



# Società Partecipate

## OBIETTIVI E

## INDIRIZZI IN MATERIA DI SPESE DI FUNZIONAMENTO IVI COMPRESSE QUELLE PER IL PERSONALE EX ART. 19 D. LGS. 175/2016

Estratto dall'Allegato A2 della Deliberazione C.C. N. 6 del 28/02/2022 – Documenti di programmazione 2022-2024: Approvazione Note di Aggiornamento al DUP, Bilancio Finanziario, Nota Integrativa, Piano Triennale Investimenti ed ulteriori allegati.

## ***Servizi pubblici locali***

## **I SERVIZI PUBBLICI LOCALI**

### **Organizzazione, modalità di gestione e indirizzi strategici per le società controllate, collegate o affidatarie di servizi**

In questa sezione del DUP si evidenziano i principali interventi programmatici e gli obiettivi che l'Amministrazione Comunale si prefigge relativamente alle proprie partecipazioni in società di capitali.

Si fa presente che, nel rispetto delle norme del decreto legislativo 175/2016, l'Amministrazione Comunale ha predisposto l'annuale documento di Razionalizzazione periodica delle partecipazioni ai sensi dell'articolo 20 del citato decreto, approvato dal Consiglio Comunale in data 13 dicembre 2021. Tale atto segue all'approvazione dei precedenti Piani di Razionalizzazione periodica avvenuta con deliberazioni consiliari numero 58 del 28 dicembre 2020, 64 del 16 dicembre 2019 e 70 del 20 dicembre 2018. In precedenza ancora, la razionalizzazione era stata oggetto di approvazione sia con il Piano Operativo di Razionalizzazione adottato con Decreto del Sindaco n. 15 del 31 marzo 2015, sia con il Piano di Revisione Straordinaria delle partecipazioni ex articolo 24 Dlgs 175/16 adottato dal Consiglio Comunale con delibera n.20 del 20/3/2017. In tali documenti sono delineati le azioni e gli interventi per la realizzazione delle misure e lo sviluppo dei percorsi tracciati dapprima dalla Legge di Stabilità 190/2014 e successivamente dal D.lgs. 175/16 per la riorganizzazione delle partecipazioni societarie comunali, tenendo conto dei processi di ristrutturazione aziendale o di definizione e pianificazione di aggregazioni/integrazioni industriali o societarie con altre aziende territoriali anche quale effetto dell'affidamento dei servizi su area vasta o ambito e della partecipazione alle gare relative.

#### **Costituzione Multiutility**

Nel 2022 proseguirà il processo per la creazione di un grande polo per la gestione dei servizi locali nella Regione Toscana e la costituzione di una **Multiutility** toscana con la finalità di aggregare le partecipazioni azionarie dei Comuni nelle aziende che gestiscono servizi pubblici locali e di interesse generale.

Attualmente la Toscana risulta un territorio ricco di aziende di spl, che, pur esprimendo una buona qualità dei servizi pubblici, tuttavia si caratterizzano per frammentazione gestionale.

Queste imprese pubbliche, tipicamente mono-business, riflettono oggi modelli che, a causa delle loro dimensioni, palesano limiti per l'ottenimento di livelli massimi di efficienza: limiti patrimoniali che riducono la capacità d'investimento, limiti funzionali che le rendono inadeguate nelle dinamiche concorrenziali con le multi-utilities di respiro nazionale e limiti strutturali che rendono complessi i processi di sviluppo e d'innovazione e che ridimensionano la competitività del territorio.

Il modello di gestione dei Servizi Pubblici locali che invece si è affermato in altre aree geografiche è stato quello dei processi aggregativi, finalizzato a creare multi-utility ossia società che erogano più servizi pubblici (multiservizi) per una gestione efficiente dei servizi pubblici attraverso la messa in condivisione delle potenzialità che i vari soggetti possono esprimere se si aggregano e superano la logica delle divisioni o settorialità conseguendo per tale via sinergie industriali, finanziarie e organizzative difficilmente perseguibili da imprese con dimensioni minori e aumentando le capacità di investimento a tutto beneficio dei servizi erogati.

L'obiettivo del Comune di Firenze, insieme ad altre importanti amministrazioni municipali toscane, è realizzare un progetto aggregativo che consenta la condivisione di linee strategiche di crescita volte – attraverso la valorizzazione delle singole società di settore nel campo dei servizi pubblici locali, dei

loro *brand* e del loro attuale presidio territoriale – all’attivazione di sinergie industriali ed operative tramite un’aggregazione industriale e societaria che porti alla costituzione di una società Multi-utility. Ciò al fine di superare ritardi infrastrutturali, frammentazione e “nanismo” dimensionale nel campo dei servizi governati dagli Enti locali, valorizzare l’esperienza delle aziende operanti sul territorio, conseguire valori economici-finanziari necessari alle nuove istanze e alle dinamiche di un mercato che, seppur in parte regolato, mantiene modelli di concorrenzialità significativi.

In tal senso, il Comune di Firenze intende riordinare il sistema delle proprie partecipazioni nei servizi pubblici e avviare un processo di aggregazione verso la creazione di un’azienda capogruppo costituita, guidata e controllata dai Comuni, conferendo dunque ad un unico soggetto le proprie partecipazioni detenute nelle società rientranti nel perimetro di attività da delinearci e che per grandi linee può interessare i settori idrico, energetico e ambientale.

Le nostre società partecipate di gestione in questi ambiti sono realtà ben posizionate ma tuttavia, nel contesto del generale processo di aggregazione che sta investendo il mercato dei servizi pubblici, tali società hanno necessità di crescere dal punto di vista dimensionale per mantenere il loro valore, crescita che, qualora fosse perseguita per linee interne, richiederebbe rilevanti investimenti diretti da parte dei soci pubblici, con tempi di realizzazione medio – lunghi.

Occorre, quindi, sviluppare un processo aggregativo in Toscana volto a creare un nuovo soggetto aziendale che detenga unitariamente le partecipazioni nel campo dei servizi pubblici e consenta di delineare un disegno imprenditoriale di ampio respiro, destinato a produrre valore nel tempo per gli azionisti delle società coinvolte e per i territori di riferimento creando le condizioni per migliorare i servizi, nonché le attività collaterali relative al soddisfacimento di bisogni e alle esigenze della collettività e per valorizzare il presidio territoriale e la tutela occupazionale.

