

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 premette che l'Amministrazione Comunale ha adottato l'annuale documento di Razionalizzazione periodica delle partecipazioni ai sensi dell'articolo 20 del TUSP, deliberazione di Consiglio Comunale numero 90 del 23 dicembre 2024, effettuando una completa ricognizione delle società partecipate.

Tale atto segue all'approvazione dei precedenti Piani di Razionalizzazione periodica e di Revisione Straordinaria delle partecipazioni ex articolo 24 Dlgs 175/16 adottato dal Consiglio Comunale con delibera n. 20 del 20/3/2017 e all'approvazione del Piano Operativo di Razionalizzazione adottato con Decreto del Sindaco n. 15 del 31 marzo 2015. In tali documenti sono delineati nel tempo 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.

Alia Servizi Ambientali Spa (Multiutility)

Nel 2023 è stato attuato il primo passo del processo per la creazione di un grande polo per la gestione dei servizi locali nella Regione Toscana tramite la costituzione di una **Multiutility** (in Alia Servizi Ambientali Spa) di livello regionale con la finalità di aggregare il maggior numero possibile di partecipazioni azionarie dei Comuni nelle aziende che gestiscono servizi pubblici locali e di interesse generale, sulla base della deliberazione quadro di Consiglio Comunale numero DC/2022/00049. Nel 2024 questo processo è proseguito con l'allargamento delle realtà locali coinvolte.

L'assemblea dei soci del primo luglio 2025 ha approvato una **nuova denominazione** per la società che si chiamerà **Plures** con decorrenza dal gennaio 2026.

La finalità perseguita dal Comune di Firenze, insieme ad altre importanti amministrazioni municipali toscane, è stata quella di 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 ha portato alla costituzione di una società Multi-utility nei settori idrico, energetico e ambientale.

In particolare, la deliberazione DC/2022/00049 ha approvato il conferimento in Alia Servizi Ambientali Spa della partecipazione del Comune di Firenze in Toscana Energia Spa., avvenuto il 30 dicembre 2022, e la fusione per incorporazione in Alia Servizi Ambientali Spa di Acqua Toscana (oltre a Consiag Spa e Publiservizi Spa non partecipate dal Comune di Firenze) avvenuta il 26

Gennaio 2023. Nella stessa data si è proceduto anche alla firma del patto parasociale regolante le procedure di nomina degli organi sociali.

Nell'ambito del quadro progettuale condiviso dalle amministrazioni coinvolte nell'operazione Multiutility gli amministratori della società sono impegnati al rispetto del complesso dei presupposti delineati dal Consiglio comunale per l'operazione fra i quali si ricorda che:

- a) il Comune di Firenze rimanga il socio di maggioranza relativa;
- b) il mantenimento di almeno il 51% del capitale sociale e dei diritti di voto della Multiutility in mano ai soci pubblici;
- c) tutti gli aumenti di capitale a servizio di conferimenti in natura dovranno essere deliberati ed eseguiti nel rispetto di questi due presupposti precedenti;
- d) per un eventuale e futuro ingresso di soci privati, sia previsto un tetto del 5% alle partecipazioni di tutti gli altri soci diversi dai soci pubblici;

La Multiutility dovrà inoltre:

- a) assicurare il costante aggiornamento sullo sviluppo dell'operazione e convocare apposite assemblee societarie per informare preventivamente i soci pubblici delle proposte di sottoscrizioni di capitale, delle proposte dei conferimenti in natura che verranno apportati, dei criteri di valutazione applicati e delle perizie di stima presentate.
- b) relazionare almeno ogni sei mesi all'Assemblea dei soci sullo stato di avanzamento del percorso di aggregazione e di sottoporre alla loro conoscenza, ogni qualvolta si renda necessario o opportuno, tutte le informazioni necessarie su cui i soci possano eventualmente essere chiamati a deliberare preventivamente (se necessario) sia in sede assembleare che attraverso i propri organi istituzionali.
- c) Presentare un piano industriale societario che coniughi gli obiettivi di contenimento delle tariffe dei servizi erogati con la necessità di realizzare gli investimenti nei settori di competenza della società individuando le modalità di reperimento delle risorse finanziarie utili e tenendo di conto della necessità di garantire il controllo pubblico della società e il minor livello possibile di interferenza da parte di soggetti terzi.
- d) prevedere un piano di gestione delle risorse che tuteli i diritti dei lavoratori e i livelli occupazionali anche con percorsi di formazione e riqualificazione professionale per adattarsi alle nuove esigenze dell'azienda;

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: la definizione di indirizzi più specifici dovrà essere oggetto di deliberazione in sede assembleare.

Con riferimento all'assetto azionario partecipativo della Multiutility, si esprime indirizzo:

- a) a fornire tutte le informazioni utili a consentire alle amministrazioni comunali socie di adempiere alle rilevazioni e comunicazioni societarie a soggetti istituzionali esterni (Corte dei Conti, MEF, Agcm, Anac, ecc..);
- b) ad operare un'attenta razionalizzazione delle partecipazioni di primo livello e dei livelli successivi in coerenza con i criteri stabiliti dal Tusp (ex art. 20) per i soci controllanti la capogruppo;

- c) a implementare il flusso informativo nei confronti dei comuni soci per quanto alle operazioni societarie ed in rispondenza agli obblighi previsti dalla regolamentazione comunale.

Riguardo la gestione operativa, la società, 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.

Ataf Srl, a seguito della trasformazione da società per azioni in società a responsabilità limitata dovrà continuare il percorso di gestione efficiente degli aspetti societari mirando alla ottimale gestione del ramo immobiliare di proprietà continuando a gestire nel rispetto dei reciproci ruoli e prerogative il rapporto contrattuale con il locatario, gestore dal 1 novembre 2021 del tpl a seguito di gara regionale e, dovrà mirare ad assicurare al Comune di Firenze lo stacco di dividendi secondo i piani economico finanziari approvati dalle assemblee societarie.

