

Allegato 2



## **Indirizzi alle società partecipate**

**Indirizzi sugli obiettivi gestionali, annuali e pluriennali, delle società partecipate, nonché sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società in controllo pubblico**

**(ART.147-QUATER DEL D.LGS 267/2000 e ART. 19, CO. 5 DEL D.LGS.175/2016)**

## Premessa

In stretto raccordo con il Regolamento dei controlli interni, aggiornato con D.C.P n.17 del 05/06/2023, ad oggetto “*Regolamento controlli interni approvato con D.C.P. n. 2 del 01/02/2013. Modifica*”, l’Amministrazione socia determina, in sede di programmazione strategico finanziaria, gli indirizzi da emanare in favore delle società partecipate non quotate e delle società partecipate in controllo pubblico.

In linea con gli indirizzi già forniti alle società partecipate nelle annualità 2021 2022 e 2023, il presente documento intende sviluppare un approccio maggiormente declinato sulle singole realtà societarie al fine di individuare un set di indicatori e di indirizzi che possano essere maggiormente congruenti con le singole specificità di volta in volta rilevabili per la partecipazione detenuta. Saranno mantenuti una parte di indirizzi a carattere più generale, rispetto ai quali ogni società destinataria del presente documento sarà chiamata all’attuazione, e una parte di indirizzi ed indicazioni (in ossequio alle previsioni del TUSP) specificatamente dedicate alla società in house in controllo pubblico. Il documento poi svilupperà specifici obiettivi e/o indicazioni per singola partecipata destinataria degli indirizzi.

## 1. Quadro normativo di riferimento

### 1.1. Indirizzi a norma dell’art. 147 quater, D.Lgs. 267/2000 (TUEL)

I presenti indirizzi sono dati in attuazione degli obblighi di controllo previsti dall’art. 147 quater, D. Lgs 267/2000 (T.U.E.L.), sviluppando in linea generale, e per ciascuna società partecipata non quotata, gli obiettivi di omologazione alle previsioni gestionali impartite dall’Amministrazione socia. Le indicazioni e gli obiettivi forniti formeranno oggetto di monitoraggio periodico e annuale, da parte dell’Amministrazione socia, nell’ambito dei controlli interni. In questo panorama, dunque, il documento si propone di definire obiettivi gestionali cui la società partecipata destinataria deve tendere, obiettivi declinati secondo parametri qualitativi e quantitativi, in ottica di efficienza, efficacia ed economicità. Sulla base delle informazioni ricevute dalle società, l’Amministrazione effettua il citato monitoraggio periodico e annuale sull’andamento delle stesse, ponendo particolare attenzione ad eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, e sollecitando le opportune azioni correttive, senza escludere esiti di intervento e/o razionalizzazione delle partecipazioni detenute dall’Amministrazione socia.

### 1.2. Indirizzi a norma dell’art. 19, co. 5, D.Lgs. 175/2016 (TUSP)

Gli indirizzi costituiscono altresì, per la sola società in controllo pubblico, attuazione di quanto stabilito dall’art. 19, comma 5, D.Lgs. n. 175/2016 (T.U.S.P.), secondo cui: *“Le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale e tenuto conto di quanto stabilito all’articolo 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera”*. Come già per gli obiettivi e le indicazioni di cui al precedente punto 1.1., anche gli indirizzi forniti alla società in controllo pubblico saranno oggetto di monitoraggio periodico ed annuale.

### 1.3. Ulteriori norme con riferimento alle società in controllo pubblico

Per i citati motivi, al fine di addivenire alla definizione di specifici obiettivi per le società interessate, occorre prendere in considerazione la cornice normativa all’interno della quale esse si collocano e i principali limiti ad esse imposte in relazione a costi sussumibili a spese di funzionamento, per focalizzarsi sull’individuazione delle voci di bilancio da analizzare (si veda. § 3.2.). Il quadro normativo di riferimento per le società in controllo pubblico, quindi, oltre al citato TUEL, rispetto al quale l’Amministrazione socia è chiamata ad esprimere indirizzi, e al richiamato art. 19 TUSP, si sostanzia in poche altre disposizioni che di seguito si riassumono:

- Relazione sul governo societario nella quale siano indicati i programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e gli eventuali strumenti di governo societario (art. Art. 6 commi 2, 3 e 4, D.Lgs. n. 175/2016);
- Composizione dell'organo di amministrazione: (art. 11 commi 3 e 4, D.Lgs. n. 175/2016);
- Compensi degli organi societari: (art. 11, commi 6 e 7, D.Lgs. n. 175/2016);
- Spese di personale e relativi adempimenti: (art. 11, commi 10 e 12, D.Lgs. n. 175/2016; art. 19, commi 2, 6 e 7, D.Lgs. n. 175/2016; art. 25, comma 1 D.Lgs. n. 175/2016);
- Trasparenza e prevenzione della corruzione: (applicazione anche alle società partecipate e non quotate della L. 190/2021, del D. Lgs. 33/2013 e del D. Lgs. 39/2013).

## 2. Metodologia di analisi

### 2.1. Metodologia utilizzata per gli indirizzi verso tutte le società

Per la formulazione degli indirizzi e degli obiettivi a tutte le società partecipate, compresa la controllata, sono stati utilizzati differenti dati e documenti, nonché gli esiti dei precedenti monitoraggi. In particolare, tra gli altri, si sono utilizzati:

- i documenti di produzione societaria già agli atti dell'ente, quali i bilanci consuntivi, le relazioni al bilancio;
- i dati e i documenti derivanti dal flusso informativo che l'Amministrazione socia ha avviato con le proprie partecipate e tra i quali si possono elencare, ove presenti, i piani delle attività, i budget previsionali, i piani industriali, i bilanci di sostenibilità, i monitoraggi periodici redatti dalle stesse società per la verifica dei risultati attesi;
- i risultati derivanti dall'analisi per indici di bilancio dei singoli risultati di esercizio delle società partecipate, gli esiti degli indicatori di crisi aziendale, come approvati dal CNDCEC, nonché l'analisi congiunta tra i citati esiti e le relazioni al bilancio prodotte dalle società;
- i documenti non in disponibilità dell'Ente, ove non prodotti dalla società stessa, o non comunicati, sono stati reperiti dai siti istituzionali delle singole società.

### 2.2. Metodologia utilizzata per gli ulteriori indirizzi verso la società controllata

Per la formulazione di specifiche linee di indirizzo relative alle spese di funzionamento della società controllata sono stati ulteriormente analizzati: lo statuto societario, il conto economico e la relazione al bilancio consuntivo, la relazione sul governo societario, i programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale, gli strumenti di governo societario, il contratto integrativo aziendale, il regolamento inerente i criteri e modalità per il reclutamento del personale. L'amministrazione ha inoltre sollecitato l'adozione di un budget previsionale annuale, che presuppone la redazione a monte di piani strategici con chiare identificazioni degli obiettivi a medio-lungo termine da raggiungere, svolgendo una funzione autorizzativa che non si limita alla sorveglianza di eventuali presupposti della crisi o di sovra indebitamento.

## 3. Individuazione delle spese di funzionamento a norma dell'art. 19, co. 5, T.U.S.P.

### 3.1. Il concetto di "spese di funzionamento"

Il concetto di "spese di funzionamento" non è univoco, né definito dalla stessa normativa e nemmeno utilizzato di prassi all'interno delle società di capitali per identificare tale categoria. In analogia ad analisi e ragionamenti già svolti da altre Amministrazioni locali, si ritiene di poterlo

definire come insieme complessivo delle spese che le società sostengono per esistere e funzionare ordinariamente e, in particolare, in base alle disposizioni dell'art. 2425 del Codice Civile, nelle voci del Conto Economico sotto richiamate.

### 3.2. Voci del conto economico per la definizione delle spese di funzionamento

Dettaglio delle voci del conto economico:

- spese per acquisto di beni e servizi, in cui rientrano:
  - voce "B6" - spese per acquisto di materie prime, sussidiarie e di consumo;
  - voce "B7" - spese per servizi;
  - voce "B8" - spese per godimento di beni di terzi;
- voce "B9" - spese per il personale;
- voce "B14" - oneri diversi di gestione: riguardo a questa voce di costo si fa presente che, essendo una voce comprensiva, a partire dal 2016, anche dei costi straordinari, è opportuno scorporare i costi di natura straordinaria dal resto dei costi dell'attività caratteristica, oltre che dalle spese afferenti alle imposte e tasse e ai contributi obbligatori.

