

## INDIRIZZI IN MATERIA DI SPESE DI FUNZIONAMENTO AI SENSI DELL'ART. 19 C.5 DEL D.LGS. 19 AGOSTO 2016 N. 175

## "TESTO UNICO IN MATERIA DI SOCIETÀ A PARTECIPAZIONE PUBBLICA" (T.U.S.P.) E SS.MM. E II.

2019-2020-2021

**Premessa**

Richiamati gli indirizzi precedentemente espressi con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 107 dell' 11.10.2018 e dato atto della documentazione finora prodotta dalle società di seguito elencate (Tav. 1), si adottano le presenti linee di indirizzo valide per il triennio 2019-2020-2021, con il dettaglio quantitativo fornito su base annuale, di cui alle rispettive sezioni (pp. 2, 4 e 7).

**I parametri di riferimento per il contenimento delle spese di funzionamento sono da intendersi come "valori obiettivo" cui le società dovranno attenersi tenendo conto delle specificità di settore e delle variabili strutturali eventualmente incidenti sulla vita societaria delle rispettive realtà. Le società potranno dunque motivare eventuali scostamenti dagli obiettivi indicati esclusivamente laddove tali gap fossero conseguenza inevitabile di eventi di gestione straordinaria e/o di fatti di gestione non necessariamente imputabili alle politiche interne aziendali (variabili esogene).**

In particolare, il riferimento va agli effetti prodotti dall'operazione di fusione per incorporazione della società Doccia Service S.r.l. nella società Azienda Farmacie e Servizi S.p.A. giuridicamente perfezionatasi in data 01.01.2019 e all'allargamento della compagine societaria di "Qualità & Servizi S.p.A." con l'ingresso del nuovo socio Comune di Calenzano (a seguito di richiesta formale di adesione del 07.04.2018), la previsione dell'ulteriore allargamento della compagine societaria, cui si somma la recente ristrutturazione aziendale verificatasi a seguito della sostituzione dei vertici aziendali e la previsione e nomina della nuova figura del Direttore Generale.

**Per le motivazioni sopra espresse e data la straordinarietà degli eventi che stanno interessando le due società a partire dall'anno 2019 si precisa che la media dei dati di bilancio registrati nell'ultimo triennio, finora utilizzata come parametro di riferimento per la definizione dell'obiettivo, è qui da intendersi esclusivamente come dato storico.**

TAV. 1 - ELENCO DELLE SOCIETÀ CONTROLLATE DAL COMUNE DI SESTO FIORENTINO

Codice fiscale società	Denominazione società	Anno di costituzione	% Quota di partecipazione	Attività svolta	Partecipazione di controllo	Società in house
04459630481	Azienda Farmacie e Servizi S.p.A.	1993	100,00	Organizzazione e gestione in proprio delle farmacie e servizi relativi; Servizi culturali, bibliotecari e connessi	SI	SI
04733350484	Qualità & Servizi S.p.A.	1996	37,432	Gestione di cucine centralizzate e di centri di cottura sia mediante fornitura pasti cucinati che di materie prime	SI*	SI

\* La partecipazione è definita di controllo per effetto delle disposizioni contenute nel patto parasociale tra i comuni soci della società in house providing "Qualità & Servizi S.p.A." e relative modalità di esercizio del controllo analogo congiunto, approvato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 167 del 21.12.2017.

**Denominazione società partecipata:** Azienda Farmacie e Servizi S.p.A.

**Tipo partecipazione:** Diretta

**Attività svolta:** Organizzazione e gestione in proprio delle farmacie e servizi relativi

**Esercizio 2018 (ante fusione):**

<b>Numero medio dipendenti</b>	55
<b>Numero amministratori</b>	1
<b>Numero componenti organo di controllo</b>	3

**Esercizio 2018 (ante fusione):**

*Importi in euro*

<b>Compensi amministratori</b>	9.600,00
<b>Compensi componenti organo di controllo</b>	15.100,00

*Importi in euro*

<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	
<b>2018</b>	150.691,00
<b>2017</b>	68.053,00
<b>2016</b>	53.809,00
<b>MEDIA</b>	<b>90.851,00</b>

*Importi in euro*

<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	
<b>2018</b>	11.151.156,00
<b>2017</b>	11.262.134,00
<b>2016</b>	11.149.938,00
<b>MEDIA</b>	<b>11.187.742,67</b>

