



**COMUNE DI PISA**

**D.U.P. 2018-2020 - SEZIONE OPERATIVA**

***ALLEGATO "A"***

**OBIETTIVI DI GESTIONE DELLE  
SOCIETÀ PARTECIPATE, DEI CONSORZI E DELLE FONDAZIONI**

***(ART. 147-QUATER D.LGS. 267/2000)***

**Direzione Finanze – Provveditorato – Aziende**

Ai sensi dell'art. 49 del d.lgs. 267/2000, si esprime parere favorevole di regolarità tecnica all'approvazione del presente allegato al DUP.

Il Dirigente  
Dr. Claudio Sassetti

## 1. Premessa

L'art. 147-quater del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), aggiunto dal D.L. 174/2012 e successivamente modificato, prevede:

### *Art. 147-quater - Controlli sulle società partecipate non quotate*

1. *L'ente locale definisce, secondo la propria autonomia organizzativa, un sistema di controlli sulle società non quotate, partecipate dallo stesso ente locale. Tali controlli sono esercitati dalle strutture proprie dell'ente locale, che ne sono responsabili.*

2. *Per l'attuazione di quanto previsto al comma 1 del presente articolo, l'amministrazione definisce preventivamente, in riferimento all'articolo 170, comma 6, gli obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata, secondo parametri qualitativi e quantitativi, e organizza un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica.*

3. *Sulla base delle informazioni di cui al comma 2, l'ente locale effettua il monitoraggio periodico sull'andamento delle società non quotate partecipate, analizza gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individua le opportune azioni correttive, anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'ente.*

4. *I risultati complessivi della gestione dell'ente locale e delle aziende non quotate partecipate sono rilevati mediante bilancio consolidato, secondo la competenza economica, predisposto secondo le modalità previste dal decreto legislativo 23 giugno 2011, n. 118, e successive modificazioni.*

5. [...] *Le disposizioni del presente articolo non si applicano alle società quotate e a quelle da esse controllate ai sensi dell'articolo 2359 del codice civile. A tal fine, per società quotate partecipate dagli enti di cui al presente articolo si intendono le società emittenti strumenti finanziari quotati in mercati regolamentati.*

Gli artt. 9 e 10 del "Regolamento in materia di organizzazione e funzionamento del sistema integrato dei controlli interni", approvato con deliberazione del C.C. n. 14 del 04.04.2013, prevedono a loro volta:

### *Art. 9 – Controllo sulle società partecipate non quotate*

1. *L'amministrazione delle società partecipate è improntata ai criteri di legalità, buon andamento, economicità, efficacia, imparzialità, pubblicità e trasparenza nonché al rispetto dei principi dell'ordinamento comunitario. Le società partecipate assumono come principio di gestione il contenimento dell'indebitamento.*

2. *Il controllo sulle società partecipate è finalizzato a verificare l'efficacia, l'efficienza e l'economicità degli assetti organizzativi e della gestione in relazione allo scopo sociale, agli indirizzi dati ed agli obiettivi gestionali assegnati.*

3. *Allo scopo il Comune definisce, nella Relazione previsionale e programmatica, gli obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata, secondo standard qualitativi e quantitativi predefiniti, ed organizza un idoneo sistema informativo finalizzato al controllo.*

4. *L'unità organizzativa preposta all'esercizio delle funzioni di controllo societario ed economico-finanziario sulle partecipate è individuata dalla Giunta. Tale unità organizzativa, in particolare, provvede a:*

- *rilevare i rapporti economico-patrimoniali e finanziari tra il Comune e le società partecipate nonché la situazione contabile delle società;*
- *effettuare il monitoraggio periodico sullo stato di attuazione degli obiettivi economico-finanziari prefissati, rilevando gli scostamenti anche in relazione ai potenziali effetti sul bilancio dell'Ente;*
- *verificare il rispetto delle norme sui vincoli di finanza pubblica.*

5. *La definizione, la gestione ed il controllo dei contratti di servizio con le società partecipate e degli affidamenti di funzioni e servizi, anche in regime in house, è effettuata dalle unità organizzative competenti per materia in relazione all'oggetto dei singoli contratti e affidamenti. Esse, in particolare, provvedono a:*

- a) *definire e gestire i contratti di servizio e gli affidamenti, adottando gli atti necessari;*
- b) *effettuare il monitoraggio periodico sullo stato di attuazione degli obiettivi di servizio prefissati, verificando l'efficacia, l'efficienza e l'economicità delle gestioni, rilevando gli scostamenti ed individuando le opportune azioni correttive;*
- c) *verificare la quantità e la qualità dei servizi erogati, anche attraverso l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti esterni e interni all'Ente.*

