



**RELAZIONE
SUL GOVERNO SOCIETARIO**
(ai sensi dell'art.6, comma 4, d.lgs. 175/2016)

Anno 2017

CASA LIVORNO E PROVINCIA SPA

Sede in VIALE IPPOLITO NIEVO 59/61 -57100 LIVORNO (LI) Capitale sociale Euro 6.000.000,00 I.V.

LA RELAZIONE SUL GOVERNO SOCIETARIO

ai sensi dell'art.6, comma 4, d.lgs. 175/2016

Indice

Prologo	Pag. 2
Premessa	Pag. 2
Introduzione	Pag. 2
1. Nascita e evoluzione identitaria societaria	Pag. 3
2. Un nuovo sistema provinciale	Pag. 4
2.1 La compagine societaria	
2.2 Il LODE Livornese	
3. Casalp nel sistema regionale	Pag. 8
4. L'anno 2017	Pag. 11
4.1 Il nuovo Statuto sociale	
4.2 L'Atto di indirizzo	
4.3 Il controllo analogo congiunto	
5. Il governo societario	Pag. 13
5.1 Descrizione della <i>governance</i> societaria	
5.2 Relazioni operative con enti pubblici soci	
5.3 Strumenti di <i>governance</i> e controllo adottati	
5.4 Strumenti di programmazione e controllo aziendale	
5.5 Programmi di valutazione del rischio aziendale	

Prologo

L'art. 6 del Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica" prevede, in tema di principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle società a controllo pubblico, che queste ultime predispongano specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informino l'assemblea nell'ambito di una specifica relazione.

A tale proposito il comma 4 espressamente statuisce che le società controllate predispongono annualmente, a chiusura dell'esercizio sociale e pubblicano contestualmente al bilancio d'esercizio, la Relazione *sul governo societario*.

Il presente documento ne rappresenta, con riferimento all'annualità 2017, la prima stesura nella vita di questa Azienda..

In ragione di ciò si è ritenuto opportuno, in via preliminare rispetto al contenuto specifico della *Relazione*, dedicare la parte iniziale ad una seppur breve descrizione diacronica dello sviluppo societario aziendale in ciò ravvisando uno strumento utile anche per meglio capire dimensioni, caratteristiche e complessità dell'attività svolta dalla società sia nello specifico della comunità territoriale e sociale di riferimento sia, in una logica di *benchmarking*, nello specifico delle altre 10 Aziende regionali insieme alle quali va complessivamente a costituire il sistema delle Aziende pubbliche per la casa operative in Toscana sulla base della legge regionale.

Premessa

Coerentemente all'approccio metodologico di cui sopra il documento andrà sviluppandosi sui seguenti macro contenuti:

- 1.
2. una parte descrittiva sulla *nascita e l'evoluzione identitaria e societaria* del governo del sistema delle politiche abitative nel territorio: la Società Anonima Cooperativa per le Case popolari, l'Istituto Autonomo per le Case Popolari, l'Azienda Territoriale Edilizia Residenziale;
3. una parte descrittiva sulla nascita di un *nuovo sistema "provinciale"* centrato su Casalp SpA-azienda pubblica e Livello Ottimale Di Esercizio-Conferenza dei Sindaci;
4. una parte descrittivo-comparativa con il *sistema regionale* delle 11 Aziende Pubbliche per la Casa;
5. *l'anno 2017* come inizio e snodo attuativo - tuttora *work in progress* - del Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica": il nuovo Statuto; il controllo analogo congiunto; l'Atto di indirizzo in materia di obiettivi specifici sul complesso delle spese di funzionamento;
6. una parte analitico-descrittiva sul *governo societario: governance* societaria; relazioni operative con enti pubblici soci; strumenti di *governance* e controlli adottati; strumenti di programmazione e controllo aziendale; programmi di valutazione del rischio aziendale; rendicontazione dei risultati conseguiti in merito alle direttive ricevute dagli enti soci.

Introduzione

Casa Livorno e Provincia (Casalp) S.p.A. è una società per azioni a capitale totalmente pubblico costituita nel 2004 dai 20 Comuni della Provincia di Livorno per assolvere alle funzioni previste dalla Legge Regione Toscana 3 novembre 1998, n.77 "Riordino delle competenze in materia di edilizia residenziale pubblica".

Le funzioni si sostanziano, in linea generale, nell'erogazione di servizi rivolti al settore abitativo prioritariamente all'Edilizia Residenziale Pubblica (ERP) consistenti nelle seguenti macro attività: gestione amministrativa, manutenzione e recupero del patrimonio ERP; acquisizione o realizzazione di nuovo patrimonio di ERP.

Le altre attività caratteristiche dell'Azienda sono rappresentate da: amministrazione dei servizi condominiali; gestione tecnico amministrativa del patrimonio non ERP di proprietà della società; gestione dell'Agenzia per l'Affitto; nuove realizzazioni immobiliari per conto proprio.

1. NASCITA ED EVOLUZIONE IDENTITARIA E SOCIETARIA

La tradizione di solidarietà, che da sempre contraddistingue questo territorio, condusse Livorno, all'inizio del Novecento, ad essere tra le prime città italiane a beneficiare della costituzione di una *Società Anonima Cooperativa per le Case popolari*.

Alla riunione del 6 settembre 1905, nella sala maggiore del palazzo comunale, viene fatto risalire l'atto costitutivo della Società. In quell'occasione, infatti, si diede vita allo statuto dell'ente che andava a sostituire il Comitato per l'edilizia pubblica.

Nel settembre del 1907, la Società acquistò una vasta estensione di terreni nelle vicinanze del viale dei Condotti Vecchi, nella zona dove contemporaneamente stava sorgendo la nuova stazione centrale. La Società, che intanto si era trasformata in *Istituto Autonomo per le Case Popolari* consegnò le prime case, nel quartiere Stazione, all'inizio del 1912.

Queste le tappe più significative della secolare storia delle case popolari:

1911-1930 Furono realizzati gli interventi nell'area della nuova stazione centrale, contestualmente allo sviluppo urbanistico di questa area, L'Istituto costruì le "case per ferrovieri" a partire dal 13 settembre del 1909, alla fine degli anni '20 gli appartamenti realizzati erano 482 in tutto, per un numero complessivo di 3714 vani. All'inizio del '900 una buona attività di edilizia popolare, realizzata non dallo Stato ma dalle industrie siderurgiche e minerarie della zona e rivolta in maniera prioritaria alle classi operaie, si sviluppò all'isola d'Elba ed a Piombino.

1930-1944 Si verificò una forte espansione dell'attività dell'Istituto, conseguente alla realizzazione del piano regolatore che configurava forti sventramenti nel vecchio centro della città. L'istituto acquistò vaste aree nella zona di Barriera Garibaldi, via Filzi e della Stazione da destinare alla costruzione di alloggi per la popolazione allontanata dal "Pentagono del Buontalenti". Tra il 1930 ed il 1943, l'istituto realizzò 1846 appartamenti.

1945-1962 Il periodo della ricostruzione. Livorno e la Provincia uscirono dalla guerra con le ossa rotte, i 2/3 delle case popolari risultarono gravemente danneggiati o addirittura distrutti. Pur navigando in mezzo ad un mare di difficoltà, l'Istituto risultò essere il vero motore propulsore della ricostruzione cittadina e provinciale. Negli anni 50 sorsero i quartieri Sorgenti, ad opera dell'Ina-Casa (1951-1955) per 325 appartamenti, Coteto e Colline. L'intervento più riuscito fu rappresentato dal quartiere coordinato ed "autosufficiente" della Rosa. Il progetto originario del 1958 seguì l'espansione urbanistica di Livorno verso l'Ardenza. Questa localizzazione fu preceduta in città da un serrato confronto circa la direttrice di espansione residenziale che, inizialmente, era indirizzata verso Pian di Rota.

La ricostruzione riguardò anche il territorio provinciale: Cecina, Donoratico, Castagneto Carducci, Piombino e l'Isola d'Elba (via Carducci, via Buozzi e la zona della "Bricchetteria" e della Sghinghetta), che rientrarono nei piani dell'Ina-Casa e poi, in un secondo momento, della Gescal. Fino ad allora nella "provincia" erano state realizzate principalmente costruzioni per gli operai con il sostegno delle aziende interessate, soprattutto a Piombino ed a Portoferraio.

