

RIUNIONE DEL 06 SETTEMBRE 2021

L'anno duemilaventuno il giorno 06 del mese di settembre alle ore 12,43 presso la sede sociale, in Pistoia via del Villone n. 4, si è riunito il Consiglio di Amministrazione della Società Pistoiese Edilizia Sociale S.c.r.l., per discutere e deliberare in merito al seguente Ordine del Giorno:

... omissis...

- 2) approvazione Piano di Risanamento, predisposto dal "Centro Studi Enti Locali", pervenuto via pec in data 01.09.21 ed adempimenti conseguenti;

...omissis...

Sono presenti: i Consiglieri Stefano Agostini ed Eva Morucci e i componenti il Collegio Sindacale Rag. Filippo Cummaudo, Dott.ssa Cristina Pantera e Dott. Alessandro Pescari.

Presiede l'adunanza ai sensi di Legge e di Statuto, il Presidente Avv. Riccardo Sensi. Il Presidente, constatato che tutti i presenti si dichiarano informati sugli argomenti posti all'ordine del giorno, apre la presente riunione in quanto validamente costituita ed atta a deliberare.

L'attività di segretario verbalizzante è svolta dal Direttore Nicola Nigro.

...omissis...

Punto 2) approvazione Piano di Risanamento, predisposto dal "Centro Studi Enti Locali", pervenuto via pec in data 01.09.21 ed adempimenti conseguenti;

Il Presidente richiama il Piano di Risanamento, predisposto dal "Centro Studi Enti Locali", anticipato a tutti i componenti (in data odierna è pervenuta una errata corregge

da parte della Società Centro Studi Enti Locali che evidenzia un errore nel grafico a pg. 34).

Prima di passare alla discussione, effettua una telefonata in vivavoce con il Dott. Brogi, incaricato dell'attestazione del Piano ai sensi dell'ex art. 67 della legge fallimentare. Durante la telefonata il Dott. Brogi anticipa che in giornata rilascerà una "comfort-letter" sulla stato dell'arte che risulterà essere positiva e che in base agli elementi in possesso non ha nessun elemento di rilievo da evidenziare e che conta di redigere il documento di attestazione al più entro la metà del mese in corso.

Tornando al Piano di Risanamento tutti effettuano delle considerazioni positive sull'operato della Società incaricata e sulla considerazione che nei fatti è anche una strada obbligata non essendoci alternative possibili.

Il Presidente metta a votazione l'approvazione del Piano di Risanamento.

Il Consiglio, visto il Piano, effettuate le opportune valutazioni lo approva all'unanimità. Il Collegio Sindacale prende atto e non effettua alcun rilievo (il Piano con i relativi allegati, con la pg 34 corretta, è allegato al presente verbale alla lettera "a")

Il Consiglio dispone altresì che, non appena perverrà alla Spes il provvedimento di attestazione da parte del Dott. Brogi, il Piano, corredato dell'attestazione, dovrà essere inviato tempestivamente a tutti i Comuni Soci in modo da metterli subito nella condizione di poterlo analizzare ed effettuare l'iter per l'approvazione nei rispettivi Consigli Comunali nel termine non maggiore di 60 giorni. Dispone anche che il Piano venga inviato alla Regione Toscana.

...omissis...

...omissis...

Alle ore 14.10 il Consiglio si scioglie.

Il Presidente
Avv. Riccardo Sensi



Il Direttore
Nicola Nigro



C.d.A. del 06.09.2021
allegato all'ord. gi. n. 2

Allegato "A"



Società Pistoiese Edilizia Sociale

Piano di Risanamento

ex art. 14, comma 2, del Dlgs. n. 175/2016 (TUSP)

Redatto a cura di:



CentroStudi
EntiLocali

Dott. Nicola Tonveronachi

Dott. Roberto Dell'Omodarme

Dott. Enrico Ciullo

Agosto 2021

SOMMARIO

Glossario	6
1. La presentazione del Piano di risanamento.....	7
1.1. Premesse e obiettivi	7
1.2. Il quadro normativo di riferimento: art. 14, comma 2, del Dlgs. n. 175/2016	11
1.3. Legittimità delle azioni di risanamento e “ <i>soccorso finanziario</i> ”	20
1.4. Principali azioni proposte dal nuovo <i>Management</i> per la ristrutturazione e il risanamento della Società24	
1.5. Diagnosi della crisi ed identificazione delle linee strategiche del Piano di risanamento versione “ <i>Baseline</i> ”, “ <i>Upside</i> ” e “ <i>Opzioni strategiche potenziali</i> ”	29
2. Analisi della struttura societaria.....	35
2.1. La struttura aziendale attuale	35
2.2. La compagine sociale.....	36
2.3. L’Organo amministrativo e di controllo	37
2.4. L’Organigramma aziendale attuale	38
3. Il contesto di riferimento: confronto dei modelli gestionali dell’Erp in ambito regionale .	48
4. Cause della crisi e strategie di risanamento aziendale	51
4.1. L’analisi storica dei bilanci per il <i>check-up</i> di accertamento della crisi aziendale: lo squilibrio economico	51
4.2. L’analisi dello squilibrio patrimoniale e finanziario.....	56
4.3. Emersione e principali ragioni della crisi: strategie per il risanamento aziendale	62
4.3.1. Ricavi da “ <i>Canoni di locazione alloggi Erp e agevolata</i> ” e da “ <i>Servizi a rimborso e quote per servizi condominiali</i> ”: <i>inesigibilità dei crediti da essi derivanti</i>	63
4.3.2. <i>Insufficiente svalutazione dei crediti quale concausa di emersione tardiva di perdite latenti</i>	65
4.3.3. <i>Il Contratto di Servizi: criticità e suggerimenti per la sua integrazione e corretta applicazione</i>	75
4.3.4. Ricavi da <i>Compensi Tecnici</i> e raffronto con i costi di gestione del settore tecnico	84
4.3.5. <i>Gestione delle manutenzioni ordinarie e delle correlate manutenzioni straordinarie sugli alloggi Erp: carenza di risorse e assenza di programmazione</i>	87
4.3.6. <i>Le operazioni immobiliari ex area “Ricciarelli-Cerri” e “Pescia-La Dogana”: loro impatto sugli equilibri economico-finanziari della Società</i>	99
4.3.7. <i>Debito nei confronti della Regione Toscana: soluzione per l’estinzione nell’ambito del Piano di risanamento</i>	107
4.3.8. <i>Debito nei confronti della Regione Toscana: azioni strategiche a ulteriore garanzia del pagamento</i>	112
4.3.9. <i>Debito bancario: ipotesi di ristrutturazione/ rinegoziazione quale opzione strategica potenziale</i>	119
4.4. Passività potenziali	121
5. La ricapitalizzazione della Società quale condizione parimenti necessaria per garantire la continuità aziendale	122
6. L’attuale Modello organizzativo: proposta di riorganizzazione della struttura aziendale .	128

7. Il Piano di risanamento nella versione “ <i>Baseline</i> ”	136
7.1. La struttura del Piano di risanamento e la metodologia utilizzata per la redazione	137
7.2. Il Piano economico 2021-2030	142
7.4. Lo Stato Patrimoniale 2021-2030	146
7.5. Le analisi di <i>stress test</i> : rischi del Piano di risanamento e soluzioni alternative a garanzia della continuità aziendale	149
7.6. Il monitoraggio del Piano di risanamento	150
8. Il Piano di risanamento nella versione “ <i>Best-case</i> ”	152
9. Il Piano di risanamento nella versione “ <i>Worst-case</i> ”	158
10. Il Piano di risanamento nelle versioni “ <i>Average-cases</i> ”	163
11. Conclusioni	169

Introduzione

Nell'ambito del proprio processo di ristrutturazione aziendale, nel corso del mese di aprile 2021, il nuovo CdA della Società Pistoiese Edilizia Sociale S.c.r.l., in breve "S.P.E.S. S.c.r.l." (di seguito definita anche "Spes", la "Società" o la "Società partecipata"), ha conferito a Centro Studi Enti Locali S.p.A. (di seguito definita anche "Centrostudi"), l'incarico per l'assistenza alla Società nella predisposizione di un Piano di risanamento ex art. 14, comma 2, del Dlgs. n. 175/2016, c.d. "*Legge Madia*" (di seguito definito anche "Piano") per il periodo 2021-2030, Piano che risulta funzionale alla ricapitalizzazione della Società. Il nostro incarico, pertanto, è stato finalizzato ad assistere Spes nella predisposizione del Piano, sulla base delle "*assumptions*" inizialmente ricevute dal *Management* e successivamente riviste/integrate di comune accordo con il *Management* stesso. Il Piano è stato strutturato con la finalità di fornire, ai Comuni soci, elementi di considerazione in merito alla realizzabilità delle strategie di risanamento e al miglioramento dell'operatività della Spes.

L'incarico è stato svolto sulla base delle assunzioni e delle informazioni che saranno evidenziate nelle pagine che seguono, il tutto come riferiteci dal *Management* di Spes e considerate dallo stesso ragionevolmente realizzabili alla data di presentazione del presente documento.

Il Piano è stato elaborato in ipotesi di continuità di gestione e non liquidatoria, secondo le normali condizioni del particolare Settore sociale di riferimento e di sviluppo aziendale e, in quanto basato su dati di natura previsionale, presuppone il verificarsi delle assunzioni ed il raggiungimento degli obiettivi prospettici ivi previsti.

Il presente Documento è stato predisposto ad uso esclusivo della Società e dei Comuni soci, che ne potranno far uso per le loro specifiche necessità, nessuna esclusa, compresa la trasmissione dello stesso alla competente Sezione Regionale di Controllo della Corte dei Conti e ai competenti uffici della Regione Toscana, utile all'assolvimento degli obblighi di legge preventivi alla ricapitalizzazione della Società. E' stato comunque concordato che il Piano di risanamento oggetto del presente documento e/o la corrispondenza scambiata nel corso del nostro incarico non potranno essere copiate e/o trasmesse ad altre Amministrazioni/Enti non soci della Spes senza preventiva autorizzazione di "Centrostudi". Nello specifico, non ci assumiamo, quindi, alcuna responsabilità in caso di utilizzo avente finalità diverse da quelle sopra citate e, in ogni caso, nei confronti delle altre Amministrazioni/Enti non soci della Spes che verranno in possesso del presente documento o che verranno a conoscenza del contenuto.

Si precisa, infine, che le procedure da noi svolte non costituiscono, in base ai principi di revisione generalmente accettati nel nostro Paese, a livello internazionale e alle norme tecnico deontologiche della revisione legale, una revisione contabile completa o limitata del bilancio della Società, di specifici elementi, conti e/o voci aggregate o informazioni dello stesso, né una valutazione della Società o di suoi specifici elementi dell'attivo e del passivo. Pertanto, non siamo in grado di esprimere e non esprimiamo alcun giudizio professionale o altra forma di attestazione, sulla base dei principi di revisione e delle norme

tecnico deontologiche della revisione legale suddette. Il nostro lavoro non potrà essere utilizzato al fine di evidenziare o far valere eventuali errori, frodi o azioni legali.

Infine, si anticipa che, relativamente all'ammissibilità al finanziamento statale dei progetti di riqualificazione urbana a valere sull'avviso pubblico "*Programma innovativo nazionale per la Qualità dell'abitare*" – nel proseguo dell'esposizione del Piano di risanamento meglio denominati quali Upside 1 "Progetto *Pinqua ID-501*" e Upside 2 "Progetto *Pinqua 1*", presentati da Spes in data 16 Marzo 2021 al Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili – nelle more del deposito ufficiale del presente Piano di risanamento da parte degli scriventi (già esposto in bozza al Presidente del C.d.A. e al professionista attestatore), è pervenuta notizia che l'Alta Commissione istituita presso il suddetto Ministero, ha terminato l'esame delle circa 300 proposte di finanziamento pervenute dai vari Enti (Regioni, Comuni e Città Metropolitane), stilando all'uopo una graduatoria di n. 271 progetti ammissibili al finanziamento, complessivamente pari a 3,2 miliardi di Euro, tra i quali risultano esservi compresi i progetti suddetti presentati dalla Spes.

Per tale motivo, è ragionevole ritenere che tali Upside del Piano di risanamento possano considerarsi oggettivamente concretizzabili, con tutti i positivi effetti utili al più celere ristabilimento e mantenimento nel tempo degli equilibri economico-finanziari della Società, nonché a miglior garanzia della possibilità di far fronte all'estinzione integrale del debito nei confronti della Regione Toscana, il tutto come meglio esposto nel proseguo della presente relazione.

Glossario

- “Spes”, o “Società” o “Società partecipata”: Società Pistoiese Edilizia Sociale S.c.r.l. in breve “S.P.E.S. S.c.r.l.”;
- “Centrostudi”: Centro Studi Enti Locali S.p.A.;
- “Piano”: Piano di risanamento *ex art. 14, comma 2, del Dlgs. n. 175/2016*, c.d. “*Legge Madia*”;
- “Assumptions”: ipotesi base/assunzioni;
- “Upsides”: azioni migliorative rispetto a vantaggio del Piano di risanamento;
- “LODE”: Livello Ottimale di Esercizio di Pistoia;
- “CdA” o “Management” o “Organo amministrativo”: Consiglio di Amministrazione;
- “Tusp” o “Legge Madia”: Decreto Legislativo n. 175/2016;
- “Codice della Crisi d’impresa e dell’insolvenza”: Decreto Legislativo n. 14/2019;
- “Erp”: Edilizia Residenziale Pubblica;
- “CdS”: Contratto di servizio la gestione del patrimonio Erp da parte di Spes Srl;”
- “L.F.”: Legge fallimentare n. 267/1942;
- “L.R.”: Legge Regionale;
- “Dl.”: Decreto Legge;
- “Dlgs.”: Decreto Legislativo;
- “QTE”: Quadro Tecnico Economico;
- “Cash-flow”: Flussi di cassa;
- “UL”: Unità di lavoro;
- “Euribor”: Euro Interbank Offered Rate;
- “Spread”: differenziale tra il tasso effettivo applicato e quello di riferimento (Euribor);
- “P.O.R”: Piano operativo regionale;
- “G.P.L.”: Gruppo Pubblico Locale;
- “KPI”: Key Performance Indicator;

1. La presentazione del Piano di risanamento

1.1. Premesse e obiettivi

La Società Pistoiese Edilizia Sociale S.c.r.l., in breve “S.P.E.S. S.c.r.l.”, con sede in Pistoia (PT), Via del Villone, n. 4, Codice Fiscale, Partita Iva e numero di iscrizione al Registro delle Imprese di Pistoia 01530000478, avente un capitale sociale di Euro 750.000,00 interamente versato, è un’azienda a partecipazione pubblica totalitaria, ad oggi funzionante ai sensi di quanto previsto dall’art. 2615-ter C.c., non avente scopo di lucro ed esercitante, in forma associata, le funzioni di cui all’art. 5, comma 1, Legge Regionale Toscana n. 77/1998¹, nel Livello Ottimale di Esercizio di Pistoia (in seguito LODE) e tutte le altre funzioni strumentali alle attività istituzionali dei Comuni soci che il LODE, ovvero i singoli Comuni che vi appartengono, gli hanno affidano in concessione mediante apposito Contratto di servizio (di seguito, “CdS”) e/o convenzioni.

La Società venne inizialmente costituita nell’anno 2004 con la forma giuridica di S.p.A., con inizio della propria attività di gestione in concessione degli immobili Exp di proprietà dei Comuni soci, a decorrere dal mese di Gennaio 2005, il tutto secondo quanto stabilito dalla delibera di Giunta Regionale n. 565/2004. Successivamente, a far data dal 4 Dicembre 2012, la forma giuridica venne trasformata da S.p.A. all’attuale S.c.r.l., con contestuale adeguamento dello Statuto alla normativa, di fonte comunitaria, in materia di “*controllo analogo*” per le società partecipate da Enti pubblici.

Fanno attualmente parte della Spes, con quote di capitale diverse, n. 20 Comuni della provincia pistoiese. Nell’ambito dell’Assemblea dei soci tenutasi nelle date del 9/17 Dicembre 2020, essendo venuto a scadenza il mandato triennale dell’Organo amministrativo della Società, è stata deliberata la nomina del nuovo Consiglio di Amministrazione della Spes (nel proseguo, “CdA”), il quale ha accettato l’incarico a far data dall’inizio del mese di Gennaio 2021.

Il nuovo CdA, ha immediatamente preso atto che il bilancio 2019 della Spes non risultava essere stato ancora approvato dall’Assemblea dei soci (anche in considerazione del fatto che la bozza di bilancio, predisposta dal precedente Organo di amministrazione, venne modificata da quest’ultimo in conseguenza di alcuni rilievi espressi da parte del Collegio sindacale) e che le perdite economiche subite dalla Società nel corso dell’ultimo biennio 2018/2019, sommate a quelle ulteriormente emerse a chiusura del successivo esercizio 2020², avevano determinato, nel loro complesso, l’azzeramento del capitale sociale e portato il patrimonio netto ad un valore negativo di circa 2,3 milioni di Euro³. Il Presidente del CdA,

¹ Ad oggi sostituita e/o integrata dalla Legge Regionale Toscana n. 2/2019.

² La perdita relativo all’esercizio 2020 risulta essere aumentata rispetto alla prima bozza di progetto di bilancio predisposto dal nuovo Management (passando da circa 460 mila Euro a circa 510 mila Euro), per effetto dell’ulteriore previsione di uno specifico accantonamento a Fondo rischi ed oneri per 50 mila Euro, a copertura di potenziali passività derivanti dall’azione legale promossa da alcuni dipendenti, il tutto come meglio precisato nella Relazione integrativa ex art. 2482-bis e ter e nella Relazione sulla gestione integrativa redatte a cura del CdA nel mese di Luglio 2021, il tutto come ripreso nel successivo paragrafo 4.4 del presente elaborato.

³ Di fatto, la situazione di azzeramento del capitale sociale della Spes con correlato patrimonio netto sceso a valori negativi, si era però già venuta a concretizzare nell’esercizio 2019 (bilancio ancora da approvare da parte dell’Assemblea dei soci), nel corso del quale la Società ha in effetti subito una significativa perdita economica di circa 3,691 milioni di Euro; anche nel precedente esercizio 2018, la Spes ha subito una perdita di circa 792 mila Euro, mentre dalla bozza di bilancio dell’esercizio 2020 emerge un ulteriore risultato negativo della

tenuto conto del combinato dettato normativo previsto dagli artt. 2482-*bis*, 2482-*ter* del C.c. e dall'art. 14, comma 2, del Dlgs. n. 175/2016 (c.d. "*Legge Madia*"), si è immediatamente attivato per predisporre la Relazione sulla situazione patrimoniale della Società prevista dalle suddette norme del C.c., poi approvata nella seduta del CdA del 31 Marzo 2021.

Parimenti, tenuto conto che, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'art. 6, comma 2, della suddetta "*Legge Madia*", evidenziati nella Relazione sul governo della Società allegata alla bozza di bilancio per l'anno 2020 (peraltro già presenti nella Relazione allegata al bilancio 2019), sono emersi più indicatori che appaiano e confermano il forte stato di crisi aziendale, il nuovo Organo amministrativo ha avviato, senza indugio, la procedura per la predisposizione di un idoneo Piano di risanamento ex art. 14 della medesima "*Legge Madia*", al fine di prevenire l'aggravamento della crisi stessa, correggerne gli effetti, nonché eliminarne le cause che, di fatto, hanno generato le sopra dette perdite di esercizio.

Il Piano di risanamento, da sottoporre all'Assemblea dei soci, qualora approvato da quest'ultima, funge altresì da documento indispensabile per i Comuni soci, affinché possano procedere alla ricapitalizzazione della Società, in difetto della quale la Società stessa dovrà essere sciolta e posta in liquidazione ai sensi e per gli effetti dell'art. 2484, comma 1, numero 4), salvo diversa deliberazione da parte dell'Assemblea, tra cui quella di ricorrere ad uno degli strumenti previsti dalla Legge Fallimentare (oggi, Dlgs. n. 14/2019, denominato "*Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza*").

Ciò premesso, l'Organo amministrativo, preso altresì atto della mancanza di professionalità interne per realizzare il suddetto Piano di risanamento, ha deliberato di individuare, per mezzo di procedura ad evidenza pubblica, un soggetto esperto in materia, selezionando e poi affidando l'incarico, nell'ambito di quest'ultima, alla scrivente Società "Centro Studi Enti Locali S.p.A." di San Miniato – Pisa.

Inoltre, tenuto conto che il Presidente della Società ha ritenuto opportuno, al pari del Collegio sindacale della stessa, anche se non richiesto espressamente dall'art. 14 del Dlgs. n. 175/2016 (c.d. "*Legge Madia*"), né dalla giurisprudenza, di ottenere la preventiva attestazione del Piano di risanamento da parte di Professionista indipendente iscritto nel Registro dei Revisori legali, applicando per analogia la normativa di cui all'art. 67 L.F., l'Organo Amministrativo della Spes ha proceduto a nominare, quale attestatore del Piano, il Dott. Massimiliano Brogi, iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti ed esperti contabili per la circoscrizione del Tribunale di Arezzo, nonché nel Registro dei Revisori contabili.

Ad oggi, il funzionamento della Spes, quale azienda pubblica a cui i Comuni soci hanno affidato la gestione del loro patrimonio di Edilizia residenziale Pubblica (nel proseguo, "Erp"), risulta significativamente compromesso, tant'è che vi è il ragionevole rischio che la stessa, a breve, possa non essere in grado di far fronte alle obbligazioni derivanti dal Contratto di servizio, sottoscritto nel mese di Settembre 2013 e in scadenza nel prossimo mese di Settembre 2021, obbligazioni che, di seguito, si

gestione per circa 460 mila euro, il tutto per una perdita complessiva subita nell'ultimo triennio 2018/2020 di circa 4,943 milioni di Euro, perdita complessiva divenuta ad oggi di circa 4,993 milioni di Euro per effetto della maggior perdita anno 2020 di cui alla precedente [nota n. 2](#).

riepongono in breve sintesi, tralasciando l'indicazione delle potenziali ulteriori funzioni, incarichi e/o attività, che i Comuni soci si riservano di affidare alla Spes, previa deliberazione dei Consigli comunali interessati, di cui all'art. 11 del CdS, oggetto di separato Contratto di servizio o di atto integrativo del CdS vigente (attività aggiuntive ad oggi non affidate alla Spes):

- **art. 9 del CdS:** gestione amministrativa, tecnica e contabile dei rapporti connessi ai contratti di locazione con gli assegnatari di immobili Erp, dalla loro genesi alla loro cessazione, il tutto in ossequio alla normativa di legge vigente e ai regolamenti approvati dalla Regione e/o dal LODE, ivi incluse le riscossioni in proprio dei relativi canoni (di cui Spes, in quanto concessionario, risulta essere titolare ai sensi del successivo art. 16 del CdS), dei servizi a rimborso e delle quote per servizi condominiali riferite ai singoli assegnatari, in tutte le sue fasi, comprese quelle contenziose, con assunzione in capo a Spes del rischio di eventuali morosità (salvo i casi di cui al comma 8 del suddetto art. 9 del CdS, attinenti i casi di gravissimo quanto accertato disagio sociale, facenti carico ai Comuni soci) – aspetto quest'ultimo della morosità che sarà oggetto di approfondita analisi, nel proseguo della presente relazione – a cui si aggiunge la gestione del procedimento di alienazione degli alloggi inseriti nei piani di vendita ai sensi della Legge n. 560/1993 (verifica preliminare dei requisiti di legge per l'acquisto dell'alloggio da parte degli assegnatari, predisposizione degli atti propedeutici al contratto di cessione, stipula del contratto, riscossione dei corrispettivi e gestione dell'eventuale morosità, versamento periodico nella contabilità speciale accesa presso la Tesoreria provinciale dello Stato), attività per la quale è riconosciuto alla Spes un corrispettivo dell'1,5%, lordo Iva, da conteggiarsi sui compensi incassati e riversati dalla stessa;
- **art. 10.1/2 del CdS:** attività di pronto intervento e manutenzioni ordinarie, stabilite sulla base di apposti programmi necessitanti della preventiva autorizzazione da parte del Comune interessato e delle direttive annuali del LODE, in ordine alla disponibilità complessiva delle risorse, agli obiettivi di sviluppo del settore e alla programmazione degli interventi per l'intero ambito, utilizzando all'uopo quota-parte dei proventi dei canoni percepiti, come stabilito dalla normativa di settore e dal successivo art. 16 del CdS, nonché svolgimento delle attività di manutenzione straordinaria derivanti dalle necessità imprevedibili ed urgenti e, dunque, non programmabili, di cui al successivo art. 10.2 del CdS, ultimo comma, utilizzando per il finanziamento di tale tipologia di intervento, le risorse di cui al Fondo costituito ai sensi dell'art. 16, comma 4, del CdS, ove capiente, ovvero risorse di bilancio proprie di Spes, il tutto previa informativa al LODE;
- **art. 10.2/3 del CdS:** attività connesse agli interventi edilizi concernenti i lavori di manutenzione straordinaria, nonché le nuove costruzioni di alloggi Erp, stabiliti anch'essi sulla base di appositi programmi, come sopra precisati, finanziate però tramite il diverso ricorso a i) utilizzo di risorse pubbliche statali e/o regionali, specificatamente destinate al recupero del patrimonio edilizio esistente, ii) quota parte dei proventi derivanti dalle cessioni immobiliari Erp consentite dalla normativa vigente, iii) quota parte dei proventi (qualora sussistano residui) dei canoni riscossi da Spes, come stabilito dalla

normativa di settore e dal successivo art. 16 del CdS, nonché infine iv) di altre eventuali risorse individuate dai Comuni soci o da Spes, il tutto previ accordi con i Comuni stessi decisi nell'ambito solidale del LODE.

A tal ultimo riguardo, con specifico riferimento agli interventi di manutenzione straordinaria e costruzioni di nuovi alloggi Erp, alla Spes, quale Ente gestore, viene riconosciuto e corrisposto un compenso a titolo di spese generali e tecniche (per la progettazione e realizzazione delle opere, comprese quelle di urbanizzazione primaria e secondaria se richiesto dal Comune interessato e dalla natura e consistenza dei programmi affidatole, la predisposizione degli elaborati necessari per l'appalto dell'intervento stesso, lo svolgimento per conto dei Comuni soci della funzione di Stazione appaltante ex Dlgs. n. 163/2006 e successive modifiche ed integrazioni, oltreché l'effettuazione della direzione dei lavori, collaudi ed ogni altra attività tecnico-amministrativa, nessuna esclusa), calcolato in misura percentuale sul finanziamento pubblico eventualmente attribuito, secondo la tipologia di intervento, ad oggi corrispondente al 18% del valore dell'appalto in caso di lavori di manutenzione straordinaria sugli immobili e all'11% nell'ipotesi di nuove costruzioni (percentuali lorde Iva)⁴.

La gestione del servizio pubblico/sociale esercitato da Spes, al pari di altre realtà simili dei Comuni toscani, presenta una specifica peculiarità legata al fatto che i contratti di locazione alloggi Erp sono economicamente soggetti, *ob torto collo*, a canoni sociali, i quali tengono conto del reddito degli assegnatari e che, per la determinazione degli stessi, non è possibile fare riferimento alle quotazioni del mercato immobiliare. A ciò si aggiunge, da un lato, l'annosa criticità connessa alla cronica morosità riscontrata nei pagamenti da parte degli assegnatari degli alloggi Erp, (sia assegnatari tutt'ora attivi che eventualmente cessati), dall'altro la discrasia di natura finanziaria che si genera tra l'uscita a titolo di sostenimento delle spese relative ai servizi a rimborso e alle quote per servizi condominiali, anticipate a norma di Contratto di servizio dalla Spes, e il correlato incasso del rimborso da parte degli assegnatari.

Per effetto di quanto sopra, vi è pertanto l'urgente esigenza di comprendere se, qualora la Spes venisse ricapitalizzata da parte dei Comuni soci in ossequio al dettato dell'art. 2482-ter C.c.⁵, vi siano parimenti le condizioni per garantirne la sua continuità nell'ambito, sia della medesima forma societaria che dell'attuale rapporto di natura contrattuale (*rectius*, del Contratto di Servizio) o, invece, vi sia la necessità, tra le altre, di andare a modificare giuridicamente tale rapporto, avuto riguardo alla funzione statutariamente prevista e alle specifiche funzioni che i Comuni soci stessi hanno assegnato alla Società.

Per arrivare a stabilire quale sia la scelta ottimale (o comunque quella imprescindibile) da prendere, ossia per definire l'obiettivo a cui la Spes dovrebbe tendere, è preliminarmente importante inquadrare la *mission*

⁴ Al riguardo, vedasi Decreto n. 6315 della Regione Toscana – Direzione Generale Diritti di Cittadinanza e Coesione Sociale – Area Coordinamento Politiche di Solidarietà Sociale e Integrazione Socio-Sanitaria - Settore Politiche Abitative, adottato il 24 Dicembre 2024.

⁵ Art. 2482-ter C.c.: "Se, per la perdita di oltre un terzo del capitale, questo si riduce al disotto del minimo stabilito dal numero 4) dell'articolo 2463, gli amministratori devono senza indugio convocare l'assemblea per deliberare la riduzione del capitale ed il contemporaneo aumento del medesimo ad una cifra non inferiore al detto minimo. È fatta salva la possibilità di deliberare la trasformazione della società".

aziendale e comprendere se, con gli attuali assetti strutturali, giuridici ed economici, la Spes stessa potrà far fronte positivamente a tutte le obbligazioni derivanti dal Contratto di Servizio e dalla relativa gestione, tenuto peraltro conto dei differenti quanto specifici interessi/obiettivi delle varie categorie di *stake-holders* (come di seguito meglio rappresentati nel grafico), affinché siano ristabiliti e mantenuti nel tempo gli equilibri economico-finanziari della Società.



Sul punto, sarà opportuno tener nel dovuto conto i significativi gravami di natura finanziaria che pesano sulla gestione, derivanti dalle operazioni immobiliari eseguite in passato al di fuori della ordinaria attività caratteristica, operazioni che, peraltro, hanno parimenti generato pesanti riflessi in termini economici sui bilanci della Società, in particolare di quello riferito all'esercizio 2019. Tale questione risulta essere di primaria rilevanza (sebbene in questa prima fase solo accennata) e, per tale motivo, avremo modo, nel proseguo, di approfondirne la natura, le principali peculiarità e le possibili azioni per il superamento delle criticità economiche generatesi che, ad oggi, si sono ulteriormente acuite e trasformate in criticità di natura finanziaria.

1.2. Il quadro normativo di riferimento: art. 14, comma 2, del Dlgs. n. 175/2016

Il Dlgs. n. 175/2016 (Tusp), così come modificato dal Dlgs. n. 100/2017 ("*Decreto Correttivo*"), ha introdotto nel nostro ordinamento una specifica regolamentazione della crisi d'impresa delle Società a partecipazione pubblica disciplinando, da un lato, l'applicazione anche alle *Società pubbliche* della normativa concorsuale prevista per tutte le altre Società, ma presentando, dall'altro, elementi di differenziazione e specialità rispetto alle disposizioni di diritto comune.

