



COMUNE DI LECCE

D.U.P. 2025-2027

ALLEGATO “D”

**OBIETTIVI DI GESTIONE DELLE
SOCIETÀ PARTECIPATE ED ENTI**

***(ART. 147-QUATER DEL D.LGS. 267/2000,
ART. 19, COMMI 5-7, DEL D.LGS. 175/2016
E D.LGS n. 201/2022)***

1. Premessa

L'art. 147-quater del D.Lgs. 267/2000 (TUEL), aggiunto dal D.L. 174/2012 e successivamente modificato, disciplina le modalità dei controlli sulle società partecipate non quotate. In particolare, il comma 2 prevede che "[...] 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."

Il vigente "REGOLAMENTO SUI CONTROLLI INTERNI", approvato con deliberazione del C.C. n. 1 del 11.01.2013 e modificato, da ultimo, con delibera di C.C. n. 43 del 21.04.2022, al capo IV (artt. 22 – 26) prevede il CONTROLLO SULLE SOCIETÀ PARTECIPATE NON QUOTATE definendo la disciplina attuative del citato art. 147-quater del TUE, e rimanda all'apposito regolamento del Controllo Analogo ove trova compiuta disciplina il controllo riguardante le società partecipate non quotate e a capitale interamente pubblico.

Con il vigente "REGOLAMENTO SULL'IN HOUSE PROVIDING MEDIANTE CONTROLLO ANALOGO", approvato con D.C.C. n. 44 del 21.04.2022, si:

- a) *disciplina le attività di vigilanza e di controllo analogo, come definito dall'art. 2 del D.Lgs. 175/2016, esercitate dal Comune di Lecce sulle società in house, di cui all'art. 4, comma 4 del D.Lgs. 175/2016, al fine di garantire il rispetto delle prescrizioni normative nazionali e comunitarie ed allo scopo di regolamentare la tipologia e le modalità di circolazione delle informazioni tra l'amministrazione comunale e gli organi amministrativi di dette società;*
- b) *individua i comportamenti degli organi delle società partecipate in house, nei confronti del Comune e le diverse competenze degli organi dell'amministrazione comunale in un'ottica di governance.*

A sua volta, l'art. 19, commi 5-7, del D.Lgs. 175/2016 ("Testo unico delle società a partecipazione pubblica") ha stabilito che:

5. *Le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale, e tenuto conto di quanto stabilito dall'art. 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera.*
6. *Le società a controllo pubblico garantiscono il completo perseguimento degli obiettivi di cui al comma 5 tramite propri provvedimenti da recepire, ove possibile, nel caso del contenimento degli oneri contrattuali, in sede di contrattazione di secondo livello.*
7. *I provvedimenti e i contratti di cui ai commi 5 e 6 sono pubblicati sul sito istituzionale della società e delle pubbliche amministrazioni socie [...].*

Per quanto riguarda "i provvedimenti e i contratti" di cui al comma 6 del citato art. 19 del D.Lgs. 175/2016, gli stessi sono prontamente trasmessi a mezzo p.e.c. da ciascuna società al Comune al fine di consentire a quest'ultimo la pubblicazione ai sensi del comma 7.

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 dagli statuti sociali, dai contratti di servizio e, ove presenti, dai relativi disciplinari o capitolati di servizio, comunque denominati, ai quali si fa riferimento.

Rispetto a quanto previsto dall'art. 147-quater, comma 2, del D.Lgs. 267/2000 e dall'art. 19, commi 5-7, del D.Lgs. 175/2016, nel presente allegato al Documento Unico di Programmazione (DUP) sono indicati obiettivi generali e specifici di gestione, da intendersi come ulteriori ed integrativi rispetto a quanto eventualmente disciplinato dai contratti di servizio. Gli obiettivi generali di gestione sono riportati al successivo punto 3, gli obiettivi specifici sono riportati nelle tabelle allegate. Tutti gli obiettivi potranno essere oggetto di revisione ed aggiornamento.

Ai punti 4, 5, 6 e 7 del presente documento sono inoltre riportati alcuni indirizzi rivolti alle società partecipate ed agli enti, al fine di promuoverne il buon andamento e di integrare le funzioni di indirizzo e controllo del Comune.

2. Tipologie dei destinatari e diversa modalità di applicazione degli obiettivi stabiliti

Gli indirizzi e gli obiettivi stabiliti dal Comune di Lecce 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, fatto salvo quanto previsto per le società *in house* al fine di consentire l'esercizio del controllo analogo.

Per gli enti diversi dalle società, rispetto ai quali il Comune di Lecce esercita funzioni di indirizzo e/o di controllo, gli indirizzi e gli obiettivi approvati costituiscono indirizzi 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 dell'Unione Europea.

È 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 da cui sono partecipate, salvo l'utilizzo di anticipazioni di cassa finalizzate a superare momentanee carenze di liquidità, 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 pubblicistiche in materia di appalti e contratti, di personale ed incarichi, di composizione e costo degli organi amministrativi e di controllo, nonché degli eventuali vincoli di finanza pubblica.

Le società sono tenute al rispetto della disciplina introdotta dal D.Lgs. 175/2016 ed all'attuazione delle eventuali misure specificamente previste per ciascuna di esse nel Piano di razionalizzazione delle partecipazioni societarie dirette e indirette.

4. Trasparenza e prevenzione della corruzione

Nel presente documento si fa menzione, a titolo riepilogativo, anche delle norme in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione al cui rispetto sono chiamate le società e gli enti soggetti, ai sensi della Legge 190/2012 (prevenzione della corruzione), del D.Lgs. 33/2013 (pubblicità e trasparenza) e del D.Lgs. 39/2013 (cause di incompatibilità e inconfiribilità).