1963-1980 L'introduzione dei "Peep" rappresentò una sorta di spartiacque fra una strategia urbanistica che vedeva l'Istituto come unico vero protagonista del processo edilizio pubblico e l'inizio del coinvolgimento, nella progettazione e gestione del settore abitativo, di soggetti esterni quali le cooperative e le imprese.

1981-1990 Furono anni contraddistinti dalla ricerca di nuove aree dove edificare: la Leccia, Limoncino e Valle Benedetta. La Leccia fu la principale area nella quale si sviluppò l'impegno per l'edilizia sociale, ma emersero anche le nuove criticità rappresentate dai quartieri della periferia nord. La condizione abitativa era profondamente mutata, ciò imponeva una profonda innovazione di sistema. Furono avviati i primi piani di riqualificazione e recupero immobiliare, operazioni che coinvolsero sia la città di Livorno che la provincia, in particolare il comune di Castagneto Carducci.

1986 L'Istituto Autonomo Case Popolari, con la legge regionale numero 46 viene riconfigurato come *Azienda Territoriale Edilizia Residenziale (Ater)*.

1990-2004 Questo periodo è contraddistinto, a Livorno, dai contratti di quartiere di Shangay e Corea. Due progetti articolati che non puntavano solo a dare una casa, ma anche offrire servizi nei quartieri, in maniera

tale da migliorare la qualità della vita dei cittadini. Nuove costruzioni vengono realizzate anche in Provincia: Cecina, Vada e Piombino (Calamoresca e Montemazzano), una parte delle quali vengono destinate alle giovani coppie.

2004 Il nuovo secolo si è aperto con una trasformazione completa dell'edilizia sociale pubblica. Chiusa l'epoca dell'Ater, il 1° aprile 2004, è nato il nuovo soggetto gestore Casalp (Casa Livorno e Provincia).

2.UN NUOVO SISTEMA PROVINCIALE

L'anno 2004 e il giorno 19 del mese di Marzo, con rogito del Notaio Cocchini e con effetti utili ed onerosi decorrenti dal 1 Aprile 2004 è stata costituita tra i venti Comuni della Provincia di Livorno una società per azioni sotto la denominazione "Casa e Livorno e Provincia S.p.A" (Casalp SpA).

La società, con durata stabilita fino al 31 dicembre 2030, ha per oggetto lo svolgimento delle seguenti attività:

1. interventi di recupero, manutenzione, gestione amministrativa del patrimonio destinato all'ERP già in proprietà dei comuni e del patrimonio loro attribuito ai sensi dell'art.3, primo comma, LRT 3 novembre 1998 n.77 secondo i contratti di servizio;
2. interventi collegati alle funzioni individuate all'art. 4, primo comma, della LRT 3 novembre 1998 n. 77 sulla base dei contratti di servizio;
3. interventi di recupero e ristrutturazione urbanistica, attuati in via diretta o attraverso la partecipazione a Società di Trasformazione Urbana, costituite ai sensi dell'art.120 del D. Lgs. 267/2000, per l'attuazione dei piani attuativi e di recupero, e di altri programmi di intervento edilizio comunque denominati, comprese le opere di urbanizzazione primaria e secondaria, dei comuni associati, dei singoli comuni, ovvero di altri soggetti pubblici e privati;
4. progettazione, finanziamento, acquisizione, cessione, realizzazione, ristrutturazione, manutenzione e gestione di immobili destinati ad edilizia residenziale e non, anche convenzionata, per conto dei comuni associati, di altri soggetti pubblici e privati, di cooperative edilizie o anche in proprio, nonché di alloggi destinati al mercato delle locazioni sulla base delle leggi vigenti per conto proprio o di terzi soggetti pubblici o privati;
5. acquisizione, cessione per conto dei comuni, realizzazione, gestione e amministrazione ordinaria e straordinaria, del nuovo patrimonio edilizio, abitativo e non, proprio dei comuni associati ovvero della società e di altri soggetti, pubblici e privati, secondo appositi contratti di servizio o negozi di natura privatistica;
6. manutenzione ordinaria e straordinaria del patrimonio proprio, di quello conferito in gestione da altri soggetti e di quello realizzato o, comunque acquisiti direttamente o in favore di altri soggetti pubblici e privati;
7. interventi di trasformazione urbana, comprensivi della progettazione, del finanziamento, del reperimento di risorse pubbliche e private e di altre iniziative strumentali alla realizzazione degli obiettivi individuati, in favore dei Comuni associati od altri soggetti pubblici e privati, anche mediante la costituzione o la partecipazione ad altre società;
8. interventi di valorizzazione del patrimonio immobiliare, abitativo e non, dei comuni soci, anche mediante la costituzione e/o la partecipazione, maggioritaria e/o minoritaria, a società di scopo, la costituzione di fondi immobiliari aperti e chiusi ed ogni altra forma prevista dalle leggi;
9. tutte le attività strumentali, complementari e finanziarie connesse alla realizzazione dei compiti di cui alle precedenti lettere.

2.1 La compagine societaria

Oggi la compagine sociale di Casalp S.p.A. è rappresentata dai 20 Comuni della Provincia di Livorno. Il capitale sociale, pari ad euro 6.000.000,00, interamente versato, è stato sottoscritto in base alle quote di seguito elencate per un numero complessivo di 1.000.200 azioni:

Comune	Percentuale di partecipazione al capitale sociale	Numero Azioni
Livorno	74,04%	740.600
Bibbona	0,54%	5.400
Campiglia Marittima	0,79%	7.900
Campo nell'Elba	0,11%	1.100
Capoliveri	0,42%	4.200
Capraia Isola	0,12%	1.200
Castagneto Calducci	0,67%	6.700
Cecina	3,04%	30.400
Collesalveti	1,28%	12.800
Marciana	0,04%	400
Marciana Marina	0,14%	1.400
Piombino	9,20%	92.000
Porto Azzurro	0,67%	6.700
Porto Ferraio	4,92%	49.200
Rio Marina	0,35%	3.500
Rio nell'Elba	0,25%	2.500
Rosignano Marittimo	2,68%	26.800
San Vincenzo	0,14%	1.400
Sassetta	0,15%	1.500
Suvereto	0,45%	4.500
Totale	100,00%	1.000.200

Si tratta di una società per azioni a totale capitale pubblico, che è preposta, con specifico *contratto di servizio*, alla gestione e manutenzione degli edifici. La L.R.T. n.77 del 1998 prevedeva la novità del passaggio della proprietà degli immobili destinati a Edilizia Residenziale Pubblica dalle ATER ai Comuni

competenti per territorio: la proprietà degli immobili è dunque passata ai 20 Comuni della Provincia di Livorno che hanno individuato nel LODE (Livello Ottimale di Esercizio) la loro struttura operativa comune.

2.2 Il LODE Livornese

La Legge Regionale Toscana 3 novembre 1998, n.77 "Riordino delle competenze in materia di Edilizia Residenziale Pubblica" ha individuato i comuni quali i principali attori per la messa in opera delle politiche della casa, al fine di favorire la gestione unitaria ed efficiente e la riqualificazione del patrimonio, l'ottimizzazione delle risorse finanziarie disponibili, anche attraverso una razionalizzazione dei modelli organizzativi, il miglioramento della qualità generale degli insediamenti urbani.

L'art. 3 della medesima legge ha attribuito in proprietà ai Comuni il patrimonio immobiliare delle ATER.

Sono state conferite ai Comuni tutte le funzioni non espressamente riservate alla Regione e tra queste in particolare:

- a) il rilevamento, secondo le procedure stabilite dalla Regione, del fabbisogno abitativo;
- b) l'attuazione degli interventi idonei a soddisfare i fabbisogni rilevati;
- c) l'individuazione degli operatori incaricati della realizzazione degli interventi e la ripartizione dei finanziamenti;
- d) l'accertamento dei requisiti soggettivi per l'accesso ai finanziamenti di ERP;
- e) l'accertamento dei requisiti oggettivi degli interventi;
- f) la vigilanza sulla gestione amministrativo-finanziaria delle cooperative edilizie comunque fruente di contributi pubblici;
- g) l'autorizzazione alla cessione in proprietà del patrimonio edilizio realizzato dalle cooperative a proprietà indivisa;
- h) l'autorizzazione alla cessione anticipata degli alloggi di ERP;
- i) la formazione e gestione dei bandi di assegnazione;
- j) La formazione e approvazione delle graduatorie per l'assegnazione degli alloggi;
- k) la promozione della mobilità degli assegnatari;
- l) la determinazione in ordine alle decadenze delle assegnazioni ed alle occupazioni abusive;
- m) ogni altra iniziativa finalizzata allo sviluppo del settore non attribuita da leggi nazionali o regionali ad altri soggetti.