Per quanto riguarda il primo profilo, l'art. 14, comma 1, del Tusp, dispone che "*le Società a partecipazione pubblica sono soggette alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo, nonché, ove ne ricorrano i presupposti, a*

quelle in materia di amministrazione straordinaria delle grandi imprese insolventi”, motivo per cui tutte le Società pubbliche sono assoggettate alle ordinarie procedure concorsuali, senza eccezione alcuna e, parimenti, stante l’assenza di specifiche norme dirette a disciplinare lo svolgimento delle procedure concorsuali aperte a carico delle stesse, quest’ultime devono svolgersi con l’osservanza delle identiche regole applicabili a qualsivoglia altro imprenditore commerciale, scelta legislativa che suscita però da più parti alcune perplessità, soprattutto con riferimento al fallimento delle Società che svolgono servizi di pubblico interesse, quale è quello svolto dalla Spes per conto dei Comuni soci.

Per quanto riguarda il secondo profilo, il Tusp ha introdotto una specifica disciplina in tema di obblighi e poteri degli Organi sociali delle Società pubbliche nella fase della prevenzione e gestione della crisi d’impresa che, per quanto disorganica, è diretta a regolare l’emersione anticipata della crisi d’impresa, regolamentazione che, di fatto, ha anticipato l’ingresso nel nostro sistema concorsuale degli strumenti di allerta previsti dal “Nuovo Codice della Crisi d’impresa e dell’insolvenza”⁶.

Va comunque precisato che la specifica disciplina in materia di allerta prevista per le Società pubbliche presenta non trascurabili differenze rispetto a quella ipotizzata per gli altri imprenditori, non tanto in punto dei doveri imposti agli Organi amministrativi e di controllo, quanto invece in punto di divieti e limiti posti in capo ai soci della società in crisi.

Nel Tusp è stata data particolare attenzione all’introduzione nelle Società pubbliche di strumenti di allerta funzionali al tempestivo rilevamento di sintomi della crisi, quali insieme variegato di strumenti, tra loro differenti per contenuto ed effetti, ma tutti accomunati dalla finalità di anticipare l’emersione e la reazione rispetto alla crisi, evitando nel contempo risposte basate esclusivamente su periodici versamenti da parte degli Enti pubblici soci, che sicuramente curano temporaneamente i sintomi patrimoniali e finanziari, ma certamente non rimuovono le cause economiche della crisi aziendale.

Proprio in questo va colta l’irriducibile differenza di approccio rispetto alla disciplina attuale prevista dal nuovo Codice della Crisi d’impresa per le società di diritto comune, dove è sempre consentito (*rectius*, incentivato) al socio di sottoscrivere aumenti di capitale o di supportare finanziariamente la società attraverso finanziamenti, garanzie o altre forme di sostegno.

Di fatto, nelle *società private* il rischio è che il socio, all’avvicinarsi della crisi, abbandoni la società al proprio destino o decida di scaricare sui creditori sociali i rischi e le conseguenze di tentativi di risanamento,

⁶ Parte Prima – “Codice della crisi di impresa e dell’insolvenza” - Titolo I – Disposizioni generali - Capo I – “Ambito di applicazione e definizioni”.
Art. 1 - “Ambito di applicazione”

“1. Il presente Codice disciplina le situazioni di crisi o insolvenza del debitore, sia esso consumatore o professionista, ovvero imprenditore che eserciti, anche non a fini di lucro, un’attività commerciale, artigiana o agricola, operando quale persona fisica, persona giuridica o altro ente collettivo, gruppo di imprese o Società pubblica, con esclusione dello Stato e degli Enti pubblici.

2. Sono fatte salve le disposizioni delle leggi speciali in materia di:

a) amministrazione straordinaria delle grandi imprese. Se la crisi o l’insolvenza di dette imprese non sono disciplinate in via esclusiva, restano applicabili anche le procedure ordinarie regolate dal presente Codice;

b) liquidazione coatta amministrativa ai sensi dell’art. 293.

3. Sono fatte salve le disposizioni delle leggi speciali in materia di crisi di impresa delle Società pubbliche.

4. Le disposizioni del presente codice in tema di liquidazione coatta amministrativa si applicano nelle Regioni a statuto speciale e nelle Province autonome di Trento e Bolzano compatibilmente con i rispettivi Statuti e le relative norme di attuazione, anche con riferimento alla Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3”.

mentre, al contrario, nelle *società pubbliche*, quale è la Spes, il rischio è quello opposto, ossia che il socio continui a supportare finanziariamente la società, così dilapidando risorse pubbliche, compromettendo la sana gestione finanziaria del socio e ritardando l'emersione della crisi e, con essa, l'adozione di misure che ne eliminino le cause economiche.

Tali strumenti, però, non sono previsti per tutte le Società a partecipazione pubblica, ma, come prevede l'art. 2, lett. m), del Tusp, solo per le Società a controllo pubblico, ossia per quelle Società, come la Spes, *“in cui una o più Amministrazioni pubbliche esercitano poteri di controllo ai sensi della lett. b)”*, controllo che la citata lett. b) identifica nella situazione descritta nell'art. 2359 del Codice civile (controllo che può sussistere anche quando, *“in applicazione di norme di legge o statutarie o di patti parasociali, per le decisioni finanziarie e gestionali strategiche relative all'attività sociale è richiesto il consenso unanime di tutte le parti che condividono il controllo”*).

Il primo strumento di allerta è previsto dall'art. 6 del Tusp, rubricato come *«Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle società a controllo pubblico»*, il cui comma 2 dispone che *“le Società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'Assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4”*. Quest'ultima Relazione, che descrive gli strumenti di governo societario adottati, va predisposta annualmente e pubblicata contestualmente al bilancio d'esercizio, Relazione che il precedente e l'attuale *Management* della Spes, a far data dall'esercizio 2017, ha redatto e allegato ai propri bilanci, in ossequio al Regolamento specifico approvato con deliberazione del CdA n. 7 dell'11 Dicembre 2017.

La predisposizione dei programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale non è fine a sé stessa e non assolve una funzione meramente informativa rispetto ai soci ed ai terzi, ma costituisce il presupposto per l'adozione di condotte tempestive ed attive da parte dell'Organo amministrativo. L'art. 14, comma 2, del Tusp, prevede, infatti, che *“qualora emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'art. 6, comma 2, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'Organo amministrativo della Società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento”*. Il sistema delineato dagli artt. 6 e 14 del Tusp è, quindi, particolarmente significativo, nella misura in cui codifica espressamente i doveri degli Amministratori in relazione alla tempestiva rilevazione e corretta gestione della crisi aziendale, predeterminando in parte anche il contenuto dell'obbligo del *Management* nella predisposizione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

In presenza di indicatori di crisi aziendale, l'adozione del Piano di risanamento e l'effettiva attuazione dei provvedimenti ivi previsti costituiscono uno specifico obbligo a carico dell'Organo amministrativo, come peraltro esplicitato dal comma 3 dell'art. 14 del Tusp, in forza del quale *“quando si determini la situazione di cui al comma 2, la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell'Organo amministrativo, costituisce grave irregolarità ai sensi dell'art. 2409 del Codice civile”*. Trattandosi di un obbligo a contenuto specifico, l'eventuale sua violazione determinerà anche la possibilità di revoca dei componenti degli Organi amministrativi e,

soprattutto, esporrà gli stessi a responsabilità, ovviamente nei limiti del pregiudizio patrimoniale causalmente riconducibile a questo inadempimento. Resta fermo, ovviamente, che laddove l'obiettivo del risanamento non appaia concretamente perseguibile, gli Amministratori possono legittimamente attivarsi per la messa in liquidazione della Società o per il c.d. *autofallimento*.

Pertanto, il dovere di adozione di provvedimenti adeguati è espressamente previsto dal Tusp, ma il contenuto degli stessi non è nel contempo preventivamente determinato nella norma, che si limita solo a perimetrarne in termini ampi i limiti, imponendo un obbligo ed un divieto.

L'obbligo si esprime nella previsione per cui i provvedimenti adeguati devono essere inclusi in un Piano di risanamento. Ciò significa che i provvedimenti non dovrebbero essere estemporanei o imposti dalla sola emergenza del momento, ma vanno inseriti in una cornice programmatica più ampia, funzionale sia ad impedire che la crisi degeneri in insolvenza, sia ad immunizzarne gli effetti negativi per la Società ed i terzi, sia ad eliminare alla radice le cause della crisi stessa.

Il divieto è posto dal comma 4 dell'art. 14 del Tusp, secondo cui *“non costituisce provvedimento adeguato, ai sensi dei commi 1 e 2, la previsione di un ripianamento delle perdite da parte dell'Amministrazione o delle Amministrazioni pubbliche socie, anche se attuato in concomitanza a un aumento di capitale o ad un trasferimento straordinario di partecipazioni o al rilascio di garanzie o in qualsiasi altra forma giuridica, a meno che tale intervento sia accompagnato da un piano di ristrutturazione aziendale, dal quale risulti comprovata la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico delle attività svolte, approvato ai sensi del comma 2, anche in deroga al comma 5”*.

Prima di entrare nel merito di quella che è la nozione, il contenuto e gli effetti del Piano di risanamento e del Piano di ristrutturazione, appare opportuno evidenziare il particolare rapporto intercorrente tra le misure di allerta già previste dall'art. 14 del Tusp per le Società a controllo pubblico e le misure di allerta e composizione assistita della crisi di imminente attivazione per tutti gli imprenditori nell'ambito della riforma organica delle procedure di crisi e di insolvenza.

In mancanza di specifici dati testuali, tanto nel Tusp quanto nel *“Nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza”*, il rapporto tra i rispettivi strumenti di allerta potrebbe in astratto declinarsi in modo speculare e opposto. Laddove si volesse accentuare il carattere speciale ed autonomo della disciplina della crisi contenuta nel Tusp per le Società a controllo pubblico, potrebbe affermarsi che a queste Società si applichino solo le misure di allerta speciale contenute nel Tusp, con esclusione delle diverse misure che saranno a breve applicate a tutte le altre società. Nel caso in cui, invece, si ritenesse che il Tusp abbia solo anticipato la previsione di misure di allerta, peraltro poi introdotte, in modo più ampio e articolato, per tutte le Società, si potrebbe giungere teoricamente ad affermare l'abrogazione implicita della disciplina in materia di allerta prevista per le Società a controllo pubblico dal Tusp. E' opinione prevalente che nessuna di queste due conclusioni, tuttavia, possa reggere ad una attenta analisi interpretativa, che valorizzi anche la *ratio* delle rispettive discipline.

Sul punto, la prima tesi sembrerebbe non essere in grado di spiegare per quale motivo le Società a controllo pubblico sarebbero soggette a misure di allerta di minore intensità rispetto a quelle di imminente introduzione per tutte le altre Società (quali, per esempio, gli obblighi di segnalazione posti a carico degli Organi di controllo e dei creditori pubblici qualificati, la procedura di composizione assistita, il dovere generale degli Organi sociali di istituire assetti organizzativi adeguati per la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale, così come l'obbligo di attivarsi per l'adozione tempestiva di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e la ripresa della continuità aziendale). Di fatto, la disciplina dell'allerta e della composizione assistita prevista per tutti gli imprenditori ha un contenuto ed un'estensione più ampia rispetto a quella delineata nel Tusp, così che l'esenzione delle Società a controllo pubblico dall'applicazione di questa disciplina si risolverebbe, oltre che in un ingiustificato privilegio, anche in un potenziale pregiudizio per i creditori ed i soci, alla cui tutela queste misure sono funzionali.

Parimenti, la seconda tesi appare pienamente condivisibile, in quanto, come già detto, le misure di allerta nelle Società a partecipazione pubblica sono poste a tutela anche dell'interesse pubblico, ossia al fine di evitare inutili interventi finanziari degli Enti pubblici soci, traducendosi pertanto l'eventuale abrogazione delle specifiche misure di allerta previste nel Tusp in una lesione dell'interesse pubblico tutelato e, come tale, si tratta quindi di una normativa speciale non abrogata da una normativa generale, anche se posteriore.

Premesso quanto sopra, è da ritenere che per le Società a controllo pubblico, quale è la Spes, trovano applicazione, sia le specifiche misure di allerta già previste dal Tusp (quale *lex specialis* per le Società a controllo pubblico⁷), sia la generale disciplina dell'allerta e della composizione assistita della crisi che sarà attivata a breve per tutti gli imprenditori. Tra le due discipline, pertanto, non sussiste incompatibilità, ma possibilità di reciproca integrazione, con conseguente assoggettamento degli Organi sociali agli obblighi ed ai vincoli imposti tanto dall'una, quanto dall'altra, motivo per cui, si ritiene opportuno evidenziare la necessità di porre in essere un costante monitoraggio della situazione economico, finanziaria e patrimoniale della Società e, conseguentemente, dello stato di avanzamento degli obiettivi del Piano di risanamento della Spes una volta approvato dall'Assemblea dei Comuni soci, al fine di verificarne l'effettiva concretizzazione delle ipotesi sottostanti.

⁷Art. 1 "Oggetto" del Dlgs. n. 175/2016.

"1. Le disposizioni del presente Decreto hanno a oggetto la costituzione di società da parte di Amministrazioni pubbliche, nonché l'acquisto, il mantenimento e la gestione di partecipazioni da parte di tali Amministrazioni, in società a totale o parziale partecipazione pubblica, diretta o indiretta.

2. Le disposizioni contenute nel presente Decreto sono applicate avendo riguardo all'efficiente gestione delle partecipazioni pubbliche, alla tutela e promozione della concorrenza e del mercato, nonché alla razionalizzazione e riduzione della spesa pubblica.

3. Per tutto quanto non derogato dalle disposizioni del presente decreto, si applicano alle società a partecipazione pubblica le norme sulle società contenute nel codice civile e le norme generali di diritto privato.

4. Restano ferme:

a) le specifiche disposizioni, contenute in leggi o regolamenti governativi o ministeriali, che disciplinano Società a partecipazione pubblica di diritto singolare costituite per l'esercizio della gestione di servizi di interesse generale o di interesse economico generale o per il perseguimento di una specifica missione di pubblico interesse;

b) le disposizioni di legge riguardanti la partecipazione di Amministrazioni pubbliche a Enti associativi diversi dalle Società e a Fondazioni.

5. Le disposizioni del presente Decreto si applicano, solo se espressamente previsto, alle società quotate, come definite dall'art. 2, comma 1, lett. p), nonché alle Società da esse controllate".

Gli strumenti di allerta *speciali* previsti dal Tusp si articolano, come già detto, nel “*Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale*”, nel “*Piano di risanamento*” e nel “*Piano di ristrutturazione aziendale*”.

La differenza che esiste tra il *Programma di valutazione del rischio di crisi aziendale* e gli altri due strumenti citati, consiste nel fatto che il primo rappresenta anche uno *strumento* per la tempestiva rilevazione della crisi e della perdita della continuità aziendale, costituendo un tassello, imposto *ex lege*, dell’adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile che ogni imprenditore ha il dovere di istituire; i secondi costituiscono, invece, gli strumenti per l’attuazione, in modo coerente e razionale, dei provvedimenti utili a prevenire l’aggravamento della crisi, correggerne gli effetti ed eliminarne le cause. In concreto, i “*Programmi di valutazione*” devono essere obbligatoriamente predisposti e costantemente aggiornati dagli Organi sociali durante l’intera durata della Società, mentre i “*Piani di risanamento*” ed i “*Piani di ristrutturazione*” vanno predisposti solo ed esclusivamente quando, nell’ambito dei Programmi, emergano uno o più “*Indicatori di crisi aziendale*”, dovendosi in tal caso individuare il percorso e le modalità attraverso le quali superare la crisi, sebbene, ad onor del vero, non risulta facile distinguere tra “*Piano di risanamento*”, previsto dal comma 2 dell’art. 14 Tusp, e “*Piano di ristrutturazione aziendale*”, previsto dal comma 4 del medesimo articolo.

Di fatto, però, indipendentemente dall’equivoca formulazione letterale della norma, è opinione prevalente che il “*Piano di risanamento*” di cui al comma 2 ed il “*Piano di ristrutturazione aziendale*” di cui al comma 4 si immedesimino tra di loro, il tutto in considerazione del fatto che, da un punto di vista sia giuridico che aziendale, la ristrutturazione aziendale ed il risanamento rappresentano la medesima fattispecie, tendendo entrambi al recupero dell’equilibrio economico della gestione, sebbene letteralmente parlando, per il piano di ristrutturazione si fa riferimento al recupero dell’equilibrio economico, mentre per il piano di risanamento si fa riferimento all’equilibrio finanziario.

A tal specifico riguardo, si rileva che i Programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale predisposti in passato, non hanno dato giusta evidenza, in maniera tempestiva e chiara, di quella che era l’ampiezza della situazione di crisi aziendale in cui versava da tempo la Spes stessa, di fatto emersa nella sua interezza solo con significativo ritardo. **Di conseguenza, come verrà approfondito nel proseguo, riteniamo che tali strumenti di allerta debbano essere rivisti e calibrati sulla base dello specifico *business* della Spes, in modo tale da renderli efficienti ed efficaci per la concreta prevenzione ed emersione delle situazioni di crisi aziendale.**

Sempre nel merito, appare opportuno evidenziare che l’equilibrio finanziario, inteso come corretto riallineamento dei flussi finanziari in entrata e in uscita, non può essere raggiunto e mantenuto nel tempo senza un parimenti recupero dell’equilibrio economico, che elimini le cause della crisi, come peraltro chiarito dal comma 2, del citato art. 14, che prevede espressamente le misure idonee ad eliminare le cause della crisi aziendale quale contenuto del “*Piano di risanamento*”.

Pur non essendovi alcun dubbio circa il fatto che il “*Piano di risanamento*” debba prevedere il recupero dell’equilibrio sia economico che finanziario, in linea del tutto teorica, potrebbe ritenersi, sulla base del mero contenuto letterale del comma 4, che il “*Piano di ristrutturazione*” possa limitarsi a comprovare la sussistenza delle sole prospettive di recupero dell’equilibrio economico, senza anche la necessità di conseguire l’equilibrio finanziario, ipotesi però non in linea con la *ratio* della norma che, invece, vuole proprio impedire al socio di effettuare apporti in favore della Società in mancanza di concrete prospettive di superamento della crisi.

Sulla base delle ineludibili connessioni esistenti tra i profili economico-reddituali, da un lato, ed i profili finanziari dall’altro, nell’ambito della crisi in cui versa attualmente la Spes, qualora per ipotesi, il “*Piano di risanamento*” potesse prevedere il raggiungimento nel breve periodo del solo equilibrio economico ma non anche di quello finanziario, la Società continuerebbe a versare in stato di crisi e, presumibilmente, di insolvenza, così che l’apporto finanziario dei Comuni soci sarebbe del tutto inutile e destinato solo a pregiudicare le risorse degli stessi, situazione quest’ultima, che proprio la *ratio* della norma vuole impedire. Premesso quanto sopra, anche alla luce delle scelte dell’attuale *Management* della Spes, si ritiene altresì utile evidenziare i rapporti esistenti tra il “*Piano di risanamento*” ex art. 14 del Tusp ed il “*Piano attestato di risanamento*” ex art. 67, comma 3, lett. d), L.F., trattandosi di due strumenti diversi, che si differenziano non già per il possibile contenuto, quanto per il procedimento e gli effetti.

Per quanto attiene il contenuto, il “*Piano di risanamento/ristrutturazione aziendale*” ex art. 14 del Tusp, come già precisato, deve comprovare la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell’equilibrio economico ed il raggiungimento dell’equilibrio finanziario, mentre il “*Piano attestato*” ex art. 67 della L.F., deve apparire idoneo a consentire il risanamento dell’esposizione debitoria dell’impresa e ad assicurare il riequilibrio della sua situazione finanziaria.

Nel caso di specie del “*Piano di risanamento*” della Spes, l’obiettivo diretto a cui tendere sembrerebbe essere quello del raggiungimento della stabilità economica e finanziaria, mentre nel “*Piano attestato*” l’obiettivo stesso sembrerebbe diretto primariamente a superare le sole crisi di tipo finanziario, presunte differenze che però vengono meno se si tiene conto che anche il “*Piano*” ex art. 67 della L.F. dovrà necessariamente tendere ad un recupero, non solo dell’equilibrio finanziario, ma anche di quello economico, non potendo esservi stabilità finanziaria senza la rimozione delle cause economiche della crisi.

In concreto, entrambi i suddetti Piani, ossia quello ex art. 14 del Tusp, oggetto del presente elaborato, che quello ex art. 67 della L.F., costituiscono documenti programmatici contenenti la previsione di una serie di atti ed iniziative volte al superamento della crisi finanziaria, al recupero dell’equilibrio economico ed alla sistemazione della posizione debitoria.

La differenza tra le due tipologie di Piano si riscontra, invece, relativamente al procedimento con il quale gli stessi vengono posti in essere.

In primo luogo, si rileva che per il “Piano” ex art. 67 della L.F., vi è l’obbligo dell’attestazione da parte di un Professionista indipendente in possesso dei requisiti di legge (meglio esplicitati nei “*Principi di attestazione dei Piani di risanamento*” a cura del Ordine Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili⁸), attestazione che invece non è prevista per il “Piano” ex art. 14 del Tusp; allo stesso tempo, per quanto attiene ai fini pubblicistici, il “Piano attestato di risanamento” può essere pubblicato nel competente Registro delle imprese su richiesta del debitore, facoltà anch’essa non prevista per il “Piano” ex art. 14 del Tusp.

Sempre dal punto di vista delle differenze tra i due Piani, si rileva che, seppur vero è che entrambi assolvono la medesima funzione di possibile parametro per valutare la diligenza della condotta degli Organi sociali nella fase di crisi, vi sono comunque delle marcate differenze sotto il profilo dei diretti effetti giuridici, anche per i terzi, conseguenti all’adozione degli stessi.

Infatti, il “Piano attestato” ex art. 67 della L.F., diversamente dal “Piano di risanamento” ex art. 14 del Tusp, garantisce, da un lato, l’esenzione dall’azione revocatoria degli atti, dei pagamenti e delle garanzie concesse su beni del debitore (a condizioni che siano posti in esecuzione dello stesso), dall’altro, consente ai sensi dell’art. 217-*bis* della L.F., l’esenzione dai reati di bancarotta semplice e documentale.

Al riguardo, il nuovo *Management* della Spes ha ritenuto opportuno, per mere ragioni di garanzia e trasparenza nei confronti dei Comuni soci, che il “Piano di risanamento” ex art. 14 del Tusp venga attestato di un esperto indipendente, individuato nel Dott. Massimiliano Brogi, il quale dovrà attestare la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità del “Piano” (*rectius*, la ragionevole certezza che le *assumptions* del “Piano” si possano verificare).

Per effetto di quanto sopra, il “Piano di risanamento attestato” della Spes produrrà nel contempo gli effetti di cui agli artt. 67 e 217-*bis* della L.F., nonché quelli di cui all’art. 14 del Tusp, sebbene sia opportuno precisare che il “Piano di risanamento” ex art. 14 del Tusp, potrebbe assumere una qualsiasi delle forme previste dalla normativa concorsuale (accordo di ristrutturazione dei debiti ex art. 182-*bis*, della L.F., proposta di concordato preventivo ex art. 161, della L.F.), ma ciò non è richiesto necessariamente ed obbligatoriamente ai fini della integrazione della fattispecie legale, in quanto potrà anche esservi un valido ed efficace “Piano di risanamento” di cui all’art. 14 del Tusp al di fuori dei “Piani attestati”, degli accordi di ristrutturazione o dei concordati preventivi.

Sebbene come già precedentemente esposto, la predisposizione del “Piano di risanamento” costituisce uno specifico obbligo a carico degli Amministratori qualora emergano indicatori di crisi aziendale, risultano parimenti esservi obblighi in termini di legittimità connessi agli interventi finanziari a sostegno delle società pubbliche in crisi, disciplinati dai commi 4 e 5 dell’art. 14 del Tusp.

Infatti, in generale, all’interno di un “Piano di risanamento” ex art. 14 del Tusp, possono essere previsti interventi di ripianamento delle perdite da parte degli Enti pubblici soci, anche se attuati in concomitanza

⁸ Documento approvato con delibera del CNDCEC del 16 dicembre 2020.

ad un aumento di capitale (o ad un trasferimento straordinario di partecipazioni o al rilascio di garanzie o in qualsiasi altra forma giuridica). In mancanza però del “*Piano di risanamento*”, gli Enti pubblici soci non possono invece procedere ad interventi di ripianamento delle perdite in favore delle Società a controllo pubblico in crisi e, l’eventuale violazione di questo divieto, determina, conseguentemente, anche responsabilità erariali a carico dei vari soggetti interessanti per la potenziale dissipazione di risorse pubbliche.

Per tutte le Società a partecipazione pubblica, i vincoli al sostegno finanziario degli Enti pubblici diventano ancora più stringenti in presenza di indizi qualificanti uno stato di crisi economica perdurante e non meramente transitoria. Quando una Società a partecipazione pubblica⁹ abbia registrato, per tre esercizi consecutivi, perdite economiche (come nel caso specifico della Spes), ovvero abbia utilizzato riserve disponibili per il ripianamento di perdite anche infrannuali, le Amministrazioni pubbliche non possono sottoscrivere aumenti di capitale, effettuare trasferimenti straordinari o aperture di credito, né rilasciare garanzie. In presenza di tale situazione, l’intervento di sostegno da parte dell’Amministrazione pubblica è consentito solo al ricorrere di almeno una delle seguenti condizioni:

- l’intervento sia previsto all’interno di un Piano di risanamento, dal quale risulti comprovata la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell’equilibrio economico delle attività svolte, ma con alcuni limiti nel proseguo precisati;
- si sia verificata la perdita del capitale sociale ai sensi degli artt. 2447 e 2482-ter C.c.;
- l’intervento sia autorizzato con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri ed avvenga al fine di salvaguardare la continuità nella prestazione di servizi di pubblico interesse, a fronte di gravi pericoli per la sicurezza pubblica, l’ordine pubblico e la sanità.

Tralasciando la terza condizione, per quanto attiene invece la prima condizione, ossia intervento finanziario previsto all’interno di un “*Piano di risanamento*”, che interessa specificatamente la Spes, trattasi di risultato cui si giunge per via interpretativa. Infatti, il comma 5 dell’art. 14 del Tusp non prevede espressamente questa deroga quando tratta dei limiti ai supporti finanziari alle Società partecipate che abbiano registrato, per tre esercizi consecutivi, perdite di esercizio o che abbiano utilizzato riserve disponibili per il ripianamento perdite. Allo stesso tempo, il precedente comma 4 del medesimo articolo include gli aumenti di capitale tra i provvedimenti adeguati da assumere in caso di crisi delle società a controllo pubblico, purché questo sia accompagnato da un Piano di ristrutturazione aziendale e precisa, infine, che questo possa avvenire anche in deroga al comma 5; di fatto, la predisposizione di un Piano di risanamento (*rectius*, ristrutturazione aziendale) consente di derogare ai limiti previsti dal comma 5 per le Società a partecipazione pubblica e permette, quindi, di sottoscrivere aumenti di capitale anche in favore di Società che abbiano registrato perdite per tre esercizi consecutivi, **ossia come nel caso della Spes**

⁹ Escluse le società quotate e gli istituti di credito.

che ha subito perdite nell'ultimo triennio 2018/2020 per circa 5 milioni di Euro (il tutto ovviamente previo ripianamento delle perdite)¹⁰.

Per quanto riguarda la seconda condizione, attinente la perdita del capitale sociale, come di fatto avvenuto per la Spes, appare dubbio che siano libere da vincoli le sottoscrizioni ed i relativi versamenti di aumento di capitale quando ricorre la situazione della riduzione del capitale sociale al di sotto del minimo *ex art.* 2447 e 2482-*ter* C.c. e siano invece sottoposte a stringenti limiti quando il capitale sociale non sia ancora andato perduto.

Infatti, se la *ratio* risulta essere quella di evitare interventi a fondo perduto in situazioni di crisi strutturale, appare del tutto contraddittorio consentire, senza alcun limite, tali interventi quando la crisi è più grave (capitale sociale eroso oltre la soglia del minimo legale) e vietarli quando la crisi è meno grave.

In concreto, la situazione di riduzione del capitale sociale al di sotto del minimo legale è di per sé indice dello stato di crisi aziendale e, pertanto, è ragionevole ritenere che il ripianamento delle perdite sia comunque soggetto alle regole dettate dal comma 4, dovendo avvenire nell'ambito di un Piano di risanamento approvato, interpretazione che, di fatto, deroga quanto legislativamente previsto ma, nel contempo, è da ritenere l'unica coerente con il complessivo assetto di interessi delineato, motivo per cui gli Amministratori della Spes hanno correttamente previsto che nessun ripianamento delle perdite possa essere eseguito in assenza di un Piano di risanamento approvato dai Comuni soci, in difetto del quale l'unica scelta percorribile è quella obbligatoriamente prevista dal Codice civile con tutti gli effetti negativi a catena che ne deriverebbero.

1.3. Legittimità delle azioni di risanamento e “soccorso finanziario”

Si ritiene utile far presente che la Corte dei conti ha più volte ribadito il divieto di “soccorso finanziario” delle partecipate da parte degli Enti territoriali controllanti, tranne che nel caso in cui l'Organismo partecipato abbia adottato un Piano di risanamento/ristrutturazione concretamente attuabile e che garantisca la continuità aziendale.

La giurisprudenza della Corte dei conti evidenzia che il divieto di “soccorso finanziario” è espressione del principio generale secondo cui è da ritenersi fortemente limitata per gli Enti territoriali l'ammissibilità di interventi a sostegno dei propri organismi partecipati, in special modo quando non vi sia una prospettiva di recupero dell'economicità e dell'efficienza della gestione; ciò al fine di assicurare un corretto uso delle

¹⁰ E' opinione prevalente che il Piano di risanamento/ristrutturazione permetta non solo di eseguire gli interventi di “ripianamento delle perdite”, come previsto dal comma 4, dell'art. 14 del Tusp, ma altresì consenta di porre in essere le altre misure previste dal successivo comma 5 del medesimo articolo, quali trasferimenti straordinari, aperture di credito e rilascio di garanzie, il tutto in considerazione degli interessi tutelati dalla norma che depona nel senso di un'interpretazione più ampia, ossia di legittimazione degli Enti pubblici soci a compiere tutti gli interventi finanziari, purché inseriti in un idoneo Piano di risanamento.

risorse pubbliche e superare la logica del salvataggio incondizionato di organismi partecipati in situazione di strutturale precarietà economico-finanziaria.

Facendo poi riferimento all'art. 194 del Tuel emerge che, in relazione agli Organismi costituiti da parte degli Enti territoriali, il Legislatore non permette e non prevede un'indiscriminata e generalizzata riconoscibilità dei debiti fuori bilancio per la copertura dei disavanzi di società partecipate, ma ne subordina la possibilità ai seguenti presupposti:

- la Società deve essere costituita per lo svolgimento dei servizi pubblici locali;
- la ricapitalizzazione della Società deve avvenire nei limiti e nelle forme previste dal Codice civile o da norme speciali.

Ne deriva che un'Amministrazione pubblica che intenda farsi carico dei risultati negativi della gestione di un Organismo partecipato risulta tenuta a dimostrare lo specifico interesse pubblico perseguito in relazione ai propri scopi istituzionali e deve evidenziare, in particolare, le ragioni economico-giuridiche dell'operazione. Tali motivazioni, che devono essere fondate sulla possibilità di assicurare una continuità aziendale finanziariamente sostenibile, richiedono:

- una previa e adeguata verifica delle criticità all'origine delle perdite;
- l'individuazione di eventuali responsabilità gestionali;
- un'accurata valutazione circa l'opportunità del mantenimento della partecipazione;
- una disamina sulla convenienza economico-finanziaria della continuazione del servizio svolto con le presenti modalità rispetto ad altre alternative possibili.