## 4. Individuazione delle società partecipate destinatarie

Considerato l'assetto partecipativo detenuto da Provincia di Biella in società e organismi, e analizzati congiuntamente i disposti di cui al TUEL e al TUSP, si individuano quali destinatarie del presente documento le seguenti società partecipate:

- ATAP s.p.a.;
- ATL Terre dell'Alto Piemonte Biella Novara Valsesia Vercelli s.c.a.r.l. (considerata la costituzione della società per fusione, limitatamente agli indirizzi di cui ai p.ti 5.1, 5.2, 5.3, per l'anno 2024 e complessivamente il p.to 5 per gli anni 2025 e 2026);
- Città Studi s.p.a.;
- Enerbit s.r.l.
- Gal Montagne Biellesi s.c.a.r.l. (limitatamente agli indirizzi di cui ai p.ti 5.1, 5.2, 5.3. e 9)

## 5. Indirizzi comuni a tutte le società partecipate, non quotate

### 5.1. Consolidamento e rafforzamento del flusso informativo verso l'Amministrazione sociale

Per assicurare le opportune forme di controllo delle società partecipate, nonché individuare gli obiettivi gestionali a cui queste ultime devono tendere, l'Amministrazione investe nel consolidamento e nel rafforzamento del flusso informativo intercorrente con le sue partecipate richiedendo agli organi di governo di impegnarsi alla trasmissione tendenzialmente semestrale, fatto salvo l'invio puntuale, dei seguenti documenti, laddove non disponibili nei siti istituzionali della società:

- verbali deliberazioni assembleari/consiliari per le materie di interesse (**entro 30 gg. dalla seduta**);
- organigramma aziendale;
- budget previsionali dei costi per l'espletamento dei servizi;

- informazioni periodiche, tendenzialmente semestrali, sull'andamento economico della società, con evidenziazione degli scostamenti rispetto alle previsioni;
- informazioni periodiche sulle eventuali variazioni della compagine societaria;
- informazioni tempestive su eventuali variazioni della composizione degli organi amministrativi;
- comunicazione delle verifiche periodiche e delle relazioni redatte dagli organi di controllo e di revisione della società;
- relazione annuale sul livello qualitativo dei servizi prestati in base agli standard prefissati nei contratti di servizio o nelle carte di servizio (ove presenti), unitamente al bilancio societario;
- relazione al bilancio a norma dell'art. 2428 c.c. ovvero autonoma relazione in caso di redazione del bilancio semplificato.

## **5.2. Trasparenza e anticorruzione**

Si rammenta che le società partecipate, non quotate, sono soggette, anche secondo quanto indicato dalla linee Guida ANAC n. 8/2015 e delle successive n. 1134/2017, alle disposizioni della Legge n. 190/2012 e dei decreti attuativi D.Lgs. 33/2013 e D. Lgs. 39/2013. Si chiede quindi alle società partecipate da questa Amministrazione di provvedere all'adempimento degli obblighi di trasparenza e all'attuazione delle misure a contrasto degli eventi corruttivi mediante l'approvazione dei Piani triennali per la prevenzione della corruzione e della Trasparenza, nonché attraverso il tempestivo ed esaustivo aggiornamento delle sezioni dedicate del portale aziendale.

## **5.3. Politiche del personale**

Pur in assenza di un quadro normativo che preveda una tendenziale riduzione dei costi di personale, si ritiene, comunque, che una politica del personale orientata al merito e al ricambio generazionale, nonché un'adeguata programmazione delle risorse rispetto ai carichi di lavoro anche con riguardo ai picchi di attività o a situazioni di criticità temporanea siano strumenti necessari ad incrementare l'efficienza e l'economicità della gestione societaria. Di seguito quindi si riepilogano alcune raccomandazioni in materia:

- attribuire premi e incentivi al personale correlati agli obiettivi raggiunti e al risultato di bilancio con particolare attenzione alle motivazioni sottostanti in caso di risultato negativo;
- non adottare provvedimenti di aumento di livello di inquadramento contrattuale del personale per lo svolgimento delle medesime funzioni e attività;
- non applicare aumenti retributivi o corrispondere nuove o maggiori indennità non previste o eccedenti i limiti previsti dai contratti collettivi nazionali per la posizione ricoperta;