In quanto società in controllo pubblico Ataf Srl è tenuta al rispetto degli indirizzi dell'Amministrazione in materia di spese di funzionamento come da art. 19 D.lgs 175/2016. In particolare, gli aspetti inerenti i costi di funzionamento e le politiche del personale stante la ridotta struttura organizzativa dovranno essere intesi come mirati ad operare le scelte organizzative e gestionali ottimali per l'efficace conseguimento degli obiettivi aziendali suddetti sulla base di criteri di economicità di gestione.

Servizi alla Strada Spa - Sas

La società Servizi alla Strada spa (Sas) costituisce per le Direzioni comunali un supporto strumentale e operativo per lo svolgimento dei servizi statutariamente previsti.

In particolare, i principali servizi prestati da SAS sono attualmente:

- a) la gestione della sosta di superficie su aree ad uso pubblico,
- b) il rilascio di contrassegni per la circolazione e la sosta dei veicoli,
- c) il controllo telematico degli accessi inclusa la manutenzione dei relativi sistemi telematici,
- d) il supporto tecnico alla mobilità sostenibile,
- e) il controllo delle occupazioni ed alterazioni del suolo pubblico,
- f) la gestione della segnaletica stradale,
- g) la gestione dei servizi inerenti al commercio su area pubblica,
- h) la rimozione forzata e blocco dei veicoli,
- i) la gestione della depositeria comunale,
- j) la gestione degli oggetti trovati,
- k) la gestione delle pubbliche affissioni,
- l) la gestione della segnaletica per eventi e manifestazioni.

Sas Spa dovrà perseguire l'ottimizzazione dei servizi all'amministrazione secondo le linee generali del contratto di servizio e più specificamente dei disciplinari vigenti, garantendo una pronta ed efficace risposta alle esigenze degli assetti affidanti.

La società Sas, in quanto società in controllo pubblico, è tenuta al rispetto degli indirizzi dell'Amministrazione in materia di spese di funzionamento come da art. 19 del d.lgs. n. 175/2016 ed è indirizzata:

- a) a fornire alle singole Direzioni comunali che intendessero affidare servizi secondo il modello in house ogni supporto e informazione necessaria al fine delle valutazioni decisorie;
- b) a proporre alle Direzioni lo svolgimento di servizi previsti nello statuto al fine di ampliare il ventaglio delle attività gestite, supportare le attività comunali inerenti, realizzare economie di scala diretta alla riduzione dei costi generali;
- c) a continuare a svolgere secondo i criteri di un'efficiente gestione, economicità, efficacia ed alto livello di qualità ed accessibilità i servizi in affidamento;
- d) a predisporre adeguati e necessari sistemi di monitoraggio dei servizi e delle attività.

SILFI – Società Illuminazione Firenze e Servizi Smartcity SpA, è una società in controllo pubblico 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.

La Società, oltre a proseguire nella gestione efficiente delle attività in affidamento, sarà coinvolta in alcune operazioni di sviluppo strategico dei servizi:

- a) 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.
- b) 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, dell'infomobilità e della disseminazione/consolidamento dell'innovazione digitale, potenziando il progetto “Firenze Smart” anche attraverso la gestione dei fondi PNRR.

È inoltre in corso il lancio dell'aumento di capitale sociale finalizzato al conferimento da parte del Comune di Firenze dell'immobile già periziato e destinato al conferimento a Silfi Spa con deliberazione CC 32/2020; il conferimento è finalizzato a consentire una migliore e più efficiente organizzazione degli spazi societari per l'ottimizzazione dello svolgimento dei servizi e attività affidati mirando anche all'efficientamento dei costi. Contestualmente è previsto un aumento di capitale da sottoscrivere in denaro, offerto agli altri attuali soci al fine di permettere loro il mantenimento delle attuali quote di partecipazione al capitale della società.

Casa SpA dovrà continuare nel perseguimento delle proprie finalità statutarie rispondendo ai servizi richiesti dalle amministrazioni e sarà inoltre impegnata nella presentazione e realizzazione di progetti finanziati nel PNRR, relativamente a iniziative di Edilizia Residenziale pubblica.

A tal fine la conferenza del LODE Fiorentino nella seduta del 29 novembre 2024 ha approvato un Piano Prospettico che rappresenta gli scenari economico-finanziari per il quinquennio 2025-2029 autorizzando il potenziamento della dotazione organica societaria al fine di meglio rispondere ai maggiori servizi previsti a seguito del rinnovo del rapporto contrattuale avvenuto nel 2023.

In particolare, a seguito di finanziamenti aggiuntivi sia da bilancio comunale che da altre fonti straordinarie, dovrà incrementare la ristrutturazione dei c.d. “appartamenti di risulta” per

incrementare il numero delle assegnazioni.

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

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. La società dovrà inoltre avviare le necessarie analisi e consultazioni in prospettiva della scadenza della concessione del CAP di Novoli.

In quanto società in controllo pubblico Mercafir SCpa dovrà continuare ad operare per il contenimento dei costi operativi mirando al mantenimento in efficienza delle strutture in gestione ed è tenuta al rispetto degli indirizzi dell'Amministrazione in materia di spese di funzionamento come da art. 19 D.lgs 175/2016.

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.

Firenze Fiera Spa nel 2024 ha confermato il recupero di redditività dopo le difficoltà oggettive legati alla situazione congiunturale causata dall'impatto della pandemia da Covid-19.

La società dovrà mirare a consolidare l'equilibrio economico finanziario, nel rispetto delle previsioni dell'accordo con i soci integrativo alla concessione degli spazi e i lavori relativi e conseguenti. La società è impegnata dai soci all'elaborazione di un nuovo piano industriale a seguito di tali accordi da sottoporre all'approvazione dell'assemblea dei soci.

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 particolare l'Amministrazione fornisce specifico indirizzo alle società partecipate (nelle more di

eventuali modifiche, ove necessarie, dei contratti di servizio vigenti con tutti i soggetti erogatori di servizi pubblici attivi sul territorio fiorentino) di garantire la partecipazione alla definizione delle procedure e processi della SCCR, la partecipazione operativa diretta e continuativa all'attività della SCCR in esercizio e la progressiva integrazione, tramite cooperazione interoperabile, tra gli applicativi gestionali dei principali soggetti attivi sul territorio fiorentino ed i sistemi della SCCR inclusi i canali di comunicazione dell'Ente.