6. *Le unità organizzative rendono disponibili le informazioni e le valutazioni di cui dispongono e collaborano in modo da assicurare l'esercizio coordinato ed uniforme delle funzioni di programmazione, controllo e rendicontazione.*

7. *Le società partecipate ottemperano alla puntuale trasmissione al Comune delle informazioni e documenti di cui quest'ultimo ha necessità per l'espletamento dell'attività amministrativa, nonché in relazione ad obblighi di comunicazione, di controllo, di pubblicità e di rendicontazione previsti dalle norme in vigore. Per la raccolta e la trasmissione dei dati le società si attengono agli standard indicati dal Comune.*

8. *Affinché il Comune eserciti sulle società partecipate, affidatarie secondo il modello in house, un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, dette società adottano, con modalità specificate nei contratti di servizio, almeno:*

- a) *la contabilità analitica per centri di costo e di ricavo, articolati distintamente per socio affidatario e per tipologia di attività affidata, dalla quale possano evincersi i costi ed i ricavi effettivi attribuibili ai singoli soci affidatari e che consenta la ripartizione pro quota dei costi generali sulla base di criteri oggettivi;*
- b) *il controllo di gestione;*
- c) *gli eventuali ulteriori sistemi informativi, di rilevazione, di reportistica e di rendicontazione disciplinati dai contratti di servizio.*

9. *I risultati complessivi della gestione del Comune e delle società partecipate sono rilevati mediante il bilancio consolidato, la cui disciplina è dettata dal Regolamento di contabilità.*

**Art. 10 – Controllo sulla qualità dei servizi**

1. *Il controllo sulla qualità dei servizi, erogati sia direttamente che indirettamente, è finalizzato ad assicurare la piena accessibilità e fruibilità degli stessi da parte degli utenti, in relazione a standard predefiniti.*

2. *Gli atti che disciplinano l'organizzazione e il funzionamento del controllo sulla qualità dei servizi sono ispirati ai principi di trasparenza e pubblicità delle informazioni, miglioramento continuo e partecipazione degli utenti.*

3. *Il controllo sulla qualità dei servizi è effettuato anche mediante l'impiego di metodologie dirette a misurare la soddisfazione degli utenti, sia esterni che interni.*

4. *Le società partecipate dal Comune adottano e sviluppano sistemi di controllo della qualità dei servizi conformi ai principi contenuti nel presente regolamento ed ai rispettivi contratti di servizio.*

E' necessario ricordare che l'articolazione del sistema informativo attinente ai rapporti con le singole società partecipate e gli standard quantitativi e qualitativi di gestione dei servizi sono distintamente disciplinati dai rispettivi contratti di servizio e, ove presenti, dai relativi disciplinari o capitolati di servizio, comunque denominati, che restano in vigore ed ai quali si continua a fare riferimento.

Nel presente Documento Unico di Programmazione sono indicati obiettivi generali e speciali di gestione, ulteriori ed integrativi rispetto a quanto disciplinato dai contratti di servizio. Gli obiettivi generali di gestione sono riportati al successivo punto 3, gli obiettivi speciali sono riportati nelle tabelle allegate.

Gli obiettivi potranno essere oggetto di revisione ed aggiornamento, anche nel corso dell'esercizio.

A titolo meramente ricognitivo, si richiamano i seguenti atti, per quanto applicabili e fatta salva la disciplina di legge sopravvenuta (con particolare riferimento al D.Lgs. 175/2016):

- Deliberazione della G.C. n. 227 del 28/11/2012 ad oggetto "Disposizioni per l'attività delle società in house e delle altre società controllate";
- Deliberazione del C.C. n. 56 del 29/10/2013 ad oggetto "Atto di indirizzo per la dismissione delle partecipazioni non strategiche e per la razionalizzazione del sistema delle società partecipate. – Approvazione";
- Deliberazione della G.C. n. 146 del 21/10/2014 ad oggetto "Art. 1, comma 564, legge 147/2013 e art. 18, comma 2-bis, D.L. 112/2008 - atto di indirizzo in materia di personale delle società controllate direttamente o indirettamente dal Comune di Pisa e delle società in house";
- Deliberazione della G.C. n. 193 del 30/12/2015 ad oggetto "Atto di indirizzo sulle società partecipate. Approvazione";
- Deliberazione del C.C. n. 40 del 26.10.2017 di approvazione del Piano di revisione straordinaria delle partecipazioni societarie dirette e indirette, ai sensi dell'art. 24 del D.Lgs. 175/2016.