Alla luce delle modifiche normative intervenute e con particolare riferimento al D.Lgs. 97/2016 (*"Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 dicembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell'articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche"*), l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC), con Delibera n. 1134 del 08.11.2017, ha approvato le *"Nuove linee guida per l'attuazione della normativa in materia di prevenzione della corruzione e trasparenza da parte delle società e degli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazione e degli enti pubblici economici"*, pubblicate nella Gazzetta Ufficiale, Serie Generale, n. 284 del 05.12.2017.

Le Nuove linee guida disciplinano l'applicazione delle disposizioni in tema di trasparenza e prevenzione della corruzione che la legge pone direttamente in capo alle società e agli enti controllati o partecipati nonché agli enti privati a cui è affidato lo svolgimento di attività di pubblico interesse.

Pertanto, tali società ed enti sono tenuti a dare attuazione alle norme di legge vigenti in materia secondo le modalità indicate dalla citate Nuove linee guida dell'ANAC.

In tale contesto, le presenti indicazioni sono finalizzate a dare impulso ed a promuovere l'adozione delle misure prescritte in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione.

4.1. Ambito soggettivo di applicazione

In tema di trasparenza, l'art. 2-bis del D.Lgs. 33/2013, introdotto dal D.Lgs. 97/2016, disciplina l'ambito soggettivo di applicazione delle disposizioni sia per quanto riguarda l'accesso civico generalizzato che gli obblighi di pubblicazione.

Per quanto riguarda invece le misure di prevenzione della corruzione diverse dalla trasparenza, l'art. 1, comma 2-bis, della Legge 190/2012, introdotto dal D.Lgs. 97/2016, stabilisce che tanto le pubbliche amministrazioni che i soggetti di cui al comma 2 dell'art. 2-bis del D.Lgs. 33/2013 sono destinatari delle indicazioni contenute nel Piano nazionale anticorruzione (PNA) ma, mentre le prime sono tenute ad adottare un Piano della trasparenza e della prevenzione della corruzione (PTPC), i soggetti di cui al citato art. 2-bis, comma 2, del D.Lgs. 33/2013 devono adottare *"misure integrative di quelle adottate ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2011, n. 231"* con riferimento alle funzioni svolte e in relazione alla propria specificità organizzativa. Sono invece esclusi dall'ambito di applicazione delle misure di prevenzione della corruzione, diverse dalla trasparenza, i soggetti di cui al comma 3 dell'art. 2-bis del D.Lgs. 33/2013.

Occorre sottolineare come, con riferimento alle società *in house*, l'ANAC, al paragrafo 2.1 delle Nuove linee guida, ha precisato che: *"Ai fini delle presenti linee guida, per amministrazione controllante deve intendersi non solo quella titolare delle partecipazioni ma anche, quando non coincidente, l'amministrazione che esercita un effettivo potere di controllo e indirizzo dell'attività sociale [...]. Pertanto, nel caso di società in house, deve ritenersi "controllante" anche l'amministrazione che esercita il potere di controllo analogo sulla società partecipata, potendone determinare gli obiettivi strategici e le decisioni significative, così come previsto dalla definizione contenuta nell'art. 5 del d.lgs. 50/2016"*.

4.2. Vigilanza sull'adozione di misure di prevenzione della corruzione e di trasparenza e promozione dell'adozione delle misure

Le società e gli enti di cui al paragrafo precedente sono tenuti, per quanto di rispettiva competenza, all'attuazione della disciplina in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione che la legge pone loro direttamente in capo, con le modalità definite dalle Nuove linee guida approvate dall'ANAC con la citata Delibera n. 1134 del 08.11.2017.

Nel quadro definito da tali disposizioni, le presenti Direttive danno impulso e promuovono l'adozione delle misure prescritte, come previsto dal paragrafo 4 delle Nuove linee guida.

4.3. Adozione del “modello 231” e delle relative misure integrative da parte delle società e degli enti

Con la revisione degli statuti delle società, sia controllate che partecipate, e degli enti, sono state introdotte clausole statutarie che prevedono come obbligatoria l'adozione del “modello 231”. Per tutte quelle società ed enti di diritto privato i cui statuti non recano una tale disposizione, con le presenti direttive si conferma l'indirizzo di provvedere all'adozione del “modello 231”.

In ogni caso, si ricorda che i soggetti di cui al citato art. 2-bis, comma 2, del D.Lgs. 33/2013 devono adottare “*misure integrative di quelle adottate ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2011, n. 231*” con riferimento alle funzioni svolte e in relazione alla propria specificità organizzativa, finalizzate alla prevenzione della corruzione. In tale modello devono essere riunite, in una sezione apposita e chiaramente identificabili, le misure integrative, adottate dall'organo amministrativo, elaborate dal Responsabile della prevenzione della corruzione in stretto coordinamento con l'organo che svolge le funzioni di l'Organismo di vigilanza (OdV).

Per le società a partecipazione pubblica non di controllo e le associazioni, le fondazioni e gli altri enti privati di cui al comma 3 dell'art. 2-bis del D.Lgs. 33/2013, le misure da adottare sono riportate, rispettivamente, ai paragrafi 3.3 e 3.4 delle Nuove linee guida dell'ANAC.

