

**PIANO OPERATIVO DI RAZIONALIZZAZIONE DELLE SOCIETA' E PARTECIPAZIONI DEL  
COMUNE DI FIRENZE PER IL 2015**  
*c. 612 Legge 23.12.2014 n° 190.*

**PREMESSE**

Il presente documento è il Piano di razionalizzazione della società partecipate del Comune di Firenze per l'anno 2015.

Esso è conforme ai commi 611 – 612 della Legge 244/2014 (c.d. Legge di Stabilità), e pertanto contiene le modalità ed i tempi del processo di razionalizzazione per l'anno 2015 delle società partecipate direttamente ed indirettamente dal Comune di Firenze. Poiché tale percorso di razionalizzazione implica talora atti di indirizzo e/o delibere del Consiglio comunale di Firenze, e/o di altri soci, e/o delle assemblee straordinarie delle società partecipate, la realizzazione degli obiettivi di seguito indicati è vincolata all'effettiva condivisione/deliberazione dei citati soggetti.

Nei paragrafi che seguono sono indicati gli obiettivi che ci proponiamo di realizzare, le modalità, i tempi, nonché i soggetti e le azioni necessari per il perseguimento degli obiettivi.

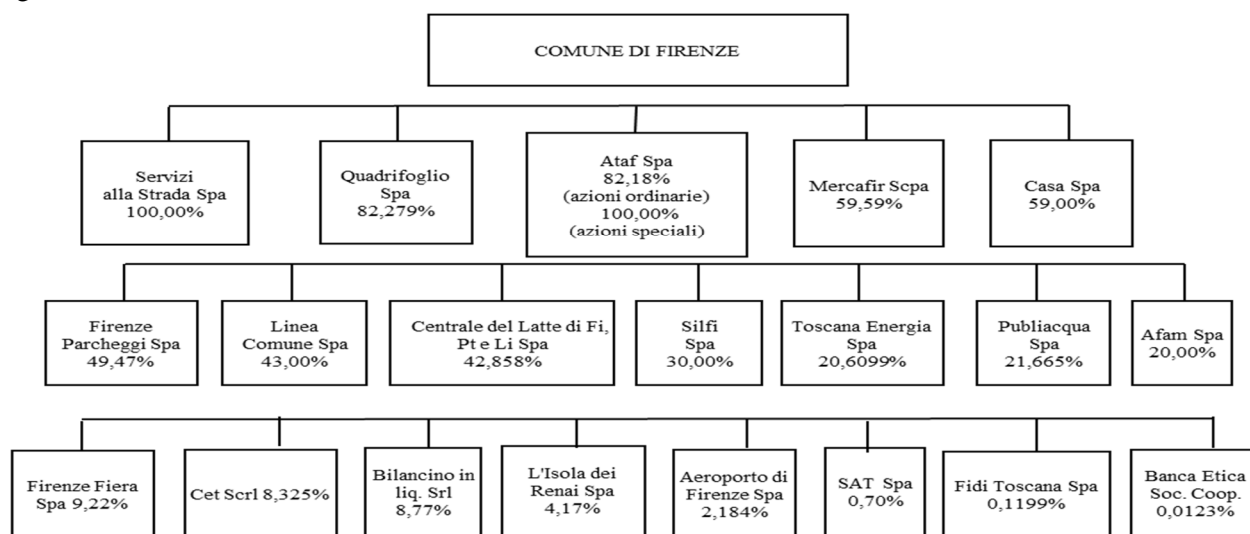
**LE PARTECIPAZIONI DIRETTE ED INDIRETTE DEL COMUNE DI FIRENZE**

**LE PARTECIPAZIONE DIRETTE**

Il Comune di Firenze detiene partecipazioni dirette in 20 società, di cui:

- 16 società per azioni,
- 1 società a responsabilità limitata,
- 1 società consortile per azioni,
- 1 Società Cooperativa per azioni ed
- 1 società consortile a responsabilità limitata.

Il quadro di riferimento al 31/12/2014 delle Società e partecipazioni detenute dal Comune di Firenze è il seguente.



L'ammontare complessivo della quota sottoscritta al valore nominale delle partecipazioni, al 31 dicembre 2014, è pari ad euro 176.045.878,00.

I campi di intervento delle principali società partecipate sono molteplici. Essi possono essere suddivisi secondo una classificazione economica tra servizi esercitati in regime di monopolio (e quindi in esclusiva), e servizi esercitati in un contesto di libero mercato.

Rientrano fra i primi i servizi di gestione dei rifiuti urbani (Quadrifoglio SpA), il servizio idrico integrato (Publiacqua SpA), la distribuzione del gas (Toscana Energia SpA), l'illuminazione pubblica (SILFI SpA) e la gestione dei servizi alla strada (SaS SpA); rientrano fra i secondi la produzione del latte (Centrale del Latte SpA), la gestione dei servizi bancari (Fidi Toscana SpA e Banca Popolare Etica S.C.p.A.), la gestione delle farmacie (AFAM SpA), la gestione dei parcheggi di struttura (Firenze Parcheggi SpA), la gestione di servizi aeroportuali (ADF SpA e SAT SpA), la gestione di mercati all'ingrosso (Mercafir S.C.p.A.) e la gestione di servizi fieristico congressuali Firenze Fiera SpA).

Come definito in precedenti deliberazioni (C.C. n. 3 del 31/01/2011 e C.C. n. 52 del 29/7/2014 in particolare nell'allegata Relazione Previsionale e Programmatica per gli anni 2014/2016), tali società forniscono servizi funzionali all'attività istituzionale del Comune, seppur con accezioni e intensità differenziate.

L'attività delle società partecipate è finanziata da tariffe o altro corrispettivo a carico degli utenti o clienti (Publiacqua, Toscana Energia, Afam, Centrale del Latte, Fidi Toscana, Banca Etica, Adf, Sat, Mercafir, Firenze Fiera) o, in misura diversa a seconda delle società, dal bilancio comunale quali oneri derivanti dagli appositi contratti di servizio con le aziende erogatrici (Quadrifoglio, Sas, Silfi, Linea Comune).