Un progetto che quindi favorisca lo sviluppo di sinergie con potenzialità di miglioramento della quantità, qualità e varietà dei servizi offerti, con efficienze specifiche, tangibili e traslabili sul cittadino/utente/consumatore e che generi valore aggiunto grazie alla unicità derivante dalle caratteristiche territoriali dei soggetti coinvolti e la ridefinizione dell’oggetto sociale ampliato rispetto alle attività che l’eventuale nuovo soggetto sarà chiamato a svolgere, consentendo di meglio affrontare la concorrenza.

La sfida è dare vita ad un grande soggetto industriale di dimensioni analoghe a quelle dei grandi gruppi nazionali, dal dimensionamento ottimale anche per dialogare con il mercato dei capitali attraverso la quotazione in Borsa, con maggiore capacità finanziaria in relazione all’equity e capace di un maggior potere contrattuale per dotare i cittadini di un soggetto in grado di competere con le realtà più avanzate del Paese. Una realtà che può rappresentare un acceleratore della transizione verso la Circular Economy dei modelli di business locali, capace di stimolare e guidare la transizione energetica e dell’economia circolare attivando un virtuoso meccanismo di allocazione di risorse finanziarie e umane per realizzare infrastrutture e pratiche che facciano della Toscana la regione più verde del Paese.

Un simile ambizioso obiettivo può essere perseguito solo con la consapevolezza che occorre promuovere un partenariato tra realtà territoriali molto diverse i cui obiettivi travalicano nel tempo i cicli politici. La governance dovrà pertanto essere orientata a valorizzare le peculiarità di ciascuno anche aldilà degli orientamenti politici.

Tale percorso si realizzerà tenendo saldamente ed irrevocabilmente fermo il controllo, guida e gestione degli enti locali sulla nascente realtà, valorizzando le forme attive e privilegiate di partecipazione di cittadini, utenti e lavoratori.

L'indirizzo all'Amministrazione e alle società partecipate interessate è dunque quello di approfondire la tematica, di collaborare al processo aggregativo e poi presentare al Consiglio Comunale per l'approvazione degli atti di pertinenza, il perimetro di aggregazione ritenuto ottimale e il modello di governance da implementarsi che tenga conto delle valutazioni economiche degli assets conferiti e conferendi e che assicuri adeguata interlocuzione e rappresentatività dei soci e dei territori di riferimento.

Tutti gli attori coinvolti sono inoltre chiamati ad approfondire e proporre le migliori soluzioni atte a coniugare il controllo pubblico e la capacità industriale degli operatori economici di attrarre risorse finanziarie, anche attraverso il mercato dei capitali e la quotazione in Borsa, evitando che patrimonializzazione e oneri del finanziamento gravino sul settore pubblico e dunque sui cittadini per sostenere lo sviluppo industriale e tecnologico a beneficio delle comunità locali. Le scelte dovranno essere improntate al conseguimento dei maggiori investimenti sul territorio garantendo l'incremento del numero e della qualità dei servizi prestati con l'obiettivo di transitare verso un modello di economia circolare.

**Alia Servizi Ambientali SpA** è chiamata a partecipare attivamente e propositivamente al progetto Multiutility sopra rappresentato. Inoltre, nel proprio ruolo di concessionario del servizio assunto a seguito dell'aggiudicazione ventennale del servizio di raccolta e smaltimento rifiuti, dovrà perseguire il miglioramento ed efficientamento del servizio secondo i parametri definiti dal contratto di concessione e dall'ente affidante.

La società è tenuta in ogni caso agli indirizzi strategico-gestionali e organizzativi dei propri soci pubblici secondo le regole civilistiche e di diritto amministrativo applicabili ed inoltre è tenuta a implementare il flusso informativo nei confronti dei soci per quanto alle operazioni societarie ed in rispondenza agli obblighi previsti dalla regolamentazione comunale.

La società nel dicembre 2021 ha dato corso alle previsioni del Patto Parasociale a suo tempo approvato con la deliberazione consiliare numero 65/2016 con riferimento a quanto previsto all'articolo 10 circa il riequilibrio delle quote di conferimento dei soci.

**Acqua Toscana Spa**, società di recente costituzione, nel suo ruolo di holding a totale partecipazione di parte pubblica, ha il compito di gestire la partecipazione in Publiacqua Spa conferitale dai soci all'atto della costituzione. Il compito da perseguire, secondo quanto stabilito nella deliberazione di costituzione 25/2021 approvata dal Consiglio Comunale il 7 giugno 2021, è quello del rafforzamento della posizione dei soci pubblici nella governance del gestore del Servizio Idrico Integrato a favore di un loro maggior ruolo strategico. Le modifiche allo statuto del gestore, proposte per il conseguimento di tale scopo non sono state adottate a causa della mancata adesione del socio privato. Acqua Toscana è stata quindi chiamata a dare seguito alla iniziativa intrapresa dai soci pubblici con la disdetta del patto parasociale con il socio privato approvata dal Consiglio Comunale sia ai fini di quanto sopra sia per assicurare il conseguimento dell'obiettivo della realizzazione della Multiutility toscana dei servizi più sopra ricordato. Con nota dell'amministratore unico della società è stato quindi esercitato ai sensi dell'art. 9 del patto parasociale il diritto di acquisto dell'intera partecipazione detenuta da Acque Blu Fiorentine in Publiacqua Spa al prezzo di Euro 106.593.918,00 stabilito sulla base di perizia tecnica, indicando, come unico acquirente ai sensi del Patto Parasociale Acqua Toscana S.p.A. La data per il perfezionamento dell'acquisto è stata stabilita nel 10 giugno 2022. L'esercizio del diritto di acquisto è sottoposto alla condizione legale dell'ottenimento del quorum minimo necessario per la deliberazione dell'assemblea societaria autorizzativa dei soci di Acqua

Toscana S.p.A.

In quanto società in controllo pubblico, Acqua Toscana è sottoposta agli indirizzi dei soci in materia di contenimento dei costi di funzionamento ai sensi dell'articolo 19 del Tusp, da condividersi all'interno dell'assemblea dei soci. La società è comunque tenuta nella fase di avvio delle attività ad una oculata gestione dei costi e alla massima redistribuzione ai soci dei dividendi percepiti da Publiacqua Spa.

**Ataf Spa**, a seguito dell'intervenuto recesso dei soci di minoranza e della cessione del ramo paline e pensiline a favore di Ataf Gestioni Srl, si occupa della gestione degli immobili di proprietà, curandone la manutenzione e assicurando il rimborso delle quote ai comuni soci recedenti in un arco di 5 anni (ultima tranche 2022) e, al Comune di Firenze, lo stacco di dividendi secondo i piani economico finanziari approvati dalle assemblee societarie.