4.4. Contenuti del “modello 231” per le società in controllo pubblico e le società *in house*

Le Nuove linee guida dell'ANAC, al paragrafo 3.1.1, individuano e descrivono i *contenuti minimi delle misure* da adottare da parte delle società in controllo pubblico (ivi incluse le società *in house*). Rinviando integralmente alle Nuove linee guida per quanto riguarda la descrizione dei contenuti minimi, se ne riporta qui il solo elenco sintetico:

- 4.4.a) Individuazione e gestione dei rischi di corruzione;
- 4.4.b) Sistema dei controlli;
- 4.4.c) Codice di comportamento;
- 4.4.d) Inconferibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali;
- 4.4.e) Incompatibilità specifiche per gli incarichi di amministratore e per gli incarichi dirigenziali;
- 4.4.f) Attività successiva alla cessazione del rapporto di lavoro dei dipendenti pubblici;
- 4.4.g) Formazione;
- 4.4.h) Tutela del dipendente che segnala illeciti;
- 4.4.i) Rotazione o misure alternative;
- 4.4.j) Monitoraggio.

Fermi restando i contenuti minimi delle misure di prevenzione della corruzione sopra richiamati, come specificati dalle Nuove linee guida dell'ANAC, alle società e agli enti controllati dal Comune di Lecce, nonché alle società *in house*, è data indicazione di adottare, con proprie modalità organizzative, ulteriori misure di prevenzione della corruzione, individuando le connesse azioni di monitoraggio e controllo, relative almeno ai seguenti ambiti e contenuti:

- 4.4.k) Compensi attribuiti all'organo amministrativo ed a quello di controllo, con riferimento a quanto previsto dall'art. 11, commi 6-7-8, del D.Lgs. 175/2016 o da altre disposizioni di legge applicabili, ivi incluso l'art. 5, comma 9, del D.L. 95/2012 come modificato dall'art. 17, comma 3, della Legge 124/2015;
- 4.4.l) Rimborsi delle spese di missione spettanti ai membri dell'organo amministrativo;
- 4.4.m) Reclutamento di personale dipendente, ivi comprese le progressioni di carriera, nonché reclutamento di personale con contratti di lavoro flessibile, nel rispetto dell'art. 19, commi 2-3, del D.Lgs. 175/2016 e delle altre norme applicabili; trattamento economico del personale;
- 4.4.n) Conferimento di incarichi di lavoro autonomo di qualunque tipo e svolgimento di tirocini, nel rispetto dei criteri di cui allo schema di Regolamento approvato con Deliberazione della G.C. n. 81 del 30.05.2019 ed alle precisazioni di cui alla successiva circolare prot. n. 79885 del 31.07.2019;
- 4.4.o) Svolgimento dei procedimenti relativi alle funzioni amministrative attribuite dai soci;
- 4.4.p) Svolgimento delle procedure di gestione e di riscossione dei crediti;
- 4.4.q) Applicazione del codice dei contratti pubblici per l'acquisto di beni, servizi e lavori e ricorso agli strumenti di acquisizione messi a disposizione da Consip S.p.A.;
- 4.4.r) Divieto di effettuazione di sponsorizzazioni (assumendo la veste di *sponsor*) da parte delle società *in house*;
- 4.4.s) Divieto di erogazione di contributi liberali comunque denominati;
- 4.4.t) Rispetto delle disposizioni in materia di tracciabilità dei flussi finanziari ai sensi dell'art. 3 della Legge 136/2010, ivi inclusa la registrazione del codice CIG (codice identificativo gara).

4.5. Nomina del Responsabile della trasparenza e della prevenzione della corruzione

L'art. 1, comma 7, della L. 190/2012, come modificato dal D.Lgs. 97/2016, riunisce nella stessa figura i compiti di Responsabile della prevenzione della corruzione (RPC) e di Responsabile della trasparenza (RT), salvo in caso di obiettive difficoltà organizzative.

Le società e gli enti soggetti sono tenuti alla nomina del Responsabile della trasparenza e della prevenzione della corruzione (RTPC) attenendosi a quanto previsto dalle Nuove linee guida dell'ANAC.

4.6. Individuazione dell'organo che svolge le funzioni di Organismo di vigilanza

L'art. 1, comma 8-bis, della Legge 190/2012, nelle pubbliche amministrazioni, attribuisce all'OIV compiti specifici in ordine alla vigilanza sul sistema di trasparenza e prevenzione della corruzione. L'ANAC ritiene che, anche nelle società, occorra individuare il soggetto più idoneo allo svolgimento delle medesime funzioni. A tal fine ogni società, sulla base di proprie valutazioni di carattere organizzativo e funzionale e privilegiando in ogni caso le soluzioni che non comportano aggravio di costi, attribuisce con provvedimento motivato tali compiti all'organo interno di controllo reputato più idoneo ovvero ad un organismo di vigilanza (OdV). Si rinvia, in particolare, al paragrafo 3.1.2 delle Nuove linee guida ANAC.

4.7. Misure di trasparenza e accesso generalizzato

Per quanto riguarda le misure di trasparenza e il diritto di accesso generalizzato, si fa rinvio rispettivamente alle Nuove linee guida dell'ANAC cui le società ed enti sono tenuti ad uniformarsi, per quanto di competenza.

In materia di trasparenza, i dati da pubblicare sono quelli specificati dall'allegato 1 della Delibera dell'ANAC n. 1134/2017 ("Allegato 1. Sezione "società trasparente / amministrazione trasparente" - Elenco degli obblighi di pubblicazione").

5. Disposizioni per l'affidamento di incarichi di lavoro autonomo

Per disciplinare le modalità e le procedure di affidamento degli incarichi di lavoro autonomo gli organi amministrativi delle società controllate adottano apposita disciplina regolamentare i cui principi devono riferirsi alle norme di natura pubblicistica applicata agli Enti locali territoriali.

6. Programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale

Secondo quanto previsto dall'art. 6, commi 2 e 4, del D.Lgs. 175/2016, le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione sul governo societario che dette società predispongono contestualmente al bilancio d'esercizio.

Per la redazione del programma di valutazione del rischio di crisi aziendale le società controllate fanno riferimento alle *"Indicazioni sul Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale"* pubblicate sul sito internet della Struttura di monitoraggio del Dipartimento del Tesoro salvo ulteriori linee guida trasmesse dal Comune.

Nel caso in cui le analisi effettuate attraverso il sistema di valutazione del rischio adottato evidenzino la presenza di una situazione di crisi d'impresa, occorre che l'organo amministrativo adotti senza indugio i provvedimenti necessari ed evitare l'aggravamento della crisi, a correggerne gli effetti ed a eliminarne le cause, attraverso un adeguato Piano di risanamento.

7. 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 Lecce, 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 Lecce fissa.

OBIETTIVI GENERALI

Gli obiettivi generali delle società in-house, si concentrano su diverse aree chiave per garantire un'efficace gestione e una gestione orientata alla massimizzazione dell'efficienza e alla creazione di valore pubblico. Per quanto riguarda il management, alcuni degli indirizzi strategici più rilevanti includono:

1. **Ottimizzazione della Governance:** Le società in-house devono garantire una gestione chiara, trasparente e responsabile. Il management deve essere in grado di rispondere agli obiettivi pubblici senza conflitti di interesse, rispettando criteri di efficienza e trasparenza. Ciò implica anche una chiara separazione tra la governance politica e quella operativa, così da evitare interferenze non giustificate.

2. **Efficacia ed Efficienza Operativa:** Per le società in-house, una strategia fondamentale è quella di massimizzare l'efficienza operativa, riducendo i costi senza compromettere la qualità dei servizi offerti. Questo spesso implica l'introduzione di pratiche di lean management e la digitalizzazione dei processi aziendali.

3. **Innovazione e Sostenibilità:** Le società in-house devono anche puntare all'innovazione, adottando nuove tecnologie e modelli di business per migliorare i servizi e rispondere alle necessità in continuo cambiamento della collettività. Inoltre, la sostenibilità è sempre più un tema centrale nelle scelte strategiche, sia in termini ambientali che sociali.

4. **Pianificazione e Gestione delle Risorse Umane:** Un'altra componente essenziale è la gestione del capitale umano. La società in-house deve avere un management capace di sviluppare politiche che promuovano una cultura aziendale orientata alla performance e alla responsabilità sociale. È fondamentale sviluppare un sistema di formazione e sviluppo professionale continuo, in particolare nelle aree che rappresentano il core aziendale. Con riferimento alle spese di personale, in ottemperanza alle previsioni del citato art. 19, comma 6, del D.lgs 175/2016, si ritiene di indirizzare le società controllate dall'Amministrazione comunale al generale principio del contenimento in costanza di servizi svolti nel tempo, al netto degli effetti delle dinamiche risultanti dalla contrattazione collettiva nazionale, fermo restando quanto di seguito più specificamente dettagliato in ordine alle politiche assunzionali e al contenimento degli oneri del personale. Come prescritto dalla normativa in materia di personale ed in particolare dal precitato art. 19 del TUSP, si riafferma la necessità di adozione di principi di evidenza pubblica, trasparenza e pubblicità nella selezione del personale e degli incarichi professionali e di collaborazione, adottando le misure organizzative più efficienti tenendo conto delle specificità e delle necessità delle singole società in house;

5. **Performance e Controllo Strategico:** Le società in-house devono monitorare costantemente le performance attraverso indicatori chiari, sia di processo che di risultato. Una strategia efficace implica una gestione attenta delle performance, con una continua valutazione dei risultati in relazione agli obiettivi iniziali.

6. **Relazioni con i Stakeholder:** La società in-house deve mantenere una stretta collaborazione con i propri stakeholder, tra cui enti pubblici, cittadini, fornitori e partner privati. La comunicazione trasparente e l'adozione di un approccio partecipativo alle decisioni strategiche sono cruciali.

7. **Compliance e Regolamentazione:** Essendo un'entità pubblica, la società in-house deve operare nel rispetto delle normative e delle regolazioni del settore pubblico, garantendo la conformità con le leggi anticorruzione, la trasparenza finanziaria e la responsabilità sociale. A tal fine deve provvedere:

- all'aggiornamento delle carte dei servizi sulla base dei contratti di servizi in essere;
- trasmissione delle informazioni di bilancio infra annuale, nonché della verifica del grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati, rilevate al 30 giugno dell'anno di riferimento, con rilevazione di eventuali criticità emerse nel primo semestre dell'anno o attese in relazione a fatti gestionali eventi di mercato/generali;
- Trasmissione di una proposta di schema di contabilità analitica relativa ai singoli contratti di servizi;

L'adozione di questi obiettivi generali consente alle società in-house di raggiungere un equilibrio tra gli obiettivi pubblici e le esigenze di efficienza gestionale, mantenendo sempre una visione di lungo termine orientata al bene pubblico.

OBIETTIVI SPECIFICI

Lupiae Servizi S.p.A.

1. Politiche sul management aziendale

- a) L'obiettivo è quello di conseguire, in termini di risultati di bilancio, un incremento di almeno il **5 % dell'utile netto d'esercizio annuo**. Per aumentare il margine operativo, le società in-house devono adottare strategie focalizzate sull'efficienza operativa, sull'ottimizzazione dei costi e sull'incremento dei ricavi, tenendo conto delle specificità del settore pubblico e della necessità di garantire servizi di qualità ai cittadini.
- b) Diversificare l'asset aziendale prevedendo di acquisire nuovi servizi dal libero mercato per una quota di attività di almeno il **3 % del fatturato da conseguire progressivamente nel triennio**, entro il limite massimo societario previsto del 20%. Identificare nuove aree di business o espandere i servizi esistenti in modo da attrarre nuovi clienti (ad esempio, esternalizzando determinati servizi a enti privati) può aumentare i ricavi senza un incremento significativo dei costi fissi. La diversificazione consente di aumentare le entrate, migliorando così il margine operativo.