Non tutte le società rappresentano pertanto un centro di costo per il Comune. Tutte le partecipazioni tuttavia, seppur talora vincolate dalla scelta della forma di gestione (*in house* o partenariato pubblico privato istituzionalizzato - PPPI) sono *asset* di cui il Comune dispone per potenziali alienazioni (e quindi maggiori entrate in conto capitale).

Per quanto riguarda i riflessi economici in entrata sul bilancio comunale derivanti dalle società si rilevano, in particolare, i canoni da concessione del servizio ed i dividendi da partecipazione.

Le società partecipate hanno presentato nel 2013 (ultimo anno di approvazione dei bilanci) un risultato reddituale positivo complessivo pari ad euro 68.632.912,00, dovuto ad utili per complessivi euro 79.178.842,00 ed a perdite per euro 10.545.930,00.

Le società nel 2014 (con riferimento agli esercizi chiusi al 31.12.2013) hanno distribuito dividendi per euro 41.022.337,00.

Si segnalano in particolare i risultati positivi d'esercizio di Toscana Energia (euro 36.755.265,00), Publiacqua (euro 30.235.444,00), Quadrifoglio (euro 3.891.925,00), Silfi (euro 964.822,00) e Casa (euro 550.123,00).

Fra le società "in rosso" si segnalano le perdite di Fidi Toscana Spa (euro 6.062.765), Sas Spa (euro 1.102.518), Firenze Fiera Spa (euro 2.380.904) Firenze Parcheggio Spa (euro 999.743). I preconsuntivi 2014 evidenziano tuttavia per tre società delle quattro in perdita nel 2013, risultati positivi per l'anno 2014 (tutte tranne Fidi Toscana).

La quota di utili distribuiti spettanti al Comune di Firenze è risultata di euro 8.626.984,00 alla quale ha contribuito, in maniera significativa, il dividendo di Toscana Energia (euro 5.300.679,31). Le altre società che hanno distribuito dividendi sono Publiacqua (euro 2.674.099,55), Aeroporto di Firenze (euro 7.894,12), Casa Spa (euro 308.343,94), AFAM (euro 59.775,00), S.IL.FI. (euro 270.000,00) e S.A.T. S.p.A. (euro 6.192,00). Per effetto dei migliori risultati (comunicati ma non ancora approvati), la previsione di entrata da dividendi nel Bilancio preventivo 2015 del Comune di Firenze è pari ad euro 10.626.000.

In allegato 1 si riportano le schede sintetiche relative ai principali dati societari ed economici delle società partecipate.

#### **LE PARTECIPAZIONE INDIRETTE**

Le società direttamente partecipate dal Comune di Firenze detengono partecipazioni in ulteriori 37 società di capitali, di cui 5 partecipazioni incrociate tra società partecipate dirette del comune: Cet S.c.r.l. (indiretta di Casa), Mercafir S.c.p.a. (indiretta Centrale del Latte), Firenze Parcheggio S.p.a. (indiretta di Ataf), Banca etica S.c.p.a. (indiretta di Casa), Adf S.p.a. (indiretta di Sat).

Oltre a quanto sopra risultano partecipazioni in 7 società in liquidazione.

Le partecipazioni indirette possedute da più partecipate dirette (che sono 5) sono state conteggiate una volta sola nelle 37. Si tratta di Montecatini Congressi S.c.r.l. (indiretta ADF e di SAT), Firenze Convention Bureau S.c.r.l. (indiretta di Firenze Parcheggio, Firenze Fiera, Adf), Firenze Mobilità S.p.a. (indiretta Firenze Parcheggio e Adf), Ti Forma S.c.r.l. (indiretta di Centrale del Latte, Mercafir, Toscana Energia, Publiacqua, Afam, Quadrifoglio), Le Soluzioni S.c.a.r.l. (indiretta di Quadrifoglio e di Publiacqua).

Nel numero delle indirette non sono conteggiate le partecipazioni detenute tramite le società Fidi Toscana S.p.a. (in quanto banca che esercita la funzione di "banca d'affari") e Banca Etica S.c.p.a. stante l'esiguità della partecipazione del Comune di Firenze in queste ultime.

## IL PIANO DI RIORGANIZZAZIONE DELLE SOCIETÀ PARTECIPATE

La Legge 23.12.2014 n° 190 (Stabilità 2015) ai commi 611 e 612 dell'art. 1, prescrive l'avvio di un processo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute al fine del conseguimento di una riduzione delle stesse entro il 31.12.2015.<sup>1</sup>

La definizione ed approvazione del piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute, le modalità e i tempi di attuazione, nonché l'esposizione in dettaglio dei risparmi da conseguire è demandata al Sindaco. Il piano è approvato con Decreto per il successivo invio alla sezione regionale di controllo della Corte dei conti e per la pubblicazione nel sito *web* istituzionale dell'amministrazione.

Per tutti gli obiettivi vengono indicati, laddove necessari, gli atti ed i relativi tempi stimati da adottarsi da parte del Consiglio Comunale di Firenze o da parte di altri soggetti, pubblici o privati, che detengono quote di capitale nelle società oggetto del piano.

### OBIETTIVI STRATEGICI

Di seguito sono identificate le operazioni che si presume si realizzino e tendenzialmente si concludano entro il corrente anno 2015.

Sono in particolare identificate le motivazioni che le ispirano, le modalità ed i tempi di realizzazione, nonché le fasi tecniche per il completamento delle operazioni straordinarie o di ristrutturazione societaria, con l'obiettivo o di ridurre le spese correnti del bilancio comunale o, laddove questo sia economicamente e industrialmente di interesse pubblico (oltre che possibile), di aumentare le entrate in conto capitale.

Nell'ambito di tale quadro normativo si prevedono le seguenti operazioni di razionalizzazione entro il 31.12.2015.