## **2. Destinatari**

Gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dal Comune di Pisa per le società si applicano direttamente alle stesse ove il Comune ne detenga una partecipazione di controllo ai sensi dell'art. 2359 del Codice Civile.

Nelle società *in house* con partecipazione di minoranza, ivi incluse quelle in cui l'ente esercita il controllo analogo congiunto, e nelle altre società non controllate, gli indirizzi e gli obiettivi approvati, ove non siano direttamente conseguenti a norme di legge e non siano parte di contratti di servizio, si applicano nella misura in cui sono recepiti da parte delle rispettive assemblee di coordinamento dei soci, previste dalle convenzioni ex art. 30 del D.Lgs. 267/2000, dalle eventuali assemblee di patto e/o dalle assemblee dei soci.

Per gli enti, diversi dalle società, rispetto ai quali il Comune di Pisa esercita funzioni di indirizzo e/o di controllo, gli indirizzi e gli obiettivi approvati costituiscono direttive per l'attività dei rappresentanti del Comune in seno agli organi.

## **3. Obiettivi generali per le società e gli enti**

Le società e gli enti improntano la propria attività a criteri di legalità, buon andamento, economicità, efficacia, imparzialità, pubblicità e trasparenza nonché al rispetto dei principi dell'ordinamento comunitario.

E' obiettivo comune a tutte le società ed enti realizzare bilanci non in perdita; allo scopo, detti soggetti sono tenuti a programmare la propria gestione e ad assumere ogni misura correttiva, nel corso dell'esercizio, utile a perseguire e realizzare il pareggio o l'utile/avanzo di bilancio.

Le società e gli enti assumono come principio di gestione il contenimento dell'indebitamento. In analogia agli enti locali, salvo l'utilizzo di anticipazioni di cassa, ricorrono all'indebitamento solo per finanziare spese di investimento finalizzate all'accrescimento del proprio patrimonio, con contestuale adozione di piani di ammortamento di durata non superiore alla vita utile dell'investimento nei quali è evidenziata l'incidenza delle obbligazioni assunte sui singoli esercizi futuri nonché le modalità con cui è assicurata la sostenibilità nel tempo del servizio del debito.

Le società e gli enti, secondo la rispettiva natura, sono tenuti al rispetto puntuale delle disposizioni normative in materia di contenimento della spesa, di procedure di appalto, di personale e di incarichi, nonché di vincoli di finanza pubblica. Fermo restando che il Comune di Pisa, secondo la tempistica prevista dalla legge, provvederà alla progressiva attuazione delle disposizioni recate dal D.Lgs. 175/2016, le società e interessate sono a loro volta tenute al puntuale rispetto della disciplina introdotta dal decreto medesimo ed all'attuazione delle misure specificamente previste per ciascuna di esse nel Piano di revisione straordinaria delle partecipazioni societarie dirette e indirette.

#### **4. Obblighi di trasparenza e di prevenzione della corruzione**

Le società e gli enti sono tenute al rispetto degli obblighi previsti dalla Legge 190/2012 (prevenzione della corruzione), dal D.Lgs. 33/2013 (pubblicità e trasparenza) e dal D.Lgs. 39/2013 (cause di incompatibilità e inconfiribilità) come in ultimo modificato dal D.Lgs. 97/2016.

Il Comune ha predisposto, con circolare del Segretario Generale prot. n. 48882 del 30/09/2013, un schema da seguire per la pubblicazione delle informazioni obbligatorie, integrandola con la nota n. 21401 del 31/03/2014, con la quale è stata trasmessa la Circolare Ministeriale del 14/02/2014 ad oggetto "Ambito soggettivo ed oggettivo di applicazione delle regole di trasparenza di cui alla Legge 190/2012 e al D.Lgs. 33/2013: in particolare, gli enti economici e le società partecipate".

Si richiamano, inoltre, i seguenti atti dell'Autorità Nazionale Anti Corruzione (ANAC) ai fini di una puntuale applicazione:

- Determinazione n. 8 del 17/06/2015 di approvazione delle "Linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società ed enti di diritto privato";
- Comunicato del Presidente dell'Autorità del 25/11/2015
- Delibera n. 833 del 03/08/2016 relativa alle "Linee Guida in materia di accertamento delle inconfiribilità e delle incompatibilità degli incarichi amministrativi da parte della prevenzione della corruzione".

#### **5. Flussi informativi**

Le società e gli enti provvedono tempestivamente alla trasmissione al Comune, e per esso ai suoi organi ed uffici, di ogni informazione e/o documento utile o necessario all'esercizio delle funzioni di controllo, all'assolvimento di adempimenti o all'acquisizione di elementi conoscitivi.