<b>SPESE DI FUNZIONAMENTO</b>				
<b>DATI STORICI AFS ANTE FUSIONE</b>	<b>Costi per servizi</b>	<b>Costi per godimento beni di terzi</b>	<b>Costi per il personale</b>	<b>TOTALE SPESE FUNZIONAMENTO</b>
<b>2018</b>	608.772,00	189.144,00	2.389.627,00	3.187.543,00
<b>2017</b>	572.268,00	198.975,00	2.422.681,00	3.193.924,00
<b>2016</b>	527.382,00	197.871,00	2.368.890,00	3.094.143,00
<b>MEDIA</b>	<b>569.474,00</b>	<b>195.330,00</b>	<b>2.393.732,67</b>	<b>3.158.536,67</b>
<b>obiettivo 2019: &lt;</b>	<b>630.000,00</b>	<b>193.500,00</b>	<b>2.855.000,00</b>	<b>3.678.500,00</b>
<b>obiettivo 2020: &lt;</b>	<b>699.000,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>3.067.000,00</b>	<b>3.966.000,00</b>
<b>obiettivo 2021: &lt;</b>	<b>705.000,00</b>	<b>205.000,00</b>	<b>3.100.000,00</b>	<b>4.010.000,00</b>

*Valori obiettivo post-fusione con Doccia Srl*

## Azioni da intraprendere nel 2019 per il contenimento delle spese di funzionamento

Si ritiene che nell'ambito delle spese di funzionamento debba essere prestata particolare attenzione al contenimento di alcune categorie di costi, con limitazione degli oneri relativi a:

**1. Spese per missioni e trasferte dell'organo amministrativo e del personale:** le società controllate devono uniformarsi per quanto compatibile alle disposizioni previste in materia dal Comune di Sesto Fiorentino, le cui indicazioni per il personale dirigenziale del Comune sono da estendersi agli amministratori delle società per azioni, salvo il caso in cui la società sia dotata di autonomo regolamento in materia;

**2. 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): tali costi andranno attentamente monitorati e contenuti, salvo casi opportunamente motivati e preventivamente autorizzati in sede di programmazione pluriennale o di revisione infrannuale;

**3. Spese per materiali di consumo, cancelleria e rappresentanza:** si suggerisce l'attivazione di politiche di contenimento delle spese fermo restando la necessità di procedere all'acquisto di beni e servizi mediante il mercato elettronico o analoghe piattaforme telematiche entro la soglia comunitaria o di ricorso centrali di committenza e nel rispetto dei rispettivi regolamenti.

### Note

Per quanto concerne gli oneri oggetto di contenimento riferite al costo del personale l'Ente prende in considerazione quanto dovrà essere imputato alla voce di bilancio B9) così come definita dall'Organismo Italiano di Contabilità al principio contabile 12 – Classificazione nel conto economico dei costi e ricavi; in particolare: salari e stipendi (B9a), oneri sociali (B9b), trattamento di fine rapporto (B9c), trattamento di quiescenza e simili (B9d) ed altri costi (B9e).

**Relativamente alla componente di spese per il personale si evidenzia che nell'anno 2019, che rappresenta una sorta di "anno zero" per la società, l'importo relativo alle spese per il personale di AFS S.p.A. deriva dalla fusione con Doccia Service Srl. Nel 2020, alle spese per il personale già alle dipendenze di AFS S.p.A. si dovranno inoltre aggiungere quelle relative all'assunzione di un coordinatore dei servizi culturali e bibliotecari, di due figure ex lege per il collocamento obbligatorio, agli scatti di anzianità, agli eventuali rinnovi contrattuali e alla formazione del personale.**

Si evidenzia che per il controllo del costo del personale, sulla base di quanto comunicato con nota PEC ns prot. n. 51405 del 30.07.2019 dall'Amministratore Unico di AFS S.p.A. a questa Amministrazione, la società stessa si è dotata di procedure di verifica e monitoraggio costante ed efficace degli straordinari e la gestione della banca ore.

**Relativamente alla componente dei costi per servizi imputabile al ramo "ex Doccia s.r.l." si precisa che per il 2019 si realizza un'economia di spesa degna di nota per effetto del mancato rinnovo di incarichi professionali precedenti con assolvimento delle competenze da parte della società incorporante; inoltre, si evidenzia che a partire dal 2020, al fine di ottimizzare la gestione e migliorare la qualità dei servizi culturali rivolti ai cittadini, sarà trasferita alla società tutta l'attività amministrativa inerente la gestione dei servizi bibliotecari e di alcune iniziative culturali.**

**Denominazione società partecipata:** Qualità & Servizi S.p.A.

**Tipo partecipazione:** Diretta

**Attività svolta:** Gestione di cucine centralizzate e di centri di cottura sia mediante fornitura pasti cucinati che di materie prime