---

<sup>1</sup> 611. Fermo restando quanto previsto dall'articolo 3, commi da 27 a 29, della legge 24 dicembre 2007, n. 244, e successive modificazioni, e dall'articolo 1, comma 569, della legge 27 dicembre 2013, n. 147, e successive modificazioni, al fine di assicurare il coordinamento della finanza pubblica, il contenimento della spesa, il buon andamento dell'azione amministrativa e la tutela della concorrenza e del mercato, le regioni, le province autonome di Trento e di Bolzano, gli enti locali, le camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, le università e gli istituti di istruzione universitaria pubblici e le autorità portuali, a decorrere dal 1° gennaio 2015, avviano un processo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute, in modo da conseguire la riduzione delle stesse entro il 31 dicembre 2015, anche tenendo conto dei seguenti criteri:

- a) eliminazione delle società e delle partecipazioni societarie non indispensabili al perseguimento delle proprie finalità istituzionali, anche mediante messa in liquidazione o cessione;
- b) soppressione delle società che risultino composte da soli amministratori o da un numero di amministratori superiore a quello dei dipendenti;
- c) eliminazione delle partecipazioni detenute in società che svolgono attività analoghe o simili a quelle svolte da altre società partecipate o da enti pubblici strumentali, anche mediante operazioni di fusione o di internalizzazione delle funzioni;
- d) aggregazione di società di servizi pubblici locali di rilevanza economica;
- e) contenimento dei costi di funzionamento, anche mediante riorganizzazione degli organi amministrativi e di controllo e delle strutture aziendali, nonché attraverso la riduzione delle relative remunerazioni.

612. I presidenti delle regioni e delle province autonome di Trento e di Bolzano, i presidenti delle province, i sindaci e gli altri organi di vertice delle amministrazioni di cui al comma 611, in relazione ai rispettivi ambiti di competenza, definiscono e approvano, entro il 31 marzo 2015, un piano operativo di razionalizzazione delle società e delle partecipazioni societarie direttamente o indirettamente possedute, le modalità e i tempi di attuazione, nonché l'esposizione in dettaglio dei risparmi da conseguire. Tale piano, corredato di un'apposita relazione tecnica, è trasmesso alla competente sezione regionale di controllo della Corte dei conti e pubblicato nel sito internet istituzionale dell'amministrazione interessata. Entro il 31 marzo 2016, gli organi di cui al primo periodo predispongono una relazione sui risultati conseguiti, che è trasmessa alla competente sezione regionale di controllo della Corte dei conti e pubblicata nel sito internet istituzionale dell'amministrazione interessata. La pubblicazione del piano e della relazione costituisce obbligo di pubblicità ai sensi del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33.

## **1. FIRENZE SMART (Silfi, Ataf, Linea Comune)**

Il Comune di Firenze detiene partecipazioni dirette in società che operano in settori contigui e che da un punto di vista industriale possono convergere in una gestione unificata. Il comparto interessato è quello della gestione *intelligente* di alcune funzioni tecnologiche, quali la gestione degli impianti semaforici, dell'illuminazione pubblica, della gestione remota del traffico, delle reti *WiFi*, della fibra ottica, della gestione degli impianti luminosi pubblici, o della paline intelligenti del trasporto pubblico.

La gestione di tali servizi assume, inoltre, maggiore economicità ed efficacia se effettuata su scala metropolitana, ovvero su dimensione territoriale più ampia di quella comunale.

Per quanto concerne i servizi correlati alla gestione di tali servizi, il Comune di Firenze oggi è socio e concedente di servizi alle seguenti società (si indica tra parentesi la compagine societaria e di seguito le principali attività svolte):

- 1) Silfi S.p.A. (società mista, di cui il Comune di Firenze è unico socio pubblico con il 30% delle quote)
  - Gestione illuminazione pubblica, impianti semaforici, fibra ottica, colonnine di ricarica elettrica, sistemi di video sorveglianza
- 2) ATAF S.p.A. (società interamente pubblica partecipata dal Comune di Firenze e da altri 8 Comuni della città metropolitana di Firenze)
  - Gestione paline elettroniche
- 3) Linea Comune S.p.A. (società interamente pubblica partecipata dal Comune di Firenze, dalla Città Metropolitana e da 5 Comuni della città metropolitana di Firenze e da una Comunità montana)
  - Gestione *contact center* comunale (telefonico e digitale) e di attività strumentali alla gestione della ZTL.

Le citate società sono interessate nell'anno 2015 da percorsi individuali di ristrutturazione che di seguito vengono descritti.

Entro il corrente anno 2015, inoltre, si prevede di avviare il percorso di fusione delle citate società, come di seguito illustrato.

### **1.1 SILFI S.p.A**

Il contratto di servizio dell'attuale gestore dell'illuminazione pubblica – Silfi S.p.A. – ha scadenza naturale al 31/12/2015. In attuazione di quanto previsto dall'art. 23-bis, comma 8, lett. e) del D.L. 112/2008, tale contratto è incorso nella cessazione *ope legis* al 31/12/2010 termine poi, ripetutamente, prorogato dal legislatore, da ultimo al 31/12/2014 (art. 13, comma 1 del D.L. 30 dicembre 2013, n. 150). A seguito dell'emanazione della Legge di stabilità 2015, la Deliberazione di Consiglio comunale n. 3 del 26/1/2015 ha previsto di coordinare le valutazioni in merito alla scelta della forma di gestione del servizio con le più ampie valutazioni relative al presente Piano, tenuto conto dell'assetto complessivo delle società partecipate del Comune di Firenze che operano in settori affini a quello del servizio in questione.

La prima fase del percorso è rappresentata dalla scelta della forma di gestione del servizio di illuminazione pubblica nel territorio del Comune di Firenze, oltre alla gestione degli impianti semaforici, dei pannelli a messaggio variabile, della manutenzione delle colonnine di ricarica per i veicoli elettrici, della realizzazione delle reti in fibra ottica e dei sistemi di video sorveglianza che, si ricorda, può consistere nella messa a gara (semplice o a doppio oggetto) o nell'affidamento diretto (*in house*) sulla base della convenienza per l'Amministrazione.

A tal fine è stata acquisita agli atti la Relazione predisposta dalla Direzione Nuove infrastrutture e mobilità, che evidenzia, con un'analisi economica comparativa fra le diverse possibili forme di gestione del servizio, le condizioni sotto le quali l'affidamento congiunto dei servizi citati ad una società interamente pubblica, secondo l'*in house providing*, risulta vantaggioso per l'Ente affidante rispetto alle altre possibili forme di gestione. A tale analisi, che approfondisce due differenti scenari (con fornitura di energia o meno) si rinvia per l'individuazione dei vantaggi in termini di incremento qualitativo e quantitativo dei servizi affidati, nel caso in cui si scegliesse tale forma di gestione.