## **5.4. Obiettivi gestionali secondo parametri qualitativi e quantitativi**

### **5.4.1. Equilibrio economico della gestione (indicatore di redditività)**

- tendere al mantenimento dell'equilibrio economico della gestione auspicando un rendiconto di esercizio che punti prioritariamente alla chiusura in utile ovvero in pareggio;
- ove non possibile il pareggio finanziario, la chiusura in negativo dell'esercizio va prevista, analizzata e monitorata nei piani strategici, di sviluppo aziendale o di riequilibrio, anche pluriennali, con specifica previsione di misure tese alla riduzione dei costi ovvero all'aumento degli indici di redditività;

INDICATORI E TARGET	2024	2025	2026
<b>Variazione del risultato economico dell'esercizio rispetto all'anno precedente</b>	> 0	> 0	> 0
<b>Variazione dei costi operativi rispetto all'anno precedente</b> [con annotazione che nel caso di potenziamento e/o ampliamento dell'attività svolta, o per giustificato motivo oggettivo, il complesso dei costi indicati potrà essere in aumento a condizione di mantenere inalterati o migliorati i livelli di produttività e di efficienza della gestione, con specifica evidenza resa nelle relazioni periodiche ovvero nella relazione al bilancio]	< 0	< 0	< 0
<b>Variazione degli indici di redditività rispetto all'anno precedente</b> [ove rilevabili ROS, ROA, ROE, ROI, ROT]	>= 0	>= 0	>= 0

#### 5.4.2. Monitoraggio degli indicatori di allerta della crisi aziendale (indicatore di efficienza)

- monitorare, con cadenza semestrale, gli indici della crisi di impresa secondo i seguenti due criteri forniti dal CNDCEC:
  - Patrimonio netto;
  - DSCR (Debt service coverage ratio) a sei mesi;

INDICATORI E TARGET	2024	2025	2026
<b>Patrimonio netto:</b> [Patrimonio netto = Passivo dello stato patrimoniale (Voce A del passivo dello Stato Patrimoniale) - Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (Voce A dell'attivo dello Stato Patrimoniale) - eventuali dividendi deliberati ma ancora da contabilizzare]	>0	>0	>0
<b>DSCR (Debt service coverage ratio) a sei mesi:</b> [Rapporto tra i flussi di cassa liberi previsti nei sei mesi successivi e il rimborso dei debiti previsti nello stesso periodo - N.b. applicabile esclusivamente se sono presenti dati prognostici (es. budget di tesoreria, flussi di cassa complessivi liberi al servizio del debito, flussi necessari per il rimborso del debito non operativo con medesima scadenza temporale)]	>1	>1	>1

- In caso di indisponibilità dei dati per il calcolo del DSCR, ovvero di non affidabilità del dato stesso, monitorare complessivamente, con cadenza semestrale, i seguenti indicatori della crisi di impresa:

INDICATORI E TARGET	2024	2025	2026
<b>Indice di sostenibilità degli oneri finanziari:</b> [oneri finanziari / ricavi = interessi e oneri finanziari (C17) / ricavi (A1)]	< valore soglia per il settore di riferimento	< valore soglia per il settore di riferimento	< valore soglia per il settore di riferimento
<b>Indice di adeguatezza patrimoniale:</b> [patrimonio netto / debiti = PN / debiti (D dello SP) + ratei e risconti (E dello SP)]	< valore soglia per il settore di riferimento	< valore soglia per il settore di riferimento	< valore soglia per il settore di riferimento
<b>Indice di ritorno liquido dell'attivo:</b> [cash flow / totale attivo dello Stato Patrimoniale dove il cash flow = somma del risultato di esercizio e dei costi non monetari (ammortamenti, svalutazioni, crediti e accantonamenti per rischi)]	< valore soglia per il settore di riferimento	< valore soglia per il settore di riferimento	< valore soglia per il settore di riferimento

dedotti i ricavi non monetari (rivalutazione partecipazioni, imposte anticipate)]			
<b>Indice di liquidità:</b> [attivo circolante / debiti a breve + ratei e risconti a breve]	< valore soglia per il settore di riferimento	< valore soglia per il settore di riferimento	< valore soglia per il settore di riferimento
<b>Indice di indebitamento previdenziale e tributario:</b> [totale dell'indebitamento tributario (D12 e D13) / totale dell'attivo]	< valore soglia per il settore di riferimento	< valore soglia per il settore di riferimento	< valore soglia per il settore di riferimento

N.b. Per le società costituite da meno di due anni, sarà da considerare il solo valore di patrimonio netto.