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), al mantenimento in esercizio della centrale ed allo svolgimento delle attività di Data Analytics a supporto dei processi decisionali, della gestione di eventi critici e della pianificazione di azioni strategiche dell'Amministrazione. La SCCR lavorerà in costante collegamento con la struttura comunale che produce i provvedimenti di modifica della mobilità per lavori, manifestazioni, eventi ecc.

Comunicazione istituzionale

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 e coordinarsi con gli uffici preposti dell'Amministrazione per un'azione condivisa e coordinata.

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.LGS. 175/16.

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:

- ✓ Ataf S.r.l.
- ✓ Servizi alla Strada - SaS S.p.A.
- ✓ Società Illuminazione Firenze e Servizi Smartcity SILFI S.p.A.
- ✓ Mercafir S.c.p.A.
- ✓ Casa S.p.a.
- ✓ Firenze Parcheggio S.p.A.

A dette società si aggiunge Cet Srl, nella quale il Comune di Firenze ha una partecipazione che non integra singolarmente gli estremi del controllo, ma è sottoposta al controllo congiunto dell'insieme dei suoi soci.

Alia Servizi Ambientali S.p.A., a seguito delle operazioni societarie approvate con la deliberazione CC 49/2022 sulla Multiutility dei servizi risulta partecipata da tutti soggetti di parte pubblica, fra loro coordinati un patto parasociale, pur tuttavia, 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. Le quote di partecipazione alle società controllate al 30 giugno 2025 sono rappresentate di seguito.



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 quanto riguarda **Silfi Spa** gli obiettivi e indirizzi vigenti sono stati approvati dal Comitato di Controllo del 17 marzo 2025 per il triennio 2025-2027. Nel presente provvedimento sono contenute ulteriori declinazioni degli indirizzi per Silfi Spa che saranno sottoposti al Comitato per la condivisione con gli altri soci. In esito a detto confronto scaturiranno gli indirizzi definitivi per la società, sempre nell'ambito delle linee generali contenute nel presente provvedimento nella sezione specificamente dedicata alla società.

- per quanto riguarda **Casa Spa**, la società anche a seguito della sottoscrizione del nuovo contratto di servizio avvenuta in data 26 ottobre 2023 ha approvato, in data 18 ottobre 2024, un Piano Prospettico che rappresenta gli scenari economico-finanziari per il quinquennio 2025-2029 comprensivo dell'implementazione della Pianta organica in riferimento ai servizi in affidamento e prospettati dai soci. Il Piano è stato approvato dai comuni del LODE Fiorentino nella seduta della Conferenza LODE del 29/11/2024 nella cui sede sono stati presentati gli obiettivi e gli indirizzi ai sensi dell'articolo 19 del Tusp approvati, per quanto al Comune di Firenze, nei documenti di programmazione 2025-2027 nella sezione specificamente dedicata alla società. Nel presente provvedimento sono contenute ulteriori declinazioni degli indirizzi per Casa Spa che saranno sottoposti al Comitato di coordinamento e controllo per la condivisione con gli altri soci. In esito a detto confronto scaturiranno gli indirizzi definitivi per la società nell'ambito delle generali contenute nel presente provvedimento nella sezione specificamente dedicata alla società e delle successive variazioni.

Per tutto quanto non disciplinato negli indirizzi specifici delle due suddette società che seguono deve essere fatto riferimento alle disposizioni generali per tutte le società partecipate.

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 oltretutto alle disposizioni di legge per le società in controllo pubblico. La società è richiesta di trasmettere con tempestività al Comune di Firenze gli esiti di detti controlli e le relazioni previste dall'articolo 6 del D.lgs 175/16. È inoltre invitata, come le partecipazioni di controllo del Comune di Firenze, ad

assicurare sempre che il proprio Regolamento sulle assunzioni, sia adeguato all'art. 35 del D. Lgs. 165/2001 e in particolare al suo comma 3, adottando tempestivamente le revisioni necessarie.

Anche per la Società Servizi alla Strada - SAS spa, in considerazione del rapporto in *house providing* e della partecipazione totalitaria del Comune di Firenze, vengono esplicitati di seguito indirizzi specifici.

Indirizzi generali 2026-2028

Ai fini di cui all'articolo 19 del Tusp 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 del conseguimento degli obiettivi stabiliti con il presente provvedimento. In particolare, le società dovranno evidenziare:

- le politiche assunzionali adottate e la relativa coerenza con i presenti indirizzi;
- il 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;
- gli oneri contrattuali della contrattazione integrativa, la loro evoluzione nell'ultimo triennio e il rispetto degli indirizzi ricevuti

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 individuati 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 fornire informativa sugli esiti del controllo e l'ottemperanza della società ai medesimi con specifica comunicazione al Comune di Firenze o nell'ambito della relazione annuale al bilancio.

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.

Gli indirizzi esplicitati in questa sezione si applicano a Mercafir sepa, a Firenze Parcheggio spa, Ataf srl (con specifiche precisazioni).

SPESE DI FUNZIONAMENTO

Indirizzi generali

Le società dovranno operare al fine di garantire che, in costanza di servizi affidati/svolti, le **spese di funzionamento al netto delle spese di personale** (di seguito anche CF) 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: $CF \text{ anno } n \leq CF \text{ media anno } (n-3, n-2, n-1) + \Delta \text{ tip}$

Eventuali scostamenti in eccesso rispetto a tale limite dovranno essere debitamente motivati da cause eccezionali quali, ad esempio, i costi per approvvigionamento energetico.

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 apposito 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 dai soci, salvo non trovino copertura con adeguati finanziamenti privati esterni alla società. La richiesta di autorizzazione dovrà evidenziare i costi previsti che saranno poi rendicontati con idonea documentazione ai fini della relativa attestazione. L'autorizzazione dovrà essere richiesta al socio almeno 60 giorni prima dello svolgimento della trasferta. In caso di mancato riscontro formale entro 30 giorni dalla richiesta l'autorizzazione si intende rilasciata.

