

## **Gli orientamenti circa i contenuti degli obiettivi del Pareggio di bilancio da perseguire ai sensi della normativa in materia e le relative disposizioni per i propri enti strumentali e società controllate e partecipate.**

Con Delibera di Giunta Comunale n. 11 del 21/01/2015 erano state approvate, ex art. 18 comma 2 bis 1 del D.L. 112/2008, come modificato dall'art. 4 comma 12 bis d.l. n. 66/2014 e dall'art. 3 comma 5 d.l. 90/2014 convertito dalla L. 114/2014, alcune linee di indirizzo in merito al contenimento della spesa di personale degli organismi partecipati, nei cui confronti il Comune di Arezzo esercita, direttamente o indirettamente, i poteri dell'azionista o del socio di controllo, ai sensi e per gli effetti dell'art. 2359, comma 1, numeri 1) e 2) e comma 2 del codice civile:

Anche a seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. n. 175/2016 e ss.mm.ii. e delle modifiche apportate dallo stesso a numerose disposizioni previgenti, rispetto alle quali il Testo unico ha condotto una corposa azione di coordinamento, questa Amministrazione, con deliberazione di Giunta Comunale n. 394 del 20 luglio 2017, ha fissato una serie di indirizzi in ordine alla riduzione e razionalizzazione dei costi di funzionamento (art. 19, commi 5 e 6), alle modifiche statutarie per le società "in house" ai fini dell'adeguamento alla deliberazione ANAC n. 235/2017 (art. 26, comma 1) 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).

A tal fine, sono stati individuati alcuni indicatori "chiave" di performance ed ottimizzazione riferibili ai costi operativi di funzionamento delle società "a controllo pubblico", come di seguito specificati che 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.

Di seguito sono elencati gli indicatori economici e finanziari, come da deliberazione di Giunta comunale n. 394/2017:

- Costi della produzione
- Costi operativi
- Numero addetti totali
- Valore Aggiunto (VA)
- EBITDA
- EBIT
- Ricavi
- ROI
- ROE
- ROS
- Oneri Finanziari / Ricavil
- Oneri Finanziari / EBIT

- Patrimonio Netto / Passivo
- Valore della produzione
- Patrimonio Netto / Debiti a breve
- Patrimonio Netto / Debiti totali

Tali indicatori, da considerarsi quali «...*obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento...*», ed integrati, in taluni casi, da altri attanagliati sul settore di attività, sono stati confrontati, in ottica di benchmarking, con gli omologhi valori settoriali elaborati dal CISPEL nel proprio studio “*XV rapporto SPL in Toscana*”, quindi attingendo ad una autorevole fonte informativa al fine di individuare possibili margini di efficientamento. Sulla base del descritto raffronto, così come statuito dall’art. 19, comma 5 del TU 175, rispetto a tali indicatori sono stati quindi assegnati alle predette società dei livelli-obiettivo da perseguire, 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.

**La descrizione e l'analisi della situazione economico – finanziaria degli organismi aziendali facenti parte del gruppo amministrazione pubblica e degli effetti della stessa sugli equilibri annuali e pluriennali del bilancio. Si indicheranno anche gli obiettivi che si intendono raggiungere tramite gli organismi gestionali esterni, sia in termini di bilancio sia in termini di efficienza, efficacia ed economicità.**

## **Il Portafoglio Partecipazioni**

---

### **Introduzione: il perimetro del gruppo pubblico locale**

Il vigente quadro ordinamentale, sia a livello di finanza pubblica che di normativa generale sulle società partecipate dalle pubbliche amministrazioni locali, sta conferendo valenza sempre più stringente alla considerazione della costellazione delle società e degli enti partecipati in un'ottica di «gruppo», che vede il Comune quale Ente posto al suo vertice, capace di controllare le predette società ovvero di esercitare, su di esse, i poteri di direzione e coordinamento propri della holding, a mente dell'art. 2497 e ss. del codice civile, nonché di coordinarne strategie e politiche aziendali. Vota in questo senso sia il novellato art. 147 del TUEL, così come introdotto dal D.L. 174/2012 e s.m.i., sia il successivo art. 147-quater in tema di controlli sulle società partecipate non quotate, laddove si introduce il concetto di consolidamento obbligatorio dei bilanci degli enti locali con quelli delle proprie società partecipate, come disciplinato dal D.Lgs. n. 118/2011 ed accolto nel TUEL.