Le funzioni attinenti al recupero, alla manutenzione e alla gestione amministrativa del patrimonio destinato all'ERP già in proprietà dei comuni e del patrimonio loro attribuito nonché quelle attinenti a nuove realizzazioni sono esercitate dai Comuni stessi in forma associata nei *Livelli Ottimali Di Esercizio*. I Comuni gestiscono le funzioni loro conferite preferibilmente in forma associata, nel rispetto del principio di economicità e dei criteri di efficienza ed efficacia.

La legge prevede che i Comuni stabiliscano, mediante apposita conferenza, le modalità d'esercizio in forma associata delle funzioni.

Tra i 20 comuni della Provincia di Livorno in data 14 Aprile 2003 è stata stipulata una *Convenzione*, ex art. 30 decreto legislativo 18 agosto 2000, n.267 "Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali" con la quale è stato costituito il *LODE Livornese*.

La Convenzione ha durata a tempo indeterminato e cessa per l'esaurimento del fine ovvero per recesso deciso almeno dalla metà più uno dei comuni contraenti, con determinazione unitaria degli stessi. Il Comune di Livorno come sede e come ente coordinatore.

Le quote di partecipazione, per come di seguito ripartite, sono aggiornate con cadenza triennale.

Comune	Popolazione	Alloggi ERP	Quote%
Livorno	160.780	7.112	61,1464
Bibbona	3.077	52	0,7323
Campiglia Marittima	12.536	76	0,2761
Campo nell'Elba	4.386	11	0,7125
Capoliveri	3.169	40	0,6836
Capraia Isola	350	12	0,1150
Castagneto Calducci	8.317	64	1,5807
Cecina	26.659	292	5,5191
Collesalveti	15.867	123	3,0204
Marciana	2.269	4	0,3612
Marciana Marina	1.894	13	0,3518
Piombino	34.356	883	9,7508
Porto Azzurro	3.433	64	0,8482
Porto Ferraio	12.104	472	4,2731
Rio Marina	2.270	34	0,5175
Rio nell'Elba	954	24	0,2681
Rosignano Marittimo	30.616	257	5,9304
San Vincenzo	6.813	13	1,0896
Sassetta	615	14	0,1651
Suvereto	2.896	43	0,6583
Totale	333.343	9.603	100

Ai sensi dell'art 3 comma 2 della Convenzione, i Comuni del LODE Livornese hanno convenuto di organizzare tramite Società per azioni a prevalente capitale pubblico le seguenti attività di gestione sulla base di un contratto di servizio stipulato tra il LODE medesimo ed il soggetto gestore: amministrazione, gestione, manutenzione e recupero del patrimonio ERP;

1. acquisizione o realizzazione e successiva amministrazione e gestione di nuovo patrimonio di ERP;
2. eventuali interventi di recupero e di ristrutturazione urbanistica, operando direttamente ovvero promuovendo la costituzione di società di trasformazione urbana ai sensi dell'art. 120 TUEL;
3. eventuali interventi diretti nell'ambito dell'edilizia residenziale, edilizia convenzionata o sovvenzionata alla realizzazione di alloggi, comunque destinati al mercato delle locazioni private, secondo la legislazione vigente, per conto dei comuni associati, di altri soggetti pubblici o privati, di cooperative edilizie ed anche in proprio;
4. tutte le attività strumentali per la realizzazione dei compiti.

La Conferenza dei Sindaci - organo di indirizzo e controllo politico amministrativo del LODE – ha competenza all'approvazione dei seguenti atti:

1. relazione periodica sul fabbisogno abitativo del LODE elaborata sulla base del monitoraggio dei fenomeni economici e sociali connessi ai problemi abitativi territoriali;
2. piano degli interventi elaborato sulla base del fabbisogno abitativo registrato e di predefiniti criteri di priorità sociale e territoriale, corredato del corrispondente piano economico e finanziario;
3. indirizzi unitari per l'attività di concertazione con le formazioni sociali interessate e con l'utenza;
4. affidamento della gestione del patrimonio ERP al soggetto gestore;
5. schema del contratto di servizio a disciplina dei rapporti tra il LODE e soggetto gestore e schema della carte dei servizi;
6. rendiconti periodici di verifica del raggiungimento degli obiettivi contrattuali e programmatici posti al soggetto gestore e dei risultati economici e finanziari della gestione;
7. documento di previsione annuale delle risorse finanziarie necessarie al corretto esercizio in forma associata delle funzioni amministrative oggetto della convenzione;
8. resoconto consuntivo annuale della gestione finanziaria di cui al punto precedente;
9. prospetto relativo al riparto delle quote di partecipazione dei comuni convenzionati a seguito degli aggiornamenti previsti;
10. nomina dei componenti del Comitato Tecnico di cui all'art. 8;
11. norme di organizzazione delle attività oggetto della presente convenzione.

3. UN NUOVO SISTEMA REGIONALE

Il sistema regionale toscano dell'Edilizia Residenziale Pubblica è costituito da 11 Aziende Pubbliche, di cui una appunto è Casalp SpA.

Ogni anno la Regione Toscana - e nello specifico l'Osservatorio Sociale Regionale – elabora un Rapporto sulla condizione abitativa. Il Sesto Rapporto "Abitare in Toscana – Anno 2017" (dal quale sono riportati i dati di seguito esposti) offre alcuni elementi utili sia a *dimensionare* la società in una logica anche comparativa con il contesto regionale sia a meglio inquadrare la questione della rilevanza e della complessità nel sistema allargato della *governance* inter ed infra istituzionale.

Il patrimonio regionale di edilizia residenziale pubblica è composto da 5.916 fabbricati cui corrispondono n. 49.694 unità immobiliari: al netto del capoluogo di Regione, il numero maggiore di unità immobiliari è nel LODE Livornese (n.8475).

Non solo. Livorno è anche il territorio nel quale si registra il rapporto più alto in assoluto a livello regionale tra famiglie e unità immobiliari ERP: un alloggio ERP ogni 18,4 famiglie (quasi il doppio della media regionale pari a 1/33,2).

LODE	FAMIGLIE RESIDENTI	UNITÀ IMMOBILIARI	FAMIGLIE/UNITÀ IMMOBILIARI (*)
Arezzo	146.798	3.139	46,8
Empolese Valdelsa	71.364	1.544	46,2
Firenze	383.330	12.772	30,0
Grosseto	103.813	3.165	32,8
Livorno	156.087	8.475	18,4
Lucca	168.984	4.054	41,7
Massa Carrara	89.091	3.737	23,8
Pisa	183.465	6.335	29,0
Pistoia	125.202	2.113	59,3
Prato	102.326	1.785	57,3
Siena	119.310	2.575	46,3
Totale	1.649.770	49.694	33,2

Negli alloggi regionali ERP toscani vivono 47.384 nuclei familiari: Livorno è il territorio che registra la percentuale più alta di nuclei familiari in alloggi ERP rispetto al totale delle famiglie che vivono in affitto: il 29,4% a fronte di una media regionale pari al 18,3%.