**Esercizio 2017/2018:**

<b>Numero medio dipendenti</b>	178,00
<b>Numero amministratori</b>	1
<b>Numero componenti organo di controllo</b>	3

*Importi in euro*

<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	
<b>2018/2019</b>	262.063,00
<b>2017/2018</b>	359.786,00
<b>2016/2017</b>	219.463,00
<b>MEDIA</b>	<b>280.487,00</b>

**Esercizio 2017/2018:**

*Importi in euro*

<b>Compensi amministratori</b>	49.840,00
<b>Compensi componenti organo di controllo</b>	23.392,00

*Importi in euro*

<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	
<b>2018/2019</b>	7.525.931,00
<b>2017/2018</b>	6.887.183,00
<b>2016/2017</b>	6.863.821,00
<b>MEDIA</b>	<b>7.092.312,00</b>

<b>SPESE DI FUNZIONAMENTO</b>					
	<b>Costi per servizi</b>	<b>Costi per godimento beni di terzi</b>	<b>Costi per il personale</b>	<b>Materie prime</b>	<b>Totale spese di funzionamento</b>
2018/2019	982.849,00	185.026,00	3.302.869,00	2.358.879,00	6.829.623,00
2017/2018	916.956,00	174.014,00	2.929.664,00	2.030.745,00	6.051.379,00
2016/2017	882.277,00	167.451,00	2.884.206,00	2.203.235,00	6.137.169,00
<b>MEDIA</b>	<b>927.360,67</b>	<b>175.497,00</b>	<b>3.038.913,00</b>	<b>2.197.619,67</b>	<b>6.339.390,33</b>
<b>obiettivo 2019: &lt;</b>	<b>1.085.000,00</b>	<b>185.000,00</b>	<b>3.390.000,00</b>	<b>2.450.000,00</b>	<b>7.110.000,00</b>
<b>obiettivo 2020: &lt;</b>	<b>1.152.000,00</b>	<b>246.000,00</b>	<b>3.482.000,00</b>	<b>2.555.000,00</b>	<b>7.435.000,00</b>
<b>obiettivo 2021: &lt;</b>	<b>1.085.000,00</b>	<b>246.000,00</b>	<b>3.705.000,00</b>	<b>2.624.000,00</b>	<b>7.660.000,00</b>

*Valori obiettivo post-ristrutturazione aziendale e/o ampliamento compagine societaria*

## Azioni da intraprendere a partire dal 2019 per il contenimento delle spese di funzionamento

**Il contenimento delle spese di funzionamento è parametrato alla nuova politica industriale, caratterizzata da welfare aziendale, deindustrializzazione del processo produttivo e allargamento della base societaria.**

Si ritiene che debba essere prestata particolare attenzione al contenimento di alcune categorie di costi, con limitazione degli oneri relativi a:

- 1. Spese per missioni e trasferte dell'organo amministrativo e del personale:** le società controllate devono uniformarsi, per quanto compatibile, alle disposizioni previste in materia dal Comune di Sesto Fiorentino, le cui indicazioni per il personale dirigenziale del Comune sono da estendersi agli amministratori delle società per azioni, salvo il caso in cui la società sia dotata di autonomo regolamento in materia;
- 2. 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);
- 3. Spese per materiali di consumo, cancelleria e rappresentanza:** si suggerisce l'attivazione di politiche di contenimento delle spese, fermo restando la necessità di procedere all'acquisto di beni e servizi mediante il mercato elettronico o analoghe piattaforme telematiche entro la soglia comunitaria o di ricorso centrali di committenza e nel rispetto dei rispettivi regolamenti.

### Note

Per quanto concerne gli oneri oggetto di contenimento riferite al costo del personale l'Ente prende in considerazione quanto dovrà essere imputato alla voce di bilancio B9) così come definita dall'Organismo Italiano di Contabilità al principio contabile 12 –Classificazione nel conto economico dei costi e ricavi; in particolare: salari e stipendi (B9a), oneri sociali (B9b), trattamento di fine rapporto (B9c), trattamento di quiescenza e simili (B9d) ed altri costi (B9e).

