

**RELAZIONE DI VALUTAZIONE DELL’ AFFIDAMENTO *in house*
(art. 7, comma 2 D. Lgs. 31 marzo 2023, n. 36) riguardante il contratto
di servizio per la GESTIONE in esclusiva DEL PATRIMONIO DI
EDILIZIA RESIDENZIALE PUBBLICA DEL COMUNE DI
FIRENZE e dei comuni del L.O.D.E. fiorentino alla società CASA
S.p.A.**

Premessa

La presente relazione viene redatta a supporto dell'istruttoria propedeutica all'adozione della deliberazione di Giunta municipale relativa al nuovo affidamento alla società in house Casa S.p.A. del contratto di servizio per gestione del patrimonio di Edilizia Residenziale Pubblica (d'ora in avanti E.R.P.) di proprietà del Comune di Firenze, ai sensi dell'art. 7, comma 2 del Decreto Legislativo 31/03/2023, n. 36. In particolare, con essa si evidenziano i vantaggi dell'affidamento in house con particolare riguardo ai seguenti aspetti:

- a) i vantaggi per la collettività e le connesse esternalità;
- b) la congruità economica della prestazione, anche in relazione al perseguimento di obiettivi di universalità, socialità, efficienza, economicità, qualità della prestazione, celerità del procedimento e razionale impiego di risorse pubbliche.

Quadro normativo di riferimento

Con l'entrata in vigore del nuovo Codice dei Contratti Pubblici (D. Lgs. n.36 del 2023) il legislatore ha modificato la disciplina relativa all'affidamento di servizi, beni e lavori alle società in house, riaffermando quel principio di auto-organizzazione amministrativa compreso da oltre dieci anni di interventi normativi a tutela della concorrenza.

Nella cornice giuridica europea l'*in house providing* rappresenta una modalità di gestione di servizi di interesse generale legittima ed equi ordinata alle altre forme gestionali che si avvalgono delle procedure di evidenza pubblica per individuare gestori privati sul libero mercato. A partire dalla sentenza *Teckal* del 1999, la Corte di Giustizia Europea ha individuato quei requisiti in presenza dei quali l'ente pubblico aggiudicatario può affidare un servizio in modo legittimo, ai sensi dell'ordinamento comunitario, senza ricorrere al paradigma dell'evidenza pubblica.

Tali requisiti sono stati recepiti nel nostro ordinamento dall'art. 16 del D.Lgs.175 del 2016 che al comma 1 prevede che: *“Le società in house ricevono affidamenti diretti di contratti pubblici dalle amministrazioni che esercitano su di esse il controllo analogo o da ciascuna delle amministrazioni che esercitano su di esse il controllo analogo congiunto solo se non vi sia partecipazione di capitali privati, ad eccezione di quella prescritta da norme di legge e che avvenga in forme che non comportino controllo o potere di veto, né l'esercizio di un'influenza determinante sulla società controllata”*. Al comma 3 si indica l'ulteriore requisito dell'*“attività prevalente”* stabilendo che *“gli statuti delle società di cui al presente articolo devono prevedere che oltre l'ottanta per cento del loro fatturato sia effettuato nello svolgimento dei compiti a esse affidati dall'ente pubblico o dagli enti pubblici soci”*.

Per il diritto europeo la presenza concomitante di queste tre condizioni esclude la terzietà del soggetto affidatario che si viene a configurare quale *longa manus* della pubblica amministrazione ad essa legato da un rapporto di natura interorganica. In tal caso, l'Unione Europea riconosce alle autorità amministrative nazionali la possibilità di scegliere la modalità dell'autoproduzione senza oneri motivazionali aggiuntivi né in termini di attività ammesse né di mancato ricorso al mercato. Di fronte a questa impostazione rispettosa dell'autonomia organizzativa, il legislatore nazionale ha adottato un approccio di sfavore nei confronti delle società in house imponendo obblighi straordinari per le pubbliche amministrazioni orientate ad adottare tale forma di gestione. Si ricorda in particolare l'art.192 del D.Lgs. n.50 del 2016 che prevedeva un onere motivazionale rafforzato per la scelta dell'in house incentrato sulla valutazione della congruità economica dell'offerta dei soggetti in house, sulle ragioni del mancato ricorso al mercato, nonché sui benefici per la collettività della forma di gestione prescelta, anche con riferimento agli obiettivi di universalità e socialità, di efficienza, di economicità e di qualità del servizio, oltre che di ottimale impiego delle risorse pubbliche.

Con l'entrata in vigore a partire dal 1° luglio 2023 del D. Lgs. n.36 del 2023, l'art. 192 è stato abrogato e sostituito dall'art.7, comma 2 in base al quale *“Le stazioni appaltanti e gli enti concedenti*

possono affidare direttamente a società in house lavori, servizi o forniture, nel rispetto dei principi di cui agli articoli 1, 2 e 3. Le stazioni appaltanti e gli enti concedenti adottano per ciascun affidamento un provvedimento motivato in cui danno conto dei vantaggi per la collettività, delle connesse esternalità e della congruità economica della prestazione, anche in relazione al perseguimento di obiettivi di universalità, socialità, efficienza, economicità, qualità della prestazione, celerità del procedimento e razionale impiego di risorse pubbliche. In caso di prestazioni strumentali, il provvedimento si intende sufficientemente motivato qualora dia conto dei vantaggi in termini di economicità, di celerità o di perseguimento di interessi strategici". Appare evidente l'intento di restituire alla pubblica amministrazione una sua autonoma sfera di discrezionalità orientata all'individuazione del miglior metodo gestionale di servizio pubblico in rapporto alle esigenze della collettività di riferimento. Il ricorso al mercato non è più un valore assoluto a cui subordinare ogni altro principio e la tutela della concorrenza non è un fine a sé ma uno strumento per raggiungere le finalità di interesse pubblico sottese all'erogazione di un servizio alla collettività. Se la concorrenza è uno strumento, la pubblica amministrazione può decidere di attivarlo o meno in coerenza con il principio del risultato. Come indicato dallo stesso Consiglio di Stato nella relazione esplicativa al nuovo Codice dei contratti pubblici *"se un "risultato" può essere realizzato meglio in "autoproduzione", la P.A. lo può (e forse lo deve) fare, perché il suo compito è curare gli interessi della collettività, che non necessariamente coincide con la sollecitazione proconcorrenziale degli interessi economici delle imprese a competere per avere un contratto"*. Viene così a decadere il favore aprioristico verso la concorrenza per il mercato ovvero verso quell'atteggiamento che vede nella gara pubblica un bene in sé. Questa nuova impostazione nei confronti dell'in house si lega anche al principio della fiducia introdotto all'art.2 del D. Lgs. n.36 del 2023 che valorizza lo spirito di iniziativa e la discrezionalità degli amministratori pubblici. Tuttavia, la fiducia non può essere incondizionata ma è legata a doppio filo a legalità, trasparenza e correttezza. Per tale ragione, la parità tra ricorso al mercato e auto-produzione è solo tendenziale in quanto la scelta per l'affidamento in house deve essere sempre motivata. La motivazione è stata però semplificata: viene escluso l'obbligo di dimostrare la situazione di "fallimento del mercato" e di esporre le ragioni che giustificano il ricorso all'istituto, mentre rimane la valutazione della congruità economica dell'offerta e dei vantaggi per la collettività per i servizi rivolti all'utenza.

Caratteristiche e natura del servizio di Edilizia residenziale pubblica (E.R.P.)

L'edilizia residenziale pubblica (d'ora in avanti E.R.P.) nasce per soddisfare il bisogno delle fasce più deboli della collettività ad avere un alloggio idoneo, fondamento necessario per uno sviluppo sostenibile. Nella Carta Costituzione non è espressamente contemplato il diritto all'abitazione. Tuttavia la giurisprudenza della Corte costituzionale, già alla fine degli anni ottanta del secolo scorso giunge a riconoscere il diritto all'abitazione come *"diritto sociale fondamentale"*, la cui protezione costituisce un argine efficace per le situazioni di fragilità, e come parte del novero dei *«requisiti essenziali caratterizzanti la socialità cui si conforma lo Stato democratico voluto dalla Costituzione»*, essendo compito dello Stato garantirlo, affinché *«la vita di ogni persona rifletta ogni giorno e sotto ogni aspetto l'immagine universale della dignità umana»* (sentenza n. 217/1988).

Più recentemente nella sentenza n. 44 del 2020, la Consulta afferma che: *"il diritto all'abitazione «rientra fra i requisiti essenziali caratterizzanti la socialità cui si conforma lo Stato democratico voluto dalla Costituzione» ed è compito dello Stato garantirlo, contribuendo così «a che la vita di ogni persona rifletta ogni giorno e sotto ogni aspetto l'immagine universale della dignità umana» (sentenza n. 217 del 1988; nello stesso senso sentenze n. 106 del 2018, n. 168 del 2014, n. 209 del 2009 e n. 404 del 1988). Benché non espressamente previsto dalla Costituzione, tale diritto deve dunque ritenersi incluso nel catalogo dei diritti inviolabili (fra le altre, sentenze n. 161 del 2013, n. 61 del 2011 e n. 404 del 1988 e ordinanza n. 76 del 2010) e il suo oggetto, l'abitazione, deve*

considerarsi «bene di primaria importanza» (sentenza n. 166 del 2018; si vedano anche le sentenze n. 38 del 2016, n. 168 del 2014 e n. 209 del 2009). L'edilizia residenziale pubblica è diretta ad assicurare in concreto il soddisfacimento di questo bisogno primario, perché serve a “garantire un’abitazione a soggetti economicamente deboli nel luogo ove è la sede dei loro interessi” (sentenza n. 176 del 2000), al fine di assicurare un’esistenza dignitosa a tutti coloro che non dispongono di risorse sufficienti (art. 34 della Carta dei diritti fondamentali dell’Unione europea), mediante un servizio pubblico deputato alla “provvista di alloggi per i lavoratori e le famiglie meno abbienti”» (sentenza n. 168 del 2014). L’edilizia residenziale pubblica rientra dunque nell’ambito dei «servizi sociali» di cui all’art. 1, comma 2, della legge 8 novembre 2000, n. 328 (Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali), e all’art. 128, comma 2, del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112 (Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle regioni ed agli enti locali, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59)”.

La finalità dell’E.R.P. è dunque quella di offrire un alloggio a chi non può procurarselo ai prezzi di mercato. Mediante l’utilizzo di risorse pubbliche, il Comune, nel quadro normativo fissato dalla Regione, interviene al fine di garantire un’abitazione a costi e a condizioni diverse rispetto a quelle che sarebbero praticate da un’impresa operante con criteri di mercato.