2. Politiche assunzionali e gestione delle risorse umane.

Con riferimento al verbale dell'Assemblea dei Soci del 30 maggio 2024, con il quale è stato approvato il Bilancio relativo all'esercizio 2023 e con riferimento al redigendo Piano Triennale delle assunzioni 2025 -2027, si definiscono

di seguito le direttive gestionali per l'attuazione dello stesso e più in generale sulle politiche di ricorso assunzionali e di management delle risorse umane :

- a) in caso di invarianza, stabilità di servizi e fermo restando quanto sopra, sarà possibile procedere alle assunzioni necessarie a garantire l'ordinario turnover dei lavoratori in servizio con l'acquisizione di risorse per un costo non superiore al 100% del costo del personale cessato;
- b) in caso di necessità, di sopperire a carenze temporanee di risorse o implementazioni di servizi in affidamento non aventi caratteristiche di stabilità nel tempo, si potrà procedere al reperimento di risorse, a tempo determinato, interinale o altre forme temporanee, avuto comunque riguardo alla sostenibilità economica di tali interventi rispetto al complessivo equilibrio aziendale, entro un tetto massimo di spesa pari **al 10 % del costo complessivo sostenuto nell'ultimo bilancio 2023** per la voce di spesa complessiva di personale;
- c) graduale ripristino, a domanda dei lavoratori aventi titolo, del *full time* per il personale dipendente compatibilmente con le esigenze aziendali e l'equilibrio di bilancio;
- d) parametrizzazione del trattamento economico dei dirigenti della società non superiore a quello dei dirigenti del Comune di Lecce, fatti salvi i limiti contrattuali;
- e) come prescritto dalla normativa in materia di personale ed in particolare dal precitato art. 19 del TUSP, si riafferma la necessità di adozione di principi di evidenza pubblica, trasparenza e pubblicità nella selezione del personale e degli incarichi professionali e di collaborazione, di cui alle lettere a) e b), adottando le misure organizzative più efficienti tenendo conto delle specificità della medesima società.
- f) **Formazione e Sviluppo del Personale:** Investire in formazione continua e nello sviluppo delle competenze permette di aumentare la produttività dei dipendenti. Una forza lavoro più competente e motivata è in grado di offrire un servizio migliore e più efficiente, con conseguente miglioramento del margine operativo.
- g) **Gestione della Performance e Incentivi:** Implementare sistemi di misurazione della performance e creare incentivi per premiare i risultati può motivare i dipendenti a essere più produttivi, riducendo i costi operativi legati alla bassa performance.
- h) **Ottimizzazione della Struttura Organizzativa:** Una riorganizzazione aziendale che riduca la burocrazia e snellisca la struttura gerarchica, eliminando sovrapposizioni o duplicazioni, può migliorare la reattività e ridurre i costi amministrativi.

Contratto di servizio	Indicatore	Valore atteso
<i>Servizio di Manutenzione del Verde Pubblico, compreso quello cimiteriale e dei campi di inumazione; Manutenzione Verde Scuole e Impianti sportivi; Manutenzione Verde Marine; Verde parco Belloluogo; Servizio di apertura e chiusura Villa Comunale e Parco Belloluogo; Manutenzione Giostrine</i>	Obiettivi strategici: - garantire la pubblica sicurezza e incolumità; - garantire l'igiene e decoro della città attraverso la cura del verde.	
	Scuole: N° interventi erogati/N° interventi richiesti	1 (=100%)
	Impianti Sportivi: N° interventi erogati/N° interventi richiesti	1 (=100%)
	N° alberi potati/ N° alberi previsti	1 (=100%)
	N° interventi taglio e rasatura prati eseguiti / N° interventi taglio e rasatura prati previsti	1 (=100%)
	N° impianti irrigazione riattivati / N° impianti irrigazione non funzionanti	0.3 (=30%)
	N° interventi sistemazione giostrine eseguiti/N° segnalazioni pervenute	1 (=100%)
	Marine: N° interventi erogati/N° interventi richiesti	1 (=100%)
	Verde Parco Belloluogo: : N° interventi erogati/N° interventi richiesti	1 (=100%)
	<i>Servizio di apertura e chiusura Villa Comunale e Parco Belloluogo: N° giornate di apertura previste /N° giornate di apertura erogate</i>	1 (=100%)
	Servizio di apertura e chiusura Villa Comunale e Parco Belloluogo: N° di personale previsto x N° di giornate	1 (=100%)

	previste/N° di personale effettivamente presente x N° di giornate previste	
	Servizio di apertura e chiusura Villa Comunale e Parco Belloluogo N° segnalazione reclamo per anomalia e disservizio" riconducibili alla società Lupiae Servizi spa	0

Contratto di servizio	Indicatore	Valore atteso
4. Servizio di Pulizia immobili di proprietà comunale o tenuti in fitto ad uso ufficio o per fini istituzionali	Indicatore di efficacia: - adeguatezza del servizio erogato rispetto alle aspettative e alle necessità degli utenti interni N° "questionari di Customer Satisfaction" contenenti il giudizio positivo sul servizio	Numero di questionari di customer restituiti dai dirigenti bimestralmente: almeno 6 cadauno con giudizio positivo
	N° di reclami e disservizi	N°di reclami e disservizi pari a "0"