Le disposizioni recate dalla legge n. 147/2013, partitamente ai commi da 550 a 569, successivamente trasposte nel Testo unico di cui al D.Lgs. n. 175/2016, fanno emergere chiaramente un dato di fondo: il legislatore intende agire non più solo attraverso l'imposizione puntuale e frazionata di singoli obblighi o divieti (difficili da monitorare in ordine all'esatto e puntale adempimento ed ancor più difficili da sanzionare in caso di inosservanza), bensì soprattutto ricorrendo a precise e dirette correlazioni economico-finanziarie tra bilanci previsionali delle autonomie locali coinvolte (in quanto socie o titolari dei relativi rapporti di partecipazione) e bilanci d'esercizio (o consuntivi) delle rispettive società ed enti partecipati o istituiti. Tale correlazione risulta anticipatoria di una logica di gruppo pubblico locale e di consolidamento dei conti di bilancio e conduce al concomitante obbligo di vincolare, in via prudenziale, somme disponibili in parte corrente nei bilanci previsionali delle varie Amministrazioni socie o proprietarie, a titolo di vero e proprio «fondo» per il rischio di ricapitalizzazione o di ripiano delle perdite (in proporzione alla quota posseduta del capitale sociale o del fondo dotazionale), in esito a gestioni diseconomiche, generatrici di risultati d'esercizio negativi. Tali previsioni risultano in linea

con l'obbligo costituzionale di pareggio del bilancio pubblico e complessiva sostenibilità nel tempo del debito complessivo della P.A. (L. cost. n. 1/2012) e con quello di perseguimento della sana gestione delle società e degli organismi esterni della P.A.; infatti, proprio la legge ordinaria rafforzata, attuativa del menzionato obbligo costituzionale (L. 243/2012), stabilisce un principio di «concorso» di tutti i livelli di governo alla realizzazione dell'obiettivo di equilibrio della gestione complessiva del bilancio dello Stato (art. 3), nonché un concorso rispetto all'obbligo di sostenibilità nel tempo del debito pubblico (art. 4).

La legge di stabilità per il 2015 (L. 190/2014) aveva già introdotto stringenti obblighi al fine della razionalizzazione del portafoglio delle società controllate, direttamente o indirettamente, nonché delle partecipazioni societarie dell'ente locale, nell'ambito delle indicazioni riconducibili allo studio sulle società a partecipazione pubblica compiuto dal Commissario Straordinario per la "spending review" Cottarelli, del 7 agosto 2014. In adempimento a tali previsioni, con deliberazione C.C. n. 50/2015 l'Ente ha approvato il Piano Operativo di Razionalizzazione delle società partecipate (POR), all'uopo individuando una serie di potenziali opzioni di riconfigurazione strategica delle singole società del portafoglio.

Con l'entrata in vigore del D.Lgs. n. 175/2016 ("Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica"), come integrato e modificato dal D.Lgs. n. 100/2017, è stata istituzionalizzato il costante monitoraggio circa la sussistenza ed il mantenimento nel tempo delle necessarie condizioni partecipative come declinate dal medesimo Testo unico. Tale azione di verifica ha comportato una prima revisione straordinaria delle partecipazioni detenute dalle pubbliche amministrazioni alla data di entrata in vigore del decreto (23 settembre 2016) e prevede, adesso, una razionalizzazione periodica, su base annuale, delle società partecipate. Il legislatore ha quindi delineato un meccanismo volto a rendere il complessivo sistema delle partecipazioni pubbliche maggiormente idoneo al perseguimento delle finalità istituzionali delle amministrazioni proprietarie, secondo logiche di efficienza e di progressiva riduzione delle spese di funzionamento.

Da ultimo, il Consiglio Comunale, con deliberazione n. 116 del 25 settembre 2017, ha approvato entro i termini di legge la Revisione straordinaria delle partecipazioni prescritta dall'art. 24 del Testo unico, stabilendo con ciò i principi e le strategie secondo i quali riposizionare il quadro dei soggetti rientranti nel portafoglio governato (di ciò è data più dettagliata informazione nella Sezione strategica del presente Documento Unico di Programmazione, cui si fa rinvio)

Riguardo all'onere di identificare il perimetro delle società e degli enti che rientrano nel concetto di «gruppo pubblico locale» nonché dei soggetti rientranti nell'area di consolidamento, essi sono stati da ultimo individuati con delibera G.C. n. 351 del 25/06/2018, avente ad oggetto «*Art. 11-bis d.lgs. 118/2011 e principio contabile allegato 4/4 concernente il bilancio consolidato. Individuazione del Gruppo Amministrazione Pubblica e del perimetro di consolidamento esercizio 2017. Integrazione*».