Nello specifico, a seguito del conferimento delle funzioni amministrative dello Stato alle regioni ed agli enti locali, (D. Lgs. 31 marzo 1998 n. 112, in attuazione del capo I della legge 15 marzo 1997, n. 59), la materia dell’edilizia residenziale pubblica è disciplinata esclusivamente dalle seguenti leggi regionali:

1. **Legge Regionale 3 novembre 1998 n.77** (Riordino delle competenze in materia di edilizia residenziale pubblica);
2. **Legge Regionale 2 gennaio 2019 n.2** (Disposizioni in materia di E.R.P.)

Le disposizioni legislative citate caratterizzano la natura vincolante del servizio con particolare riguardo ai seguenti aspetti:

Il primo. La disciplina regionale di riordino delle competenze in materia di edilizia residenziale pubblica, oltre al passaggio di proprietà del patrimonio immobiliare delle A.T.E.R. ai Comuni ed al conferimento delle relative funzioni gestionali, ha disciplinato, altresì, i livelli ottimali di esercizio associato delle funzioni medesime, nonché la costituzione del soggetto cui affidare l’esercizio delle funzioni stesse. L’articolo 5, comma 1 della legge regionale n. 77/1998 dispone, infatti che “*Le funzioni attinenti al recupero, alla manutenzione e alla gestione amministrativa del patrimonio destinato all’E.R.P. già in proprietà dei comuni e del patrimonio loro attribuito ai sensi dell’art. 3, comma 1, nonché quelle attinenti a nuove realizzazioni sono esercitate dai Comuni stessi in forma associata nei livelli ottimali di esercizio, individuati con la procedura di cui al presente articolo. I Comuni gestiscono le altre funzioni di cui all’art. 4 preferibilmente in forma associata, nel rispetto del principio di economicità e dei criteri di efficienza ed efficacia*”. È evidente la preferenza del legislatore regionale circa la modalità di gestione in forma associata delle funzioni di E.R.P. attribuite ai comuni con l’obiettivo di garantire il principio di economicità nella gestione ed il rispetto dei criteri di efficienza ed efficacia. In attuazione della citata disposizione normativa, in data 3 luglio 2002 è stata sottoscritta la Convenzione per la costituzione della L.O.D.E. fiorentina (livello ottimale d’ambito dell’edilizia residenziale pubblica) ai sensi dell’art. 6¹ della legge regionale 77/1998, il cui testo novellato è stato approvato recentemente dai Consigli comunali dei Comuni di seguito indicati e sottoscritto in data 10 gennaio 2023:

¹ Entro sessanta giorni dalla deliberazione del Consiglio regionale concernente la definizione dei livelli ottimali di esercizio, i Comuni stabiliscono, mediante apposita conferenza, le modalità d’esercizio in forma associata delle funzioni di cui al comma 1 dell’art. 5, provvedendo altresì alla costituzione del soggetto cui affidare l’esercizio delle funzioni stesse. Contestualmente i Comuni regolano i rapporti finanziari, i reciproci obblighi e garanzie, ed indicano le modalità con cui attuare le forme di partecipazione e di concertazione con le formazioni sociali interessate e la tutela delle forme di rappresentanza degli utenti, al cui rispetto sono tenuti gli stessi soggetti costituiti.

Comune di Bagno a Ripoli, Comune di Barberino di Mugello, Comune di Barberino Tavarnelle, Comune di Borgo San Lorenzo, Comune di Calenzano, Comune di Campi Bisenzio, Comune di Dicomano, Comune di Fiesole, Comune di Figline e Incisa Valdarno, Comune di Firenze, Comune di Firenzuola, Comune di Greve in Chianti, Comune di Impruneta, Comune di Lastra a Signa, Comune di Londa, Comune di Marradi, Comune di Palazzuolo sul Senio, Comune di Pelago, Comune di Pontassieve, Comune di Reggello, Comune di Rignano sull'Arno, Comune di Rufina, Comune di San Casciano in Val di Pesa, Comune di San Godenzo, Comune di Scandicci, Comune di Scarperia e San Piero, Comune di Sesto Fiorentino, Comune di Signa, Comune di Vaglia, Comune di Vicchio;

Il secondo. La natura vincolata “*ex lege*” del canone di locazione pagato dagli utenti (assegnatari di alloggi ERP). Quest'ultimo, infatti, non fa riferimento alcuno alla media del costo di locazione riferito al mercato immobiliare di riferimento. La cornice economica del servizio viene fissata, viceversa, dalla Legge della Regione Toscana n. 2 del 2019, la quale stabilisce i criteri per la determinazione del canone di locazione e le modalità di utilizzo dei canoni stessi. La medesima legge regionale determina le modalità di calcolo sia del canone oggettivo massimo applicabile sulla base delle caratteristiche fisiche dell'alloggio sia del canone applicabile al nucleo familiare assegnatario, prendendo come parametro essenziale la situazione socioeconomica dei nuclei assegnatari. A tal fine, rileva la previsione contenuta nell'art. 23² della citata legge regionale 2/2019 relativamente al canone minimo fissato ad euro quaranta, esclusivamente per quei nuclei in situazione di disoccupazione o con pensione sociale INPS.

È del tutto evidente, pertanto, che le caratteristiche del servizio di E.R.P., definite dalla legge regionale n. 2/2019, rendono impraticabile l'esercizio dell'attività di edilizia residenziale pubblica nel mercato degli operatori economici. L'impossibilità è data dall'esistenza di tassative disposizioni normative che conformano l'attività in modo tale da renderla economicamente non sostenibile per operatori indipendenti, vale a dire per soggetti che non operino in un regime giuridico speciale.

L'edilizia residenziale pubblica è un servizio di interesse generale rivolto all'utenza privo di rilevanza economica in ragione della forte pervasività delle disposizioni di legge regionali nella conformazione dell'aspetto economico-finanziario del servizio. Da qui ne consegue l'ontologica impossibilità di individuare degli operatori economici interessati ad accedere alla gestione del patrimonio di E.R.P., dati i vincoli fissati *ex lege*.

Il servizio dell'E.R.P. presenta, altresì, delle caratteristiche quali un'infrastruttura non duplicabile per ragioni fisiche ed economiche con costi molto elevati e non recuperabili che esclude la concorrenza nel mercato (ovvero operatori che entrano nel mercato contendendo spazi al gestore). Al gestore spetta un diritto esclusivo di svolgere quell'attività all'interno del territorio di riferimento. È evidente, altresì, che gli obblighi di servizio delineati in precedenza creano anche la non configurabilità di una concorrenza per il mercato ovvero l'assenza di una reale competizione tra più attori economici a conquistare il mercato nel quale il vincitore opererà in regime di esclusiva. Le regole normative dell'E.R.P. sopra indicate non consentono la configurabilità di un mercato in considerazione della prevalente finalità sociale dell'attività che rende non profittevole e quindi non sostenibile l'attività per gli operatori privati. In buona sostanza, appare evidente la strumentalità rispetto all'ente pubblico del servizio reso. A dimostrazione di quanto esposto, si riporta l'esempio del “*Programma nazionale 20.000 abitazioni in affitto*”, programma sperimentale avviato nel 2001 da parte del Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti che stanziava risorse per progetti innovativi

² Il canone minimo, determinato in 40 euro mensili, è corrisposto esclusivamente dai nuclei familiari che versino in una delle situazioni socio economiche sotto indicate:

a) nuclei percettori di reddito annuo costituito esclusivamente da pensione sociale o da pensione minima INPS, o da lavoro dipendente o assimilato di importo inferiore ad una pensione minima INPS;
b) accertato stato di disoccupazione o inoccupazione;
c) occupazione saltuaria con reddito da lavoro dipendente inferiore al limite minimo di tassazione.

in ambito urbano volti ad incrementare l'offerta di alloggi ed infrastrutture nelle grandi aree urbane. Due dei tre soggetti attuatori privati sono andati incontro a procedura di liquidazione poiché, sebbene destinatari di fondi statali per la costruzione degli alloggi, non sono stati in grado di sopportare i costi di manutenzione, soprattutto in considerazione del blocco imposto dal Comune sul livello dei canoni di locazione, che comunque superavano di almeno dieci volte il canone minimo E.R.P.

L'attuale modello di gestione del servizio E.R.P.

Allo stato attuale la gestione del servizio di E.R.P. è disciplinata dal contratto di servizio stipulato in data 18 maggio 2011 repertorio n. 63319 tra i comuni del L.O.D.E. fiorentino (livello ottimale di esercizio delle funzioni) e la società "in house" Casa S.p.A., costituita il 17 ottobre 2002 con atto del Notaio Massimo Cavallina in Firenze, repertorio n. 76111 registrato il 22/10/2002, a seguito dello scioglimento delle Aziende Territoriali per L'Edilizia Residenziale della Regione (A.T.E.R.) dai seguenti Comuni: Comune di Bagno a Ripoli, Comune di Barberino di Mugello, Comune di Barberino Tavarnelle, Comune di Borgo San Lorenzo, Comune di Calenzano, Comune di Campi Bisenzio, Comune di Dicomano, Comune di Fiesole, Comune di Figline e Incisa Valdarno, Comune di Firenze, Comune di Firenzuola, Comune di Greve in Chianti, Comune di Impruneta, Comune di Lastra a Signa, Comune di Londa, Comune di Marradi, Comune di Palazzuolo sul Senio, Comune di Pelago, Comune di Pontassieve, Comune di Reggello, Comune di Rignano sull'Arno, Comune di Rufina, Comune di San Casciano in Val di Pesa, Comune di San Godenzo, Comune di Scandicci, Comune di Scarperia e San Piero, Comune di Sesto Fiorentino, Comune di Signa, Comune di Vaglia, Comune di Vicchio.