Dalla documentazione finora prodotta dalla società, specie con riferimento al secondo semestre della gestione 2018/2019, sostanzialmente in linea con gli indirizzi finora espressi da questa amministrazione, emerge quanto segue:

*"Il fatto di gestione del personale maggiormente significativo di questo semestre è rappresentato dalla procedura di ristrutturazione aziendale messa in atto dalla società. Le motivazioni che hanno portato la società ad aprire una procedura per riduzione del personale, procedura ideata e condotta dal Responsabile Amministrativo, non sono legate ad una crisi aziendale, bensì vanno ricercate nella volontà dell'impresa di rafforzare la struttura del personale a seguito di una trasformazione di parte del ciclo produttivo, con lo scopo di ottenere anche un risparmio economico sul costo dei dipendenti. Per quanto sopra esposto, Qualità e Servizi, dopo essersi confrontata con i sindacati interni e aver ricevuto il loro parere positivo circa l'utilizzo della procedura, ai sensi e per gli effetti degli artt. 4 e 24 legge 223/1991 ha comunicato a tutte le RSA, alle associazioni sindacali maggiormente rappresentative e all'ufficio Provinciale del Lavoro di voler procedere alla riduzione del personale, incentivando all'esodo n. 15 dipendenti. L'azienda, inoltre, ha proposto di dare corso a tale ristrutturazione incentivando all'esodo il proprio personale dipendente prossimo alla pensione (utilizzando in sede di accordo sindacale il criterio della prossimità al pensionamento) affinché si ottenga un abbassamento dell'età media del personale".* Per quanto riguarda i costi dell'operazione Qualità e Servizi dovrà incentivare l'esodo con remunerazioni e indennità specifiche. Nel caso di un'adesione alla procedura pari al massimo dei dipendenti previsti, a fronte di un costo totale stimato di circa 120mila euro, si prevede, di avere un risparmio di oltre 100 mila euro per anno, equivalente al 3% del costo totale del personale.

N.B. Già a partire dal corrente esercizio i dati di bilancio sono forniti dalla società facendo riferimento all'anno solare (primo bilancio con nuova articolazione temporale bilancio consuntivo al 31.12.2018).

**Con nota PEC prot. n. 75033 del 21.11.2019, la società, evidenzia inoltre quanto segue:**

#### **RICAVI**

Rispetto al precedente BP, l'entrata di Calenzano in società prima del previsto, ha migliorato il dato relativo ai ricavi già a partire dal 2019 (+13.4%).

A partire da questo dato, il fatturato 2020 sarà incrementato ulteriormente di un 3.85%, in quanto positivamente influenzato dalla previsione di un ulteriore allargamento della base societaria, e quello del 2021 di un altro 4.4%, per effetto dello svolgimento del servizio per tutto l'anno.

#### **COSTO MATERIE PRIME**

Il costo delle materie prime per l'anno 2019 è salito al 31.3% dei ricavi, rispetto al 30% del 2018, da ricondurre a un miglioramento della qualità dei prodotti acquistati (frutta biologica, verdure di filiera corta, formaggi di prima qualità della Regione Toscana, riso di alta qualità italiano, filetti di pesce di prima qualità pescati secondo i criteri etici, prodotti del commercio equo e solidale, ecc.), ed è previsto un ulteriore piccolo aumento per il 2020, che porterà l'incidenza al 31.5% per effetto dell'introduzione nel menù della pasta di grani antichi.

A partire dal 2021, però, è previsto un aumento meno che proporzionale del costo per materie prime rispetto ai ricavi, grazie al risparmio derivante dall'investimento relativo

alla ristrutturazione del reparto ortofrutta, che porterà ad un abbassamento della loro incidenza al 31%.

#### **COSTO DEL PERSONALE**

Il costo del personale 2019, al lordo del costo della ristrutturazione, presenta un'incidenza sul fatturato del 43.4%, incidenza che passerà al 42.9% nel 2020 e tenderà a risalire nell'esercizio 2021 per effetto di politiche aziendali di assorbimento interno di personale di cooperative esterne in appalto derivante dal Comune di Calenzano e per effetto di politiche previsionali di allargamento della base societaria.

#### **COSTI PER SERVIZI E GODIMENTO BENI DI TERZI**

Per quanto riguarda i costi per servizi, dall'anno 2020 ci sarà un sensibile aumento derivante dall'appalto per il servizio di trasporto pasti. La politica aziendale è tesa all'utilizzo di mezzi ecologici (a metano o elettrici) per effettuare il trasporto, con una previsione di un surplus di costo di 80 k€. Questo costo sarà mitigato, soprattutto a partire dal 2021, dal risparmio che deriverà dal passaggio dei costi da spese per servizi a spese per il personale per le motivazioni sopra specificate. Strettamente collegato a questo aspetto, anche l'aumento dei costi per godimento beni di terzi, che è dovuto al rinnovo del parco automezzi della società. Qualità & Servizi, fedele alla sua linea eco compatibile, si doterà di mezzi elettrici con la formula del noleggio a lungo termine con opzione di riscatto: per questa ragione i costi si trovano in godimento beni di terzi e non fra gli ammortamenti.