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: $SpInc \text{ anno } n \leq SpInc \text{ media annua } (n-2, n-1)$

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 prospettiche in disequilibrio economico-finanziario;

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

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: $\text{Turnover} \approx \text{Costo annuo dipendenti Acquisiti} \leq \text{Costo annuo dipendenti cessati}$

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: esplicitare le necessità di incremento del personale nel budget di previsione annuale che dovrà contenere uno sviluppo almeno triennale ed essere sottoposto all'approvazione dell'assemblea dei soci, previa redazione di appropriata documentazione e relazione circa le necessità di rivedere la dotazione organica, i costi prospettici e le maggiori risorse attese dai nuovi servizi, necessarie ad assicurare stabile conseguimento di un risultato di esercizio in equilibrio.

A tal fine la società dovrà:

- 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 supportata da atti idonei (es. disciplinari di servizio) con cui si attesta la congruità e sostenibilità 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 allo stabile conseguimento di un risultato di esercizio in equilibrio. Tale valutazione dovrà essere adeguatamente illustrata nel budget annuale.

Obiettivo - in fase previsionale: budget pluriennale con previsione di costi e ricavi;

Obiettivo - a consuntivo: attestazione con analitica indicazione e verifica delle condizioni richieste, prospetto comparativo a consuntivo fra Valore nuovi servizi (maggiori ricavi, economie di scala) e Costo nuove Assunzioni e confronto con i costi e ricavi del budget di riferimento approvato.

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 eventuali economie derivanti dal parziale raggiungimento degli obiettivi che comportino una minore erogazione delle retribuzioni incentivanti costituiscono economie di bilancio che possono essere destinate ad apposito accantonamento del monte premi dell'anno successivo
2. Indennità, premi e riconoscimenti possono essere corrisposti solo ed esclusivamente in caso di raggiungimento di risultati economici positivi ovvero un EBITDA ed un utile netto positivi. Resta ferma la disciplina contenuta nei singoli contratti di assunzione delle figure incaricate di Direzione generale.
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. 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.
4. Il premio di risultato (bonus pool) dovrà essere contenuto ed evidenziato nel bilancio previsionale all'interno del costo di personale. La contrattazione decentrata dovrà prevedere un

sistema di pesatura dei ruoli previo *assessment* del personale ai fini della distribuzione del *bonus pool*. Col bilancio di previsione devono essere esplicitati i KPI (key process indicators) con l'indicazione del livello "as is" e del livello obiettivo assegnato al personale. Ad approvazione del consuntivo la misurazione dei risultati raggiunti consentirà la distribuzione del *bonus pool* sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Obiettivo: evidenza bonus pool e KPI nel bilancio previsionale. A consuntivo relazione con evidenza di criteri e parametri adottati. Conteggio costo premi all'interno dell'obiettivo di contenimento oneri del personale.

5. In alternativa o concorrenza ai sistemi incentivanti definiti a livello di contrattazione decentrata, potrà essere valutata, nell'ambito dei vincoli economici di cui al punto precedente, l'adozione di strumenti cd "welfare aziendale" di cui all'art. 51 del TUIR.

Obiettivo: relazione con evidenza di criteri e parametri adottati

6. Il valore nominale dei buoni pasto (o altre indennità di mensa) riconosciuti ai dipendenti non può essere superiore alla soglia stabilita all'articolo 35, comma 7, del Decreto legge 95/2012 pari a 7 € e comunque nel rispetto dei vincoli di bilancio di cui al precedente punto 4, fatti salvi diversi limiti stabiliti dal CCNL. 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: Attestazione commisurati alla effettiva presenza in servizio e alla prosecuzione delle attività dopo la pausa pranzo. Attestazione valore limite contrattuale o da indirizzi.

7. 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

8. Ove non siano previste specifiche norme nella contrattazione nazionale collettiva applicabile e nella contrattazione integrativa aziendale, si indirizza la società a che:
- 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

- 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
--

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.

Al fine di agevolare il monitoraggio complessivo sull'andamento delle società in controllo si conferma l'impegno alle stesse alla predisposizione e trasmissione entro il mese di novembre di ogni anno del **budget** riferito agli esercizi successivi per **l'approvazione da parte dell'Assemblea dei soci**, 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.

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

Le società dovranno assicurare sempre che il proprio Regolamento sulle assunzioni, sia adeguato all'art. 35 del D. Lgs. 165/2001 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 in caso di necessità di autorizzazione per nuove assunzioni questa dovrà essere sottoposta ai soci in occasione del budget annuale con le modalità indicate al paragrafo A che precede.

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.

INDIRIZZI SPECIFICI

ATAF Srl

La **società Ataf** che è stata interessata da un quasi completo snellimento degli assetti organizzativi ed è stata trasformata in società a responsabilità limitata, 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.

Servizi alla Strada – Sas Spa

Indirizzi 2026-2028

Ai fini di cui all'articolo 19 del Tusp la società dovrà 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 del conseguimento degli obiettivi stabiliti con il presente provvedimento. In particolare, dovrà evidenziare:

- le politiche assunzionali adottate e la relativa coerenza con i presenti indirizzi;
- il 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;
- gli oneri contrattuali della contrattazione integrativa, la loro evoluzione nell'ultimo triennio e il rispetto degli indirizzi ricevuti

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 individuati per ciascun obiettivo.**

Il rispetto dei presenti indirizzi dovrà essere oggetto di verifica da parte **Collegio Sindacale** della società, il quale è tenuto a fornire informativa sugli esiti del controllo e l'ottemperanza della società ai medesimi con specifica comunicazione al Comune di Firenze o nell'ambito della relazione annuale al bilancio.

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

La società dovrà operare al fine di garantire che, in costanza di servizi affidati/svolti, le **spese di funzionamento al netto delle spese di personale** (di seguito anche CF) 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: $CF \text{ anno } n \leq CF \text{ media anno } (n-3, n-2, n-1) + \Delta \text{ tip}$

Eventuali scostamenti in eccesso rispetto a tale limite dovranno essere debitamente motivati da cause eccezionali quali, ad esempio, i costi per approvvigionamento energetico.