LODE	NUCLEI FAMILIARI IN ALLOGGI ERP (A)	NUCLEI FAMILIARI IN AFFITTO (B)	% NUCLEI FAMILIARI IN AFFITTO RESIDENTI IN ALLOGGI ERP (A/B)
Arezzo	3.064	21.198	14,5
Firenze - Empolese Valdelsa (*)	13.633	76.226	17,9
Grosseto	3.072	14.479	21,2
Livorno	8.186	27.824	29,4
Lucca	3.902	22.978	17,0
Massa Carrara	3.436	14.145	24,3
Pisa	6.059	29.149	20,8
Pistoia	1.985	18.888	10,5
Prato	1.700	15.188	11,2
Siena	2.347	19.440	12,1
Totale	47.384	259.515	18,3

Nella difficoltà di individuare singoli parametri che possano offrire indicazioni dirette in termini di *benchmarking* anche "operativo", il *Rapporto Abitare Sociale 2017* propone due dati ritenuti significativi. Il primo indice - uno dei molteplici possibili indicatori di efficienza gestionale - è rappresentato dal rapporto tra la spesa sostenuta per il personale e il numero di alloggi gestiti da ciascun ente: il valore più basso in assoluto per alloggio (€ 298,78) si registra a Livorno, inferiore di oltre il 27% rispetto alla media regionale (€ 411,11).

AZIENDA PER LA CASA	COSTO DEL PERSONALE PIÙ SPESA PER INCARICHI ESTERNI	NR. DI ALLOGGI	COSTO PERSONALE PIÙ SPESA PER INCARICHI ESTERNI/ALLOGGI
Arezzo Casa Spa	€ 1.506.428,00	3.139	€ 479,91
Publicasa Spa	€ 650.462,41	1.544	€ 421,28
Casa Spa	€ 4.071.885,00	12.772	€ 318,81
Edilizia Provinciale Grossetana Spa	€ 1.443.139,00	3.165	€ 455,97
Casa Livorno e Provincia Spa	€ 2.532.132,00	8.475	€ 298,78
Erp Lucca Srl	€ 2.020.582,23	4.054	€ 498,42
Erp Spa di Massa e Carrara	€ 2.631.025,00	3.737	€ 704,05
APES Scpa	€ 2.265.274,00	6.335	€ 357,58
SPES Scrl	€ 1.234.284,57	2.113	€ 584,14
Edilizia pubblica pratese Spa	€ 774.671,00	1.785	€ 433,99
Siena Casa Spa	€ 1.299.900,00	2.575	€ 504,82
Totale	€ 20.429.783,21	49.694	€ 411,11

Un secondo indice - tra i molteplici possibili indicatori di economicità della gestione quello più ascrivibile ai cosiddetti "costi della politica" – riguarda il rapporto tra la spesa totale per gli organi di amministrazione e il numero di alloggi ERP: a Livorno si registra il secondo valore più basso (€ 10,67) inferiore di oltre il 34% rispetto alla media regionale (€ 16,33).

AZIENDA PER LA CASA	COSTO TOTALE DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE	ALLOGGI	COSTO ORGANI/ALLOGGI
Arezzo Casa Spa	€ 65.991,00	3.139	€ 21,02
Publicasa Spa	€ 36.722,42	1.544	€ 23,78
Casa Spa	€ 114.418,00	12.772	€ 8,96
Edilizia Provinciale Grossetana Spa	€ 70.994,00	3.165	€ 22,43
Casa Livorno e Provincia Spa	€ 90.402,00	8.475	€ 10,67
Erp Lucca Srl	€ 47.528,94	4.054	€ 11,72
Erp Spa di Massa e Carrara	€ 103.290,00	3.737	€ 27,64
APES Scpa	€ 85.735,00	6.335	€ 13,53
SPES Scrl	€ 67.867,26	2.113	€ 32,12
Edilizia pubblica pratese Spa	€ 60.927,00	1.785	€ 34,13
Siena Casa Spa	€ 67.500,00	2.575	€ 26,21
Totale	€ 811.375,62	49.694	€ 16,33

4. L'ANNO 2017

L'anno 2017 segna un nuovo spartiacque nella storia della governance societaria.

Il Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n. 175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica" riguarda infatti il suo primo vero anno di operatività piena.

Tre fatti, su tutti, assumono rilevanza prioritaria:

- l'approvazione del nuovo Statuto sociale;
- l'approvazione da parte del LODE Livornese del primo Atto di indirizzo in materia di obiettivi specifici sul complesso delle spese di funzionamento;
- l'avvio delle procedure per la definizione delle modalità operative concrete del controllo analogo congiunto (concluse nel Gennaio 2018).

4.1 Il nuovo Statuto sociale

Nell'anno 2017 quale fatto di primaria rilevanza societaria vi è l'approvazione da parte dell'Assemblea dei Soci del *nuovo Statuto* (rif.to Verbale Assemblea Straordinaria dei Soci del 26/04/2017 redatto dal Notaio Dr.ssa Marina Mannucci repertorio n.291 racc. 214).

Tale passaggio resosi necessario nell'ambito di un percorso di adeguamento alle nuove disposizioni di cui al D.Lgs.vo 19 agosto 2016, n. 175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica" è andato sviluppandosi in presenza delle Linee Guida Anac n.7 (definitivamente approvate con determinazione Anac n°235 del 15/02/2017) "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 d. Lgs. 50/2016", di attuazione del D. Lgs.vo 18 aprile 2016, n. 50 "Codice dei contratti pubblici".

Queste, in sintesi, le principali novità:

- a) la durata della società viene prorogata di venti anni, fino al 31 dicembre 2050;
- b) nel rispetto del comma 3 dell'art. 16 del D.Lgs. 175/2016 viene espressamente previsto che *"la Società rivolgerà la propria attività principalmente nei confronti dei Comuni Soci e garantirà che oltre l'ottanta per cento del proprio fatturato sia effettuato nello svolgimento dei compiti affidati dai Comuni stessi e che la produzione ulteriore rispetto al suddetto limite consenta economie di scala o altri recuperi di efficienza sul complesso dell'attività principale della Società"*;
- c) vengono definite materie e modalità di attuazione del controllo analogo congiunto;
- d) vengono definite nuove modalità nel procedimento di indicazione degli amministratori, di *quorum* per lo svolgimento delle sedute, di materie riservate alla competenza degli organi societari;
- e) viene resa obbligatoria la figura del Direttore Generale, nominato dall'organo amministrativo (sulla base degli esiti di una pubblica selezione svoltasi in data 2015, a decorrere dal 01/12/2017 ha preso servizio, con incarico annuale, il nuovo Direttore Generale).

4.2 L'Atto di Indirizzo

L'art. 19, comma 5, del D. Lgs.vo 175/2016 "Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica" prevede che *"Le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale 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"*.

Lo stesso art. 19 al comma 6 prevede che *"le società a controllo pubblico garantiscono il concreto perseguimento degli obiettivi di cui al comma 5 tramite propri provvedimenti da recepire, ove possibile, nel caso del contenimento degli oneri contrattuali, in sede di contrattazione di secondo livello"*.

A seguito della sopraccitata evoluzione normativa che ha introdotto per tutte le società controllate limiti, non già di mera riduzione delle spese di personale, ma di contenimento della più ampia categoria delle spese di funzionamento da attuarsi mediante provvedimenti deliberati dalle amministrazioni pubbliche controllanti, il LODE Livornese, nella seduta del 16 giugno 2017, ha per la prima volta espresso l'atto d'indirizzo nei confronti della Società riferito all'anno 2017.

Con tale atto il LODE al fine di definire gli obiettivi di razionalizzazione e di contenimento dei costi di funzionamento della Società, ha dato all'Azienda un "primo obiettivo", "a carattere generale" consistente nel raggiungimento di un'incidenza delle Spese di Funzionamento sul Costo della Produzione pari o inferiore, nel 2017, al 50,85% .

L'obiettivo sulle spese di funzionamento di Casalp per il 2017 - anno a carattere straordinario e sperimentale - al fine di garantire il contenimento di tali spese (misurate in maniera omogenea nel tempo) e la giusta proporzionalità con i volumi dell'attività svolta, viene definito come segue:

Parametro di riferimento: media incidenza 2014/2015 spese di funzionamento/costi della produzione.

Obiettivo 2017: spese di funzionamento pari o minore del parametro di riferimento/costi della produzione
Tale formulazione ha consentito da un lato di introdurre un meccanismo "graduale" per il 2017 e dall'altro di impostare le manovre di efficientamento e riorganizzazione aziendale alla luce dei divieti e delle limitazioni imposti dalla normativa e dalla giurisprudenza.