In particolare, la tabella n.1) che segue riporta le società ed enti che rientrano nella definizione del perimetro relativo al Gruppo Amministrazione Pubblica locale, secondo quanto stabilito dal D.P.C.M. 28/12/2011.

Il bilancio consolidato del Comune di Arezzo (esercizio 2018) è stato da ultimo approvato con deliberazione di C.C. n. 82 del 26/09/2019.

**Tab. 1 – Gruppo Amministrazione Locale Comune di Arezzo**

<b>Soggetto</b>	<b>Natura</b>
<b>A.I.S.A S.p.A</b>	Società controllata
<b>A.T.A.M S.p.A</b>	Società controllata
<b>AISA Impianti S.p.A</b>	Società controllata
<b>Arezzo Multiservizi S.r.l</b>	Società controllata
<b>COINGAS S.p.A</b>	Società controllata
<b>Gestione Ambientale S.r.l</b>	Società controllata (indirettamente)
<b>A.F.M S.p.A</b>	Società partecipata
<b>Arezzo Casa S.p.A</b>	Società partecipata
<b>E.S.TR.A. S.p.A.</b>	Società partecipata (indirettamente)
<b>Istituzione Biblioteca Città di Arezzo</b>	Organismo strumentale
<b>Istituzione Giostra del Saracino</b>	Organismo strumentale
<b>A.S.P. Fraternita dei Laici</b>	Ente strumentale controllato
<b>A.S.P. Casa di Riposo Fossombroni</b>	Ente strumentale controllato
<b>Fondazione Arezzo Intour</b>	Ente strumentale controllato
<b>Fondazione Guido d'Arezzo</b>	Ente strumentale controllato
<b>A.I.T. (Autorità Idrica Toscana)</b>	Ente strumentale partecipato
<b>A.T.S. (Autorità per il servizio di gestione integrata dei rifiuti urbani ATO Toscana Sud)</b>	Ente strumentale partecipato
<b>Fondazione Aliotti</b>	Ente strumentale partecipato
<b>Fondazione di Comunità per Rondine</b>	Ente strumentale partecipato
<b>Fondazione Piero della Francesca</b>	Ente strumentale partecipato
<b>Fondazione Thevenin</b>	Ente strumentale partecipato
<b>Associazione "Centro Francesco Redi"</b>	Ente Strumentale partecipato
<b>Associazione "I cammini di Francesco in Toscana"</b>	Ente strumentale partecipato
<b>Associazione Italiana Via Romea Germanica</b>	Ente strumentale partecipato

La tabella n. 2 individua invece i soggetti che, secondo le disposizioni vigenti ed i principi contabili di riferimento, sono iscrivibili nell'area del bilancio consolidato del Comune di Arezzo.

**Tab. 2 – Perimetro di consolidamento del Comune di Arezzo**

<b>Soggetto</b>	<b>Natura</b>
<b>A.I.S.A. S.p.A.</b>	Società controllata
<b>A.T.A.M. S.p.A.</b>	Società controllata
<b>AISA Impianti S.p.A.</b>	Società controllata
<b>Arezzo Multiservizi S.r.l.</b>	Società controllata
<b>COINGAS S.p.A.</b>	Società controllata
<b>A.F.M. S.p.A.</b>	Società partecipata
<b>Arezzo Casa S.p.A.</b>	Società partecipata
<b>E.S.TR.A. S.p.A.</b>	Società partecipata (indirettamente)
<b>Istituzione Biblioteca Città di Arezzo</b>	Organismo strumentale
<b>Istituzione Giostra del Saracino</b>	Organismo strumentale
<b>A.S.P. Fraternita dei Laici</b>	Ente strumentale controllato
<b>A.S.P. Casa di Riposo V. Fossombroni</b>	Ente strumentale controllato
<b>Fondazione Arezzo Intour</b>	Ente strumentale controllato
<b>Fondazione Guido d'Arezzo</b>	Ente strumentale controllato
<b>A.I.T. (Autorità Idrica Toscana)</b>	Ente strumentale partecipato
<b>Fondazione Aliotti</b>	Ente strumentale partecipato

Rispetto all'assetto testé delineato, il quadro di risulta previsto per il corrente anno comprenderà, tra l'altro, l'inclusione nel G.A.P. e nell'area di consolidamento della **Fondazione Guido d'Arezzo** (il cui statuto è stato modificato con deliberazione di

Consiglio Comunale n. 21 del 23/02/2018, per la promozione e la valorizzazione delle politiche culturali di Arezzo) e della **Fondazione Arezzo Intour** (costituita dal Comune di Arezzo atto dell'08/03/2018, in attuazione di quanto approvato con deliberazione di Consiglio Comunale n. 20 del 23/02/2018, per la promozione della Città di Arezzo e della sua immagine turistica a livello nazionale ed internazionale).