Se il Consiglio Comunale operasse la scelta di tale forma di gestione, si renderebbe necessario che il Comune:

- risolvesse il rapporto concessorio con l'attuale società, e arrivasse quindi a disciplinare il rapporto fra parte pubblica e privata della società;
- affidasse i servizi secondo la modalità dell'*in house providing* a società interamente pubblica (*Silfi 2.0*).

Il percorso di risoluzione del rapporto fra soci di Silfi consiste essenzialmente nella liquidazione del socio privato per consentire la riacquisizione della totalità del capitale da parte dell'Amministrazione comunale. Tale percorso tenderà a minimizzare gli oneri a carico del Comune.

Il processo di revisione della partecipazione societaria, finalizzato all'incremento del rapporto qualità/prezzo del servizio, è pertanto realizzabile attuando le seguenti fasi:

1. Valutazione della forma di gestione illuminazione pubblica,
2. Delibera Consiglio Comunale in merito alla forma di gestione,
3. Assemblea societaria per definizione scenario conseguente alla scelta della forma di gestione (risoluzione rapporto fra i soci tramite scissione non proporzionale che determini la liquidazione del socio privato mediante utilizzo di parte patrimonio immobiliare della società)
4. Analisi, valutazione e definizione assetto societario e industriale del soggetto gestore rinveniente (100% pubblica)
5. Delibera Consiglio Comunale per l'affidamento dei servizi

Il cronoprogramma associato alle fasi è il seguente.

	feb-15	mar-15	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15
1. Valutazione della forma di gestione illuminazione pubblica											
2. Delibera Consiglio Comunale in merito alla forma di gestione											
3. Assemblea società per definizione scenario conseguente alla scelta della forma di gestione											
4. Analisi, valutazione e definizione assetto societario e industriale del soggetto gestore											
5. Delibera Consiglio Comunale per l'affidamento dei servizi											

Silfi attuale e Silfi 2.0 è partecipata dal Comune di Firenze parzialmente con i privati nella situazione attuale, e totalitariamente in futuro.

Ulteriori benefici, come descritto in sede introduttiva del paragrafo denominato *Firenze intelligente*, in termini di economia di scala e di scopo, oltre che di funzionalità ed efficacia del servizio, si avrebbero se il gestore dell'illuminazione pubblica e degli altri servizi citati potesse diventare elemento aggregatore di altre partecipazioni societarie del Comune ed offrire servizi in un ambito territoriale più ampio, oltre che contiguo.

Il percorso di ulteriore razionalizzazione prevede quindi l'analisi dello sviluppo del soggetto affidatario dei servizi di illuminazione di cui sopra, mediante l'estensione del proprio ambito di operatività con tecnologie

*smart* ai Comuni della Città Metropolitana, mediante integrazione con ATAF S.p.A. (vedi paragrafo 1.2). In tale contesto potrà essere successivamente valutata una forma di integrazione operativa con Linea Comune SpA (vedi paragrafo 1.3).

Per le fasi operative di dettaglio il cronoprogramma è il seguente.

FASE SOCIETARIA	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15	gen-16	feb-16
1) Interpello scissione non proporzionale											
2) Business Plan SILFI OPERATIVA											
3) Definizione rapporti con socio privato											
4) Bilancio Straordinario											
5) Nomina Perito (istanza Tribunale)				congiunta con Ataf							
6) Progetto di scissione e allegati											
7) Trattativa sindacale											
8) Assemblea Straordinaria											
9) Atto di scissione											
10) Aggiornamento perizia e conguagli											

La realizzazione di tale progetto di ulteriore razionalizzazione (il cui buon esito è subordinato alla realizzazione di specifiche verifiche e deliberazioni, descritte nel paragrafo successivo) potrebbe, per altro, essere realizzata in un solo passaggio:

- 1) scissione ramo servizi di azienda di Silfi e conferimento diretto ad Ataf a valori peritali,
- 2) recesso di alcuni soci di Ataf mediante acquisto azioni proprie,
- 3) al termine del processo il Comune non è più socio di Silfi e possiede (insieme ad alcuni Comuni della città metropolitana) Ataf, che contiene ramo di azienda Silfi,

con il seguente cronoprogramma:

	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15	gen-16	feb-16
1) scissione ramo servizi di azienda di Silfi e conferimento diretto ad Ataf a valori peritali.											
2) recesso di alcuni soci di Ataf mediante acquisto azioni proprie											
3) esito processo: il Comune partecipa (con alcuni Comuni della città metropolitana) in Ataf incorporante il ramo di azienda Silfi											

## 1.2 ATAF S.p.A.

La società è proprietaria e gestisce il patrimonio attinente la gestione del servizio di TPL (depositi ed altre strutture fisse quali le paline di fermata).

La quota di ATAF posseduta dal Comune di Firenze è pari all'82,18%.

Le risorse (umane e materiali) della società possono contribuire, mediante fusione, alla creazione di un soggetto gestore dei servizi di mobilità in ottica *smart city* come definito nel precedente paragrafo.

A tale scopo sono stati condotti incontri con gli altri soci pubblici di ATAF S.p.A. per una condivisione di tale percorso.

Come precedentemente evidenziato, il percorso di fusione fra Ataf e Silfi 2.0, consentirebbe di allargare potenzialmente la domanda dei servizi di Silfi (gli altri Comuni proprietari potrebbero conseguire i benefici economici evidenziati nella relazione citata al precedente paragrafo) ed al contempo di fare economia con i servizi gestiti da ATAF.

Si valuterà anche di cedere tutti o parte degli immobili oggi di proprietà di Ataf (costituendo essi una componente assai rilevante delle immobilizzazioni della società).

Il percorso di fusione si struttura, tuttavia, per una serie di passaggi propedeutici alla fusione operativa. La prima fase prevede la verifica della fattibilità del progetto in termini industriali ed economico-finanziari. Le fasi successive, previa adozione degli atti di competenza del Consiglio Comunale, consisteranno nello svolgimento delle Assemblee societarie per l'attribuzione ai rispettivi Consigli di amministrazione del mandato alla redazione del piano industriale ed economico finanziario.