In particolare:

- Le società e gli enti ottemperano alla puntuale trasmissione ai servizi comunali delle informazioni e documenti di cui questi ultimi hanno necessità per l'espletamento dell'attività amministrativa, nonché in relazione ad obblighi di comunicazione, controllo e pubblicità previsti dalle norme in vigore. Per la raccolta e la trasmissione dei dati le società ed enti si attengono agli standard eventualmente indicati dal Comune.
- In particolare, ciascuna società ed ente trasmette al Comune le informazioni necessarie alla redazione del bilancio di previsione, del rendiconto della gestione, del bilancio consolidato del Gruppo Comune di Pisa, del certificato al bilancio di previsione, del certificato al conto di bilancio, dei questionari al bilancio ed al rendiconto richiesti dalla Corte dei Conti al Collegio dei Revisori, nonché necessari per ad ogni altro adempimento od attività di controllo.
- Ciascuna società ed ente trasmette puntualmente al Comune le informazioni necessarie al controllo concomitante e successivo dell'attuazione dei contratti di servizio, comunque denominati, e degli affidamenti in corso di esecuzione.
- Le società a controllo pubblico provvedono a garantire il concreto perseguimento degli obiettivi specifici annuali e pluriennali che il Comune di Pisa fissa.

## APES S.C.P.A. – OBIETTIVI

DESCRIZIONE OBIETTIVI		INDICATORI		Valori di Riferimento ( A )	Obiettivo Anno 2018 ( B )	Obiettivo Anno 2019 ( C )	Obiettivo Anno 2020 ( D )	
Obiettivi Economici - Finanziari	Miglioramento della Gestione Caratteristica	Saldo Gestione Caratteristica	Differenza Voci A e B Conto Economico (Media 2014-2016)*68%	<b>Ind.1</b>	439.864	<b>Ind.1 ≥ 299.108</b>	<b>Ind.1 ≥ 299.108</b>	<b>Ind.1 ≥ 299.108</b>
	Mantenimento del Risultato Esercizio Positivo	Risultato di Esercizio	Voce 23 del Conto Economico (Anno 2016)	<b>Ind.2</b>	12.417	<b>Ind.2 ≥ 0</b>	<b>Ind.2 ≥ 0</b>	<b>Ind.2 ≥ 0</b>
	Contenimento Spese del Personale: il valore contabile deve essere minore o uguale a quello presente sul bilancio al 31.12.2016.	Costi per Personale	Voce 9 Conto Economico (Anno 2016)	<b>Ind.3</b>	1.806.704	<b>Ind.3 ≤ 1.806.704</b>	<b>Ind.3 ≤ 1.806.704</b>	<b>Ind.3 ≤ 1.806.704</b>
	Contenimento dei crediti da locazione e gestione alloggi: il valore contabile dell'anno di riferimento deve essere minore o uguale a quello presente nel bilancio al 31.12.2016	Crediti verso acquirenti alloggi ERP - Voce B-III-2-d dello Stato Patrimoniale Crediti per Canoni di locazione di immobili abitativi e rimborso quote condominiali Crediti per Canoni di locazione di immobili non abitativi Fondo Svalutazione Crediti <b>Totale</b>	Voce B-III-2-d dello Stato Patrimoniale (Anno 2016) Voce C-II-1-a dello Stato Patrimoniale (Anno 2013)	<b>Ind.4</b>	147.232 6.457.930 22.326 4.612.964 <b>11.240.452</b>	<b>Ind.4 ≤ 11.240.452</b>	<b>Ind.4 ≤ 11.240.452</b>	<b>Ind.4 ≤ 11.240.452</b>
Contenimento delle Spese per Servizi di Amministrazione e Funzionamento.	Costi per Servizi di Amministrazione e Funzionamento	Voce 7a Conto Economico (Anno 2016)	<b>Ind.5</b>	1.356.852	<b>Ind.5 ≤ 1.356.852</b>	<b>Ind.5 ≤ 1.356.852</b>	<b>Ind.5 ≤ 1.356.852</b>	
Aumento della produttività sui Beni ERP	Alloggi gestiti per dipendente	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Alloggi Gestiti}}{\text{N}^\circ \text{ Medio Dipendenti}}$	<b>Ind.6</b>	160,88	<b>Ind.1 ≥ 161</b>	<b>Ind.1 ≥ 161</b>	<b>Ind.1 ≥ 161</b>	
Incremento Produttività Manutenzioni	Manutenzioni per Dipendente	$\frac{\text{Man. Ord.} + \text{Var. Man. Str.}}{\text{N}^\circ \text{ Medio Dipendenti}}$	<b>Ind.7</b>	131.701	<b>Ind.1 ≥ 131.701</b>	<b>Ind.1 ≥ 131.701</b>	<b>Ind.1 ≥ 131.701</b>	
Non lasciare vuoti gli alloggi ERP del Comune di Pisa in gestione	Rapporto Numero Alloggi Occupati - Numero Alloggi Gestiti	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Alloggi Occupati}}{\text{N}^\circ \text{ Alloggi Gestiti}}$	<b>Ind.8</b>	96,50%	<b>Ind.8 ≥ 96,50%</b>	<b>Ind.8 ≥ 96,50%</b>	<b>Ind.8 ≥ 96,50%</b>	
Recupero dei Canoni dovuti	Rapporto Numero Procedure di recupero credito e di risoluzione del contratto attivate - Numero Assegnatari Morosi	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Recupero Credito attivati}}{\text{N}^\circ \text{ Assegnatari Morosi}}$	<b>Ind.9</b>	71,89%	<b>Ind.9 ≥ 98,97%</b>	<b>Ind.9 ≥ 98,97%</b>	<b>Ind.9 ≥ 98,97%</b>	
		$\frac{\text{N}^\circ \text{ Risoluzioni Contratto Attivati}}{\text{N}^\circ \text{ Assegnatari Morosi}}$	<b>Ind.10</b>	18,16%	<b>Ind.10 ≥ 25%</b>	<b>Ind.10 ≥ 25%</b>	<b>Ind.10 ≥ 25%</b>	
Realizzare gli interventi programmati sugli immobili in gestione	Rapporto Numero interventi di manutenzione effettuati - Numero Manutenzioni Programmate	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Interventi effettuati}}{\text{N}^\circ \text{ Manut. Programmate}}$	<b>Ind.11</b>	38,23%	<b>Ind.11 ≥ 38%</b>	<b>Ind.11 ≥ 38%</b>	<b>Ind.11 ≥ 38%</b>	