Contratto di servizio	Indicatore	Valore atteso
5. Servizio di Manutenzione dei Plessi Scolastici, degli Impianti Sportivi e di Reperibilità;	N° di interventi eseguiti su N° di interventi richiesti	100% di interventi eseguiti su numero di interventi richiesti / 100% di interventi di manutenzione programmata eseguiti in funzione del dimensionamento scolastico e impianti sportivi
	Tempestività nell'erogazione	Riduzione del tempo intercorrente tra la richiesta e l'erogazione rispetto ai tempi previsti -
	N° "segnalazione reclamo o disservizio o mancata manutenzione" riconducibili alla società Lupiae Servizi spa	N° di reclami e disservizi pari a "0"

Contratto di servizio	Indicatore	Valore atteso
Servizio di Manutenzione stradale e di pronta reperibilità	N° di interventi di manutenzione effettuati su N° ordine di servizio impartiti.	100% di interventi eseguiti su numero di interventi richiesti
	Tempestività nell'esecuzione	riduzione del tempo intercorrente tra la richiesta e l'intervento rispetto all'anno precedente
	N. "segnalazione reclamo o disservizio" riconducibili alla società Lupiae Servizi spa	N. di reclami e disservizi pari a "0"

Contratto di servizio	Indicatore	Valore atteso
<i>Servizio di Portierato e Custodia di Sale Espositive, Strutture Monumentali ed altri immobili storici, di alcune sedi di Uffici Comunali;</i>	N° giornate di apertura previste /N° giornate di apertura erogate	1 (=100%)
	N° di personale previsto per ogni sede x N° di giornate previste/N° di personale effettivamente presente x N° di giornate previste	1 (=100%)
	N° segnalazioni per mancato utilizzo delle divise e dei cartellini di riconoscimento	0
	N° “questionari di Customer Satisfaction” contenenti i giudizi “POCO SODDISFATTO” e “PER NIENTE SODDISFATTO” per aspetti riconducibili alla società Lupiae Servizi spa	0
	N° moduli “segnalazione reclamo per anomalia e disservizio” riconducibili alla società Lupiae Servizi spa	0

Contratto di servizio	Indicatore	Valore atteso
<i>Servizio di accoglienza e biglietteria del MUST</i>	N° ore di apertura previste /N° ore di apertura erogate	1 (=100%)
	N° di personale previsto per turno x N° di giornate previste/N° di personale effettivamente presente per turno x N° di giornate previste	1 (=100%)
	N° di segnalazioni fatte dalla Direzione per inadempienze sull'erogazione del servizio	0
	N° di segnalazioni fatte dalla Direzione per mancato decoro del personale (non utilizzo delle divise o scarso ordine e decoro delle stesse).	0
	N° “questionari di Customer Satisfaction” contenenti i giudizi “POCO SODDISFATTO” e “PER NIENTE SODDISFATTO” per aspetti riconducibili alla società Lupiae Servizi spa	0
	N° moduli “segnalazione reclamo per anomalia e disservizio” riconducibili alla società Lupiae Servizi spa	0

Contratto di servizio	Indicatore	Valore atteso
<i>8. Servizio Trasporto Scolastico per le scuole dell’infanzia comunali e statali e per le scuole primarie statali e del</i>	N° episodi di ritardo nelle corse da e per i plessi	0
	N° episodi di mancata erogazione del servizio	0
	N° “questionari di Customer Satisfaction” contenenti i giudizi	0

servizio Trasporto di Alunni/Studenti Diversamente Abili delle scuole dell'infanzia comunali e statali, delle scuole primarie e secondarie di 1° statali;	"POCO SODDISFATTO" e "PER NIENTE SODDISFATTO" per aspetti riconducibili alla società Lupiae Servizi spa	
	N° moduli "segnalazione reclamo per anomalia e disservizio" riconducibili alla società Lupiae Servizi spa	0
	Numero moduli segnalazione reclamo per servizio di pulizia e disinfezione non svolto o reso in modo puntuale	0

Contratto di servizio	Indicatore	Valore atteso
9. Servizio di Sportello per le Attività sociali e Segretariato, Servizio Sociale professionale, Servizi nell'ambito Educativo e pedagogico, Centri Ricreativi per Anziani;	a) SPORTELLLO PER ATTIVITA' SOCIALI: – Massima gentilezza e cordialità nei rapporti con l'utenza e impegno nella soluzione delle problematiche; – Informazioni su accessibilità agli uffici; – Front office; – Attività di supporto per accoglienza, accompagnamento, ascolto e orientamento, registrazione e filtro della domanda di accesso ai servizi in raccordo con la rete del welfare d'accesso; – Facilitare gli utenti nel reperimento di moduli e stampati; – Tempestività nella sostituzione del personale assente in front office.	Indagine di customer satisfaction Giudizio minimo: soddisfatto
	b) SERVIZIO SOCIALE PROFESSIONALE PER I SERVIZI AFFERENTI ALLE AREE TECNICHE SPECIALISTICHE: MINORI, ADULTI IN DIFFICOLTA', ANZIANI E PERSONE CON DISABILITA': – Efficienza e professionalità; – Intervento tempestivo a seguito di formale segnalazione; – Massima attenzione, tempestività e professionalità nella redazione delle relazioni sociali richieste dal tribunale o da altri soggetti competenti in raccordo con i servizi sociali comunali e di ambito; – Puntualità nella partecipazione ad incontri o interventi in cui è richiesta la presenza di assistenti sociali	Rispetto della tempistica richiesta