In quanto società in controllo pubblico Ataf Spa è tenuta al rispetto degli indirizzi dell'Amministrazione in materia di spese di funzionamento come da art. 19 D.lgs 175/2016.

**SaS SpA** deve mirare all'ottimizzazione dei servizi all'Amministrazione anche procedendo a riorganizzazioni funzionali degli assetti interni e dei rami di attività tenendo conto di possibili sinergie con altre società partecipate. La società dovrà inoltre mirare alla definizione di procedure interne che garantiscano la tracciabilità dei processi e l'efficientamento della gestione del personale.

In quanto società in controllo pubblico SaS SpA è tenuta al rispetto degli indirizzi dell'Amministrazione in materia di spese di funzionamento come da art. 19 D.lgs 175/2016.

**SILFI – Società Illuminazione Firenze e Servizimartcity SpA** oltre a proseguire nella gestione efficiente delle altre attività in affidamento, dovrà mirare alla valorizzazione delle sinergie e dell'operatività del complesso aziendale proveniente da Florence Multimedia Srl acquisito, mirando all'integrazione del nuovo complesso nella struttura organizzativa societaria e al conseguimento dei seguenti obiettivi:

- Implementazione dell'infomobilità urbana e metropolitana nel bollettino informativo pluri-giornaliero (via radio, via web tv, via social e via telegram) "Muoversi in Toscana", oggi solo extraurbano;
- Integrazione organica di "Muoversi in Toscana" nel progetto della Smart City Control Room;
- Estensione a tutti gli enti locali soci di Silfi Spa del supporto in termini di comunicazione istituzionale reso possibile dalle professionalità presenti oggi in Florence Multimedia Srl (particolarmente importante per il Comune di Firenze);
- Estensione a tutti gli enti locali soci di Silfi Spa dei servizi tipici sviluppati da Florence Multimedia Srl quali: i servizi televisivi di Florence TV; l'organizzazione di eventi speciali; la promozione dei contenuti su mass media esteri; i "press kit"; il supporto multimediale alla promozione turistica; riprese aeree del territorio tramite droni;
- Internalizzazione della distribuzione sul territorio della Firenze Card;
- Gestione unitaria della articolata comunicazione Silfi Spa nei confronti dei cittadini.

In conseguenza dell'operazione sopra descritta, si **indirizzano tutte le società controllate** e per quanto coerente con le attività svolte, **anche le altre società partecipate** a perseguire sinergie nell'ambito delle attività di comunicazione istituzionale anche avvalendosi del nuovo profilo di

attività di Silfi Spa.

L'operazione sviluppa ulteriormente il progetto dei soci di aggregare in un'unica azienda integrata molti dei servizi strumentali alla gestione ed allo sviluppo della "città intelligente", rafforzandone in modo decisivo il lato della comunicazione istituzionale e dell'infomobilità, potenziando il progetto "Firenze Smart".

L'Amministrazione ha inoltre approvato con deliberazione CC 32/2020 il conferimento a Silfi di un immobile di proprietà da utilizzare per una migliore organizzazione degli spazi societari e per l'attuazione e ottimizzazione dei servizi e attività affidati. Il conferimento potrà essere effettuato a seguito di idoneo aumento di capitale da approvarsi da parte dell'assemblea straordinaria dei soci di Silfi Spa.

In quanto società in controllo pubblico Silfi Spa è tenuta al rispetto degli indirizzi emanati dal Comitato di controllo di cui all'articolo 18 dello statuto societario e al rispetto di quanto stabilito dal Regolamento sulle modalità di esercizio del controllo analogo congiunto approvato dal suddetto Comitato.

Per quanto riguarda **Mercafir SCpA**, è interesse dell'Amministrazione Comunale mantenere un polo mercatale al servizio degli operatori ed è quindi favorevole ad una operazione di riqualificazione e sviluppo. In tal senso la candidatura del progetto di riqualificazione dell'area Mercafir ai fondi del PNNR destinati ai settori logistica e mercati italiani, sulla base di un'idea progettuale che prevede lo spostamento del mercato nell'area nord e la riconversione dell'area sud in un polo per la logistica delle merci con caratteristiche di sostenibilità. La società è chiamata a collaborare attivamente per quanto di propria pertinenza al raggiungimento dell'importante obiettivo di conseguimento dei finanziamenti suddetti.

In questa prospettiva di importanti investimenti è necessario approfondire l'opportunità di una trasformazione della compagine sociale finalizzata a dare stabilità alla società e dunque capacità di indebitamento e conseguente investimento in vista della scadenza della concessione prevista per il 2029. Il Comune ha proposto ai soci privati nel corso dell'Assemblea straordinaria del 15 luglio 2021, di valutare l'opportunità di cedere le quote da essi detenute al socio pubblico con l'obiettivo di ottenere una società in house con i requisiti di stabilità e capacità di incremento molto significativi che potrebbero consentire di realizzare gli obiettivi di riqualificazione e sviluppo. I soci privati sono stati invitati a valutare la proposta e a sollecitare eventuali alternative/integrazioni.

A tal fine Mercafir è richiesta di farsi parte attiva per la messa in atto di un tavolo operativo tra soci per approfondire le suddette ipotesi e valutazioni in modo comune anche in ragione dell'evoluzione normativa in materia di affidamento dei servizi pubblici e concorrenza.

In attesa degli sviluppi strategici prospettati sopra, la società dovrà continuare ad operare per il contenimento dei costi operativi mirando al mantenimento in efficienza delle strutture in gestione.

In quanto società in controllo pubblico Mercafir SCpa è tenuta al rispetto degli indirizzi dell'Amministrazione in materia di spese di funzionamento come da art. 19 D.lgs 175/2016.

**Casa SpA** dovrà continuare nel perseguimento delle proprie finalità statutarie a rispondere con sempre maggiore efficacia alle richieste delle amministrazioni.

In particolare, tenuto conto dell'imminente approvazione del nuovo contratto di servizi e della conseguente correlata implementazione delle attività e delle nuove progettualità di sviluppo legate a finanziamenti straordinari (UE, PNNR, PINQUA, Superbonus 110, riqualificazione energetica degli

edifici, ecc.), la società dovrà dotarsi di una nuova governance organizzativa. A tal fine si ritiene necessario un rafforzamento della struttura organizzativa e di conseguenza dare alla predetta società il seguente indirizzo: nomina di un direttore generale, allo stato non presente all'interno della società e nomina di un altro dirigente, anche a tempo determinato per soddisfare la necessità di spesa dei nuovi fondi straordinari. Il tutto nel rispetto del comma 5 dell'art. 19 del D.lgs 175/2016.