**NOTE**  
 Ind.7 Man. Ord = Manutenzione Ordinaria, voce 7.b.1 del Conto Economico  
 Var. Man. Str. = Variazione Manutenzione Straordinaria, differenza con l'anno precedente della voce B.I.7.b (costo) dello Stato Patrimoniale  
 Gli indicatori 6, 7, 8, 9, 10, 11 della colonna A sono riferiti al 2012

## FARMACIE COMUNALI PISA S.P.A. – OBIETTIVI

DESCRIZIONE OBIETTIVI		INDICATORI			Valori di Riferimento Anno 2016 ( A )	Obiettivo Anno 2018 ( B )	Obiettivo Anno 2019 ( C )	Obiettivo Anno 2020 ( D )	
Obiettivi Economici - Finanziari	Miglioramento della Gestione Caratteristica	Saldo Gestione Caratteristica come da Piano Industriale	Differenza Voce A e B Conto Economico	<b>Ind.1</b>	336.406	<b>Ind.1 ≥ 356.821</b>	<b>Ind.1 ≥ 460.650</b>	<b>Ind.1 ≥ 512.565</b>	
	Mantenimento del Risultato di Esercizio Complessivo Positivo	Risultato di Esercizio come da Piano Industriale	Voce 23 del Conto Economico	<b>Ind.2</b>	263.285	<b>Ind.2 ≥ 163.463</b>	<b>Ind.2 ≥ 233.293</b>	<b>Ind.2 ≥ 273.207</b>	
	Contenimento Spese del Personale	Costi per Personale come da Bilancio maggiorati del 0,5%		Voce 9 del Conto Economico	<b>Ind.3</b>	2.770.866	<b>Ind.1 ≥ 2.770.866</b>	<b>Ind.1 ≥ 2.770.866</b>	<b>Ind.1 ≥ 2.770.866</b>
		Incidenza Spese Personale sul Fatturato come da Piano Industriale	<u>Costo Personale</u> Fatturato		<b>Ind.4</b>	24,19%	<b>Ind.4 ≤ 21,80%</b>	<b>Ind.4 ≤ 20,79%</b>	<b>Ind.4 ≤ 20,28%</b>
Obiettivi di Servizio	Risultato Operativo (EBIT) della Farmacia n. 6 Positivo	EBIT Farmacia n.6	EBIT	<b>Ind.5</b>	25.843	<b>Ind.5 ≥ 0</b>	<b>Ind.5 ≥ 0</b>	<b>Ind.5 ≥ 0</b>	
	Rispetto tempi di pagamento verso il Comune di Pisa	Tempi di pagamento	<u>Pagamenti assolti al 31/12</u> Debiti scaduti al 31/12	<b>Ind.6</b>	0,4476	<b>Ind.6 = 1</b>	<b>Ind.6 = 1</b>	<b>Ind.6 = 1</b>	

