

**DETERMINAZIONE DIRIGENZIALE**

**Area Valutazioni Controllo e Gestione Economica Partecipate**

OGGETTO

Definizione dei KPI (Key Performance Indicators), per le annualità 2024 e 2025, relativi agli obiettivi trasversali e specifici assegnati alle società in house providing del Comune di Milano con la Deliberazione di Giunta Comunale n. 1080 del 3 agosto 2023.

Responsabile Procedimento L.241/1990 : *Poggi Paolo Francesco M - Area Valutazioni Controllo e Gestione Economica Partecipate*

## **IL DIRETTORE (Area Valutazioni Controllo e Gestione Economica Partecipate)**

### **VISTO**

- ✓ Gli articoli 107, 153 c. 5, 183 e 191 del D. Lgs. 18/8/2000 n. 267;
- ✓ Il vigente Regolamento di Contabilità del Comune di Milano;
- ✓ La Deliberazione di Consiglio Comunale n. 92 del 21 dicembre 2023 avente a oggetto "Documento Unico di Programmazione (DUP) e Bilancio di Previsione 2024-2026. Immediatamente eseguibile";
- ✓ La Deliberazione di Giunta Comunale n. 14 del 11 gennaio 2024 avente a oggetto "Approvazione del Piano Esecutivo di Gestione 2024-2026. Immediatamente eseguibile";
- ✓ Lo Statuto del Comune di Milano, in particolare l'art. 43;
- ✓ La Deliberazione di Consiglio Comunale n. 50 del 27 luglio 2023 avente a oggetto "Programmazione 2023-2025 - Variazione di assestamento generale del bilancio finanziario e salvaguardia degli equilibri di bilancio - Estinzione anticipata di mutui - Ricognizione dello stato di attuazione dei programmi - Modifiche al Documento Unico di Programmazione (DUP)";
- ✓ La Deliberazione di Giunta Comunale n. 1079 del 3 agosto 2023 avente a oggetto "Programmazione 2023-2025 - Ripartizione delle tipologie in categorie e dei programmi in macroaggregati e attribuzione delle risorse ai relativi capitoli nel Piano Esecutivo di Gestione finanziario a seguito dell'approvazione della deliberazione di Consiglio Comunale n. 50 del 27/07/2023";
- ✓ Il D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175, recante "Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica", e in particolare gli art. 1, comma 5, art. 2, comma 1, lettera p, art. 19, commi 5, 6 e 7, ed art. 26, commi 4 e 5;
- ✓ Il Capo V del Regolamento sui controlli interni, approvato dal Consiglio Comunale con Deliberazione n. 7 dell' 11 febbraio 2013;
- ✓ La Deliberazione di Giunta Comunale n. 1080 del 3 agosto 2023;
- ✓ La Determinazione Dirigenziale n. 8384 del 3 ottobre 2023;
- ✓ Gli statuti delle Società MM Spa, Milanosport Spa, Milano Ristorazione Spa, SOGEMI Spa, AMAT S.r.l.;

### **PRESUPPOSTO**

#### **Premesso che:**

- con la deliberazione di Giunta Comunale n. 1080 del 3 agosto 2023 sono state riproposte le tre macro-aree

di obiettivi definiti nell'annualità precedente ed in particolare:

- Obiettivo 1 "Razionalizzazione della spesa" volto ad individuare:
    - modelli di best practice da condividere con le Società su alcuni aspetti di natura economico-finanziaria quali la gestione della liquidità;
    - modalità di contenimento dei costi aziendali con focus sui costi del personale.
  - Obiettivo 2 "Piano Aria e Clima" volto ad incentivare l'applicazione di criteri green nelle procedure di acquisto;
  - Obiettivo 3 "Anticorruzione e trasparenza" volto a definire e fornire direttive alle Società in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione;
- nell'ambito dell'obiettivo gestionale del contenimento dei costi di funzionamento, in attuazione dell'articolo 19 co. 5 del D.Lgs. n.175/2016 e dell'art. 14 del Regolamento sui controlli interni, è stato proposto un focus sul contenimento dei costi del personale delle società *in house*.