Le suddette considerazioni valgono indipendentemente dalla natura delle entrate utilizzate, da parte dell'Ente pubblico, a copertura delle spese di ricapitalizzazione della società partecipata, potendo trattarsi di accertamenti di competenza dell'esercizio, di avanzo di amministrazione libero applicato oppure di somme accantonate nel Fondo perdite degli organismi partecipati.

Risulta quindi da escludere, di regola, l'ammissibilità di "*soccorso finanziario*" nei confronti di Società partecipate prive di una concreta possibilità di recupero dell'economicità e dell'efficienza della gestione nel breve e/o nel medio periodo.

Un intervento di "*sostegno finanziario*" non è obbligatorio e, qualora deliberato dall'Ente partecipato, deve essere fondato su un interesse pubblico puntuale e concreto. A tal proposito, dall'art. 5, comma 1, e dall'art. 14, commi 2, 3 e 4, del Tusp, si desume che in materia di deliberazioni concernenti gli interventi nei confronti di Organismi partecipati, devono essere sempre illustrate la convenienza economica e la sostenibilità finanziaria anche in raffronto alle modalità alternative di destinazione delle risorse pubbliche o di gestione dei servizi alla luce dei principi di efficienza, di efficacia e di economicità dell'azione amministrativa; in ogni caso, gli Amministratori societari devono adottare adeguati Piani di risanamento e ristrutturazione aziendale finalizzati al recupero dell'equilibrio economico.

In definitiva, gli Enti territoriali, quando intendano assumere oneri per la ricapitalizzazione della Società in perdita, devono verificare la capacità della Società di ritornare in attivo sulla base di un apposito Piano industriale e devono verificare l'economicità e l'efficacia della gestione del Servizio tramite il predetto Organismo partecipato.

Per opportuna informativa dei Comuni soci della Spes, si riportano di seguito le posizioni giurisprudenziali più recenti della Corte dei conti.

La Corte dei conti in sede di controllo sui limiti all'ammissibilità del “*soccorso finanziario*” reso dagli Enti Locali ai propri Enti partecipati, ha ribadito la propria impostazione anche con le Delibere della Sezione Regionale Piemonte (Delibera n. 3 del 17 gennaio 2018) e della Campania (Delibera n. 11 del 24 gennaio 2018), delibere che consentono di esaminare la questione sotto i seguenti profili:

- la natura e le finalità del “*Fondo vincolato*” previsto dalla “*Legge di stabilità 2014*” (Legge n. 147/2013) e dal Tusp;
- la non obbligatorietà della copertura delle perdite e le condizioni che la consentono.

La Corte dei conti Piemonte ribadisce l'impossibilità per gli Enti Locali di utilizzare automaticamente i fondi accantonati già costituiti per procedere ad una ricapitalizzazione della partecipata anche al fine di non interrompere le attività sociali di rilevante interesse pubblico attualmente svolte, in quanto è prevalente il vincolo di effettuare le operazioni di capitalizzazione, ricapitalizzazione o finanziamento ai propri Organismi partecipati solo quando sia verificata la sussistenza delle condizioni che consentono agli Enti soci di destinare le proprie risorse finanziarie nel rispetto della connotazione di efficacia ed economicità che deve guidare l'agire della Pubblica Amministrazione.

L'utilizzo del “*Fondo vincolato*” per la copertura delle perdite, così come qualsiasi altro intervento di “*soccorso finanziario*” con altri fonti di copertura contabile, in favore dell'Organismo partecipato in perdita, è consentito soltanto quando l'Ente Locale dimostri in maniera specifica “*le ragioni economico-giuridiche dell'operazione [...] necessariamente fondate sulla possibilità di assicurare la continuità aziendale finanziariamente sostenibile [...] previa adeguata verifica delle criticità che generano perdite ed i necessari accertamenti volti ad individuare eventuali responsabilità gestionali imputabili agli Amministratori societari, nonché una compiuta valutazione circa l'opportunità della conservazione in vita dell'Organismo partecipato, ossia della convenienza economico-finanziaria di tale modalità di gestione del servizio rispetto ad altre alternative possibili*”.

E' ribadito che l'insorgenza di perdite di esercizio della Società partecipata impone all'Ente Locale di procedere, sollecitamente, all'esame e dall'accurato accertamento delle cause che hanno determinato il risultato negativo; soccorrono in tal senso, in primo luogo, i principi generali dell'agire della Pubblica Amministrazione che deve essere improntata al rispetto dei canoni di efficienza, efficacia ed economicità (art. 1, Legge n. 241/1990, richiamati dall'art. 1, comma 553, della Legge n. 147/2013), che richiede di perseguire “*la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità e di efficienza*”.

Nel riprendere il contenuto dell'art. 14, comma 5, del Tusp, già commentato nel precedente paragrafo, si ribadisce che il “*soccorso finanziario*” per le Società in costante perdita è pertanto escluso come principio di ordine generale, ma risulta ammesso in via straordinaria ed in presenza di fattispecie espressamente individuate dal medesimo articolo.

Ciò a conferma “*di un principio generale secondo cui, in un'ottica di abbandono della logica del salvataggio a tutti i costi di strutture e soggetti in condizioni di precarietà economico-finanziaria, deve ritenersi fortemente limitata per le Amministrazioni locali, considerato l'uso delle risorse della collettività, l'ammissibilità di interventi a sostegno di Organismi partecipati mediante erogazione o comunque dispendio di disponibilità finanziarie a fondo perduto, che appaiano privi quantomeno di una prospettiva di recupero dell'economicità e dell'efficienza della gestione dei soggetti beneficiari*”.

La Corte segnala che, quale principio generale, “*non sussiste a carico del Comune socio (anche se unico) alcun obbligo di 'soccorso finanziario', in quale al contrario, deve essere sempre supportato da interesse pubblico puntuale e concreto*”, ed individua, tra le varie norme a supporto della propria ricostruzione, l'art. 5, comma 1, del Tusp, che attiene agli obblighi di motivazione analitica che devono supportare la Delibera di costituzione della Società pubblica, ossia evidenziare le ragioni e le finalità che giustificano tale scelta, anche sul piano della convenienza economica e della sostenibilità finanziaria, nonché di gestione diretta o esternalizzata del servizio affidato.

Nel parere richiesto alla Corte dei conti della Campania, si afferma altresì che:

- a) la procedura di copertura del debito fuori bilancio ex art. 194, lett. b), del Tuel, “*non consente e non prevede un'indiscriminata riconoscibilità dei disavanzi come debiti fuori bilancio, ma ne subordina la possibilità a una serie di presupposti*” e, pertanto, può avvenire solo nei limiti degli obblighi derivanti dallo statuto, convenzione o atti costitutivi;
- b) in linea di principio, deve essere rilevata la mancanza di un espresso obbligo legale e indiscriminato di copertura del disavanzo da parte delle Pubbliche Amministrazioni in favore di Organismi comunque deputati allo svolgimento di attività di interesse generale;
- c) i trasferimenti agli Organismi partecipati sono consentiti solo se vi sarà un ritorno in termini di corrispettività della prestazione a fronte dell'erogazione pubblica, ovvero la realizzazione di un programma di investimento.

Anche la Corte dei conti, Sezione regionale di controllo per la Regione Lazio, con la Deliberazione n. 1/2019/Par, si è espressa in merito al divieto di “*soccorso finanziario*” per le Società partecipate in costante perdita. I Giudici contabili rilevano che l'art. 14, comma 5, del Tusp, sancisce il principio generale del c.d. “*divieto di soccorso finanziario*” da parte degli Enti pubblici partecipanti in favore dell'Organismo societario partecipato che abbia registrato per 3 esercizi consecutivi perdite di esercizio, ad eccezione comunque del caso di perdite che erodono il capitale legale minimo (art. 2447 e art. 2482-ter, del Cc.), così come peraltro già espresso nel paragrafo che precede e che riguarda il caso di specie della Spes.

Anche la Corte laziale ricorda come il “*divieto di soccorso finanziario*” costituisca l’espressione della volontà legislativa di abbandono della logica del salvataggio “*a tutti i costi*” degli Organismi a partecipazione pubblica in condizioni di precarietà economico-finanziaria di dissesto o perdita strutturale (Corte dei conti, Sezione Autonomie, n. 15/2014; Corte conti, Sezione controllo Piemonte, n. 61/2010/Par).

Il “*soccorso finanziario*” per le Società in costante perdita è escluso come principio d’ordine generale, ma è ammesso in via eccezionale solo in presenza delle condizioni espressamente individuate dal Tusp.

Ulteriormente, la motivazione dovrebbe contemplare:

- a) *ex lato* Comune socio, la sussistenza ed il funzionamento di tutti gli strumenti di controllo necessari per una corretta e adeguata verifica della gestione operativa e finanziaria della Società partecipata;
- b) *ex lato* Società partecipata, l’adeguata e corretta adozione da parte della Società degli specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale ai sensi dall’art. 6, comma 2, del Tusp.

1.4. Principali azioni proposte dal nuovo *Management* per la ristrutturazione e il risanamento della Società

Prima di iniziare ad esporre nel dettaglio il programma di ristrutturazione aziendale, elaborando al riguardo uno specifico Piano di risanamento da sottoporre all’approvazione dei Comuni soci della Spes, gli scriventi hanno analizzato, in via del tutto preliminare, le utili informazioni e/o le ipotesi valutative che il nuovo Presidente del CdA della Spes ha esposto nella propria Relazione *ex art. 2482-bis e ter C.c.*, fatta propria dall’intero CdA nella seduta del 31 Marzo 2021¹¹, al fine della verifica delle relative “*assumptions*” e per appurarne il livello di attendibilità e chiarezza, prestando la dovuta attenzione a diversi aspetti, in primo luogo alla “*compatibilità*” con l’evoluzione ambientale dell’economia generale e dello specifico quanto particolare mercato di riferimento, alla “*sostenibilità tecnico-finanziaria*” e alla “*coerenza e dimostrabilità*”.

Il primo aspetto attiene alla “*compatibilità*” delle ipotesi formulate con l’evoluzione dell’ambiente, in modo che le prime risultino coerenti con lo scenario evolutivo oggetto di riferimento nel caso di specie; in difetto, ovvero in caso di disallineamento delle dinamiche settoriali con quelle generali, appare fondamentale procedere ad un’attenta ulteriore analisi delle cause di divergenza, in quanto è molto probabile che si debba addivenire alla revisione delle *assumptions*.

¹¹ Relazione oggetto di successiva integrazione posta in essere in data 7 Luglio ultimo scorso, per le motivazioni in precedenza esposte nella [nota n. 2](#).

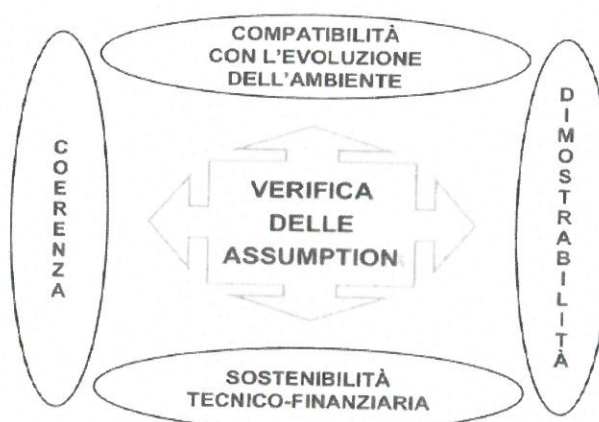


Figura 1: La verifica delle assumptions

Il secondo aspetto, riguardante la “sostenibilità tecnico-finanziaria”, implica il fatto che sia accertato che la Società abbia (*rectius*, sia in grado di reperire) le risorse tecniche e economiche sufficienti per sostenere le ipotesi formulate dal *Management* della Spes nel delineare le strategie future di risanamento.

Il terzo e ultimo aspetto riguarda la “coerenza” che deve sussistere tra tutti i parametri esposti nella relazione del Presidente della Spes; infatti, la mancanza di congruenza tra tali elementi, inficerebbe l'intero processo di risanamento proposto e, con esso, la continuità della società.

In merito, si ricorda che l'art. 14, comma 2, della cd. “*Legge Madia*”, prevede espressamente che, “*qualora emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della società a controllo pubblico adotti senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminare le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento*”.

I suddetti tre obiettivi del Piano di risanamento declinati dalla norma, sono stati distintamente analizzati dal Presidente della Spes nella propria relazione ex art 2482-*bis* e *ter*, C.c. oggetto di successiva integrazione del mese di Luglio c.a., fatti poi propri dall'intero CdA, partendo dalle sotto indicate constatazioni:

- i) elevato quanto cronico grado di morosità riscontrato nei pagamenti dei canoni e/o dei servizi a rimborso e delle quote per servizi condominiali da parte degli assegnatari degli alloggi Erp, associato ad “una valutazione dei crediti inesigibili che in passato è stata effettuata con eccessivo ottimismo”, situazione che ha portato il volume dei crediti pregressi, alla data del 31 Dicembre 2020, alla significativa cifra di oltre 3 milioni di Euro, in gran parte peraltro con un “ageing” datato nel tempo (molti dei quali riferiti a crediti peraltro sorti ante 2016), morosità che, sulla base degli accordi stabiliti nel vigente Contratto di Servizio sottoscritto con i Comuni soci, **grava pressoché nella sua interezza sulla Società** (eccezion fatta per la cd. “*morosità incompensabile*”, che ad oggi però non ha portato a recuperi di significativa rilevanza per la Spes);
- ii) presenza di un pregresso consistente debito della Spes verso la Regione Toscana, derivante dai mancati versamenti di legge in contabilità speciale dei proventi incassati a seguito di alienazioni di

cui alle Leggi n. 560/1993 e n. 513/1977, nonché degli oneri di cui alla “Quota del valore locativo” ex art. 23, comma 1, alla “Quota Fondo Sociale” ex art. 29 e alla “Eccedenza Canon” ex art. 23, comma 2, della L.R. n. 96/1996, debito che, alla data del 31 Dicembre 2020, ammontava nel suo complesso alla considerevole cifra di oltre 5,6 milioni di Euro¹² (le cui motivazioni, a chiarimento dei mancati versamenti, saranno successivamente analizzate nei paragrafi n. 4.3.6, 4.3.7 e 4.3.8);

- iii) emersione, nell’ambito di una ricognizione eseguita dal precedente Organo amministrativo di Spes con gli uffici della Regione Toscana, di lavori presumibilmente riconducibili a “Manutenzioni straordinarie” effettuate sugli immobili Erp nelle precedenti annualità, sulla scorta della quale, alcuni interventi potrebbero essere considerati a carico degli accantonamenti ex Legge n. 560/1993 e, come tali, rendicontabili alla Regione Toscana a tal specifico titolo, così da poter essere parimenti compensati dalla Spes con parte del suddetto debito tuttora acceso nei confronti della Regione stessa (per un importo di circa 1,7 milioni di Euro, lordo Iva)¹³.

Ciò premesso, come emerge dalla citata relazione ex art. 2482-bis e ter C.c.:

- ❖ **al fine di prevenire l’aggravamento della crisi** in cui versa la società, il CdA di nuova nomina, richiamato il dettato dell’art. 2482-ter del C.c., il quale impone alle società di effettuare solo atti di natura conservativa ovvero di atti che, se non compiuti, arrecherebbero un danno di maggiore rilevanza, ha tempestivamente deliberato “che la Società, fino all’approvazione del Piano di risanamento, possa compiere solo atti di natura conservativa del patrimonio sociale o atti giuridicamente non rilevanti per esplorare le possibilità connesse al c.c. ‘Superbonus del 110%’ e ad affiancare i Comuni soci nella partecipazione ai bandi pubblici connessi all’Erp”, dando mandato al Presidente di dare esaustiva informativa al riguardo agli Organi di vertice aziendali ed ai Comuni soci, il tutto come meglio si evince dal verbale del CdA del 12 Gennaio 2021. Di fatto, il CdA ha autorizzato lo svolgimento delle sole operazioni che, qualora non compiute, potrebbero esporre la Società e/o i Comuni soci a rischi di maggior rilevanza economica, nonché quelle che risultano indispensabili per portare avanti progetti già interamente o in parte finanziati ed escludendo qualsiasi forma di nuova assunzione e spesa non strettamente necessaria per le finalità sopra citate;

- ❖ **al fine di correggere gli effetti della crisi** (o quanto meno attenuarli), il CdA della società ha deliberato di:

- **avviare la procedura tecnica-amministrativa per usufruire dell’eventuale “Superbonus 110%”** di cui al Dl. n. 34/2020, cd. “Decreto Rilancio”, così da beneficiare dell’agevolazione fiscale collegata alla riqualificazione dei condomini e delle singole abitazioni, con interventi di efficientamento energetico (cd. “Ecobonus”) e miglioramento sismico (cd. “Sismabonus”), considerato che gli Istituti

¹² L’importo del debito verso la Regione Toscana per oltre 5,6 milioni di Euro, risulta essere già al netto dei correlati crediti vantati da Spes per “Corrispettivi di gestione rientri 1,50%” per circa 630 mila Euro.

¹³ Nel merito della questione, si rinvia altresì al contenuto della Relazione sulla gestione al bilancio 2020 (in particolare, pag. 12).

autonomi case popolari (ex Iacp) risultano essere possibili fruitori degli interventi realizzati su immobili di loro proprietà, ovvero gestiti per conto dei Comuni ed adibiti a edilizia residenziale pubblica, operazione che riguarderebbe circa mille alloggi attualmente gestiti dalla Società; a tal specifico riguardo la Spes stessa ha attivato, a mezzo avviso pubblico informativo, la procedura del “*partenariato pubblico/privato*” ex artt. 180 e seguenti, del Dlgs. n. 50/2016, al fine di ricevere proposte finalizzate alla suddetta riqualificazione del patrimonio immobiliare gestito.

Questa significativa operazione di riqualificazione – che, se concretizzata, rappresenterà, anche a parere di chi scrive, un grande impegno per la struttura tecnico/operativa/amministrativa di Spes, (tema che sarà ripreso nel proseguo dagli scriventi) – ad avviso del nuovo *Management*, dovrebbe portare sicuramente benefici, sia ai fabbricati che ai singoli alloggi, migliorandone la qualità e la sicurezza nell’abitare, con conseguenti profitti economici sia indiretti, da ricollegarsi alle riduzioni di oneri di manutenzione sulle parti comuni dei fabbricati, che diretti, per incremento dei canoni di affitto nel caso di raggiungimento della classe energetica “B” o superiore;

- partecipare con il Comune socio di Pistoia in qualità di promotore (e Spes di attuatore) al bando pubblico nazionale “Programma innovativo nazionale per la Qualità dell’abitare (Progetto “Pinqua” – ID501), di cui al comma 437 dell’art. 1 della Legge 27 dicembre 2019, n. 160, teso alla rigenerazione, in un’ottica di innovazione e sostenibilità (green), di tessuti e ambiti urbani particolarmente degradati e carenti di servizi non dotati di adeguato equipaggiamento infrastrutturale”, chiedendo a tal riguardo un finanziamento a totale carico dello Stato per l’acquisto da parte del socio Comune di Pistoia dell’area cd. “Ricciarelli-Cerrì” di proprietà della Spes, nonché per la copertura integrale delle spese di demolizione degli attuali fabbricati pericolanti e la realizzazione di nuovi fabbricati Erp; il finanziamento di tale operazione edilizia – che, sulla base del Quadro Tecnico Economico del Progetto presentato (nel proseguo, anche “QTE”), rivisto al ribasso rispetto alla sua iniziale presentazione in termini di numero di alloggi da realizzare, si attesta su un valore di circa 9 milioni di Euro –, qualora concesso¹⁴, permetterebbe alla Spes di beneficiare di un corrispettivo di 1,6 milioni di Euro per la cessione dell’area al Comune socio di Pistoia, nonché di ottenere il riconoscimento di spese tecniche e generali per circa 538 mila Euro oltre Iva (pari all’11% del costo di realizzazione tecnica e urbanizzazioni);

¹⁴ Il merito all’ammissibilità del progetto di finanziamento statale in questione, ufficialmente presentato da Spes in data 16 Marzo 2021, come già anticipato nell’*introduzione*, si precisa e ricorda che, nelle more del deposito ufficiale del presente Piano di risanamento da parte degli scriventi (già esposto in bozza al Presidente del C.d.A. e al professionista attestatore), è pervenuta notizia che, l’Alta Commissione istituita presso il *Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*, ha terminato l’esame delle circa 300 proposte di finanziamento pervenute dai vari Enti (Regioni, Comuni e Città Metropolitane), stilando all’uopo una graduatoria di n. 271 progetti ammissibili al finanziamento, complessivamente pari a 3,2 miliardi di Euro, tra i quali è risultato esservi compreso quello presentato dalla Spes (Progetto *Pinqua ID-501*, identificato al n. 262 della graduatoria stessa), motivo per cui è ragionevole ritenere che tale Upside del Piano di risanamento possa considerarsi oggettivamente concretizzabile, con tutti i positivi effetti utili al più celere ristabilimento e mantenimento nel tempo degli equilibri economico-finanziari della Società, nonché a miglior garanzia della possibilità di far fronte all’estinzione integrale del debito nei confronti della Regione Toscana, tenuto conto che nell’ambito del suddetto progetto è prevista, tra le altre, la cessione al comune di Pistoia dell’ex area “*Ricciarelli-Cerrì*”, al valore contabile svalutato di 1,6 milioni di Euro.

▪ partecipare altresì, sempre con il Comune socio di Pistoia in qualità di promotore (e Spes di attuatore) al medesimo bando pubblico “Programma innovativo nazionale per la Qualità dell’abitare, con altro Progetto di riqualificazione urbana attinente una consistente parte del quartiere “Le Fornaci” (Progetto “Pinqua 1”), il tutto per un totale di n. 236 alloggi (n. 212 + n. 24) in parte sfitti in quanto necessitano di manutenzioni straordinarie urgenti per essere assegnati, nell’ambito del quale il finanziamento richiesto, sulla base di un QTE di poco più di 15 milioni di Euro, parimenti a totale carico dello Stato e qualora ammesso, permetterebbe alla Spes di ottenere il riconoscimento di ulteriori spese tecniche e generali per circa 1,36 milioni di Euro oltre Iva (in questo caso non vi sarebbe alcuna cessione di aree di proprietà Spes)¹⁵.

Nel denegato quanto possibile evento che i due Progetti di finanziamento sopra descritti (*Pinqua*) non venissero ammessi, il nuovo *Management* ha ipotizzato le seguenti due *assumptions* alternative:

1. cessione sul mercato dell’ex area di proprietà Spes “Ricciarelli-Cerri”, a mezzo esperimento di vendita competitiva del terreno con annesso piano attuativo convenzionato, ad un prezzo non inferiore al valore di perizia di stima, redatta a fine anno 2020 dall’Ing. Giovanni Palchetti, pari a 1,6 milioni di Euro¹⁶;
2. inserimento anche dei grandi condomini presenti nel quartiere “Le Fornaci” di Pistoia nel Programma di riqualificazione del patrimonio Erp in gestione, nell’ambito dell’attivazione dell’agevolazione fiscale cd. “*Superbonus 110%*”;

❖ al fine di eliminare le cause della crisi, il CdA, ha proposto, in particolare:

▪ la modifica degli accordi previsti nel Contratto di Servizio, a mezzo i) mantenimento dell’attuale configurazione contrattuale di natura concessoria, individuando modalità tali da neutralizzare il gravame a carico della Società derivante dalla cronica morosità degli assegnatari, il tutto attraverso forme contrattuali intermedie, quali il mantenimento del rischio in capo alla Spes per la riscossione dei canoni e la traslazione sui Comuni soci del rischio relativo alla riscossione dei servizi a rimborso, con formule perequative o compensative volte a garantire, di fatto, risorse annuali sufficienti o quasi per poter far fronte all’esigenze manutentive degli alloggi Erp, ii) passaggio alla forma del mandato con rappresentanza, con riconoscimento di un corrispettivo fisso e sufficiente per avere una

¹⁵ Il merito all’ammissibilità di tale ulteriore progetto di finanziamento statale, anch’esso presentato da Spes in data 16 Marzo 2021, si precisa che, parimenti a quanto già anticipato per il progetto *Pinqua ID-501*, nelle more del deposito ufficiale del presente Piano di risanamento da parte degli scriventi (già esposto in bozza al Presidente del C.d.A. e al professionista attestatore), è pervenuta notizia che, l’Alta Commissione istituita presso il *Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*, ha terminato l’esame delle circa 300 proposte di finanziamento pervenute dai vari Enti (Regioni, Comuni e Città Metropolitane), stilando all’uopo una graduatoria di n. 271 progetti ammissibili al finanziamento, complessivamente pari a 3,2 miliardi di Euro, tra i quali è risultato esservi compreso anche quest’ultimo presentato dalla Spes (*Progetto Pinqua 1*, identificato al n. 235 della graduatoria stessa), motivo per cui è ragionevole ritenere che anche tale Upside del Piano di risanamento possa considerarsi oggettivamente concretizzabile, con tutti i positivi effetti utili al più celere ristabilimento e mantenimento nel tempo degli equilibri economico-finanziari della Società, nonché a miglior garanzia della possibilità di far fronte all’estinzione integrale del debito nei confronti della Regione Toscana.

¹⁶ L’Organo amministrativo, nelle more della decisione in merito all’ammissibilità del progetto di finanziamento, tenuto conto dell’aleatorietà della stessa, ritiene opportuno che la società valuti sin da subito l’attuale appetibilità sul mercato dell’area, attraverso un avviso pubblico di vendita da pubblicarsi sulla piattaforma “*Start*” e sul sito della Società.

dotazione adeguata in grado di far fronte alle esigenze manutentive pari a circa 1,5 milioni di Euro annui;

- **l'adozione di un piano/accordo di rientro del debito acceso nei confronti della Regione Toscana per 5,6 milioni di Euro**, nell'ambito di un arco temporale quinquennale 2022/2026, piano/accordo trilaterale da sottoscrivere tra Spes, Comuni Soci e Regione Toscana, che preveda al suo interno la possibilità di rendicontare gli interventi di manutenzione straordinaria a suo tempo eseguiti dalla Spes per circa **1,7 milioni di Euro** (importo lordo Iva) e la contestuale sua compensazione con parte del suddetto debito che, di fatto, scenderebbe a circa 4 milioni di Euro (con effetti positivi anche in termini economici per il bilancio 2021 della Spes), piano/accordo che dovrebbe vedere in primo luogo la messa a disposizione da parte dei Comuni soci di risorse sufficienti a rifondere il debito in questione, salvo la possibilità di beneficiare, quale finanza alternativa non a carico dei loro bilanci comunali, dei potenziali effetti economico/finanziari derivanti dalle azioni attivate e/o da attivare da parte della Società (Progetti *Pinqua*, cessione Area "Ricciarelli-Cerri", *Superbonus 110%*),

il tutto da ricomprendere nell'ambito di un esborso aggiuntivo a titolo di ricapitalizzazione della Società per circa **2,8 milioni di Euro**, che assicuri la ricostituzione parziale del capitale sociale nel limite di almeno 500/600 mila Euro, rispetto ai 750 mila Euro di capitale sociale ormai perso, da eseguirsi all'esito del Piano di risanamento ex art. 14 del Tusp.

1.5. Diagnosi della crisi ed identificazione delle linee strategiche del Piano di risanamento versione "Baseline", "Upside" e "Opzioni strategiche potenziali"

La fase preliminare della diagnosi della crisi, utile a comprendere in profondità la gravità della situazione finanziaria di partenza e le potenzialità di rilancio del *business* aziendale, nell'ottica del perseguimento e mantenimento nel tempo degli equilibri economico-finanziari, deve principalmente concentrarsi sui seguenti 5 aspetti:

- la diagnosi del/dei *business* in cui la Società opera;
- la diagnosi del modello di *business* adottato;
- la diagnosi dell'assetto organizzativo;
- la diagnosi delle prestazioni finanziarie storiche;
- la costruzione di scenari attinenti le prestazioni prospettiche.

La **diagnosi del/dei *business*** ha come fine quello di comprendere l'attrattività delle aree di *business* in cui la Società opera, per lo svolgimento del quale è opportuno raccogliere ed analizzare le informazioni relative al settore in cui la stessa compete, al mercato in cui si rivolge e ai servizi che offre.

Al riguardo, esaminando la situazione del mercato e del settore in cui la Spes opera, attinente in particolare la gestione immobiliare in concessione degli alloggi Erp di proprietà dei Comuni soci, si rileva

immediatamente che trattasi di un mercato statico e non influenzabile dalle scelte manageriali e/o dall'andamento del libero mercato immobiliare, in quanto il livello della domanda e dell'offerta dipenderà rispettivamente dalla situazione reddituale dei soggetti richiedenti l'alloggio (elemento, peraltro, che influenza significativamente il livello dei ricavi caratteristici della Società, rendendoli altalenanti nel corso del tempo) e dalla politiche sociali dei Comuni soci, senza possibilità alcuna di incidere sugli stessi. Peraltro, le peculiarità del *business* in oggetto non consentono all'Organo amministrativo di ampliare e/o differenziare le tipologie di servizi in misura tale da garantire maggiori risorse alla Società stessa da utilizzare per il conseguimento e mantenimento degli equilibri economico-finanziari, salvo quanto previsto dall'art. 11 del Contratto di servizio vigente che, ad oggi, non ha trovato alcuna specifica concreta applicazione.

La diagnosi del modello di *business* è invece finalizzata alla comprensione dell'adeguatezza del modello adottato dalla Società per competere nell'area di *business* di riferimento, ma anche in tal caso si rileva come lo stesso sia direttamente influenzato dalle direttive imposte dalla legge regionale al riguardo e, in particolare, dal Contratto di servizio per la gestione del patrimonio Erp, motivo per cui si rende necessario valutare se quest'ultimo risulti essere adeguato e funzionale per permettere alla Società di adempiere pienamente al proprio incarico istituzionale (gestione efficiente, efficace ed economica del patrimonio Erp dei Comuni soci), oppure necessiti di una rivisitazione/integrazione delle principali disposizioni ivi statuite.

Allo stesso tempo, dalla suddetta analisi emerge, da un lato, la criticità legata al fatto che la struttura dei costi del personale risulta eccessivamente pesante rispetto alle attuali dimensioni, dall'altro, viene invece intercettato, quale punto di forza della Società, una maggiore attenzione al gestione dei rapporti con gli assegnatari e al recupero dei crediti pregressi, sebbene le politiche gestionali del passato abbiano fortemente inciso negativamente sulla liquidità della Società e abbiano rinviato nel tempo la rilevazione di perdite latenti conseguenti alla ormai sopravvenuta inesigibilità di parte della massa creditizia.

La diagnosi dell'assetto organizzativo risulta finalizzata alla comprensione della sostenibilità e della coerenza della struttura aziendale rispetto al modello di *business*; sul punto, dall'analisi delle informazioni sulla struttura organizzativa della Società, emerge che l'organico aziendale appare eccessivo rispetto alle possibilità e necessità aziendali, motivo per cui si renderebbe necessario, come si dirà meglio nel proseguo, il blocco dei *turnover* nel corso del prossimo quinquennio e la rivisitazione dell'organigramma aziendale, con eliminazioni delle funzione del Direttore generale e la previsione di un Ufficio di staff del CdA, nonché di un Ufficio per il controllo della gestione.