**Firenze Parcheggi SpA**, pur nel difficile contesto determinato dalla situazione epidemiologica che ha impattato sul volume di affari della società, dovrà proseguire l'impegno a favore di iniziative per l'incremento della fruizione dei parcheggi anche in collaborazione con i gestori del trasporto pubblico locale e di altri operatori del territorio al fine di conseguire una gestione coordinata della sosta. La società è altresì impegnata alla collaborazione con il Comune di Firenze nelle politiche anche agevolative della sosta che potranno essere promosse e implementate dall'Amministrazione in ragione dell'evoluzione della situazione sanitaria nei mesi a venire.

La società è inoltre chiamata ad attuare gli indirizzi ricevuti nell'ambito dei provvedimenti di razionalizzazione di cui all'articolo 20 del Tusp con riferimento alle sue partecipazioni societarie di primo livello.

In quanto società in controllo pubblico Firenze Parcheggi SpA è tenuta al rispetto degli indirizzi dell'Amministrazione in materia di spese di funzionamento come da art. 19 D.lgs 175/2016.

**Toscana Energia SpA** che, nella seconda parte del 2019 è passata da società a maggioranza pubblica a società a maggioranza privata, dovrà continuare ad operare per il miglioramento della qualità dei servizi offerti e il costante presidio sul territorio del personale dell'azienda.

Per **AFAM SpA** dovrà proseguirsi con l'attuazione degli impegni previsti dal contratto di servizio e dalla relativa integrazione sottoscritta nel 2017. Si rileva che nel corso del 2018 la società ha conseguito la qualifica di Società Benefit ai sensi della Legge 208/2015, tale caratterizzazione dovrà essere mantenuta anche per gli esercizi a venire.

Per **Firenze Fiera Spa** le scelte organizzative sono condizionate dall'evolversi dell'attuale situazione emergenziale che ha impattato in modo significativo sul settore di attività della società.

## **OBIETTIVI TRASVERSALI**

### **Realizzazione della “Smart City Control Room” (SCCR).**

Fra i propri indirizzi strategici si ricorda quello relativo alla realizzazione della “Smart City Control Room” (SCCR), qualificata come centrale di coordinamento di tutti i servizi della smart city nonché elemento centrale della strategia di miglioramento della mobilità dell'area metropolitana. Pertanto al fine di consentire la gestione unitaria di tutti i servizi smart al cittadino, **si mantiene l'indirizzo alle società coinvolte all'attuazione di questo progetto, di adoperarsi** e collaborare attivamente, laddove necessario anche con sinergie di gruppo, affinché possa concretizzarsi la realizzazione del presente obiettivo finalizzato, peraltro, alla creazione di un organismo di controllo della viabilità metropolitana governato da un'unica struttura che gestirà in maniera integrata anche gli interventi emergenziali sull'intero territorio.



In tale ottica, si valuterà la riorganizzazione di alcune attività e servizi tra SAS Spa e Silfi Spa. Le società in tal senso sono chiamate a collaborare attivamente alla individuazione delle possibili sinergie strategiche e operative.

Silfi parteciperà attivamente agli aspetti di centrale operativa della mobilità (supervisore del traffico, gestione semaforica, informazione all'utenza in tempo reale, funzioni della piattaforma di infomobilità) e al mantenimento in esercizio della centrale. La SCCR lavorerà in costante collegamento con la struttura comunale che produce i provvedimenti di modifica della mobilità per lavori, manifestazioni, eventi ecc.

### **Firenze 100% GPP**

Fra gli obiettivi strategici che si è posto il Comune di Firenze vi è quello di intraprendere una politica nella quale attuare, nella totalità degli appalti, i Criteri Ambientali Minimi e il Green Public Procurement (GPP); una politica che si chiamerà “Firenze 100% GPP” e che prevede la piena e sistematica attuazione dei criteri fondamentali ogni appalto dovrà integrare i criteri ambientali e sociali che portino a ridurre i consumi energetici di materie prime, la produzione di rifiuti e le emissioni di CO2 e di altri inquinanti. L'Amministrazione si è proposta di promuovere il perseguimento di tale obiettivo anche da parte delle **società partecipate**.

## **OBIETTIVI E INDIRIZZI SUL COMPLESSO DELLE SPESE DI FUNZIONAMENTO AI SENSI DELL'ARTICOLO 19 DEL TESTO UNICO IN MATERIA DI SOCIETÀ A PARTECIPAZIONE PUBBLICA" D.LGS175/16.**

Il Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n.175 (di seguito Testo Unico o TUSP) detta specifiche norme da applicarsi alle società in controllo pubblico definendo al contempo alcuni adempimenti in capo alle Amministrazioni controllanti.

In particolare, l'articolo 19 del dlgs 175/2016 prevede

- al comma 5 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, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera e tenuto conto di quanto stabilito dall'art. 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale.”*

- al successivo comma 6 che *“le Società a controllo pubblico garantiscono il concreto perseguimento degli obiettivi di cui al comma 5 tramite propri provvedimenti da recepire, ove possibile, nel caso del contenimento degli oneri contrattuali, in sede di contrattazione di secondo livello”.*

- al comma 7 che *“I provvedimenti e i contratti di cui ai commi 5 e 6 sono pubblicati sul sito istituzionale della società e delle pubbliche amministrazioni socie [...]”.*

Inoltre in materia di reclutamento del personale il TUSP dispone che *“Le società a controllo pubblico stabiliscono, con propri provvedimenti, criteri e modalità per il reclutamento del personale nel rispetto dei principi, anche di derivazione europea, di trasparenza, pubblicità e imparzialità e dei principi di cui all'articolo 35, comma 3, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165”* nonché, in caso di mancata adozione dei suddetti provvedimenti, *“trova diretta applicazione il suddetto articolo 35, comma 3, del decreto legislativo n. 165 del 2001”*;

La rappresentazione tipica delle spese delle società di capitali risulta dal Conto Economico di cui allo schema di Bilancio CEE art 2425 del Codice Civile e in tale ambito sono da ritenersi riferibili al termine **spese di funzionamento** adottato dal Testo unico gli oneri di cui ai punti:

B6 "Costi di acquisto delle materie prime"