	c) SERVIZI AMBITO EDUCATIVO E PEDAGOGICO. – Personale qualificato; – Il pedagogo deve disporre di un bagaglio molto ampio di conoscenze circa le discipline e gli ambiti del pensiero che configurano la base epistemologica della pedagogia ed anche di conoscenze molto specifiche riferite all'ambito educativo in generale, con particolare riferimento alla lotta contro la dispersione scolastica; – Capacità di analisi, abilità pratico progettuali, abilità comunicative e relazionali, capacità di mediare; – Capacità empatica.	Riduzione del numero dei casi di dispersione scolastica tenuto conto dell'emergenza epidemiologica che ha visto crescere il fenomeno dell'abbandono scolastico
	d) CENTRI SOCIALI ANZIANI – Rispetto degli orari; – Cortesia e disponibilità; – Rispetto orari apertura e chiusura centri anziani; – Tempestiva sostituzione del personale assente nei centri sociali anziani.	Indagine di customer satisfaction Giudizio minimo: soddisfatto

Contratto di servizio	Indicatore	Valore atteso
10. Servizi cimiteriali;	Numero operazioni svolte/numero operazioni programmate e richieste	1 (=100%)
	Numero ore di apertura erogate/numero ore di apertura previste	1 (=100%)
	Numero questionari customer satisfaction contenenti giudizio "poco soddisfacente-insoddisfacente/numero questionari pervenuti	0 (=0%)
	Numero moduli segnalazione reclamo per servizio di pulizia e disinfezione non svolto o reso in modo puntuale	0
	Numero moduli segnalazione reclamo per mancata fornitura presente nei servizi igienici	0
	Numero operazioni di raccolta e smaltimento dei rifiuti speciali regolarmente svolte/Numero operazioni raccolta e smarrimento dei rifiuti speciali provenienti dalle operazioni cimiteriali	1 (=100%)
	Numero reclami pervenuti per mancati lavori di piccola manutenzione	0

Contratto di servizio	Indicatore	Valore atteso
12. Servizio gestione Titoli edilizi.	N° valutazioni preliminari pratiche edilizie e/o richieste integrazioni	1250
	N° assistenza tecnica ai progettisti	1110
	N° supporto pratiche edilizie	210
	N° giorni apertura sportello	140
	Accesso atti archivio	450
	N° "questionari di Customer Satisfaction" contenenti giudizi "POCO SODDISFATTO" E "PER NIENTE SODDISFATTO " per aspetti riconducibili alla società Lupiae servizi	0
	N° moduli "segnalazione reclamo per anomalia e disservizio" riconducibili alla società Lupaie Servizi	0

Contratto di servizio	Indicatore	Valore atteso
12. Servizio condono edilizio.	N° supporto pratiche Condono edilizio	100
	N° giornate apertura sportello-relazioni con il pubblico	140
	Accesso atti archivio	60
	N° "questionari di Customer Satisfaction" contenenti giudizi "POCO SODDISFATTO" E "PER NIENTE SODDISFATTO " per aspetti riconducibili alla società Lupiae servizi	0
	N° moduli "segnalazione reclamo per anomalia e disservizio" riconducibili alla società Lupaie Servizi	0

CONTRATTO DI SERVIZIO	INDICATORE	VALORE ATTESO
Servizio di gestione dell'Ufficio relazioni con il pubblico (URP) del Comune di Lecce	Numero di giornate di apertura settimanale previste	5
	Numero di giornate con apertura pomeridiana	2
	Numero di personale effettivamente presente per n. di giornate previste	>=2
	Numero di questionari di customer satisfaction contenenti i giudizi "poco soddisfatto" e "per niente soddisfatto" per aspetti riconducibili alla società Lupiae servizi spa	<= 5

CONTRATTO DI SERVIZIO	INDICATORE	VALORE ATTESO
Servizio di gestione URP relativo alle pratiche di Agricoltura, front office informativo/orientativo e consegna modulistica, back office, raccolta moduli elaborazione dati ed archiviazione	Numero di giornate di apertura settimanale previste	5
	Numero di giornate con apertura pomeridiana	2
	Numero di personale effettivamente presente per n. di giornate previste	>=2

	Numero di questionari di customer satisfaction contenenti i giudizi “poco soddisfatto” e “per niente soddisfatto” per aspetti riconducibili alla società Lupiae Servizi S.p.A.	<= 5
	Evasione delle pratiche pervenute	100%

SGM – Società Gestione Multipla S.p.A. (*in house providing*)

Obiettivi specifici

con riferimento al contratto di servizio tra il Comune di Lecce e la S.G.M. spa per l'affidamento “*in house providing*” del servizio di TPL urbano e suburbano della Città di Lecce e del servizio complementare di gestione della sosta tariffata su strada e dei parcheggi di interscambio, approvato con deliberazione del C.C. n.151/2024, si confermano le direttive gestionali per l'attuazione dello stesso e più in generale si definiscono, di seguito, le politiche di management della medesima società al fine di:

1. garantire un servizio di trasporto pubblico efficiente e sostenibile:

- Assicurare una rete di trasporti che risponda alle esigenze di mobilità della popolazione, riducendo i tempi di attesa e migliorando la copertura del territorio.
- Sostenibilità ambientale attraverso la promozione di soluzioni ecologiche, come veicoli elettrici o a basse emissioni.

2. Ottimizzazione delle risorse e costi:

- Gestire in modo efficiente le risorse economiche e finanziarie disponibili, al fine di ridurre i costi di gestione e migliorare la qualità del servizio.

