

GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

G.C. n. 394

Riferimenti Archivistici: A 14 - 20100000032

VERBALE DELL'ADUNANZA DEL 20/07/2017

OGGETTO: SOCIETA' CONTROLLATE DAL COMUNE DI AREZZO. INDIRIZZI IN ORDINE ALLA RIDUZIONE E RAZIONALIZZAZIONE DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO (ART. 19, COMMI 5 E 6, TU 175/2016), ALLE MODIFICHE STATUTARIE PER LE SOCIETA' "IN HOUSE" AI FINI DELL'ADEGUAMENTO ALLA DELIBERAZIONE ANAC N. 235/2017 (ART. 26, COMMA 1, TU 175/2016) ED ALLA INDIVIDUAZIONE DI INDICATORI DI PERFORMANCE "MINIMI" PER IL MONITORAGGIO E LA PREVENZIONE DELLE CRISI D'IMPRESA (14, commi 2 e 3 del TU 175).-

Presidente: Ing. Alessandro Ghinelli

Segretario Generale: Dott. Franco Caridi

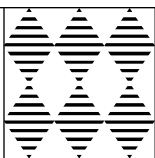
Prospetto delle presenze dei membri della Giunta alla trattazione dell'argomento

Cognome e nome	Carica	Presente
Alessandro Ghinelli	Sindaco	1
Gianfrancesco Gamurrini	Vicesindaco	2
Marcello Comanducci	Assessore	-
Barbara Magi	Assessore	3
Alberto Merelli	Assessore	4
Tiziana Nisini	Assessore	5
Marco Sacchetti	Assessore	-
Lucia Tanti	Assessore	6

LA GIUNTA COMUNALE

RICHIAMATO

- l'art. 19, commi 5 e 6, del D. Lgs. 19 agosto 2016, n. 175 e s.m.i., recante il «*Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica*», in vigore dal 23 settembre 2016 (nel prosieguo indicato con l'acronimo "TU 175"), che così dispongono: «...5. Le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di

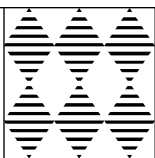


GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società' controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale e tenuto conto di quanto stabilito all'articolo 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale. 6. 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...»;

- *l'art. 6, comma 2 del TU 175, in forza del quale «...le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4 [relazione sul governo societario]...»;*
- *l'art. 14, commi 2 e 3 del TU 175, che così dispongono: «... 2. Qualora emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 3, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento. 3. Quando si determini la situazione di cui al comma 1, la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell'organo amministrativo, costituisce grave irregolarità ai sensi dell'articolo 2409 del codice civile...»;*
- *l'art. 26, comma 1 del citato TU 175 e s.m.i., il quale prevede che «...Le società a controllo pubblico già costituite all'atto dell'entrata in vigore del presente decreto adeguano i propri statuti alle disposizioni del presente decreto entro il 31 luglio 2017...»;*
- *l'art. 147-quater del D. Lgs. 267/2000 e s.m.i. (TUEL), che così recita: «...1. L'ente locale definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, un sistema di controlli sulle società non quotate, partecipate dallo stesso ente locale. Tali controlli sono esercitati dalle strutture proprie dell'ente locale, che ne sono responsabili. 2. Per l'attuazione di quanto previsto al comma 1 del presente articolo, l'amministrazione definisce preventivamente, in riferimento all'articolo 170, comma 6, gli obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata, secondo parametri qualitativi e quantitativi, e organizza un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica. 3. Sulla base delle informazioni di cui al comma 2, l'ente locale effettua il monitoraggio periodico sull'andamento delle società non quotate partecipate, analizza gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individua le opportune azioni correttive, anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'ente. 4. I risultati complessivi della gestione dell'ente locale e delle aziende non quotate partecipate sono rilevati mediante bilancio consolidato, secondo la competenza economica, predisposto secondo le modalità previste dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni...».*

PRESO ATTO



GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

- che, l'art. 2 del predetto TU 175 reca un dettagliato impianto definizionale per la corretta esegesi del decreto, a tal uopo qualificando le “**società a controllo pubblico**”, al comma 1, lettera m), come «...*le società in cui una o più amministrazioni pubbliche esercitano poteri di controllo ai sensi della lettera b)*...», quindi ai sensi dell'art. 2359 del c.c.;
- che l'art. 2359 del codice civile, come richiamato dall'art. 2, comma 1, lettera b) del TU, disciplinando le forme e le modalità del “**controllo economico**” societario, così dispone: «...*Sono considerate società controllate:*

1) le società in cui un'altra società dispone della maggioranza dei voti esercitabili nell'assemblea ordinaria;

2) le società in cui un'altra società dispone di voti sufficienti per esercitare un'influenza dominante nell'assemblea ordinaria;

3) le società che sono sotto influenza dominante di un'altra società in virtù di particolari vincoli contrattuali con essa.

Ai fini dell'applicazione dei numeri 1) e 2) del primo comma si computano anche i voti spettanti a società controllate, a società fiduciarie e a persona interposta: non si computano i voti spettanti per conto di terzi.

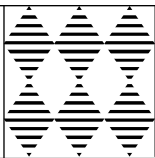
Sono considerate collegate le società sulle quali un'altra società esercita un'influenza notevole. L'influenza si presume quando nell'assemblea ordinaria può essere esercitato almeno un quinto dei voti ovvero un decimo se la società ha azioni quotate in mercati regolamentati...»;

- che il medesimo art. 2, comma 1, lettera b) del TU 175 stabilisce, altresì, che «...*il controllo può sussistere anche quando, in applicazione di norme di legge o statutarie o di patti parasociali, per le decisioni finanziarie e gestionali strategiche relative all'attività sociale è richiesto il consenso unanime di tutte le parti che condividono il controllo...*»;
- che, a mente dell'art. 2, comma 1, lettera f) del TU 175, per “**partecipazione**” di una Pubblica Amministrazione in una società di capitali deve intendersi «...*la titolarità di rapporti comportanti la qualità di socio in società o la titolarità di strumenti finanziari che attribuiscono diritti amministrativi...*».

ESAMINATA la deliberazione del C.C. n. 137/2016, con la quale questo Ente ha approvato specifiche e differenziate “**Linee generali di indirizzo**”, nei confronti delle società a partecipazione pubblica del Comune di Arezzo, in ordine agli adeguamenti statutari da apportare, a mente dell'art. 26, comma 1 del TU 175, nonché ad altre prescrizioni di vincolo e di obbligo previste dalla citata normativa.

RICHIAMATA

- la deliberazione dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), n. 235 del 17 febbraio 2017, recante «*Linee guida per l'iscrizione nell'Elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie società in house previsto dall'art. 192 del decreto legislativo 50/2016*» e pubblicata sulla G.U., serie generale, n. 61 del 14 marzo 2017, in forza delle quali “linee guida”, l'ANAC declina le condizioni e



GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

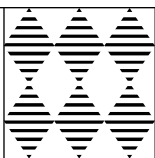
le clausole statutarie necessarie al fine di poter identificare una relazione di “controllo analogo” a quello esercitato, da parte delle Amministrazioni pubbliche affidanti attività o servizi in autoproduzione, su proprie articolazioni organizzative interne (paragrafo 6.3), sia nella fattispecie dell'*in house diretto* che in quella dell'*in house indiretto*, nelle sue multiformi fattispecie operative;

- il Comunicato del Presidente ANAC del 10 maggio 2017, avente ad oggetto «*chiarimenti sull'attivazione dell'Elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie società "in house" previsto dall'art. 192 del d.lgs. 50/2016*», in forza del quale, nelle more dell'attuazione delle modifiche previste dal decreto legislativo 19 aprile 2017, n. 56, al Codice dei contratti pubblici e del conseguente necessario adeguamento delle Linee guida ANAC n. 7, si comunica che il termine per l'avvio della presentazione della domanda di iscrizione nell'Elenco, di cui al punto 9.2 di dette linee guida, è stato posticipato al 15 settembre 2017.

ESAMINATA l'analisi economica condotta dall'Ufficio Partecipazioni di questo Ente (relazione prot. 80.518 del 29/06/2017), nella quale, sulla scorta di definiti “*benchmarking*” di riferimento sulle utilities operanti nei vari settori dei servizi pubblici, nonché di parametri economico-finanziari individuati dalla dottrina economico-aziendale per il monitoraggio e la prevenzione delle crisi d'impresa, si individuano taluni valori tendenziali - ovvero indicatori - da monitorare dinamicamente, che dovranno considerarsi quali obbiettivi, ai sensi dei richiamati articoli del TU 175/2016, nonché dell'art. 147-quater del TUEL, per le società controllate dal Comune di Arezzo.