## 6. Indirizzi ulteriori alla società ATAP s.p.a.

### 6.1. Obiettivi gestionali secondo parametri qualitativi e quantitativi:

#### 6.1.1. Equilibrio economico della gestione (indicatore qualitativo di efficienza)

- monitorare l'impatto dell'aumento dei costi per materie prime con specifico riguardo ai costi per carburante e per energia elettrica di trazione (voci B6 b) e d));
- monitorare l'impatto dell'aumento dei costi per servizi con particolare riferimento ai costi per somministrazione utenze (voce B7 i));
- esplicitare nei report periodici intercorrenti con l'amministrazione socia e nella relazione al bilancio di esercizio, le soluzioni e i correttivi adottati per ridurre l'impatto dell'intervenuto aumento dei costi.

INDICATORI E TARGET	2024	2025	2026
Monitorare l'impatto dell'aumento dei costi sopra declinati e approntare i necessari correttivi per garantire l'equilibrio economico della gestione, da declinarsi in apposito report periodico	Report periodico descrittivo	Report periodico descrittivo	Report periodico descrittivo

#### 6.1.2. Accrescimento dell'efficienza della gestione (indicatore di efficienza)

- monitoraggio dei costi di funzionamento in relazione al tasso di assenza del personale dipendente;
- contenimento dei costi operativi indiretti con specifico riferimento ai costi amministrativi e ai costi per materiale di consumo.

INDICATORI E TARGET	2024	2025	2026
Monitoraggio dei costi in relazione al tasso di assenza del personale dipendente	n. 1 report di monitoraggio	n. 1 report di monitoraggio	n. 1 report di monitoraggio
Variazione dei costi amministrativi rispetto all'anno precedente	<= 0	<= 0	<= 0
Variazione dei costi per materiale di consumo rispetto all'anno precedente	<= 0	<= 0	<= 0

N.B. nel caso di potenziamento e/o ampliamento dell'attività svolta, o per giustificato motivo oggettivo, il complesso dei costi indicati potrà essere in aumento a condizione di mantenere inalterati i livelli di produttività e di efficienza della gestione, con specifica evidenza resa nelle relazioni periodiche ovvero nella relazione al bilancio.

## 6.2. Qualità dei servizi affidati e customer satisfaction

Mantenere l'indicazione, nei report annuali, sull'eventuale utilizzo di strumenti per la rilevazione della qualità dei servizi erogati e la soddisfazione dell'utenza, mettendo in particolare in evidenza gli indicatori utilizzati, le risultanze e le eventuali azioni intraprese a seguito degli esiti.

## 6.3. Gestione Parco Autobus

Dare indicazioni all'Amministrazione sociale, con cadenza semestrale/annuale, delle operazioni relative alla gestione del parco autobus anche con riguardo alla normativa di settore in ottemperanza alle indicazioni di Transizione ecologica.

## 6.4. Ricavi da abbonamenti

Pur rilevata la tendenziale crescita del dato per ricavi da abbonamenti, fornire all'Amministrazione sociale indicazioni in merito alle campagne di comunicazione o altro strumento ritenuto adeguato con riferimento alla voce di "ricavi da abbonamenti".

## 7. Indirizzi ulteriori alla società Città Studi s.p.a.

### 7.1. Obiettivi gestionali secondo parametri qualitativi e quantitativi:

#### 7.1.1. Equilibrio economico della gestione (indicatore qualitativo di efficienza)

Indicare nei report periodici l'adozione di eventuali scelte o strategie per il mantenimento dell'equilibrio di bilancio per gli anni a venire.