La diagnosi delle prestazioni finanziarie storiche è finalizzata alla comprensione della sostenibilità della situazione finanziaria aziendale di partenza; al riguardo, dalla raccolta e analisi delle informazioni relative alle prestazioni economiche, finanziarie e patrimoniali consuntive, nonché dei rapporti intercorsi con i vari istituti di credito, sono emerse le seguenti criticità:

- l'altalenanza del volume di fatturato per canoni di locazione a fronte di un'elevata incidenza dei costi fissi, in particolare del costo del personale, nonché necessità di procedere alla periodica svalutazione dei crediti a causa della cronica morosità nel pagamento da parte degli assegnatari degli alloggi Erp;
- le significative perdite economiche degli ultimi 3 anni (Euro 791.148,44 nel 2018, Euro 3.691.292,30 nel 2019 ed Euro 509.666,25 nel 2020¹⁷);
- la progressiva e, ad oggi, ormai totale erosione del Patrimonio Netto (da Euro 2.649.460,22 del 2017 ad Euro -2.342.646,77 del 2020¹⁸, con una variazione negativa di complessivi Euro 4.992.106,99¹⁹);
- l'elevato indebitamento a medio termine e gli importanti impegni finanziari in essere, in particolare nei confronti del sistema bancario (post esaurimento moratorie) per circa 2,8 milioni di Euro, nonché nei confronti della Regione Toscana per ulteriori circa 5,6 milioni di Euro, conseguente agli investimenti immobiliari posti in essere direttamente dalla Società negli anni pregressi;
- il significativo assorbimento di liquidità negli ultimi anni.

La costruzione di scenari attinenti le prestazioni prospettiche è infine finalizzata alla comprensione della sostenibilità finanziaria di possibili scenari futuri alternativi. Al fine di svolgere correttamente tale fase è opportuno innanzitutto identificare gli scenari alternativi da esaminare e le variabili chiave che cambiano a seconda dello scenario esaminato, valutandone opportunità e criticità, così da consentire al *Management* della Società di comprendere, in estrema sintesi, due importanti concetti: i) il *business*, nonostante le tante difficoltà legate allo specifico mercato di riferimento, al modello di *business* adottato e alle problematiche strutturali interne dell'azienda, presenta comunque delle reali potenzialità di recupero se, come vedremo, verrà modificato il rapporto tra la Società e i Comuni Soci; ii) la situazione patrimoniale e finanziaria, d'altro canto, è estremamente tesa e necessita di essere affrontata tempestivamente per evitare che degeneri mettendo a repentaglio le opportunità di rilancio.

Per quanto sopra, il Piano di risanamento che la Spes dovrà perseguire nei prossimi anni agirà su tre fronti: i) ristrutturazione interna (sia in termini organizzativi generali che di *downsizing*, ossia riduzione del personale), ii) modifica delle condizioni previste all'interno del CdS vigente per adeguarle alle intervenute modifiche normative intrinseche al rapporto concessorio, con particolare riferimento a quanto previsto dagli artt. 165 e seguenti del Dlgs. n. 50/2016 in materia di equilibrio economico-finanziario nelle concessioni, iii) ristrutturazione del debito.

Al fine di comprendere al meglio l'orientamento da dare a tale "*Piano di risanamento*", vengono esaminati più scenari alternativi, tutti focalizzati i) al recupero degli equilibri economico-finanziari persi da parte della Società, ii) alla stabilizzazione dei flussi di cassa e iii) al rafforzamento della solidità patrimoniale.

¹⁷ Perdita 2020, inizialmente pari a 459.666,25 ma poi incrementatasi per ulteriori 50 mila Euro a causa della decisione del CdA di procedere ad uno specifico accantonamento a Fondo rischi, come meglio precisato nella precedente [nota n. 2](#).

¹⁸ Patrimonio netto negativo al 2020 inizialmente pari a - 2.292.646,77, per le motivazioni di cui alla precedente [nota n. 2](#).

¹⁹ Variazione negativa del Patrimonio netto complessiva del triennio 2018/2020 inizialmente pari a - 4.942.106,99, per le motivazioni di cui alla precedente [nota n. 2](#).

Tra i suddetti scenari alternativi, quello definito “**Baseline**” rappresenta il limite minimo al di sotto del quale la Società difficilmente potrà uscire dallo stato di crisi in cui attualmente si trova, mentre le altre versioni definite “**Best-case**” ed “**Average-cases**” accolgono in sé **upside** migliorative (economicamente valorizzate)²⁰ che, se giungessero a concretizzazione, permetterebbero a Spes di disporre di maggiori risorse da utilizzare per il miglioramento delle proprie *performance* operative future a tutela del patrimonio Erp gestito in concessione, dall’altro, ridurrebbero sia i potenziali interventi finanziari futuri dei Comuni soci ipotizzati nell’ambito del “**Piano di risanamento**” quali contributi facoltativi a copertura del *gap* tra il fabbisogno manutentivo ottimale (definito dalla Responsabile dell’Area Tecnica di Spes) e le risorse di bilancio impiegabili da parte di Spes a tal specifico riguardo (come nel proseguo della presente relazione meglio precisato al paragrafo n. 4.3.5).

Riteniamo opportuno anticipare che le versioni migliorative rispetto al Piano di risanamento “**Baseline**”, qualora si concretizzassero, a parere degli scriventi **non andrebbero ad incidere sull’ammontare minimo della ricapitalizzazione richiesta ai Comuni soci nell’ambito del c.d. “Baseline”,** in quanto le aggiuntive risorse su cui la Spes potrà fare riferimento genereranno flussi finanziari non immediati e, quindi, non garantirebbero l’equilibrio finanziario della Società nei primi anni oggetto del Piano di risanamento, sebbene tali maggiori risorse forniranno benefici positivi futuri sia ai fini dei maggiori investimenti manutentivi sugli alloggi Erp da parte della Spes, sia ai fini della minore contribuzione facoltativa a carico dei bilanci dei Comuni soci per la copertura del *gap* di cui sopra.

A completamento degli scenari ipotizzati, si rileva che è stata altresì prevista la versione “**Worst-case**” del Piano di risanamento che richiederebbe, oltre alla ricapitalizzazione minima prevista nel “**Baseline**”, un apporto aggiuntivo di risorse finanziarie da parte dei Comuni soci nelle annualità successive alla prima (2025), sotto forma di ulteriore aumento di capitale sociale e/o finanziamento soci, apporto necessario per garantire flussi di liquidità aggiuntiva a servizio del debito complessivo della Spes.


Infine, nell’ambito dell’identificazione delle linee strategiche del Piano di risanamento sono state individuate anche delle “**azioni strategiche potenziali**” (che, diversamente dalle Upside, non sono state oggetto di valorizzazione economica), quali i) la ristrutturazione/rinegoziazione del debito bancario, ii) la cessione pro-soluto dei crediti verso gli assegnatari degli alloggi Erp aventi un “**ageing**” superiore ai 5 anni (ante esercizio 2016), crediti per i quali non vi sono ragionevoli probabilità di incasso e/o, comunque, il recupero coattivo risulterebbe antieconomico per la Società (inesigibilità che, al 31 dicembre 2021, sulla base delle previsioni del Piano di risanamento, risulterà comunque già coperta nell’ambito dell’adeguato Fondo svalutazione crediti) e iii) l’attivazione del “**Superbonus 110%**” di cui al D.L. n. 34/2020 c.d. “**Decreto Rilancio**”.

Seppur tali ulteriori azioni non siano state valorizzate in termini economico-finanziari all’interno del Piano di risanamento, le stesse potranno essere comunque eseguite dal *Management*, ma solo successivamente

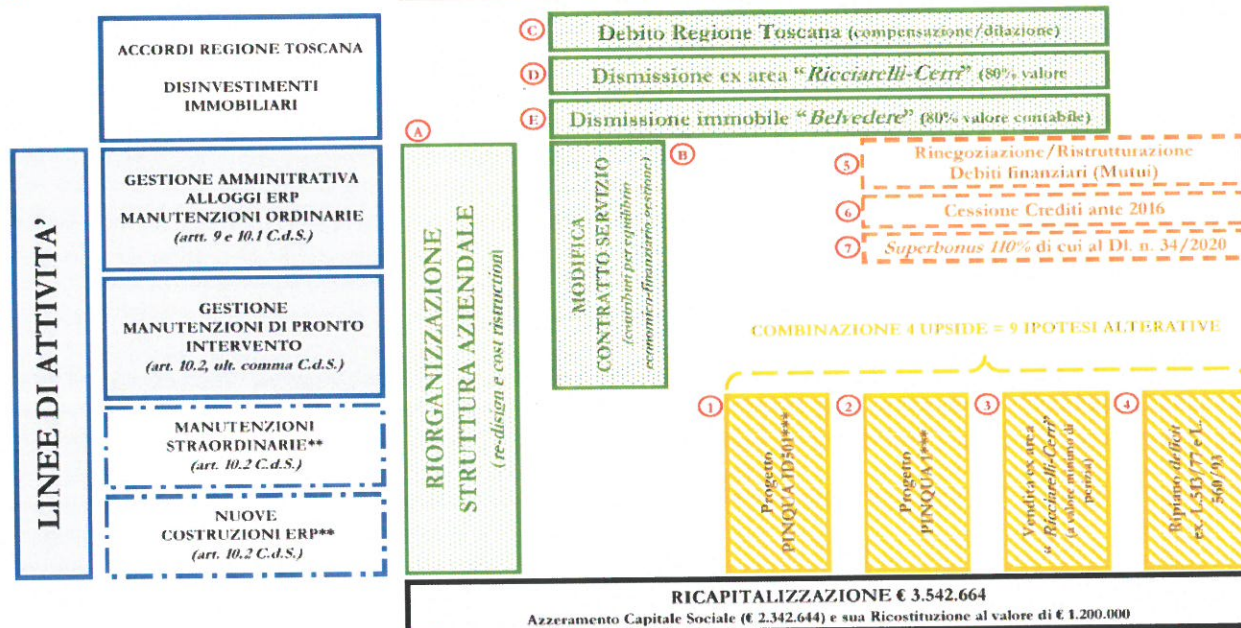
²⁰ Upside, inteso quale potenziale vantaggio economico per la Società.

all'approvazione del Piano stesso, sebbene appare opportuno rilevare che l'azione relativa alla ristrutturazione del debito bancario (abbattimento della quota capitale residua dei mutui accessi) risulterà condizionata dall'entità dei flussi finanziari derivanti dagli introiti aggiuntivi, di cui la Spes potrebbe beneficiare nel tempo, qualora si concretizzassero integralmente/parzialmente le “assumptions” previste nella versione “Best-case” del Piano.

Per quanto sopra, si riporta di seguito il prospetto rappresentativo delle linee strategiche del Piano di risanamento che saranno nel proseguo dettagliatamente analizzate.

-  Principali azioni contenute nella "Baseline"
 UPSIDE
 Opzioni Strategiche Potenziali*

IDENTIFICAZIONE DELLE LINEE STRATEGICHE DEL PIANO



SONO STATE IDENTIFICATE 12 AZIONI STRATEGICHE DI CUI 4 UPSIDE NON CONTENUTE NELLA "BASELINE" DEL PIANO DI RISANAMENTO E 3 POTENZIALI OPZIONI STRATEGICHE NON VALORIZZATE

* Non rientrano nel perimetro delle UPSIDE valorizzate

** Non oggetto di analisi nell'ambito del Piano di risanamento in quanto attività completamente finanziate con risorse esterne a specifica destinazione

*** I due progetti PINQUA di cui alle UPSIDE 1 e 2, successivamente alla presentazione della bozza di Piano di risanamento e prima deposito dell'elaborato definitivo al C.d.A., sono stati inseriti nella graduatoria dei progetti ammissibili al finanziamento statale da parte del Ministero delle Infrastrutture e mobilità sostenibile in data 21 Luglio 2021

Al fine di rafforzare la capacità di esecuzione del Piano di ristrutturazione aziendale e finanziaria, che presenta tratti di significativa discontinuità rispetto alla gestione del passato, in quanto impatta principalmente sul rapporto di concessione in essere e sulla struttura aziendale, il *Management* della Società dovrà senza indugio rendere operativa una nuova struttura organizzativa interna che, come avremo modo di esplicitare nel paragrafo n. 6 che segue, richiederà la costituzione di nuovi uffici e una più efficiente ed efficace partecipazione dei principali responsabili dei settori aziendali, la cui attività dovrà essere focalizzata sul raggiungimento degli obiettivi del Piano, riorganizzazione che dovrà essere affiancata da un'attività di formazione utile per l'accrescimento delle competenze manageriali e trasversali delle risorse aziendali, che risulteranno coinvolte a vario livello sulle iniziative chiave.

Allo stesso tempo, il *Management* dovrà avviare una puntuale attività di progettazione e implementazione di nuovi processi e strumenti per la pianificazione, la programmazione e il controllo delle prestazioni economiche e finanziarie, *condicio sine qua non* affinché il Piano si configuri come un vero e proprio strumento di direzione aziendale e di comunicazione finanziaria, utile per dare concretezza all'attività di controllo analogo in capo ai Comuni soci, evitando che lo stesso resti soltanto un documento fine a se stesso.

2. Analisi della struttura societaria

2.1. La struttura aziendale attuale

Con riferimento all'attuale struttura aziendale, a parere degli scriventi, è ragionevole ritenere che, in passato, non siano state poste in essere, con la necessaria tempestività, le più opportune attività di rivisitazione dei processi di *control governance* e correlata *spendig review*.

Ciò trova conferma nel fatto che, la crisi aziendale in cui versa attualmente la Spes, sebbene in più occasioni citata dai precedenti Organi amministrativi e di Controllo, trova iniziale riscontro documentale ed evidenza economica nei soli bilanci della Società dell'ultimo triennio 2018/2020, crisi la cui origine va, invece, ricercata nella gestione del passato e risulta connessa, tra le altre, ad alcune specifiche operazioni immobiliari non direttamente attinenti la primaria attività istituzionale di gestione del patrimonio Erp di proprietà dei Comuni soci (di cui più diffusamente si dirà nel paragrafo n. 4.3.6 che segue). La situazione appena descritta, per effetto dei potenziali quanto significativi rischi economici/finanziari conseguenti, qualora non arginati a stretto giro, nell'ambito di un Piano di risanamento, anche tramite una riorganizzazione della struttura aziendale, comprometteranno la continuità aziendale e potranno produrre, parimenti, effetti sia in termini economico-finanziari sui bilanci degli Enti Locali soci, che di responsabilità per inefficace attività di controllo analogo da parte dei soggetti preposti.

Al riguardo, appare evidente che, sino ad oggi, la struttura aziendale nel suo complesso non è stata oggetto di adeguato attenzione e rivisitazione, al fine di adeguarla alle mutate esigenze della gestione societaria,

che avrebbero richiesto già da tempo significativi interventi per garantire un efficace azione amministrativa identificata nei processi di pianificazione, programmazione e controllo aziendale.

Allo stesso tempo, e, in particolare, per gli effetti negativi che ne sono generati, emergerebbe esservi stata una carente attenzione alla garanzia del rispetto del principio fondamentale posto alla base del CdS vigente (vedasi art. 16 dello stesso), ossia la *salvaguardia dell'equilibrio economico-finanziario dei bilanci dei Comuni concedenti e della società concessionaria*, principio a tutela degli interessi del c.d. “Gruppo pubblico locale”²¹ nel proseguo, anche solo G.p.l.), così come altrettanto carente parrebbe essere stata l’informativa annuale al LODE, utile per un efficace, efficiente ed economico controllo della gestione di cui all’art. 17 del CdS, controllo che si sarebbe dovuto concretizzare nella presentazione puntuale di adeguati piani economici/finanziari pluriennali, annualmente da aggiornare, nonché di report sulle attività svolte nel corso di ciascuna annualità da Spes, nel quale esporre il grado di realizzazione di quanto previsto nel programma di investimento, in particolare facendo riferimento alle i) voci di entrata/uscita connesse alla gestione, ii) agli eventuali scostamenti e indicazioni delle cause che li hanno determinati e iii) al dettaglio degli interventi manutentivi suddivisi per ambiti comunali.

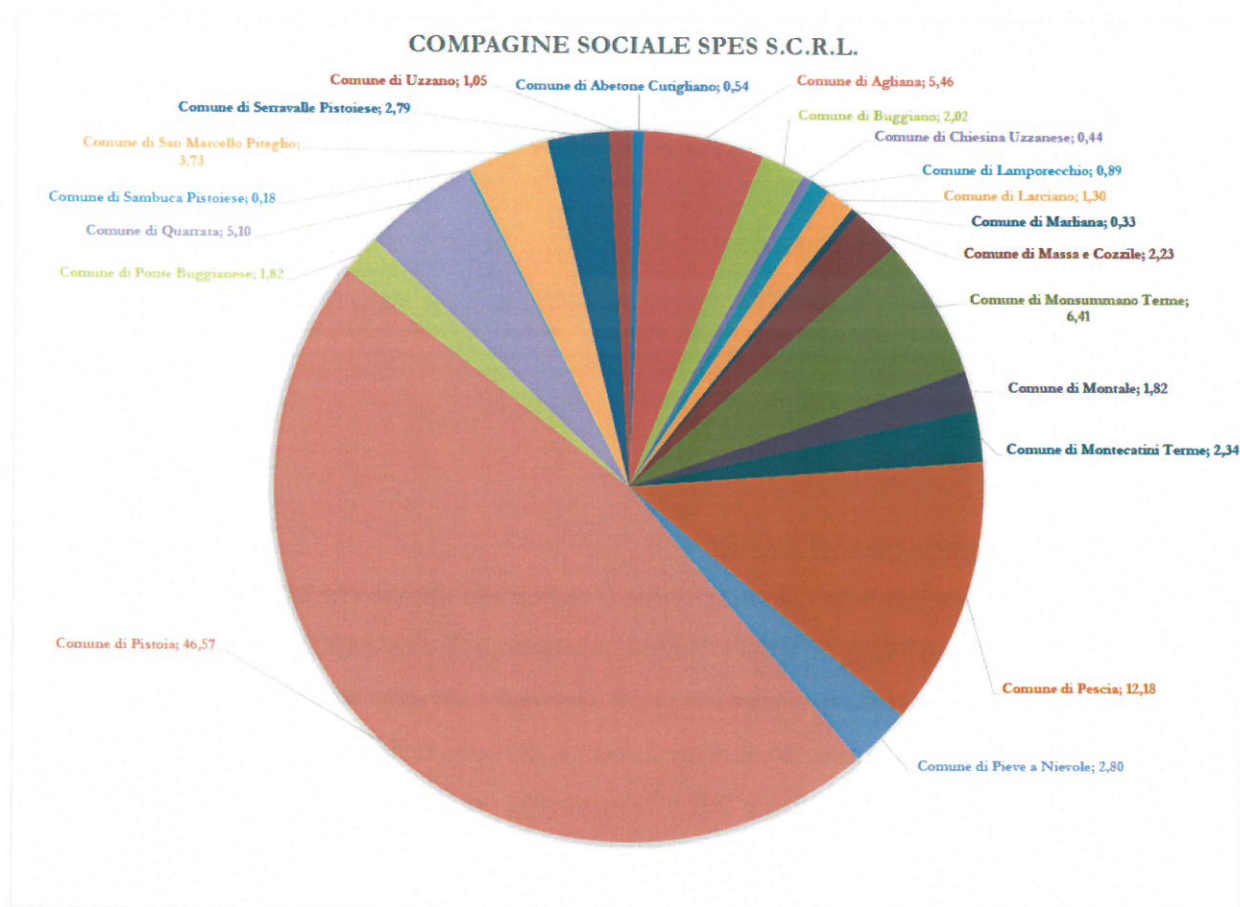
Il corretto adempimento degli obblighi di cui sopra, avrebbe permesso, in particolare, che le criticità legate alla cronica morosità nel pagamento dei canoni di locazione e dei rimborsi spese da parte degli assegnatari degli alloggi Erp venisse accertata con tempestività e per dovuta competenza, così che la discussione da intraprendere con i Comuni soci all’interno del LODE, per neutralizzarne e/o limitarne gli effetti in capo a Spes, oggi divenuta impellente e improrogabile, avrebbe presumibilmente evitato di arrivare ad uno stato di così grave crisi (o quantomeno avrebbe permesso, tempo per tempo, soluzioni di portata limitata e di più semplice risoluzione, anche e specialmente per i bilanci dei Comuni soci).

Premesso quanto sopra, nelle more della presentazione del Piano di risanamento ai Comuni soci e al solo fine di non aggravare lo stato di crisi e tendere pericolosamente verso uno stato di insolvenza, l’unico strumento a disposizione del nuovo *Management* societario, risulta essere stato quello di limitare le attività di gestione, a far data dai primi mesi dell’anno 2021, alle sole operazioni di natura conservativa del patrimonio sociale, salvo altre attività che non necessitino di preventivi impegni di spesa da parte della Spes.

2.2. La compagine sociale

La Spes è un’azienda a totale partecipazione pubblica, il cui capitale sociale interamente versato, pari a 750 mila Euro (ad oggi completamente azzeratosi per effetto delle perdite subite), risulta suddiviso tra i seguenti 20 Comuni soci della Provincia pistoiese, come meglio indicato nel grafico che segue:

²¹ Gruppo pubblico locale rappresentato dagli interessi congiunti della Società partecipata Spes e di tutti i Comuni soci.



2.3. L'Organo amministrativo e di controllo

La Società Spes è attualmente amministrata da un Consiglio di Amministrazione, di nuova nomina, incarico deliberato nell'ambito dell'Assemblea dei soci del 17 Dicembre 2020. Tale CdA risulta composto dai seguenti tre membri, che rimarranno in carica sino all'approvazione del bilancio al 31 Dicembre 2022, salvo proroghe:

- 1) Avv. Riccardo Sensi - Presidente del Consiglio di Amministrazione e legale rappresentante della Società, senza deleghe;
- 2) Arch. Stefano Agostini – Consigliere;
- 3) Geom. Eva Morucci – Consigliere.

Si rileva che, ai sensi dell'art. 14 dello Statuto, il nuovo CdA ha confermato l'incarico al Direttore generale della Spes, Dott. Nicola Nigro, sino all'approvazione del Piano di risanamento di cui all'art. 14 del Tusp, applicando senza soluzione di continuità al suddetto incarico gli emolumenti del Contratto collettivo "Dirigenti Confservizi", con gli importi del trattamento minimo di garanzia di cui all'art. 3 e dell'Indennità di Direzione di cui all'art. 43.

Allo stesso Direttore generale, il nuovo CdA ha conferito altresì la firma sociale, in caso di assenza del Presidente, nonché alcune specifiche deleghe/attività, come meglio indicate nel dettaglio nel verbale del CdA del 12 Gennaio 2021, a cui si fa integrale rinvio.

Tra gli Organi della Società vi è altresì l'Organo di controllo, rappresentato ai sensi dell'art. 15 dello Statuto da un Collegio sindacale, a cui è affidata altresì la revisione legale dei conti a norma di legge, composto dai seguenti tre Sindaci Effettivi e due supplenti, il cui incarico risulta in scadenza con l'approvazione del bilancio 2020:

- 1) Filippo Cummaudo – Presidente;
- 2) Cristina Pantera – Sindaco Effettivo;
- 3) Alessandro Pescari – Sindaco Effettivo;
- 4) Lorenzo Gallacci - Sindaco Supplente;
- 5) Laura Giacomini – Sindaco Supplente

2.4. L'Organigramma aziendale attuale

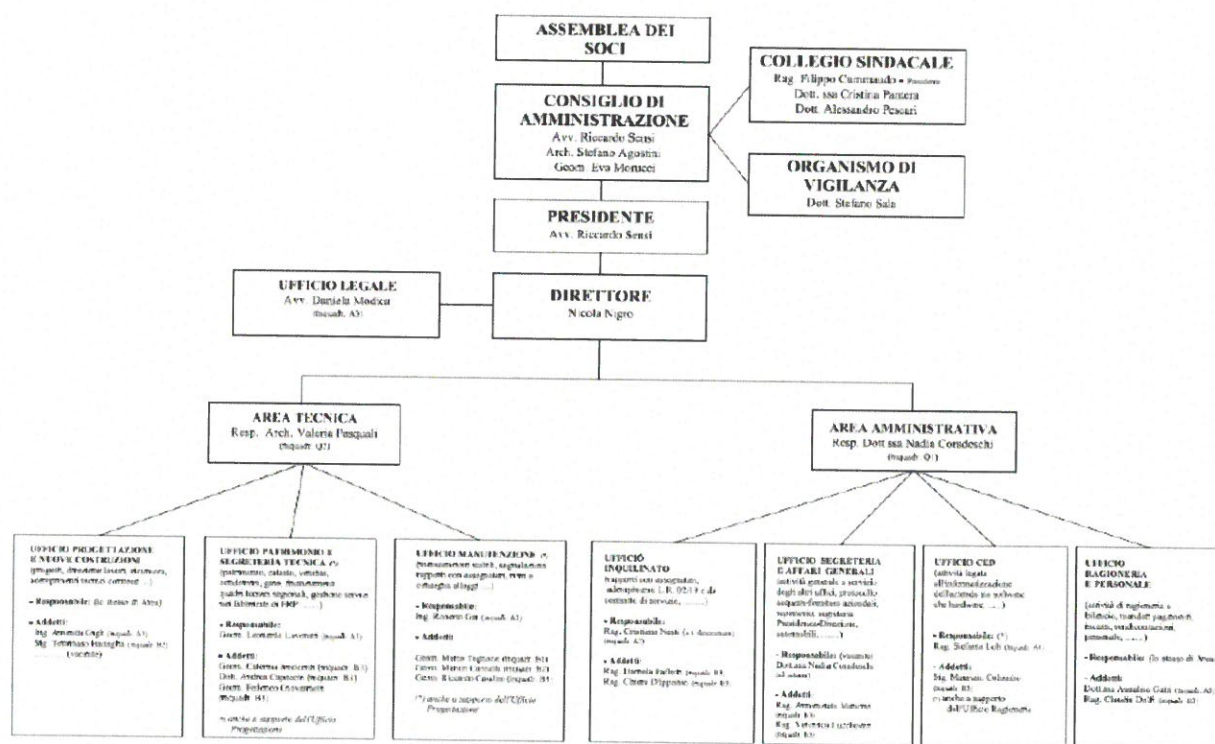
In merito all'attuale Organigramma aziendale, si ritiene opportuno rilevare che il Collegio sindacale, nelle proprie relazioni al bilancio 2018 e 2019 ha invitato e sollecitato la Società ad istituire un *“Ufficio di controllo interno, strutturato secondo i criteri di adeguatezza rispetto alla dimensione e alla complessità sociale”*, sebbene l'Organo amministrativo, precedente a quello attualmente in carica, ritenesse nelle proprie Relazione sul governo societario allegate ai bilanci 2017, 2018 e 2019, *“l'integrazione non necessaria, date le dimensioni aziendali, la struttura organizzativa e la tipologia di attività esercitata”*.

Si rileva altresì che l'Organo di controllo ha evidenziato nella propria Relazione al bilancio 2018 che, nel corso delle diverse verifiche periodiche svolte, *“sono emersi errori e carenze significative nella rappresentazione dei fatti gestionali”*, senza però, evidenziarli nel dettaglio.

Nel successivo bilancio 2020, in corso di approvazione, il Collegio sindacale ha precisato, tra le altre, che la Società non ha tuttora istituito il suddetto Ufficio, *“in attesa della stesura del Piano di risanamento che dovrà contenere suggerimenti su tale materia”*, il tutto come peraltro indicato nella Relazione sul governo societario da parte del nuovo *Management*.

Nello specifico, l'Organigramma aziendale risulta essere ad oggi così strutturato:

ORGANIGRAMMA AGGIORNATO AL 01.04.21



In data 20 Febbraio 2020 risulta altresì essere stato approvato dal precedente Organo amministrativo della Spes il Funzionigramma della Società, di seguito riportato, sul quale è stato evidenziato il personale ad oggi già in pensione e/o che sarà oggetto di pensionamento entro il prossimo 31 Dicembre 2025.