4.3 Il controllo analogo congiunto

L'art. 5, comma 1, del D. Lgs.vo 18 aprile 2016, n. 50 "*Codice dei contratti pubblici*" statuisce che:

1. Una concessione o un appalto pubblico, nei settori ordinari o speciali, aggiudicati da un'amministrazione aggiudicatrice o da un ente aggiudicatore a una persona giuridica di diritto pubblico o di diritto privato, non rientra nell'ambito di applicazione del presente codice quando sono soddisfatte tutte le seguenti condizioni:

- a) l'amministrazione aggiudicatrice o l'ente aggiudicatore esercita sulla persona giuridica di cui trattasi un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi;*
- b) oltre l'80 per cento delle attività della persona giuridica controllata è effettuata nello svolgimento dei compiti ad essa affidati dall'amministrazione aggiudicatrice controllante o da altre persone giuridiche controllate dall'amministrazione aggiudicatrice o da un ente aggiudicatore di cui trattasi;*
- c) nella persona giuridica controllata non vi è alcuna partecipazione diretta di capitali 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.*

Il successivo comma 5 prevede che "Le amministrazioni aggiudicatrici o gli enti aggiudicatori esercitano su una persona giuridica un controllo congiunto quando sono soddisfatte tutte le seguenti condizioni: 1) gli organi decisionali della persona giuridica controllata sono composti da rappresentanti di tutte le amministrazioni aggiudicatrici o enti aggiudicatori partecipanti. Singoli rappresentanti possono rappresentare varie o tutte le amministrazioni aggiudicatrici o enti aggiudicatori partecipanti; 2) tali amministrazioni aggiudicatrici o enti aggiudicatori sono in grado di esercitare congiuntamente un'influenza determinante sugli obiettivi strategici e sulle decisioni significative di detta persona giuridica; 3) la persona giuridica controllata non persegue interessi contrari a quelli delle amministrazioni aggiudicatrici o degli enti aggiudicatori controllanti".

A fronte di un sostanziale carattere pacifico della presenza delle condizioni di cui alla lettera *b* (vedasi il sopra citato nuovo articolo 5 dello Statuto) - e alla lettera *c* (trattasi di società a capitale interamente pubblico), relativamente alla lettera *a* *art. 5 comma 1* queste le decisioni assunte:

1) l'art. 12 del nuovo Statuto individua le seguenti materie di competenza dell'Assemblea dei Soci oggetto di controllo analogo congiunto:

- a) l'approvazione o aggiornamento del piano triennale di impresa, l'approvazione del budget, del piano degli investimenti e del piano economico-finanziario;
- b) l'approvazione di obiettivi specifici, annuali e pluriennali sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale;
- c) atti di indirizzo sul piano occupazionale;
- d) l'approvazione del bilancio di esercizio e della relazione sul governo societario;
- e) la semestrale e la verifica dello stato di attuazione degli obiettivi con individuazione delle azioni correttive in caso di scostamento.

Sono, inoltre, trasmessi al LODE gli atti e i documenti che saranno oggetto di atto di indirizzo da parte del LODE per l'esercizio del controllo analogo.

Tali materie avranno un passaggio preventivo nel Lode e dovranno essere accompagnate da un parere del Comitato Tecnico del Lode sui contenuti dei documenti che dovranno essere trattati nella Conferenza dei Sindaci.

2) L'art.12 del nuovo Statuto individua nel LODE e nello specifico, nel Comitato Tecnico del LODE, l'organo deputato all'esercizio del controllo analogo congiunto.

3) L'art. 8 della Convenzione stipulata il 14 aprile 2003 ex art.30 D. Lgs.vo 267/2000 prevede che *"per la gestione delle proprie attività la Conferenza dei Sindaci si avvale del Comitato Tecnico"*. Il Comitato Tecnico è composto da cinque tecnici nominati dalla Conferenza dei Sindaci in rappresentanza di tutte le aree territoriali in cui è articolato il LODE Livornese. Il Comitato tecnico elegge nel suo seno il Coordinatore.

In data 31 Gennaio 2018 il LODE Livornese ha nominato il Comitato Tecnico così costituito: Dr.ssa Michela Ghezzi (Presidente), Dr.ssa Romina Briotti (membro), Dr. Alessandro Bezzini (membro), Sig. Roberto Lupetti (membro), Arch. Mauro Parigi (membro). In una logica di maggiore aderenza e coerenza con lo *spirito* del controllo analogo congiunto, tre dei componenti del Comitato non sono espressione del comune socio capoluogo detentore del 74,04% del capitale sociale e di questi una svolge il ruolo di Presidente.

5. IL GOVERNO SOCIETARIO

5.1 Descrizione della *governance* societaria

Ai sensi dell'art 11 dello Statuto sono organi della Società:

1. l'Assemblea;
2. il Consiglio di Amministrazione o l'Amministratore Unico;
3. il Presidente;
4. Collegio Sindacale;
5. Revisore legale dei conti.

Il sistema di *governance* di Casalp SpA è formato:

1) **da un Consiglio di Amministrazione composto da 5 membri** (in scadenza con l'approvazione del Bilancio di esercizio 2017):

- 1.1 Vanessa Soriani: Presidente (nomina Assemblea dei Soci 13/2/2015);
- 1.2 Bruna Geri: membro (nomina Assemblea dei soci del 09/11/2016 in sostituzione del dimissionario consigliere Alessandro Bezzini). Con Delibera CdA n° 1 del 17/01/2017 eletta VicePresidente sono con funzioni di rappresentanza, escludendo quindi l'esercizio di poteri delegati.
- 1.3 Moreno Botrini: membro (nomina Assemblea dei Soci 13/2/2015);
- 1.4 Paolo Gangemi: membro (nomina Assemblea dei Soci 13/2/2015);
- 1.5 Giovanni Salvini: membro (nomina Assemblea dei Soci 13/2/2015).

Con Delibera CdA n° 3 del 17/03/2015 sono stati attribuiti alla Presidente:

1. Poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, in attuazione degli indirizzi espressi dal Consiglio, nelle materie indicate dall'art. 5 della LRT 77/98 che i Comuni devono gestire in forma associata per il tramite della società e più specificatamente relativamente a: gestione tecnico/amministrativa del patrimonio ERP; realizzazione di nuovi alloggi ERP;
2. Poteri di ordinaria amministrazione nelle materie diverse da quelle di cui al punto precedente.

Ai sensi di quanto disposto dall'art. 2389, 3° comma, CC è stata attribuita alla Presidente per le funzioni delegate una remunerazione aggiuntiva pari a € 24.000,00 annui (vedasi in merito anche Verbale dell'Assemblea dei Soci del 5/3/2015 da cui risulta che *"i soci condividono le argomentazioni del CdA e ritengono appropriato che il Consiglio rivaluti il compenso sulla base delle deleghe attribuite alla Presidente in aggiunta a quanto previsto dall'avviso di selezione"*).

2) da un Collegio Sindacale composto da tre membri:

- 2.1 Michela Morelli (Presidente);
- 2.2 Bonuccelli Andrea (membro effettivo);
- 2.3 Morfini Simone (membro effettivo);
- 2.4 Trusendi Paola (membro supplente);
- 2.5 Conti Giovanni Maria (membro supplente).

Il Collegio è stato nominato in occasione dell'Assemblea del 15/07/2016 con assegnazione, oltre alle funzioni di controllo, anche delle funzioni di revisione legale e di organismo di vigilanza, ex D. Lgs. 231/2001.

I compensi erano stati distinti per funzione in modo che, in ipotesi di cambio delle attribuzioni, la loro rideterminazione sarebbe stata possibile: Collegio Sindacale (12.000 euro per Presidente e 6.000 per ciascun membro; Revisori Legali (4.000 euro per Presidente e 3.000 per ciascun membro); Organismo di Vigilanza (1.000 euro per ciascuno).

Le funzioni di Revisori Legali sono state revocate al Collegio con Delibera n° 1 del 31/01/2018 con relativa riduzione dei compensi e attribuzione delle funzioni alla Società Baker Tilly Recisa SpA.

3) da un Revisore Legale (Società):

L'art. 3 comma 2 del D.Lgs.vo 19 agosto 2016, n.175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica" prevede però che *"nelle società per azioni a controllo pubblico la revisione legale dei conti non può essere affidata al collegio sindacale"*.