B7 "Costi per servizi "

B8 "Costi per godimento beni di terzi"

B9 "Costi del personale"

B 14 "Oneri diversi di gestione"

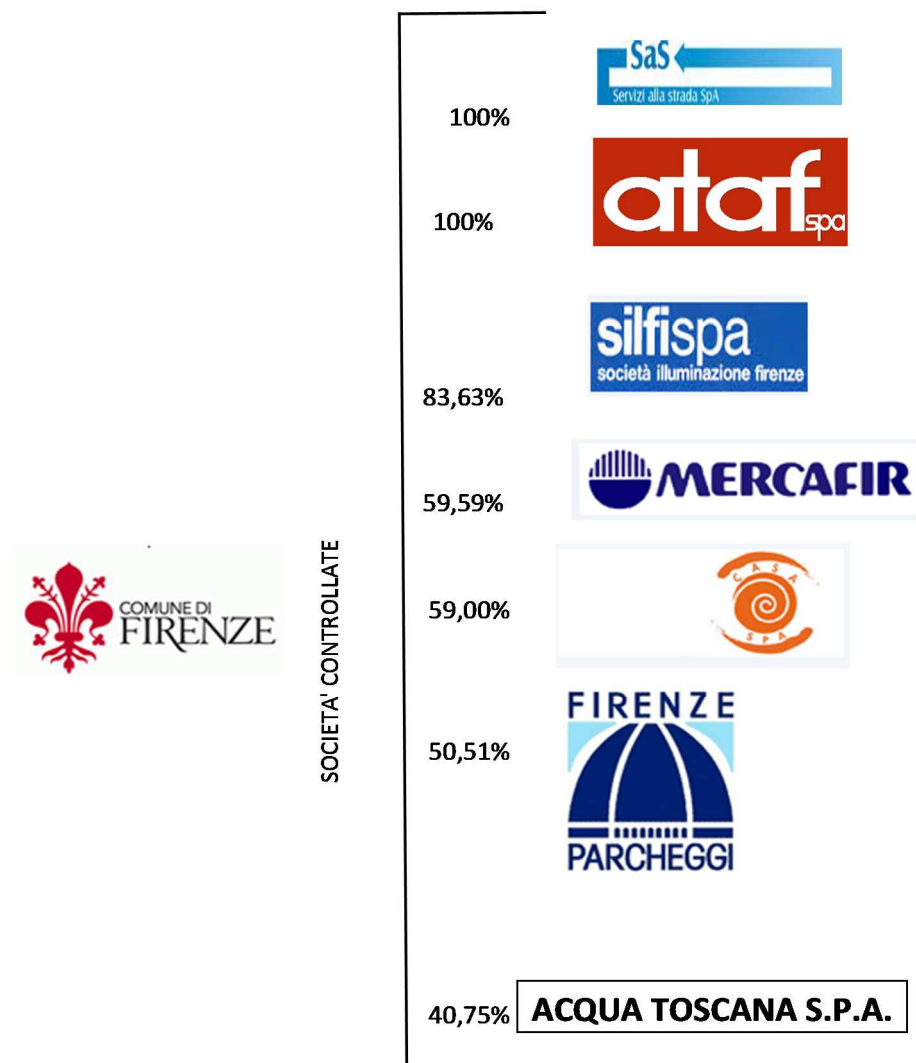
all'interno di detta categoria sono **spese del personale** quelle di cui al punto B9 dello schema di Bilancio CEE.

Ai sensi del combinato disposto del Testo Unico e della normativa civilistica, sono **società controllate** dal Comune di Firenze:

- ✓ Azienda Trasporti dell'Area Fiorentina – ATAF S.p.A.
- ✓ Servizi alla Strada - SaS S.p.A.
- ✓ Società Illuminazione Firenze e Servizi Smartcity SILFI S.p.A.
- ✓ Mercafir Scpa
- ✓ Casa S.p.a.
- ✓ Firenze Parcheggi S.p.A.

- ✓ Acqua Toscana S.p.A. (il Comune di Firenze non detiene la maggioranza assoluta del capitale sociale, ma le maggioranze statutarie sono tali da configurare il controllo congiunto da parte dei soci pubblici).

Alia Servizi Ambientali S.p.A., pur detenendo il Comune di Firenze una quota di partecipazione di maggioranza assoluta al capitale sociale, in esito all'emissione di uno strumento finanziario quotato su un mercato regolamentato, risulta estranea all'applicazione delle norme del D.Lgs.175/16 ai sensi del suo articolo 26.



Estranea all'applicazione delle norme del D.Lgs. 175/16 Articolo 26 Dlgs 175/2016 e smi

58,87%



## INDIRIZZI 2022-2024

Le società dovranno dare motivata e documentata evidenza nell'ambito nella relazione sulla gestione allegata al bilancio di esercizio e/o nella relazione sul governo societario di cui all'articolo 6 co 4 D.lgs 175/16:

- delle politiche assunzionali adottate e della relativa coerenza con i presenti indirizzi;
- del rispetto dei vincoli di spesa e degli eventuali scostamenti dagli obiettivi di spesa di funzionamento stabiliti nei presenti indirizzi, qualora non riassorbiti mediante azioni correttive nel corso dell'esercizio;
- degli oneri contrattuali della contrattazione integrativa, della loro evoluzione nell'ultimo triennio e del rispetto degli indirizzi ricevuti
- degli adempimenti previsti all'articolo 25 comma 1 del TUSP con riferimento agli esercizi 2020-21-22 in ordine alla ricognizione del personale in servizio, per individuare eventuali eccedenze;

Ai fini di quanto sopra, la relazione sul governo societario dovrà essere corredata da **apposite tabelle** che riportano i valori degli indicatori e le attestazioni di seguito riportati per ciascun obiettivo.

Il rispetto dei presenti indirizzi dovrà essere oggetto di verifica da parte **Collegio Sindacale** di ciascuna società, il quale è tenuto a informare i soci sugli esiti del controllo e l'ottemperanza della società ai medesimi con specifica comunicazione al Comune di Firenze.

La mancata ed immotivata coerenza dell'azione aziendale con i presenti indirizzi da parte degli Amministratori della società configura ipotesi di revoca per giusta causa per quanto al terzo comma dell'articolo 2383 C.C. 3° comma e/o comportamento omissivo ai sensi dell'articolo 8 Regolamento sugli indirizzi per la nomina, designazione e la revoca dei rappresentanti del Comune presso Enti, aziende, istituzioni approvato con deliberazioni consiliari nn. 126/2004 e 31/2007.