A) FUNZIONIGRAMMA

A) DIREZIONE

<i>responsabile/addetto (ruolo)</i>	<i>attività di vertice</i>	<i>attività operative</i>
Nicola Nigro (direttore) <i>IN PENSIONE DAL 30.04.2024</i>	<ul style="list-style-type: none"> • coordinamento delle attività delle due Aree e dell'Ufficio Legale, • sostituzione del Presidente per le materie delegate da apposito provvedimento, • emanazione di Determinazioni operative, • svolgimento funzioni di segretario in sede di Consiglio di Amministrazione e di Assemblea dei Soci, • coordinatore del Lode Pistoiese, • gestione del personale, • autorizzazioni e/o visti relativamente a ferie, permessi ecc. secondo le disposizioni del regolamento interno per i Responsabili di Area e per l'Ufficio Legale, • responsabile della trasparenza e corruzione, • responsabile privacy, • responsabile del sito internet societario, 	

A1) UFFICIO LEGALE

<i>responsabile/addetto (ruolo)</i>	<i>attività di vertice</i>	<i>attività operative</i>
avv. Daniela Modica (avvocato)		<ul style="list-style-type: none"> • attività specifica della professione di avvocato, • supporto legale alla Direzione e Presidenza, • supporto legale agli Uffici, • recupero crediti, • contenziosi giudiziari, • mediazioni,

B) AREA AMMINISTRATIVA

<i>responsabile/addetto (ruolo)</i>	<i>attività di vertice</i>	<i>attività operative</i>
dott.ssa Nadia Coradeschi	<ul style="list-style-type: none"> • coordinamento delle attività dell'Area Amministrativa, • supervisione alle attività dei 	<ul style="list-style-type: none"> • attività afferente l'elaborazione del bilancio aziendale, • attività presso la Camera di Commercio per gli

(responsabile area)	<p>Responsabili di Uffici</p> <ul style="list-style-type: none"> • accettazione della posta in entrata di competenza dell'Area; • visti su tutta la posta in uscita afferente l'Area • attività sostitutiva in caso di mancanza del Direttore e/o Presidente, stabilita da apposita Determina, • autorizzazioni e/o visti relativamente a ferie, permessi ecc. secondo le disposizioni del regolamento interno sull'orario, • attività specificatamente afferente il settore finanziario e di bilancio; • gestione adempimenti fiscali; • responsabile del procedimento per affidamenti di servizi e forniture afferenti l'Area e non afferenti i Responsabili di Uffici, 	<p>adempimenti in capo alla Società,</p> <ul style="list-style-type: none"> • fatturazione delle attività spes unitamente ad altri addetti; • rapporti con gli uffici finanziari dei comuni soci, • attività inerente le dichiarazioni e versamenti dell'IVA, • attività inerente gli adempimenti fiscali e contabili, • gestione canone concessorio e relative compensazioni, • gestione economato unitamente ad altri secondo quanto stabilito in apposite determine, • verifica della riconciliazione dei c/c postali e bancari effettuata da altri addetti; • assistenza e collaborazione con il collegio sindacale per le attività di verifica e controllo previste per legge, • sistemazione schede conto sulla base delle risultanze dei controlli effettuati da altri addetti; • sottoscrizione di contratti di affidamento ai sensi dell'art. 15 del regolamento interno nei limiti dei budget assegnati.
dott.ssa Annalisa Gatti (addetta ufficio ragioneria e personale)		<ul style="list-style-type: none"> • gestione ed elaborazione paghe del personale in servizio, • attività di competenza della società nei confronti dell'INPS e altri organi previdenziali e assistenziali, sia per gli attivi che per i cessati o cessanti, • gestione orario, cartellino, ferie, permessi, buoni pasto ecc. del personale, • gestione economato, unitamente ad altri secondo quanto stabilito in apposite determine, • controllo c/c bancari e loro riconciliazione, • collaborazione al settore ragioneria per effettuazione mandati di pagamenti e per registrazione fatture, • fatturazione delle attività Spes unitamente ad altri addetti; • assistenza e collaborazione con il collegio sindacale per le attività di verifica e controllo previste per legge, • gestione morosità incolpevole; • gestione flussi GSE per impianti fotovoltaici; • controlli schede conto unitamente ad altri soggetti;
rag. Claudia Dolfi (addetta ufficio ragioneria)		<ul style="list-style-type: none"> • gestione completa attività afferente le locazioni degli immobili di proprietà spes, • bandi locazione afferente gli alloggi locati a canone calmierato ubicati in Pistoia e Pescia, • fatturazione lavori effettuati su alloggi ERP per conto degli assegnatari; • esecuzione di mandati di pagamento e collaborazione per effettuazione mandati di pagamento, • controllo schede conto unitamente ad altri soggetti; • gestione attività afferente le locazioni degli immobili non abitativi di proprietà spes, • gestione attività afferente i contratti di locazione degli immobili di proprietà ed in gestione: redazione atto, stipula, adempimenti fiscali (registrazione, rinnovi e disdette), adempimenti di legge (es. antimafia); aggiornamento anagrafi condominiali, • attività di supporto all'Ufficio Inquilinato in situazioni di necessità
sig. Giorgio Belluomo	<ul style="list-style-type: none"> • coordinamento dell'attività dell'Ufficio, • attività sostitutiva in caso di mancanza 	<ul style="list-style-type: none"> • attività inerente i procedimenti per affidamenti di servizi e forniture afferenti l'Ufficio,

<p>(responsabile ufficio segreteria e affari generali)</p> <p><i>IN PENSIONE DAL 31.12.2020</i></p>	<p>del Responsabile di Area, stabilita da apposita Determina,</p> <ul style="list-style-type: none"> • consulenza per gli affidamenti di servizi e forniture Uffici Area Amministrativa, • responsabile del procedimento per affidamenti di servizi e forniture afferenti l'Ufficio, • gestione della posta in entrata e uscita afferente l'Ufficio, • servizi assicurativi, • elaborazioni di Determinine e Delibere, • supervisione gestione automobili aziendali • controllo formale mandati di pagamento • richiesta erogazione dei finanziamenti alla Regione Toscana e rendicontazione per i vari comuni, • consulenza per gli uffici dell'Area Amministrativa nella stesura di eventuali regolamenti 	<ul style="list-style-type: none"> • attività di consulenza procedimenti per affidamenti di servizi e forniture Uffici Area Amministrativa, • collaborazione con le addette per le attività di loro competenza, • gestione sinistri e rapporti con il broker assicurativo e società di assicurazione, • raccordo tra le società assicuratrici e gli uffici interni che segnalano i sinistri, • rapporti con la Direzione per la elaborazione delle Determinine e Delibere, • gestione automobili aziendali unitamente ad altri soggetti individuati da apposito regolamento, • predisposizione richieste erogazioni dei finanziamenti alla Regione Toscana e predisposizione rendicontazioni per i vari comuni • studio per attività di consulenza per gli uffici dell'Area Amministrativa nella stesura di eventuali regolamenti • sottoscrizione di contratti di affidamento ai sensi dell'art. 15 del regolamento interno nei limiti dei budget assegnati.
<p>rag. Annunziata Mancini e rag. Veronica Lucchesini (addette ufficio segreteria e affari generali)</p> <p><i>RAG. MANCINI A. IN PENSIONE DAL 31.12.2022</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> • attività di protocollazione posta in entrata e uscita, • collaborazione/supporto/smistamento posta agli uffici, • gestione posta in partenza, • repertorio, • attività presso uffici postali o banche, • servizio di portierato, • gestione delle forniture di cancelleria degli Uffici, con relativo controllo e liquidazione fatture • gestione automobili aziendali unitamente ad altri soggetti individuati da apposito regolamento, • registrazioni/rinnovi contratti Agenzia delle Entrate • attività di Segreteria Direzione/Presidenza • attività di Segreteria Lode
<p>sig.ra Amina Lamborghini (responsabile ufficio inquilinato)</p> <p><i>IN PENSIONE DAL 31.12.2020</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • coordinamento dell'attività dell'Ufficio, • attività sostitutiva in caso di mancanza del Responsabile di Area, stabilita da apposita Determina, • responsabile del procedimento per affidamenti di servizi e forniture afferenti l'Ufficio, • gestione della posta in entrata e uscita afferente l'Ufficio, • attività connesse alle vendite degli alloggi di e.r.p.: prelezioni ex Leggi 513/77, 560/93 e L.R. 5/2014; certificazioni e cancellazioni ipotecarie; consulenza ai notai sulla materia. • elaborazione dati su incassi a vario titolo occorrenti sia per la redazione del bilancio aziendale e sia per riscontro alle richieste da parte della Regione Toscana o altri Enti, • rapporti con i Comuni relativamente all'utenza, • rendicontazione periodica ai comuni in ottemperanza agli adempimenti previsti dal contratto di servizio, • impostazione e gestione delle varie "conduzioni" a cui sono attribuite le varie tipologie di utenze, • verifiche delle procedure dei software o interne nel rispetto delle norme in materia, 	<ul style="list-style-type: none"> • attività di bollettazione mensile dei canoni per l'erp (parte) e per l'edilizia agevolata e calmierata; bollettazione mensile delle rate di pagamento alloggi venduti con piani di vendita rateali • attività di bollettazione dei servizi a rimborso (da gestire in collaborazione con l'Ufficio Patrimonio), accertamento periodico e dinamico dei redditi e revisioni straordinarie: ricezione delle istanze e delle autocertificazioni relative, calcolo del nuovo canone e di eventuali conguagli. • attività connesse alla variazioni dei nuclei familiari; ricezione delle comunicazioni, verifica delle istanze in ottemperanza agli artt. 17 e 18 della L.R.T. 2/2019 e processi conseguenti: autorizzazione, diniego, nulla osta a nuovi contratti di subentro, ecc.. • attività di contrasto alla morosità attraverso solleciti e applicazioni delle norme previste in materia: contestazioni, messe in mora, ed applicazione penali • gestione piani di rientro dei debiti da parte degli assegnatari morosi, • riscontro dei pagamenti dei canoni e servizi a rimborso; registrazione incassi anomali o non registrati automaticamente, • verifica mantenimento requisiti di assegnazione, eventuali istruttorie ai Comuni per l'avvio dei procedimenti di decadenza • attività conseguenti agli inadempimenti

	<ul style="list-style-type: none"> analisi dei crediti inesigibili ove non effettuati dall'Ufficio Legale, 	<p>contrattuali: contestazioni, richiami o solleciti agli assegnatari, istruttorie ai Comuni per l'avvio dei procedimenti di decadenza.</p> <ul style="list-style-type: none"> partecipazione a commissioni e a tavoli tecnici interni o comunali, rapporto con l'utenza, con gli Organismi Sociali e con Servizi ed Associazioni Assistenziali con cui si interfaccia per fornire informazioni e/o per recepire e istruire le eventuali richieste di competenza dell'Ufficio gestione dell'archivio dell'Ufficio sottoscrizione di contratti di affidamento ai sensi dell'art. 15 del regolamento interno nei limiti dei budget assegnati.
rag. Cristiana Nesti e (addetta ufficio inquilinato)		<ul style="list-style-type: none"> attività di bollettazione mensile dei canoni per l'erp (parte) e per l'emergenza. attività di bollettazione dei servizi a rimborso (da gestire in collaborazione con l'Ufficio Patrimonio), accertamento periodico e dinamico dei redditi e revisioni straordinarie: ricezione delle istanze e delle autocertificazioni relative, calcolo del nuovo canone e di eventuali conguagli. attività connesse alla variazioni dei nuclei familiari; ricezione delle comunicazioni, verifica delle istanze in ottemperanza agli artt. 17 e 18 della L.R.T. 2/2019 e processi conseguenti: autorizzazione, diniego, nulla osta a nuovi contratti di subentro, ecc.. attività di contrasto alla morosità attraverso solleciti e applicazioni delle norme previste in materia: contestazioni, messe in mora, ed applicazione penalità gestione piani di rientro dei debiti da parte degli assegnatari morosi, riscontro dei pagamenti dei canoni e servizi a rimborso; registrazione incassi anomali o non registrati automaticamente, verifica mantenimento requisiti di assegnazione, eventuali istruttorie ai Comuni per l'avvio dei procedimenti di decadenza attività conseguenti agli inadempimenti contrattuali: contestazioni, richiami o solleciti agli assegnatari, istruttorie ai Comuni per l'avvio dei procedimenti di decadenza. partecipazione a commissioni e a tavoli tecnici interni o comunali, rapporto con l'utenza, con gli Organismi Sociali e con Servizi ed Associazioni Assistenziali con cui si interfaccia per fornire informazioni e/o per recepire e istruire le eventuali richieste di competenza dell'Ufficio Gestione dell'archivio dell'Ufficio
rag. Daniela Paffetti (addetta ufficio inquilinato)		<ul style="list-style-type: none"> supporto e collaborazione con le colleghe dell'Ufficio Inquilinato con particolare riferimento alle attività di relazione col pubblico, della morosità e della revisione biennale
rag. Stefania Loli (responsabile ufficio ced)	<ul style="list-style-type: none"> coordinamento dell'attività dell'Ufficio, attività sostitutiva in caso di mancanza del Responsabile di Area, stabilita da apposita Determina, responsabile del procedimento per affidamenti di servizi e forniture afferenti l'Ufficio, gestione della posta in entrata e uscita afferente l'Ufficio, verifica e monitoraggio hardware e software aziendale, rilevazioni periodiche dati statistici 	<ul style="list-style-type: none"> supporto all'Ufficio Ragioneria smistamento agli uffici e registrazione fatture in arrivo, con aggiornamento anagrafica fornitori predisposizione mandati di pagamento, verifica e monitoraggio funzionalità hardware e software aziendale, anche come interlocutore diretto per malfunzionamenti/aggiornamenti procedure gestionali e successive istruzioni agli utilizzatori rilevazione dati statistici per enti terzi sottoscrizione di contratti di affidamento ai sensi dell'art. 15 del regolamento interno nei limiti dei

	(Regione/Federcasa) • attività di supporto all'Ufficio Ragioneria	budget assegnati.
perito informatico Maurizio Colombo (addetto ced)		<ul style="list-style-type: none"> • verifica e monitoraggio funzionalità hardware e software aziendale nonché gestione materiali di consumo, • configurazione e aggiornamento postazioni di lavoro e server e relativi salvataggi dati • gestione e aggiornamento del sito aziendale, • elaborazione, controllo e verifica dei flussi finanziari afferenti la bollettazione mensile, • rendicontazione conto corrente postale • scarico fatture elettroniche e relativa archiviazione • rapporti con banche e poste per addebiti diretti di bollette su richiesta degli utenti, (SDD) • help desk

C) AREA TECNICA

<i>responsabile/addetto (ruolo)</i>	<i>attività di vertice</i>	<i>attività operative</i>
arch. Valeria Pasquali (responsabile area)	<ul style="list-style-type: none"> • coordinamento delle attività dell'Area Tecnica, • supervisione alle attività dei Responsabili di Uffici • accettazione della posta in entrata di competenza dell'Area, • visti su tutta la posta in uscita afferente l'Area, • attività sostitutiva in caso di mancanza del Direttore e/o Presidente, stabilita da apposita Determina, • autorizzazioni e/o visti relativamente a ferie, permessi ecc. secondo le disposizioni del regolamento interno sull'orario, • attività afferente il settore delle progettazioni edilizie, • responsabile del procedimento per affidamenti di lavori, servizi e forniture afferenti l'Area e non afferenti i Responsabili di Uffici, 	<ul style="list-style-type: none"> • attività specifica attinente la professione di Architetto, per interventi edili di competenza della spes, (progettazione, direzione lavori, collaudi, coordinatore sicurezza ecc...) e talvolta per altri enti esterni • redazione di perizie, controlli, sopralluoghi, certificazioni afferente la professione di Architetto su immobili in gestione spes, • relazioni tecniche per idoneità alloggiative • responsabile del procedimento per affidamenti di lavori, servizi e forniture afferenti l'Area e non afferenti i responsabili di ufficio • gestione gare di appalto ed affidamenti di lavori e servizi per l'Area Tecnica tramite il sistema di e-procurement START • rapporti con enti esterni – Regione, Comune, Società di Edilizia Residenziale Pubblica di altri comuni, enti erogatori servizi relativamente a lavori e a tutto quello che compete l'attività tecnica • redazione dati area tecnica per il bilancio aziendale; • sottoscrizione di contratti di affidamento ai sensi dell'art. 15 del regolamento interno nei limiti dei budget assegnati. • servizio di reperibilità aziendale
ing. Amanda Gigli (addetta ufficio progettazioni)		<ul style="list-style-type: none"> • attività specifica attinente la professione di Ingegnere, per interventi edili di competenza della spes, (progettazione, direzione lavori, collaudi, coordinatore sicurezza ecc...) • redazione di perizie, controlli, sopralluoghi, certificazioni afferente la professione di Ingegnere su immobili in gestione spes, • redazione di attestati di prestazione energetica, • gestione della manutenzione e del controllo degli impianti fotovoltaici esistenti su immobili in gestione a Spes • collaborazione con l'ufficio manutenzione per controlli, prese in carico, consegne di alloggi di erp e/o di immobili di proprietà spes, • responsabile del procedimento per affidamenti di lavori, servizi e forniture afferenti l'Area ove non afferenti i Responsabili di Uffici, • servizio di reperibilità aziendale
sig. Tommaso		<ul style="list-style-type: none"> • attività specifica attinente l'attività di disegnatore tecnico a supporto dei tecnici professionisti della

Battaglia (addetto ufficio progettazioni)		<ul style="list-style-type: none"> spes, collaborazione con i tecnici professionisti alla redazione di perizie, controlli, sopralluoghi, certificazioni, collaborazione con l'ufficio manutenzione per controlli, prese in carico, consegne di alloggi di erp e/o di immobili di proprietà spes, collaborazione alla redazione di attestati di prestazione energetica
ing. Roberto Gai (responsabile ufficio manutenzione)	<ul style="list-style-type: none"> coordinamento dell'attività dell'Ufficio, attività sostitutiva in caso di mancanza del Responsabile di Area, stabilita da apposita Determina, responsabile del procedimento per affidamenti di lavori servizi e forniture afferenti l'Ufficio, gestione della posta in entrata e uscita afferente l'Ufficio, 	<ul style="list-style-type: none"> attività specifica attinente la professione di Ingegnere, per interventi edilizi di competenza della spes, (progettazione, direzione lavori, collaudi, coordinatore sicurezza ecc..) redazione di perizie, controlli, sopralluoghi, certificazioni afferente la professione di Ingegnere su immobili in gestione spes, redazione di attestati di prestazione energetica, responsabile del procedimento appalti manutenzione e pronto intervento, manutenzione alloggi, manutenzione impianti termici e per tutti gli interventi di manutenzione straordinaria (centrali termiche, ascensori, ecc.) controllo e rendicontazione semestrale delle spese inerenti l'ufficio liquidazione fatture richieste preventivi, affidamento lavori e servizi tramite piattaforma Start responsabile del procedimento per interventi di somma urgenza e relativa gestione gestione pratiche assicurative (relazioni tecniche, richieste preventivi, sopralluoghi, rapporti con i periti) gestione rapporti con i vari enti (comuni, gestori forniture, ecc.) sottoscrizione di contratti di affidamento ai sensi dell'art. 15 del regolamento interno nei limiti dei budget assegnati. servizio di reperibilità aziendale
geom. Marco Tognozzi, geom. Marion Cannella, geom. Riccardo Casalini (addetti ufficio manutenzione)		<ul style="list-style-type: none"> ricezione segnalazioni di inconvenienti in tutti i canali possibili (telefono, mail, diretti ecc..) attività specifica attinente la professione di geometra, per interventi edilizi di competenza della SPES, (progettazione, direzione lavori, collaudi, coordinatore sicurezza ecc..) gestione delle attività di pronto intervento, messa in sicurezza e manutenzione su alloggi e fabbricati in gestione SPES gestione di attività di manutenzione per la preparazione degli alloggi di assegnazione consegna e ripresa in carico di alloggi di ERP o di immobili di proprietà SPES, assistenza all'uff. Affare Generali per gestione sinistri e rimborso danni con le compagnie assicurative assistenza all'Uff. Legale per le pratiche sfratti e liberatorie per i beni mobili accessi agli immobili soggetti a sfratti e decadenze per sgombero masserizie e per ottenere liberatorie dei beni mobili assistenza per pratiche conto termico al fine di ottenere rimborsi assistenza con sopralluoghi e relazioni per la commissione ERP assistenza per gli aggiornamenti dei dati alla Regione Toscana assistenza per la redazione di certificazioni (APE, finanziamenti regionali ecc..) attività di archiviazione delle certificazioni degli

		<p>interventi agli apparati tecnologici condominiali e degli alloggi</p> <ul style="list-style-type: none"> • sopralluoghi e supporto agli uffici Inquilinato e Patrimonio • assistenza agli inquilini per la gestione delle utenze e per la risoluzione di diatribe familiari e condominiali • collaborazione per attività topografica e catastale all'Uff. Patrimonio • assistenza per la ripresa coatta (sfratti, decadenze ecc..) con la connessione degli Uffici Giudiziari, Forze dell'Ordine e ASL • rapporti con aziende municipalizzate, uffici dei Comuni della Provincia e ASL dei territori • servizio di reperibilità aziendale
<p>geom. Leonardo Lavoratti (responsabile ufficio patrimonio e segreteria tecnica)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • coordinamento dell'attività dell'Ufficio, • attività sostitutiva in caso di mancanza del Responsabile di Area, stabilita da apposita Determina, • responsabile del procedimento per affidamenti di lavori servizi e forniture afferenti l'Ufficio, • gestione della posta in entrata e uscita afferente l'Ufficio, • responsabile AUSA (Anagrafe unica stazioni appaltanti) presso l'ANAC per SPES • responsabile della rendicontazione annua di tutti gli smart-cig richiesti da SPES presso l'ANAC • responsabile della rendicontazione periodica dei cig dell'Ufficio tecnico • responsabile dei CUP (Codice Unico Progetto) presso il sito del ministero del tesoro • responsabile del servizio riscossione contributi presso l'ANAC 	<ul style="list-style-type: none"> • attività specifica attinente la professione di Geometra, per interventi edilizi di competenza della spes, (progettazione, direzione lavori, collaudi, coordinatore sicurezza ecc..) • gestione dei finanziamenti sotto il profilo tecnico amministrativo (compilazione QTE e rendicontazioni con la Regione e/o con l'ente erogatore il finanziamento) • predisposizione dei modelli per l'erogazione del finanziamento • controllo delle attività di ufficio : congruagli, rendiconti amministratori, visto sulle varie fatture in pagamento a rimborso inquilini, • segnalazione e collaborazione con l'Ufficio Legale per casi di morosità condominiale e/o problematiche inerenti la conduzione dell'alloggio • gestione gare di appalto ed affidamenti di lavori e servizi per l'area tecnica della SPES tramite il sistema di e-procurement START • rendicontazione annua di tutti gli smart-cig richiesti da SPES (importi inferiori a € 40.000,00) e pubblicazione secondo le vigenti normative • rendicontazione periodica di tutti i cig richiesti dall'ufficio tecnico (importi superiori a € 40.000,00) secondo le varie scadenze a termini di legge • richiesta, verifica e chiusura dei CUP, quando necessari, presso il sito del ministero del tesoro • gestione e rendicontazione del budget 5 assegnato ad inizio anno con determina per lavori e servizi inerenti il proprio ufficio, i servizi a rimborso ed i lavori a rimborso • monitoraggio e predisposizione dei bollettini MAV per il pagamento dei contributi dovuti quale stazione appaltante per le gare effettuate presso l'ANAC • collaborazione con l'Ufficio Legale per casi di morosità condominiale e/o decadenza del contratto per cattivo utilizzo dell'alloggio • sottoscrizione di contratti di affidamento ai sensi dell'art. 15 del regolamento interno nei limiti dei budget assegnati. • servizio di reperibilità aziendale
<p>geom. Caterina Innocenti (addetta ufficio patrimonio e segreteria tecnica)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • attività specifica attinente la professione di Geometra, per interventi edilizi di competenza della spes, (progettazione, direzione lavori, collaudi, coordinatore sicurezza ecc..) • attività di verifica e controllo degli immobili in gestione o proprietà spes relativamente al catasto terreni e catasto fabbricati (rilievi, Do.C.Fa., Pregeo, vulture; rettifiche), • rapporti diretti con l'Agenzia delle Entrate sezione catasto (comunicazione elenchi immobili)

		<p>in gestione e, richieste di esenzione)</p> <ul style="list-style-type: none"> • inserimento, cancellazione e controllo degli immobili nel data base aziendale; • inserimento segnalazioni programma manutenzione Sigim (autorizzazioni, lavori a rimborso, manutenzioni condominiali); • verifica e controllo delle attività degli amministratori di condominio (partecipazione alle assemblee di condominio, analisi dei bilanci e liquidazioni); • gestione dei servizi in comune nei fabbricati con più assegnatari attraverso verifiche, addebiti, ripartizioni, richiami, riunioni ecc. • verifiche di interventi abusivi; • predisposizione documentazioni per gli atti notarili (ricerca urbanistica, ricerca catastale, ricerca ipotecarie, perizie estimative, relazioni tecniche, contatti con i Notai....); • rilascio di autorizzazioni per l'esecuzione di lavori/migliorie a carico degli assegnatari; • gestione di pratiche a rimborso per interventi richiesti dagli assegnatari; • comunicazioni ai comuni delle disponibilità/indisponibilità degli alloggi per nuova assegnazione; • comunicazioni di richiamo al rispetto del regolamento; • assistenza per la redazione di APE; • gestione dei lavori di manutenzione straordinaria da eseguire nei condomini misti senza amministratore condominiale; • ricerche urbanistiche a seguito di richieste esterne (professionisti e/o privati); • rapporti diretti con l'Ufficio Patrimonio dei singoli comuni; • predisposizione e presentazioni pratiche per abbattimento alberi presso i singoli comuni; • predisposizione e presentazione pratiche per occupazione suolo pubblico; • predisposizioni conteggi IMU per immobili di proprietà Spes; • liquidazioni versamenti annuali per passi carrabili, consorzio di bonifica, demanio idrico, Publiambiente/Alia; • assistenza per pratiche assicurative per danni; • verifiche per contratti di subentro e/o rinnovo; • redazione tabelle millesimali; • servizio di reperibilità aziendale
<p>dott. Andrea Capecchi, geom. Federico Giovannetti (addetti ufficio patrimonio e segreteria tecnica)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • gestione dei servizi in comune nei fabbricati con più assegnatari attraverso verifiche, addebiti, ripartizioni, richiami, riunioni ecc. • predisposizioni di congruagli su base annua dei fabbricati in gestione con verifica ed eventuale adeguamento degli acconti mensili • controllo e richiami circa osservanza del Regolamento di Utenza. • verifica morosità condominiali • rapporti con i vari enti erogatori di servizi • gestione agevolazioni tariffarie servizio idrico. Gestione rapporti con Comuni ed assegnatari richiedenti • gestione contratti di appalto per servizi e forniture (manutenzioni termiche, idrauliche, elettriche, aree verdi, ascensori, estintori, depuratori, stasatura fosse e pulizia pozzetti, pulizia spazi condominiali, ecc.) a carico inquilini, con tutti gli adempimenti necessari. Richiesta e gestione tracciabilità dei flussi finanziari

		<ul style="list-style-type: none"> • contatti e gestione rapporti con ditte creditrici verso fabbricati con precedenti gestioni private. Mediazione per stipula accordi e gestione del recupero • coordinamento e supporto all'affidatario esterno del servizio di lettura e ripartizione contatori acqua. Comunicazione nominativi inquilini, invio lettere ad assegnatari. Gestione sostituzione contatori rotti o illeggibili • procedure di tipo amministrativo relative alle operazioni di singolarizzazione dei contatori dell'acqua. Gestione rapporti con Comuni e società distributrici (Publiacqua, Acque SpA).
--	--	--

3. Il contesto di riferimento: confronto dei modelli gestionali dell'Erp in ambito regionale

Il contesto di riferimento del Sistema di Edilizia residenziale pubblica della Regione Toscana è caratterizzato dalla presenza di differenti modelli di *governance* ognuno dei quali, nel corso degli anni, ha appalesato alcune criticità in termini di gestione amministrativa, efficienza ed economicità del sistema.

Prima di effettuare una breve analisi che consenta di dare un primario giudizio su quale sia il miglior modello di *governance* utilizzabile, occorre ricordare che nel riordino delle competenze in materia di Erp, in attuazione alle disposizioni del Dlgs. n. 112/1998, recante “*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 Regione Toscana, con la Legge n. 77/1998, ha individuato nei Comuni i principali attori per la messa in opera delle politiche della casa, al fine di favorire la gestione unitaria ed efficiente e la riqualificazione del patrimonio, l'ottimizzazione delle risorse finanziarie disponibili, anche attraverso una razionalizzazione dei modelli organizzativi, il miglioramento della qualità generale degli insediamenti urbani.

In attuazione dell'art. 6 della medesima Legge, i Comuni erano obbligati a stabilire le modalità d'esercizio in forma associata delle funzioni di cui al comma 1, dell'art. 5, della medesima Legge (funzioni attinenti al recupero, alla manutenzione e alla gestione amministrativa del patrimonio destinato all'Erp), provvedendo altresì alla costituzione del soggetto cui affidare l'esercizio delle funzioni stesse. Dalla previsione su riportata è indiscusso, quindi, che le funzioni “*principali*” in materia di Erp non possono essere gestite in forma autonoma dai singoli Enti locali, come invece può avvenire per le altre funzioni diverse dalle precedenti meglio indicate nell'art. 4, comma 1, della medesima Legge (in ogni caso il dettato normativo ne consiglia l'esercizio in forma associata al fine di conseguite economie di scala prevedendo che “[...] 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”).

Entrando nel merito dei differenti modelli di *governance* presenti sul territorio regionale, gli stessi possono essere classificati in 2 tipologie:

- 1) Contratto di mandato (con o senza rappresentanza);
- 2) Contratto di concessione mista di lavori e servizi.

Tralasciando le considerazioni sulla commistione delle clausole contrattuali, specifiche (quindi alternative) delle differenti tipologie di contratto, rinvenute dall'analisi degli stessi con riferimento a quelli vigenti tra i differenti "gestori" regionali e i relativi Comuni (solo a titolo di esempio, in alcuni CdS con affidamento in concessione viene dato pieno mandato a fatturare in nome e per conto), il fulcro principale dell'analisi in questione, come correttamente evidenziato dal *Management*, è quello di stabilire se per la Spes sia più conveniente rimanere nell'attuale modello organizzativo della gestione del patrimonio dei Comuni soci (e cioè nell'ambito di un rapporto di concessione ma con forme perequative di manleva per la questione morosità), oppure, in alternativa, superare tale forma di gestione e propendere verso un contratto di mandato che, a fronte di un corrispettivo fisso e certo nell'ammontare, possa garantire alla Società il reale svolgimento di tutte le attività alle quali risulta contrattualmente obbligato.

Nel merito della questione, dalla breve analisi effettuata, riteniamo opportuno far presente che l'implementazione del modello organizzativo conseguente al contratto di mandato (con o senza rappresentanza che sia) comporta una serie di aggravii e problematiche di tipo gestionale/amministrativo, di seguito meglio elencate:

- 1) con il contratto di mandato la Spes si configurerebbe quale Agente contabile esterno "a denaro" a seguito dell'attività inerente il maneggio di denaro pubblico di cui i singoli Comuni soci sono titolari, con tutti i conseguenti adempimenti di legge, *in primis* la tenuta del conto (per singolo Comune socio), che appesantirebbero il carico di lavoro della struttura organizzativa aziendale;
- 2) le attività di manutenzione ordinaria e pronto intervento, essendo svolte in nome e per conto dei singoli Comuni proprietari degli immobili Erp, non possono rappresentare un corrispettivo per la Spes (sul quale, eventualmente fosse possibile configurarlo tale, la stessa sarebbe obbligata a pagare le relative imposte con conseguente spreco di risorse pubbliche), ma solo il rimborso di una spesa anticipata. Per tale motivo, è indispensabile che prima dell'avvio dei lavori di manutenzione la Società faccia apposita richiesta di autorizzazione della spesa al Comune proprietario dell'immobile e, solo dopo che quest'ultimo abbia preso l'impegno di spesa nel proprio bilancio comunale, proceda ad effettuare la gara ad evidenza pubblica per l'affidamento dell'appalto di lavori ad operatori economici del settore. In assenza di tale procedura autorizzativa, infatti, la rifatturazione, *ex art. 15 del Dpr. 633/1972*, dei lavori eseguiti in nome e per conto da parte della Spes al relativo Comune proprietario costituirebbero, per quest'ultimo, un debito fuori bilancio che andrebbe riconosciuto ai sensi dell'*art. 194 del Tuel*.

E' chiaro quindi che il modello organizzativo prospettato sarebbe aggravato da passaggi burocratici che, da un lato, appesantirebbero la struttura amministrativa della Società e del relativo Comune socio, dall'altro, renderebbero non più logico e conveniente (soprattutto sotto il profilo dello snellimento dell'*iter* procedurale), il ricorso al "*gestore esterno*" sotto forma di società di capitali, considerato che il modello prescelto comporterebbe, comunque, l'obbligatorietà dell'*iter* di autorizzazione della spesa di

un Ente pubblico (predisposizione atto amministrativo preordinato al negozio giuridico di natura privatistica, controllo degli stanziamenti di spesa sul bilancio comunale e, qualora non capienti, la necessità di effettuare variazioni di bilancio, regolarità amministrativa, regolarità contabile, ecc.);

- 3) difficoltà nel stabilire la misura del corrispettivo annuo da riconoscere alla Spes, poiché in tal caso occorrerebbe implementare un corretto ed efficiente sistema di contabilità analitica che consenta di conoscere l'ammontare del "costo pieno unitario" o "*full cost*" (costo che tiene conto di tutte le componenti, dirette e indirette, di spesa sostenute comprensivo delle spese generali, oneri finanziari e imposte), ossia il costo che l'azienda deve sostenere per gestire tutta l'attività amministrativa, manutentiva, per ogni singolo alloggio di proprietà dei singoli Comuni soci. Tale "costo pieno unitario" è indispensabile a stabilire il corrispettivo che spetterebbe alla Spes per la gestione del sistema Erp del LODE Pistoiese, in quanto rappresenta l'unico parametro che consentirebbe di stabilire l'ammontare di un corrispettivo congruo a dare copertura a tutti i costi di gestione, senza permettere di generare utili di esercizio (al cui scopo la Spes non è stata costituita) che costituirebbero materia fiscale imponibile con conseguente spreco di risorse pubbliche;
- 4) la scelta del contratto di mandato rispetto a quello concessorio, comporterebbe il cambio di titolarità dei canoni di locazione dalla Spes ai rispettivi Comuni soci, con tutte le problematiche derivanti dalla gestione della riscossione e degli obblighi di calcolo del relativo "*Fondo crediti di dubbia esigibilità*" sulla reale capacità di riscossione che, però, non sarebbe gestita internamente (e quindi governabile dal singolo Comune), ma per mezzo di una società partecipata. Tale conseguenza potrebbe comportare, qualora non correttamente e approfonditamente disciplinata in tutti i suoi aspetti nel Contratto di Servizio, a continui "*contrast*" tra i differenti Comuni al fine di vedersi "*rafforzata*" l'attività di riscossione relativa ai crediti/residui attivi riferiti ai propri alloggi; di pari passo, la Spes potrebbe subire pressioni per le medesime ragioni che potrebbero compromettere il fine ultimo della gestione associata di tali funzioni e cioè l'efficienza, l'efficacia e l'economicità attraverso l'implementazione e sviluppo di economie di scala.

