agli atti di cui ai punti X, XI, XII, XIII e XIV dell'art. 12, comma 1, laddove l'Organo politico non si esprima nei termini di cui



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

sopra, l'atto di indirizzo dell'Organo politico si intende acquisito in conformità al parere reso dalla Direzione generale. A tal fine, decorsi i termini, la Direzione generale comunica gli esiti del parere all'Organo di amministrazione della Società, il quale è tenuto a conformarsi al medesimo.

Articolo 14 - Obblighi informativi

1. La Società trasmette i verbali delle assemblee all'Organo politico e alla Direzione generale competente entro cinque giorni dal loro svolgimento e fornisce tempestivamente le informazioni richieste e le attestazioni previste in ottemperanza alle disposizioni di legge o di regolamento e alle direttive della Regione.
2. La Società adotta un adeguato sistema di controllo interno che consente di monitorare costantemente i rischi aziendali, favorendo il flusso delle informazioni verso la Regione.
3. La Società trasmette alla Regione gli atti di programmazione triennale per l'acquisizione di beni e servizi e lavori, adottati secondo le norme vigenti.
4. La Società relaziona con la massima tempestività in merito a notizie e fatti rilevanti che potrebbero avere ripercussioni di carattere economico-finanziario sulla stessa o sulla Regione o causare scostamenti rispetto agli obiettivi gestionali ed economico-finanziari programmati, con indicazione delle azioni e strumenti necessari al loro superamento.
5. La Regione può chiedere tutte le informazioni relative alla gestione operativa necessarie al riscontro della regolarità, efficienza, efficacia ed economicità.

Articolo 15 - Effetti del mancato rispetto delle presenti disposizioni

1. La Società è tenuta al rispetto degli adempimenti previsti dal presente Documento, fornendo la più ampia e tempestiva collaborazione, nonché tutte le informazioni, dati e documenti richiesti. Le attività relative al controllo analogo si aggiungono e non escludono gli ordinari poteri ispettivi attribuiti al Socio dagli artt. 2422 e seguenti del Codice Civile.
2. Il mancato rispetto delle disposizioni di cui al presente Documento e allo Statuto, nonché l'inosservanza degli atti di indirizzo politico-amministrativo della Regione e delle direttive, schemi e regolamenti, sono oggetto di segnalazione all'Organo politico e costituiscono – previa formale contestazione da parte della Direzione generale competente e salvo puntuale e congrua motivazione in fatto e in diritto - giusta causa di revoca dell'Organo amministrativo, ai sensi dell'art. 2383 del Codice Civile.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

Titolo III - Indirizzi generali sulla gestione delle partecipazioni

Articolo 16 - Destinatari

1. Fermo quanto previsto dal titolo II in materia di controllo analogo, il presente titolo espone gli indirizzi ai quali si attengono, nello svolgimento delle loro attività, gli Uffici regionali competenti in materia di gestione, controllo e vigilanza sulle società direttamente partecipate dalla Regione Sardegna, come tutti coloro che operano a qualunque titolo nella gestione della partecipazione in nome e per conto dell'Amministrazione regionale, ivi inclusi i soggetti nominati o delegati dall'Amministrazione quali componenti di comitati, commissioni o organi monocratici o collegiali operanti nell'ambito delle Società partecipate.
2. Le disposizioni del presente documento valgono ad indirizzare ed orientare i rappresentanti dell'Amministrazione regionale anche nella definizione dei contenuti principali dei Regolamenti per il controllo analogo congiunto, che devono essere predisposti da Commissioni, Comitati o organi collegiali preposti all'esercizio del controllo analogo, qualora non incardinati nell'Amministrazione regionale.