L'art. 13 del D.Lgs.vo 27 gennaio 2010 n.39 "Attuazione della direttiva 2006/43/CE, relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati, che modifica le direttive 78/660/CEE e 83/349/CEE, e che abroga la direttiva 84/253/CEE", per come modificato dal D.Lgs.vo 17 luglio 2016, n.169, prevede che *"l'Assemblea, su proposta motivata dell'organo di controllo, conferisce l'incarico di revisione legale e determina il corrispettivo spettante al revisore legale o alla società di revisione legale per l'intera durata dell'incarico e gli eventuali criteri per l'adeguamento di tale corrispettivo durante l'incarico"*.

Il Collegio, dopo aver valutato sulla base anche dell'esperienza direttamente maturata in materia che le dimensioni e la complessità di Casalp rendessero più opportuna la presenza di una Società di revisione legale anziché di un revisore unico, in data 14 novembre 2017, ha rimesso la segnalazione del nominativo di tre Società di revisione - tutte ritenute in possesso dei requisiti necessari per espletare le funzioni di revisore legale dei conti.

L'elemento dirimente nell'individuazione finale del soggetto veniva pertanto individuato nel costo della prestazione e in conseguenza di ciò Casalp ha esperito una procedura competitiva per acquisire la migliore offerta.

La gara è stata svolta sulla base del compenso già attribuito al Collegio in carica per l'espletamento delle funzioni in oggetto pari ad € 10.000 annuali. Alla procedura ha partecipato solamente uno dei tre soggetti invitati, la Società Baker Tilly Revisa S.p.a., con un'offerta di 18.300 euro complessivi, per un incarico triennale, corrispondenti a 6.100 euro annuali.

Sentita pertanto la proposta motivata dell'organo di Revisione, l'Assemblea dei Soci con Delibera n° 1 del 31/01/2018 ha attribuito le funzioni di Revisore Legale alla Società Baker Tilly Revisa S.p.a. per un periodo di tre anni al corrispettivo complessivo di 18.300 € con decorrenza 31 gennaio 2018.

5.2 Relazioni operative con enti pubblici soci

L'atto principale che disciplina i rapporti con i Comuni Soci è il Contratto di Servizio.

Il LODE Livornese con Delibera n. 8 del 3 marzo 2004 aveva provveduto ad affidare alla società "i servizi pubblici e le attività afferenti alla gestione del patrimonio ERP".

In sede di avvio della Società il LODE Livornese con delibera n.1 del febbraio 2005 aveva deliberato la concessione del servizio ed approvato lo schema del contratto di servizio sottoscritto con il soggetto gestore Casalp SpA con decorrenza 1 aprile 2004 di durata quinquennale rinnovabile.

Nel dicembre 2015 si perviene tra il LODE e l'Azienda alla sottoscrizione di un nuovo contratto di servizio - attualmente in vigore - con una durata di anni quindici, rinnovabili per un uguale periodo salvo disdetta da una delle parti entro sei mesi dalla scadenza mediante adozione di appositi atti amministrativi.

5.3 Strumenti di *governance* e controllo adottati

Il sistema di *governance* della società svolto nell'interesse dei soci e che assicura il raccordo con i venti Comuni si articola sui seguenti elementi:

1. il *contratto di servizio*, unico per tutti i soci, che regola direttamente il rapporto fra ogni singolo Comune e la Società;
2. la nomina dei componenti della *governance* aziendale;
3. lo statuto della società in forza del quale i comuni soci esercitano, tramite *la Conferenza dei Sindaci del LODE livornese* (ed il Comitato Tecnico) anche le prerogative per il controllo analogo che rappresenta una delle tre caratteristiche dell'affidamento in house providing.

Per l'espletamento in regime di affidamento diretto di servizi e/o di attività, la società è assoggettata ad un controllo funzionale, gestionale e finanziario che con la progressiva attuazione del controllo analogo congiunto viene sempre più configurandosi come sostanzialmente equivalente a quello da essi esercitato sui propri uffici, funzioni e attività, che si esplica attraverso la conformazione delle attività di programmazione, gestione e rendicontazione.

Il controllo viene ad essere svolto mediante la creazione di un sistema informativo volto a rilevare: a) i rapporti finanziari tra ente e società; b) la situazione contabile, gestionale, organizzativa della società; c) la qualità dei servizi.

Nello specifico l'art. 18 del vigente Contratto di servizio prevede, tra l'altro:

1. la definizione puntuale di un sistema di monitoraggio e verifiche periodiche, di regola trimestrali, circa l'andamento della gestione del servizio con particolare riferimento al rispetto degli obiettivi e degli standard di manutenzione definiti dal LODE nei relativi atti di programmazione, sulla base delle direttive della Regione Toscana;
2. entro il 30 giugno di ogni anno l'Azienda invia al LODE copia della documentazione prevista dall'art. 23 comma 2 della LRT 96/96 contenente la rendicontazione dei proventi derivanti da canoni, delle spese di gestione del patrimonio edilizio, degli interventi di manutenzione ordinaria, dell'utilizzo del fondo sociale regionale ERP di cui all'art. 29 della medesima legge;
3. trimestralmente l'Azienda rende disponibile a ciascun comune socio: l'elenco degli atti assunti dall'organo amministrativo dell'Azienda; un report contenente i contatti avvenuti all'URP, l'andamento della manutenzione ordinaria; l'avanzamento dei cantieri di nuove costruzioni e recuperi finanziati con i fondi regionali; l'andamento della morosità; il budget economico con le proiezioni al 31/12 dell'anno, la relazione trimestrale redatta dal Collegio Sindacale.

A livello statutario rilevano da questo punto di vista:

- 1) le competenze riservate all'assemblea ordinaria in materia di:
 - a) approvazione o aggiornamento del piano triennale di impresa, l'approvazione del budget, del piano degli investimenti e del piano economico - finanziario;
 - b) approvazione di obiettivi specifici, annuali e pluriennali sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale;

- c) atti d'indirizzo sul piano occupazionale;
 - d) approvazione del bilancio d'esercizio e della relazione sul governo societario;
 - e) la semestrale e la verifica dello stato di attuazione degli obiettivi con individuazione delle azioni correttive in caso di scostamento;
- 2) la previsione dell'obbligatorietà della convocazione dell'assemblea ordinaria almeno tre volte l'anno:
- a) entro il 30/11 dell'anno precedente, per l'approvazione del budget, del piano degli investimenti, del piano finanziario e per l'approvazione o aggiornamento del piano triennale di impresa nonché per l'approvazione di obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, per l'approvazione degli indirizzi sul piano occupazionale e le linee guida per la definizione della macrostruttura;
 - b) entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale, o qualora particolari esigenze relative alla struttura ed all'oggetto della società lo richiedano, entro 180 giorni dalla suddetta chiusura, per l'approvazione del bilancio e della relazione sul governo societario;
 - c) entro il 30/09 per l'approvazione della semestrale e della verifica sullo stato di attuazione degli obiettivi.

5.4 Strumenti di programmazione e controllo aziendale

Rispetto agli strumenti di programmazione e controllo aziendale la Società ha adottato un sistema di contabilità analitica per centri di costo - anche distinti per ognuno dei 20 comuni - al fine di monitorare le singole attività aziendali. Tale sistema permette di monitorare costantemente la gestione delle singole attività e di intervenire prontamente rispetto alle singole problematiche che possono presentarsi durante la gestione.

Gli strumenti di programmazione delle attività adottati nel corso dell'anno 2017 sono stati i seguenti:

- Approvazione proposta Budget previsionale 2017 (Delibera CdA n°8 del 22/02/2017);
- Approvazione Bilancio di esercizio 2016 (Delibera CdA n° 10 del 29/03/2017);
- Approvazione proposta obiettivi specifici, annuali e pluriennali su spese di funzionamento e per il personale (Delibera CdA n° 11 del 29/03/2017);
- Approvazione modifiche proposta Budget previsionale 2017 a seguito di approvazione da parte del LODE dell'Atto di Indirizzo sulle spese di funzionamento e per il personale (Delibera CdA n° 16 del 28/06/2017)
- Approvazione proposta budget semestrale 2017 (Delibera CdA n° 19 del 22/09/2017);
- Approvazione proposta Budget previsionale 2018 (Delibera CdA n° 27 del 28/11/2017)

Il Budget 2017, la semestrale Budget 2017 ed il Budget 2018 (per come modificato dal Consiglio di Amministrazione con Delibera n° 6 del 27/02/2018 a seguito dell'approvazione da parte del LODE dell'Atto di Indirizzo sulle spese di funzionamento per il biennio 2018/2019) sono stati poi definitivamente approvati - previa approvazione del LODE con relativo parere del Comitato Tecnico in sede di controllo analogo congiunto - dall'Assemblea dei Soci in data 21 febbraio 2018.