CONSIDERATO

- che dai *databases* in questione è possibile ritrarre dei dati medi settoriali in ordine alla struttura ed alla composizione dei costi operativi aziendali, nonché dati afferenti sia ad indicatori di sintesi della situazione economico-finanziaria e patrimoniale delle aziende stesse che indicatori di produttività specifica, opportunamente relativizzati al fine di renderli comparabili nello spazio e nel tempo;
- che, conseguentemente, l'Ufficio Partecipazioni ha predisposto opportune griglie recanti indicatori specifici di riferimento che si pongono quali obbiettivi di performance da individuare, a mente delle disposizioni recate dal richiamato art. 19, comma 5 del TU 175, in ordine all'obbligo di razionalizzazione e contenimento dei generali “*costi di funzionamento*” delle società controllate dal Comune di Arezzo, fermo restando che, in materia di contenimento degli oneri per il personale e di politiche assunzionali, pur nel rispetto dei divieti all'uopo posti dalla disposizione transitoria recata dall'art. 25, comma 4 del TU 175, si fa rinvio alla deliberazione G.C. n. 11 del 21 gennaio 2015, che qui viene richiamata nei limiti della sua compatibilità con le disposizioni di legge sopravvenute, nelle more dell'adozione di uno specifico atto in tal senso su proposta del competente Ufficio;
- che si ritiene altresì opportuno, in questa sede, anche nel rispetto di un generale canone di “*economicità*” dell'azione amministrativa, di cui all'art. 1, comma 1 della L. 241/90 e s.m.i., fornire specifici indirizzi attuativi, sia della deliberazione C.C. n. 137/2016 in tema di adeguamenti degli statuti delle società “a controllo pubblico” sia in esecuzione delle direttive legali fornite dall'ANAC in tema di



GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

requisiti del “controllo analogo” nelle società *in house providing*, al fine di adeguare alle predette linee guida, approvate con deliberazione n. 235/2017, gli statuti delle due società “*in house*” del Comune di Arezzo (ATAM SpA ed AREZZO MULTISERVIZI srl);

- che si ritiene necessario, anche in attuazione delle linee di indirizzo generali recate dalla citata deliberazione C.C. n. 137/2016, nonché dell’obbligo che il TU 175, all’art. 6, comma 2, pone a carico delle società “*a controllo pubblico*”, che esse attivino specifici e strutturati “*programmi di valutazione e monitoraggio del rischio di crisi d’impresa*”, dandone motivato conto nel contesto della relazione annuale sul governo societario, di cui all’art. 6, comma 4 del predetto TU 175, a tal fine fornendo alle società controllate dal Comune di Arezzo una “*batteria minimale*” e non esaustiva di indicatori, ritraibili dalle analisi dei bilanci aziendali o comunque da documenti contabili interni, da sottoporre a monitoraggio costante e coordinato e ad opportuna comparazione temporale periodica, onde tenerne sotto controllo la dinamica ed evincere, repentinamente, eventuali “*segnali deboli*” di avvio di percorsi di “*crisi aziendale*”, da affrontare tempestivamente, all’uopo relazionando a questa Amministrazione con periodicità almeno annuale e, comunque, senza indugio al verificarsi di singoli eventi rilevanti di crisi aziendale, ancorché potenziale.

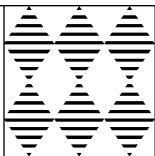
PRESO ATTO degli indicatori di performance ed ottimizzazione riferibili ai costi operativi di funzionamento delle società “*a controllo pubblico*” del Comune di Arezzo, come sotto riprodotti nelle singole tabelle nominative e che detti indicatori vanno considerati quali obiettivi specifici, per l’anno 2017 e successivi - salvo revisione dinamica degli stessi con cadenza almeno annuale - sul complesso delle spese di funzionamento, assegnati alle predette società, così come statuito dall’art. 19, comma 5 del TU 175, fermo restando, per quanto attiene alle politiche assunzionali e retributive del personale, quanto già indicato nella richiamata deliberazione G.C. n. 11/2015 e nei successivi atti specifici, che questa Amministrazione riterrà di dover all’uopo adottare:

1. SOCIETÀ OPERANTI NEL SETTORE DEI PARCHEGGI ED AREE DI SOSTA A PAGAMENTO

Tabella 1 - Benchmarking indicatori economico-finanziari e di produttività per le aziende operanti nel settore dei parcheggi

(fonte: CISPEL XV rapporto SPL in Toscana)

BENCHMARKING CISPEL TOSCANA (“XV Rapporto sui servizi pubblici locali in Toscana”)	
Costi della produzione	72.698.372,00
Costi operativi	66.834.181,00
addetti totali	415,00
numero posti auto gestiti	93.775,00
VALORE AGGIUNTO (VA)	27.564.758,00
EBITDA	8.896.374,00
EBIT	3.032.183,00
RICAVI	72.612.383,00
ROI	1,83%



GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

ROE	1,76%
ROS	4,18%
OF/RICAVI	1,07%
OF/EBIT	0,27
NETTO/PASSIVO	0,42
VALORE DELLA PRODUZIONE	62.666.171,00
NETTO/DEBITI A BREVE	2,04
NETTO/DEBITI TOTALI	1,06

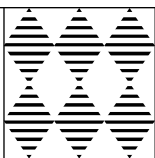
Tabella 2 - ATAM SpA. Comparazione costi funzionamento e indicatori economico-finanziari. Indirizzi per obiettivi anno 2017.

ATAM SPA													
Quota Comune di Arezzo	100%												
Costi di funzionamento (costi operativi)	2015	2016	media	n. addetti (31.12.2016)	n. posti auto gestiti (31.12.2016)	costo-valore medio/addetto	costo-valore medio/posto auto	Benchmarking costo-valore medio/addetto	Benchmarking costo-valore medio/posto auto	scostamenti costo/valore addetto	scostamenti costo/valore posto auto	obiettivo di riduzione/razionalizzazione dei costi operativi	
Costi esterni della produzione	1.861.462	1.732.510	1.796.986	11	3.514	163.362	511,38						
Costi del personale	487.841	467.378	477.610	11	3.514	43.419	135,92						
Ammortamenti e accantonamenti	292.190	297.325	294.758	11	3.514	26.796	83,88						
TOTALE	2.641.493	2.497.213	2.569.353	11	3.514	233.578	731,18	161.046,22	712,71	-31,05%	-2,53%	OK	
Indicatori economico-finanziari								indicatori economico fin. (media a posto auto per i valori assoluti)	indicatori economico-fin. (benchmarking media a posto auto)	scostamenti		obiettivo di allineamento degli standard economico finanziari	
VALORE AGGIUNTO (VA)	1.268.572	1.508.162	1.388.367	11	3.514	126.215	395,10	395,10	293,95	34,41%		OK	
EBITDA	780.731	1.040.784	910.758	11	3.514	82.796	259,18	259,18	94,87	173,20%		OK	
EBIT	378.147	588.051	483.099	11	3.514	43.918	137,48	137,48	32,33	325,17%		OK	
RICAVI DA PRESTAZIONI	3.023.782	3.133.852	3.078.817	11	3.514	279.892	876,16	876,16	774,33	13,15%		OK	
ROI	3,40%	5,12%	4,26%					4,26%	1,83%	132,78%		OK	
ROE	3,10%	4,39%	3,75%					3,75%	1,76%	112,80%		OK	
ROS	12,51%	18,76%	15,64%					15,64%	4,18%	274,05%		OK	
OF/RICAVI	0,06%	0,07%	0,07%					0,07%	1,07%	-93,72%		OK	
OF/EBIT	0,0049	0,0039	0,004					0,004	0,270	-98,37%		OK	
NETTO/PASSIVO	4,761	5,133	4,947					4,947	0,420	1077,75%		OK	
VA/VALORE DELLA PRODUZIONE	0,405	0,465	0,435					0,435	0,440	-1,03%		tendere al benchmarking	
NETTO/DEBITI A BREVE	5,359	5,893	5,626					5,626	2,040	175,78%		OK	
NETTO/DEBITI TOTALI	42,620	39,785	41,202					41,202	1,060	3786,99%		OK	

2. SOCIETÀ OPERANTI NEL CICLO DEI RIFIUTI (SETTORE IMPIANTISTICO)

Tabella 3 - Benchmarking aziende operanti nel ciclo dei rifiuti (settore impiantistico)
(fonte: CISPEL XV rapporto SPL in Toscana)

BENCHMARKING CISPEL TOSCANA ("XV Rapporto sui servizi pubblici locali in Toscana")	
Costi della produzione	125.875.065,00
Costi operativi	103.611.010,00
addetti totali	367,00
valore aggiunto (VA)	57.567.620,00
EBITDA	39.125.014,00
EBIT	16.860.959,00
RICAVI	129.857.534,00
ROI	5,53%
ROE	7,98%



GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

ROS	12,98%
OF/RICAVI	2,45%
OF/EBIT	0,21
Netto/Passivo	0,24
valore della produzione	142.736.024,00
NETTO/DEBITI A BREVE	0,79
NETTO/DEBITI TOTALI	0,45

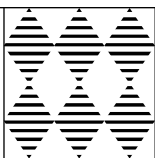
Tabella 4- AISA IMPIANTI SpA. Comparazione costi funzionamento e indicatori economico-finanziari. Indirizzi per obiettivi anno 2017.