Il contratto di servizio in essere ha per oggetto l'affidamento delle funzioni attinenti alla gestione amministrativa, alla manutenzione ed al recupero del patrimonio immobiliare ad uso abitativo di edilizia residenziale pubblica (ERP) di proprietà dei comuni associati, in particolare:

- a) *recupero, manutenzione e gestione amministrativa del patrimonio immobiliare ad uso abitativo di proprietà dei Comuni (Legge Regionale Toscana 3 novembre 1998, n.77);*
- b) *acquisizione, cessione, realizzazione, gestione, di nuovo patrimonio edilizio, abitativo e non, comprese le attività di manutenzione ordinaria e straordinaria;*
- c) *interventi di recupero e di ristrutturazione urbanistica, comprese le opere di urbanizzazione primaria e secondaria in attuazione delle direttive di LODE (livello ottimale d'ambito dell'ERP - che prevede l'esercizio in forma associata delle funzioni attinenti al recupero, manutenzione e gestione amministrativa secondo le previsioni della legge regionale n°77/1998) ovvero dei singoli comuni associati;*
- d) *progettazione, finanziamento, acquisizione, cessione, realizzazione, ristrutturazione, manutenzione e gestione di immobili destinati ad edilizia pubblica residenziale e non, per conto della Conferenza LODE e/o dei Comuni associati;*
- e) *attività per l'incremento dell'efficienza energetica, consistente nell'analisi dei consumi energetici degli immobili gestiti (progettazione, finanziamento e realizzazione di interventi in campo energetico, compresa l'eventuale gestione e manutenzione degli impianti).*

La società è iscritta nell'elenco ANAC degli affidatari in house.

| Scheda anagrafica della società | |
|---|--|
| Denominazione/descrizione analogo congiunto | Casa S.p.A. |
| Codice Fiscale/Partita Iva | 05264040485 |
| Sede legale | Via Fiesolana, 5 - FIRENZE |
| Anno di costituzione della società | 2002 |
| Codice ATECO | L.68.32.00 amministrazione di condomini e gestione di beni immobiliari per conto terzi |
| Società con azioni quotate in mercati regolamentati | No |

| | |
|---|--|
| Società che ha emesso strumenti finanziari quotati in mercati regolamentati (ex TUSP) | No |
| Società in house | si |
| Previsione nello statuto di limiti sul fatturato | Si |
| Tipo Controllo analogo | si |
| Capitale sociale del Comune di Firenze (quota) | 59% |
| Capitale sociale del Comune di Firenze (valore nominale) | 5.487.000 euro |
| Tipologia attività | Produzione servizio di interesse generale (art.4 comma 2 lett a) del D.Lgs.175/2016) |
| Attività affidata | Gestione amministrativa e manutenzione alloggi del patrimonio ERP |
| Numero alloggi E.R.P. gestiti (al 31/12/2021) | 12.815 |

L'organizzazione e l'attività di CASA S.p.A.

Casa S.p.A. articola la sua missione istituzionale, secondo le direttive impartite dal L.O.D.E. fiorentino e nel rispetto del contratto di servizio, in due macrocategorie di attività:

1. attività gestionale – amministrativa;
2. attività tecnico – finanziaria;

La prima macrocategoria di attività riguarda principalmente:

- a) gestione dell'utenza degli alloggi pubblici, dalla consegna delle chiavi, alla stipula dei contratti e loro periodica registrazione. Calcolo dei canoni, bollettazione mensile degli affitti e contabilizzazione degli incassi, ecc.;
- b) bollettazione e registrazione di pagamenti di rate di ammortamento per alloggi ceduti in proprietà;
- c) controllo sull'uso degli alloggi pubblici, contestazione delle violazioni di regolamento e contratto con applicazioni delle sanzioni;
- d) fornitura di servizi comuni ai fabbricati a gestione diretta, con addebito delle spese agli utenti secondo le quote millesimali;
- e) promozione delle autogestioni fra assegnatari di alloggi pubblici, secondo la normativa regionale;
- f) assistenza, finanziamento e controllo di quelle costituite
- g) amministrazione di fabbricati a proprietà mista, pubblico–privata;
- h) gestione dei fondi sociali per l'integrazione al pagamento delle quote di servizio a tutela dell'utenza debole;
- i) amministrazione e valorizzazione di patrimonio immobiliare ad uso diverso dall'abitazione;
- j) recupero crediti e perseguimento stragiudiziale e giudiziale dei mancati pagamenti di canoni e quote per servizi;
- k) gestione attività istruttorie propedeutiche alla vendita alloggi e.r.p. ai sensi della L.R.T. 5/2014

La seconda macrocategoria di attività riguarda principalmente:

- a) *individuazione e acquisizione di fonti finanziarie pubbliche finalizzate alla nuova costruzione e alla riqualificazione edilizia;*
- b) *definizione e gestione delle relative procedure tecnico-amministrative;*
- c) *progettazione completa, appalto, realizzazione a norma di legge, fino a collaudo e consegna chiavi di immobili ad uso residenziale e non, per i Comuni o terzi committenti;*
- d) *recupero di immobili da destinare ad uso abitativo o diverso;*
- e) *progettazione, appalto e direzione lavori di manutenzione straordinaria di patrimonio immobiliare;*
- f) *manutenzione ordinaria e pronto intervento su patrimonio immobiliare di proprietà dei Comuni associati o di altri committenti.*

L'organigramma della società è articolato in funzione delle due macrocategorie sopra riportate:

| <i>Servizio/Ufficio</i> | <i>Compiti</i> |
|--|--|
| <i>Ufficio Rapporti Istituzionali e Segreteria Generale</i> | L'Ufficio Rapporti Istituzionali e Segreteria Generale si rapporta direttamente e supporta il Presidente, il Consiglio di Amministrazione. Gestisce i rapporti con gli interlocutori esterni di Casa S.p.A. (clienti, ossia i Comuni soci e gli inquilini, e le associazioni di categoria con cui vengono intrattenuti rapporti istituzionali ad esempio associazioni di costruttori, associazioni di cooperative, ordini professionali ecc) e fa da elemento di raccordo per la comunicazione interna. Gestisce il front-office della Società, con ricezione di reclami e attività di informazione, distribuzione di modulistica e richiesta di dati anche ai fini statistici. Si occupa della verifica e cura del mantenimento in efficienza dei locali della sede societaria e dell'efficienza e gestione dei veicoli. Opera per lo smistamento della corrispondenza in entrata ed in uscita e cura la tenuta dell'archivio, sia generale che interno. Svolge attività di supporto agli Uffici della Società per pratiche con soggetti esterni. |
| <i>Ufficio contratti</i> | Si occupa di tutte le procedure di affidamento di lavori, servizi e forniture di Casa S.p.A. in conformità alle rispettive norme di legge. Cura la sottoscrizione dei contratti di appalto di lavori, servizi e forniture. Gestisce il rapporto contrattuale con i fornitori con tutti i relativi controlli. |
| <i>Servizio Tecnico - Ufficio Progetti e Cantieri</i> | Attua a norma di legge gli interventi programmati ed affidati alla Società dai Comuni soci e da altri soggetti, dalla progettazione, alla realizzazione ed al collaudo finale, per le nuove costruzioni, le urbanizzazioni, gli interventi di recupero edilizio. |
| <i>Servizio Tecnico - Ufficio Gestione Finanziamenti Edilizi e Risorse Tecniche</i> | Cura le pratiche relative ai flussi finanziari dei fondi assegnati alla Società ed a tutti gli operatori di E.R.P., per le varie tipologie d'intervento (nuove costruzioni, urbanizzazioni, ristrutturazioni, manutenzioni); l'attività di statistica e monitoraggio nel settore delle costruzioni, in applicazione di leggi e normative nazionali, regionali e locali. |
| <i>Servizio Tecnico - Ufficio Manutenzione</i> | Verifica e cura la buona tenuta del patrimonio gestito eseguendo gli interventi di manutenzione e pronto intervento di competenza della proprietà richiesti dagli assegnatari (anche per le emergenze festive) e/o quelli programmati per il mantenimento dello stato manutentivo degli immobili nel rispetto del Contratto di Servizi. Provvede alla predisposizione ed alla esecuzione dei programmi di manutenzione straordinaria, recupero edilizio e degli alloggi di risulta. |
| <i>Servizio Tecnico - Ufficio Impianti ed Efficienza Energetica</i> | L'ufficio si occupa delle varie attività di studio, programmazione, elaborazione, progettazione, direzione lavori per la parte impiantistica ed energetica, connesse con gli interventi di nuova costruzione, recupero edilizio, manutenzione straordinaria e dello sviluppo delle attività a carattere innovativo incentrate su impianti evoluti e ad alta efficienza e sull'efficientamento del patrimonio di edilizia residenziale pubblica esistente, in collaborazione e coordinamento operativo con tutti gli altri settori e specializzazioni tecniche della Società. |
| <i>Servizio Gestionale – Ufficio gestione utenza</i> | L'Ufficio si occupa delle pratiche amministrative necessarie dal momento della consegna dell'alloggio assegnato fino alla riconsegna per cessata locazione. In particolare, si occupa: <ul style="list-style-type: none"> • della consegna delle chiavi all'atto di assegnazione; • della stipula del contratto di locazione e la sua relativa registrazione; • del calcolo del canone di affitto e quindi anche della raccolta biennale di tutte le autodichiarazioni per il conteggio del canone stesso; • del cambio degli assegnatari di riferimento; |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • di concessione del nulla osta per l'inserimento anagrafico di nuovi componenti; • di rilascio autorizzazioni per ospitalità; • di ripresa in consegna di alloggi per finita locazione. |
| <u>Servizio Gestionale – Ufficio gestione sociale</u> | L'Ufficio Gestione Sociale ha come obiettivo complessivo quello di gestire il patrimonio Erp del Lode Fiorentino dal punto di vista sociale strutturando attività in grado di incidere positivamente sul livello di qualità di vita sociale dell'abitare all'interno degli alloggi e dei fabbricati |
| <u>Servizio Gestionale - Ufficio Morosità e Contenzioso</u> | Gestisce il contenzioso stragiudiziale e giudiziale della Società, il recupero stragiudiziale e giudiziale della morosità dei canoni e degli oneri accessori in nome e per conto dei Comuni Soci, con particolare attenzione alla normativa posta a tutela delle fasce deboli. Opera per il rispetto del Regolamento di Utenza. |
| <u>Servizio Gestionale - Ufficio Patrimonio</u> | L'ufficio si occupa della gestione di immobili ed impianti comuni (ascensori, centrali termiche, impianti antincendio, ecc...) a servizio di edifici interamente locati e/o in proprietà mista. Segue gli interventi e le attività manutentive straordinarie sulle parti condominiali di edifici con proprietà mista sia se gestiti direttamente o attraverso amministratori esterni. Si occupa della tenuta dell'archivio patrimoniale nonché della gestione dei fondi, e relativo calcolo del canone locativo, di proprietà della Società. Segue la cessione sia degli alloggi in locazione che di quelli da cedere attraverso asta pubblica, secondo le direttive della L.R.T. 5/2014. Rilascia le autorizzazioni ad eseguire i lavori in alloggi ERP, qualora l'inquilino voglia realizzarli a propria cura e spesa. |
| <u>Servizio Gestionale - Ufficio Controlli e Gestioni Extra E.R.P.</u> | L'ufficio Controlli e Gestioni Extra E.R.P. si pone come obiettivo la verifica della permanenza dei requisiti, dei nuclei familiari residenti negli alloggi di edilizia residenziale pubblica, attraverso la consultazione delle risultanze presenti nelle banche dati di altri Enti o Istituzioni. Si occupata della gestione degli alloggi disciplinati dalla legge 431/1998 e dei fondi di proprietà di Casa S.p.A. |
| <u>Servizio Gestionale - Ufficio Autogestioni e Servizi Collettivi</u> | Autogestioni (costituzione, finanziamento e controlli); Segreteria Commissione per le Autogestioni; Servizi a rimborso a carico degli utenti; Tributi afferenti al patrimonio (passi carrabili, consorzi di bonifica); Servizio idrico (individuazione letturista con compresa predisposizione documentazione di gara e gestione del servizio); Servizi di pulizia nei fabbricati gestiti; Rapporti con fornitore gas per problematiche disallineamento contatore. |
| <u>Servizio Amministrativo - Area Bilancio – Ragioneria</u> | Sovrintende alle attività del Servizio Amministrativo in materia di contabilità, bilancio e controllo di gestione. E' di supporto agli organi societari nelle scelte strategiche e nella gestione dei rapporti con gli organi di controllo interni ed esterni |
| <u>Servizio Amministrativo – nucleo supporto a procedure e controlli</u> | <ul style="list-style-type: none"> -Bollettazione mensile (creazione e relativa chiusura contabile) -Gestione ed Elaborazione del Kontest annuale -Creazione degli appuntamenti per la richiesta redditi -Registrazione Contratti -Addebito Fatture Manutenzione -Cassa interna -Gestione incassi bollettini mensili -Gestione delle Presenze -Gestione sito istituzionale della società con particolare attenzione alla pubblicazione bandi ed esiti di gare e la gestione della Trasparenza -Collaborazione con i vari uffici della società. |