Il cronoprogramma associato alle fasi è il seguente.

	feb-15	mar-15	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15
1. Verifica e condivisione percorso di integrazione ATAF/SILFI											
2. Redazione piano di fattibilità											
3. Adozione delibera Consiglio Comunale (Firenze e Soci minoranza ATAF)											
4. Assemblea Soci per mandato CDA progetto di fusione											
5. redazione progetto di fusione e relativa approvazione Assemblea soci											
6. Delibera Consiglio Comunale per l'affidamento dei servizi											

Per le fasi operative di dettaglio il cronoprogramma è il seguente:

ATAF SPA	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15	gen-16	feb-16
1) Business Plan ATAF + SILFI OPERATIVA											
2) Definizione rapporti con soci pubblici											
3) Nomina Perito (istanza Tribunale)				congiunta con SILFI							
4) Delibera aumento capitale riservato											
5) Assemblea Straordinaria											
6) Sottoscrizione											
7) Aggiornamento perizia e conguagli											

### 1.3 Linea Comune S.p.A.

Linea Comune Spa è stata costituita il 30 dicembre 2005 a seguito di un Accordo di Programma sottoscritto da Comuni, Comunità Montane e dalla Provincia di Firenze per la nascita di un Centro Servizi che consenta la cooperazione e l'integrazione dei sistemi informativi degli enti soci per il dispiegamento di servizi digitali. La società svolge funzioni tecnico-operative e di supporto per i servizi di *e-government* e per gli ulteriori servizi e attività di interesse comune dei soggetti aderenti all'Accordo di programma. Linea Comune Spa gestisce la piattaforma dei servizi integrati che consente agli Enti aderenti, di fornire i servizi e prodotti telematici rivolti a cittadini, professionisti, imprese ed a supporto delle strutture interne degli Enti, tra i quali il Call Center, i Sistemi Informativi Territoriali, le procedure informatiche per gli acquisti (*Market Place*) e gli eventuali altri servizi tecnico operativi richiesti dagli enti soci.

Il capitale sociale è detenuto dal Comune di Firenze (43,00%), dalla Città Metropolitana (ex Provincia di Firenze 43,00%), dalla Comunità Montana Montagna Fiorentina (2,00%), dalla Comunità Montana del Mugello (2,00%), dal Comune di Bagno a Ripoli (2,00%), dal Comune di Fiesole (2,00%), dal Comune di Scandicci (2,00%), dal Comune di Campi Bisenzio (2,00%) e dal Comune di Sesto Fiorentino (2,00%).

I servizi erogati dalla società hanno una forte contiguità e possibilità sinergiche con il soggetto gestore dei servizi di mobilità in ottica *smart city* come delineato nei precedenti paragrafi 1.1 e 1.2.

In tale contesto le fasi del progetto di razionalizzazione prevedono: la verifica della fattibilità di un'integrazione nel gestore dei servizi di mobilità *smart* anche con riferimento alle attuali disposizioni normative in materia di integrazione fra società strumentali e di SPL (Decreto Bersani), la condivisione con gli altri soci pubblici del percorso, l'adozione degli atti di competenza del Consiglio Comunale, l'adozione



delle delibere dell'Assemblea dei Soci per la redazione del piano industriale ed economico finanziario nonché la delibera di competenza del Consiglio Comunale per l'integrazione e affidamento del servizio.

Il cronoprogramma associato alle fasi è il seguente.

	feb-15	mar-15	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15
verifica della fattibilità di un'integrazione nel gestore dei servizi di mobilità smart											
verifica condivisione con gli altri soci pubblici											
adozione degli atti di competenza del Consiglio Comunale											
adozione delle delibere dell'Assemblea dei Soci e la redazione del piano industriale ed economico finanziario											
delibera del Consiglio Comunale											

## 2 Tram Spa (società partecipata indirettamente tramite ATAF Spa)

Il Comune di Firenze detiene, indirettamente attraverso ATAF S.p.A., azioni di Tram Spa (società di costruzione e gestione della tramvia). La partecipazione detenuta dal Comune di Firenze nella società concessionaria per la realizzazione e gestione delle 3 linee tramviarie, è pari al 24,1%.

Per tali azioni è stata disposta la cessione tramite procedura ad evidenza, che dovrebbe concludersi entro l'estate 2015. Il relativo valore, sulla base del netto patrimoniale, è pari a €1.939.587,00. A detta partecipazione è collegato anche il finanziamento Soci (fruttifero al tasso Euribor a tre mesi oltre a spread 1,55%) che il Comune ha erogato ad ATAF S.p.A. e quest'ultima trasferito a TRAM S.p.A. per € 1.117.665,00 in forza del contratto stipulato in data 28/12/2006, mentre è in corso di definizione l'*addendum* al citato contratto di finanziamento per un'ulteriore *tranche* di prestito soci pari a 15 milioni (con quota a carico ATAF S.p.A. e quindi del Comune per € 3.615.000,00) a seguito della rimodulazione del *project financing* delle linee 2 e 3 approvato con delibera del Consiglio Comunale n°89/2014.

Il cronoprogramma della cessione delle azioni detenute della società Tram è il seguente.

	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15
indizione gara per cessione quote TRAM SpA da parte di ATAF SpA									
Individuazione acquirente quote TRAM SpA									
Riacquisizione disponibilità finanziarie per cessione quote TRAM e prestito Soci									

## 3 SaS S.p.A.

Nel 2015 la società sarà interessata da un consistente piano di consolidamento sotto il profilo organizzativo e gestionale teso a predisporre la migliore configurazione ed assetto per affrontare scenari futuri che determinino per l'Amministrazione comunale, che detiene la totalità del capitale, vantaggi in termini di riduzione dei costi e di efficientamento dei servizi. A tal fine è stato intrapreso un percorso di razionalizzazione che interessa i seguenti settori:

- riduzione dei costi per locazione immobili e traduzione dei risparmi conseguiti in termini di riduzione dei corrispettivi a carico del Comune per i servizi,
- uniformazione dei diversi CCNL attualmente applicati da SaS SpA nei confronti del personale,
- redazione di un disciplinare unico che raccolga i servizi svolti da SaS per tutte le Direzioni Comunali interessate.

Al termine delle attività di consolidamento potrà essere valutata la scelta relativa allo scorporo di alcuni servizi per l'affidamento in *global service* (ad esempio ripristini stradali e segnaletica) ed ipotesi di integrazione con

altri soggetti a partecipazione comunale conseguentemente all'adozione degli atti di competenza del Consiglio Comunale.