### Riepilogo obiettivi specifici su base annuale (2019-2020-2021)

Codice fiscale società	Denominazione società	Attività svolta	SPESE DI FUNZIONAMENTO (importi in euro)			
			RISULTATO 2018	OBIETTIVO 2019	OBIETTIVO 2020	OBIETTIVO 2021
04459630481	Azienda Farmacie e Servizi S.p.A.	Organizzazione e gestione in proprio delle farmacie e servizi relativi; Servizi culturali, bibliotecari e connessi	<b>3.187.543,00</b> (dato ante-fusione con Doccia Service srl)	<b>3.678.500,00</b> (dato post-fusione con Doccia Service srl)	<b>3.966.000,00</b> (valore da ridefinire successivamente al perfezionamento della ristrutturazione organizzativa interna derivante dalla fusione)	<b>4.010.000,00</b> (valore da ridefinire successivamente al perfezionamento della ristrutturazione organizzativa interna derivante dalla fusione)
04733350484	Qualità & Servizi S.p.A.	Gestione di cucine centralizzate e di centri di cottura sia mediante fornitura pasti cucinati che di materie prime	<b>6.829.623,00</b> (dato ante ampliamento compagine societaria/ristrutturazione aziendale)	<b>7.110.000,00</b>	<b>7.435.000,00</b> (valore da ridefinire successivamente al completamento dell'operazione di ampliamento della compagine societaria e ristrutturazione aziendale)	<b>7.660.000,00</b> (valore da ridefinire successivamente al completamento dell'operazione di ampliamento della compagine societaria e ristrutturazione aziendale)

#### Note di sintesi

La società **Azienda Farmacie e Servizi S.p.A** è attualmente interessata da un ampliamento dell'attività svolta a seguito dell'operazione di fusione per incorporazione di Doccia Service S.r.l. a partire dal 01.01.2019; gli impatti di tali interventi sulle politiche del personale per gli anni 2019, 2020 e 2021 sono stati in parte evidenziati nella documentazione che la società ha prodotto e inviato all'amministrazione (rif. PEC ns. prot. n.30361/2019, n. 38150/2019; n. 51405/2019 e n.75103/2019), cui opportunamente si rinvia. Si evidenzia che nel 2020, alle spese per il personale già alle dipendenze di AFS S.p.A. si dovranno aggiungere quelle relative all'assunzione di un coordinatore dei servizi culturali e bibliotecari, di due figure ex lege per il collocamento obbligatorio, agli scatti di anzianità, agli eventuali rinnovi contrattuali e alla formazione del personale. Relativamente alla componente dei costi per servizi imputabile al ramo "ex Doccia s.r.l." si precisa che a partire dal 2020, al fine di ottimizzare la gestione e migliorare la qualità dei servizi culturali rivolti ai cittadini, sarà trasferita alla società tutta l'attività amministrativa inerente la gestione dei servizi bibliotecari e di alcune iniziative culturali.

La società **Qualità e Servizi S.p.A.** è stata interessata da una riorganizzazione complessiva dell'attività svolta a seguito di un importante cambio di direzione completato nel 2019 con l'introduzione della figura del Direttore Generale. Gli impatti di tali interventi sulle politiche del personale sono stati evidenziati nella documentazione che la società ha prodotto e inviato all'amministrazione (rif. PEC ns. prot. n. 49034/2019; n. 56241/2019; n. 58688/2019 ; n. 61120/2019 e n. 75033/2019), cui debitamente si rinvia. A questo si aggiunge l'ampliamento della base societaria a seguito dell'ingresso del nuovo socio

(Comune di Calenzano) e della previsione di ulteriore allargamento della compagine societaria, come meglio dettagliato nelle note riportate a pp. 6 e 7. In particolare, si evidenzia che l'aumento previsto dall'anno 2020 nei costi per servizi, derivante dall'appalto per il servizio di trasporto pasti, sarà mitigato, soprattutto a partire dal 2021, dal risparmio che deriverà dal passaggio dei costi da spese per servizi a spese per il personale.

**Fermo restando quanto indicato nelle premesse, per le motivazioni sopra espresse ed esplicitate negli atti di programmazione e nei report semestrali presentati dalle società, si ritiene che il contenimento dei costi di funzionamento, come esplicitato nelle singole schede, debba essere parametrato al trend del valore della produzione; pertanto, in sede di valutazione del raggiungimento degli obiettivi assegnati, le voci che compongono le spese di funzionamento saranno sempre commisurate agli scostamenti del valore della produzione.**