In merito all'adozione ed al funzionamento degli strumenti previsti dall'articolo 6, comma 3, del D.Lgs. 175/2016, lo stesso prevede che le Società a controllo pubblico, fatte salve le funzioni degli organi di controllo previsti a norma di legge e di statuto, valutino l'opportunità di integrare, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche organizzative nonché dell'attività svolta, gli strumenti di governo societario con i seguenti:

- a) regolamenti interni volti a garantire la conformità dell'attività della società alle norme di tutela della concorrenza, comprese quelle in materia di concorrenza sleale, nonché alle norme di tutela della proprietà industriale o intellettuale;
- b) un ufficio di controllo interno strutturato secondo criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità dell'impresa sociale, che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmette periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione;
- c) codici di condotta propri, o adesione a codici di condotta collettivi aventi a oggetto la disciplina dei comportamenti imprenditoriali nei confronti di consumatori, utenti, dipendenti e collaboratori, nonché altri portatori di legittimi interessi coinvolti nell'attività della società;
- d) programmi di responsabilità sociale d'impresa, in conformità alle raccomandazioni della Commissione dell'Unione europea.

In considerazione sia delle ridotte dimensioni aziendali sia della natura dell'attività svolta la Società, nell'annualità 2017, non ha adottato gli strumenti di governo societario di cui alle lettere a) e d) comma 3, dell'articolo 6 del D.Lgs. 175/2016.

Relativamente alla lettera b), come da organigramma aziendale, nell'Area Servizi Amministrativi/Settore Gestione Risorse finanziarie/Servizio contabilità, bilancio e fisco è prevista una specifica funzione di *assistenza al Collegio Sindacale, Organismo di Vigilanza e revisore Legale*.

Relativamente alla lettera c), la normativa regionale di riferimento dell'attività aziendale – e a cui ovviamente la Società ottempera – prevede il *Regolamento di utenza* degli alloggi di edilizia residenziale pubblica approvato dalla Regione Toscana con delibera GR n° 608 del 15/06/1998, integrato col protocollo d'intesa stipulato tra l'Ater e le OOSS d'utenza in data 30/12/1999.

Si ritiene possano rientrare in questa fattispecie anche le Linee guida per il contrasto delle morosità con relativa approvazione della tabella per la stipula di Accordi di rientro dalla morosità (approvato con delibera CdA n° 12 del 02/08/2016).

La Società ha approvato altresì i seguenti regolamenti volti a disciplinare le procedure aziendali, quali:

- 1) Carta dei servizi approvata nel marzo 2009;
- 2) Regolamento per gli incentivi legali (approvato con delibera CdA n° 8 del 18/4/2013);
- 3) Regolamento per l'attuazione dei controlli sulle dichiarazioni sostitutive di certificazioni relative alla situazione reddituale dei soggetti assegnatari di alloggi ERP (approvato 27/10/2014);
- 4) Regolamento relativo all'attuazione dei controlli sulle autocertificazioni ai sensi della Legge 241/90 e del DPR 445/00 e s.m.i. (approvato 27/10/2014);
- 5) Regolamento per l'incentivazione delle prestazioni relative a progettazione-esecuzione di opere pubbliche ex art.93 d. lgs.vo 163/2006 e s.m.i. (approvato dal CdA nella seduta del 16/12/2015);
- 6) Regolamento per l'assegnazione degli immobili ad uso diverso da quello abitativo;
- 7) Regolamento parco auto aziendali;
- 8) Regolamento per il reclutamento del personale ai sensi dell'art. 19 c. 2 del d. lgs.vo 175/2016 (approvato con delibera CdA n° 16 del 22/11/2016);
- 9) Regolamento di organizzazione (approvato con Delibera CdA n° 16 del 22/12/2016);
- 10) Regolamento sui procedimenti amministrativi (approvato con delibera CdA n° 3 del 17/01/2017);
- 11) Piano Triennale per la Trasparenza, l'integrità e la Prevenzione della Corruzione 2017/2019 (approvato con delibera CdA n° 6 del 31/01/2017);
- 12) Contratto integrativo aziendale (firmato in data 14 aprile 2017) con valenza per il triennio 2017/2019 (tacitamente rinnovato per il successivo triennio se entro 6 mesi dalla scadenza nessuna delle parti ne comunica la disdetta);
- 13) Regolamento interno modalità di affidamento di lavori, servizi e forniture (approvato con delibera CdA n° 3 del 30/01/2018);
- 14) Documento programmatico della sicurezza ai sensi del D. Lgs. 196/03;
- 15) Documento di valutazione dei rischi sicurezza nei luoghi di lavoro ex D. Lgs. 81/08 e s.m.i.

5.5 Programmi di valutazione del rischio aziendale

L'art. 6, comma 2, del D.Lgs. 175/2016 ha introdotto l'obbligo per tutte le società a controllo pubblico di predisporre specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e di informare al riguardo l'Assemblea dei Soci nell'ambito della relazione annuale sul governo societario.

Il modello di valutazione del rischio strutturato dalla Società è il seguente:

1. analisi quantitativa, rispetto al quale è stato definito un set di indici di bilancio;
2. analisi qualitativa concernente la gestione del personale.

5.5.1 Analisi quantitativa

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
ROE netto	0,00	0,03	0,01
ROE lordo	0,01	0,04	0,04
ROI	0,00	0,01	0,01
ROS	0,00	0,04	0,03

1) Il ROE (Return On Equity) è un indicatore di tipo reddituale, ed evidenzia la remuneratività del capitale investito (risultato netto/mezzi propri). Tale indicatore, considerato il tipo di settore nel quale svolge la sua attività la Società, non può essere analizzato con i criteri standard. Infatti, ci si aspetterebbe un valore elevato ma considerato che l'attività prevalente della Società è quella di locazione di alloggi di ERP, sicuramente la mission aziendale non è avere un'alta remunerazione del capitale investito, con un utile elevato, ma aumentare l'offerta di alloggi, incrementando al massimo le opere di manutenzione sul patrimonio gestito.

2) Il ROI (Return On Investment) è un indice reddituale che contrappone l'utile operativo della gestione caratteristica al capitale investito nella gestione caratteristica, ovvero il patrimonio impiegato per lo svolgimento dell'attività tipica d'impresa (risultato operativo/capitale investito nella gestione caratteristica):

3) Il ROS (Return On Sales) è un indice del rapporto tra il risultato operativo e i ricavi netti: esprime quindi la profittabilità operativa dell'azienda in relazione alle vendite effettuate. Permette di analizzare i margini che provengono dal business caratteristico (risultato operativo/fatturato). E' uno degli indici per la valutazione dell'efficienza di un'azienda, ma considerato il settore di intervento e le dinamiche tipiche del settore, non può essere considerato "determinante" per l'analisi dell'andamento della gestione.

Merita precisare come gli indici siano allineati tendenzialmente allo 0 in quanto la Società nel corso del 2017 ha prodotto un risultato di esercizio, seppur positivo, ma di entità irrilevante, avendo utilizzato tutte le risorse disponibili nella manutenzione del patrimonio gestito.

4) Andamento dei Bilanci nei precedenti 3 anni:

Anno 2017: Utile € 57.741
 Anno 2016: Utile € 447.211
 Anno 2015: Utile € 159.164
 Anno 2014: Utile € 15.349

5) Solidità patrimoniale

Dallo stato patrimoniale riclassificato emerge la solidità patrimoniale della società (ossia la sua capacità mantenere l'equilibrio finanziario nel medio-lungo termine). A migliore descrizione/valutazione/ della solidità patrimoniale della società si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di bilancio attinenti sia alle

modalità di finanziamento degli impieghi a medio/lungo termine che alla composizione delle fonti di finanziamento, confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti.