| | |
|--|--|
| <u>Servizio Amministrativo</u> – <u>Ufficio ragioneria</u> | Gestisce la contabilità sociale, curando i relativi adempimenti civilistici e fiscali; gestisce le procedure finanziarie. Collabora alla programmazione e controllo di gestione della Società. |
| <u>Servizio Amministrativo</u> – <u>Ufficio sistemi informativi</u> | Studia, sviluppa, organizza e controlla il funzionamento e l'efficienza del sistema informativo. Mediante l'uso dell'informatica, della telematica e di ogni altro strumento operativo, sotto il diretto controllo dell'Amministrazione ed in collaborazione con altri Servizi, definisce le strategie aziendali, migliorando il livello di efficienza della Società. Gestisce direttamente, o mediante interfaccia con le altre strutture aziendali, le procedure operative complesse ad elevata automazione. |
| <u>Servizio Amministrativo</u> – <u>Ufficio personale</u> | Compie tutte le attività relative alla gestione dei rapporti di lavoro della Società, con applicazione dei relativi contratti |

Al 31 dicembre 2021 il numero di dipendenti in organico era pari a 79 unità suddivise in tre qualifiche secondo il CCNL di Federcasa: “impiegato”, “quadro” e “dirigente”, come riportato nella seguente tabella:

| Qualifica | Maschi | Femmine | Totali |
|------------------|---------------|----------------|---------------|
| Dirigenti | 2 | 0 | 2 |
| Quadri | 1 | 1 | 2 |
| Impiegati | 29 | 46 | 75 |
| Totale | 32 | 47 | 79 |

L'andamento economico finanziario di gestione

In riferimento all'andamento economico finanziario relativo al quinquennio 2018 – 2022, di seguito si riportano i principali indicatori contabili di gestione.

| Annualità | Utili di esercizio | Patrimonio Netto | Valore della Produzione |
|------------------|---------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 2018 | 444.869,00 € | 10.809.811,00 € | 26.809.210,00 € |
| 2019 | 667.835,00 € | 11.080.359,00 € | 32.513.169,00 € |
| 2020 | 683.051,00 € | 11.103.628,00 € | 26.250.311,00 € |
| 2021 | 596.927,00 € | 11.051.655,00 € | 28.489.742,00 € |
| 2022 | 584.534,51 € | 11.069.108,00 € | 27.024.566,00 € |

| Indicatore | Composizione dell'indicatore | 31/12/2022 | 31/12/2021 | 31/12/2020 | 31/12/2019 | 31/12/2018 |
|------------|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| R.O.E. | <u>Risultato dell'esercizio</u> | | | | | |
| | Capitale netto medio dell'esercizio | 5,28% | 5,54% | 6,55% | 6,10% | 4,09% |
| R.O.I. | <u>Risultato operativo</u> | | | | | |
| | Attivo patrimoniale medio dell'esercizio | 3,57% | 3,94% | 4,36% | 2,27% | 1,57% |
| R.O.S. | <u>Risultato operativo</u> | | | | | |
| | Ricavi delle prestazioni | 12,85% | 12,37% | 13,43% | 12,38% | 8,30% |
| R.O.A. | <u>Risultato operativo + Risultato Extra operativo + Proventi finanziari</u> | | | | | |
| | Attivo patrimoniale medio dell'esercizio | 4,04% | 4,08% | 5,16% | 3,10% | 2,11% |
| OF/Ricavi | <u>Oneri finanziari</u> | | | | | |
| | Ricavi delle prestazioni | 2,96% | 3,35% | 3,66% | 4,05% | 4,23% |
| EBIT | <u>Utile di esercizio +/- Ris. Gestione finanziaria +/- Ris. Gestione straordinaria +/- Imposte</u> | 822.654,00 | 856.112,00 | 920.558,00 | 837.988,00 | 576.926,00 |

Modalità di affidamento prescelta

La modalità che il Comune intende attuare per l'affidamento del servizio di gestione dell'E.R.P. è *l'in house providing* a favore di Casa SpA ai sensi del D. Lgs. 19/08/2016, n. 175.

Motivazioni della scelta dell'affidamento "in house"

Le condizioni per l'affidamento diretto in house sono sussistenti e in linea con le disposizioni normative sopra riportate. In particolare, per quanto riguarda i requisiti previsti dal D. Lgs. 19/08/2016, n. 175:

- a) che nelle società controllate non vi è alcuna partecipazione diretta di capitali privati, ad eccezione di forme di partecipazione che non comportano controllo o potere di veto e che non esercitano un'influenza determinante sulla persona giuridica controllata;
- b) che oltre l'80% dell'attività della persona giuridica controllata è effettuata nello svolgimento dei compiti ad essa affidati dall'amministrazione aggiudicatrice controllante o da un ente aggiudicatore, nonché da altre persone giuridiche controllate dall'amministrazione aggiudicatrice;
- c) che l'ente affidante eserciti sulla società un "controllo analogo" a quello esercitato sui propri uffici.

L'Ente verifica il perseguimento degli obiettivi richiesti attraverso l'Assemblea dei Soci, il controllo su tutti gli atti più significativi come previsto dallo Statuto e la Convenzione/Disciplinare di esecuzione del servizio affidato, relativamente ai quali viene richiesta alla società una precisa rendicontazione sia in termini di modalità di esecuzione dei servizi che in qualità di agente contabile. La società CASA spa risulta essere una società in house non in grado di collocarsi come entità posta al di fuori dell'Ente Pubblico, il quale ne dispone come di una propria articolazione interna. Con deliberazione di Consiglio Comunale n. 57 del 19/12/2022 avente ad oggetto "Razionalizzazione periodica delle partecipazioni pubbliche ai sensi dell'art. 20 del D.Lgs. 19 agosto 2016 n.175" si attesta che la società CASA spa è una società controllata "In house", così come nella precedente deliberazione di Consiglio Comunale n.55 del 13/12/2021.

Per quanto attiene all'art.7 del D. Lgs. 31/03/2023, n. 36 si richiede:

- a) una semplificazione della motivazione rispetto all'art. 192 comma 2 del d.lgs. n. 50/2016, tenuto conto che il principio di libera amministrazione determina il superamento dell'onere di motivazione rafforzata, fondato sulla natura eccezionale e derogatoria dell'in house;
- b) una motivazione ancorata più a ragioni economiche e sociali (le ricadute positive sul piano sociale rientrano tra le esternalità da valutare ai fini della scelta del modello gestionale) che esclusivamente economiche.

Più nel dettaglio, sono previsti due livelli di complessità della motivazione, a seconda dell'oggetto del contratto:

i) per i servizi all'utenza è necessario che vengano evidenziati i vantaggi per la collettività sotto il profilo della congruità economica della prestazione, anche in relazione al perseguimento di obiettivi di universalità, socialità, efficienza, economicità, qualità della prestazione, oltre che del risparmio di tempo e del razionale impiego (in un'ottica non solo di minore spesa ma di spesa efficiente) delle risorse. Si tratta di obiettivi che devono comunque essere perseguiti qualunque sia la forma di gestione prescelta (art. 2 direttiva 2014/23).);

ii) per i servizi strumentali alla pubblica amministrazione è sufficiente una motivazione più snella con riferimento alla riduzione di tempi e costi sulla base di parametri predeterminati e oggettivi di raffronto, sul modello dell'art. 10 d.l. 31 maggio 2021 n. 77 relativo alle convenzioni aventi ad oggetto il supporto tecnico operativo delle società in house. Ai fini della legittimità dell'affidamento in house occorrerà, quindi, una motivazione incentrata prevalentemente su ragioni di convenienza economica, anche con riferimento a parametri oggettivi e predeterminati di rapporto qualità/prezzo. Più nello specifico, in linea con quanto previsto dal d.l. n. 77 del 2021, si è fatto riferimento agli standard della società Consip S.p.a. Si ricorda, a tal proposito, che Consip è una società per azioni, partecipata al 100% dal Ministero dell'Economia e delle Finanze, che opera – secondo gli indirizzi strategici definiti dall'azionista – al servizio esclusivo della pubblica amministrazione, intervenendo con strumenti e metodologie per la digitalizzazione degli acquisti pubblici.