Per le ragioni di cui sopra, che ribadiamo essere le principali ma non uniche sulla base della breve analisi effettuata sui differenti modelli gestionali, gli scriventi ritengono che la Spes (il Piano di risanamento e il presente elaborato è stato predisposto su tale *assumption*) debba continuare a gestire il patrimonio Erp dei Comuni soci del LODE Pistoiese attraverso l'attuale modello gestionale della concessione, seppur con alcune modifiche dell'attuale Contratto di Servizio (anche imposte dall'attuale Codice dei contratti pubblici), che verranno affrontate nel proseguo della trattazione e precisamente nei paragrafi n. [4.3.1](#), [4.3.2](#), [4.3.3](#), [4.3.5](#) a cui si fa integrale rinvio per approfondimenti, che permettano di conseguire le medesime necessità rappresentate dal *Management* nella Relazione ex art. 2482-bis e ter del C.c. e cioè:

- a) manlevare la Società dal rischio di insolvenza (*rectius*, morosità degli utenti degli alloggi Erp), non conseguente all'inefficienza ed inefficacia della struttura organizzativa aziendale ma alle caratteristiche intrinseche del *business* di riferimento e del *cluster* medio di clientela servito;
- b) avere risorse certe nel loro ammontare per effettuare le manutenzioni ordinarie e pronti interventi e, quindi, mantenere in efficienza il patrimonio immobiliare Erp dei Comuni soci.

4. Cause della crisi e strategie di risanamento aziendale

Nell'individuazione delle cause è opportuno distinguere, per ciascun fattore di crisi, l'influenza delle dinamiche dello specifico settore e dello scenario macro-economico, dall'influenza di specifici comportamenti aziendali, cause e concause che, nel caso della Spes, possono essere di seguito sintetizzate:

- insolvenza cronica nei pagamenti da parte dei propri clienti (assegnatari alloggi Erp) e/o ritardi eccessivi nella riscossione della quota parte dei crediti non incassati per competenza, che hanno determinato carenze di liquidità;
- variabilità dei ricavi nel corso del tempo, dovuto a cause esogene (redditi degli assegnatari di alloggi Erp) sulle quali il *Management* non ha alcuna possibilità di leva;
- inappropriata scelta delle fonti finanziarie sia in relazione ai tempi di recupero degli impieghi cui erano destinate che all'onerosità delle stesse;
- sottodimensionamento delle attività gestionali affidate (con specifico riguardo al reale fabbisogno manutentivo degli alloggi Erp) a causa della carenza di risorse proprie della Società e assenza di apporti finanziari da parte dei Comuni soci;
- investimenti in operazioni immobiliari atipiche eseguiti senza preventiva programmazione e totalmente "*allo scoperto*", ossia non finanziati con specifiche risorse proprie e/o dei Comuni soci, ma con fondi regionali che, invece, dovevano essere destinati esclusivamente ai fini istituzionali, investimenti, peraltro, ad oggi non recuperati, né tanto meno recuperabili nella loro interezza.

4.1. L'analisi storica dei bilanci per il *check-up* di accertamento della crisi aziendale: lo squilibrio economico

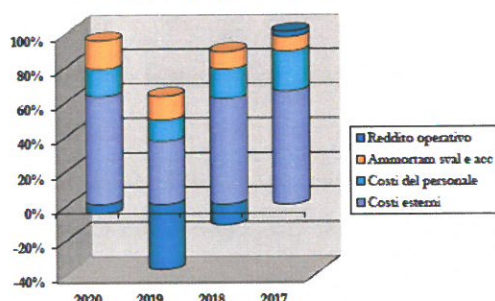
Rinviano ai paragrafi che seguono circa l'analisi sulle criticità della gestione operativa che hanno inciso e che, in difetto di adozione di adeguati provvedimenti, potranno incidere sui risultati economici della Società, si riportano di seguito le risultanze dell'analisi effettuata sui bilanci aziendali del periodo 2017-2020 concernenti, nel presente paragrafo, le poste economico-reddittuali²². Nel merito, in prima istanza,

²² In merito si fa presente che l'analisi suddetta si riferisce ai dati di bilancio nel loro complesso, a differenza, invece, di quanto esposto nell'ambito del Piano di risanamento, nel quale sono state elise le poste economico, patrimoniali e finanziarie relative alle attività di manutenzione straordinaria eseguite su alloggi Erp di proprietà dei Comuni soci, nonché alla costruzione di nuovi alloggi Erp per conto degli stessi, interamente finanziate con risorse esterne che, di fatto, dovrebbero essere neutre ai fini degli equilibri economici e finanziari, il tutto fatto salvo eventuali discrasie temporali tra sostenimento del relativo costo e l'incasso del finanziamento.

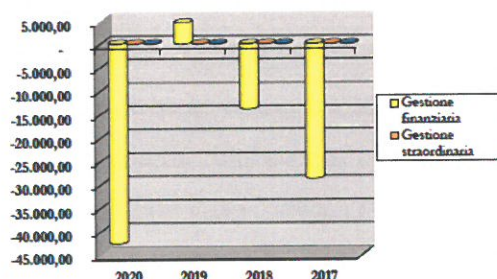
è stata effettuata una riclassificazione del conto economico con il metodo del “valore della produzione ottenuta” e, di conseguenza, elaborando i principali indicatori reddituali come di seguito riportati.

CONTO ECONOMICO A VALORE DELLA PRODUZIONE OTTENUTA									
		2020	%	2019	%	2018	%	2017	%
Valore della produzione	A	6.659.070,42	100,00%	2.523.782,38	100,00%	5.166.183,10	100,00%	5.072.047,88	100,00%
Costi per materie		7.459,99	0,11%	6.458,24	0,26%	6.714,02	0,13%	6.192,11	0,12%
Costi per servizi		4.195.269,81	63,00%	2.680.252,89	106,20%	3.202.820,41	62,00%	2.762.085,54	54,46%
Costi per godimento beni di terzi		25.829,19	0,39%	32.203,58	1,28%	29.920,06	0,58%	2.419,89	0,05%
Variazione delle rimanenze di M. P.		-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Oneri diversi di gestione		427.190,87	6,42%	917.150,01	36,34%	878.165,81	17,00%	557.667,24	10,99%
Totale costi esterni	B	4.655.749,86	69,92%	3.636.064,72	144,07%	4.117.620,30	79,70%	3.328.364,78	65,62%
Valore aggiunto	A-B	2.003.320,56	30,08%	1.112.282,34	-44,07%	1.048.562,80	20,30%	1.743.683,10	34,38%
Costi del personale		1.172.838,15	17,61%	1.215.737,84	48,17%	1.139.903,05	22,06%	1.174.095,24	23,15%
Margine operativo lordo	MOL	830.482,41	12,47%	2.328.020,18	-92,24%	91.340,25	-1,77%	569.587,86	11,23%
Ammortamenti e svalutazioni		970.304,67	14,57%	929.470,34	36,83%	511.818,62	9,91%	239.366,81	4,72%
Accantonamenti		243.672,54	3,66%	438.355,25	17,37%	174.159,38	3,37%	184.180,39	3,63%
Totale amm., sval. e accantonamenti		1.213.977,21	18,23%	1.367.825,59	54,20%	685.978,00	13,28%	423.547,20	8,35%
Reddito operativo	ROGC	383.494,80	-5,76%	3.695.845,77	-146,44%	777.318,25	-15,05%	146.040,66	2,88%
Risultato dell'area finanziaria		- 42.508,45	-0,64%	4.553,47	0,18%	13.830,19	-0,27%	28.761,79	-0,57%
Risultato dell'area straordinaria		-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Risultato dell'area atipica		-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Totale aree non operative		- 42.508,45	-0,64%	4.553,47	0,18%	13.830,19	-0,27%	28.761,79	-0,57%
Reddito prima delle imposte	RL	- 426.003,25	-6,40%	3.691.292,30	-146,26%	791.148,44	-15,31%	117.278,87	2,31%
Imposte sul reddito		33.663,00	0,51%	-	0,00%	-	0,00%	25.101,00	0,49%
Risultato d'esercizio	RN	- 459.666,25	-6,90%	3.691.292,30	-146,26%	791.148,44	-15,31%	92.177,87	1,82%

Peso di voci rilevanti sul Valore della produzione



Risultato delle altre aree di gestione



ANALISI REDDITUALE				
Indici di Redditività	2020	2019	2018	2017
Return on Investment (ROI)	-2,68%	-25,97%	-3,60%	0,54%
Return on Investment Area Caratteristica (ROI Caratteristico)	-2,41%	-26,00%	-3,54%	0,67%
Return on Equity (ROE) ²³	20,05%	201,38%	-42,57%	3,48%
Return on Sales (ROS)	-8,78%	-48,29%	-18,08%	2,40%
Return on Debt (ROD)	0,28%	0,37%	0,33%	0,36%

²³ Relativamente allo specifico indicatore economico ROE si fa presente che lo stesso risulta essere, nel caso di specie, privo di significatività a livello generale, stante l'assenza di finalità di lucro della Società, il cui scopo, pertanto, è quello di utilizzare tutte le risorse disponibili per i propri fini istituzionali e, comunque, garantendo il pressoché pareggio di bilancio nonché i relativi equilibri.

Si rileva, altresì, con specifico riferimento alle annualità 2019 e 2020, che il medesimo indicatore ROE ha assunto, peraltro, valori positivi in ragione del solo fatto che entrambi i fattori del rapporto (numeratore e denominatore) presentano valori negativi che hanno generato, di conseguenza, un risultato che non corrisponde al reale andamento economico della gestione, fortemente negativo.

<i>Return on Assets (ROA)</i>	-2,61%	-27,64%	-3,77%	0,73%
Indice di Rotazione del Capitale Investito Area Operativa	0,30	0,57	0,21	0,30
Redditività Fatturato	19,02%	-30,42%	-2,12%	9,38%
M.O.L su Oneri Finanziari	16,14	-39,56	-1,38	8,18
Ricavi per Dipendente	178.012	309.837	174.066	245.922
Valore Aggiunto per Dipendente	81.690	- 45.032	42.452	70.594
Costo del Lavoro per Dipendente	47.825	49.220	46.150	47.534
Costo del Lavoro su Ricavi	26,87%	15,89%	26,51%	19,33%
Valore Aggiunto su Ricavi	45,89%	-14,53%	24,39%	28,71%
<i>Indici di Sviluppo</i>	2020	2019	2018	2017
Variazione Ricavi	-42,96%	78,00%	-29,22%	25,98%
Variazione Patrimonio Netto	25,08%	-198,64%	-29,86%	3,60%
Variazione Attivo	11,98%	-35,33%	0,93%	-5,30%

Entrando nel merito dei dati di bilancio sopra riepilogati, occorre in prima istanza far presente che, come vedremo nel proseguo, i risultati di periodo risultano influenzati da alcuni fattori che rendono difficile, in prima battuta, l'analisi del dato emerso dai singoli indicatori reddituali.

Nello specifico si evidenzia che i risultati di periodo degli ultimi anni hanno risentito degli effetti derivanti da poste di natura straordinaria (complessivamente per circa 5 milioni di Euro), che temporalmente avrebbero dovuto interessare, per gran parte del loro importo, gli esercizi degli anni precedenti. In particolare, per tali poste, si fa riferimento a:

- 1) **tardiva svalutazione dei crediti** vantati nei confronti degli assegnatari degli alloggi Erp per la parte relativa ai canoni di locazione, servizi a rimborso e quote per servizi condominiali per circa 1,7 milioni di Euro;
- 2) **significativa svalutazione del valore contabile delle rimanenze** in particolar modo relativa alla quota parte delle stesse riferite all'investimento posto in essere nell' ex Area "*Ricciarelli-Cerri*", il tutto per circa 2 milioni di Euro;
- 3) **sopravvenuta richiesta di restituzione del contributo**, a suo tempo concesso da parte di Regione Toscana, per l'investimento ex. area "*Ricciarelli-Cerri*", pari complessivamente a circa 229 mila Euro;
- 4) **riallineamento del valore delle rimanenze** relative agli interventi manutentivi straordinari e agli interventi costruttivi alloggi Erp, per effetto dell'eccessiva pregressa valorizzazione dei compensi tecnici rispetto ai relativi QTE approvati²⁴;
- 5) **accantonamento in apposito fondo rischi** di un importo corrispondente al valore contabile iscritto a bilancio tra le disponibilità liquide, a titolo di deposito di conto corrente accesso presso la Cassa

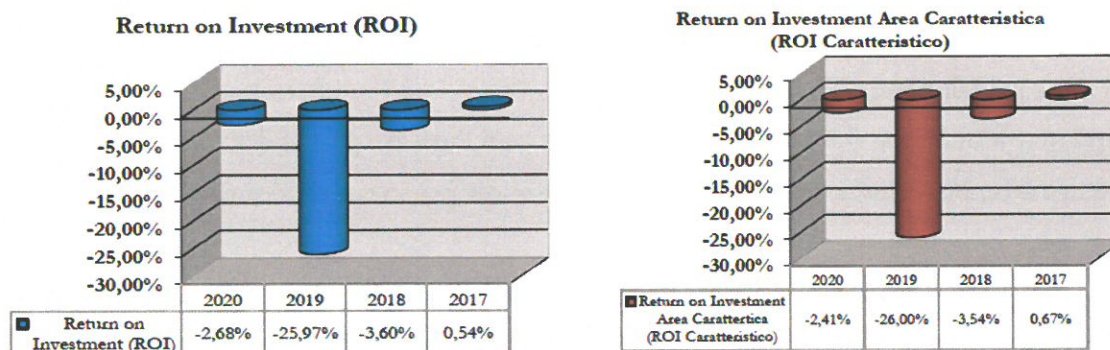
²⁴ Valorizzazione dei compensi erroneamente effettuata sulla base del costo effettivo del personale Spes dell'area tecnica impiegato per l'esecuzione di tale attività, anziché come previsto dal Principio contabile OIC 23, con il criterio della percentuale di completamento determinata con riferimento allo stato di avanzamento dei lavori, per effetto del quale è stato sovrastimato il valore delle rimanenze nei periodi intermedi per circa 700 mila Euro, facendo emergere la perdita sulla commessa nell'esercizio in cui la stessa era giunta a conclusione (o comunque era praticamente in esaurimento).

Depositi e Prestiti, pari a circa 206 mila Euro, in ragion del fatto che non risulterebbe esservi documentazione giustificativa a supporto dell'effettiva esistenza del deposito stesso (accantonamento straordinario che, nell'esercizio 2019, influenza il valore ordinario di tale posta contabile).

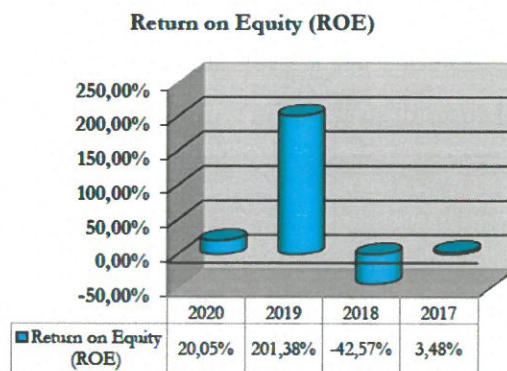
Allo stesso tempo, si rileva altresì che i risultati di esercizio delle varie annualità risultano ulteriormente influenzati da fattori esogeni (come già precisato, dalla variazione dei redditi degli assegnatari alloggi Erp) che rendono fluttuante di anno in anno l'entità delle risorse derivanti dai canoni di locazione, su cui la Spes può contare. Inoltre, sulla base delle interviste effettuate al personale dipendente di Spes da parte degli scriventi, nonché da quanto riportato dal Collegio sindacale della stessa, è emerso che i ricavi iscritti in bilancio a titolo di rimborso spese e quote condominiali non rispettano pedissequamente la competenza economica in conseguenza dei ritardi con il quale la Società ha cognizione del dato su cui effettuare la bollettazione del relativo rimborso (motivo per cui vengono eseguiti acconti nel corso dell'anno, poi soggetti a conguaglio successivo).

Per tali ragioni, non è possibile effettuare con dovuta cognizione di causa il confronto tra i correlati costi e ricavi di competenza e, parimenti, risultano non perfettamente comparabili i dati dei diversi esercizi.

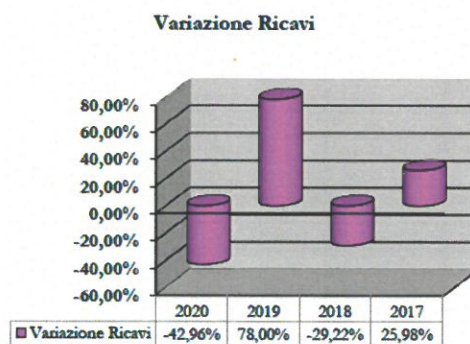
Ciò nonostante, si riportano di seguito alcuni dei principali indicatori economici con breve relativo commento sugli stessi:



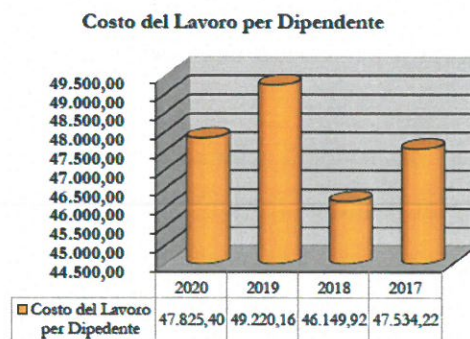
I grafici sopra riportati evidenziano l'indicatore del ritorno degli investimenti (sia complessivi aziendali che relativi alla sola area caratteristica, senza tener conto delle aree a valle del bilancio riclassificato), dai quali si evince la pressoché assenza di redditività aziendale che, in linea generale, non costituisce una criticità, viste le finalità sociali statutariamente previste ma che, per effetto dei fattori straordinari precedentemente descritti, la stessa ha assunto valori significativamente negativi tali da compromettere la continuità aziendale.



Relativamente, invece, all'indicatore reddituale sopra riportato (ROE, rappresentativo della redditività del capitale proprio), si fa presente che i valori assunti dallo stesso risultano in generale privi di significatività, come anticipato nella precedente [nota n. 24](#) della presente relazione, atteso peraltro che i parametri presi a riferimento per la sua determinazione risultano essere negativi a far data dall'annualità 2019 (risultato dell'esercizio e patrimonio netto entrambi negativi), sebbene a tal proposito valgono le medesime considerazioni effettuate per il ROI in ordine alle finalità sociali a cui deve tendere l'attività aziendale (attività senza fine di lucro).



L'indicatore sopra riportato, invece, conferma la criticità legata al fatto che la Spes subisce l'alto livello di volatilità dei ricavi derivanti dalla propria attività caratteristica, motivo per cui si rende sempre più opportuna un'attenta attività di programmazione e controllo sistematico e periodico dei correlati costi di gestione, in particolare di quelli fissi di struttura.



Sulla base di quanto detto in precedenza, l'ulteriore indicatore sopra riportato risulta, in linea teorica, uno tra quelli da prendere in considerazione per la programmazione dell'attiva aziendale, poiché evidenzia immediatamente quello che è il costo di struttura, in termini unitari, di più significativa rilevanza a carico della Società (il costo del personale dipendente).

4.2. L'analisi dello squilibrio patrimoniale e finanziario

Al pari di quanto espresso relativamente all'analisi degli squilibri economici, rinviando ai paragrafi che seguono circa l'analisi sulle criticità della gestione operativa che hanno inciso e che, in difetto di adozione di adeguati provvedimenti, potranno incidere sui flussi finanziari e la composizione patrimoniale della Società, si riportano di seguito le risultanze dell'analisi effettuata sui bilanci aziendali del medesimo periodo 2017-2020 concernenti, nel presente paragrafo, le poste patrimoniali e finanziarie²⁵. Nel merito, in prima istanza, è stata effettuata una riclassificazione dello stato patrimoniale secondo il criterio finanziario e, di conseguenza, elaborando i principali indicatori patrimoniali e finanziari come di seguito riportato.

STATO PATRIMONIALE FINANZIARIO									
IMPIEGHI		2020	valori %	2019	valori %	2018	valori %	2017	valori %
Attivo immobilizzato	AI	4.114.704,48	25,85%	4.339.976,07	30,53%	4.570.509,35	20,79%	4.801.916,27	22,05%
- Immobilizzazioni immateriali		6.830,00	0,04%	5.953,00	0,04%	6.313,00	0,03%	7.093,00	0,03%
- Immobilizzazioni materiali		4.106.855,32	25,80%	4.333.003,91	30,48%	4.563.177,19	20,76%	4.792.030,27	22,00%
- Immobilizzazioni finanziarie		1.019,16	0,01%	1.019,16	0,01%	1.019,16	0,00%	2.793,00	0,01%
Attivo Circolante	AC	11.803.260,94	74,15%	9.875.424,88	69,47%	17.412.131,57	79,21%	16.978.586,90	77,95%
- Disponibilità non liquide	D	6.995.339,61	43,95%	5.008.704,19	35,23%	10.465.382,78	47,61%	10.311.330,51	47,34%
- Liquidità differite	Ld	3.606.766,21	22,66%	4.021.355,86	28,29%	5.610.475,40	25,52%	5.003.233,79	22,97%
- Liquidità immediate	Li	1.201.155,12	7,55%	845.364,83	5,95%	1.336.273,39	6,08%	1.664.022,60	7,64%
TOTALE CAPITALE INVESTITO	K	15.917.965,42	100,00%	14.215.400,95	100,00%	21.982.640,92	100,00%	21.780.503,17	100,00%
FONTI		2020	valori %	2019	valori %	2018	valori %	2017	valori %
Patrimonio netto	PN	2.292.646,77	-14,40%	1.832.980,52	-12,89%	1.858.311,78	8,45%	2.649.460,22	12,16%
di cui Capitale Sociale	CS	750.000,00	4,71%	750.000,00	5,28%	750.000,00	3,41%	750.000,00	3,44%
Passività consolidate	Pc	8.828.544,11	55,46%	7.545.500,75	53,08%	7.343.192,54	33,40%	7.064.873,13	32,44%
Passività correnti	Pb	9.382.068,08	58,94%	8.502.890,72	59,81%	12.781.136,60	58,14%	12.066.169,82	55,40%
TOTALE CAPITALE ACQUISITO	K	15.917.965,42	100,00%	14.215.400,95	100,00%	21.982.640,92	100,00%	21.780.503,17	100,00%
Altri valori significativi:		2020	valori %	2019	valori %	2018	valori %	2017	valori %
Capitale permanente	PN+Pe	6.535.897,34	41,06%	5.712.520,23	40,19%	9.201.504,32	41,86%	9.714.333,35	44,60%
Capitale di terzi	Pe+Pb	18.210.612,19	114,40%	16.048.381,47	112,89%	20.124.329,14	91,55%	19.131.042,95	87,84%
Capitale area carmenisium ($Ka = K - Ka^* - Lj$)	Ko	14.715.791,14	92,45%	13.369.016,96	94,05%	20.645.348,37	93,92%	20.113.687,57	92,35%

*Ka = Capitale investito nell'area atipica

In prima istanza si riporta di seguito lo schema di composizione degli impieghi e delle fonti per ciascuna delle annualità oggetto di analisi, dal quale emerge che dal 2017 al 2020 la Società ha assistito al completo depauperamento del capitale proprio per effetto delle perdite subite in conseguenza delle ragioni già precedentemente esposte.

Inoltre, come è possibile notare dai suddetti schemi la Società ha presentato Margini di Struttura (differenza tra patrimonio netto e attivo immobilizzato) e Margini di Tesoreria (differenza tra sommatoria delle liquidità differite/immediate e passività a breve) costantemente negativi nel tempo. Nello specifico, tenuto conto che entrambi i margini dovrebbero assumere valori positivi, la rilevata negatività degli stessi

²⁵ Si rinvia al contenuto della precedente [nota n. 22](#).

rappresenta rispettivamente l'incapacità dell'azienda di coprire il fabbisogno finanziario per l'acquisizione dei fattori a lento ciclo di impiego (attivo immobilizzato al netto degli ammortamenti), nonché l'incapacità dell'azienda di far fronte agli impegni a breve con il proprio capitale in forma liquida, patologia aziendale che necessita di radicali e immediati interventi nell'ambito del Piano di risanamento (*gr. Matrice dei margini sotto riportata*).

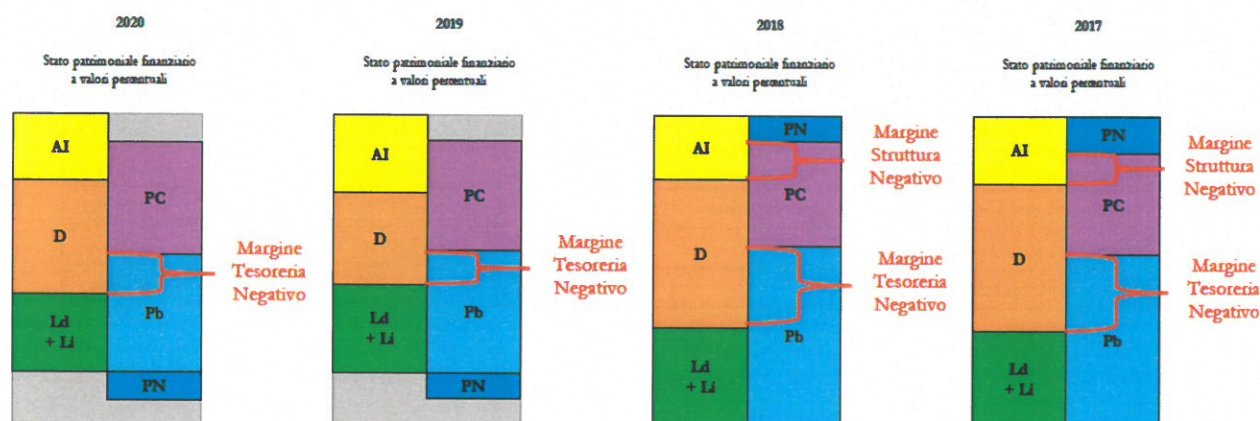


Figura 2: Schemi composizione Stato Patrimoniale

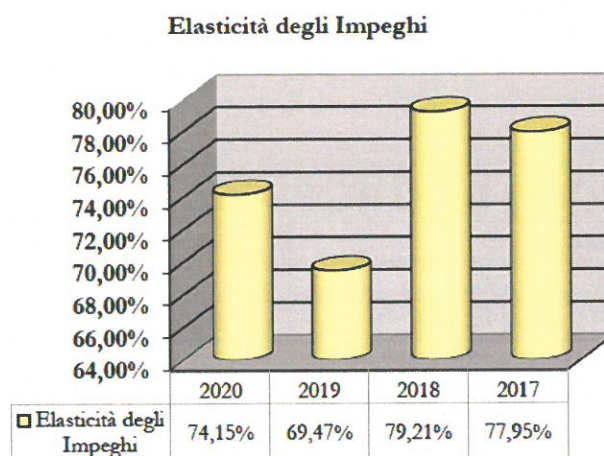
MARGINI DI STRUTTURA E TESORERIA				
<i>Margini</i>	2020	2019	2018	2017
Margine di Struttura (MS = PN – AI)	-6.407.351	-6.172.957	-2.712.198	-2.152.456
Margine di Tesoreria (MT = Li + Ld - Pb)	-4.574.147	-3.636.160	-5.834.388	-5.398.913

MATRICE DEI MARGINI		
<u>Margine di tesoreria</u>		
	positivo	negativo
<u>Margine di struttura</u>	positivo	Situazione ottimale <ul style="list-style-type: none"> - gestione liquidità adeguata - livelli di copertura adeguati - elevato capitale di credito - margine per un buon utilizzo della liquidità in eccesso
	negativo	Problemi di solvibilità <ul style="list-style-type: none"> - difficoltà di gestione tesoreria - alta incidenza oneri finanziari
	positivo	Scarsa solidità patrimoniale <ul style="list-style-type: none"> - incongruenza fonti e impieghi - deterioramento affidabilità percepita dalle banche - diminuzione capitale di copertura - conseguenze sulla dinamica finanziaria
	negativo	Situazione di patologia aziendale <ul style="list-style-type: none"> - tensioni nella gestione di tesoreria - insufficiente capitalizzazione - deterioramento capacità di credito - alta incidenza oneri finanziari - diminuzione capacità di investimento

Figura 3: Matrice dei margini

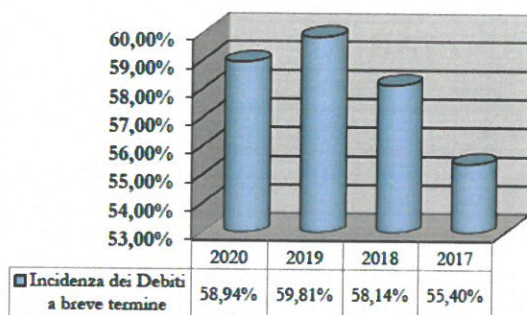
Proseguendo nell'analisi dei dati di bilancio riferiti al periodo 2017-2020, si riportano di seguito alcuni dei principali indicatori della situazione patrimoniale e finanziaria con breve relativo commento sugli stessi:

ANALISI PATRIMONIALE				
<i>Composizione degli Impeghi</i>	2020	2019	2018	2017
Rigidità degli Impeghi	25,85%	30,53%	20,79%	22,05%
Elasticità degli Impeghi	74,15%	69,47%	79,21%	77,95%
Indice di Elasticità	286,86%	227,55%	380,97%	353,58%
<i>Composizione delle Fonti</i>	2020	2019	2018	2017
Incidenza dei Debiti a breve termine	58,94%	59,81%	58,14%	55,40%
Incidenza dei Debiti a medio/lungo termine	55,46%	53,08%	33,40%	32,44%
Indice Autonomia Finanziaria	-14,40%	-12,89%	8,45%	12,16%
Grado di Capitalizzazione	-12,59%	-11,42%	9,23%	13,85%

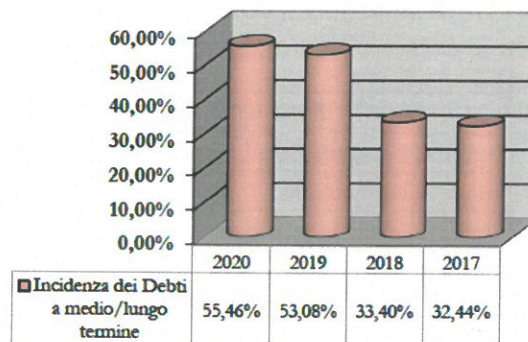


Dall'analisi del dato rilevabile dall'Indice di elasticità degli impieghi (rapporto tra Attivo circolante "AC" e Capitale investito "K") risulterebbe un'elevata capacità di smobilizzo degli investimenti. Tale situazione, però, non corrisponde pienamente alla realtà dei fatti, in quanto parte dell'attivo circolante rappresentato sia dalla posta contabile "rimanenze per interventi costruttivi Spes" (ex. area "Ricciarelli-Cerri" e immobile "Belvedere" di cui si tratterà nel proseguo), che da quella relativa ai crediti commerciali vantati nei confronti degli assegnatari degli alloggi Erp, aventi un "ageing" datato nel tempo, risultano di fatto di difficile realizzo riducendo, conseguentemente, l'effettivo grado di elasticità degli impieghi che si attesterebbe, per l'anno 2020, a circa il 40% anziché 74,15%.