### SPESE DI FUNZIONAMENTO

#### Indirizzi generali

Le società dovranno operare al fine di garantire che, in costanza di servizi affidati/svolti, le **spese di funzionamento** come sopra definite siano contenute entro la crescita massima, per ciascun esercizio rispetto alla media del triennio precedente, dell'incremento del tasso di inflazione programmato indicato dal MEF nei documenti di programmazione economica e finanziaria annuale.

**Obiettivo:**  $CF \text{ anno } n + \Delta \text{ tip} \leq CF \text{ media anno } (n-3, n-2, n-1)$

Esempio per il 2022 - Obiettivo:  $CF \text{ 2022} + \Delta \text{ tip} \leq CF \text{ media } (2019-2020-2021)$

Nell'ambito dell'aggregato **spese di funzionamento** dovrà essere prestata particolare attenzione al contenimento di alcune categorie di spesa, evidenziate dalla normativa con riferimento alle Pubbliche amministrazioni, secondo quanto segue:

- per le **spese per missioni e trasferte** dell'organo amministrativo e del personale, le società devono attenersi per quanto compatibile/applicabile alle disposizioni previste dal Regolamento del Comune di Firenze approvato con deliberazione di Giunta numero 13/2017, le cui indicazioni per il personale dirigenziale del Comune sono da estendersi agli amministratori della società o comunque adottarne appositamente ispirato al principio di contenimento dei costi.

**Obiettivo** spese per missioni e trasferte: Attestazione

In ogni caso, eventuali **trasferte all'estero** dovranno essere adeguatamente motivate in ordine alla necessità e preventivamente autorizzate dal Comitato dei soci, salvo non trovino copertura con adeguati finanziamenti privati esterni alla società;

**Obiettivo** trasferte all'estero: Attestazione

- le società devono contenere le **spese per studi e incarichi di consulenza** (ovvero prestazioni professionali finalizzate alla resa di pareri, valutazioni, espressioni di giudizi, consulenze legali al di fuori della rappresentanza processuale e patrocinio della società ed in generale spese non riferibili a servizi professionali affidati per sopperire a carenze organizzative o altro) nel limite massimo della media della spesa sostenuta nei due esercizi precedenti a quello di riferimento;

**Obiettivo** spese per studi e incarichi di consulenza:  $SpInc \text{ anno } n \leq SpInc \text{ media annua } (n-2, n-1)$   
Esempio per il 2022 - Obiettivo:  $SpInc \text{ anno } 2022 \leq SpInc \text{ media } (2020, 2021)$

Le società potranno dotarsi di autonomi **regolamenti** in materia che dovranno in ogni caso recepire i principi generali stabiliti in atti regolamentari del Comune di Firenze e dei limiti di spesa in essi stabiliti.

## **SPESE DI PERSONALE: Politiche assunzionali e contrattazione decentrata**

Con riferimento alle spese di personale, in ottemperanza alle previsioni del citato art. 19 comma 6 del D.lgs. 175/2016, si ritiene di indirizzare le società in controllo al generale principio del contenimento delle spese del personale in costanza di servizi svolti/gestiti nel tempo, al netto degli effetti delle dinamiche risultanti dalla contrattazione collettiva nazionale, fermo restando quanto di seguito più specificamente dettagliato in ordine alle politiche assunzionali (A) e al contenimento degli oneri del personale (B):

**Obiettivo:**  $\text{Costo complessivo personale anno } n - \Delta \text{ CCNL anno } n \leq \text{Costo complessivo personale anno } n-1$

### **A) Politiche assunzionali**

1. divieto di procedere ad assunzioni di qualsiasi tipologia in presenza di squilibri gestionali, di risultati d'esercizio negativi, di situazioni prospettive in disequilibrio economico-finanziario;

**Obiettivo:** se  $\text{Reddito Operativo} < 0$  o  $\text{Utile} < 0 \rightarrow$  Divieto Assunzioni

2. in caso di invarianza, stabilità di servizi e fermo restando quanto sopra, sarà possibile procedere, alle assunzioni necessarie a garantire l'ordinario turnover dei lavoratori in servizio con l'acquisizione di risorse per un costo non superiore al 100% del costo del personale cessato;

**Obiettivo:**  $\text{Turnover} \approx \text{Costo annuo dipendenti Acquisiti} \leq \text{Costo annuo dipendenti fuoriusciti}$

3. in caso di acquisizione di nuovi servizi in affidamento o di significativa implementazione di servizi richiesti dall'Amministrazione, laddove non sia possibile procedere al loro espletamento con razionalizzazione del personale in organico, potrà essere proceduto ad incremento del personale in servizio con conseguente aumento del costo complessivo in deroga a quanto stabilito nei paragrafi che precedono.

In tal caso sarà necessario:

- a. esplicitare, in via preliminare al perfezionamento degli atti di affidamento da parte dei competenti uffici delle Amministrazioni affidanti dei nuovi servizi, le eventuali necessità di risorse e il relativo costo prospettico anche ai fini dell'esercizio del controllo analogo.
- b. la necessità di nuovo personale dovrà essere evidenziata negli atti con cui si attesta la congruità dei nuovi servizi.
- c. con riferimento alle assunzioni correlate a eventuali nuove attività finanziate con corrispettivo a carico di operatori economici o utenti in generale, deve esserne valutato l'impatto sulla gestione caratteristica talché la stessa dovrà assicurare margini adeguati per lo stabile conseguimento di un risultato di esercizio in equilibrio. Tale valutazione dovrà essere adeguatamente illustrata nel budget annuale.

**Obiettivo:** Attestazione con analitica indicazione e verifica delle condizioni richieste, Prospetto comparativo fra Valore nuovi servizi (maggiori ricavi, economie di scala) e Costo nuove Assunzioni

4. Nell'ambito di quanto sopra, potrà essere fatto ricorso a contratti a tempo indeterminato unicamente in caso di nuovi affidamenti avente carattere stabile nel tempo.

In caso di necessità di sopperire a carenze temporanee di risorse o implementazioni di servizi in affidamento/svolti non aventi caratteristiche di stabilità nel tempo, potrà essere proceduto al reperimento di risorse a tempo determinato, interinale o altre forme temporanee avuto comunque riguardo alla sostenibilità economica di tali interventi rispetto al complessivo equilibrio aziendale.