Prima di analizzare nel dettaglio le motivazioni a supporto della scelta di affidamento in house dei servizi occorre precisare che, a differenza delle aziende private, le aziende pubbliche non devono tendere esclusivamente alla massimizzazione del profitto ma, tenuto comunque conto della centralità dell'equilibrio economico e dell'efficiente utilizzo delle risorse pubbliche, devono raggiungere una pluralità di scopi, tra i quali rientrano anche la massimizzazione dell'utilità per i cittadini-utenti e il soddisfacimento dei bisogni della collettività. Per le aziende pubbliche, quindi, il concetto di economicità è legato non solo al raggiungimento di determinati risultati economici, ma anche al prevalere dell'utilità sociale, che deriva dal soddisfacimento dei bisogni della collettività, rispetto al sacrificio connesso al sostenimento dei relativi costi. Di conseguenza, oltre all'analisi degli aspetti meramente contabili dell'affidamento in house, andranno tenute presenti altre dimensioni dell'analisi, che concorrono ad aumentare l'utilità sociale del servizio, attraverso una più efficace modalità di soddisfacimento dei bisogni collettivi, ai quali l'affidamento intende rispondere.

Di seguito si elencano le motivazioni principali che concorrono a massimizzare la convenienza dell'affidamento in house:

1) Modifiche contrattuali (*jus variandi*)

Uno degli aspetti più problematici della gestione di un servizio a mezzo terzi è la difficoltà nel modificare o integrare contratti di durata. In un periodo gestionale medio-lungo è fisiologico che possa verificarsi la necessità di integrare o modificare le clausole contrattuali originarie in relazione a mutamenti delle circostanze ivi incluse variazioni normative e le esigenze degli utenti. Le attività affidate sono strettamente connesse all'evoluzione delle politiche di gestione degli immobili pubblici ad uso abitativo anche in funzione delle opportunità di finanziamento che potrebbero portare a modificare le scelte dell'Amministrazione comunale in qualità di socio. È quindi necessario riservarsi la facoltà di modificare le proprie scelte che potrebbero essere indotte dalle mutate esigenze della

cittadinanza, dalle dinamiche dei prezzi o dalla necessità di riduzione dei costi del servizio. Queste complesse dinamiche possono dare luogo a molteplici variazioni che hanno effetto sulle attività dell'affidatario e sulla economicità del servizio. Tale facoltà di variazione delle scelte deve avere caratteristiche di unilateralità, deve cioè essere attribuita all'Amministrazione quale solo soggetto attivo, ed essere esercitata nei confronti di un soggetto passivo nei limiti delle tutele che la legge riconosce a quest'ultimo. È evidente che l'esercizio di una siffatta facoltà da parte della Amministrazione comunale risulta facilmente percorribile, senza dare luogo a complessi contraddittori o a contenziosi, solo nel caso in cui fra i due soggetti coinvolti esista un rapporto di subordinazione gerarchica tipico dell'in house. L'affidamento in house risponde, quindi, in primo luogo ad una necessità di tipo organizzativo, configurandosi come rapporto interorganico, ancillare alla programmazione comunale e non già come rapporto contrattuale intersoggettivo.

2) Flessibilità rispetto alle interazioni con i cittadini-utenti

Sotto il profilo organizzativo legato al modello di regolamentazione adottato si evidenzia come la gestione del servizio, per la sua estensione e complessità, coinvolge un numero elevato di cittadini-utenti con cui è necessario un costante confronto anche per evidenziare casi particolari o esigenze specifiche. Tale processo partecipativo vede coinvolti non solo i Comuni del LODE fiorentino ma anche il soggetto a cui è preposta l'attività di gestione che si trova coinvolto direttamente nel rapporto con i cittadini. Un simile modello gestionale, partecipato e flessibile, risulterebbe probabilmente di difficile applicabilità con il coinvolgimento di un soggetto terzo privato titolare della gestione, che sarebbe portatore di un proprio specifico interesse volto alla massimizzazione dell'utile di gestione che, in molti casi, potrebbe risultare in opposizione agli interessi espressi sia del Comune che dei cittadini.

3) Controllo sull'esecuzione

Dal punto di vista della governance, la società a totale partecipazione pubblica garantisce semplicità ed immediatezza di regole decisionali, per effetto di quel rapporto di delegazione interorganica che è presupposto essenziale del controllo analogo. In tale contesto le Amministrazioni comunali, che sono le sole responsabili delle scelte agli occhi della collettività amministrata, conservano maggiore autonomia decisionale e possono garantire tempi di risoluzione delle problematiche più immediati e certi rispetto ad un modello in cui risultasse necessario un confronto negoziale con un terzo soggetto gestore. Tale assetto appare certamente preferibile, dal punto di vista della governance, al ben più complesso equilibrio che si deve realizzare nell'ambito della società mista con socio operatore (dove il principale appaltatore, soggetto privato, condivide il governo della società mista con la parte pubblica, in un sempre delicato equilibrio tra esercizio del controllo e soggezione al controllo dell'appaltatore stesso) e dell'altrettanto complesso meccanismo di sola programmazione e controllo, da parte del soggetto pubblico, sull'affidatario individuato con gara (alternativa all'affidamento alla società in house ed alla società mista), a mezzo del contratto di servizio, che presenta indubbe difficoltà di verifica su attività specialistiche svolte totalmente da parte di terzi.

4) Sostituzione del gestore

I benefici della concorrenza per il mercato richiedono la presenza di condizioni che rendano possibile la sostituzione del gestore sia nel corso della gestione sia alla scadenza del periodo di affidamento. Stante la natura sociale dell'E.R.P. e della sua non profittabilità a livello economico, risulta molto difficile immaginare una rotazione dei gestori. Inoltre, quando il servizio richiede investimenti, la sostituzione del gestore è influenzata dagli investimenti effettuati dal gestore uscente e dalla possibilità dei nuovi operatori di avere risorse finanziarie adeguate al rimborso del valore residuo dei beni capitali. Anche la presenza di personale addetto al servizio, la cui collocazione lavorativa debba essere salvaguardata nel caso di cambiamento di gestione, è un elemento che di fatto può limitare il numero di imprese interessate a competere per l'affidamento del servizio.

5) Salvaguardia del valore dell'esperienza della società in house

L'economicità della scelta sulla modalità di affidamento deve essere valutata anche con riguardo alla salvaguardia del valore dell'esperienza sotto il quale profilo l'affidamento in house appare maggiormente tutelante per gli enti locali soci. In particolare, allorché la società CASA spa affidataria del servizio da oltre 20 anni, non venisse confermata nell'affidamento, l'immediato "ricorso al mercato" comporterebbe, la perdita per i Comuni di parte del valore dell'asset, in contrasto con il buon andamento e l'obbligo di ottimale utilizzazione delle risorse pubbliche; obbligo che non riguarda la sola gestione corrente, ma anche il valore patrimoniale della stessa. È altresì evidente sottolineare che il personale dipendente di Casa S.p.a. ha acquisito nel corso della pregressa gestione del servizio in esame non soltanto una dettagliata conoscenza delle caratteristiche del servizio (know how oggettivo), ma anche un articolato complesso di conoscenze professionali derivante sia dalla attività di formazione a cui la Società ha sottoposto il proprio personale sia dalla partecipazione attiva del personale allo sviluppo organizzativo da cui il servizio è stato interessato nel corso dell'ultimo periodo (know how soggettivo).

6) Vantaggi per la collettività

Gli aspetti sopra evidenziati rappresentano alcuni tra i vantaggi che la collettività riceve dall'affidamento in house del servizio di ERP. È altresì fondamentale sottolineare i seguenti punti di forza:

- 1) La garanzia della continuità nella gestione del patrimonio immobiliare di edilizia residenziale pubblica, avendo quale unico interlocutore una società a totale partecipazione pubblica che persegue i medesimi obiettivi dei Comuni soci e che è, altresì, sottoposta al "controllo analogo" (controllo diretto e puntuale sull'operato aziendale) da parte di questi ultimi;
- 2) L'unicità dei controlli sul servizio erogato alla cittadinanza da parte dei Comuni associati;
- 3) L'affidamento della gestione ad un operatore dotato di solidità finanziaria ed economica in grado di mantenere gli equilibri economico-finanziari per l'intera durata dell'affidamento, operatore "in-house" tra l'altro già esistente e quindi da non costituire ex novo, evitando così maggiori spese ed oneri connessi alla creazione di una nuova società;
- 4) la non applicazione dell'utile d'impresa agli appalti che vedono come committente l'Ente Locale socio;
- 5) L'impegno della società a totale partecipazione pubblica per la tutela e lo sviluppo del valore sociale degli alloggi di ERP destinati a soddisfare la domanda di abitazione delle categorie socialmente deboli. L'obiettivo della società CASA SpA è quello di soddisfare il bisogno primario della "casa" per i cittadini che presentano difficoltà di accesso al libero mercato immobiliare, attraverso:
 - a. la gestione unitaria e mutualistica del patrimonio immobiliare pubblico destinato alla locazione abitativa;
 - b. l'ottimizzazione delle risorse finanziarie pubbliche e private disponibili;
 - c. il recupero di aree dismesse e degradate con azioni volte a valorizzare l'utilizzo in termini ambientali, sociali e di efficienza ed efficacia economica.
- 3) Il sostegno economico conseguito attraverso lo strumento del fondo sociale istituito e disciplinato dalla legge regionale 2/2019 destinato ai nuclei assegnatari in stato di disagio socio economico. I Comuni soci hanno affidato alla società CASA Spa la gestione del fondo disciplinando lo stesso con un regolamento che prevede l'intervento economico di sostegno, in via d'urgenza, per determinati nuclei familiari in condizioni disagiate.
- 4) L'attenzione alle problematiche di criticità sociale e sanitarie degli inquilini degli alloggi ERP attraverso il rapporto sinergico tra i servizi sociali dei Comuni e sanitari della Azienda Usl e la società in house.
- 5) efficacia di un servizio svolto da un soggetto estraneo alla logica del profitto, bensì teso all'erogazione di un servizio pubblico efficace e di buon livello nell'ottica, condivisa, di servizio ai cittadini;

- 6) Reinvestimento degli utili di esercizio per specifici progetti di recupero e riqualificazione del patrimonio edilizio.

Congruità economica dell'offerta

L'affidamento del servizio di gestione dell'E.R.P. *in house* a favore di Casa S.p.A. ai sensi del D. Lgs. 19/08/2016, n. 175 trova giustificazione anche nelle motivazioni relative alla congruità economica dell'offerta. Preliminarmente è opportuno ribadire, come meglio evidenziato in precedenza, che le regole normative dell'E.R.P. non consentono la configurabilità di un mercato dell'edilizia residenziale pubblica in considerazione della prevalente finalità sociale dell'attività che rende non profittevole e quindi non sostenibile l'attività per gli operatori privati. Pertanto, in assenza di parametri di confronto Consip, unica comparazione possibile circa la congruità dell'offerta della società CASA S.p.A. risulta percorribile solo se messa a confronto con le società "in house" che, al pari di CASA S.p.A. gestiscono sul territorio regionale il medesimo servizio di ERP, ai sensi della legge Regionale Toscana n. 77/1998.