## **Il sistema dei controlli sulle società partecipate ai sensi dell'art. 147-quater del T.U.E.L.**

Ai fini dell'applicazione, a far data dal 1° gennaio 2014, del sistema dei controlli sulle partecipate non quotate di cui all'art. 147-quater del TUEL, il Consiglio comunale, con deliberazione n. 25 del 20 febbraio 2013, ha adottato opportune modifiche ed integrazioni al «*Regolamento recante la disciplina del sistema dei controlli sulle società partecipate e sui servizi pubblici locali esternalizzati*». Successivamente si è avvertita l'esigenza di provvedere ad unificare le parti di interesse dei diversi strumenti regolamentari sui controlli interni, di cui agli articoli da 147 a 147-quinquies del D.Lgs. 267/2000, mediante l'elaborazione di un Testo unico sui controlli interni, approvato con deliberazione del Consiglio comunale n. 9 del 25/01/2018; in particolare il sub-sistema dei controlli sulle società partecipate, di cui al Capo II del citato Testo unico, si inserisce nel più comprensivo sistema dei controlli interni, così come introdotti dall'art. 3 del D.L. 174/2012 e s.m.i., e si coordina con le disposizioni di cui al D. Lgs. n. 175/2016 (Testo unico delle società a partecipazione pubblica) e con le altre disposizioni a carattere di specialità, recate da norme di finanza pubblica di tempo in tempo vigenti.

Come dispone l'art. 44, tale sistema dei controlli si applica nei confronti dei seguenti organismi societari:

- «*società con titoli partecipativi non quotati nei mercati regolamentati, partecipate in via diretta dal Comune, indipendentemente dalla quota di partecipazione e per le quali non risultino ancora giunte a perfezionamento eventuali procedure di dismissione, di recesso o di liquidazione, anche forzata.*»;
- «*società controllate quotate e di quelle che, pur non avendo azioni quotate, abbiano comunque emesso strumenti finanziari classati in mercati regolamentati e delle loro partecipate indirette, nei limiti di quanto previsto dall'art. 1, comma 5, del D. Lgs. 175/2016 e s.m.i.*»;
- «*società "non quotate", partecipate anche in via indiretta dal Comune, per il tramite di proprie partecipate dirette, a condizione che esso vi eserciti, nel contesto della piramide verticale di gruppo, un effettivo potere di controllo, così come declinato all'art. 2, comma 1, lettera b) del D. Lgs. 175/2016 e s.m.i.*».

Pur tuttavia tali obiettivi gestionali dovranno esser definiti tenendo nel debito conto, nell'ambito del principio di proporzionalità, sia dell'effettivo livello del potere di controllo economico e di governance esercitato dal Comune, in forza della propria quota di interessenza, diretta o indiretta, sia in relazione alla sussistenza di eventuali rapporti di commessa di pubblico servizio, esistenti con la partecipata medesima ai sensi dell'art. 2359, numero 3) del codice civile.

In applicazione della menzionata previsione regolamentare, l'area di applicazione del sistema di controllo, vede incluse le seguenti società partecipate ad oggi esistenti nel

portafoglio societario, seppur con diverso grado di esercizio del controllo o del collegamento ovvero con assenza di precisi meccanismi di controllo ai sensi art. 2359 del codice civile. La tabella 1) che segue, riporta tale perimetro.

**Perimetro delle società rientranti nel sistema dei controlli ai sensi dell'art. 147-  
quater del TUEL**

ragione o denominazione sociale	quota di partecipazione diretta del comune	ragione o denominazione sociale della partecipata indiretta	quota di interessenza indiretta del comune
A.F.M. spa	20,00%	---	--
A.I.S.A. spa	84,91%	---	--
AISA IMPIANTI spa	84,91%	GESTIONE AMBIENTALE srl	84,91%
AREZZO CASA spa	33,34%	---	---
AREZZO FIERE E CONGRESSI srl	11,02%	---	---
AREZZO MULTISERVIZI srl	76,67%	---	---
ATAM spa	99,92%	---	---
COINGAS SpA	45,17%	---	---
L.F.I. spa	8,66%	---	---
NUOVE ACQUE spa	15,89%	---	---