#### **Rilevato che:**

- con la suddetta deliberazione si dava atto che con successiva determinazione sarebbero stato adottati i KPI atti a misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Comune di Milano, da comunicare attraverso check-list e/o specifici report, al fine di consentire l'esercizio del controllo analogo, in conformità alle previsioni normative e statutarie vigenti;
- in attuazione del provvedimento n. 1080 del 4 agosto 2023 citato, con Determinazione Dirigenziale n. 8384 del 3/10/2023 dell'Area Valutazioni, Controllo e Gestione Economica Partecipate di concerto con l'Area Gabinetto del Sindaco e Gestione Rapporti con Enti Partecipati sono stati definiti i KPI (Key Performance Indicators), per le annualità 2023 e 2024, degli obiettivi trasversali e specifici assegnati alle società *in house* providing del Comune di Milano;
- nel corso dell'anno sono stati organizzati incontri con le Società *in house* su specifici argomenti attinenti agli obiettivi assegnati, al fine di consentire un confronto tra le Società ed individuare best practice da condividere tra le stesse;
- nell'ambito di tali incontri è emersa l'esigenza di definire in maggiore dettaglio i KPI legati all'Obiettivo "Razionalizzazione della spesa", con particolare riguardo all'obiettivo di nuova adozione relativo al contenimento dei costi di funzionamento e alla incidenza dei costi del personale sul bilancio d'esercizio delle società partecipate, descritto nella Determinazione Dirigenziale n. 8384 del 3/10/2023;
- si rende altresì necessario meglio specificare i KPI stabiliti per l'Obiettivo "Piano Aria Clima", stabilendo le modalità di raccolta dei dati e loro trasmissione all'Amministrazione.

#### **Ritenuto che:**

- le Società debbano rendere dettagliati Report e/o check list sul grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli indicatori di risultato ed in particolare per la rendicontazione dei KPI assegnati si procederà, nel 2024:
  - per l'obiettivo n. 1 di Razionalizzazione della Spesa con appositi Report delle riunioni volte a condividere le singole e differenti esperienze delle Società in tema di gestione della liquidità e checklist di raggiungimento dell'obiettivo inerente al contenimento dei costi aziendali;
  - per gli obiettivi n. 1 e 2 (Razionalizzazione della Spesa e Obiettivo Piano Aria Clima) con una check list di rendicontazione;
- le Società debbano rendere ampia e dettagliata informativa nella Relazione sulla Gestione al Bilancio di esercizio delle azioni intraprese e dei risultati raggiunti in ordine sia agli obiettivi trasversali oggetto del presente provvedimento sia al grado di raggiungimento dell'obiettivo di efficientamento dei costi di funzionamento.

### **DETERMINA**

- di formulare, per le motivazioni indicate in premessa, in attuazione della Deliberazione di Giunta Comunale n. 1080 del 3 agosto 2023, i KPI (Key performance Indicators) rispettivamente per l'annualità 2024 e 2025, contenuti nel documento allegato e parte integrante del presente provvedimento, atti a misurare il raggiungimento degli obiettivi trasversali assegnati alle società MilanoSport S.p.A., Milano Ristorazione S.p.A., AMAT S.r.l., SO.GE.M.I. S.p.A., e MM S.p.A.;
- di stabilire che le Società AMAT S.r.l., MilanoSport S.p.A., Milano Ristorazione S.p.A., MM S.p.A., SO.GE.M.I. S.p.A., dovranno:
  - a. rendere dettagliati Report e/o check list sul grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli indicatori di risultato definiti con il presente provvedimento;
  - b. rendere ampia e dettagliata informativa nella Relazione sulla Gestione al Bilancio di esercizio delle azioni intraprese e dei risultati raggiunti in ordine agli obiettivi trasversali, oggetto del presente provvedimento, oltre che sul grado di raggiungimento dell'obiettivo di efficientamento dei costi di funzionamento;
- di trasmettere il presente provvedimento alle Società interessate, affinché le stesse, provvedano a recepirne i contenuti.