INDICATORI E TARGET	2024	2025	2026
Adozione di eventuali scelte o strategia per il mantenimento dell'equilibrio di bilancio, da declinarsi nei report periodici	Report periodico descrittivo	Report periodico descrittivo	Report periodico descrittivo

#### 7.1.2. Accrescimento dell'efficienza della gestione (indicatore di efficienza)

Contenimento dei costi operativi indiretti con specifico riferimento ai costi amministrativi e ai costi per materiale di consumo;

INDICATORI E TARGET	2024	2025	2026
Variazione dei costi amministrativi rispetto all'anno precedente	<= 0	<= 0	<= 0
Variazione dei costi per materiale di consumo rispetto all'anno precedente	<= 0	<= 0	<= 0

N.B. nel caso di potenziamento e/o ampliamento dell'attività svolta, o per giustificato motivo oggettivo, il complesso dei costi indicati potrà essere in aumento a condizione di mantenere inalterati i livelli di produttività e di efficienza della gestione, con specifica evidenza resa nelle relazioni periodiche ovvero nella relazione al bilancio.

### 7.2. Qualità dei servizi affidati e customer satisfaction

Mantenere l'indicazione, nei report annuali, sull'eventuale utilizzo di strumenti per la rilevazione della qualità dei servizi erogati e la soddisfazione dell'utenza, mettendo in particolare in evidenza gli indicatori utilizzati, le risultanze e le eventuali azioni intraprese a seguito degli esiti.

## 8. Indirizzi ulteriori alla società ENER.BIT s.r.l. in controllo pubblico

Si premette che gli indirizzi e gli obiettivi assegnati al complesso delle società partecipate, non quotate, sono da ritenersi validi anche per le società controllate, e si specifica che, lo status di

società in controllo pubblico è definito ai sensi del combinato disposto dei commi m) e b) dell'art. 2 del T.U.S.P.

### 8.1 Flusso informativo

In aggiunta a quanto già previsto al punto 4.1. sul rafforzamento dei flussi informativi, si ritiene che le informazioni elencate al predetto paragrafo, debbano essere integrate, nel caso di società partecipate soggette a controllo pubblico, dai sotto elencati ulteriori documenti, trasmessi all'Amministrazione socia a cura della singola società controllata, laddove non già disponibili nei siti istituzionali della società:

- relazione sul governo societario nella quale siano indicati i programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e gli eventuali strumenti di governo societario (ex art. 6, co. 2, 3, 4, D.Lgs. 175/2016);
- contratti Aziendali integrativi;
- piani assunzionali;
- provvedimento motivato inerente la composizione dell'organo di amministrazione in forma collegiale in alternativa alla forma ordinaria monocratica;
- provvedimenti che fissano criteri e modalità per il reclutamento del personale nel rispetto di quanto previsto dall'art. 35, co. 3 del d. lgs. 165/2001;
- applicazione dei principi previsti dal CAD applicabili alle società in controllo pubblico (art. 2, comma 2, lett. c, D.Lgs. 82/2005);

### 8.2. Indirizzi generali nel rispetto del T.U.S.P.

Specificato che sono stati già positivamente verificati gli adempimenti di cui agli artt. 6 commi 2, 3 e 4; 11 commi 3, 4, 6, 7, 10 e 12; 19 commi 2, 6 e 7, si ritiene di ribadire le seguenti indicazioni:

- Redazione della relazione sul governo societario nella quale siano indicati i programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e gli eventuali strumenti di governo societario;
- Rispetto nella scelta degli amministratori dell'equilibrio di genere, nella misura di almeno un terzo, nel rispetto dei criteri della L.120/2011 (art.11, comma 4);
- Procedere all'assunzione di personale secondo i provvedimenti che hanno fissano criteri e modalità per il reclutamento.

### 8.3. Budget previsione, flussi di cassa e monitoraggio periodico

Si rileva la necessità che la società adotti annualmente, ai sensi dell'art. 16 dello Statuto, al massimo entro il mese di febbraio, lo strumento del budget previsionale, con controllo in itinere dei risultati raggiunti rispetto ai target attesi al fine di applicare gli eventuali interventi correttivi necessari. Il monitoraggio dovrà confluire in report periodici, al massimo quadrimestrali, da condividere con l'Amministrazione socia, corredati, ove necessario da relative annotazioni ed esplicitazioni, anche con particolare riguardo ai progetti attivi, in avvio o in conclusione.