## NAVICELLI DI PISA S.P.A. – OBIETTIVI

DESCRIZIONE OBIETTIVI		INDICATORI		Valori di Riferimento ( A )	Obiettivo Anno 2018 ( B )	Obiettivo Anno 2019 ( C )	Obiettivo Anno 2020 ( D )	
Obiettivi Economici - Finanziari	Miglioramento della Gestione Caratteristica	Saldo Gestione Caratteristica	Differenza Voci A e B Conto Economico (Media 2014-2016)	<b>Ind.1</b>	107.499	<b>Ind.1 ≥ 107.499</b>	<b>Ind.1 ≥ 107.499</b>	<b>Ind.1 ≥ 107.499</b>
	Mantenimento del Risultato di Esercizio positivo	Risultato di Esercizio	Voce 23 del Conto Economico (Media 2014-2016)	<b>Ind.2</b>	39.264	<b>Ind.2 ≥ 0</b>	<b>Ind.2 ≥ 0</b>	<b>Ind.2 ≥ 0</b>
	Contenimento Spese del Personale	Costi per Personale	Voce 9 del Conto Economico (Anno 2016)	<b>Ind.3</b>	50.653	<b>Ind.3 ≤ 50.653</b>	<b>Ind.3 ≤ 50.653</b>	<b>Ind.3 ≤ 50.653</b>
Obiettivi di Servizio	Riscossione dei canoni per concessioni demaniali	Crediti verso operatori della cantieristica per concessioni demaniali	Voce C.II.1 Stato Patrimoniale (Anno 2016)	<b>Ind.4</b>	1.882.485	<b>Ind.4 ≤ 1.411.864</b>	<b>Ind.4 ≤ 941.243</b>	<b>Ind.4 ≤ 470.621</b>
		Ricavi Canonici di Esercizio di competenza	Voce 1 Conto Economico (Anno 2016)	<b>Ind.5</b>	718.240	<b>Ind.5 ≥ 718.240</b>	<b>Ind.5 ≥ 718.240</b>	<b>Ind.5 ≥ 718.240</b>

## PISAMO S.R.L. – OBIETTIVI

DESCRIZIONE OBIETTIVI		INDICATORI		Valori di Riferimento ( A )	Obiettivo Anno 2018 ( B )	Obiettivo Anno 2019 ( C )	Obiettivo Anno 2020 ( D )
Obiettivi Economici - Finanziari	Miglioramento della Gestione Caratteristica	Saldo Gestione Caratteristica	Differenza Voci A e B Conto Economico (Media 2013-2016)	<b>Ind.1</b>	391.777	<b>Ind.1 ≥ 391.777</b>	<b>Ind.1 ≥ 391.777</b>
	Mantenimento del Risultato di Esercizio positivo	Risultato di Esercizio	Voce 23 del Conto Economico (Media 2013-2016)	<b>Ind.2</b>	153.127	<b>Ind.2 ≥ 0</b>	<b>Ind.2 ≥ 0</b>
	Contenimento Spese del Personale	Costi per Personale	Voce 9 del Conto Economico (Anno 2016)*1,02	<b>Ind.3</b>	985.691	<b>Ind.3 ≤ 985.691</b>	<b>Ind.3 ≤ 985.691</b>
		Incidenza Spese del Personale sul Fatturato	$\frac{\text{Costo Personale}}{\text{Ricavi Vend. Prest.}}$	<b>Ind.4</b>	6,984%	<b>Ind.4 ≤ 6%</b>	<b>Ind.4 ≤ 6%</b>
Obiettivi di Servizio	Incremento Canone Affitto Azienda	Costi Godimento Beni di Terzi - Canone Affitto Azienda	Infragruppo Comune di Pisa (Anno 2016)	<b>Ind.5</b>	5.250.000	<b>Ind.5 ≥ 5.250.000</b>	<b>Ind.5 ≥ 5.250.000</b>
	Riduzione del debito residuo per canone di affitto d'azienda vs. Comune di Pisa	Debito vs. Comune di Pisa per canone affitto azienda	Debito residui al 31.12 (Anno 2016)	<b>Ind.6</b>	10.062.477	<b>Ind.6 ≤ 8.000.000</b>	<b>Ind.6 ≤ 5.000.000</b> <b>Ind.6 ≤ 3.000.000</b>