Le macro aree nelle quali collocare i predetti obiettivi gestionali sono indicate dal Testo Unico sui controlli interni all'art. 45, comma 3, che di seguito si riproduce: «... *Gli obiettivi gestionali ed operativi assegnati alle singole società partecipate, dovranno risultare declinati e definiti, con riferimento a quanto previsto dall'art. 147-quater, comma 2 del TUEL sia in termini di collegamenti con il bilancio dell'Ente che in termini di efficacia, efficienza ed economicità del servizio o dell'attività strumentale gestita dalla singola partecipata e di tutela della risorsa pubblica investita nel patrimonio aziendale...*»

Il sistema dei controlli prevede anche la fissazione di precisi *standard* atti a misurare il livello di raggiungimento minimo di ciascun obiettivo assegnato nelle diverse macro-aree, considerando che, laddove la partecipata sia anche affidataria di servizi pubblici locali di pertinenza dell'ente (fatti salvi i servizi a rete di bacino o di ambito, per i quali la competenza è dei relativi Enti sovracomunali), gli obiettivi dovranno riguardare anche la macro-area dei livelli di raggiungimento degli standard qualitativi sui servizi gestiti, come previsti dai contratti e dalle carte dei servizi. La legge, quindi, richiede l'attivazione di un sistema di monitoraggio permanente ed integrato, cadenzato secondo le tempistiche e con le modalità di reportistica e di direzionamento dei flussi informativi che sono definite

dal Testo Unico, in modo da consentire l'eventuale riposizionamento in corso d'anno dei predetti obiettivi, l'avvio delle opportune azioni correttive o di stimolo (da parte degli uffici/servizi competenti per materia), nonché la rendicontazione finale dei livelli di raggiungimento e l'applicazione delle eventuali conseguenze decisorie di cui all'art. 45 del Testo Unico sui controlli interni.

Per ciò che concerne gli obiettivi alle società controllate dal Comune di Arezzo ed, in particolare, quelli specificamente orientati alla individuazione di indicatori di performance ai fini del monitoraggio e della prevenzione delle crisi aziendali (ex art. 14, commi 2 e 3 del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii.), essi sono stati stabiliti dall'Amministrazione attraverso la sopra ricordata deliberazione di Giunta Comunale n. 394 del 20 luglio 2017, trattandosi di 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 175/2016.

L'ente ha anche attiva una istituzione comunale istituita ai sensi dell'art. 114 TUEL: si tratta dell'**Istituzione "Biblioteca Città di Arezzo"**. Essa, in quanto organismo gestionale privo di personalità giuridica autonoma, fa parte integrante dell'Azienda "Comune di Arezzo", seppur dotata di autonomia gestionale, patrimoniale ed organizzativa, a norma di legge. L'Istituzione è disciplinata da un proprio Regolamento di funzionamento oltre che dallo statuto e dagli altri regolamenti dell'Ente, in quanto applicabili.

Con deliberazione di Consiglio Comunale n. 8 dell'08/02/2019 è stato disposto lo scioglimento dell'**istituzione "Giostra del Saracino"** e la reinternalizzazione dei compiti e delle finalità affidate all'istituzione.

L'Ente esercita, inoltre, un'attività di vigilanza e controllo ovvero partecipa, anche finanziariamente, al funzionamento di una serie di altri Enti autonomi. In particolare segnaliamo le due Aziende Pubbliche di servizi alla Persona aventi sede legale nel territorio (Fraternita dei Laici e Casa di Riposo Fossombroni), vigilate ai sensi della L.R. 43/2004

Con deliberazione del Consiglio Comunale di Arezzo n. 20 del 23.02.2018, con successivo atto del 08.03.2018 Repertorio n. 157163 – Raccolta n. 23851 davanti al Notaio Andrea Martini di Arezzo, è stata costituita dal Comune di Arezzo la Fondazione denominata "Arezzo Intour ETS" per la promozione della Città di Arezzo e della sua immagine turistica a livello nazionale ed internazionale.

Con deliberazione del Consiglio Comunale di Arezzo n. 21 del 23.02.2018 è stata approvata la modifica statutaria della Fondazione "Guido d'Arezzo" e con successivo atto del 14.03.2018 Repertorio n. 157182 – Raccolta n. 23861 davanti al Notaio Andrea Martini di Arezzo, è stato approvato il riformulato statuto della sopra detta Fondazione che per l'effetto assume la nuova denominazione di "Fondazione Guido d'Arezzo ETS" per la promozione e la valorizzazione delle politiche culturali di Arezzo.