AISA IMPIANTI SPA								
Quota Comune di Arezzo	84,91%							
Costi di funzionamento (costi operativi)	2015	2016	media	n. addetti (31.12.2016)	costo-valore medio/addetto	Benchmarking costo-valore medio/addetto	scostamenti costo/valore addetto	obiettivo di riduzione/razionalizzazione dei costi operativi
Costi esterni della produzione	4.588.187	4.748.424	4.668.306	31	150.590,50			
Costi del personale	1.737.315	1.758.805	1.748.060	31	56.389,03			
Ammortamenti e accantonamenti	2.248.571	2.197.399	2.222.985	31	71.709,19			
TOTALE	8.574.073	8.704.628	8.639.351	31	278.688,73	282.318,83	-1,30%	OK
Indicatori economico-finanziari	2015	2016	media	n. addetti (31.12.2016)	indicatori economico-finanziari per addetto	Benchmarking indicatori economico fin. (media/addetto)	scostamenti	obiettivo di allineamento degli standard economico-finanziari
VALORE AGGIUNTO (VA)	5.137.782	4.621.671	4.879.727	31	157.410,53	156.860,00	0,35%	OK
EBITDA	3.400.467	2.862.866	3.131.667	31	101.021,50	106.607,67	-5,53%	tendere al benchmarking
EBIT	1.029.085	370.485	699.785	31	22.573,71	45.942,67	-103,52%	tendere al benchmarking
Ricavi da prestazioni e vendite	8.836.367	9.104.916	8.970.642	31	289.375,53	353.835,24	-22,28%	tendere al benchmarking
ROI	3,90%	1,35%	2,62%	31	0,085%	0,015%	82,20%	OK
ROE	1,14%	1,35%	1,25%	31	0,040%	0,022%	46,00%	OK
ROS	11,65%	4,07%	7,86%	31	0,253%	0,035%	86,05%	OK
OF/RICAVI	1,85%	1,04%	1,44%	N/D				
OF/EBIT	0,1588	0,2549	0,207	N/D				
NETTO/PASSIVO	3,441	3,101	3,271	N/D				
Valore della produzione	9.725.969	9.370.095	9.548.032	31	308.001,03	388.926,496	-26,27%	tendere al benchmarking
NETTO/DEBITI A BREVE	5,986	4,567	5,276	N/D	5,276	0,790	85,03%	OK
NETTO/DEBITI TOTALI	8,096	9,659	8,878	N/D	8,878	0,450	94,93%	OK

3. SOCIETÀ OPERANTI NEI SERVIZI CIMITERIALI INTEGRATI

Tabella 5 -Benchmarking da piano industriale della società Arezzo Multiservizi 2013-2027

BENCHMARKING "Piano industriale 2013-2027" della società Ar-Multiservizi srl	
Costi del personale	1.266.670,00
Costi della produzione	2.749.670,00
addetti totali	44,00
EBITDA	436.000,00
EBIT	143.333,00
RICAVI	3.008.333,00



GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

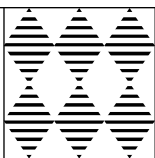
ROI	1,89%
ROE	3,31%
ROS	5,02%
OF/RICAVI	0,69%
OF/EBIT	19,07%
Netto/Passivo	0,29
valore della produzione	2.892.667,00
NETTO/DEBITI A BREVE	0,407
NETTO/DEBITI TOTALI	0,366

Tabella 6 - Arezzo Multiservizi srl. Comparazione costi funzionamento e indicatori economico-finanziari. Indirizzi per obiettivi anno 2017

AREZZO MULTISERVIZI srl								
Quota Comune di Arezzo	76,67%							
Costi di funzionamento (costi operativi)	2015	2016	media	n. addetti (31.12.2016)	costo-valore medio/addetto	Benchmarking costo-valore medio/addetto	scostamenti costo/valore addetto	obiettivo di riduzione/razionalizzazione dei costi operativi
Costi esterni della produzione	1.041.546	1.092.001	1.066.774	44	24.244,85			
Costi del personale	1.176.181	1.151.603	1.163.892	44	26.452,09	28787,95	-8,83%	OK
Ammortamenti e accantonamenti	249.919	252.061	250.990	44	5.704,32			
TOTALE	2.467.646	2.495.665	2.481.656	44	56.401,26	62492,5	-10,80%	OK
Indicatori economico-finanziari	2015	2016	media	n. addetti (31.12.2016)	indicatori economico-finanziari per addetto	Benchmarking indicatori economico fin. (media/addetto)	scostamenti	obiettivo di allineamento degli standard economico-finanziari
EBITDA	411.282	430.535	420.909	44	9.566,10	9909,09	-3,59%	tendere al benchmarking
EBIT	134.726	124.034	129.380	44	2.940,45	3257,57	-10,78%	tendere al benchmarking
Ricavi da prestazioni e vendite	2.631.749	2.425.909	2.528.829	44	57.473,39	68.371,20	-18,96%	tendere al benchmarking
ROI	1,82%	1,64%	1,73%	44	0,039%	0,043%	-9,25%	tendere al benchmarking
ROE	4,13%	3,87%	4,00%	44	0,091%	0,075%	17,25%	OK
ROS	5,12%	5,11%	5,12%	44	0,116%	0,114%	1,86%	OK
OF/RICAVI	0,98%	0,73%	0,86%	N/D				
OF/EBIT	0,1911	0,1437	0,167	N/D				
NETTO/PASSIVO	0,320	0,322	0,321	N/D				
Valore della produzione	2629009	2674139	2651574	44	60263,05	65742,43	-9,09%	tendere al benchmarking
NETTO/DEBITI A BREVE	0,397	0,372	0,384	N/D	0,384	0,407	100,00%	OK
NETTO/DEBITI TOTALI	1,655	2,389	2,022	N/D	2,022	0,366	81,90%	OK

4. SOCIETÀ “NON OPERATIVA” AISA SPA

In relazione alla natura di società “*non operativa*” di AISA SpA, controllata dal Comune di Arezzo con quota azionaria pari all'84,91%, attualmente amministrante la sola partecipazione minoritaria in SEI Toscana srl (gestore unico di ambito ottimale ciclo dei



rifiuti “Toscana Sud”), poiché dotata di importanti *assets* da valorizzare prima di una sua eventuale opzione di cessazione - o comunque di riassetto nell’ambito del piano straordinario di cui all’art. 24 del T.U. 175/2016 e s.m.i. - si pongono i seguenti obiettivi:

- **mantenimento dell’economicità gestionale minima, nel senso di garantire l’equilibrio contabile tra costi e ricavi, comprimendo al minimo i costi per servizi e quelli finanziari.**

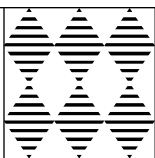
5. SOCIETÀ INDIRETTAMENTE PARTECIPATA “GESTIONE AMBIENTALE SRL”

In relazione alla sua recente costituzione ed al fatto che la società, controllata al 100% da AISA IMPIANTI SpA, possa comunque considerarsi a tutt’oggi in una condizione di “*start-up avanzata*”, con una non ancora consolidata composizione quali-quantitativa del portafoglio prodotti/servizi/mercati, rispetto alla quale, peraltro, ogni decisione di eventuale riassetto sarà rinviata al Piano straordinario di cui all’art. 24 del T.U. 175/2016 e s.m.i., si pongono i seguenti obiettivi:

- **miglioramento - o comunque consolidamento - dei fondamentali economico-finanziari, nei termini attesi dai documenti di programmazione strategica aziendale, con conseguimento di performance in termini di ROI, ROE, EBIT ed EBITDA compatibili con le attività svolte dai concorrenti e con gli obiettivi in tal senso posti dalla capogruppo AISA IMPIANTI SpA.**

PRESO ATTO delle modifiche ed integrazioni da apportare alle clausole statutarie (o negoziali, laddove esistenti) con cui si declinano le condizioni operative del “**controllo analogo**”, ai sensi e per gli effetti dell’art. 5 e 192 del vigente D. Lgs. 50/2016 e s.m.i. e delle relative direttive comunitarie n. 2014/23-24-25/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 febbraio 2014, sulla scorta delle «*Linee guida per l’iscrizione nell’Elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie società in house previsto dall’art. 192 del decreto legislativo 50/2016*», approvata dall’ANAC con deliberazione n. 235/2017, che di seguito si riproducono in sintesi, distintamente per ciascuna delle due società “in house” del Comune di Arezzo, con l’indicazione ai relativi Amministratori unici di provvedere al loro perfezionamento entro il termine del 31 luglio 2017 (così come fissato dal D. Lgs n. 100/2017 “correttivo”), previo confronto con il Notaio rogante. In particolare si dovrà procedere a verificare la coerenza degli statuti delle società ATAM SpA ed AREZZO MULTISERVIZI srl rispetto ai principi recati al paragrafo 6.3 delle predette Linee guida ANAC, che di seguito si riproducono:

«...Ai fini della verifica dell’esercizio da parte dell’amministrazione aggiudicatrice o dell’ente aggiudicatore, sulla persona giuridica di cui trattasi, di un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, l’Autorità accerta la sussistenza in capo agli stessi di poteri di controllo, di ingerenza e di condizionamento superiori a quelli tipici del diritto societario, previsti in specifiche disposizioni dell’atto costitutivo, dello statuto o di appositi patti parasociali.



6.3.1 Possono essere individuati tre diverse modalità temporali di controllo da considerarsi cumulative:

a) un «**controllo ex ante**», esercitabile, ad esempio, attraverso:

- ✓ la previsione, nel documento di programmazione dell'amministrazione aggiudicatrice, degli obiettivi da perseguire con l'in house providing, anche mediante l'utilizzo di indicatori qualitativi e quantitativi;
- ✓ la preventiva approvazione, da parte dell'amministrazione aggiudicatrice o dell'ente aggiudicatore, dei documenti di programmazione, delle deliberazioni societarie di amministrazione straordinaria, degli atti fondamentali della gestione quali, la relazione programmatica, il piano degli investimenti, il piano di sviluppo, il piano industriale, il piano economico-finanziario, il piano occupazionale, gli acquisti, le alienazioni patrimoniali, e gli impegni di spesa di importi superiori ad un determinato limite, ecc.

b) un «**controllo contestuale**», esercitabile, ad esempio, attraverso:

- ✓ la richiesta di relazioni periodiche sull'andamento della gestione;
- ✓ la verifica dello stato di attuazione degli obiettivi, con individuazioni delle azioni correttive in caso di scostamento o squilibrio finanziario;
- ✓ la previsione della possibilità di fornire indirizzi vincolanti sulle modalità di gestione economica e finanziaria dell'organismo in house;
- ✓ la previsione di controlli ispettivi;
- ✓ il potere di modifica degli schemi-tipo degli eventuali contratti di servizio con l'utenza.