Articolo 17 - Gestione della partecipazione non riconducibile al controllo analogo

1. Nell'ambito delle funzioni di gestione della partecipazione, non riconducibili alla funzione di controllo analogo e, comunque, non già attribuite ad altri organi di controllo, sono comprese le seguenti:
 - a) definizione delle procedure di acquisizione e dismissione della partecipazione ai sensi della normativa vigente, previa approvazione di apposito atto di indirizzo con deliberazione della Giunta regionale;
 - b) rilevazione dei dati relativi al personale delle società partecipate, riguardanti gli organici, la spesa complessiva sostenuta e, distintamente, le spese per il lavoro flessibile e per gli incarichi di studio e consulenza;
 - c) sensibilizzazione degli organi sociali ai fini dell'acquisizione dei bilanci di esercizio o, in caso di mancata approvazione, dei preconsuntivi, ai sensi della deliberazione della Giunta regionale n. 13/21 del 13.3.2018 e delle direttive presidenziali;
 - d) verifica dei documenti contabili ai fini dell'approvazione in assemblea da parte del socio;
 - e) verifica dell'attuazione del decreto legislativo n. 231 del 2001 (Modello Organizzativo Gestionale - MOG) e codice etico, ai sensi dell'art. 6, comma 3, lett. c), del TUSP;
 - f) verifica dell'osservanza delle disposizioni riguardanti la composizione degli organi di amministrazione e di controllo, ai sensi dell'art. 11 del TUSP e delle ulteriori disposizioni presenti in materia;
 - g) attuazione della normativa e monitoraggio del corretto adempimento degli obblighi di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte della società;
 - h) attività di impulso e verifica a seguito delle richieste formulate da organi di controllo, anche esterni.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

2. La Direzione generale incaricata della gestione della partecipazione regionale definisce le modalità e le tempistiche di svolgimento delle verifiche e di reportistica in ordine ai dati e alle informazioni richieste, anche in raccordo con gli altri organi di controllo sulla Società e con la collaborazione di quest'ultima.
3. In caso di controllo analogo disgiunto dalla gestione della partecipazione, l'inosservanza da parte della Società delle disposizioni e delle tempistiche prescritte in tema di gestione della partecipazione è segnalata dalla Direzione generale competente all'organo deputato all'esercizio del controllo analogo.

Articolo 18 - Riconciliazione dei crediti e dei debiti

1. La Direzione generale incaricata della gestione della partecipazione regionale, al fine di esaminare i documenti contabili da approvare in assemblea da parte del socio, verifica l'invio dei dati necessari per la riconciliazione ed asseverazione dei crediti e dei debiti tra Regione e Società, ai sensi dell'art. 11, comma 6, lett. j), del decreto legislativo n. 118/2011 e, in esito alla stessa, acquisisce le relative risultanze.
2. La riconciliazione ed asseverazione delle partite contabili reciproche tra la Regione e la Società è svolta, entro i termini assegnati dalle circolari della Direzione generale dei Servizi Finanziari, dai Centri di Responsabilità regionali cui compete la gestione dell'entrata e della spesa, ai sensi della deliberazione della Giunta regionale n. 13/21 del 13.3.2018 e ss.mm.ii. e delle direttive del Presidente in materia di riconciliazione.

Articolo 19 - Vigilanza sull'adozione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza

1. La Società adotta, in attuazione della vigente normativa, misure organizzative volte a definire adeguati sistemi:
 - di organizzazione e gestione (decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231);
 - di prevenzione della corruzione;
 - di trasparenza e di pubblicità.
2. La Società si conforma alla normativa in materia di anticorruzione e trasparenza e, per il tramite del proprio Responsabile per la prevenzione della corruzione e della trasparenza, segnala alla Direzione generale competente eventuali disfunzioni nell'applicazione del proprio Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza e trasmette la relazione annuale di cui all'articolo 1, comma 14, della legge n. 190 del 2012.
3. La struttura competente ai sensi del comma 2 assicura nei confronti della Società le attività di impulso e vigilanza in ordine alla nomina del Responsabile per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e all'adozione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza previste dalla normativa nazionale e regionale, in conformità agli indirizzi dell'Autorità nazionale anticorruzione e alle direttive della Giunta regionale.