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, la società deve 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 apposito 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 dai soci, salvo non trovino copertura con adeguati finanziamenti privati esterni alla società. La richiesta di autorizzazione dovrà evidenziare i costi previsti che saranno poi rendicontati con idonea documentazione ai fini della relativa attestazione. L'autorizzazione dovrà essere richiesta al socio almeno 60 giorni prima dello svolgimento della trasferta. In caso di mancato riscontro formale entro 30 giorni dalla richiesta, l'autorizzazione si intende rilasciata.

Obiettivo trasferte all'estero: Attestazione

- la società deve 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: $SpInc \text{ anno } n \leq SpInc \text{ media annua } (n-2, n-1)$
--

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 la società 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 prospettiche in disequilibrio economico-finanziario;

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

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: $\text{Turnover} \approx \text{Costo annuo dipendenti Acquisiti} \leq \text{Costo annuo dipendenti cessati}$.
--

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 esplicitare le necessità di incremento del personale nel budget di previsione annuale che dovrà contenere uno sviluppo almeno triennale ed essere sottoposto all'approvazione dell'assemblea dei soci, previa redazione di appropriata documentazione e relazione circa le necessità di rivedere la dotazione organica, i costi prospettici e le maggiori risorse attese dai nuovi servizi, necessarie ad assicurare stabile conseguimento di un risultato di esercizio in equilibrio.

A tal fine la società dovrà:

- 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 - in fare previsionale: budget pluriennale con previsione di costi e ricavi;

Obiettivo - a consuntivo: Attestazione con analitica indicazione e verifica delle condizioni richieste, Prospetto comparativo a consuntivo fra Valore nuovi servizi (maggiori ricavi, economie di scala) e Costo nuove Assunzioni e confronto con i costi e ricavi del budget di riferimento approvato.
--

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 eventuali economie derivanti dal parziale raggiungimento degli obiettivi che comportino una minore erogazione delle retribuzioni incentivanti costituiscono economie di bilancio che possono essere destinate ad apposito accantonamento del monte premi dell'anno successivo.
2. Indennità, premi e riconoscimenti possono essere corrisposti solo ed esclusivamente in caso di raggiungimento di risultati economici positivi ovvero un EBITDA ed un utile netto positivi. Resta ferma la disciplina contenuta nei singoli contratti di assunzione delle figure incaricate di Direzione generale.
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. Nel caso di accordi integrativi diversi, la società dovrà tenere conto di questi indirizzi al primo rinnovo utile.
4. Il premio di risultato (bonus pool) dovrà essere contenuto ed evidenziato nel bilancio previsionale all'interno del costo di personale. La contrattazione decentrata dovrà prevedere un sistema di pesatura dei ruoli previo assesment del personale ai fini della distribuzione del

bonus pool. Col bilancio di previsione devono essere esplicitati i KPI (*key process indicators*) con l'indicazione del livello "as is" e del livello obiettivo assegnato al personale. Ad approvazione del consuntivo la misurazione dei risultati raggiunti consentirà la distribuzione del bonus pool sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Obiettivo: evidenza bonus pool e KPI nel bilancio previsionale. A consuntivo relazione con evidenza di criteri e parametri adottati. Conteggio costo premi all'interno dell'obiettivo di contenimento oneri del personale.

5. In alternativa o concorrenza ai sistemi incentivanti definiti a livello di contrattazione decentrata, potrà essere valutata, nell'ambito dei vincoli economici di cui al punto precedente, l'adozione di strumenti cd "welfare aziendale" di cui all'art. 51 del TUIR.

Obiettivo: relazione con evidenza di criteri e parametri adottati

Considerata l'invarianza del bonus pool stabilito nell'esercizio 2019 e tenuto conto della dimensione organica della società, ai fini della distribuzione della retribuzione incentivante dell'esercizio 2025 l'ammontare stabilito in € 67.000,00, è incrementato del 20%.

6. Il valore nominale dei buoni pasto (o altre indennità di mensa) riconosciuti ai dipendenti non essere superiore alla soglia stabilita all'articolo 35, comma 7, del Decreto Legge 95/2012 pari a 7 € e comunque nel rispetto dei vincoli di bilancio di cui al precedente punto 4, fatta salva diversi limiti stabiliti dal CCNL 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: Attestazione commisurati alla effettiva presenza in servizio e alla prosecuzione delle attività dopo la pausa pranzo. Attestazione valore limite contrattuale o da indirizzi.

7. 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

8. Ove non siano previste specifiche norme nella contrattazione nazionale collettiva applicabile e nella contrattazione integrativa aziendale, si indirizza la società a che:
- 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

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.

Al fine di agevolare il monitoraggio complessivo sull'andamento della società si conferma l'impegno alla società alla trasmissione entro il mese di novembre di ogni anno del **budget** riferito agli esercizi successivi **per l'approvazione da parte dell'assemblea dei soci**, indirizzandola 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.

Il Comune di Firenze 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 dovrà assicurare sempre che il proprio Regolamento sulle assunzioni, sia adeguato all'art. 35 del D. Lgs. 165/2001 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, in caso di necessità di autorizzazione per nuove assunzioni questa dovrà, una volta congruita dagli assetti affidanti, essere sottoposta ai soci in occasione del budget annuale con le modalità indicate nel paragrafo A che precede.

Con riferimento al **Programma di valutazione dei rischi aziendali**, adottato in attuazione dell'articolo 6 del D. Lgs 175/16, si raccomanda alla 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 Illuminazione Firenze e ServiziSmartcity SILFI SPA

Indirizzi 2026-2028

Ai fini di cui all'articolo 19 del Tusp la società dovrà 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, del conseguimento degli obiettivi stabiliti dai soci come di seguito indicati.