## S.E.PI. S.P.A. – OBIETTIVI

DESCRIZIONE OBIETTIVI		INDICATORI		Valori di Riferimento ( A )	Obiettivo Anno 2018 ( B )	Obiettivo Anno 2019 ( C )	Obiettivo Anno 2020 ( D )	
Obiettivi Economici - Finanziari	Miglioramento della Gestione Caratteristica	Saldo Gestione Caratteristica	Differenza Voci A e B Conto Economico (Media 2014-2016)	<b>Ind.1</b>	232.534	<b>Ind.1 ≥ 232.534</b>	<b>Ind.1 ≥ 232.534</b>	<b>Ind.1 ≥ 232.534</b>
	Mantenimento del Risultato di Esercizio positivo	Risultato di Esercizio	Voce 23 del Conto Economico (Media 2014-2016)	<b>Ind.2</b>	102.249	<b>Ind.2 ≥ 0</b>	<b>Ind.2 ≥ 0</b>	<b>Ind.2 ≥ 0</b>
Obiettivi di Servizio	Accertamento Entrate Comunali Gestite (Competenza)	Obiettivo Accertamento Entrate ex art. 10.1 Capitolato di Servizio	Percentuale Obiettivi Accertamenti Totali	<b>Ind.3</b>	105,46%	<b>Ind.3 ≥ 100%</b>	<b>Ind.3 ≥ 100%</b>	<b>Ind.3 ≥ 100%</b>
	Riscossione Entrate Comunali (Competenza e Residui)	Obiettivo Riscossione Entrate ex art. 10.2 Capitolato di Servizio (% anno 2016)	Percentuale Riscossioni c/competenza	<b>Ind.4</b>	79,71%	<b>Ind.4 ≥ 80%</b>	<b>Ind.4 ≥ 80%</b>	<b>Ind.4 ≥ 80%</b>
	TARSU/ex ECA: Riscossione dei Residui	Residui TARSU e addizionale ex E.C.A.	Residui Anni 2013 e precedenti (dati al 31.12.16)	<b>Ind.5</b>	5.572.250	<b>Ind.5 ≤ 3.000.000</b>	<b>Ind.5 ≤ 2.000.000</b>	<b>Ind.5 ≤ 1.000.000</b>
	Recupero Imposte	Riscossione c/competenza atti di accertamento, liquidazioni e sanzioni (per es. ICI, IMU, TARSU/TARES/TARI, TASI, Imposta di Soggiorno, CIMP, COSAP)	<u>Riscossioni c/competenza</u> Accertamenti c/comp.	<b>Ind.6</b>	15,81%	<b>Ind.6 ≥ 20%</b>	<b>Ind.6 ≥ 25%</b>	<b>Ind.6 ≥ 30%</b>

## CONSORZIO SOCIETÀ DELLA SALUTE DELLA ZONA PISANA – OBIETTIVI

DESCRIZIONE OBIETTIVI		INDICATORI			Valori di Riferimento ( A )	Obiettivo Anno 2018 ( C )	Obiettivo Anno 2019 ( D )	Obiettivo Anno 2020 ( D )
Obiettivi Economici - Finanziari	Miglioramento della Gestione Caratteristica	Saldo Gestione Caratteristica	Differenza Voci A e B Conto Economico (Media 2014-2016)	<b>Ind.1</b>	22.816	<b>Ind.1 ≥ 0</b>	<b>Ind.1 ≥ 0</b>	<b>Ind.1 ≥ 0</b>
	Mantenimento del Risultato di Esercizio positivo	Risultato di Esercizio	Voce 23 del Conto Economico (Media 2014-2016)	<b>Ind.2</b>	11.399	<b>Ind.2 ≥ 0</b>	<b>Ind.2 ≥ 0</b>	<b>Ind.2 ≥ 0</b>