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

4. La Direzione generale competente è tenuta ad acquisire e pubblicare i dati di cui all'art. 22 del D.Lgs. n. 33/2013 sul sito istituzionale della Regione alla sezione Amministrazione trasparente, e rinvia al sito della Società per le ulteriori informazioni che la stessa è tenuta a pubblicare. A tal fine la Società trasmette alla medesima Direzione generale:
 - le informazioni di cui all'art. 22, comma 2, del D.Lgs. n. 33/2013;
 - i dati relativi agli incarichi e al trattamento economico complessivo degli amministratori delle società, entro trenta giorni dal conferimento dell'incarico ovvero, per le indennità di risultato, entro trenta giorni dal percepimento;
 - l'attestazione di regolare adempimento degli obblighi di pubblicazione di cui all'art. 19, commi 3 e 7 del D.Lgs. n. 7175/2016, ai fini della verifica di cui all'art. 22, comma 4 del D.Lgs. n. 33/2013, oltre che ai fini delle previsioni sulle sanzioni di cui all'art. 47 del medesimo D.Lgs. n. 33/2013.
5. Fermi in capo alla Società gli obblighi e la responsabilità diretta ed esclusiva circa la corretta applicazione delle disposizioni in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione, il Socio attua i compiti di impulso e vigilanza a lui spettanti anche con gli strumenti propri del controllo, quali atti di indirizzo rivolti agli amministratori o promozione di modifiche statutarie e organizzative. Tali attività sono previste e articolate, con azioni concrete e verificabili, in sede di pianificazione delle azioni per la prevenzione della corruzione e la trasparenza della Regione.
6. In caso di carenze o irregolarità rilevate in sede di vigilanza, la Direzione generale competente segnala alla Società e al Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza della Società le difformità rilevate, invitandoli, in un'ottica collaborativa, ad attivarsi per le opportune modifiche o integrazioni della disciplina, ponendo in essere tutte le azioni necessarie. Qualora permanga una situazione di mancata o inadeguata adozione delle misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza, la medesima Direzione generale, coadiuvata dal Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza della Regione, individua gli strumenti di impulso più adeguati al fine di indurre la Società a conformarsi alle disposizioni normative.

Titolo IV - Disposizioni finali

Articolo 20 - Disposizioni finali e di rinvio

1. La presente direttiva è applicata in conformità alle fonti normative superiori e, in caso di modifica, integrazione, interpretazione autentica o ufficiale di tali fonti normative, la stessa direttiva è automaticamente integrata anche senza modifica formale.
2. Ulteriori eventuali disposizioni volte a meglio definire procedure ed adempimenti legati alle attività di controllo possono essere adottate dall'Organo Politico, nel rispetto delle disposizioni contenute nel presente Documento.
3. La Giunta regionale, per il controllo analogo di società che presentano caratteristiche peculiari, può



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA

adottare, su proposta dell'Assessore competente, apposite direttive che prevedano termini per l'esercizio del controllo diversi da quelli fissati dal presente documento purché compatibili con le norme di riferimento.

4. Le presenti Direttive sostituiscono quelle adottate con la deliberazione della Giunta regionale n. 42/5 del 23.10.2012 e con la deliberazione della Giunta regionale n. 39/17 del 10.10.2014, con deliberazione della Giunta regionale n. 22/7 del 14.7.2022 e con la deliberazione della Giunta regionale n. 4/3 del 15.2.2024.
5. Per quanto non espressamente prescritto nel presente Documento si rinvia alle vigenti disposizioni di legge, agli atti costitutivi delle Società, alle norme di dettaglio contenute nelle deliberazioni della Giunta regionale richiamate nell'articolo 1 e in quelle che saranno adottate successivamente nonché alle disposizioni contenute nelle singole convenzioni operative.

Articolo 21 - Entrata in vigore

1. Il presente Documento di indirizzo entra in vigore dal giorno successivo alla pubblicazione nel sito istituzionale della Regione.