In particolare, la società dovrà evidenziare

- le politiche assunzionali adottate e la relativa coerenza con i presenti indirizzi;
- il 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;
- gli oneri contrattuali della contrattazione integrativa, la loro evoluzione nell'ultimo triennio e il rispetto degli indirizzi ricevuti

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** della 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 e al Comitato di Controllo di cui all'articolo 18 dello Statuto societario o nell'ambito della relazione annuale al bilancio.

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

La società dovrà operare al fine di garantire che, in costanza di servizi affidati/svolti, le **spese di funzionamento al netto delle spese per il personale** (di seguito CF) costituite dalla somma delle voci dello schema di bilancio CEE art 2425 cc, sotto riportate

B6 "Costi di acquisto delle materie prime"

B7 "Costi per servizi "

B8 "Costi per godimento beni di terzi"

B 14 "Oneri diversi di gestione"

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

Eventuali scostamenti in eccesso rispetto a tale limite dovranno essere debitamente motivati da cause eccezionali quali, ad esempio, i costi per approvvigionamento energetico.

Nello specifico, in ragione della presenza all'interno dei costi di funzionamento (voce B7) del costo per l'energia con corrispondente valorizzazione nella voce A1 del conto economico. La società potrà affiancare nella relazione annuale ulteriori indicatori ritenuti maggiormente pertinenti per evidenziare il perseguimento degli obiettivi di contenimento dei costi di funzionamento al netto degli effetti del prezzo energia elettrica.

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, la società deve 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 apposito 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 specifica necessità per il mantenimento o miglioramento dei livelli qualitativi dei servizi e preventivamente autorizzate sia dalla Direzione comunale di riferimento sia dal Comitato di controllo dei soci, salvo non trovino copertura con adeguati finanziamenti privati esterni alla società. La richiesta di autorizzazione dovrà evidenziare i costi previsti che saranno poi rendicontati con idonea documentazione ai fini della relativa attestazione.

L'autorizzazione dovrà essere richiesta al socio almeno 60 giorni prima dello svolgimento della trasferta. In caso di mancato riscontro formale entro 30 giorni dalla richiesta, l'autorizzazione si intende rilasciata.

Obiettivo trasferte all'estero: Attestazione

- la società deve 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: $SpInc \text{ anno } n \leq SpInc \text{ media annua } (n-2, n-1)$

La società potrà 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** (punto B9 dello schema di Bilancio CEE comprensivo del costo dell'eventuale personale somministrato), in ottemperanza alle previsioni del citato art. 19 comma 6 del D.lgs. 175/2016, si ritiene di indirizzare la società a quanto segue:

A) Politiche assunzionali

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

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

2. preventivamente all'effettuazione di nuove assunzioni, la società dovrà verificare la possibilità di svolgere le attività in affidamento mediante razionalizzazione del personale in organico, laddove non sia possibile procedere in tal senso, potrà essere proceduto ad incremento del personale in servizio con conseguente aumento del costo complessivo nei limiti di quanto stabilito dai paragrafi che seguono;
3. la società potrà procedere ad effettuare le assunzioni necessarie per l'efficiente svolgimento delle attività e servizi in affidamento fino al conseguimento di una dotazione organica massima di **130 unità full time equivalent (FTE)** come risultanti dalle analisi dei fabbisogni per aree di attività aziendali emerse e congruite dalle istruttorie degli assetti affidanti e condivise con i soci nel corso del Comitato di Controllo del 28 dicembre 2023, subordinatamente al rispetto della redditività prospettica positiva e al mantenimento equilibri di bilancio. In detto numero complessivo sono comprese tutte le unità anche eventualmente necessarie per adempimenti normativi quali ad esempio la legge 68/99.

Obiettivo: dotazione organica massima numero FTE ≤ 130
--

4. La possibilità di attivare il potenziamento della pianta organica nei limiti numerici sopra riportati è subordinata al mantenimento del rapporto percentuale fra costo del personale e valore della produzione in misura non superiore al 30%. La verifica dovrà essere effettuata sia sui valori dell'ultimo bilancio approvato sia sul budget relativo all'esercizio nel quale il potenziamento verrà effettuato.

Obiettivo anno n: $\text{costo personale} / \text{valore della produzione} \% \leq 30\%$ (bilancio n-1 e budget n)

5. 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- Numero FTE a inizio e fine anno; numero Medio FTE in organico dell'esercizio.

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. 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 eventuali economie derivanti dal parziale raggiungimento degli obiettivi che comportino una minore erogazione delle retribuzioni incentivanti costituiscono economie di bilancio che possono essere destinate ad apposito accantonamento del monte premi dell'anno successivo
2. premi di risultato, indennità e riconoscimenti economici, di seguito "premialità" o "premi", possono essere corrisposti solo ed esclusivamente in caso di raggiungimento di risultati economici positivi ovvero un EBITDA ed un utile netto positivi. Resta ferma la disciplina contenuta nei singoli contratti di assunzione delle figure incaricata di Direzione generale.
3. Le premialità 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.
4. Il premio di risultato (bonus pool) dovrà essere contenuto ed evidenziato nel bilancio previsionale all'interno del costo di personale. La contrattazione decentrata dovrà prevedere un sistema di pesatura dei ruoli previo assesment del personale ai fini della distribuzione del bonus pool. Col bilancio di previsione devono essere esplicitati i KPI (*key process indicators*) con l'indicazione del livello "as is" e del livello obiettivo assegnato al personale. Ad approvazione del consuntivo la misurazione dei risultati raggiunti consentirà la distribuzione del bonus pool sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Obiettivo: evidenza bonus pool e KPI nel bilancio previsionale. A consuntivo relazione con evidenza di criteri e parametri adottati. Conteggio costo premi all'interno dell'obiettivo di contenimento oneri del personale.

5. Il tetto massimo dei Premi per tutto il personale (dirigente e non dirigente), a partire dal 2024 e per i periodi successivi, non deve superare il valore delle Premialità 2021 incrementato del Valore medio del premio del personale non dirigente anno 2021 (Vm) parametrato all'incremento del personale *full time equivalent* in organico nell'anno di riferimento rispetto ai FTE 2021 (Delta FTE (n – 2021):

Obiettivo: Premi personale bilancio anno n $\leq$ Premi bilancio 2021 + Vm premio personale non dirigente anno 2021 x Delta FTE (FTE anno n – FTE 2021)

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 stabilito come sopra riportato.