Incidenza Debiti a breve termine

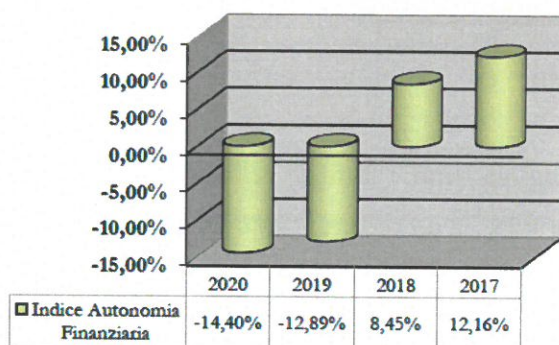


Incidenza Debiti a medio/lungo termine

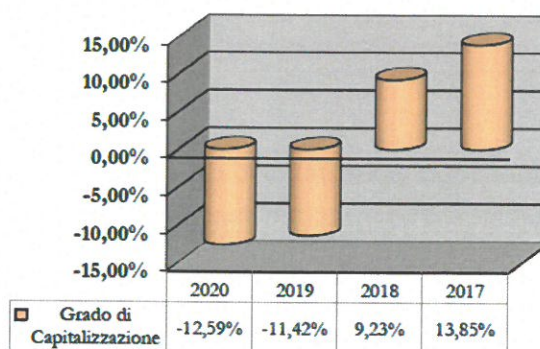


Relativamente ai grafici di cui sopra si rileva che gli stessi rappresentano l'incidenza dei debiti a breve e medio/lungo termine rispetto al totale delle passività aziendali. Come si rileva, la sommatoria dei suddetti debiti per ciascuna delle annualità 2019 e 2020 superano il 100% per effetto della presenza di un patrimonio netto negativo. Nell'ambito dei debiti a breve termine, in linea generale, un'incidenza così elevata rispetto al volume delle disponibilità liquide costituirebbe una grave criticità in termini finanziari, mentre nel caso di specie la stessa risulta attenuata dal fatto che, parte di tale debito, risulta dovuto nei confronti della Regione Toscana (causa mancati versamenti in conto di tesoreria speciale degli introiti delle vendite degli alloggi Exp, di cui si parlerà più diffusamente nel paragrafo n. [4.3.7](#) che segue), la quale sino ad oggi non ha avanzato e/o sollecitato l'immediato pagamento.

Indice Autonomia Finanziaria



Grado di Capitalizzazione

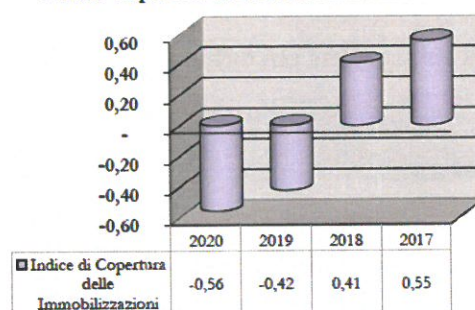


Gli indici di cui sopra evidenziano che già nelle annualità 2017 e 2018 (ma è ragionevole ritenere che le medesime considerazioni possano trovare conferma anche con riferimento agli esercizi precedenti), la Società presentava un basso grado di capitalizzazione (rapporto tra mezzi propri e mezzi di terzi), ossia uno sbilanciamento verso fonti di finanziamento esterne rispetto a quelle proprie, che avrebbe già dovuto far ritenere opportuna una ricapitalizzazione della Società. A far data dal 2019, considerato il significativo e perdurante peggioramento dell'indice in questione, la suddetta opportunità è divenuta una impellente necessità.

Di seguito, si riportano alcuni indici, riferiti al medesimo arco temporale di analisi, che danno evidenza dello stato di salute finanziaria aziendale.

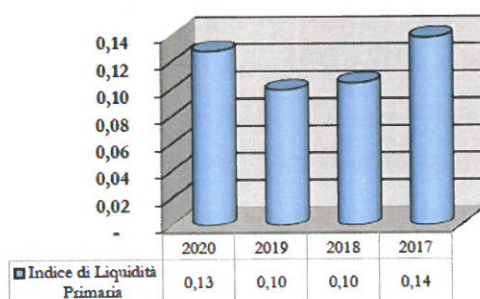
ANALISI FINANZIARIA				
<i>Indici di Solidità</i>	2020	2019	2018	2017
Indice di Copertura delle Immobilizzazioni	-0,56	-0,42	0,41	0,55
Indice di Disponibilità	1,26	1,16	1,36	1,41
Indice di Liquidità Secondaria	0,51	0,57	0,54	0,55
Indice di Liquidità Primaria	0,13	0,10	0,10	0,14
<i>Indici di Rotazione</i>	2020	2019	2018	2017
Rotazione Attivo Circolante	0,37	0,77	0,25	0,36
Rotazione Rimanenze Magazzino	0,62	1,53	0,41	0,60
Rotazione Crediti Commerciali	1,42	2,15	1,09	1,78
Rotazione Capitale Investito (ROT)	0,27	0,54	0,20	0,28
<i>Indici di Durata</i>	2020	2019	2018	2017
Giorni medi dilazione concessa da fornitori	117	63	108	80
Giorni medi dilazione concessa ai clienti	257	170	334	205
Giorni di giacenza media del Magazzino	585	239	888	604

Indice Copertura delle Immobilizzazioni

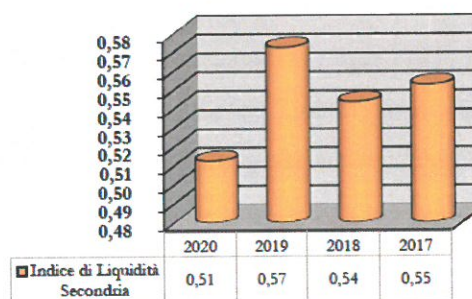


L'indice sopra riportato, dato dal rapporto tra il patrimonio netto e il totale dell'attivo immobilizzato, analogamente a quanto rappresentato dal Margine di Struttura in precedenza citato, evidenzia l'incapacità dell'azienda a finanziare con i mezzi propri gli investimenti.

Indice di Liquidità Primaria

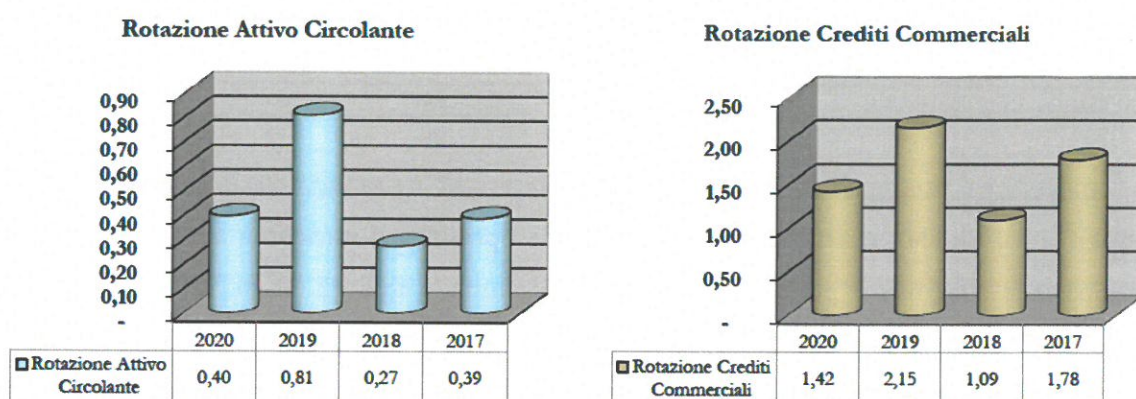


Indice di Liquidità Secondaria



L'indice di liquidità primaria (o *quick ratio*) esprime la capacità dell'azienda di coprire le uscite a breve termine generate dalle passività correnti con le entrate generate dalle poste maggiormente liquide delle

attività correnti, mentre, l'indice di liquidità secondaria (o *current ratio*) esprime la capacità di pagare i debiti a breve termine attingendo non solo a quest'ultime ma anche alle liquidità differite dell'attivo circolante. Analogamente alle considerazioni effettuate per il Margine di Tesoreria, gli indici di cui sopra evidenziano una situazione di difficoltà nell'ambito della gestione della tesoreria, attenuata dal fatto che parte dei debiti a breve riguardano la posizione dei confronti della Regione Toscana e non semplici fornitori aziendali.



Analizzando l'indice di rotazione dell'Attivo circolante emerge che quest'ultimo ritorna in forma liquida in un arco temporale ben oltre l'annualità e, parimenti, risulta influenzato dalla variabilità del volume dei ricavi considerato l'andamento discontinuo dell'indice stesso. Analogamente, l'indice di rotazione dei crediti commerciali (crediti verso assegnatari alloggi Erp), risulta influenzato dall'andamento del volume dei ricavi sebbene i crediti commerciali ritornino in forma liquida in un arco di tempo inferiore all'annualità; il tutto confermato dai risultati derivanti dagli indici di durata di cui alla sopra riportata tabella denominata "Analisi finanziaria".

Risulta sicuramente più significativo rapportare il volume dei crediti commerciali ai soli correlati ricavi annuali (elidendo dal denominatore tutte le poste reddituali afferenti altre attività), dal quale emerge un andamento più costante nell'incasso dei crediti vs. utenti per canoni, riscossi in un arco di tempo medio di circa 240 giorni, che sale a circa 270 giorni per l'incasso dei servizi a rimborso e quote condominiali, situazione nel suo complesso che risulta essere influenzata dall'elevato grado di morosità degli utenti. Tali dilatati tempi di incasso, mal si conciliano con i più brevi tempi di dilazione concessi dai fornitori, considerato che i pagamenti vengono eseguiti in media nell'arco di 90 giorni.

Tempi di dilazione incassi/pagamenti	2016	2017	2018	2019	2020	Media
Dilazione incasso crediti vs. utenti per canoni	223	244	263	275	210	243
Dilazione incasso crediti vs. utenti per servizi a rimborso	268	226	262	318	298	274
Dilazione pagamento debiti vs. fornitori	90	82	111	66	119	94

Tale situazione, pertanto, conferma le suindicate criticità legate agli squilibri finanziari della gestione che sono visibili altresì dall'andamento del saldo di tesoreria, in tendenziale diminuzione nel corso degli esercizi, situazione che, peraltro, risulterebbe ulteriormente aggravata qualora dai saldi di tesoreria si eliminassero il deposito Cassa DD. PP. di oltre 206 mila Euro (per il quale è stato costituito un apposito

fondo rischi) nonché si tenesse conto delle rate dei mutui non pagate nel corso del II° semestre 2020 e I° trimestre 2021 (ultima situazione contabile disponibile) in conseguenza della moratoria concessa dal c.d. “Decreto Cura Italia” (Dl. n. 18/2020).

PROSPETTO ANDAMENTO SALDI DI TESORERIA					
	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/03/2021
C.IV. DISPONIBILITA' LIQUIDE	1.664.023	1.336.273	845.365	1.201.155	931.465
Deposito Cassa DD.PP. DPR 2/56	206.133	206.133	206.133	206.133	206.133
LIQUIDITA' EFFETTIVA	1.457.890	1.130.140	639.232	995.022	725.332
Moratoria mutui "Dl. Cura Italia" 2° Sem. 2020	-	-	-	252.000	-
Moratoria mutui "Dl. Cura Italia" 1° Trim. 2021	-	-	-	-	91.000
LIQUIDITA' RETTIFICATA	1.457.890	1.130.140	639.232	743.022	382.332

4.3. Emersione e principali ragioni della crisi: strategie per il risanamento aziendale

La Spes, al pari di altre realtà delle provincie toscane operanti nel medesimo settore, è una società a partecipazione interamente pubblica e la sua attività rientra, a tutti gli effetti, nell'ambito del settore sociale, motivo per cui non solo non persegue, a norma di statuto, fini di lucro ma, nel contempo, non ha piena autonomia decisionale nella scelta degli strumenti utili a garantire il mantenimento nel tempo di un equilibrio economico-finanziario. Ciò proprio in forza della specificità delle funzioni attribuite dai Comuni soci e delle diverse criticità sottese alla connessa gestione operativa, criticità che, per il loro eventuale superamento e/o, comunque, per tendere ad un efficace quanto economico governo societario, richiedono una continua quanto stretta collaborazione/scambio d'informativa/condivisione di intenti tra il *Management* e la proprietà pubblica, il tutto nell'ambito del più ampio raggio d'azione degli interessi del c.d. “Gruppo pubblico locale”, in assenza delle quali è ragionevole ritenere che le funzioni attribuite alla Società da parte dei Comuni soci non potranno essere adempiute nella loro pressoché interezza, pena il peggioramento del disequilibrio economico-finanziario della gestione.

A fronte di questa oggettiva realtà, che si ribadisce essere comune alle Società “sorelle” operanti nel medesimo settore sociale delle altre provincie toscane, calandosi nel contesto specifico della Spes emerge che, nel corso degli anni, queste criticità, che ora andremo di seguito a dettagliare, non sono state sufficientemente attenzionate o, quantomeno, possono non essere state evidenziate, in passato, nella loro concretezza e tempestività ai Comuni soci.

Qualunque sia la motivazione, pur giustificabile/ammissibile che sia, ne deriva comunque che il livello di significatività della crisi aziendale, ad oggi emerso in tutta la sua potenzialità, sebbene latente da tempo, richiede per il suo superamento, quale *condicio sine qua non* per garantire la continuità aziendale, uno sforzo importante ed immediato da parte dei Comuni soci, sia in termini finanziari che di comunione d'intenti per la rivisitazione dei rapporti tra la Società partecipata ed i Comuni soci stessi, così da ristabilire a breve l'equilibrio economico-finanziario dell'azienda pubblica partecipata ponendo, oltremodo, le basi per garantire il mantenimento nel tempo dei suddetti equilibri, in difetto del quale la continuità aziendale non potrà in alcun modo essere assicurata.

A tal proposito, di seguito verranno analizzate le principali cause della crisi e le linee strategiche da porre in essere per il risanamento dell'azienda.

4.3.1. Ricavi da "Canoni di locazione alloggi Erp e agevolata" e da "Servizi a rimborso e quote per servizi condominiali": inesigibilità dei crediti da essi derivanti

Da un'analisi storica dei dati di bilancio della Spes dell'ultimo quinquennio (2016-2020) si desume, in primo luogo, che il realizzo dei ricavi riferiti ai "Canoni di locazione alloggi Erp e agevolata", oggetto di fatturazione mensile (più precisamente, di "bollettazione" mensile) nei confronti dei soggetti assegnatari degli immobili, ha ciclicamente risentito dell'elevato grado di morosità riscontrato nell'incasso dei relativi crediti, determinando come primario effetto negativo il peggioramento della liquidità aziendale e l'irrigidimento dei margini di tesoreria primaria e secondaria, che hanno portato la Società stessa, tra le altre, a ricorrere a non sempre appropriate, quanto onerose, forme di finanziamento bancario, al fine di garantire il funzionamento ordinario della gestione operativa.

Dalla suddetta preliminare analisi emerge, in breve sintesi, che:

- l'andamento del cd. *bollettato* dei canoni di locazione alloggi Erp e agevolata risulta essere stato altalenante nel corso del periodo oggetto di analisi;
- la capacità di recupero della morosità, successivamente all'iniziale incasso negli anni di relativa competenza, risulta essere stata limitata e, comunque, nel suo complesso, alquanto aleatoria, sebbene in questi ultimi anni la positiva presenza di un legale interno in Spes ha permesso al *Management* di avere un quadro più chiaro sull'esposizione della massa creditizia e una valutazione preventiva delle potenziali inesigibilità, con conseguenti effetti migliorativi, seppur ancora limitati, sulle percentuali di recupero dei crediti.

Al riguardo, appare opportuno evidenziare che la Società risulta avere scarsi margini di manovra sull'andamento dei volumi dei suddetti ricavi, in quanto i canoni vengono stabiliti per legge e, parimenti, l'andamento altalenante degli stessi nel corso degli anni risulta dipendere, da un lato, dal numero dei contratti effettivamente sottoscritti (su cui grava, peraltro, il peso degli alloggi sfiti, ad oggi pari a circa 220 unità immobiliari delle oltre 2.200 gestite in concessione da parte della Spes, quale logica conseguenza dell'impossibilità di porre in essere i necessari lavori di ristrutturazione per essere assegnati), dall'altro, dai redditi annuali degli assegnatari, sulla cui base viene determinata l'entità del canone mensile applicato.

A tal ultimo proposito, si rileva, infatti, che la specifica tipologia di soggetto debitore, nella maggior parte dei casi è rappresentata da assegnatari scarsamente patrimonializzati, se non addirittura privi di reddito, motivo per cui, specialmente nei cosiddetti casi di "soggetti cessati", ossia di soggetti che hanno perso il diritto a usufruire di un alloggio sociale e per i quali è stata deliberata dai Comuni soci la decadenza, la riscossione è da ritenersi del tutto aleatoria, nonostante vi sia l'attività del già citato legale interno che tiene sotto più stretto controllo le numerose posizioni creditorie. Peraltro, è da aggiungere che, la

riscossione effettiva del credito nell'ambito dell'esperimento di un'eventuale azione monitoria, successiva alle preventive richieste di sollecito avanzate dalla Società, è da ritenersi, considerata la scarsa significatività dell'entità media dei crediti pregressi, non solo incerta nel *quantum* recuperabile e nella tempistica del recupero ma, altresì, fonte di ulteriore aggravio di spese legate alla riscossione coattiva, parimenti difficilmente recuperabili, che renderebbero l'operazione alquanto antieconomica.

A rafforzare ulteriormente il peso specifico della criticità correlata alla cronica morosità degli assegnatari nel pagamento dei canoni, vi è stata la crisi economica innescata dalla sopravvenuta emergenza epidemiologica da "Covid-19", che ha colpito soprattutto i lavoratori con posizioni precarie e meno protette dal sistema degli ammortizzatori sociali e, comunque, le famiglie a più basso reddito, che si trovavano in una situazione di particolare fragilità anche prima della crisi. Tale situazione inciderà negativamente sia in termini di minor reddito percepito che di ricchezza posseduta da quest'ultimi, ossia proprio di quei soggetti che rappresentano il *cluster* tipico di utenza della Spes, motivo per cui è ragionevole ritenere che l'inesigibilità nel pagamento dei canoni, difficilmente presenterà miglioramenti nel breve/medio periodo.

Nell'ambito della trattazione delle cause della crisi aziendale, rientra altresì, a tutti gli effetti, la cronica morosità riscontrata anche nell'incasso dei ricavi riguardanti i c.d. "Servizi a rimborso e quote per servizi condominiali", morosità che, sommata a quella concernente l'incasso dei sopra citati "Canoni di locazione degli alloggi Erp e agevolata", impatta pesantemente sugli equilibri di natura finanziaria ed economica della Spes. I riflessi di natura economico-finanziaria sul bilancio della Spes, conseguenti a quest'ultima morosità, risultano peraltro essere ancor più incisivi di quelli relativi ai canoni di locazione, in considerazione del fatto che, da un lato, trattasi di meri rimborsi di spese anticipate sui quali non viene applicato alcun ricarico (il mancato rimborso rappresenta infatti una perdita secca che grava sul risultato di esercizio), dall'altro, gli stessi presentano discrasie temporali tra il momento in cui viene anticipata la spesa (uscita di natura finanziaria) e quello in cui la stessa rientra sotto forma di rimborso (entrata di natura finanziaria), situazione che impatta fortemente sul *Cash-flow* (flussi di cassa) della Società.

Basti pensare, al riguardo, che la Spes ha in gestione ben n. 135 fabbricati condominiali Erp su tutto il territorio pistoiese, molti dei quali aventi utenze centralizzate (quali per esempio le caldaie).

Sulla base di quanto previsto dal Contratto di Servizio, la Spes, infatti, deve periodicamente procedere al pagamento anticipato dei servizi a comune, quali le utenze per la fornitura del gas, energia elettrica, acqua, pulizia scale, ascensori, verde a comune e quant'altro, per poi chiedere, sotto forma di acconti a preventivo e saldi a consuntivo, il rimborso della spesa a carico dei singoli condomini assegnatari.

Tale gestione, pur avendo una finalità di natura sociale, tesa ad evitare sistematiche interruzioni nell'erogazione dei servizi ad uso collettivo, in ragione della morosità ricorrente, pesa sulla Società in termini di maggiori oneri non direttamente ricollegabili alla gestione operativa della stessa (tasso di mancate riscossioni in termini di competenza mediamente oscillante tra il 18% e il 20% dell'importo del

rimborso annuo *bollettato*, quest'ultimo attestatosi negli anni esaminati su un *range* oscillante tra 1/1,5 milioni di Euro).

Anche a tal specifico riguardo, si rileva che la Società non sembrerebbe aver attenzionato con la dovuta cognizione di causa la problematica concernente la potenziale inesigibilità di detti crediti, tant'è che, ad oggi, si appalesano perdite su crediti che avrebbero dovuto trovare adeguata quanto opportuna rilevazione tempestiva nell'ambito dei precedenti bilanci societari.

Il volume dei crediti concernente queste due specifiche poste, iscritte nell'ambito dell'attivo circolante del bilancio, si è costantemente mantenuto su importi di significativa rilevanza, crediti la cui effettiva inesigibilità e/o svalutazione utile per determinarne il presumibile valore di realizzo, ha trovato una iniziale applicazione nel bilancio 2019, peraltro non ancor approvato dall'Assemblea dei soci, con un accantonamento prudenziale a Fondo svalutazione crediti per 692 mila Euro.

Nel merito, peraltro, è da riconoscere al nuovo *Management* della Spes, nominato ad inizio 2021, di aver avviato un percorso di immediata e più approfondita analisi dei crediti pregressi tuttora esistenti alla data del 31 Dicembre 2020, all'esito del quale ha proceduto a stralciare crediti ritenuti inesigibili per un valore di circa 520 mila Euro, rilevando, parimenti, ulteriori accantonamenti al Fondo svalutazione crediti per 734 mila Euro, così da elevare quest'ultimo, alla data del 31 Dicembre 2020, a circa 1,060 milioni di Euro. Tale operazione, sebbene abbia inevitabilmente fatto emergere perdite economiche significative (latenti da tempo), ha permesso nel contempo di avere una rappresentazione più veritiera e corretta della realtà societaria rispetto al passato, sebbene tale percorso di *due diligence* e aggiornamento dei valori di bilancio risulta essere solo all'inizio e dovrà essere portato a termine nell'ambito del presente Piano di risanamento, per poi essere amministrato e gestito in modo tale da permettere il mantenimento nel corso del tempo degli equilibri economico-finanziari della gestione.

4.3.2. *Insufficiente svalutazione dei crediti quale concausa di emersione tardiva di perdite latenti*

Stante le criticità alla base dell'attuale stato di crisi in cui versa la Società, già sopra richiamate, nel presente paragrafo viene dato riscontro dell'analisi svolta in merito all'insolvenza riguardante i “*Canoni di locazione Erp e agevolata*” nonché i “*Servizi a rimborso e quote per servizi condominiali*”.

Al riguardo, in prima istanza, gli scriventi hanno ritenuto opportuno prendere atto dell'attività di revisione svolta sul bilancio per l'esercizio chiuso al 31 dicembre 2019 da parte della società di revisione indipendente RSM Spa di Milano, conclusasi con il rilasciato, in data 14 gennaio 2020, di una dichiarazione contenente gli elementi che hanno reso impossibile esprimere un giudizio in merito all'attività di revisione svolta.

Allo stesso tempo, gli scriventi hanno preso atto delle osservazioni e valutazioni di alcuni elementi emersi a seguito dell'attività di revisione suddetta, espresse su in carico della Società dal Dott. Alberto Busi dello Studio Bianchi-Busi di Pistoia in data 14 ottobre 2020, che gli scriventi stessi hanno ritenuto alquanto

ottimistiche in merito alla congruità del Fondo svalutazione dei crediti vs. utenti iscritto in bilancio.

Per tale ragione si è ritenuto necessario operare una approfondita *due diligence* sui crediti iscritti in bilancio al 31 Dicembre 2020 e aggiornati con gli incassi al 31 Marzo 2021, con la fattiva collaborazione del legale della Società, nonché dei referenti dell'ufficio inquilinato e dell'ufficio finanziario, al fine di determinare, da un lato, l'entità dei crediti per i quali è ragionevole ritenere che non vi siano possibilità di recupero alcuno e/o che risulti comunque antieconomica l'attivazione di qualsiasi futura azione monitoria (crediti per i quali si renderebbe pertanto necessario il definitivo stralcio dal bilancio); dall'altro, la congruità o meno del Fondo svalutazione crediti, in ossequio al dettato dell'art. 2426, comma 1, punto 8), C.c. (secondo il quale i crediti devono essere rilevati in bilancio in base al presumibile valore di realizzo) e alle disposizioni del Principio contabile n. 15 dell'OIC, secondo il quale un credito deve essere svalutato nell'esercizio in cui si ritiene probabile che lo stesso abbia perso valore, il tutto basandosi su una serie di indicatori, nel caso di specie, i) le significative difficoltà finanziarie, ii) l'incapiente patrimonializzazione dei debitori, iii) l'*ageing* dei crediti, nonché tenendo parimenti conto della ragionevole probabilità che i redditi degli assegnatari degli alloggi potranno subire una significativa riduzione per gli effetti conseguenti all'emergenza epidemiologica da Covid-19, traducendosi, il tutto, in minori flussi finanziari futuri per la Spes (in considerazione del fatto che la variazione in aumento o diminuzione dell'ammontare dei canoni di locazione risulta proporzionale a quella dei redditi degli assegnatari).

Dai risultati della *due diligence* effettuata è emerso che l'ammontare dei crediti per i quali è ragionevole ritenere che non vi siano le condizioni per l'effettivo recupero, risulta pari a circa 338 mila Euro e sono totalmente riferiti a soggetti "cessati" che, peraltro, risultano essere "*non patrimonializzati*" così da rendere antieconomica qualsiasi azione monitoria per il recupero coattivo, di seguito suddivisi in base all'*ageing* degli stessi:

CREDITI DA STRALCIARE NEL BILANCIO 2021	
Crediti ANTE 2016 da stralciare (CESSATI NON Patrimonializzati)	163.498,82
Crediti 2016 e SUCC. da stralciare (CESSATI NON Patrimonializzati)	174.072,49
TOTALE STRALCIO	337.571,31

Parimenti, si rende necessario procedere allo stralcio di quota parte delle fatture da emettere esistenti in bilancio al 1° Gennaio 2021 (per le quali, peraltro, l'Organo amministrativo aveva già prudenzialmente iscritto un apposito fondo svalutazione di pari importo), riguardante il credito Iva, per circa 192 mila Euro, erroneamente conteggiato sui compensi tecnici pregressi previsti nei QTE dei progetti, in quanto risulta ormai pacifico che l'importo dei relativi compensi, riconosciuti sulla base delle direttive regionali, sia da intendersi già comprensivo di Iva.

Gli stralci di cui sopra, complessivamente pari a circa 530 mila Euro, troveranno integrale copertura nel Fondo svalutazione crediti che, alla data del 31 Dicembre 2020, ammontava a circa Euro 1,060 milioni di Euro, i quali dimezzeranno di conseguenza l'importo del Fondo stesso.

Successivamente, è stata effettuata l'analisi sulla congruità dell'ammontare del Fondo svalutazione crediti al 31 Dicembre 2020, in funzione della massa creditizia totale e del relativo *ageing* di ciascun credito, nonché tenendo conto delle caratteristiche del debitore (assegnatario attivo/cessato, patrimonializzato/non patrimonializzato).

Al riguardo sono stati forniti dall'ufficio inquilinato della Società tutti i dati di dettaglio, suddivisi per Comune, degli importi "*bollettati*" nelle annualità comprese tra il 2016 e il 2020 (con indicazione delle singole voci di bollettazione, suddivise per tipologia), nonché dei relativi incassi effettuati nell'anno di competenza e, per la parte residua del credito nelle successive annualità, dati aggiornati alla data del 31 Marzo 2021. Ciò ha permesso di determinare, per gli utenti di ciascun Comune socio, i) l'importo incassato nell'anno di competenza rispetto al totale "*bollettato*", ii) la quota parte del residuo credito incassato in ciascuna delle successive annualità, nonché iii) l'importo dei crediti ancora iscritti in bilancio alla data del 31 Marzo 2021.

Successivamente, sulla base degli importi suddetti, è stata determinata per ciascun Comune socio:

- a) la **percentuale media di riscossione "*in conto competenza*"**, calcolata quale rapporto tra il totale del riscosso in competenza relativo al quinquennio 2016-2020 e il totale del "*bollettato*" relativo al medesimo periodo;
- b) la **percentuale media di riscossione "*in conto residuo*"**, calcolata quale rapporto tra il totale delle riscossioni in ciascuna delle annualità successive all'anno di "*bollettazione*" relativo al quinquennio 2016-2020 e il totale del "*bollettato*" a cui le stesse si riferiscono, del medesimo periodo quinquennale;
- c) la **percentuale media di riscossione totale**, data dalla sommatoria delle percentuali di cui alle precedenti lett. a) e b);
- d) la **percentuale media di "*insoluto*" dei crediti**, data dal completamento a 100 della percentuale media di riscossione totale di cui alla precedente lett. c).

Da quanto sopra è possibile affermare che la Spes, in media, riscuote i propri crediti "*bollettati*":

- 1) con una percentuale pari al **82,32%** nel medesimo anno di competenza (percentuale di cui alla precedente lett. a);
- 2) con una percentuale ulteriore pari al **9,20%** nei successivi 5 esercizi;

per un totale delle riscossioni che nell'ultimo quinquennio si è attestata a circa il **91,52%** del "*bollettato*", in conseguenza delle quali la restante percentuale media del **8,48%** rispetto al "*bollettato*" rappresenta l'insolvenza su crediti subita dalla Spes nel corso degli ultimi anni e con la quale dovrà rapportarsi anche in futuro in quanto è ragionevole ritenere che la stessa abbia natura patologica in funzione delle caratteristiche dell'utenza.