Nelle tabelle seguenti sono riportati indicatori di spesa relativi di sei società "in house" che gestiscono il patrimonio di edilizia residenziale pubblica in ciascun ambito ottimale (L.O.D.E.) (*fonte: undicesimo rapporto sulla condizione abitativa in Toscana anno 2022 e bilanci 2021*). Pertanto, in aggiunta alle motivazioni sopra rappresentate, la congruità economica dell'offerta terrà conto, altresì della comparazione tra i seguenti indicatori di costo:

- 1) Rapporto tra spesa per il personale e numero di alloggi gestiti;
- 2) Rapporto tra spesa per gli organi di amministrazione e numero alloggi gestiti;
- 3) Rapporto tra spese di manutenzione e incasso da monte canone;
- 4) Raffronto tra i costi di produzione (conto economico – bilancio 2021);
- 5) Servizi e prestazioni aggiuntive e migliorative da parte della società CASA Spa;

Tab. 1 – Rapporto tra spesa per il personale e numero alloggi gestiti

| Soggetti gestori ERP | Costo del personale | n. dipendenti | n. alloggi gestiti | Rapporto spesa/alloggi | Rapporto alloggi/dipendenti |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------|---------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| Arezzo Casa Spa | € 1.528.847,00 | 28 | 3078 | € 496,70 | 109,9 |
| Casa Livorno Spa | € 2.714.906,00 | 57 | 8488 | € 319,85 | 148,9 |
| Erp Lucca SpA | € 1.610.001,00 | 37 | 4110 | € 391,72 | 111,1 |
| Siena Casa SpA | € 1.158.328,00 | 24 | 2594 | € 446,54 | 108,1 |
| <i>CASA SpA Firenze</i> | <i>€ 3.825.032,00</i> | <i>79</i> | <i>12.815</i> | <i>€ 297,08</i> | <i>162,2</i> |
| Erp Massa Carrara | € 2.408.992,00 | 53 | 3734 | € 645,15 | 70,5 |

Il rapporto tra numero di personale e alloggi gestiti delle società "in house" della Toscana, mette in evidenza come il dato di CASA Spa di Firenze risulta essere nettamente superiore alla media regionale che si attesta a 127,6. Rapporti superiori alla media sono correlati a performance migliori rispetto ai valori più bassi.

Tab. 2 – Rapporto tra spesa per organi di amministrazione (Consiglio di amministrazione e collegio sindacale) e numero alloggi gestiti

| Soggetti gestori ERP | Costo organi di amministrazione | n. alloggi gestiti | Rapporto spesa/alloggi |
|-----------------------------|--|---------------------------|-------------------------------|
| Arezzo Casa Spa | € 51.219,72 | 3078 | € 16,64 |
| Casa Livorno Spa | € 87.489,86 | 8488 | € 10,31 |
| Erp Lucca SpA | € 46.304,83 | 4110 | € 11,27 |
| Siena Casa SpA | € 67.500,00 | 2594 | € 26,07 |
| <i>CASA SpA Firenze</i> | <i>€ 110.964,00</i> | <i>12.815</i> | <i>€ 8,66</i> |
| Erp Massa Carrara | € 91.406,88 | 3734 | € 24,48 |

Altro indicatore importante ai fini della congruità economica è rappresentato dal rapporto tra spesa sostenuta per gli amministratori in rapporto al numero degli alloggi amministrati. Anche in questo caso il dato di CASA Spa Firenze risulta inferiore rispetto alla media regionale di € 15,01.

Tab. 3 – Rapporto tra spese di manutenzione e importo incassato in conto canone nel 2021

| Soggetti gestori ERP | Totale incassi da canone di locazione 2021 | Di cui importo totale destinato a spese di manutenzione | Rapporto tra spese manutenzione e canoni |
|----------------------|--|---|--|
| Arezzo Casa Spa | € 3.253.089,00 | € 1.537.967,00 | 47,2 % |
| Casa Livorno Spa | € 7.612.782,55 | € 3.315.067,00 | 43,5% |
| Erp Lucca SpA | € 3.992.814,61 | € 1.481.028,00 | 37,09% |
| Siena Casa SpA | € 2.533.500,00 | € 1.114.278,93 | 43,90% |
| CASA Spa Firenze | € 18.849.540,87 | € 9.930.519,40 | 52,6% |
| Erp Massa Carrara | € 3.674.432,63 | € 976.225,00 | 26,5% |

Per quanto riguarda la quota degli incassi da canone di locazione destinata a spese di manutenzione del patrimonio edilizio, i dati riportati mettono in evidenza una più alta incidenza di spesa di manutenzione realizzata da CASA Spa, rispetto ad una media regionale che si attesta sul 43% del monte canoni incassato, dimostrando capacità ed efficacia nella gestione. In particolare, su quest'ultimo aspetto, di seguito si riporta il dettaglio della spesa di manutenzione che CASA Spa ha eseguito nel corso dell'anno 2022 il cui costo totale ammonta ad € 9.289.932,70.

| Dettaglio costi di manutenzione - anno 2022 | Costi |
|---|-----------------------|
| Manutenzione ordinaria | € 8.663.153,57 |
| Manutenzione ordinaria complessa | € 55.757,78 |
| Manutenzione ordinaria ascensori | € 94.390,26 |
| Dispersioni idriche | € 93.929,59 |
| Manutenzione ordinaria condomini | € 9.319,47 |
| Manutenzione straordinaria condomini | € 303.510,73 |
| Manutenzione straordinaria impiantistica (riscaldamento, etc) | € 68.871,30 |
| Altro | 1.000,00 |
| TOTALE | € 9.289.932,70 |

Tab. 4 – Raffronto costi di produzione - Conto economico, Bilancio 2021

| | Arezzo Casa SpA | | Casa Livorno Spa | | ERP Lucca srl | | Siena CASA Spa | | CASA Spa Firenze | | Erp Spa Massa e Carrara | |
|----------------------------|-----------------------|---------------|------------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|------------------------|---------------|-------------------------|---------------|
| | € | % | € | % | € | % | € | % | € | % | € | % |
| Materie prime e di consumo | € 33.008,00 | 0,49 | € 20.733,00 | 0,15 | € 8.797,00 | 0,16 | € 27.131,00 | 0,55 | € 5.914,00 | 0,02 | € 1.490.344,00 | 20,05 |
| Servizi | € 3.249.948,00 | 48,37 | € 6.815.844,00 | 50,64 | € 3.116.470,00 | 58,38 | € 2.779.039,00 | 56,03 | € 22.495.859,00 | 81,41 | € 2.170.722,00 | 29,20 |
| Godimento beni di terzi | € 366.111,00 | 5,45 | € 229.928,00 | 1,71 | € 5.386,00 | 0,10 | € 294.769,00 | 5,94 | € 151.831,00 | 0,55 | € 4.467,00 | 0,06 |
| Personale | € 1.569.995,00 | 23,37 | € 2.714.906,00 | 20,17 | € 1.610.001,00 | 30,16 | € 1.153.504,00 | 23,26 | € 3.825.032,00 | 13,84 | € 2.407.273,00 | 32,38 |
| Ammortamenti | € 565.721,00 | 8,42 | € 2.207.427,00 | 16,40 | € 426.593,00 | 7,99 | € 493.059,00 | 9,94 | € 833.415,00 | 3,02 | € 392.034,00 | 5,27 |
| Oneri diversi di gestione | € 673.526,00 | 10,03 | € 1.470.389,00 | 10,92 | € 170.561,00 | 3,20 | € 212.404,00 | 4,28 | € 321.579,00 | 1,16 | € 804.066,00 | 10,82 |
| Accantonamenti | € 260.060,00 | 3,87 | € - | 0,00 | € - | 0,00 | € - | 0,00 | € - | 0,00 | € 165.138,00 | 2,22 |
| Totale costi | € 6.718.369,00 | 100,00 | € 13.459.227,00 | 100,00 | € 5.337.808,00 | 100,00 | € 4.959.906,00 | 100,00 | € 27.633.630,00 | 100,00 | € 7.434.044,00 | 100,00 |

Il raffronto tra i “costi della produzione” estratti dai bilanci societari del 2021 dei principali soggetti gestori dell'ERP mette in evidenza alcuni indicatori significativi: 1) l'incidenza percentuale delle spese per servizi; 2) incidenza della spesa del personale. Il bilancio 2021 di CASA Spa riporta una incidenza percentuale di oltre l'80 per cento in favore dei servizi resi per l'attività di ERP rispetto ad altri soggetti la cui percentuale si attesta su livelli più bassi. Viceversa, per quanto riguarda la spesa di personale, l'incidenza percentuale si riduce nettamente rispetto ad altri soggetti attestandosi su un livello che non supera il 15%.

La congruità dell'offerta si basa, altresì, sui **servizi aggiuntivi e migliorativi** dell'attività ordinaria che CASA Spa si obbliga a fornire a seguito del rinnovo contrattuale con particolare riguardo a:

- 1) Ricerca di risorse in ambito europeo per attuazione programmi e/o interventi per la riqualificazione energetica e/o sismica dei fabbricati per i quali sono previste forme di incentivazione o contribuzione anche di natura fiscale;
- 2) Progettazione e realizzazione di lavori di consolidamento statico e ripristino delle condizioni di sicurezza riguardanti singoli elementi strutturali da eseguirsi in via d'urgenza;
- 3) Attività di gestione delle situazioni di criticità sociale attraverso l'attivazione dell'ufficio gestione sociale e la relativa segnalazione ai comuni di fatti che possono pregiudicare gravemente la conduzione dell'alloggio;
- 4) Svolgimento delle attività finalizzate al rispetto del Regolamento di Utenza incluso l'avvio dell'iter procedurale di contestazione, nei casi di accertata violazione, con eventuale applicazione di sanzioni ai sensi della normativa vigente;
- 5) Gestione e sviluppo dei sistemi informativi, anche con l'adeguamento tecnologico del Sistema nel suo complesso, per l'amministrazione e l'analisi dell'ERP. In particolare, CASA S.p.A. garantisce una piena e tempestiva informazione sul patrimonio gestito mediante una adeguata base dati informativa, accessibile da parte dei comuni, dotata di un'area Intranet, ad accesso riservato, aggiornata con dati consolidati al più tardi al giorno precedente, al fine di consentire l'accesso immediato e contestuale all'archivio informatico di Casa S.p.A.;
- 6) Gestione dell'informazione all'utenza anche attraverso la redazione di periodici informativi e la tenuta di un Sito Internet accessibile e costantemente aggiornato, con modulistica accessibile online e schede servizio e dotato di un'area Intranet ad accesso riservato;
- 7) Espletamento delle attività finalizzate alla rimozione dei veicoli in stato di abbandono negli spazi condominiali sulla base di specifici accordi o protocolli di intesa con i singoli comuni;
- 8) Attestazione, asseverazione o dichiarazioni volte al rinnovo di autorizzazione all'esercizio di attività/impianti (es. Certificato di Prevenzione Incendi, pratiche GSE – Conto termico) che richiedano la sottoscrizione da parte di tecnici abilitati ed iscritti ad ordini professionali e/o appositi elenchi o liste ministeriali;
- 9) Funzioni finalizzate all'attuazione dei piani di alienazione proposti dal LODE Fiorentino e approvati dalla Regione Toscana.
- 10) Redazione e aggiornamento annuale della Carta dei Servizi.