IL DIRETTORE (Area Valutazioni Controllo e Gestione Economica Partecipate)  
Paolo Francesco M Poggi (Dirigente Adottante)

Si dichiara che sono parte integrante del presente provvedimento gli allegati riportati a seguire <sup>1</sup>, archiviati come file separati dal testo del provvedimento sopra riportato:

1. Allegato\_signed.pdf



---

<sup>1</sup> L'impronta degli allegati rappresentata nel timbro digitale QRCode in elenco è quella dei file pre-esistenti alla firma digitale con cui è stato adottato il provvedimento

AREA VALUTAZIONI, CONTROLLO E GESTIONE ECONOMICA PARTECIPATE

Allegato "Scheda A"

Il Direttore Paolo Poggi

(f.to digitalmente)



POGGI  
PAOLO  
FRANCESCO  
MARCO  
09.05.2024  
15:23:25  
GMT+01:00

2024-2025	I Obiettivo "Razionalizzazione della spesa" Trasversale alle in house
-----------	--

Descrizione obiettivo	Finalità	KPI
Diffusione di modelli di best practice per taluni aspetti gestionali di natura economico finanziaria: - gestione della liquidità; - cash pooling	Recupero di efficienza sulla gestione della liquidità: - Miglioramento della gestione della tesoreria - Investimento della liquidità in fondi/titoli	- Sviluppo di sinergie tra società partecipate sulla gestione della liquidità - Scambio di informazioni in merito alla gestione della liquidità - Individuazione best practice

Descrizione obiettivo	Finalità
Miglioramento del rapporto tra costi operativi e focus sui costi del personale.	Contenimento dei costi di funzionamento e del personale (art. 19 co. 5 D.Lgs. 15/2016). Art 19 c 5 : <i>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, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera, 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.</i>

KPI								
Società	Descrizione e Frequenza reporting	Indicatore	Formula	Calcolo indicatore 2022	Calcolo indicatore 2021	Obiettivo 2024	Obiettivo 2025	
AMAT	Riduzione dei tempi medi 2021 / 2023 sia di incasso che di pagamento. Semestre	Crediti: Monitoraggio dei giorni medi di riscossione dei crediti con azioni mirate a ridurre il valore medio dell'ultimo quadriennio, e in particolare, i tempi di riscossione da CdM. Debiti: Monitoraggio dei giorni medi di pagamento debiti con azioni mirate a ridurre il valore medio dell'ultimo quadriennio.		Crediti 252 giorni; Debiti 100 giorni	Crediti 173 giorni; Debiti 56 giorni	Crediti: valore 2024 inferiore a 215 giorni Debiti: valore 2024 inferiore a 97 giorni	Crediti: valore 2025 inferiore a 200 giorni Debiti: valore 2025 inferiore a 90 giorni	
MILANO RISTORAZIONE	Consumi materie prime su ricavi. Semestre - art 17 Statuto	Consumi materie prime / ricavi delle vendite e delle prestazioni	$(B6+B11) / A1 \text{ ce}$	19,06%	17,42%	Range tra 19,50%-17,50%	Range tra 19,00%-17,00%	
MILANO SPORT	Risultato di bilancio di esercizio positivo. Trimestre - art 23 Statuto	Risultato di bilancio		-2.068.261	-12.086.403	Utile di esercizio/pareggio	Utile di esercizio/pareggio	
MM	Per Casa, Ingegneria, Idrico: margine operativo obiettivo ricavi. Trimestre - art 18 Statuto Riferimento: Tabella "Analisi per aree strategiche d'affari" della Relazione sulla Gestione	Business Unit Ingegneria, Servizio Idrico, Casa: Margine Operativo Obiettivo / Ricavi		MARGINE OPERATIVO OBIETTIVO = + Ricavi (esclusi i ricavi per lavori su beni in concessione e gli Altri ricavi e proventi) + Ricavi intersettoriali - Costi per materie prime - Costi intersettoriali - Costi per servizi - Riaddebiti funzioni di staff - Costi del personale  RICAVI = + Ricavi (esclusi i ricavi per lavori su beni in concessione e gli Altri ricavi e proventi) + Ricavi intersettoriali	Idrico: 13,3% 20.982/157.218  Ingegneria: -13,9% -4.203/30.227  Casa: 3,6% 547/15.251	Idrico: 26,9% 37.100/137.863  Ingegneria: -0,1% -39/36.733  Casa: -2,1% -298/14.023	Idrico: 30% Casa: 5% Totale Società: 12%	Idrico: 30% Casa: 5% Totale Società: 12%
SO.GE.MI.	Ammortamenti su ricavi. Semestre - art 14 Statuto	Ammortamenti / Ricavi delle vendite e delle prestazioni	$B10 / A1 \text{ ce}$			20,4% Range: da 19,00% a 21,00%	26,2% Range: da 23,6% a 29,0%	