Con la medesima cadenza, al massimo quadrimestrale, la società condividerà con l'amministrazione socia, la documentazione necessaria ed esplicitare i flussi di cassa in essere, al fine di monitorare la situazione inerente la liquidità di cassa.

### 8.4. Indirizzi sulle spese di funzionamento a norma dell'art. 19, co. 5, T.U.S.P.

Preliminarmente specificato che **si è preso in esame il conto economico della Società Enerbit s.r.l. riportato nei rendiconti della gestione, si ritiene di esprimere i seguenti indirizzi sulle singole voci di spesa:**

**voce “B6”** - spese per acquisto di materie prime, sussidiarie e di consumo: il mantenimento del trend storico in diminuzione o alternativamente il contenimento nel limite della spesa dell’anno 2021 salvo giustificazioni relative al contesto di mercato;

**voce “B7”** - spese per servizi: si richiede alla società di dettagliare in modo più puntuale la composizione della voce di costo e di monitorare attentamente la spesa ai fini della sua sostenibilità con i ricavi per le attività rese in ragione dell’impiego dei servizi acquistati;

**voce “B9”** - spese per il personale: si richiede la produzione di un documento di programmazione del fabbisogno triennale di personale e relativa proiezione della spesa;

**voce “B14”** - oneri diversi di gestione: si richiede alla società di dettagliare in modo più puntuale la composizione della voce di costo e si raccomanda di attuare misure per la riduzione del valore o comunque per contenerlo entro il dato dell’ultimo bilancio di esercizio approvato.

## 8.5 Obiettivi gestionali secondo parametri qualitativi e quantitativi:

### 8.5.1. Equilibrio economico della gestione (indicatore qualitativo di efficienza)

- monitorare l’impatto dell’aumento dei costi per servizi con particolare riferimento ai rincari dei costi energetici;
- esplicitare nei report periodici intercorrenti con l’amministrazione socia e nella relazione al bilancio di esercizio, le soluzioni e i correttivi adottati per ridurre l’impatto dell’intervenuto aumento dei costi.

INDICATORI E TARGET	2024	2025	2026
Monitorare l’impatto dell’aumento dei costi infra declinati e approntare i necessari correttivi per garantire l’equilibrio economico della gestione	Report periodico descrittivo	Report periodico descrittivo	Report periodico descrittivo

### 8.5.2 Accrescimento dell’efficienza della gestione(indicatore di efficienza)

Contenimento dei costi operativi indiretti con specifico riferimento ai costi amministrativi e ai costi per materiale di consumo;

INDICATORI E TARGET	2024	2025	2026
Variazione dei costi amministrativi rispetto all’anno precedente	<= 0	<= 0	<= 0
Variazione dei costi per materiale di consumo rispetto all’anno precedente	<= 0	<= 0	<= 0

N.B. Nel caso di potenziamento e/o ampliamento dell’attività svolta, o per giustificato motivo oggettivo, il complesso dei costi indicati potrà essere in aumento a condizione di mantenere inalterati i livelli di produttività e di efficienza della gestione, con specifica evidenza resa nelle relazioni periodiche ovvero nella relazione al bilancio.

## 9. Indirizzi ulteriori alla società GAL Montagne Biellesi s.c.a.r.l.

Rilevata la particolare natura della società, gli scopi sociali perseguiti e la specifica normativa che esclude tali tipologie di partecipazioni dagli adempimenti inerenti le operazioni di razionalizzazione periodica, l’Amministrazione socia ritiene necessarie alcune precisazioni in merito agli indirizzi impartiti: in particolare si ritengono applicabili alla società GAL Montagne Biellesi s.c.a.r.l. solo gli indirizzi di cui ai punti 5.1, 5.2 e 5.3.

Si ritiene inoltre opportuno fornire alla società le seguenti indicazioni:

### 9.1. Obiettivi gestionali:

#### 9.1.1. Mappatura complessiva delle attività realizzate

Inserimento, almeno nella rendicontazione annuale di una mappatura delle attività, progetti e finanziamenti in ragione della programmazione pluriennale approvata.