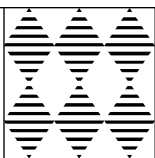
c) un «**controllo ex post**», esercitabile, ad esempio, in fase di approvazione del rendiconto, dando atto dei risultati raggiunti dall'organismo in house e del conseguimento degli obiettivi prefissati e fornendo indicazioni di indirizzo sugli obiettivi per la programmazione successiva.

6.3.2 A titolo esemplificativo, sono considerati idonei a configurare il controllo analogo anche gli elementi di seguito indicati:

a) il divieto di cessione delle quote a privati, ad eccezione di forme di partecipazione di capitali privati previste dalla legislazione nazionale, in conformità dei trattati, che non esercitano un'influenza determinante sulla persona giuridica controllata;

b) l'attribuzione all'amministrazione aggiudicatrice o all'ente aggiudicatore del potere di nomina e revoca quanto meno della maggioranza dei componenti degli organi di gestione, di amministrazione e di controllo;

c) l'attribuzione all'amministrazione aggiudicatrice o all'ente aggiudicatore dei poteri di direttiva e di indirizzo e del potere di veto sulla definizione dell'organigramma dell'organismo partecipato e sulle sue modifiche o di un parere vincolante in merito all'adeguatezza dell'assetto organizzativo adottato dalla società in funzione del perseguimento dell'oggetto sociale;



GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

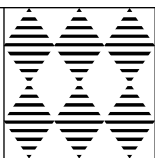
d) il vincolo per gli amministratori, nella gestione ordinaria e straordinaria, al rispetto delle prescrizioni impartite in sede di controllo analogo e trasfuse in appositi atti formali e vincolanti;

e) la disciplina precisa e puntuale dell'esercizio del controllo da parte del socio pubblico...».

PRESO ATTO della necessità di individuare, in via minimale e comunque non esaustiva, una batteria di indicatori ritraibili dalle analisi dei bilanci aziendali - o comunque da documenti contabili interni - delle singole società "controllate" dal Comune di Arezzo, da sottoporre a monitoraggio costante e coordinato e ad opportuna comparazione temporale periodica, al fine di tenerne sotto controllo la dinamica ed evincere, repentinamente, eventuali "*segnali deboli*" di avvio di percorsi di "*crisi aziendale*", da affrontare tempestivamente, all'uopo relazionando a questa Amministrazione con periodicità almeno annuale e, comunque, al verificarsi di singoli eventi rilevanti di crisi aziendale, ancorché potenziale, anche ai fini degli obiettivi di performance di cui all'art 147-quater del TUEL. Tali indicatori sono esposti, per tutte le società a controllo pubblico, diretto ed indiretto, del Comune di Arezzo (*ATAM SpA, AREZZO MULTISERVIZI srl; AISA SpA, AISA IMPIANTI SpA, GESTIONE AMBIENTALE srl; COINGAS SpA*), nelle tabelle che seguono:

Tabella 7 - indicatori di monitoraggio per i fattori di crisi da inefficienza operativa

INDICATORE	COMPONENTI ELEMENTARI DA INDAGARE	MEDIA DI SETTORE DELL'INDICATORE	MEDIA DI SETTORE DEL COMPONENTE ELEMENTARE	SCOSTAMENTO RISPETTO ALL'INDICATORE	SCOSTAMENTO RISPETTO AL COMPONENTE ELEMENTARE
<ul style="list-style-type: none">Valore aggiunto/valore della produzione	<ul style="list-style-type: none">Costo materie prime/valore aggiuntoCosto per servizi acquistati all'esterno/valore aggiunto	(da ricavare da pubblicazioni specializzate)	(da ricavare da pubblicazioni specializzate)	Se < alla media denota un'incidenza elevata di uno o più dei componenti elementari ovvero una scarsa generazione di ricavi	Se > alla media denota inefficienze mercatistiche relative alla fornitura materie prime ovvero elevati costi per servizi acquisiti all'esterno
<ul style="list-style-type: none">Costo del personale/EBITDACosto del personale/valore aggiunto	<ul style="list-style-type: none">Costo per servizi/costo del personale	(da ricavare da pubblicazioni specializzate)	(da ricavare da pubblicazioni specializzate)	Se > alla media denota eccessivi costi del personale, che potrebbero dipendere sia da trattamenti economico superiori alla media, sia da eccedenze organiche non ottimizzate	Se ≥ 1 potrebbe indicare un eccessivo ricorso a strutture consulenziali esterne, pur in presenza di una organizzazione interna. Si tratterà di valutare se ciò dissimula la presenza di un'organizzazione inadeguata ovvero se non si tratti di ricorso eccessivo a servizi affidati a terzi.
<ul style="list-style-type: none">Valore degli ammortamenti/EBITDAValore	Possibile disaggregare per singole categorie di ammortamento e/o di accantonamento	(da ricavare da pubblicazioni specializzate)	(da ricavare da pubblicazioni specializzate)	Se > alla media potrebbe denotare politiche di ammortamento anticipato o presenza di impianti ad alto tasso di obsolescenza. In caso di accantonamenti	Se > alla media potrebbe denotare politiche di ammortamento anticipato o presenza di impianti ad alto tasso di obsolescenza. In caso di accantonamenti

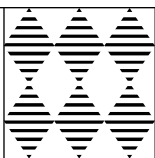


GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

accantonamenti/EBITDA				superiori alla media si potrà verificare il peso delle inesigibilità o dei rischi aziendali specifici	superiori alla media si potrà verificare il peso delle inesigibilità o dei rischi aziendali specifici
-----------------------	--	--	--	---	---

Tabella 8 - indicatori di rigidità/elasticità strutturale (*operating leverage*)

INDICATORE	ANALISI DELL'INDICATORE	MEDIA DI SETTORE DELL'INDICATORE	SCOSTAMENTO RISPETTO ALL'INDICATORE
Costi fissi/margine di contribuzione	<i>Questo indice, contenendo in sé la sintesi quantitativa delle informazioni attinenti la gestione dei costi variabili, è infatti dotato di maggiore significatività rispetto al rapporto grezzo tra le rispettive categorie di investimenti in cui si può scomporre il capitale di funzionamento</i>	(da ricavare da pubblicazioni specializzate)	Se \leq alla media denota un buon margine di flessibilità operativa, capace di adattare efficacemente il punto di <i>break-even</i> economico al mutamento dei ricavi Se $>$ della media denota in grado, più o meno elevato, di rigidità strutturale, con conseguente incremento della reattività negativa del <i>break-even</i> economico rispetto ad una variazione in diminuzione dei ricavi
Calcolo della "leva operativa"	<p>Indicando con «ΔR_o» l'incremento del reddito operativo che consegue ad una variazione «ΔQ» della quantità prodotta e venduta, possiamo esprimere il rapporto di causa-effetto tra le due variabili ponendole a rapporto e stabilendo che, a denominatore dello stesso, si apposterà la grandezza identificante la «<i>causa</i>» della variazione mentre, al numeratore, quella che ne rappresenta l'«<i>effetto</i>». Il parametro risultante, nel caso della "leva operativa", ha dunque la seguente formulazione analitica:</p> <p style="text-align: center;">da cui, sviluppando,</p> $L_o = \frac{\frac{\Delta R_o}{R_o}}{\frac{\Delta Q}{Q}}$ $L_o = \frac{\Delta R_o}{R_o} \cdot \frac{Q}{\Delta Q} \quad [1]$ <p>Con opportuni passaggi e semplificazioni algebriche, si ottiene poi la relazione ricercata, che è riconducibile ad una funzione analitica del tipo $y = \frac{1}{1-x}$:</p> $L_o = \frac{Mc}{R_o} \Rightarrow L_o = \frac{Mc}{Mc - Cf} \Rightarrow L_o = \frac{1}{1 - \frac{Cf}{Mc}} \quad [2]$	(da ricavare da pubblicazioni specializzate)	Se $>$ alla media denota eccessivi costi fissi, con conseguente rischio di rapida inversione della scala dell'utile verso condizioni di diseconomicità



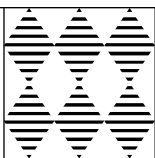
GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

Seppur in presenza di numerosi limiti da semplificazione, la “leva operativa” costituisce un interessante strumento, di immediata e facile utilizzabilità, per una sommaria valutazione delle possibili opzioni a disposizione del “governo d’impresa” nella valutazione quali-quantitativa della struttura aziendale e nella formulazione delle politiche tariffarie.