2024-2025	II Obiettivo "Piano Aria e Clima"				
	Trasversale alle in house				
Descrizione obiettivo	Finalità	KPI			
		Obiettivi	AMAT	2024	2025
<p>Nell'ambito del modello Green Public Procurement (GPP), del Piano Aria e Clima introdotto dal Comune di Milano (Delib. 1653/2019) e della scheda n. 1.7.4 "Programma per l'applicazione di Criteri Green a tutti gli acquisti del Comune e delle Partecipate":</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- incentivare politiche di promozione di consumi e acquisti sostenibili da parte delle in house</li> <li>- promuovere l'applicazione dei CAM (criteri ambientali minimi) nell'ambito delle procedure di gara</li> <li>- introdurre un monitoraggio periodico sulla diffusione del GPP e dei CAM nell'ambito delle procedure di gara delle società in house</li> <li>- incentivare sinergie operative con condivisione di best practice tra società partecipate in house</li> </ul>	<p>Promuovere un effetto leva sul mercato, orientando e influenzando il potere di scelta delle in house su operatori economici che perseguono parametri ambientali e catene di fornitura sostenibili. Tale azione favorirà l'instaurarsi di pratiche consolidate in tutti gli ambiti possibili della spesa pubblica e di quelli realizzati da soggetti ove il Comune ha un potere di influenza diretta.</p>	<p>Monitoraggio e supervisione dei risultati raggiunti nella diffusione dei GPP e dei CAM dalle società partecipate. Rendicontazione semestrale dei risultati raggiunti dalle in house, attraverso la presente scheda, all'Area Valutazione Controllo e Gestione Economica Partecipate. Supporto on the job alle società in house per gli affidamenti. Organizzazione e gestione degli incontri relativi alle Best practice con le società in house.</p>	<p>Relazione semestrale (al 30/06 e al 31/12) sulle attività poste in essere.</p>	2 relazioni	2 relazioni
		<p><b>Obiettivi</b></p>	<p><b>MM, Milano Ristorazione, Milanospport, SO.GE.MI.</b></p>	<p><b>2024</b></p>	<p><b>2025</b></p>
		<p>Partecipazione ad almeno <b>2 incontri all'anno</b> relativi allo scambio di <i>Best practice</i> negli affidamenti sostenibili.</p>	<p>Numero di incontri effettuati</p>	2	2
		<p>Nelle procedure di affidamento ai sensi dell'art. 50 D.Lgs. 36/2023 per <b>beni e servizi e lavori</b>, selezione di almeno <b>1 o 2 fornitori in possesso di criteri di sostenibilità sociale e/o ambientale come declinate nei CAM</b> (da inserire come requisito tecnico del bando/richiesta di preventivo).</p>	<p>Numero di procedure e categoria CAM di riferimento.</p>	1	2
		<p>Nelle procedure di affidamento da aggiudicare con il criterio dell'<b>offerta economicamente più vantaggiosa</b> (OEV) inserire almeno <b>1 o 2 criteri premianti</b> di sostenibilità sociale e/o ambientale come declinati nei CAM.</p>	<p>Numero di procedure e categoria CAM di riferimento.</p>	1	2