Il cronoprogramma associato alle fasi è il seguente.

	feb-15	mar-15	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15
Riduzione dei costi per locazione immobili e traduzione dei risparmi su corrispettivi a carico del Comune											
Definizione di un accordo decentrato in merito all'uniformazione dei diversi CCNL											
Redazione di un disciplinare unico servizi svolti da SaS											
Delibera Consiglio Comunale in merito a affidamento servizio e integrazioni possibili											

#### 4 Centrale del Latte S.p.A.

La Centrale del Latte di Firenze, Pistoia e Livorno è una società operante nella lavorazione, nel trattamento e la vendita al consumo di latte e prodotti affini.

È una società che opera nel libero mercato e della quale il Comune di Firenze è proprietario del 43% circa delle quote. È una società che produce utili per il Comune, rappresentando un asset potenziale da cui beneficiare in caso di dismissione.

Benché identificata come società non strategica con la Deliberazione C.C. n. 3 del 31/01/2011, nella Relazione previsionale e programmatica al Bilancio 2014 -2016 si evidenziava che ... *"è determinante che l'attuale compagine proprietaria di espressione pubblica sia garante che i processi e gli strumenti, da perseguirsi e praticare per realizzare un'azienda ancor più solida e performante in vista della sua privatizzazione, siano tali da assicurare la conservazione dei valori ora ricordati per l'ambiente, l'economia e l'occupazione confermandosi così strategica e rispondente all'interesse delle comunità di riferimento la partecipazione del Comune di Firenze (e degli altri Enti pubblici) alla società fino al compimento del percorso in questione. Il significato di tale espressione contenuta nella RPP evidenziava come per Firenze la strategicità della società permane laddove percorsi di dismissione dovessero innescare soluzioni di decrescita della Centrale stessa (con particolare preoccupazione nel deperimento dei livelli occupazionali e della filiera agroalimentare toscana).*

Per tale motivo e prendendo atto nel corso del 2014 della decisione intrapresa da alcuni soci pubblici e privati della società di dismettere le proprie quote della Centrale medesima, il Comune di Firenze, anche a seguito del Consiglio Comunale del 22 dicembre 2014, ha promosso nell'Assemblea dei soci della Centrale del 29 dicembre 2014 che venisse dato mandato al Cda di sottoporre ai soci stessi, entro il 31 marzo 2015 *"una o più ipotesi di rafforzamento aziendale e di evoluzione possibile del capitale sociale, in linea alle diverse specifiche esigenze e volontà dei singoli soci (ivi inclusa la vendita di quote). Il percorso individuato dovrà garantire la crescita ed il consolidamento dell'azienda, inoltre tutelando il sito produttivo, gli attuali livelli occupazionali e la filiera agroalimentare toscana"*

Il Cda ha pertanto avviato una procedura pubblica per il reperimento di proposte di soggetti interessati alla realizzazione dei desiderata dei soci della Centrale, fissando il termine del 20 febbraio quale scadenza per la presentazione delle citate manifestazioni di interesse.

Alla scadenza di tale termine sono pervenute 8 manifestazioni di interesse attualmente al vaglio della Società ai fini della indizione della successiva procedura ad evidenza. Terminata la valutazione il Consiglio di Amministrazione ne riporterà gli esiti all'Assemblea dei soci che si dovrà esprimere, nel rispetto degli obiettivi citati, in merito al percorso da seguire ovvero indizione di gara per la cessione di quote dei soci pubblici o per la fusione con altri soggetti industriali del settore. Il Cda stesso sottoporrà ai soci anche la valutazione della

società. L'esito dell'iter valutativo e la scelta dell'opzione adottata dai soci consentirà di evidenziare i possibili vantaggi conseguibili dal Comune di Firenze anche in termini di maggiori entrate in conto capitale.

Entro l'anno 2015, il Comune di Firenze potrebbe, infatti, ridurre la propria partecipazione nella Centrale del latte, in relazione al percorso che i soci intenderanno adottare, ma soltanto se il percorso assicura crescita della società.

Il Cronoprogramma associato alle fasi è il seguente.

	feb-15	mar-15	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15
Scadenza manifestazione di interesse											
Assemblea Soci per analisi esiti manifestazione interesse e amndato al CdA per fase successiva											
Espletamento gara o verifica fattibilità fusione con altri soggetti industriali											
Delibera del Consiglio Comunale											

## 5 AFAM S.p.A.

La società in questione ha la concessione della gestione delle 21 farmacie comunali fino all'anno 2030 e, nel 2001, il Comune di Firenze ha ceduto l'80% della proprietà soggetto privato.

La citata cessione realizzata era relativa alla proprietà dell'azienda (concessionaria protempore della titolarità delle licenze). Al termine del periodo concessorio, Afam (con l'attuale compagine pubblico- privata) rimarrà proprietaria di beni immobiliari e attrezzature, non possedendo invece più il titolo concessorio.

Nel 2011 il Consiglio comunale ha deliberato l'indirizzo di cessione dell'ulteriore 20%.

Dopo verifica di sensitività effettuata, la procedura di vendita della quota appare difficilmente realizzabile (per la capacità effettiva di trovare un acquirente: la società genera infatti utili annuali per circa 0,5 milioni di €, che distribuisce ai soci in misura del 50%, ed il socio di maggioranza detiene già l'80% delle quote).

Per quanto la situazione sia caratterizzata da alcune rigidità normative, la strategia da perseguire si concentra allora nell'incremento della valorizzazione della partecipazione del Comune in termini di cessione della partecipazione, anche attraverso uno scorporo non proporzionale tra il socio pubblico e quello privato delle proprietà immobiliari e delle riserve, in maniera tale da aumentare la disponibilità del reddito prodotto dalla società (che oggi detiene elevate riserve disponibili).