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Margine primario di struttura	(12.451.127)	(15.440.092)	(16.450.906)
Quoziente primario di struttura	0,57	0,51	0,49
Margine secondario di struttura	13.344.650	8.485.789	6.132.354
Quoziente secondario di struttura	1,47	1,27	1,19

6) Situazione finanziaria

A migliore descrizione/valutazione della situazione finanziaria si riportano nella tabella sottostante alcuni indici di bilancio, confrontati con gli stessi indici relativi ai bilanci degli esercizi precedenti.

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Liquidità primaria	1,57	1,28	1,24
Liquidità secondaria	1,57	1,28	1,24
Indebitamento	2,93	3,21	3,04
Tasso di copertura degli immobilizzi	1,42	1,24	1,18

L'indice di liquidità primaria è pari a 1,57, la situazione finanziaria della società è da considerarsi buona rispetto all'anno precedente. L'indice di liquidità secondaria è pari a 1,57. Il valore assunto dal capitale circolante netto è sicuramente soddisfacente in relazione all'ammontare dei debiti correnti. L'indice di indebitamento è pari a 2,93 e si notevolmente ridotto rispetto all'anno precedente (era 3,21). Dal tasso di copertura degli immobilizzi, pari a 1,42, risulta che l'ammontare dei mezzi propri e dei debiti consolidati è da considerarsi appropriato in relazione all'ammontare degli immobilizzi. I mezzi propri unitamente ai debiti consolidati sono da considerarsi di ammontare appropriato in relazione all'ammontare degli immobilizzi. Anche tale indice mostra un sostanziale miglioramento rispetto all'anno precedente.

7) Indicatori non finanziari

Di seguito sono riportati alcuni indicatori che si ritengono significativi per l'ambito e la natura delle attività svolte dall'Azienda

	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015
Costi del personale / numero dei dipendenti (costo medio per dipendente)	€ 44,933 *	€ 41.671	€ 45.215
Costi del personale / Valore della produzione	18,92 %	16,22%	18,42 %
Costo degli organi sociali / valore della produzione	0,64 % **	0,63%	0,72 %
Costo degli organi sociali / numero alloggi gestiti	€ 9,47 **	€ 10,36	€ 10,41
Costo del Personale / numero alloggi gestiti	€ 277	€ 264	€ 269
Numero alloggi gestiti / numero Dipendenti	170	158	168
Valore Produzione / numero Dipendenti	€ 259.621	€ 256.832	€ 245.440

* al netto dell'importo appostato a fondo rischi

** nel corso dell'esercizio sono è stato accantonato l'importo di € 21.600 corrispondente al compenso variabile del Presidente del CDA, previsto nell'avviso di selezione e fino ad oggi non erogato. L'importo avrebbe gravato interamente sul 2017 falsando di fatto la comparazione dei dati.

5.5.2 Analisi qualitativa: la gestione del personale

Alla data del 1 gennaio 2018 il personale in servizio presso la Società risulta essere così composto:

CATEGORIA	NUMERO DIPENDENTI	RETRIBUZIONI FISSE ANNUE	MEDIA ANNUA RETRIBUZIONI FISSE
DIRIGENTI	1	€ 64.846	€ 64.846
QUADRI	2	€ 105.652	€ 52.826
A	16	€ 478.138	€ 29.884
B	29	€ 685.681	€ 23.644
C	1	€ 15.272	€ 15.272
TOTALI	49	€ 1.349.589	

Ai n. 49 dipendenti a tempo indeterminato va sommato il Direttore Generale (in servizio a partire dal 01/12/2017). Al Direttore Generale spetta una retribuzione annua lorda fissa pari a € 70.385,00 ed una retribuzione annua lorda variabile incentivante pari a € 15.000,00.

Il dettaglio analitico dei n. 49 dipendenti evidenzia quanto segue: n. 3 dipendenti dei 16 di categoria A hanno rapporto di lavoro part-time; n. 7 dipendenti dei 29 di categoria B hanno rapporto di lavoro part-time; il dipendente di categoria C ha rapporto di lavoro part-time. Complessivamente quindi dei 49 dipendenti in servizio al primo gennaio 2018, ben 11 risultano avere rapporto di lavoro a tempo parziale.

La spesa nel suo complesso è risultata nell'anno 2017 di Euro 2.408.385,17: salari e stipendi € 1.663.049; oneri sociali € 451.385; TFR € 112.993; altri costi (polizze assicurative personale, buoni pasto) € 64.185; accantonamento Fondo rischi € 116.771 (rif.to Delibera CdA n° 29 del 28/11/2017).

ANNO	COSTI PER IL PERSONALE	COSTI PRODUZIONE (escl.amm.to e acc.ti)	%
2011	2.949.111	11.771.740	25,05
2012	2.616.763	11.289.341	23,18
2013	2.449.969	10.409.129	23,54
2014	2.432.434	9.921.675	24,52
2015	2.260.577	11.685.700	19,34
2016	2.291.903	10.985.953	20,86
2017	2.408.385	10.638.701	22,64

In data 28/12/2017 è stato firmato il rinnovo del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro Federcasa 2016-2018 in applicazione del quale, nell'annualità 2018:

le retribuzioni del personale dipendente ed i relativi contributi ed oneri accessori, si incrementano, con decorrenza 1 marzo 2018, per un importo complessivo pari ad € 45.000,00;

il premio incentivante del personale dipendente registra un aumento annuo pari a complessive € 4.032,00 (art. 81 CCNL Federcasa) cui vanno sommati i contributi per un importo pari a € 2.000.

Nel corso dell'anno 2017, in assenza di uno specifico atto di indirizzo (rif.to art. 12 lett. c Statuto), l'Azienda non ha potuto approvare il Piano Occupazionale come previsto dall'art. 13 lett. f) dello Statuto. Pertanto, in presenza anche dei vincoli assunzionali, la gestione del personale ha visto il protrarsi di una situazione ormai cronica di vera criticità soprattutto con riferimento a due figure strategiche rispettivamente nel settore informatico e tecnico-impiantista (due profili assolutamente mancanti in organico).

L'approvazione in data 21/02/2018 da parte del Lode e dell'Assemblea dell'Atto di Indirizzo in materia di Piano Occupazionale (che sostanzialmente ancora per gli anni 2018 e 2019 una spesa del personale inferiore a € 2.671.944) ha rappresentato uno sblocco della situazione portando all'approvazione da parte del Consiglio di Amministrazione del Piano Occupazionale per il biennio 2018/2019 (riferimento delibera CdA n° 5 del 27/02/2018).

L'anno 2017 riguarda però per l'Azienda il raggiungimento di un importante obiettivo strategico con la firma del nuovo Contratto Integrativo Aziendale dei dipendenti (14 aprile 2017).

L'Accordo, stipulato nel rispetto ed in applicazione del CCNL Federcasa, ha validità per 3 anni a decorrere dal 1 Gennaio 2017.

Si è trattato di un momento altamente qualificante per l'intera vita aziendale che marca senso di responsabilità e maturità nelle relazioni da parte di tutti i soggetti a vario titolo partecipanti al Tavolo: Presidente, Consiglio di Amministrazione, Management aziendale, Organizzazioni sindacali, lavoratori.

Queste le principali novità: revisione di alcuni istituti contenuti nel precedente contratto; consistente riduzione delle risorse destinate al fondo incentivante per il personale dipendente, che da circa € 280.000 annui passa a € 105.000 annui per ciascuno dei tre anni di validità dell'accordo (al netto dell'aumento CCNL e degli importi destinati ad incentivo dei responsabili di Area); previsione di passaggi di livello e di area tutti già realizzati.

Preme sottolineare come, al di là del pur importante valore economico legato alla diminuzione del fondo incentivante, assuma particolare rilevanza la nuova metodologia nel riconoscimento del premio incentivante che passa da una logica sostanzialmente ancorata ad una distribuzione "a pioggia" ad una logica altamente meritocratica centrata su obiettivi predefiniti e misurabili e su intersettoriale delle competenze e dei ruoli.

**La Presidente del Consiglio di Amministrazione
Arch. Vanessa Soriani**