Costi di gestione di CASA S.p.A.

Le tabelle seguenti riportano:

- 1) Il dettaglio dei ricavi e dei costi di gestione sostenuti da CASA S.p.A. per la gestione dell'ERP nell'esercizio 2022;
- 2) Il dettaglio dei costi di gestione in relazione al corrispettivo riconosciuto a CASA Spa;
- 3) La stima dei costi che la società dovrà sostenere per il prossimo decennio (proiezione decennale fino al 2032) tenuto conto degli incrementi di spesa legati all'indice ISTAT FOI sulla base dei canoni correnti nonché della crescita dei costi fissi;

Tab. 5 – dettaglio dei ricavi e dei costi di gestione sostenuti da CASA S.p.A. anno 2022

| | | |
|---|---------------------|------------------|
| Ricavi amministrazione c. serv. e ricavi vari | | 5.333.992 |
| <i>Ricavi per attività di amministrazione (contratto di servizio)</i> | 5.082.033,85 | |
| <i>Ricavi per attività di amministrazione (contratto di servizio altre gestioni - CG NoErp)</i> | 10.293,40 | |
| <i>Ricavi per attività di amministrazione (fondi e.r.p. Firenze)</i> | 17.815,52 | |
| <i>Ricavi per attività di amministrazione (Programma Affitto)</i> | 38.006,40 | |
| <i>Ricavi per altre attività contratto di servizio (rimborso spese bollettazione)</i> | 125.231,99 | |

| | | |
|---|------------|--------------------|
| <i>Ricavi da attività amministrazione (vendite L.R.T. 5/2014)</i> | 42.251,00 | |
| <i>Ricavi per gestione 1,50% (del. CRT 38/2006 D.D.4710/2006)</i> | 10.967,39 | |
| <i>Ricavi per gestione bando sfratti</i> | 7.392,30 | |
| Ricavi tecnici | | 885.778 |
| <i>Ricavi tecnici (progettazione, direzione lavori NC,MS,RE)</i> | 885.777,65 | |
| Locazioni attive | | 684.853 |
| <i>Affitti da immobili ad uso abitativo</i> | 98.722,95 | |
| <i>Affitti da immobili non ad uso abitativo</i> | 472.451,50 | |
| <i>Indennità detenzione in proroga ex Usufrutto A.R.S.U. Azienda regionale diritto studio</i> | 100.000,00 | |
| <i>Affitto fondi demanio</i> | 13.678,87 | |
| Altri ricavi | | 452.415 |
| <i>Ricavi per amministrazione e gestione Agenzia Sociale Casa</i> | 92.370,49 | |
| <i>Ricavi per attività legale tecnica ed amministrativa</i> | 21.814,36 | |
| <i>Ricavi per rimborsi spese legali incarichi per sfratti Comuni</i> | 24.486,36 | |
| <i>Rimborsi spese</i> | 35.628,43 | |
| <i>Diritti di segreteria</i> | 50.710,72 | |
| <i>Corrispettivi alloggi in condominio</i> | 14.032,35 | |
| <i>Ricavi da vendita di energia elettrica (fotovoltaico)</i> | 41.730,57 | |
| <i>Contributi per vendita di energia fotovoltaica</i> | 88.192,60 | |
| <i>Bonus fiscali (Energia e Covid)</i> | 1.026,09 | |
| <i>Sopravvenienze attive</i> | 41.642,84 | |
| <i>Plusvalenze da alienazione</i> | 0,00 | |
| <i>Risarcimenti assicurativi e rimborsi</i> | 3.795,42 | |
| <i>Ricavi per rimborso costi manutenzione a carico inquilini ex ATER</i> | 289,92 | |
| <i>Ricavi per rimborso spese legali a carico inquilini</i> | 844,30 | |
| <i>Ricavi per rimborso spese legali e altri rimborsi</i> | 3.588,00 | |
| <i>Ricavi per rimborso costi a carico inquilini alloggi di proprietà</i> | 20.766,73 | |
| <i>Ricavi per rimborso costi a carico inquilini alloggi e fondi di proprietà</i> | 8.767,43 | |
| <i>Altri ricavi</i> | 2.728,25 | |
| | | |
| Net Revenue | | 7.357.038 |
| Materie prime e di consumo | | (18.428) |
| <i>carta, cancelleria varia, materiale di consumo</i> | 16.474,01 | |
| <i>carta, cancelleria varia, materiale di consumo - fondo economale</i> | 1.354,22 | |
| <i>materiale di consumo (antinfortunistica e sicurezza)</i> | 600,00 | |
| Servizi | | (1.172.257) |
| <i>Spese postali</i> | 128.383,97 | |
| <i>Assicurazioni</i> | 54.831,06 | |
| <i>Incarichi e consulenze tecniche afferenti all'attività</i> | 77.814,54 | |
| <i>Utenze (energia, riscaldamento, acqua, telefonia) e pulizie</i> | 126.271,15 | |
| <i>Buoni pasto dipendenti</i> | 82.125,67 | |
| <i>Spese e contratti di manutenzione</i> | 60.444,39 | |
| <i>Consulenze ed incarichi legali</i> | 147.403,57 | |
| <i>Compensi C.d.A.</i> | 60.375,36 | |
| <i>Spese Gestione veicoli</i> | 51.135,31 | |

| | | |
|--|--------------|--------------------|
| <i>Compensi Collegio Sindacale e Revisori</i> | 56.617,60 | |
| <i>Collaborazioni coordinate</i> | 14.250,00 | |
| <i>Manutenzioni-costi immobili demaniali e di proprietà</i> | 84.881,00 | |
| <i>Spese pubblicità per gare</i> | 48.126,00 | |
| <i>Incarichi per consulenza ed assistenza sistema integrato</i> | 24.522,89 | |
| <i>Incarichi e consulenze grafiche e stampa</i> | 29.223,92 | |
| <i>Incarico per consulenza ed assistenza fiscale e contabile</i> | 13.994,26 | |
| <i>Incarico per DPO</i> | 6.401,58 | |
| <i>Altri incarichi esterni aziendali</i> | 5.153,00 | |
| <i>Consulenze ed incarichi per O.d.V.</i> | 0,00 | |
| <i>Formazione dipendenti e convegni</i> | 25.851,00 | |
| <i>Oneri bancari</i> | 12.776,00 | |
| <i>Spese impianti fotovoltaici</i> | 17.948,00 | |
| <i>Compensi Organismo di Vigilanza</i> | 16.120,00 | |
| <i>Assistenza medica e sicurezza sul lavoro</i> | 10.603,78 | |
| <i>Altri costi</i> | 17.002,35 | |
| Godimento beni di terzi | | (142.366) |
| <i>Locazioni uffici</i> | 69.390,80 | |
| <i>Noleggi di beni strumentali</i> | 15.244,00 | |
| <i>Noleggi software</i> | 52.450,33 | |
| <i>Noleggi software (Covid 19)</i> | 5.280,96 | |
| Personale | | (3.879.719) |
| <i>Salari e stipendi</i> | 2.827.366,76 | |
| <i>Salari e stipendi personale Agenzia Sociale per la Casa</i> | 26.005,57 | |
| <i>Oneri sociali</i> | 830.550,27 | |
| <i>Oneri sociale personale Agenzia Sociale per la Casa</i> | 7.876,88 | |
| <i>Trattamento di fine rapporto</i> | 265.571,77 | |
| <i>T.F.R. Agenzia Sociale per la Casa</i> | 1.964,60 | |
| Ammortamenti | | (840.817) |
| <i>Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali</i> | 462.361,19 | |
| <i>Ammortamento delle immobilizzazioni materiali</i> | 358.636,16 | |
| <i>Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante</i> | 19.819,87 | |
| Oneri diversi di gestione | | (341.854) |
| <i>IMU</i> | 158.828,00 | |
| <i>Sopravvenienze passive ordinarie</i> | 38.707,00 | |
| <i>Contributi associativi (Federcasa-Unione Agricoltori- Confservizi-Cispel)</i> | 51.303,00 | |
| <i>Imposte deducibili</i> | 52.692,00 | |
| <i>Diritti camerali</i> | 1.224,00 | |
| <i>Spese diverse</i> | 39.024,00 | |
| <i>Spese diverse Agenzia Sociale Casa</i> | 0,00 | |
| <i>Altri costi</i> | 75,00 | |
| | | |
| <i>Unforeseen</i> | | (138.944) |
| <i>Accantonamenti fondo rischi</i> | 138.944,00 | |
| Total Costs | | (6.534.385) |
| Operating Margin | | 822.653 |

| | | |
|---------------------------------------|--|------------------|
| Proventi finanziari | | 122.811 |
| Oneri finanziari | | (212.402) |
| Risultato gestione finanziaria | | (89.591) |
| Proventi straordinari | | - |
| Oneri straordinari | | - |
| Proventi e oneri straordinari | | - |
| | | 733.062 |
| Imposte | | (148.527) |
| Utile / perdita di esercizio | | 584.535 |

Nella tabella seguente (tabella 6) si riporta il dettaglio dei costi di gestione e la relativa copertura finanziaria necessaria a garanzia della sostenibilità aziendale in funzione dei servizi previsti nel nuovo contratto di servizio per il prossimo decennio. Dall'analisi dettagliata dei costi e dei relativi ricavi risulta che il corrispettivo necessario da corrispondere a CASA Spa ai fini della congruità dell'offerta economica risulta essere di € 39,00 (Eurotrentanove) mensile, moltiplicato per il numero di alloggi ERP regolarmente assegnati dai comuni del L.O.D.E. fiorentino e rivalutato annualmente al 75% dell'incremento Istat dei prezzi al consumo. Tale importo, che rappresenta il costo per la gestione del servizio viene trattenuto dal soggetto gestore, dal monte canone incassato. L'importo, come dettagliato nella tabella seguente, consentirà la copertura delle obbligazioni derivanti dal contratto di servizio.