## RISULTATI GESTIONALI DI ORGANISMI E SOCIETA' PARTECIPATE

*(previsioni da varie fonti)*

Istituzioni comunali	Società partecipate del perimetro GAP <i>(art. 44 T.U. sui controlli interni)</i>	Risultato d'esercizio al 31/12/2018	Risultato d'esercizio atteso			Dividendi riferiti all'esercizio 2018	Dividendi attesi e Distribuzione riserve (Comune Arezzo)	
			Bilancio al 31/12/2019	Bilancio al 31/12/2020	Bilancio al 31/12/2021		Anno 2019	Anno 2020
			BIBLIOTECA CITTA' DI AREZZO		- 134.483 <i>Rendiconto approvato con deliberazione C.C. n. 32 del 19.04.2019.</i>		Pareggio	Pareggio
GIOSTRA DEL SARACINO (sciolta con D.C.C. n. 8/2019)		- 42.740 <i>Rendiconto approvato con deliberazione C.C. n. 31 del 19/04/2019.</i>						
	A.F.M. SpA	400.656 (di cui distribuibili 380.623) <i>Bilancio approvato dall'assemblea dei soci del 11/04/2019.</i>	n.d.	n.d.	n.d.	76.124,60 <i>(distribuzione riserva da conferimento per Euro 107.786)</i>	n.d.	n.d.

Istituzioni comunali	Società partecipate del perimetro GAP <i>(art. 44 T.U. sui controlli interni)</i>	Risultato d'esercizio al 31/12/2018	Risultato d'esercizio atteso			Dividendi riferiti all'esercizio 2018	Dividendi attesi e Distribuzione riserve <i>(Comune Arezzo)</i>	
	AISA SpA	-2.851.416 <i>È disponibile il bilancio al 31/12/2018, approvato dall'assemblea dei soci del 15/07/2019.</i>	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0
	AISA IMPIANTI SpA	234.850 <i>Bilancio approvato dall'assemblea dei soci del 29/04/2019</i>	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0
	GESTIONE AMBIENTALE Srl <i>(partecipazione indiretta tramite AISA IMPIANTI SpA)</i>	66.827 <i>Bilancio approvato dall'assemblea dei soci del 20/03/2019</i>	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0
	AREZZO CASA SpA	131.368 <i>È disponibile il bilancio al 31/12/2018, approvato dall'assemblea dei soci del 03/07/2019.</i>	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0
	AREZZO MULTISERVIZI Srl	42.973 <i>Bilancio approvato dall'assemblea dei soci del 30/04/2019</i>	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0

Istituzioni comunali	Società partecipate del perimetro GAP <i>(art. 44 T.U. sui controlli interni)</i>	Risultato d'esercizio al 31/12/2018	Risultato d'esercizio atteso				Dividendi riferiti all'esercizio 2018	Dividendi attesi e Distribuzione riserve <i>(Comune Arezzo)</i>	
	ATAM SpA	432.277 (di cui distribuibili 367.435,45)  <i>Bilancio approvato dall'assemblea dei soci del 30/04/2019</i>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	367.435,45	0	0
	COINGAS SpA	2.742.874 (distribuibili totalmente)  <i>È disponibile il bilancio al 31/12/2018, approvato dall'assemblea dei soci del 04/07/2019</i>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1.238.956,19	n.d.	n.d.

## Tabella delle linee di indirizzo strategico-gestionale

(art. 147-quater TUEL)

**Risultanze dei rendiconti ed indicatori economico finanziari delle società che rientrano nella definizione del G.A.P.**