In tale contesto il piano per il 2015 si compone delle seguenti fasi riportate nel successivo cronoprogramma:

- analisi giuridica ed economica di fattibilità,
- verifica condivisione con socio privato,
- definizione proposta per delibera Consiglio comunale.

	feb-15	mar-15	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15
analisi giuridica ed economica di fattibilità											
verifica condivisione con socio privato											
definizione proposta per delibera Consiglio comunale											

## 6 Quadrifoglio S.p.A.

Nell'ambito dei servizi di gestione dei rifiuti urbani è in corso la gara indetta dall'ATO Toscana Centro per l'affidamento del servizio di raccolta e smaltimento rifiuti. Gli scenari che potranno interessare la società partecipata dal Comune di Firenze, Quadrifoglio S.p.A., che partecipa alla gara in ATI con le altre Aziende *incumbent* del territorio di Firenze-Pistoia-Prato, sono essenzialmente due: in caso di aggiudicazione del servizio al citato raggruppamento di aziende *incumbent*, sarà avviato un processo di fusione fra tutti partner

della citata ATI oppure, in caso di non aggiudicazione ad esse, il subentrante provvederà alla corresponsione dell'indennizzo previsto dal capitolato di gara (pari al valore netto contabile di beni e attrezzature trasferite al gestore subentrante). Si evidenzia che la procedura di aggiudicazione è in corso e si concluderà presumibilmente entro il corrente anno solare 2015. Fino alla conclusione di tale procedura non è possibile alcuna riorganizzazione della partecipazione societaria.

Si ricorda infine che Quadrifoglio Spa è socio di maggioranza della società mista QThermo, affidataria della costruzione e gestione dell'impianto termico di Case Passerini (Sesto F. – Firenze). Tale partecipazione e concessione continuerà indipendentemente dall'esito della gara di ambito.

## 7 Toscana Energia S.p.A., Publiacqua S.p.A.

Nell'ambito dei principali SPL ed in particolare nella distribuzione gas e nel servizio idrico integrato in cui il Comune opera attraverso le partecipate rispettivamente Toscana Energia S.p.A. e Publiacqua S.p.A., le attività di razionalizzazione consistono nel promuovere aggregazioni su base regionale fra gli attuali gestori con l'obiettivo di aumentare la dimensione aziendale per ottenere ricadute in termini di benefici tariffari per gli utenti conseguenti alle economie di scala.

Fra i molteplici benefici di tali integrazioni si citano in particolare la riduzione della necessità di indebitamento delle società per far fronte al riscatto degli *asset* post aggiudicazione, la possibilità di maggior successo nella partecipazione alle gare della distribuzione (relativamente al gas), il perseguimento di economie di scala e crescita di marginalità che consentano ricadute economiche per i soci pubblici in termini di aumento di dividendi e/o sopravvenienze derivanti dall'eventuale cessione di quote (relativamente al gas).

Le società di distribuzione del gas e del servizio idrico integrato sono partecipate da una pluralità di Comuni toscani (principalmente pisani, empolesi e fiorentini che detengono la maggioranza del capitale) e da *partners* industriali privati.

Prima della scadenza degli affidamenti i servizi di distribuzione del gas dovranno essere messi a gara da tutti i comuni toscani e italiani (novembre 2015), mentre nel servizio idrico integrato occorre pianificare il percorso in vista della scadenza dell'attuale concessione (2021 per Publiacqua SpA).

Pertanto, è stato avviato un percorso di condivisione politica fra i principali soci circa l'integrazione fra gli attuali *incumbent* regionali e con i soggetti privati al fine di comprendere i reali benefici e la fattibilità generale di tali operazioni, prima di sottoporli alla discussione dei Consigli comunali.

Al piano è associato il sotto riportato cronoprogramma.

	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15	gen-16	feb-16	mar-16	apr-16	mag-16
Condivisione operazione partner pubblici														
Condivisione operazione partner privati														
Redazione da parte dei CdA del Progetto di fattibilità														
Approvazione progetto di fattibilità Consigli Comunali														
Approvazione progetto di fattibilità Assemblee dei Soci														
Redazione da parte dei CdA del progetto di fusione (e doc collegati)														
Approvazione fusione nei Consigli Comunali														
Assemblee straordinarie di fusione aziende														
Perfezionamento fusione e Assemblea nomina CdA NewCo														

## 8 Mercafir S.C.p.A.

Mercafir ha una concessione fino al 2029 per la gestione del Mercato polivalente di Novoli.

Nell'area dove è insediato oggi il citato mercato generale, per effetto della procedura avviata con delibera G.C. n° 1 del 7 gennaio 2015 dovrebbe avere sede il nuovo Stadio comunale, modificando la previsione che nel comparto nord dell'attuale Mercafir abbia sede il nuovo mercato (così come previsto dalla delibera C.C. n° 56 del 15 ottobre 2012) che doveva secondo le previsioni sostituire l'attuale (ormai obsoleto).

Al fine di garantire la presenza sul territorio fiorentino di un mercato polivalente aventi le caratteristiche di quello di Novoli (così come programmato dovesse essere il nuovo), l'Amministrazione comunale deve procedere all'individuazione di una nuova area dove costruire il mercato. Per l'effettuazione di tale ricerca, l'Amministrazione comunale ha pubblicato un bando di sollecitazione per manifestazioni di interesse cui potranno aderire soggetti proprietari di aree dalle caratteristiche logistiche e dimensionali adeguate alla recettività della nuova struttura di mercato polivalente (con scadenza il 20 maggio 2015).

Le fasi preliminari del piano di razionalizzazione relativamente a Mercafir per il 2015, nel rispetto dei nuovi obiettivi urbanistici, nonché della conservazione dei livelli occupazionali odierni di Mercafir sono le seguenti:

- emissione bando per l'individuazione del nuovo terreno di possibile destinazione del nuovo mercato polivalente,
- verifica condizioni di acquisto del terreno e valutazione degli scenari
- valutazione della concessione a Mercafir e della futura concessione di costruzione e gestione.
- Affidamento della nuova concessione di costruzione e gestione del nuovo mercato polivalente

Il cronoprogramma (che dipende essenzialmente dalla procedura di realizzazione dello Stadio comunale) associato alle fasi è il seguente.

	mar-15	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15	gen-16
emissione bando (scad. 20/5/2015) per l'individuazione area di possibile destinazione del nuovo mercato polivalente											
verifica condizioni di acquisto del terreno e valutazione degli scenari											
valutazione della revisione concessione a Mercafir (disciplina rapporto soci)											

## 9 Firenze Fiera SpA

Firenze Fiera S.p.A. gestisce le strutture fieristico - congressuali del Palazzo dei Congressi, del Palazzo degli Affari e della Fortezza da Basso per l'organizzazione di eventi, fiere, convegni e per la promozione economica e sociale del territorio. La necessità di un recupero della redditività da conseguire attraverso il rilancio dell'attività (in particolare del settore congressuale e convegnistico) e un programma di contenimento dei costi aziendali, impone un riposizionamento della società. Il primo passo del percorso si basa sull'ipotesi di una revisione dell'attuale concessione che consenta agli Enti pubblici soci di pianificare e realizzare gli investimenti sulle strutture demaniali ottenendo al contempo un canone adeguato da parte del gestore anche attraverso l'aumento del potenziale dell'offerta di servizi in strutture differenziate quali la Stazione Leopolda ed il nuovo Teatro dell'Opera di Firenze (nei periodi non occupati dalle rappresentazioni della Fondazione del Maggio Musicale Fiorentino).