6. In alternativa o concorrenza ai sistemi incentivanti definiti a livello di contrattazione decentrata, potrà essere valutata, nell'ambito dei vincoli economici di cui al punto precedente, l'adozione di strumenti cd "welfare aziendale" di cui all'art. 51 del TUIR.

Obiettivo: relazione con evidenza di criteri e parametri adottati

7. Il valore nominale dei buoni pasto (o altre indennità di mensa) riconosciuti ai dipendenti non può essere superiore alla soglia stabilita all'articolo 35, comma 7, del Decreto Legge 95/2012 pari a 7 € e comunque nel rispetto dei vincoli di bilancio di cui al precedente punto 4, fatta salva diversi limiti stabiliti dal CCNL. La società deve assicurare che gli stessi siano commisurati alla effettiva presenza in servizio in sede e alla prosecuzione delle attività in sede 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: Attestazione buoni commisurati alla effettiva presenza in servizio in sede e alla prosecuzione delle attività in sede dopo la pausa pranzo. Attestazione valore limite contrattuale o da indirizzi.

8. 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

9. Ove non siano previste specifiche norme nella contrattazione nazionale collettiva applicabile e nella contrattazione integrativa aziendale, si indirizza la società a che:
- 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

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** da sottoporre **all'approvazione dell'assemblea dei soci** 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. In caso di necessità di autorizzazione per nuove assunzioni questa dovrà, una volta congruita dagli assetti affidanti, essere richiesta ai soci in occasione del budget annuale documentando debitamente i costi prospettici e le maggiori risorse attese necessarie ad assicurare un risultato di esercizio in equilibrio.

La società dovrà 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.

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

Con riferimento al **Programma di valutazione dei rischi aziendali**, adottato in attuazione dell'articolo 6 del D. Lgs 175/16, si raccomanda alla 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.

CASA SPA

Il Consiglio di Amministrazione di Casa Spa anche a seguito della sottoscrizione del nuovo contratto di servizio avvenuta in data 26 ottobre 2023 e alle relative interlocuzioni con l'Ente e la Direzione Servizi Sociali Servizio Casa - assetto affidante i servizi - ha approvato, in data 18 ottobre 2024, un Piano Prospettico che rappresenta gli scenari economico-finanziari per il quinquennio 2025-2029 comprensivo dell'implementazione della Pianta organica in riferimento ai servizi in affidamento e prospettati dai soci. Il Piano è stato approvato dai comuni del LODE Fiorentino nella seduta del 29 novembre 2024. Gli obiettivi e indirizzi di seguito espressi tengono conto di tale documento e dei valori in esso prospettati, aggiornati con alcune precisazioni che saranno oggetto di confronto con i soci per la costruzione degli indirizzi definitivi.

Indirizzi 2026-2028

Ai fini di cui all'articolo 19 del Tusp la società dovrà 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, del conseguimento degli obiettivi stabiliti dai soci come di seguito indicati.

In particolare, la società dovrà evidenziare:

- le politiche assunzionali adottate e la relativa coerenza con i presenti indirizzi;
- il 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;
- gli oneri contrattuali della contrattazione integrativa, la loro evoluzione nell'ultimo triennio e il rispetto degli indirizzi ricevuti.

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 del **Collegio Sindacale**, anche tramite riscontro della presenza degli indicatori/attestazioni sopra ricordate, 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 e al Comitato di Coordinamento e controllo di cui all'articolo 9 ter dello Statuto societario.

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. come stabilito all'articolo 9 ter dello statuto societario.

SPESE DI FUNZIONAMENTO

Indirizzi generali

La società dovrà operare al fine di garantire che, in costanza di servizi affidati/svolti, le **spese di funzionamento al netto delle spese per il personale** (di seguito CF) costituite dalla somma delle voci dello schema di bilancio CEE art 2425 cc, sotto riportate

B6 "Costi di acquisto delle materie prime"

B7 "Costi per servizi "

B8 "Costi per godimento beni di terzi"

B 14 "Oneri diversi di gestione"

siano contenute, entro la crescita massima per ciascun esercizio rispetto al valore registrato nel 2024 -primo anno a regime del nuovo contratto di servizio - dell'incremento del tasso di inflazione programmato (anche cumulato negli anni) indicato dal MEF nei documenti di programmazione economica e finanziaria annuale (il conteggio deve essere effettuato con riferimento alle voci di costo proprie al netto degli oneri a carico degli Enti soci)

Obiettivo: $CF_{nn} \leq CF_{2024} + \Delta \text{tip}_{n, n-1, n-2, \dots, 2025}$

Esempio per il 2025 - Obiettivo: $CF_{2025} \leq CF_{2024} + \Delta \text{tip}$

Eventuali scostamenti in eccesso rispetto a tale limite dovranno essere debitamente motivati da cause eccezionali quali, ad esempio, i costi per approvvigionamento energetico.

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, la società deve 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 apposito 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 per il mantenimento o miglioramento dei livelli qualitativi dei servizi e preventivamente autorizzate dal preventivamente autorizzate sia dalla Direzione comunale di riferimento che dal Comitato di Coordinamento e Controllo dei soci, salvo non trovino copertura con adeguati finanziamenti privati esterni alla società. La richiesta di autorizzazione dovrà evidenziare i costi previsti che saranno poi rendicontati con idonea documentazione ai fini della relativa attestazione. L'autorizzazione dovrà essere richiesta al socio almeno 60 giorni prima dello svolgimento della trasferta. In caso di mancato riscontro formale entro 30 giorni dalla richiesta l'autorizzazione si intende rilasciata.