Data una certa struttura dei costi possiamo definire la “leva operativa” come quel *coefficiente di reattività che esprime la variazione del reddito operativo indotta da una corrispondente variazione del volume di produzione-vendita, entro definiti vincoli dimensionali*. Come detto la “leva operativa” è ascrivibile alla categoria dei “coefficienti di reattività” o di “sensitività” o di “elasticità”, il cui immediato valore segnaletico consente di sintetizzare il grado di dipendenza funzionale del reddito operativo (R_o) da una variazione, positiva o negativa, del fatturato aziendale, a parità di ogni altra condizione.

Tabella 9- indicatori di equilibrio/disequilibrio finanziario e patrimoniale

INDICATORE	ANALISI DELL'INDICATORE	MEDIA DI SETTORE DELL'INDICATORE	SCOSTAMENTO RISPETTO ALL'INDICATORE
Capitale Investito/capitale proprio	<i>Questo indice, di norma calcolato in forma “unitaria”, fornisce un’informazione di estrema sintesi circa quante volte il capitale complessivamente investito nell’impresa supera quello apportato dai soci sotto forma di capitale proprio.</i>	da ricavare da pubblicazioni specializzate, in funzione del tipo di azienda (industriale, commerciale o finanziaria) interessata	Se > della media denota un grado più o meno elevato di sottocapitalizzazione aziendale, foriero di eccessivi oneri finanziari e, in estrema analisi, anche del rischio di insolvenza
Capitale di debito/capitale proprio	<i>Questo indicatore è espressione sintetica della cosiddetta “leva finanziaria”, cioè del rapporto di indebitamento e della sua capacità di influire, in senso negativo, sul conto economico attraverso gli oneri finanziari e, in senso positivo, attraverso i risparmi d’imposta sui costi finanziari.</i>	da ricavare da pubblicazioni specializzate, in funzione del tipo di azienda e, comunque, dai parametri di bancabilità internazionali	Se > 3,25 = società finanziariamente squilibrata, talora sino all’insolvenza Se compreso tra 2,50 e 3,25 = società in tendenziale stato di squilibrio finanziario Se compreso tra 2,00 e 2,50 = società finanziariamente in stato di equilibrio Se < 2,00, società finanziariamente forte e ben capitalizzata
EBITDA/oneri finanziari netti	<i>Questo indicatore, tipicamente utilizzato anche nelle procedure di affidamento bancario, dà un’idea di quanta parte del Margine operativo lordo della produzione aziendale risulterà assorbito dagli oneri di rimborso al debito verso terzi. E’ un’indiretta validazione di una condizione di sottocapitalizzazione ovvero di una vera e propria situazione di squilibrio finanziario o finanche di insolvenza</i>	da ricavare da pubblicazioni specializzate, in funzione del tipo di azienda e dei parametri di bancabilità	Se < 3,00 = società finanziariamente squilibrata o insolvente. Se compreso tra < 4,00 e < 3,00 = società in tendenziale stato di disequilibrio finanziario Se compreso tra 4 e



GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

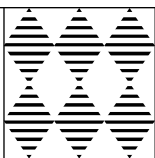
			5,00 = società finanziariamente in equilibrio Se > 5,00 società finanziariamente sana e forte
Prestiti dei soci/capitale sociale	<i>Soprattutto nelle s.r.l. tale indicatore è ulteriore dimostrazione del livello di sottocapitalizzazione della società, giusta la presunzione di conferibilità a titolo di mezzi propri, anziché a titolo di debito, che il legislatore impone in questi casi, a mente dell'art. 2467 c.c.</i>	da ricavare da pubblicazioni specializzate	Se > alla media di settore o comunque rientrante nelle previsioni di presunzione di squilibrio dell'indebitamento, di cui all'art. 2467 c.c., denota un importante indicatore di crisi di derivazione finanziaria e patrimoniale

ESAMINATO

- l'art. 1, commi 2 e 3, del TU 175/2016, in forza del quale: «... 2. *Le disposizioni contenute nel presente decreto sono applicate avendo riguardo all'efficiente gestione delle partecipazioni pubbliche, alla tutela e promozione della concorrenza e del mercato, nonché alla razionalizzazione e riduzione della spesa pubblica.* 3. *Per tutto quanto non derogato dalle disposizioni del presente decreto, si applicano alle società a partecipazione pubblica le norme sulle società contenute nel codice civile e le norme generali di diritto privato....»;*
- l'art. 2, comma 1 della L. 241/1990 e s.m.i., in forza del quale «...*ove il procedimento consegua obbligatoriamente ad un'istanza, ovvero debba essere iniziato d'ufficio, le pubbliche amministrazioni hanno il dovere di concluderlo mediante l'adozione di un provvedimento espresso...*»;
- l'art. 97, comma 1, della Costituzione, che detta il canone fondamentale del “*buon andamento*”, il quale impone che le pubbliche amministrazioni, «...*in coerenza con l'ordinamento dell'Unione europea, assicur[i]no l'equilibrio dei bilanci e la sostenibilità del debito pubblico...*» e la conseguente disposizione attuativa, di cui all'art. 1 della L. 241/90 e s.m.i., la quale prevede che «...*l'attività amministrativa persegue i fini determinati dalla legge ed è retta da criteri di economicità, di efficacia, di imparzialità, di pubblicità e di trasparenza secondo le modalità previste dalla presente legge e dalle altre disposizioni che disciplinano singoli procedimenti, nonché dai principi dell'ordinamento comunitario...*»;
- L'art. 48 del TUEL 267/2000 e s.m.i., in forza del quale la Giunta Comunale «...*collabora con il sindaco [...] nell'attuazione degli indirizzi generali del consiglio...*», con particolare riferimento alle “**Linee generali di indirizzo**” approvate dal C.C. con deliberazione n. 137/2016, più volte richiamata.

VISTO l'allegato *parere favorevole* di regolarità tecnica, espresso dal Segretario generale ai sensi dell'art. 49, comma 1, del D. Lgs. 267/2000 e ss.mm.ii.

VISTO l'allegato *parere favorevole* espresso dal Responsabile della Direzione Risorse/Servizio Finanziario in merito alla regolarità contabile della presente deliberazione, ai sensi dell'art. 49 comma 1 del D. Lgs. 267/2000 e ss.mm.ii., attesi



gli indiretti e potenziali effetti quali-quantitativi dell'attuazione dei predetti indirizzi sulle performance economiche aziendali e, conseguentemente, sulla “politica di payout”.

con votazione unanime,

DELIBERA

1. Di approvare specificamente i seguenti prospetti e documenti di matrice economica ed ordinamentale afferenti alle società partecipate e controllate, direttamente o indirettamente, ai sensi dell'art. 2 del TU 175/2016, da parte dell'Amministrazione comunale di Arezzo:

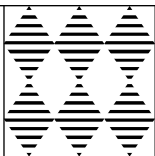
A. alcuni indicatori di performance ed ottimizzazione riferibili ai costi operativi di funzionamento delle società “**a controllo pubblico**”, come sotto riprodotti nelle singole tabelle nominative, e che detti indicatori vanno considerati quali «...*obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento...*», assegnati alle predette società, così come statuito dall'art. 19, comma 5 del TU 175, fermo restando, per quanto attiene alle politiche assunzionali e retributive del personale, quanto già adottato nella richiamata deliberazione G.C. n. 11/2015 e nei successivi atti specifici che questa Amministrazione riterrà di dover all'uopo adottare:

1. SOCIETÀ OPERANTI NEL SETTORE DEI PARCHEGGI ED AREE DI SOSTA A PAGAMENTO

Tabella 1 - Benchmarking indicatori economico-finanziari e di produttività per le aziende operanti nel settore dei parcheggi

(fonte: CISPEL XV rapporto SPL in Toscana)

BENCHMARKING CISPEL TOSCANA (“XV Rapporto sui servizi pubblici locali in Toscana”)	
Costi della produzione	72.698.372,00
Costi operativi	66.834.181,00
addetti totali	415,00
numero posti auto gestiti	93.775,00
VALORE AGGIUNTO (VA)	27.564.758,00
EBITDA	8.896.374,00
EBIT	3.032.183,00
RICAVI	72.612.383,00
ROI	1,83%
ROE	1,76%
ROS	4,18%
OF/RICAVI	1,07%
OF/EBIT	0,27
NETTO/PASSIVO	0,42
VALORE DELLA PRODUZIONE	62.666.171,00
NETTO/DEBITI A BREVE	2,04



GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

NETTO/DEBITI TOTALI

1,06

Tabella 2 - ATAM SpA. Comparazione costi funzionamento e indicatori economico-finanziari. Indirizzi per obiettivi anno 2017.