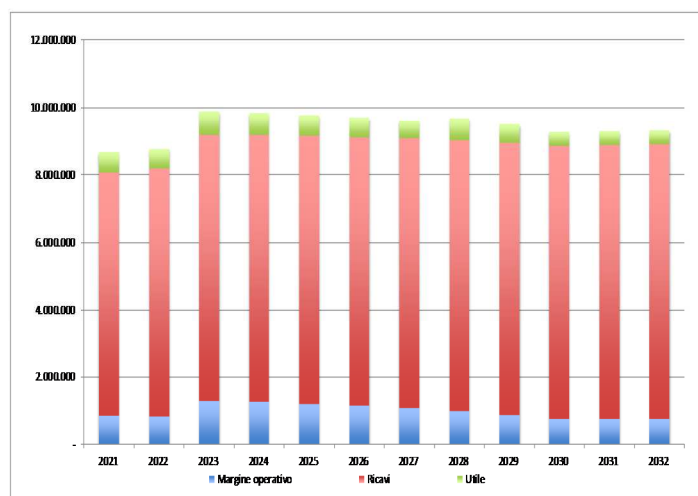
Tab. 6 – Dettaglio costi gestione in relazione al corrispettivo riconosciuto a CASA SpA nel nuovo contratto di servizio

| Voci di Costo | | |
|----------------------------|-----------------|----------------|
| Materie prime e di consumo | -€ 0,13 | -0,24% |
| Servizi | -€ 8,15 | -15,34% |
| Godimento beni di terzi | -€ 0,99 | -1,86% |
| Personale | -€ 26,26 | -49,40% |
| Ammortamenti | -€ 5,85 | -11,00% |
| Oneri diversi di gestione | -€ 2,38 | -4,47% |
| imprevisti | -€ 0,97 | -1,82% |
| Costi totali | -€ 44,72 | -84,14% |
| Margine operativo | € 8,43 | 15,86% |
| Totale | € 53,15 | |

| Ricavi | | |
|--|----------------|----------------|
| Ricavi vari | € 0,46 | 0,87% |
| Ricavi tecnici | € 5,99 | 11,27% |
| Locazioni attive | € 4,63 | 8,71% |
| Altri ricavi | € 3,06 | 5,76% |
| Ricavi amministrazione contratto di servizio | € 39,00 | 73,38% |
| Ricavo netto | € 53,15 | 100,00% |

Nella tabella seguente è stata riportata la stima dei costi che la società dovrà sostenere per il prossimo decennio (proiezione decennale fino al 2032) tenuto conto degli incrementi di spesa legati all'indice ISTAT FOI sulla base dei canoni correnti nonché della crescita dei costi fissi.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------|------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-------|-------------|-----------|-------------|-----------|
| Crescita fatturato | | | 0,4% | | 0,4% | | 0,4% | | 0,4% | | 0,4% | | 0,4% | | 0,4% | | 0,4% | | 0,4% | | 0,4% | | | |
| Crescita costi fissi (tranne stipendi) | | | 1,5% | | 2,0% | | 2,5% | | 2,5% | | 3,0% | | 3,5% | | 4,0% | | 4,5% | | 4,5% | | 4,5% | | | |
| Crescita parte finanziaria | | | 6,0% | | 6,5% | | 7,0% | | 7,0% | | 8,0% | | 8,0% | | 8,0% | | 8,0% | | 8,0% | | 8,0% | | | |
| | 2021 | | 2022 | | 2023 | | 2024 | | 2025 | | 2026 | | 2027 | | 2028 | | 2029 | | 2030 | | 2031 | | 2032 | |
| Ricavi amministrazione c. serv. | 4.902.654 | 100% | 5.266.681 | 100% | 5.784.625 | 100% | 5.806.317 | 100% | 5.828.091 | 100% | 5.849.946 | 100% | 5.871.883 | 100% | 5.893.903 | 100% | 5.916.005 | 100% | 5.938.190 | 100% | 5.960.458 | 100% | 5.982.810 | 100% |
| Ricavi vari c. serv. | 234.683 | 5% | 67.311 | 1% | 67.563 | 1% | 67.817 | 1% | 68.071 | 1% | 68.326 | 1% | 68.583 | 1% | 68.840 | 1% | 69.098 | 1% | 69.357 | 1% | 69.617 | 6935703% | 69.878 | 6961712% |
| Ricavi tecnici | 925.100 | 19% | 885.778 | 17% | 889.100 | 17% | 892.434 | 17% | 895.780 | 17% | 899.140 | 17% | 902.511 | 17% | 905.896 | 17% | 909.293 | 17% | 912.703 | 17% | 916.125 | 91270274% | 919.561 | 91612538% |
| Locazioni attive | 668.375 | | 684.853 | | 687.421 | | 689.999 | | 692.587 | | 695.184 | | 697.791 | | 700.407 | | 703.034 | | 705.670 | | 708.317 | | 710.973 | |
| Altri ricavi | 486.471 | 10% | 452.415 | 9% | 454.112 | 9% | 455.814 | 9% | 457.524 | 9% | 459.239 | 9% | 460.962 | 9% | 462.690 | 9% | 464.425 | 9% | 466.167 | 9% | 467.915 | 46616693% | 469.670 | 46791506% |
| Net Revenue | 7.217.283 | 100% | 7.357.038 | 100% | 7.882.820 | 100% | 7.912.381 | 100% | 7.942.052 | 100% | 7.971.835 | 100% | 8.001.729 | 100% | 8.031.736 | 100% | 8.061.855 | 100% | 8.092.087 | 100% | 8.122.432 | 100% | 8.152.891 | 100% |
| Materie prime e di consumo | (5.914) | 0% | (18.428) | 0% | (18.704) | 0% | (19.079) | 0% | (19.555) | 0% | (20.044) | 0% | (20.646) | 0% | (21.368) | 0% | (22.223) | 0% | (23.223) | 0% | (23.310) | 0% | (23.398) | 0% |
| Servizi | (1.223.399) | -17% | (1.172.257) | -16% | (1.189.841) | -15% | (1.213.638) | -15% | (1.243.979) | -16% | (1.275.078) | -16% | (1.313.330) | -16% | (1.359.297) | -17% | (1.413.669) | -18% | (1.477.284) | -18% | (1.482.824) | -18% | (1.488.384) | -18% |
| Godimento beni di terzi | (151.831) | -2% | (142.366) | -2% | (144.501) | -2% | (147.392) | -2% | (151.076) | -2% | (154.853) | -2% | (159.499) | -2% | (165.081) | -2% | (171.685) | -2% | (179.410) | -2% | (180.083) | -2% | (180.758) | -2% |
| Personale | (3.825.032) | -53% | (3.879.719) | -53% | (3.894.268) | -49% | (3.908.871) | -49% | (3.923.530) | -49% | (3.938.243) | -49% | (3.953.011) | -49% | (3.967.835) | -49% | (3.982.715) | -49% | (3.997.650) | -49% | (4.012.641) | -49% | (4.027.688) | -49% |
| Ammortamenti | (833.415) | -12% | (840.817) | -11% | (853.429) | -11% | (870.498) | -11% | (892.260) | -11% | (914.567) | -11% | (942.004) | -12% | (974.974) | -12% | (1.013.973) | -13% | (1.059.602) | -13% | (1.063.575) | -13% | (1.067.564) | -13% |
| Oneri diversi di gestione | (321.579) | -4% | (341.854) | -5% | (346.982) | -4% | (353.921) | -4% | (362.769) | -5% | (371.839) | -5% | (382.994) | -5% | (396.399) | -5% | (412.255) | -5% | (430.806) | -5% | (432.422) | -5% | (434.043) | -5% |
| Unforeseen | - | 0,0% | (138.944) | -1,9% | (141.028) | -3,0% | (143.849) | -3,0% | (147.445) | -3,0% | (151.131) | -3,0% | (155.665) | -3,0% | (161.113) | -3,0% | (167.558) | -3,0% | (175.098) | -3,0% | (175.755) | -3,0% | (176.414) | -3,0% |
| Total Costs | (6.361.170) | -88% | (6.534.385) | -89% | (6.588.754) | -84% | (6.657.247) | -84% | (6.740.615) | -85% | (6.825.755) | -86% | (6.927.149) | -87% | (7.046.068) | -88% | (7.184.076) | -89% | (7.343.073) | -91% | (7.370.609) | -91% | (7.398.249) | -91% |
| Operating Margin | 856.113 | 12% | 822.653 | 11% | 1.294.066 | 16% | 1.255.134 | 16% | 1.201.438 | 15% | 1.146.080 | 14% | 1.074.581 | 13% | 985.668 | 12% | 877.779 | 11% | 749.014 | 9% | 751.823 | 9% | 754.642 | 9% |
| Proventi finanziari | 131.034 | | 122.811 | | 130.180 | | 138.641 | | 148.346 | | 158.730 | | 171.429 | | 185.143 | | 199.955 | | 215.951 | | 233.227 | | 251.885 | |
| Oneri finanziari | (231.542) | | (212.402) | | (225.146) | | (239.781) | | (256.565) | | (274.525) | | (296.487) | | (320.206) | | (345.822) | | (373.488) | | (403.367) | | (435.636) | |
| Risultato gestione finanziaria | (100.508) | | (89.591) | | (94.966) | | (101.139) | | (108.219) | | (115.794) | | (125.058) | | (135.063) | | (145.868) | | (157.537) | | (170.140) | | (183.751) | |
| Proventi straordinari | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | |
| Oneri straordinari | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | |
| Proventi e oneri straordinari | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | | - | |
| | 755.605 | | 733.062 | | 1.199.100 | | 1.153.995 | | 1.093.219 | | 1.030.286 | | 949.523 | | 850.606 | | 731.911 | | 591.477 | | 581.683 | | 570.891 | |
| Imposte | (158.677) | | (148.527) | | (485.649) | | (473.143) | | (456.121) | | (438.481) | | (415.703) | | (185.849) | | (170.855) | | (155.196) | | (155.230) | | (155.217) | |
| Utile / perdita di esercizio | 596.928 | | 584.535 | | 713.451 | | 680.852 | | 637.097 | | 591.805 | | 533.820 | | 664.757 | | 561.056 | | 436.281 | | 426.454 | | 415.674 | |



Il dirigente del Servizio Casa
Dott. Alessandro Licitra