<i>Esercizio di riferimento</i>	<i>denominazione società</i>	<i>totale attivo</i>	<i>capitale sociale</i>	<i>utili o perdite a nuovo</i>	<i>utile o perdita d'esercizio</i>	<i>patrimonio netto</i>	<i>valore della produzione</i>	<i>costi della produzione</i>	<i>valore aggiunto</i>	<i>EBITDA</i>	<i>ROE</i>	<i>ROI</i>	<i>Indice indebitam.</i>
2018	A.F.M. Spa	20.131.226	2.881.554	0	400.656	10.309.657	28.735.059	28.144.592	4.506.265	1.167.394	3,89%	2,93%	1,95
2018	AiSA S.p.A	8.901.233	6.650.000	321	-2.851.416	3.882.551	83.336	2.082.289	-95.636	-102.712	-73,44%	-57,15%	0,80
2018	AISA IMPIANTI SpA	42.804.757	6.650.000	0	234.850	32.892.979	11.994.762	11.305.513	5.522.454	3.497.892	0,71%	1,61%	1,30
2018	AREZZO CASA SpA	40.127.943	3.120.000	0	131.368	5.865.475	6.606.661	6.604.947	2.317.254	797.168	2,24%	0,50%	6,84
2018	AREZZO MULTISERVIZI SRL	7.443.042	1.500.000	0	42.973	1.886.381	2.496.256	2.430.624	1.574.887	370.445	2,28%	0,88%	3,95
2018	ATAM SpA	11.424,07	4.811.714	0	432.275	9.718.619	3.681.251	3.045.691	<b>1.804.765</b>	1.238.104	4,45%	5,56%	1,18
2018	COINGAS SpA	68.548.511	14.850.000	527.971	2.742.874	67.362.497	646.271	1.039.444	-758.889	-758.899	4,07%	-0,62%	1,02

**Risultanze dei rendiconti delle società indirette che rientrano nella definizione del G.A.P.**

<i>Esercizio di riferimento</i>	<i>denominazione società</i>	<i>totale attivo</i>	<i>capitale sociale</i>	<i>utili o perdite a nuovo</i>	<i>utile o perdita d'esercizio</i>	<i>patrimonio netto</i>	<i>valore della produzione</i>	<i>Costi della produzione</i>
2018	Gestione Ambientale Srl	330.375	33.619	83.154	66.827	186.976	369.293	273.060
2018	E.S.TR.A S.p.A	951.951.656	228.334.000	0	18.054.771	418.751.077	29.737.087	36.667.957

**Risultanze dei rendiconti degli enti ed organismi che rientrano nella definizione del G.A.P.**

Anno di riferimento	Denominazione ente/organismo partecipata facente parte del G.A.P.	Totale Attività	Fondo di dotazione	Patrimonio netto	Valore della Produzione	Costo della Produzione	Risultato di esercizio
2018	Istituzione Giostra del Saracino	796.528	790.255	747.515	289.833	322.186	-42.740
2018	Istituzione Biblioteca	4.423.953	4.000.801	4.304.646	560.889	657.675	-134.483
2018	Fondazione Arezzo Intour	834.178	100.000	102.953	612.557	609.150	2.953
2018	Fondazione Guido d'Arezzo	550.030	52.679	79.037	1.078.934	1.069.120	6.537
2018	Fondazione Piero della Francesca	586.713	92.829	295.206	158.774	157.391	542,31
2018	Fondazione Thevenin	8.170.703	8.128.903	7.785.044	723.103	716.855	150
2018	Fondazione Aliotti	13.131.566	12.789.538	12.838.099	180.291	113.650	48.561
2018	Fondazione Comunità per Rondine	1.468.484	1.572.140	1.453.338	30.155	47.401	-18.622
2018	A.P.S.P. Casa di Riposo Fossombroni	2.109.917	1.244.994	1.335.457	2.774.694	2.752.116	2.311
2018	A.P.S.P. Fraternita dei Laici	17.163.629	14.434.921	15.931.115	1.559.403	1.304.049	228.887
2018	A.I.T.	60.511.546	4.633.742	5.458.939	19.369.041	18.249.481	795.198