## FONDAZIONE TEATRO DI PISA – OBIETTIVI

DESCRIZIONE OBIETTIVI		INDICATORI		Valori di Riferimento ( A )	Obiettivo Anno 2018 ( B )	Obiettivo Anno 2019 ( C )	Obiettivo Anno 2020 ( D )	
Obiettivi Economici - Finanziari	Miglioramento della Gestione Caratteristica	Saldo Gestione Caratteristica	Differenza Voci A e B Conto Economico (Media 2014-2016)	<b>Ind.1</b>	-18.283	<b>Ind.1 &gt; 0</b>	<b>Ind.1 &gt; 0</b>	<b>Ind.1 &gt; 0</b>
	Mantenimento del Risultato di Esercizio positivo	Risultato di Esercizio	Voce 23 del Conto Economico (Media 2014-2016)	<b>Ind.2</b>	1.584	<b>Ind.2 ≥ 0</b>	<b>Ind.2 ≥ 0</b>	<b>Ind.2 ≥ 0</b>
	Riduzione Costi Personale	Costo Personale	Voce Conto Economico "Costi Produzione per Personale" (Anno 2016)	<b>Ind.3</b>	2.130.174	<b>Ind.3 &lt; 2.130.174</b>	<b>Ind.3 &lt; 2.130.174</b>	<b>Ind.3 &lt; 2.130.174</b>
Obiettivi di Servizio	Ricerca di nuovi finanziamenti da soggetti diversi dai Fondatori	Ricerca di nuovi contributi da soggetti diversi dai Fondatori	Contributi da terzi	<b>Ind.4</b>	—	<b>Ind.4 &gt; 0</b>	<b>Ind.4 &gt; 0</b>	<b>Ind.4 &gt; 0</b>
	Attivazione di Politiche di Fund Raising	Ricerca di Sponsorizzazioni da soggetti diversi dai Fondatori	Sponsorizzazioni da terzi	<b>Ind.5</b>	—	<b>Ind.5 &gt; 0</b>	<b>Ind.5 &gt; 0</b>	<b>Ind.5 &gt; 0</b>
	Attivazione di Servizi per soggetti esterni	Svolgimento di servizi per soggetti terzi (soggetti diversi dai Fondatori)	Risultato della Gestione "Attività Esterne"	<b>Ind.6</b>	—	<b>Ind.6 ≥ 0</b>	<b>Ind.6 ≥ 0</b>	<b>Ind.6 ≥ 0</b>

## ALTRE SOCIETÀ – OBIETTIVI

OBIETTIVI  Indicatori  Denominazione Organismo	MIGLIORAMENTO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA				MANTENIMENTO DEL RISULTATO D'ESERCIZIO POSITIVO				ALTRI OBIETTIVI SPECIFICI
	Differenza Voce A e B Conto Economico Ind.1				Voce 23 Conto Economico Ind.2				Per singoli organismi Ind.3
	Anno 2016	Obiettivo Anno 2018	Obiettivo Anno 209	Obiettivo Anno 2020	Anno 2016	Obiettivo Anno 2018	Obiettivo Anno 2019	Obiettivo Anno 2020	Obiettivi
	( A )	( B )	( C )	( D )	( A )	( B )	( C )	( D )	
Agenzia Energetica Provincia di Pisa S.r.l.	Società in fase di dismissione				Società in fase di dismissione				Cessione quota societaria
Compagnia Pisana Trasporti S.r.l. - In Liquidazione	Società in fase di dismissione				Società in fase di dismissione				Completare la liquidazione
CTTNord S.r.l.	3.601.432	Ind.1 ≥ 3.601.432	Ind.1 ≥ 3.601.432	Ind.1 ≥ 3.601.432	2.350.082	Ind.2 ≥ 0	Ind.2 ≥ 0	Ind.2 ≥ 0	—
Consorzio Pisa Ricerche S.c.r.l. - Fallita	Società in fase di dismissione				Società in fase di dismissione				—
Consorzio Turistico Area Pisana S.c.a.r.l. - In Liquidazione	Società in fase di dismissione				Società in fase di dismissione				Completare la liquidazione
Gea Servizi per l'Ambiente S.p.A. - In Liquidazione	Società in fase di dismissione				Società in fase di dismissione				Completare la liquidazione
Gea Patrimonio S.r.l.	-3.515	Ind.1 > 0	Ind.1 > 0	Ind.1 > 0	-3.509	Ind.2 ≥ 0	Ind.2 ≥ 0	Ind.2 ≥ 0	—
Geofor Patrimonio S.r.l.	849.365	Ind.1 ≥ 849.365	Ind.1 ≥ 849.365	Ind.1 ≥ 849.365	405.040	Ind.2 ≥ 0	Ind.2 ≥ 0	Ind.2 ≥ 0	—
RetiAmbiente S.p.A.	-65.586	Ind.1 > 0	Ind.1 > 0	Ind.1 > 0	144.457	Ind.2 ≥ 0	Ind.2 ≥ 0	Ind.2 ≥ 0	—
Toscana Energia S.p.A.	62.787.401	Ind.1 ≥ 62.787.401	Ind.1 ≥ 62.787.401	Ind.1 ≥ 62.787.401	40.463.367	Ind.2 ≥ 0	Ind.2 ≥ 0	Ind.2 ≥ 0	—
Valdarno S.r.l. - In Liquidazione	Società in fase di dismissione				Società in fase di dismissione				Completare la liquidazione