Obiettivo trasferte all'estero: Attestazione

- la società deve 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 studi e incarichi di consulenza: $SpInc \text{ media annua } (n-2, n-1) \geq SpInc \text{ anno } n$

Su queste categorie di spese, la società potrà dotarsi di autonomi regolamenti che dovranno in ogni caso recepire i principi generali stabiliti in atti regolamentari del Comune di Firenze (in quanto socio di maggioranza) e nei limiti di spesa in essi stabiliti.

SPESE DI PERSONALE: Politiche assunzionali e contrattazione decentrata

Con riferimento alle **spese di personale** (punto B9 dello schema di Bilancio CEE comprensivo del costo dell'eventuale personale somministrato), in ottemperanza alle previsioni del citato art. 19 comma 6 del D.lgs. 175/2016, si ritiene di indirizzare la società a quanto segue:

A) Politiche assunzionali

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

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

2. preventivamente all'effettuazione di nuove assunzioni, la società dovrà verificare la possibilità di svolgere le attività in affidamento mediante razionalizzazione del personale in organico, laddove non sia possibile procedere in tal senso, potrà essere proceduto ad incremento del personale in servizio con conseguente aumento del costo complessivo nei limiti di quanto stabilito dai paragrafi che seguono;
3. la società potrà procedere ad effettuare le assunzioni necessarie per l'efficiente svolgimento delle attività e servizi in affidamento fino al conseguimento, nel periodo di riferimento dei presenti indirizzi, di una dotazione organica massima di 88 unità *full time equivalent (FTE)*, - *incrementabili fino a 90 unità dall'esercizio 2028* - come risultanti dal Piano prospettico approvato dal Consiglio di Amministrazione della società del 18 ottobre 2024, subordinatamente al rispetto della redditività prospettica positiva e al mantenimento equilibri di bilancio. In detto numero complessivo sono comprese tutte le unità anche eventualmente necessarie per adempimenti normativi quali ad esempio la legge 68/99.

Obiettivo: dotazione organica massima fino al 2027 numero FTE ≤ 88 ;
dotazione organica massima dal 2028 numero FTE 90

4. la possibilità di attivare il potenziamento della pianta organica nei limiti numerici sopra riportati è subordinata al mantenimento del rapporto percentuale fra costo del personale e Ricavi Tipici (come convenzionalmente definiti nella documentazione societaria) in misura non superiore al 60%. La verifica dovrà essere effettuata sia sui valori dell'ultimo bilancio approvato sia sul budget relativo all'esercizio nel quale il potenziamento verrà effettuato.

Obiettivo anno n: $\text{costo personale/ricavi tipici } \% \leq 60\%$ (bilancio n-1 e budget n)

5. 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- Numero FTE a inizio e fine anno; numero Medio FTE in organico dell'esercizio.

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 eventuali economie derivanti dal parziale raggiungimento degli obiettivi che comportino una minore erogazione delle retribuzioni incentivanti costituiscono economie di bilancio che possono essere destinate ad apposito accantonamento del monte premi dell'anno successivo.
2. Indennità, premi e riconoscimenti possono essere corrisposti solo ed esclusivamente in caso di raggiungimento di risultati economici positivi ovvero un EBITDA ed un utile netto positivi. Resta ferma la disciplina contenuta nei singoli contratti di assunzione delle figure incaricate di Direzione generale.
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 dell'ammontare dei premi dell'esercizio 2023 da ritenersi base di riferimento a partire dai premi dell'esercizio 2025. Il premio di risultato del Direttore Generale rimane entro i limiti contrattuali stabiliti e non partecipa al calcolo del tetto di spesa.

Obiettivo: Premi anno n (per es 2025) $\leq$ Premi anno 2023
Premio Direttore Generale nei limiti contrattuali

4. Il premio di risultato (bonus pool) dovrà essere contenuto ed evidenziato nel bilancio previsionale all'interno del costo di personale. La contrattazione decentrata dovrà prevedere un sistema di pesatura dei ruoli previo assesment del personale ai fini della distribuzione del bonus pool. Col bilancio di previsione devono essere esplicitati i KPI (key process indicators) con l'indicazione del livello "as is" e del livello obiettivo assegnato al personale. Ad approvazione del consuntivo la misurazione dei risultati raggiunti consentirà la distribuzione del bonus pool sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi.

Obiettivo: evidenza bonus pool e KPI nel bilancio previsionale. A consuntivo relazione con evidenza di criteri e parametri adottati. Conteggio costo premi all'interno dell'obiettivo di contenimento oneri del personale.

5. In alternativa o concorrenza ai sistemi incentivanti definiti a livello di contrattazione decentrata, potrà essere valutata, nell'ambito dei vincoli economici di cui al punto precedente, l'adozione di strumenti cd "welfare aziendale" di cui all'art. 51 del TUIR.

Obiettivo: relazione con evidenza di criteri e parametri adottati

6. Il valore nominale dei buoni pasto (o altre indennità di mensa) riconosciuti ai dipendenti non può essere superiore alla soglia stabilita all'articolo 35, comma 7, del Decreto Legge 95/2012 pari a 7 € e comunque nel rispetto dei vincoli di bilancio di cui al precedente punto 4, fatta salva diversi limiti stabiliti dal CCNL. La società deve assicurare che gli stessi siano commisurati alla effettiva presenza in servizio e alla prosecuzione delle attività dopo la pausa pranzo in coerenza con le disposizioni vigenti per gli Enti Locali, 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: Attestazione commisurati alla effettiva presenza in servizio e alla prosecuzione delle attività dopo la pausa pranzo. Attestazione valore limite contrattuale o da indirizzi.

7. 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

8. 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
--

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 successivo atto dell'organismo di controllo congiunto.

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** per l'approvazione da parte dell'**assemblea dei soci** 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. In caso di necessità di autorizzazione per nuove assunzioni questa dovrà, una volta congruita dagli assetti affidanti, essere richiesta ai soci in occasione del budget annuale documentando debitamente i costi prospettici e le maggiori risorse attese necessarie ad assicurare un risultato di esercizio in equilibrio.

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

Con riferimento al **Programma di valutazione dei rischi aziendali**, adottato in attuazione dell'articolo 6 del D. Lgs 175/16, si raccomanda alla 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.