**Obiettivo:** Attestazione con analitica indicazione numero, tipologia e costo nuove assunzioni

## B) Oneri contrattuali e regolamentazione

1. Gli organismi societari preposti alla valutazione e alla determinazione dei riconoscimenti economici al personale dovranno operare sulla base di criteri oggettivi di selettività e merito che

ne permettano la riconduzione alla prestazione effettivamente resa dal singolo lavoratore, tenendo conto del contributo reso ed assicurando il contenimento o l'invarianza della misura massima del valore distribuito. La società assicura l'**introduzione di parametrizzazioni che rendano coerenti e in linea i valori assoluti e relativi dei premi con l'ammontare delle premialità erogate nelle organizzazioni dei soci pubblici**. Il sistema di valutazione della performance dovrà basarsi sull'individuazione, in fase previsionale, di obiettivi certi, misurabili e raggiungibili, comunque parametrati al mantenimento della sostenibilità dei rendimenti economici della società, in special modo per la dirigenza. Le economie da valutazioni non possono essere oggetto di redistribuzione ma costituiscono economie di bilancio/diminuzione di costi.

**Obiettivo:** relazione con evidenza di criteri e parametri adottati

2. Indennità, premi e riconoscimenti possono essere corrisposti solo ed esclusivamente in caso di raggiungimento di risultati economici positivi e l'erogazione complessiva annua dei premi di risultato, indennità e riconoscimenti economici al personale (dirigente e non) deve essere comunque contenuta nel 50% dell'ammontare del risultato di esercizio di competenza.

**Obiettivo:** Premi complessivi  $\leq$  50% Utile Esercizio

3. Premi di risultato, indennità e riconoscimenti economici al personale concorrono, nell'esercizio a cui sono riferite le valutazioni, a formare il tetto complessivo di spesa del personale da conteggiarsi ai fini del rispetto del generale principio di contenimento dei costi in costanza di servizi svolti/gestiti nel tempo. Ai fini sia budgetari che del sistema di performance, gli organi di amministrazione e la direzione aziendale devono operare scelte improntate ai criteri di economicità e contenimento dei costi graduando l'applicazione delle risorse, a seconda degli obiettivi dell'esercizio, entro il parametro massimo delle somme erogate nell'esercizio 2019. Nel caso di accordi integrativi diversi, la società dovrà tenere conto di questi indirizzi al primo rinnovo utile. Indirizzi diversi potranno esserci per le società in controllo analogo congiunto.

**Obiettivo:** Premi anno n (per es 2022)  $\leq$  Premi 2019

4. Il valore nominale dei buoni pasto (o altre indennità di mensa) riconosciuti ai dipendenti non può essere aumentato. La società deve assicurare che gli stessi siano commisurati alla effettiva presenza in servizio e alla prosecuzione delle attività dopo la pausa pranzo, salvo eventuale specifica disciplina all'interno dei CCNL di categoria. Il pasto va consumato al di fuori dell'orario di servizio. Nel caso di accordi integrativi diversi, la società dovrà tenere conto di questi indirizzi al primo rinnovo utile.

**Obiettivo:** Valore Buono Pasto anno n = Valore Buono Pasto n-1

**Obiettivo:** Attestazione commisurati alla effettiva presenza in servizio e alla prosecuzione delle attività dopo la pausa pranzo

5. Non è consentito il ricorso a contratti di acquisto o noleggio autovetture da destinarsi all'uso promiscuo da parte del personale dipendente e degli amministratori.

**Obiettivo:** Attestazione

6. Ove non siano previste specifiche norme nella contrattazione nazionale collettiva applicabile e nella contrattazione integrativa aziendale, si indirizza la società a che:
- a. per le autorizzazioni allo svolgimento di incarichi e attività estranei all'azienda a livello individuale, comprese le attività professionali da esercitarsi in regime di libera professione, si applichino le norme previste per il personale dipendente del Comune di Firenze, in quanto principale socio di riferimento. La società dovrà assicurare la progressiva messa a regime in coerenza con la presente disposizione degli incarichi già in essere.

**Obiettivo:** Attestazione

- b. La società adotta sistemi di rilevazione automatizzata individuale delle presenze.

**Obiettivo:** Attestazione

- c. In coerenza con il generale principio di economicità di gestione e contenimento oneri contrattuali, viene stabilito che in caso di cessazione di funzioni o cariche apicali di particolare rilievo (quali ad esempio la figura di direttore generale, dirigente, ecc..) il risparmio di spesa in tal modo conseguibile non può essere immediatamente destinato a copertura di maggiori oneri di personale per assunzione di figure professionali diverse o incremento di premi aziendali. L'eventuale suo utilizzo per funzioni diverse deve essere sottoposto all'approvazione dell'organo di controllo analogo dei soci.

**Obiettivo:** Attestazione cariche cessate – Evidenziazione somme figurative accantonate

### **Incidenza della situazione emergenziale e della normativa correlata sulle attività e sull'organizzazione della Società.**

In relazione alla fase emergenziale e ai suoi effetti nel medio periodo, le Società assoggettano a controllo specifico le dinamiche economico-finanziarie, individuando per ciascun servizio i profili di criticità, al fine di:

- a) rimodulare o interagire con gli Enti soci per la rimodulazione delle risorse necessarie per far fronte a servizi e prestazioni essenziali;
- b) rimodulare e contenere l'utilizzo delle risorse per servizi e prestazioni non essenziali e per attività facoltative
- c) ridurre le spese di funzionamento, con razionalizzazione dell'utilizzo delle risorse disponibili, anche in rapporto alla possibile rimodulazione dei corrispettivi da parte degli Enti

La ridefinizione del budget deve tenere in considerazione le spese obbligatorie o comunque necessarie per far fronte alla situazione emergenziale, ai suoi effetti successivi e agli obblighi di utilizzo di dotazioni di protezione, con particolare riferimento al personale.



## ALTRI INDIRIZZI

In caso di **eventi eccezionali** e altri interventi di carattere strategico non contemplate nei presenti indirizzi, disposizioni di maggior dettaglio o di revisione dei limiti potranno essere definite, anche su impulso di parte, con successivi atti anche delle Direzioni comunali affidanti.

La società procede al reclutamento delle risorse umane solo quando abbia verificato l'effettiva necessità di tali assunzioni in relazione alle dinamiche organizzativo-gestionale stabili e temporanee.

Per agevolare il monitoraggio complessivo sull'andamento della società, la stessa trasmetterà entro il mese di novembre di ogni anno il **budget riferito all'esercizio successivo** e predisporrà report periodici di avanzamento e scostamento rispetto al budget di cui sopra con cadenza massima trimestrale o più frequentemente se richiesto da particolari situazioni che determinano scostamenti significativi rispetto alle previsioni.