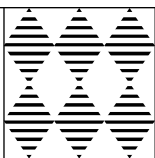
ATAM SPA												
Quota Comune di Arezzo	100%											
Costi di funzionamento (costi operativi)	2015	2016	media	n. addetti (31.12.2016)	n. posti auto gestiti (31.12.2016)	costo-valore medio/addetto	costo-valore medio/posto auto	Benchmarking costo-valore medio/addetto	Benchmarking costo-valore medio/posto auto	scostamenti costo/valore addetto	scostamenti costo/valore posto auto	obiettivo di riduzione/razionalizzazione dei costi operativi
Costi esterni della produzione	1.861.462	1.732.510	1.796.986	11	3.514	163.362	511,38					
Costi del personale	487.841	467.378	477.610	11	3.514	43.419	135,92					
Ammortamenti e accantonamenti	292.190	297.325	294.758	11	3.514	26.796	83,88					
TOTALE	2.641.493	2.497.213	2.569.353	11	3.514	233.578	731,18	161.046,22	712,71	-31,05%	-2,53%	OK
Indicatori economico-finanziari								indicatori economico-fin. (media a posto auto per i valori assoluti)	indicatori economico-fin. (benchmarking media a posto auto)	scostamenti		obiettivo di allineamento degli standard economico-finanziari
VALORE AGGIUNTO (VA)	1.268.572	1.508.162	1.388.367	11	3.514	126.215	395,10	395,10	293,95	34,41%		OK
EBITDA	780.731	1.040.784	910.758	11	3.514	82.796	259,18	259,18	94,87	173,20%		OK
EBIT	378.147	588.051	483.099	11	3.514	43.918	137,48	137,48	32,33	325,17%		OK
RICAVI DA PRESTAZIONI	3.023.782	3.133.852	3.078.817	11	3.514	279.892	876,16	876,16	774,33	13,15%		OK
ROI	3,40%	5,12%	4,26%					4,26%	1,83%	132,78%		OK
ROE	3,10%	4,39%	3,75%					3,75%	1,76%	112,80%		OK
ROS	12,51%	18,76%	15,64%					15,64%	4,18%	274,05%		OK
OF/RICAVI	0,06%	0,07%	0,07%					0,07%	1,07%	-93,72%		OK
OF/EBIT	0,0049	0,0039	0,004					0,004	0,270	-98,37%		OK
NETTO/PASSIVO	4,761	5,133	4,947					4,947	0,420	1077,75%		OK
VA/VALORE DELLA PRODUZIONE	0,405	0,465	0,435					0,435	0,440	-1,03%		tendere al benchmarking
NETTO/DEBITI A BREVE	5,359	5,893	5,626					5,626	2,040	175,78%		OK
NETTO/DEBITI TOTALI	42,620	39,785	41,202					41,202	1,060	3786,99%		OK

2. SOCIETÀ OPERANTI NEL CICLO DEI RIFIUTI (SETTORE IMPIANTISTICO)

Tabella 3 - Benchmarking aziende operanti nel ciclo dei rifiuti (settore impiantistico)

(fonte: CISPEL XV rapporto SPL in Toscana)

BENCHMARKING CISPEL TOSCANA ("XV Rapporto sui servizi pubblici locali in Toscana")	
Costi della produzione	125.875.065,00
Costi operativi	103.611.010,00
addetti totali	367,00
valore aggiunto (VA)	57.567.620,00
EBITDA	39.125.014,00
EBIT	16.860.959,00
RICAVI	129.857.534,00
ROI	5,53%
ROE	7,98%
ROS	12,98%
OF/RICAVI	2,45%
OF/EBIT	0,21
Netto/Passivo	0,24
valore della produzione	142.736.024,00
NETTO/DEBITI A BREVE	0,79



GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

NETTO/DEBITI TOTALI 0,45

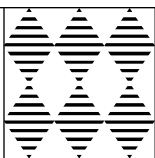
Tabella 4- AISA IMPIANTI SpA. Comparazione costi funzionamento e indicatori economico-finanziari. Indirizzi per obiettivi anno 2017.

AISA IMPIANTI SPA								
Quota Comune di Arezzo	84,91%							
Costi di funzionamento (costi operativi)	2015	2016	media	n. addetti (31.12.2016)	costo-valore medio/addetto	Benchmarking costo-valore medio/addetto	scostamenti costo/valore addetto	obiettivo di riduzione/razionalizzazione dei costi operativi
Costi esterni della produzione	4.588.187	4.748.424	4.668.306	31	150.590,50			
Costi del personale	1.737.315	1.758.805	1.748.060	31	56.389,03			
Ammortamenti e accantonamenti	2.248.571	2.197.399	2.222.985	31	71.709,19			
TOTALE	8.574.073	8.704.628	8.639.351	31	278.688,73	282.318,83	-1,30%	OK
Indicatori economico-finanziari	2015	2016	media	n. addetti (31.12.2016)	indicatori economico-finanziari per addetto	Benchmarking indicatori economico-fin. (media/addetto)	scostamenti	obiettivo di allineamento degli standard economico-finanziari
VALORE AGGIUNTO (VA)	5.137.782	4.621.671	4.879.727	31	157.410,53	156.860,00	0,35%	OK
EBITDA	3.400.467	2.862.866	3.131.667	31	101.021,50	106.607,67	-5,53%	tendere al benchmarking
EBIT	1.029.085	370.485	699.785	31	22.573,71	45.942,67	-103,52%	tendere al benchmarking
Ricavi da prestazioni e vendite	8.836.367	9.104.916	8.970.642	31	289.375,53	353.835,24	-22,28%	tendere al benchmarking
ROI	3,90%	1,35%	2,62%	31	0,085%	0,015%	82,20%	OK
ROE	1,14%	1,35%	1,25%	31	0,040%	0,022%	46,00%	OK
ROS	11,65%	4,07%	7,86%	31	0,253%	0,035%	86,05%	OK
OF/RICAVI	1,85%	1,04%	1,44%	N/D				
OF/EBIT	0,1588	0,2549	0,207	N/D				
NETTO/PASSIVO	3,441	3,101	3,271	N/D				
Valore della produzione	9.725.969	9.370.095	9.548.032	31	308.001,03	388.926,496	-26,27%	tendere al benchmarking
NETTO/DEBITI A BREVE	5,986	4,567	5,276	N/D	5,276	0,790	85,03%	OK
NETTO/DEBITI TOTALI	8,096	9,659	8,878	N/D	8,878	0,450	94,93%	OK

3. SOCIETÀ OPERANTI NEI SERVIZI CIMITERIALI INTEGRATI

Tabella 5 -Benchmarking da piano industriale della società Arezzo Multiservizi 2013-2027

BENCHMARKING "Piano industriale 2013-2027" della società Ar-Multiservizi srl	
Costi del personale	1.266.670,00
Costi della produzione	2.749.670,00
addetti totali	44,00
EBITDA	436.000,00
EBIT	143.333,00
RICAVI	3.008.333,00
ROI	1,89%
ROE	3,31%



GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

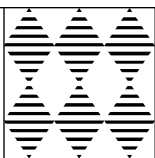
ROS	5,02%
OF/RICAVI	0,69%
OF/EBIT	19,07%
Netto/Passivo	0,29
valore della produzione	2.892.667,00
NETTO/DEBITI A BREVE	0,407
NETTO/DEBITI TOTALI	0,366

Tabella 6 - Arezzo Multiservizi srl. Comparazione costi funzionamento e indicatori economico-finanziari. Indirizzi per obiettivi anno 2017

AREZZO MULTISERVIZI srl								
Quota Comune di Arezzo	76,67%							
Costi di funzionamento (costi operativi)	2015	2016	media	n. addetti (31.12.2016)	costo-valore medio/addetto	Benchmarking costo-valore medio/addetto	scostamenti costo/valore addetto	obiettivo di riduzione/razionalizzazione dei costi operativi
Costi esterni della produzione	1.041.546	1.092.001	1.066.774	44	24.244,85			
Costi del personale	1.176.181	1.151.603	1.163.892	44	26.452,09	28787,95	-8,83%	OK
Ammortamenti e accantonamenti	249.919	252.061	250.990	44	5.704,32			
TOTALE	2.467.646	2.495.665	2.481.656	44	56.401,26	62492,5	-10,80%	OK
Indicatori economico-finanziari	2015	2016	media	n. addetti (31.12.2016)	indicatori economico-finanziari per addetto	Benchmarking indicatori economico fin. (media/addetto)	scostamenti	obiettivo di allineamento degli standard economico-finanziari
EBITDA	411.282	430.535	420.909	44	9.566,10	9909,09	-3,59%	tendere al benchmarking
EBIT	134.726	124.034	129.380	44	2.940,45	3257,57	-10,78%	tendere al benchmarking
Ricavi da prestazioni e vendite	2.631.749	2.425.909	2.528.829	44	57.473,39	68.371,20	-18,96%	tendere al benchmarking
ROI	1,82%	1,64%	1,73%	44	0,039%	0,043%	-9,25%	tendere al benchmarking
ROE	4,13%	3,87%	4,00%	44	0,091%	0,075%	17,25%	OK
ROS	5,12%	5,11%	5,12%	44	0,116%	0,114%	1,86%	OK
OF/RICAVI	0,98%	0,73%	0,86%	N/D				
OF/EBIT	0,1911	0,1437	0,167	N/D				
NETTO/PASSIVO	0,320	0,322	0,321	N/D				
Valore della produzione	2629009	2674139	2651574	44	60263,05	65742,43	-9,09%	tendere al benchmarking
NETTO/DEBITI A BREVE	0,397	0,372	0,384	N/D	0,384	0,407	100,00%	OK
NETTO/DEBITI TOTALI	1,655	2,389	2,022	N/D	2,022	0,366	81,90%	OK

4. SOCIETÀ “NON OPERATIVA” AISA SPA

In relazione alla natura di società “*non operativa*” di AISA SpA, controllata dal Comune di Arezzo con quota azionaria pari all’84,91%, attualmente amministrante la sola partecipazione minoritaria in SEI Toscana srl (gestore unico di ambito), benché dotata di importanti *asset* da valorizzare prima di una sua eventuale opzione di cessazione o



comunque di riassetto nell'ambito del piano straordinario di cui all'art. 24 del T.U. 175/2016 e s.m.i., si pongono i seguenti obbiettivi:

- **mantenimento dell'economicità gestionale minima, nel senso di garantire l'equilibrio contabile tra costi e ricavi, comprimendo al minimo i costi per servizi e quelli finanziari.**

5. SOCIETÀ INDIRETTAMENTE PARTECIPATA “GESTIONE AMBIENTALE SRL”

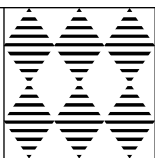
In relazione alla sua recente costituzione ed al fatto che la società, controllata al 100% da AISA IMPIANTI SpA, possa comunque considerarsi a tutt'oggi in una condizione di “*start-up avanzata*”, con una non ancora consolidata composizione quali-quantitativa del portafoglio prodotti/servizi/mercati, rispetto alla quale, peraltro, ogni decisione di eventuale riassetto sarà rinviata al Piano straordinario di cui all'art. 24 del T.U. 175/2016 e s.m.i., si pongono i seguenti obbiettivi:

- **miglioramento - o comunque consolidamento - dei fondamentali economico-finanziari, nei termini attesi dai documenti di programmazione strategica aziendale, con conseguimento di performance in termini di ROI, ROE, EBIT ed EBITDA compatibili con le attività svolte dai concorrenti e con gli obbiettivi in tal senso posti dalla capogruppo AISA IMPIANTI SpA.**

B. alcune modificazioni ed integrazioni da apportare alle clausole statutarie (o negoziali, laddove esistenti) con cui si declinano le condizioni operative del “**controllo analogo**”, ai sensi e per gli effetti dell'art. 5 e 192 del vigente D. LGS. 50/2016 e s.m.i. e delle relative direttive comunitarie n. 2014/23-24-25/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 febbraio 2014, sulla scorta delle «*Linee guida per l'iscrizione nell'Elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie società in house previsto dall'art. 192 del decreto legislativo 50/2016*», approvata dall'ANAC con deliberazione n. 235/2017, che di seguito si riproducono in sintesi, distintamente per ciascuna delle due società “*in house*” del Comune di Arezzo, con l'indicazione ai relativi Amministratori unici di provvedere al loro perfezionamento entro il termine del 31 luglio 2017 (così come fissato dal D. Lgs. 100/2017 “correttivo”), previo confronto con il Notaio rogante. In particolare si dovrà procedere a verificare la coerenza degli statuti delle società ATAM SpA ed AREZZO MULTISERVIZI srl rispetto ai principi recati al paragrafo 6.3 delle predette Linee guida ANAC, che di seguito si riproducono:

«...Ai fini della verifica dell'esercizio da parte dell'amministrazione aggiudicatrice o dell'ente aggiudicatore, sulla persona giuridica di cui trattasi, di un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, l'Autorità accerta la sussistenza in capo agli stessi di poteri di controllo, di ingerenza e di condizionamento superiori a quelli tipici del diritto societario, previsti in specifiche disposizioni dell'atto costitutivo, dello statuto o di appositi patti parasociali.

6.3.1 Possono essere individuati tre diverse modalità temporali di controllo da considerarsi cumulative:



GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

a) un «**controllo ex ante**», esercitabile, ad esempio, attraverso:

- ✓ la previsione, nel documento di programmazione dell'amministrazione aggiudicatrice, degli obiettivi da perseguire con l'in house providing, anche mediante l'utilizzo di indicatori qualitativi e quantitativi;
- ✓ la preventiva approvazione, da parte dell'amministrazione aggiudicatrice o dell'ente aggiudicatore, dei documenti di programmazione, delle deliberazioni societarie di amministrazione straordinaria, degli atti fondamentali della gestione quali, la relazione programmatica, il piano degli investimenti, il piano di sviluppo, il piano industriale, il piano economico-finanziario, il piano occupazionale, gli acquisti, le alienazioni patrimoniali, e gli impegni di spesa di importi superiori ad un determinato limite, ecc.

b) un «**controllo contestuale**», esercitabile, ad esempio, attraverso:

- ✓ la richiesta di relazioni periodiche sull'andamento della gestione;
- ✓ la verifica dello stato di attuazione degli obiettivi, con individuazioni delle azioni correttive in caso di scostamento o squilibrio finanziario;
- ✓ la previsione della possibilità di fornire indirizzi vincolanti sulle modalità di gestione economica e finanziaria dell'organismo in house;
- ✓ la previsione di controlli ispettivi;
- ✓ il potere di modifica degli schemi-tipo degli eventuali contratti di servizio con l'utenza.

c) un «**controllo ex post**», esercitabile, ad esempio, in fase di approvazione del rendiconto, dando atto dei risultati raggiunti dall'organismo in house e del conseguimento degli obiettivi prefissati e fornendo indicazioni di indirizzo sugli obiettivi per la programmazione successiva.

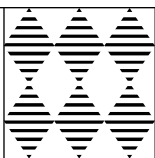
6.3.2 A titolo esemplificativo, sono considerati idonei a configurare il controllo analogo anche gli elementi di seguito indicati:

a) il divieto di cessione delle quote a privati, ad eccezione di forme di partecipazione di capitali privati previste dalla legislazione nazionale, in conformità dei trattati, che non esercitano un'influenza determinante sulla persona giuridica controllata;

b) l'attribuzione all'amministrazione aggiudicatrice o all'ente aggiudicatore del potere di nomina e revoca quanto meno della maggioranza dei componenti degli organi di gestione, di amministrazione e di controllo;

c) l'attribuzione all'amministrazione aggiudicatrice o all'ente aggiudicatore dei poteri di direttiva e di indirizzo e del potere di veto sulla definizione dell'organigramma dell'organismo partecipato e sulle sue modifiche o di un parere vincolante in merito all'adeguatezza dell'assetto organizzativo adottato dalla società in funzione del perseguimento dell'oggetto sociale;

d) il vincolo per gli amministratori, nella gestione ordinaria e straordinaria, al rispetto delle prescrizioni impartite in sede di controllo analogo e trasfuse in



GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

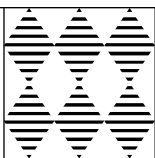
appositi atti formali e vincolanti;

e) la disciplina precisa e puntuale dell'esercizio del controllo da parte del socio pubblico ...».

- C. l'individuazione e codificazione, in via minimale e comunque non esaustiva, di alcuni indicatori ritraibili dalle analisi dei bilanci aziendali - o comunque da documenti contabili interni - delle singole società "controllate", da sottoporre a monitoraggio costante e coordinato e ad opportuna comparazione temporale periodica, al fine di tenerne sotto controllo la dinamica ed evincere, repentinamente, eventuali "**segnali deboli**" di avvio di percorsi di "**crisi aziendale**", da affrontare tempestivamente, all'uopo relazionando a questa Amministrazione con periodicità almeno annuale e, comunque, senza indugio al verificarsi di singoli eventi rilevanti di crisi aziendale, ancorché potenziale. Tali indicatori sono esposti, per tutte le società a controllo pubblico, diretto ed indiretto, del Comune di Arezzo (*ATAM SpA, AREZZO MULTISERVIZI srl; AISA SpA, AISA IMPIANTI SpA, GESTIONE AMBIENTALE srl; COINGAS SpA*) nelle tabelle che seguono:

Tabella 7 - indicatori di monitoraggio per i fattori di crisi da inefficienza operativa

INDICATORE	COMPONENTI ELEMENTARI DA INDAGARE	MEDIA DI SETTORE DELL'INDICATORE	MEDIA DI SETTORE DEL COMPONENTE ELEMENTARE	SCOSTAMENT O RISPETTO ALL'INDICATORE	SCOSTAMENT O RISPETTO AL COMPONENTE ELEMENTARE
<ul style="list-style-type: none"> Valore aggiunto/valore della produzione 	<ul style="list-style-type: none"> Costo materie prime/valore aggiunto Costo per servizi acquistati all'esterno/valore aggiunto 	(da ricavare da pubblicazioni specializzate)	(da ricavare da pubblicazioni specializzate)	Se < alla media denota un'incidenza elevata di uno o più dei componenti elementari ovvero una scarsa generazione di ricavi	Se > alla media denota inefficienze mercatistiche relative alla fornitura materie prime ovvero elevati costi per servizi acquisiti all'esterno
<ul style="list-style-type: none"> Costo del personale/EBITDA Costo del personale/valore aggiunto 	<ul style="list-style-type: none"> Costo per servizi/costo del personale 	(da ricavare da pubblicazioni specializzate)	(da ricavare da pubblicazioni specializzate)	Se > alla media denota eccessivi costi del personale, che potrebbero dipendere sia da trattamenti economico superiori alla media, sia da eccedenze organiche non ottimizzate	Se ≥ 1 potrebbe indicare un eccessivo ricorso a strutture consulenziali esterne, pur in presenza di una organizzazione interna. Si tratterà di valutare se ciò dissimula la presenza di un'organizzazione inadeguata ovvero se non si tratti di ricorso eccessivo a servizi affidati a terzi.
<ul style="list-style-type: none"> Valore degli 	Possibile	(da ricavare da	(da ricavare da	Se > alla media	Se > alla media