3. Accessibilità e inclusione sociale:

- Garantire che il sistema di trasporto pubblico sia accessibile a tutti i cittadini, compresi i disabili e le persone con mobilità ridotta.
- Promuovere politiche di mobilità che possano favorire l'accesso al lavoro, ai servizi sanitari e a tutte le principali attività sociali ed economiche.

4. Integrazione con altre modalità di trasporto:

- Creare una rete integrata di trasporti pubblici e privati che permetta una mobilità fluida e intermodale.

5. Innovazione tecnologica e digitalizzazione:

- Acquisire e mettere in funzione il Centro di Controllo Aziendale (CCA) completo di sistemi integrati, centrali e periferici su tutti i mezzi aziendali, di monitoraggio e controllo della flotta (AVM), di bigliettazione elettronica (SBE), di conta-passeggeri e di informazione multimediale all'utenza.
- Investire in sistemi ad alto valore tecnologico per il controllo della sosta tariffata (come sensori intelligenti, IA, ecc.) e finalizzati ottimizzazione della gestione degli stalli e delle tariffe, nell'ottica di una eventuale contenimento delle stesse.

6. Sicurezza e qualità del servizio:

- Implementare politiche per migliorare la sicurezza dei passeggeri, conducendo controlli periodici su veicoli e infrastrutture.
- Garantire una manutenzione adeguata e tempestiva delle flotte di trasporto per prevenire guasti e disservizi.

7. Sostenibilità economica e autonomia finanziaria:

- L'obiettivo di sostenibilità economica, riducendo la dipendenza dalle risorse pubbliche attraverso modelli di finanziamento innovativi.
- Migliorare l'autosufficienza economica della società, puntando sull'aumento della clientela e su altre fonti di entrate.

8. Responsabilità sociale e coinvolgimento della comunità:

- Adottare politiche che favoriscano l'inclusione sociale e il benessere della comunità, interagendo con i cittadini e raccogliendo feedback per migliorare il servizio.
- Promuovere una cultura di responsabilità ambientale e di cittadinanza attiva.

In sintesi, una società in-house di mobilità, pur gestendo un servizio pubblico, è orientata a migliorare l'efficienza, la qualità del servizio, la sostenibilità e l'accessibilità, sempre in linea con le politiche e le necessità della comunità locale.

Obiettivi specifici TPL

Contratto di servizio	Indicatore	Valore atteso
Servizi di trasporto pubblico locale della rete urbana di Lecce compresi nell'ATO Lecce (Affidamento in house 90% Affidamento con gara 10%)	Obiettivi strategici: - riforma del piano di esercizio del TPL - crescita quantitativa e qualitativa dell'offerta -agevolazione dell'interscambio tra le diverse linee e fra le linee ed altri nodi strategici, quali parcheggi, stazione ferroviaria, autostazione, ecc. -contenimento dei fenomeni di congestione veicolare -ottimizzazione delle procedure di monitoraggio e controllo	
	Produzione chilometrica Bus*km/anno: incremento del numero dei Bus*km (compresi filobus) rispetto alla dotazione originaria di 1.560.224 Bus*km (al netto della parte di servizio da affidare tramite gara)	1° anno affidam. = 2.329.835,75 Bus*km 2° anno affidam. = 2.318.173,50 Bus*km a regime affidam = 2.340.798,80 Bus*km (compresi filobus) (Km*anno 2.417.387,73 incremento del 60% di bus*km riconosciuti dalla Regione Puglia con D.G.R. n.2304 del 09/12/2019)
	Linee bus e Filobus: numero delle linee	22 linee (di cui n. 4 per i filobus)
	Lunghezza Rete Bus e Filobus (Km):	136 Km da coprire (di cui 17 Km per i filobus)
	Mezzi: numero dei mezzi disponibili	45 autobus 12 filobus
	Fermate: numero di fermate	300
	Fermate: ristrutturazione e dotazione di pensiline “smart”, attrezzate con monitor informativi, wi.fi., illuminazione, videosorveglianza – numero pensiline.	n° 20 (7° anno di affidamento)
	Orario prolungato: integrazione con anticipo di un'ora e posticipo di un'ora nel periodo invernale - 06:00/22:00	Adozione dell'orario nel periodo invernale
	Orario prolungato: integrazione con anticipo di un'ora e posticipo di tre ore del servizio nel periodo estivo - 06:00/ 24:00	Adozione dell'orario nel periodo estivo
	Accesso e posti dedicati a Persone con Mobilità Ridotta	Fatto/non fatto
	Pulizia dei mezzi: pulizia interna ed esterna, ordinaria e straordinaria	Piano degli interventi e rendicontazione di quelli effettuati
	Sicurezza: “Piano Operativo di Sicurezza e Controlleria”	Adozione del piano
	Incremento passeggeri: aumento del numero dei passeggeri e aumento della percentuale dell'indice di copertura dei costi operativi.	Passeggeri 2.865.965 (dal 6° anno di affidamento) pari un Coverage ratio del 20%
	Informazioni su sito web, tabelle informative sulle linee in transito, informazioni su sanzioni e modalità di pagamento, contatti e reclami	Sito web attivo e aggiornato
	Carta dei servizi: adozione	Adozione, pubblicazione e divulgazione
	Qualità del servizio: realizzazione di indagini ICS per la rilevazione complessiva e unitaria della qualità attesa e percepita dall'utenza, finalizzate alla misurazione dell'indice di soddisfazione dell'utenza e all'individuazione dei necessari adeguamenti degli standard qualitativi di erogazione del servizio rispetto alle esigenze della domanda. Indicatore di efficienza: questionari “Customer satisfaction”: numero dei questionari con giudizio positivo	Fatto/non fatto Non meno del 50% di giudizi positivi su questionari somministrati