		Obiettivi generali trasversali per tutte le società			standard quali-quantitativi assegnati	
		<i>Rispetto dei vincoli sui massimali dei compensi e sulla composizione dell'organo amministrativo previsti da disposizioni di finanza pubblica</i>			Attuazione	
LEGENDA: "n.d." = non attribuito		<i>Rispetto obblighi di "trasparenza totale", pubblicazione dati ed informazioni (D. Lgs. 33/2013 e L. 190/2012)</i>			100%	
		<i>Adozione e/o adeguamento del "modello anticorruzione" anche sulla scorta del D. Lgs. 231/2001 e s.m.i. in materia di "Responsabilità amministrativa delle società e degli enti"</i>			Attuazione	
Art. 147-quater, D. Lgs. 267/2000 e s.m.i. e Art. 45, comma 5, del "Testo Unico sui Controlli Interni" (C.C. n. 9/2018)		MACRO AREE DI INTERVENTO			STANDARD QUALI-QUANTITATIVI ASSEGNATI	
Denominazione sociale	Relazione di partecipazione	POLITICA FINANZIARIA	STRATEGIE AZIENDALI	PERFORMANCE ECONOMICA	POLITICA FINANZIARIA	STRATEGIE AZIENDALI
A.T.A.M. S.p.A.	Partecipazione diretta. Società in house	Garanzia degli equilibri finanziari	Predisposizione del nuovo Piano Economico-Finanziario	Mantenimento di sufficienti livelli di economicità gestionale	Attuazione	Attuazione
Arezzo Multiservizi S.r.l.	Partecipazione diretta. Società in house	Garanzia degli equilibri finanziari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggiornamento del vigente "Regolamento per la disciplina delle procedure di ricerca, selezione e inserimento di personale" rispetto alle disposizioni di cui all'attuale quadro normativo.</li> <li>• Predisposizione di un regolamento organizzativo e funzionale rispondente ai canoni di una gestione razionale ed efficiente dei processi interni, con previsione di idonei meccanismi di programmazione e controllo delle fasi di cui detti processi si compongono nello svolgimento dei servizi svolti ed implementante un codice</li> </ul>	Mantenimento di sufficienti livelli di economicità gestionale	Attuazione	Attuazione

			<p>disciplinare interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Studio di fattibilità rispetto alla razionalizzazione della rotazione delle concessioni scadute.</li> </ul>			
<b>A.I.S.A. S.p.A</b>	Partecipazione diretta Società controllata	Garanzia degli equilibri finanziari	Definizione della cessione dei crediti TIA a SEI Toscana Srl	Costante monitoraggio della gestione economica al fine di garantire gli equilibri di bilancio	Attuazione	Attuazione
<b>AISA IMPIANTI S.p.A.</b>	Partecipazione diretta Società controllata	Garanzia degli equilibri finanziari	Impostazione di idonee azioni in coerenza con le strategie del socio Comune di Arezzo nel settore di riferimento	Costante monitoraggio della gestione economica al fine di garantire gli equilibri di bilancio	Attuazione	Attuazione
<b>Gestione Ambientale S.r.l.</b>	Partecipazione indiretta Società indirettamente controllata	Garanzia degli equilibri finanziari	Garantire la coerenza delle strategie aziendali con quelle del Comune di Arezzo, di AISA Impianti Spa.	Costante monitoraggio della gestione economica al fine di garantire gli equilibri di bilancio	Attuazione	Attuazione
<b>Coingas S.p.A.</b>	Partecipazione diretta. Società totalitaria pubblica	Garanzia degli equilibri finanziari	Approvazione di un "Regolamento per la disciplina delle procedure di ricerca, selezione e inserimento di personale" Avvio valutazioni di fattibilità in ordine alla rifunzionalizzazione della società.	Mantenimento di sufficienti livelli di economicità gestionale	Attuazione	Attuazione
<b>Arezzo Casa S.p.A.</b>	Partecipazione diretta. Società totalitaria pubblica	Garanzia degli equilibri finanziari	Coerenza con le strategie di investimento stabilite dal LODE	Costante monitoraggio della gestione economica al fine di garantire gli equilibri di bilancio	Attuazione	Attuazione
<b>Azienda Farmaceutica Municipalizzata S.p.A.</b>	Partecipazione diretta. Società minoritaria pubblica	Garanzia degli equilibri finanziari	Garanzia degli equilibri patrimoniali.	Mantenimento di sufficienti livelli di economicità gestionale	Attuazione	Attuazione

<b>Arezzo Fiere e Congressi S.r.l.</b>	Partecipazione diretta. Società a controllo pubblico	Garanzia degli equilibri finanziari	Predisposizione ed adozione di un piano di risanamento.	Costante monitoraggio della gestione economica al fine di garantire gli equilibri di bilancio	Attuazione	Attuazione
<b>L.F.I. S.p.A.</b>	Partecipazione diretta Società a maggioranza pubblica	Garanzia degli equilibri finanziari	Mantenimento del valore economico delle partecipazioni in società controllate e collegate.	Costante monitoraggio della gestione economica al fine di garantire gli equilibri di bilancio	Attuazione	Attuazione
<b>Nuove Acque S.p.A.</b>	Partecipazione diretta Società a maggioranza pubblica	Garanzia degli equilibri finanziari	Garanzia degli equilibri patrimoniali in coerenza con il Piano di ambito dell'A.I.T.	Costante monitoraggio della gestione economica al fine di garantire gli equilibri di bilancio	Attuazione	Attuazione