Il Comitato sottolinea la valenza dell'adozione di efficaci sistemi di controllo di gestione ex articolo 6 comma 3 lettera b) del D.Lgs. 175/2016.

La **società Ataf Spa** che è stata interessata da un quasi completo snellimento degli assetti organizzativi in seguito della mutata natura delle attività da svolgere, dovrà organizzare la gestione societaria tramite convenzioni o rapporti lavorativi valutando la più efficiente opzione anche tenuto conto delle prospettive temporali di attività della società: il costo delle scelte aziendali adottate debitamente rappresentato nella documentazione a corredo del bilancio annuale, potrà essere sostenuto in deroga ai limiti di contenimento rispetto agli anni precedenti nello stretto rispetto delle finalità sopra esposte.

Le società dovranno assicurare sempre che il proprio Regolamento sulle assunzioni, sia adeguato all'art. 35 del D. Lgs. 65/2001 e in particolare al suo comma 3, adottando tempestivamente le revisioni necessarie, e predisporre entro il 30 settembre di ogni anno l'**aggiornamento della dotazione organica**, evidenziando i **fabbisogni di personale**, annuali e triennali, sia in relazione alla cessazione di personale che in ordine agli sviluppi delle attività, tenendo conto sempre del quadro di sostenibilità degli equilibri economici e dei presenti obiettivi.

La nuova dotazione e i fabbisogni dovranno essere condivisi con le strutture comunali affidanti servizi dei soci ed essere coerenti con i budget.

A seguito dell'emergenza sanitaria i riferimenti per gli obiettivi annuali e triennali di contenimento dei costi contenuti nei presenti indirizzi sono da intendersi riferiti ai periodi temporali privi di carattere di straordinarietà immediatamente precedenti.

Al fine di agevolare il monitoraggio complessivo sull'andamento delle società in controllo si conferma l'impegno alle stesse alla trasmissione entro il mese di novembre di ogni anno del **budget** riferito agli esercizi successivi, indirizzandole altresì alla predisposizione di **report periodici** di avanzamento e scostamento rispetto al budget di cui sopra con cadenza massima trimestrale o più frequente se richiesto da particolari situazioni al fine della tempestiva comunicazione all'Amministrazione di eventuali scostamenti significativi rispetto alle previsioni.

Con riferimento al **Programma di valutazione dei rischi aziendali**, adottato in attuazione dell'articolo 6 del D. Lgs 175/16 , si raccomanda alle società di orientare la propria organizzazione e metodologia di monitoraggio a quanto previsto dal documento emanato dalla struttura di

monitoraggio delle partecipazioni pubbliche del Mef, disponibile sul sito istituzionale del Ministero per l'utilizzo di indicatori e informazioni coerenti, compatibilmente con la struttura organizzativa della società medesima.

## **SOCIETÀ A TOTALE PARTECIPAZIONE PUBBLICA IN CONTROLLO ANALOGO CONGIUNTO**

Le compagini sociali di **Casa Spa e Silfi Spa** sono composte da una pluralità di enti pubblici soci e entrambe le società operano secondo il modello dell'*in house providing* con la previsione, a livello statutario, ciascuna di specifico organismo di indirizzo e controllo da parte dei soci. I presenti indirizzi verranno pertanto condivisi in seno agli organismi di controllo analogo statutariamente preposti e potranno essere ricalibrati in relazione a peculiarità delle singole società o anche in relazione alle proposte che scaturiranno dal confronto con gli altri soci. Quanto sopra sempre nel rispetto del generale principio dell'efficienza ed efficacia dell'azione societaria e del principio di legge di contenimento dei costi.

In particolare per **Silfi Spa**, in considerazione dell'evoluzione dei servizi e della struttura organizzativa anche a seguito dell'acquisizione del complesso di Firenze Multimedia Srl, il Comitato di controllo analogo ha indirizzato la società alla redazione di un Piano dei nuovi fabbisogni di personale da sottoporre al Comitato medesimo previa condivisione con le strutture affidanti, autorizzando nel contempo l'effettuazione di una oculata politica del turnover e copertura di carenze organizzative

Il Comune di Firenze è socio di **CET - Società Consortile Energia Toscana Srl** della quale, diversamente dalle società sopra richiamate, non detiene una partecipazione di maggioranza, ma la società opera secondo il modello dell'*in house providing* ed è dunque sottoposta al controllo analogo congiunto dei soci per mezzo del Comitato di Indirizzo e Vigilanza previsto dall'art. 20 dello statuto. La società è dunque tenuta al rispetto degli indirizzi emanati da tale organismo.

## **SOCIETÀ A TOTALE PARTECIPAZIONE PUBBLICA IN CONTROLLO CONGIUNTO**

**Acqua Toscana S.p.A.** Si tratta di società a controllo pubblico congiunto fra i soci pubblici, nella forma della holding di partecipazioni e dunque priva di affidamento di servizio; la stessa è pertanto oggetto di indirizzi condivisi all'interno dell'assemblea dei soci.

In quanto società in controllo pubblico, Acqua Toscana Spa è in ogni caso tenuta agli adempimenti previsti dal D.Lgs 175/16 per tali società. Fra questi, a titolo non esaustivo, si ricorda la redazione della Relazione sul governo societario e lo specifico programma di valutazione del rischio di cui ai commi 4 e 2 dell'articolo 6 dello stesso decreto, oltretutto alle valutazioni circa gli strumenti di controllo interno di cui al comma 3 del medesimo articolo.

In considerazione del recente avvio dell'operatività della società, i criteri in materia di contenimento dei costi di funzionamento sopra esposti non sono strettamente applicabili, ma devono essere comunque intesi come principi generali a cui attenersi.

Con specifico riferimento al costo del personale, la società dovrà valutare l'adozione delle scelte organizzative di maggiore efficienza ed efficacia alla luce delle operazioni relative al progetto Multiutility in divenire. Le scelte organizzative adottate dovranno essere adeguatamente motivate

nella Relazione sul governo societario anche alla luce delle previsioni dell'articolo 20 del D.Lgs 175/16.

Anche per Acqua Toscana viene dato atto che i presenti indirizzi verranno pertanto condivisi fra i soci e potranno essere ricalibrati in relazione a peculiarità della società o in relazione alle proposte che scaturiranno dal confronto con gli altri soci.