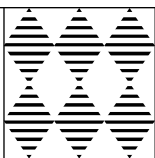


GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

ammortamenti /EBITDA <ul style="list-style-type: none"> Valore accantonamenti/EBITDA 	<i>disaggregare per singole categorie di ammortamento e/o di accantonamento</i>	pubblicazioni specializzate)	pubblicazioni specializzate)	potrebbe denotare politiche di ammortamento anticipato o presenza di impianti ad alto tasso di obsolescenza. In caso di accantonamenti superiori alla media si potrà verificare il peso delle inesigibilità o dei rischi aziendali specifici	potrebbe denotare politiche di ammortamento anticipato o presenza di impianti ad alto tasso di obsolescenza. In caso di accantonamenti superiori alla media si potrà verificare il peso delle inesigibilità o dei rischi aziendali specifici
--	---	------------------------------	------------------------------	--	--

Tabella 8 - indicatori di rigidità/elasticità strutturale (*operating leverage*)

INDICATORE	ANALISI DELL'INDICATORE	MEDIA DI SETTORE DELL'INDICATORE	SCOSTAMENTO RISPETTO ALL'INDICATORE
Costi fissi/margine di contribuzione	<i>Questo indice, contenendo in sé la sintesi quantitativa delle informazioni attinenti la gestione dei costi variabili, è infatti dotato di maggiore significatività rispetto al rapporto grezzo tra le rispettive categorie di investimenti in cui si può scomporre il capitale di funzionamento</i>	(da ricavare da pubblicazioni specializzate)	Se \leq alla media denota un buon margine di flessibilità operativa, capace di adattare efficacemente il punto di <i>break-even</i> economico al mutamento dei ricavi Se $>$ della media denota in grado, più o meno elevato, di rigidità strutturale, con conseguente incremento della reattività negativa del <i>break-even</i> economico rispetto ad una variazione in diminuzione dei ricavi
Calcolo della "leva operativa"	Indicando con ΔR_o l'incremento del reddito operativo che consegue ad una variazione ΔQ della quantità prodotta e venduta, possiamo esprimere il rapporto di causa-effetto tra le due variabili ponendole a rapporto e stabilendo che, a denominatore dello stesso, si apposterà la grandezza identificante la «causa» della variazione mentre, al numeratore, quella che ne rappresenta l'«effetto». Il parametro risultante, nel caso della "leva operativa", ha dunque la seguente formulazione analitica:	(da ricavare da pubblicazioni specializzate)	Se $>$ alla media denota eccessivi costi fissi, con conseguente rischio di rapida inversione della scala dell'utile verso condizioni di diseconomicità

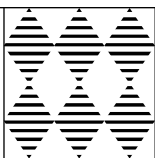


GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

	<p>da cui, sviluppando,</p> $L_o = \frac{\frac{\Delta R_o}{R_o}}{\frac{\Delta Q}{Q}}$ $L_o = \frac{\Delta R_o}{R_o} \cdot \frac{Q}{\Delta Q} \quad [1]$ <p>Con opportuni passaggi e semplificazioni algebriche si ottiene poi la relazione ricercata, che è riconducibile ad una funzione analitica del tipo $y = \frac{1}{1-x}$:</p> $L_o = \frac{Mc}{Ro} \Rightarrow L_o = \frac{Mc}{Mc - Cf} \Rightarrow L_o = \frac{1}{1 - \frac{Cf}{Mc}} \quad [2]$ <p>Il modello si fonda su numerose ipotesi semplificatrici – che sono poi quelle tipiche dell’analisi “costo-volume-profitto” - di cui è opportuno tener conto per un corretto apprezzamento della sua attitudine informativa. Seppur in presenza degli evidenziati limiti da semplificazione, la “leva operativa” costituisce un interessante strumento, di immediata e facile utilizzabilità, per una sommaria valutazione delle possibili opzioni a disposizione del “governo d’impresa” nella valutazione quali-quantitativa della struttura aziendale e nella formulazione delle politiche tariffarie.</p> <p>Data una certa struttura dei costi possiamo definire la “leva operativa” come quel <i>coefficiente di reattività che esprime la variazione del reddito operativo indotta da una corrispondente variazione del volume di produzione-vendita, entro definiti vincoli dimensionali</i>. Come detto la “leva operativa” è ascrivibile alla categoria dei “coefficienti di reattività” o di “sensitività” o di “elasticità”, il cui immediato valore segnaletico consente di sintetizzare il grado di dipendenza funzionale del reddito operativo (R_o) da una variazione, positiva o negativa, del fatturato aziendale, a parità di ogni altra condizione.</p>		
--	--	--	--

Tabella 9- indicatori di equilibrio/disequilibrio finanziario e patrimoniale

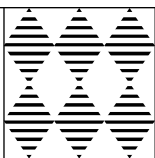
INDICATORE	ANALISI DELL'INDICATORE	MEDIA DI SETTORE DELL'INDICATORE	SCOSTAMENTO RISPETTO ALL'INDICATORE
Capitale Investito/capital e proprio	<i>Questo indice, di norma calcolato in forma “unitaria”, ci dà un’informazione di estrema sintesi circa quante volte il capitale complessivamente investito nell’impresa supera quello apportato dai soci sotto forma di capitale proprio.</i>	da ricavare da pubblicazioni specializzate, in funzione del tipo di azienda (industriale, commerciale o finanziaria) interessata	Se > della media denota un grado più o meno elevato di sottocapitalizzazione e aziendale, foriero di eccessivi oneri finanziari e, in estrema analisi, anche del rischio di insolvenza
Capitale di debito/capitale proprio	<i>Questo indicatore è espressione sintetica della cosiddetta “leva finanziaria”, cioè del rapporto di indebitamento e della sua capacità di influire, in senso negativo, sul conto economico attraverso gli oneri finanziari e, in senso positivo, attraverso i risparmi d’imposta sui costi finanziari.</i>	da ricavare da pubblicazioni specializzate, in funzione del tipo di azienda e, comunque, dai parametri di bancabilità internazionali	Se > 3,25 = società finanziariamente squilibrata, talora sino all’insolvenza Se compreso tra 2,50 e 3,25 = società in tendenziale stato di



GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

			squilibrio finanziario Se compreso tra 2,00 e 2,50 = società finanziariamente in stato di equilibrio Se < 2,00, società finanziariamente forte e ben capitalizzata
EBITDA/oneri finanziari netti	<i>Questo indicatore, tipicamente utilizzato anche nelle procedure di affidamento bancario, dà un'idea di quanta parte del Margine operativo lordo della produzione aziendale risulterà assorbito dagli oneri di rimborso al debito verso terzi. E' un'indiretta validazione di una condizione di sottocapitalizzazione ovvero di una vera e propria situazione di squilibrio finanziario o finanche di insolvenza</i>	da ricavare da pubblicazioni specializzate, in funzione del tipo di azienda e dei parametri di bancabilità	Se < 3,00 = società finanziariamente squilibrata o insolvente. Se compreso tra < 4,00 e < 3,00 = società in tendenziale stato di disequilibrio finanziario Se compreso tra 4 e 5,00 = società finanziariamente in equilibrio Se > 5,00 società finanziariamente sana e forte
Prestiti dei soci/capitale sociale	<i>Soprattutto nelle s.r.l. tale indicatore è ulteriore dimostrazione del livello di sottocapitalizzazione della società, giusta la presunzione di conferibilità a titolo di mezzi propri, anziché a titolo di debito, che il legislatore impone in questi casi, a mente dell'art. 2467 c.c.</i>	da ricavare da pubblicazioni specializzate	Se > alla media di settore o comunque rientrante nelle previsioni di presunzione di squilibrio dell'indebitamento, di cui all'art. 2467 c.c., denota un importante indicatore di crisi di derivazione finanziaria e patrimoniale

2. Di trasmettere, a mezzo PEC, a tutte le società a partecipazione pubblica, controllate direttamente ed indirettamente dal Comune di Arezzo, la presente deliberazione, con l'invito, per l'Organo amministrativo, a darne conseguente attuazione, relazionando periodicamente (e comunque almeno una volta all'anno, in occasione della verifica del conseguimento degli obiettivi gestionali di cui all'art. 147-quater TUEL) all'Amministrazione comunale in ordine alle principali motivazioni che stanno alla base degli eventuali scostamenti rilevati.
3. Di inviare, a scopo puramente collaborativo e per opportuno confronto, la presente deliberazione alle società partecipate dal Comune di Arezzo, ancorché con quote non di controllo ai sensi dell'art. 2359, comma 1, numero 1 del codice civile, nelle quali l'Ente abbia, comunque, una partecipazione significativa non inferiore al 20% del capitale sociale.



GIUNTA COMUNALE DI AREZZO

4. Di stabilire che in materia di contenimento degli oneri per il personale e delle relative politiche assunzionali, pur nel rispetto dei divieti all'uopo posti dalla disposizione transitoria recata dall'art. 25, comma 4 del TU 175, si fa rinvio a quanto stabilito nella deliberazione G.C. n. 11 del 21 gennaio 2015, nei limiti della sua compatibilità con le disposizioni di legge sopravvenute e nelle more dell'adozione di uno specifico atto in tal senso, su proposta del competente Ufficio.
5. Di dichiarare la presente deliberazione immediatamente eseguibile, con separata ed unanime votazione, a mente dell'art. 134 comma 4 del D. Lgs. 267/2000, onde consentire il pieno rispetto delle disposizioni del TU 175/2016 e s.m.i., meglio richiamate in narrativa, nei termini di scadenza temporale previsti.

-/ai

Il Segretario Generale
Dott. Franco Caridi



Il Presidente
Ing. Alessandro Ghinelli