	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15	gen-16	feb-16
1 revisione della concessione											
2 studio di fattibilità della gestione integrata degli immobili Fiera, Leopolda, Teatro dell'Opera											
3 affidamento della nuova concessione della gestione e dei grandi eventi											

### 10 AdF S.p.A. e SAT S.p.A.

Le due società di gestione degli scali aeroportuali di Firenze e di Pisa, partecipate dal Comune di Firenze, con deliberazione positiva del Comune di Firenze nelle rispettive assemblee straordinarie, hanno proceduto nel mese di febbraio 2015 alla fusione dando luogo a Toscana Aeroporti SpA nella quale il Comune di Firenze deterrà una quota di circa l'1%.

Il piano industriale del nuovo soggetto, nel prevedere uno sviluppo in termini di fatturato e marginalità, è suscettibile di condurre ad un apprezzamento delle partecipazioni detenute dal Comune di Firenze con conseguenti vantaggi in caso di cessione della quota.

Pertanto, compatibilmente alle previsioni del DM 521/97 (che impone che gli aeroporti italiani una quota di almeno il 20% di partecipazione pubblica) potrà essere valutata ipotesi di riduzione delle quote detenute dal Comune.

### 11 Fidi Toscana S.p.A. e Banca Etica Soc. Coop.

Il Comune di Firenze, dopo aver condiviso con gli altri soci pubblici delle società in questione, può procedere alla cessione delle partecipazioni (lett. a comma 611 art. 1 L.190/2014) che si ritiene abbiano svolto la funzione agevolativa di accesso al credito da parte degli operatori economici del territorio ma che oggi si configurano come marginali e non strategiche.

I vantaggi per l'Amministrazione consistono nella riacquisizione di disponibilità finanziarie pari al valore delle quote cedute come precisato nel prosieguo della presente relazione. Sostanzialmente le fasi per procedere consistono nell'adozione degli atti di competenza del Consiglio comunale e nell'espletamento delle procedure operative per la cessione (gara per la vendita delle quote e/o recesso con rimborso del capitale da parte delle società) secondo il seguente cronoprogramma.

	feb-15	mar-15	apr-15	mag-15	giu-15	lug-15	ago-15	set-15	ott-15	nov-15	dic-15
Delibera Consiglio Comunale per cessione quote											
procedura di gara per la cessione											
eventuale recesso con rimborso delle quote da parte delle società											

### 12 L'isola dei Renai S.p.A.

Sulla base della lett. b) del comma 611 della Legge di Stabilità 2015, deve essere soppressa in quanto il numero degli amministratori è maggiore di quello dei dipendenti.

Il quadro risultante dalla possibile realizzazione del piano di razionalizzazione, vedrebbe la riduzione delle partecipazioni del Comune di Firenze in misura significativa (da 20 a 11 complessivamente).

## RISPARMI DA CONSEGUIRE

Con riferimento alle previsioni del piano possono essere conseguiti risparmi configurabili sotto le seguenti forme:

- a) riduzione dei costi di *governance* (lett. e comma 611 art. 1 L.190/2014) al momento non quantificabili e, tuttavia, non incidenti direttamente sul bilancio comunale,
- b) riduzione dei corrispettivi per servizi affidati *in house*,
- c) aumento entrate per liquidazione delle quote di capitale delle società a seguito di alienazione (con possibilità di avvalersi della lett. d) comma 609 art.1 L.190/2014).

In merito al punto a) ricadono in tale ambito le operazioni previste nei precedenti paragrafi 1) e 2). Il contenimento dei costi per la riduzione degli organi non impatta direttamente sulla contabilità dell'Amministrazione ma indirettamente; potranno essere conseguiti contenimenti nei costi dei servizi affidati a seguito dei minori oneri a carico delle società risultanti dal processo di aggregazione con conseguenti benefici tariffari per l'utenza (SPL).

Per quanto concerne le riduzioni di spesa di cui alla precedente lettera b):

- l'operazione di cui al paragrafo 1.1 (affidamento a SILFI 2.0 dei servizi di illuminazione e altri) come descritto compiutamente nella relazione della Direzione Nuove Infrastrutture e Mobilità agli atti, a cui si rimanda, consentirà, qualunque sia lo scenario operativo prescelto in sede di affidamento (con fornitura di energia o meno), di ottenere una riduzione dei corrispettivi a carico dell'Amministrazione e/o l'incremento dei livelli di servizio attuali;
- l'operazione di assegnazione di un immobile di proprietà dell'Amministrazione alla propria Società strumentale SaS S.p.A. di cui al paragrafo 3) con il contestuale rilascio di immobili attualmente in locazione, consente un differenziale positivo tra potenziale locazione e riduzione dei corrispettivi a carico del Comune per i servizi resi pari a circa 55.000,00€ nel 2015.

Per quanto riguarda l'aumento di entrate di cui alla precedente lettera c) a seguito liquidazione quote, sono ad oggi quantificabili, sulla base dei dati di patrimonio netto risultante da bilancio 2013, le seguenti operazioni di cui ai paragrafi:

- 2) per € 1.939.587,00 quale introito dalla cessione delle quote TRAM S.p.A. cui si aggiunge il recupero delle somme liquidate e da liquidare a titolo di finanziamento soci,
- 11) per € 202.588,14 e € 7.542,45 rispettivamente per cessione delle quote Fidi Toscana e Banca Etica,
- 12) per € 9.368,24.

Il Dirigente  
Enrico Maria Peruzzi