Di conseguenza, sebbene sia obbiettivo congiunto della Società e dei Comuni soci nell'ambito del c.d. "*Controllo analogo*", porre in essere tutti le azioni e gli strumenti utili affinché tale percentuale di insolvenza cronica tenda a diminuire nel tempo (intervenendo con tempestività sia attraverso l'Ufficio servizi sociali

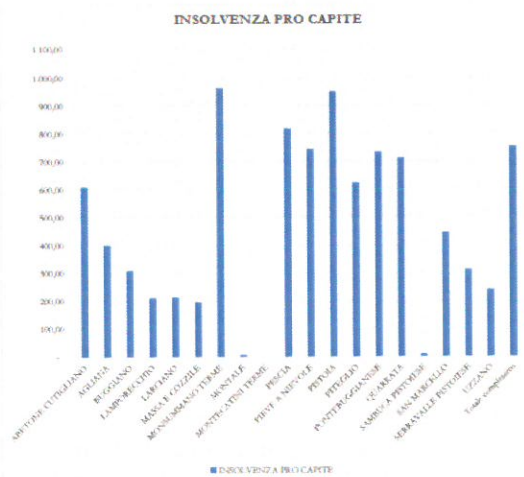
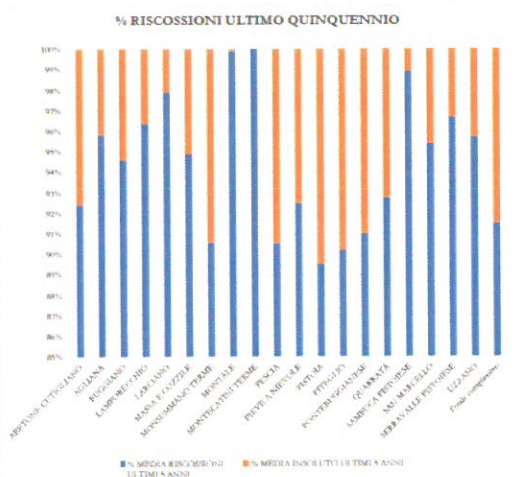
di ogni rispettivo Comune sia a mezzo di solleciti di pagamento e costituzione di messa in mora da parte dell'Ufficio legale della Società), la percentuale suddetta rappresenta la base sulla quale l'Organo amministrativo della Società dovrà determinare il corretto accantonamento annuale a Fondo svalutazione crediti (moltiplicando la medesima per l'importo del "bollettato" dell'anno), al fine di quantificare in misura più oggettiva possibile il valore di presumibile realizzo dei crediti iscritti annualmente al bilancio. Tale svalutazione, come si dirà meglio nel proseguo nel paragrafo n. 4.3.3, dovrà trovare adeguata copertura economica a mezzo di contributi specifici a carico di ciascun Comune socio, in modo tale che la suddetta morosità cronica, ovviamente indipendente dall'agire del *Management* aziendale, non gravi sul bilancio della Società; in difetto del quale, il *Management* stesso, si troverà costretto a dover riprogrammare a ribasso gli interventi manutentivi ordinari sugli alloggi Erp finanziati con risorse proprie, con tutti i negativi effetti che conseguentemente ne deriveranno sul mantenimento in termini di efficienza e utilizzabilità del patrimonio immobiliare di proprietà dei singoli Comuni.

Quanto finora descritto è riscontrabile in termini numerici nelle tabelle e grafici sotto riportati.

ANALISI RISCOSSIONI ULTIMO QUINQUENNIO 2016-2020 E PRIMO TRIMESTRE 2021													
COMUNE	EMESSO	RISC. COMP.	RISC. RES. 2017	RISC. RES. 2018	RISC. RES. 2019	RISC. RES. 2020	RISC. RES. 2021	TOT. RISC. RES.	% RISC. COMP.	% RISC. RES.	% RISC. TOT. (UTENTI)	UTENTI	RES.
ABETONE CUTIGLIANO	176.673,11	154.436,36	1.200,49	1.276,78	1.084,80	2.468,88	2.824,87	1.200,49	87,40%	5,68%	92,41%	22	21
2016	29.884,75	27.901,36	1.200,49	-	-	-	-	1.200,49	83,36%	4,62%	92,30%	21	21
2017	30.490,08	28.431,87	-	1.276,78	-	-	-	1.276,78	93,25%	4,19%	97,45%	21	21
2018	34.785,72	28.854,60	-	-	1.084,80	-	-	1.084,80	82,95%	3,84%	93,99%	22	22
2019	37.885,65	29.484,92	-	-	-	2.468,88	-	2.468,88	77,83%	6,51%	84,33%	22	22
2020	43.626,91	30.764,43	-	-	-	-	2.824,87	2.824,87	91,15%	6,48%	97,62%	22	22
AGLIANA	1.624.881,99	1.443.370,93	19.986,55	17.831,91	26.479,70	30.901,49	19.986,49	113.998,06	88,83%	7,82%	96,88%	168	168
2016	523.589,92	291.123,67	19.986,55	1.208,26	1.339,81	1.339,81	65,41	19.986,55	89,97%	7,87%	97,03%	161	161
2017	297.906,47	273.781,15	-	16.623,65	791,19	326,81	7,85	17.748,70	91,87%	5,96%	97,83%	167	167
2018	342.604,67	291.882,70	-	-	25.025,55	1.644,11	576,48	27.844,14	85,20%	7,89%	93,09%	168	168
2019	327.860,36	263.620,33	-	-	-	27.598,76	-	27.598,76	86,72%	8,60%	93,32%	167	167
2020	333.721,67	303.043,08	-	-	-	-	18.215,67	18.215,67	90,81%	5,46%	96,27%	167	167
BUGGIANO	272.123,84	238.757,52	4.530,71	6.392,67	7.809,63	8.766,89	3.043,84	26.753,54	84,80%	9,83%	94,63%	47	47
2016	55.776,73	46.988,17	4.530,71	1.209,98	513,36	227,74	-	6.542,90	84,21%	11,77%	93,94%	48	48
2017	51.093,19	41.507,89	-	5.122,69	583,67	354,66	-	6.061,02	81,24%	11,80%	93,10%	47	47
2018	59.161,41	48.846,47	-	-	5.942,00	551,51	337,44	6.830,95	82,56%	11,59%	94,11%	47	47
2019	50.594,19	43.087,23	-	-	-	4.612,78	-	4.612,78	85,16%	9,12%	94,28%	47	47
2020	55.498,52	50.348,56	-	-	-	-	2.706,40	2.706,40	90,72%	4,88%	95,60%	45	45
LAMPORCICCHIO	163.981,61	138.807,48	3.076,25	5.200,75	4.263,58	4.268,09	2.841,37	29.607,04	94,42%	13,96%	96,37%	28	28
2016	26.315,95	22.362,91	3.076,25	1.225,73	-	109,50	-	4.192,50	84,98%	13,99%	100,91%	26	26
2017	35.372,31	27.844,61	-	3.973,00	1.105,01	-	-	5.088,01	85,44%	13,22%	98,66%	29	29
2018	36.647,47	32.537,41	-	-	3.098,57	867,09	-	3.965,66	88,78%	10,82%	99,61%	29	29
2019	31.423,98	26.341,12	-	-	-	3.527,50	-	3.527,50	83,82%	11,23%	95,05%	28	28
2020	36.201,90	29.319,69	-	-	-	-	2.841,37	2.841,37	80,99%	7,85%	88,84%	26	26
LARCIANO	298.208,39	278.787,94	3.743,61	4.224,40	4.338,72	5.773,75	3.126,96	21.384,48	98,79%	7,11%	97,91%	29	29
2016	61.103,62	57.037,16	3.743,61	80,53	-	-	-	3.824,14	93,54%	6,28%	99,60%	30	30
2017	60.169,17	54.927,70	-	4.143,57	345,93	-	-	4.489,50	91,29%	7,46%	98,75%	30	30
2018	59.589,93	53.255,93	-	-	3.589,79	861,44	40,21	4.891,44	89,34%	8,21%	97,55%	29	29
2019	54.290,98	47.590,82	-	-	-	4.912,51	-	4.912,51	87,98%	9,05%	96,03%	29	29
2020	63.054,69	58.006,23	-	-	-	-	3.086,75	3.086,75	91,99%	4,90%	96,89%	29	29
MASSA E COZZILE	388.249,51	353.364,28	4.234,04	4.266,77	4.464,62	6.749,16	2.938,49	22.666,78	82,47%	12,54%	94,92%	48	48
2016	51.871,18	42.439,17	4.234,04	401,76	1.365,79	716,58	-	6.718,17	81,82%	12,95%	94,77%	50	50
2017	35.334,16	28.032,99	-	3.859,81	1.134,04	917,91	260,81	6.280,97	79,34%	17,50%	96,89%	49	49
2018	33.924,35	29.441,88	-	-	1.984,79	832,46	122,98	2.940,25	86,78%	8,67%	95,45%	48	48
2019	30.683,65	25.091,15	-	-	-	4.282,21	-	4.282,21	81,77%	13,96%	95,73%	48	48
2020	33.456,17	28.156,89	-	-	-	-	2.525,20	2.525,20	84,16%	7,55%	91,71%	47	47
MONSIMMANO TERME	1.422.686,36	1.183.145,68	23.476,70	20.869,74	27.249,95	41.400,33	22.763,37	135.762,89	88,68%	9,84%	98,58%	139	139
2016	276.651,32	216.677,30	23.476,70	5.011,12	2.888,82	4.652,35	451,36	36.482,35	78,38%	13,20%	91,57%	137	137
2017	295.539,01	215.639,81	-	15.856,62	3.236,71	393,04	-	24.146,21	80,01%	8,96%	88,97%	136	136
2018	292.278,67	223.031,43	-	-	21.124,42	4.549,92	1.341,55	27.815,89	76,31%	9,24%	85,55%	136	136
2019	269.198,13	222.660,48	-	-	-	27.824,52	184,10	27.824,52	82,71%	10,37%	93,08%	136	136
2020	315.219,03	275.116,66	-	-	-	-	20.133,32	20.133,32	87,28%	6,39%	93,67%	132	132
MONTEALE	207.715,90	192.483,77	2.432,80	2.608,49	4.986,36	2.761,49	2.641,78	15.841,44	92,67%	7,24%	99,91%	21	21
2016	34.169,13	31.736,33	2.432,80	-	-	-	-	2.432,80	92,88%	7,12%	100,00%	22	22
2017	35.387,14	32.978,25	-	2.608,49	-	-	-	2.608,49	92,67%	7,33%	100,00%	22	22
2018	31.229,40	28.032,99	-	-	4.596,36	112,27	-	4.708,63	90,44%	9,19%	99,63%	20	20
2019	44.217,73	41.569,35	-	-	-	2.649,42	-	2.649,42	94,01%	5,99%	100,00%	20	20
2020	43.312,48	39.870,78	-	-	-	-	2.641,78	2.641,78	93,79%	6,21%	100,00%	21	21
MONTECATINI TERME	12.483,05	11.688,40	269,93	269,93	-	165,37	167,22	872,45	93,00%	6,99%	100,00%	2	2
2016	3.299,16	2.969,23	269,93	-	-	-	-	269,93	91,67%	8,33%	100,00%	2	2
2017	3.244,36	2.974,25	-	269,93	-	-	-	269,93	91,67%	8,33%	100,00%	2	2
2018	2.010,48	2.070,40	-	-	-	-	-	100,00%	100,00%	0,00%	100,00%	2	2
2019	1.980,61	1.815,24	-	-	-	165,37	-	165,37	91,67%	8,33%	100,00%	2	2
2020	2.006,64	1.879,42	-	-	-	-	167,22	167,22	91,67%	8,33%	100,00%	2	2
PESCIA	2.866.090,49	2.351.461,91	37.128,94	38.460,27	52.541,65	75.941,48	38.884,48	242.948,54	82,04%	8,48%	90,52%	332	332
2016	521.512,07	444.751,90	37.128,94	4.127,39	2.888,82	4.652,35	451,36	36.482,35	78,38%	13,20%	91,57%	330	330
2017	512.291,87	446.546,75	-	34.332,88	7.026,98	1.686,44	804,01	48.130,31	80,01%	9,05%	92,94%	332	332
2018	601.250,17	474.295,17	-	-	42.578,19	12.161,73	1.934,16	36.674,08	78,89%	9,43%	88,31%	328	328
2019	591.851,36	468.300,67	-	-	-	54.240,16	35,74	54.240,16	82,71%	10,37%	93,08%	333	333
2020	613.204,66	517.567,42	-	-	-	-	35.742,89	35.742,89	87,28%	6,39%	93,67%	330	330
PIEVE A NIEVOLE	497.856,31	438.337,32	4.883,63	6.828,17	1.388,36	10.448,06	7.389,37	28.967,89	86,49%	6,49%	92,58%	50	50
2016	88.280,13	88.191,86	4.883,63	560,40	788,97	749,81	738,13	7.440,94	89,81%	7,78%	97,59%	50	50
2017	92.890,73	81.365,76	-	5.467,77	999,39	95,70	-	6.162,86	87,59%	6,63%	94,23%	50	50
2018	104.799,82	85.861,32	-	-	-	-	-	81,39%	81,39%	0,00%	81,39%	50	50
2019	98.630,38	82.039,77	-	-	-	9.602,55	-	9.602,55	83,20%	9,74%	92,93%	50	50
2020	101.626,85	92.836,61	-	-	-	-	6.981,24	6.981,24	90,11%	6,39%	96,50%	48	48
PISTOIA	1.677.458,42	1.428.998,67	132.817,90	149.225,01	177.727,32	215.964,09	136.227,60	811.964,92	79,86%	10,80%	89,88%	688	688
2016	1.611.387,34	1.275.689,56	132.817,90	22.864,35	14.877,83	4.582,04	4.582,04	16.411,88	79,17%	11,90%	90,76%	921	921
2017	1.545.022,72	1.237.198,11	-	127.166,75	22.861,82	4.726,89	-	171.499,85	80,07%	11,10%	91,17%	909	909
2018	1.600.032,84	1.273.718,69	-	-	162.388,28	27.862,13	10.632,29	186.022,70	77,14%	10,91%	87,13%	878	878
2019	1.650.932,53	1.237.673,54	-	-	-	156.733,91	9.926,57	166.660,48	77,31%	10,41%	87,25%	872	872
2020	1.669.679,97	1.396.686,83	-	-	-	-	106.907,01	106.907,01	83,65%	6,40%	90,02%	860	860
PTITIGLIO	101.841,42	85.685,86	1.190,44	1.184,44	2.809,61	-	1.836,71	6.228,27	84,38%	6,12%	96,23%	18	18
2016	19.742,13	17.048,81	1.190,44	-	-	-	-	1.190,44	86,36%	6,03%	92,39%	18	18
2017	16.361,49	14.230,34	-	1.184,44	1.046,27	-	-	2.230,71	85,90%	13,47%	99,39%	14	14
2018	20.454,21	18.690,97	-	-	1.763,24	-	-	1.763,24	91,38%	6,62%	100,00%	14	14
2019	19.547,37	18.052,62	-	-	-	-	-	-	92,35%	0,00%	92,35%	18	18
2020	25.536,00	17.628,12	-	-	-	-	1.836,71	1.836,71	89,03%	4,00%	73,09%	18	18
MONTEBUGLIANESE	220.440,46	196.876,11	2.726,80	2.479,32	1.567,61	3.893,21	3.283,45	15.949,99	84,72%	6,42%	91,62%	27	27
2016	48.782,02	39.263,57	2.726,80	-	-	-	-	2.726,80	88,49%	5,59%	96,88%	27	27
2017	49.915,64	40.447,65	-	2.479,32	-	-	-	2.479,32	81,03%	4,97%	86,00%	27	27
2018	40.545,24	33.715,63	-	-	1.567,61	-	-	1.567,61	83,16%	3,87%	87,02%	27	27
2019	39.684,82	35.871,86	-	-	-	3.893,21	-	3.893,21	90,39%	9,81%	100		

RIPARTIZIONE ANALISI RISCOSSIONI ULTIMO QUINQUENNIO 2016-2020 E PRIMO TRIMESTRE 2021

COMUNE	TOTALE EMESSO ULTIMI 5 ANNI	RISCOSSIONI IN COMPETENZA ULTIMI 5 ANNI	RISCOSSIONI 2017 SU RESIDUI	RISCOSSIONI 2018 SU RESIDUI	RISCOSSIONI 2019 SU RESIDUI	RISCOSSIONI 2020 SU RESIDUI	RISCOSSIONI 2021 1° TRIM 2021 SU RESIDUI	TOTALE RISCOSSIONI SU RESIDUI ULTIMI 5 ANNI	% MEDIA RISCOSSIONI IN COMPETENZA	% MEDIA RISCOSSIONI SU RESIDUI	% MEDIA RISCOSSIONI SU RESIDUI ULTIMI 5 ANNI	% MEDIA RISCOSSIONI SU RESIDUI ULTIMI 5 ANNI	TOTALE UTENTI PER COMUNE	INSOLVENZA A PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ARBONOE CUTIGLIANO	176.073,11	154.476,36	1.205,49	1.276,78	1.064,80	2.465,88	2.824,87	8.238,82	87,41%	5,00%	92,41%	7,99%	22	609,54	13.408,83
ACQUANA	1.624.881,99	1.445.170,91	19.986,55	17.811,91	26.079,70	30.805,49	19.198,40	113.998,05	88,81%	7,02%	95,85%	4,15%	168	401,86	47.513,02
BUGGIANO	272.123,84	230.757,52	4.530,71	6.392,67	7.099,63	5.746,69	3.043,84	26.753,54	84,80%	9,83%	94,63%	5,37%	47	310,91	14.632,78
LAMPORCICO	143.961,61	136.407,64	3.076,25	5.203,75	4.203,58	4.285,00	2.840,37	19.607,04	84,41%	11,96%	96,47%	3,63%	28	212,30	5.046,93
LARGIANO	298.268,39	270.757,04	3.743,61	4.224,39	4.235,72	5.775,75	3.224,54	22.204,54	90,70%	7,11%	97,91%	2,09%	20	215,42	6.247,21
MASSA F. COZZILE	186.269,51	153.141,28	4.234,04	4.240,77	4.464,62	6.749,16	2.998,19	22.696,78	82,67%	12,23%	94,90%	5,10%	48	194,70	9.441,45
MONSILIMANO TERME	1.422.886,16	1.153.145,68	23.478,30	20.869,74	27.240,95	40.490,33	22.703,37	135.302,00	81,05%	9,54%	90,59%	9,41%	139	962,87	133.836,39
MONTALE	207.715,90	192.483,77	2.432,80	2.638,89	4.596,36	2.761,89	2.640,30	13.041,44	92,67%	7,24%	99,91%	0,09%	21	9,18	190,89
MONTecatini TERME	12.480,05	11.698,60	267,93	269,93	-	105,57	167,22	872,45	93,03%	6,99%	100,00%	0,00%	2	-	-
PISCIA	2.864.096,69	2.350.463,91	37.130,94	38.460,27	52.541,45	75.941,48	38.884,40	242.948,54	82,04%	8,48%	90,52%	9,48%	332	818,31	271.680,34
PIVEA NIEVOLE	407.590,11	430.317,32	4.803,63	6.028,17	1.388,36	10.448,06	7.319,37	29.987,50	86,49%	6,09%	92,51%	7,49%	50	744,90	37.245,20
PISTOIA	8.077.093,62	6.420.996,67	152.817,50	149.225,01	177.727,32	215.964,09	136.227,60	811.961,82	79,50%	10,05%	81,55%	18,45%	888	850,66	844.187,03
PITEGLIO	109.841,82	85.653,06	1.130,61	1.184,44	2.819,51	-	1.036,71	4.225,27	84,10%	6,11%	90,21%	9,79%	16	623,08	9.168,48
PONTEDUGLIANESE	220.146,46	186.876,11	2.739,00	2.476,32	1.567,61	3.809,21	3.280,45	13.348,59	84,70%	6,52%	91,02%	8,98%	27	733,88	19.814,76
QUARRATA	1.044.054,90	866.403,23	16.790,72	15.593,61	24.580,22	25.812,06	19.177,06	106.952,57	83,01%	9,77%	92,77%	7,23%	106	711,90	75.461,30
SAMBUCIA PISTOIESE	14.044,41	11.938,50	-	605,45	808,30	527,49	465,61	1.952,25	85,01%	13,90%	98,01%	1,09%	16	9,60	153,06
SAN MARCELLO	609.747,28	531.113,23	9.700,23	6.383,23	12.707,43	14.247,09	7.591,49	50.629,45	87,10%	8,80%	95,41%	4,59%	63	444,52	28.006,65
SERRAVALLE PISTOIESE	477.872,77	408.238,76	6.962,77	10.519,23	10.559,84	10.559,84	5.515,79	53.715,60	85,49%	11,24%	96,27%	3,31%	51	312,13	15.918,86
LUZZANO	83.028,52	69.564,88	5.751,58	586,00	5.252,11	1.700,72	797,72	10.499,00	83,10%	12,54%	95,70%	4,30%	15	240,11	3.609,05
Totale complessiva	18.386.548,17	15.139.626,04	279.839,24	294.894,27	366.543,98	466.624,62	292.781,07	1.688.453,13	82,52%	9,80%	91,52%	8,48%	2068	733,02	1.817.237,03



Ai fini della determinazione del contributo in conto esercizio a carico specifico di ciascun Comune socio, che verrà introdotto nella bozza di rivisitazione dell'attuale CdS di prossima scadenza (*gr.* paragrafo n. [4.3.3](#) che segue) quale *assumption* essenziale del Piano di risanamento, è stata altresì effettuata una più approfondita analisi di dettaglio dei crediti insoluti suddivisi per ciascun Comune socio e, a sua volta, a seconda della tipologia del credito stesso, come da tabella riepilogativa sotto riportata.

Tipologia
ACCONTI
ALTRO
CANONE LOCAZIONE
INTERESSI E SANZIONI
LAVORI
SERVIZI VARI A RIMBORSO
SERVIZI VARI A RIMBORSO
UTENZE A RIMBORSO
VENDITE

L'analisi suddetta, suddivisa per ciascun Comune socio e meglio riepilogata nell'**Allegato n. 1** della presente Relazione, risulta utile ai rispettivi Uffici "*Servizi sociali*" comunali, di concerto con l'Ufficio legale della Società, per individuare le più opportune e incisive azioni da porre in essere al fine di ridurre gli effetti negativi dell'insolvenza.

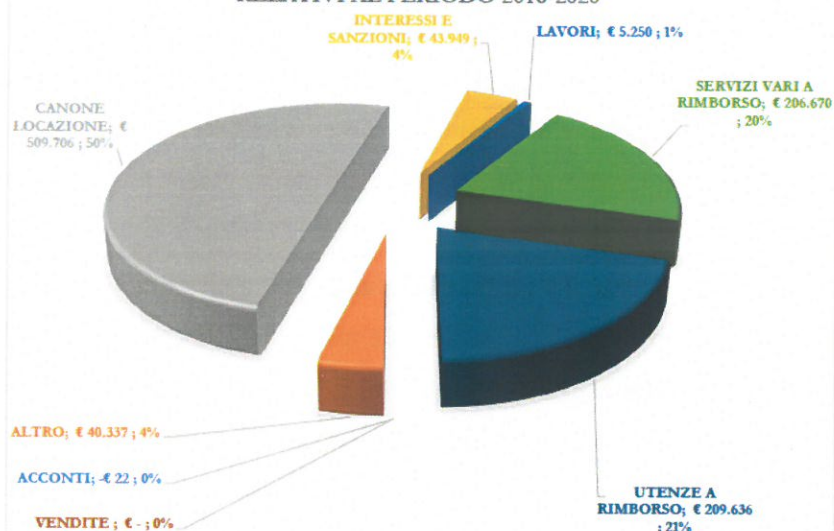
Si riporta di seguito, per mera rappresentazione dell'analisi svolta, la situazione dell'insolvenza emersa con riferimento alla posizione del Comune socio di maggioranza relativa.

COMUNE DI PISTOIA - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

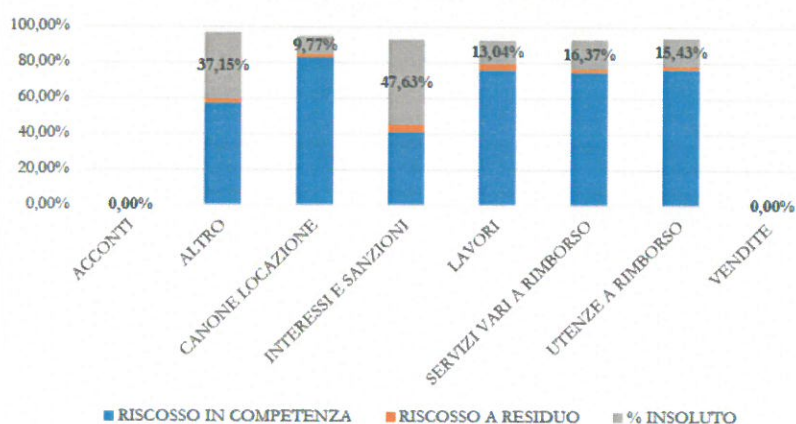
VOCE DI BILIEZZAZIONE	PERIODO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDIA PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2018	1.631.388	1.475.699	151.459	22.004	12.479	16.677	6.535	186.832	79,37%	11,89%	96,24%	5,24%	923	161.380
ACCIDENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRI	23.731	14.225	1.395	199	146	-	-	1.740	51,44%	7,35%	44,80%	33,20%	923	7.946
CANONE LOCAZIONE	1.062.990	831.489	88.824	14.444	8.029	8.002	2.443	121.746	80,10%	11,49%	91,54%	8,64%	923	89.756
INTERESSI E SANZIONI	13.090	4.864	1.545	708	256	439	193	3.192	37,14%	24,30%	61,50%	11,50%	923	5.852
LAVORI	14.497	12.774	1.033	-	338	93	19	1.560	86,37%	10,07%	96,44%	4,18%	923	1.820
SERVIZI VARI A RIMBORSO	199.919	152.305	18.242	2.130	1.349	2.510	1.111	23.361	76,14%	12,09%	88,23%	11,13%	923	23.253
UTENZE A RIMBORSO	294.160	240.027	21.709	4.504	2.331	3.833	814	33.253	80,94%	11,32%	92,26%	7,87%	923	23.253
ANNO 2019	1.148.923	1.137.136	-	127.863	32.469	17.391	6.079	183.800	80,97%	9,89%	90,86%	6,92%	909	167.703
ACCIDENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRI	20.122	10.803	-	1.024	259	476	-	22	53,49%	9,11%	53,60%	46,20%	909	8.297
CANONE LOCAZIONE	1.005.092	831.742	-	84.252	9.404	9.028	2.478	22	82,27%	9,20%	91,47%	11,24%	909	173.507
INTERESSI E SANZIONI	19.380	8.180	-	3.368	577	762	465	24	41,83%	8,12%	41,95%	18,20%	909	11.406
LAVORI	8.875	7.180	-	972	310	40	44	25	80,90%	9,20%	90,10%	18,82%	909	2.040
SERVIZI VARI A RIMBORSO	199.803	150.446	-	17.511	3.178	3.935	847	22	75,31%	9,01%	84,32%	26,44%	909	40.318
UTENZE A RIMBORSO	291.550	228.797	-	21.053	9.081	4.051	865	22	75,48%	9,01%	84,48%	21,52%	909	63.732
ANNO 2020	1.000.833	1.075.789	-	-	162.588	27.862	18.832	188.883	77,82%	10,87%	88,69%	8,89%	879	176.431
ACCIDENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRI	20.483	12.447	-	-	1.301	155	34	1.390	42,11%	5,72%	47,84%	31,13%	879	7.800
CANONE LOCAZIONE	1.016.371	838.149	-	-	92.451	10.718	5.505	108.872	81,33%	10,31%	91,64%	8,34%	879	107.000
INTERESSI E SANZIONI	24.755	9.080	-	-	3.028	910	566	4.502	36,80%	13,19%	50,00%	45,21%	879	13.000
LAVORI	5.431	3.839	-	-	917	74	252	1.242	70,89%	22,88%	93,77%	6,87%	879	3.940
SERVIZI VARI A RIMBORSO	303.497	194.532	-	-	23.922	9.863	3.865	36.550	65,57%	12,07%	77,64%	22,54%	879	79.000
UTENZE A RIMBORSO	272.027	190.701	-	-	20.072	5.344	1.430	27.427	79,59%	11,47%	91,06%	8,54%	879	26.000
ANNO 2021	1.000.933	1.037.874	-	-	-	105.724	9.027	114.751	77,41%	8,40%	85,81%	12,20%	872	176.507
ACCIDENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRI	19.817	12.551	-	-	-	649	92	741	46,90%	3,90%	49,80%	30,10%	872	3.725
CANONE LOCAZIONE	998.815	822.721	-	-	-	90.967	4.337	99.304	82,39%	9,34%	91,74%	8,00%	872	92.000
INTERESSI E SANZIONI	30.462	12.991	-	-	-	2.112	654	2.766	41,27%	9,08%	50,35%	49,65%	872	13.000
LAVORI	5.973	3.175	-	-	-	1.369	94	1.463	55,19%	24,27%	79,46%	32,54%	872	2.000
SERVIZI VARI A RIMBORSO	271.111	204.205	-	-	-	32.142	2.490	34.632	75,32%	12,85%	88,17%	11,83%	872	37.000
UTENZE A RIMBORSO	271.852	182.430	-	-	-	32.469	3.093	35.562	72,58%	11,44%	84,02%	20,42%	872	37.000
ANNO 2022	1.000.833	1.075.789	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACCIDENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRI	24.823	11.720	-	-	-	-	3.179	2.179	41,21%	8,30%	55,51%	44,49%	860	13.000
CANONE LOCAZIONE	1.091.784	890.530	-	-	-	-	63.453	97.885	87,88%	9,31%	92,19%	7,13%	860	90.000
INTERESSI E SANZIONI	4.379	2.963	-	-	-	-	199	199	47,71%	4,50%	72,24%	27,74%	860	1.214
LAVORI	5.078	3.543	-	-	-	-	272	272	69,78%	5,36%	75,14%	24,86%	860	1.200
SERVIZI VARI A RIMBORSO	208.209	235.598	-	-	-	-	18.153	18.153	91,73%	4,30%	98,03%	11,97%	860	40.000
UTENZE A RIMBORSO	255.395	192.314	-	-	-	-	22.450	22.450	79,31%	6,87%	86,18%	15,82%	860	47.000
TOTALE COMPLESSIVO	8.077.894	6.428.997	152.419	149.328	877.727	210.964	136.324	649.432	79,26%	7,89%	87,15%	12,57%	869	1.545.827

VOCE DI BILIEZZAZIONE	PERIODO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDIA PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ACCIDENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRI	108.517	62.140	1.395	1.225	1.627	1.280	2.305	6.959	57,54%	5,63%	63,17%	37,17%	860	45.317
CANONE LOCAZIONE	5.214.752	4.515.650	88.824	98.476	116.143	117.712	78.218	389.389	82,76%	7,47%	90,23%	9,77%	860	574.706
INTERESSI E SANZIONI	92.263	37.631	1.545	3.676	3.899	4.223	2.858	10.683	40,79%	11,38%	52,17%	47,83%	860	49.944
LAVORI	40.253	30.513	1.033	972	1.345	1.400	641	4.400	75,80%	11,13%	86,93%	13,40%	860	5.250
SERVIZI VARI A RIMBORSO	1.242.802	941.107	18.242	19.681	20.440	48.449	25.475	113.028	74,53%	9,13%	83,66%	16,37%	860	206.470
UTENZE A RIMBORSO	1.330.409	1.033.840	21.709	25.617	32.084	42.700	27.531	114.914	76,11%	8,46%	84,57%	15,49%	860	206.470
TOTALE COMPLESSIVO	8.077.894	6.428.997	152.419	149.328	877.727	210.964	136.324	649.432	79,26%	7,89%	87,15%	12,57%	869	1.545.827

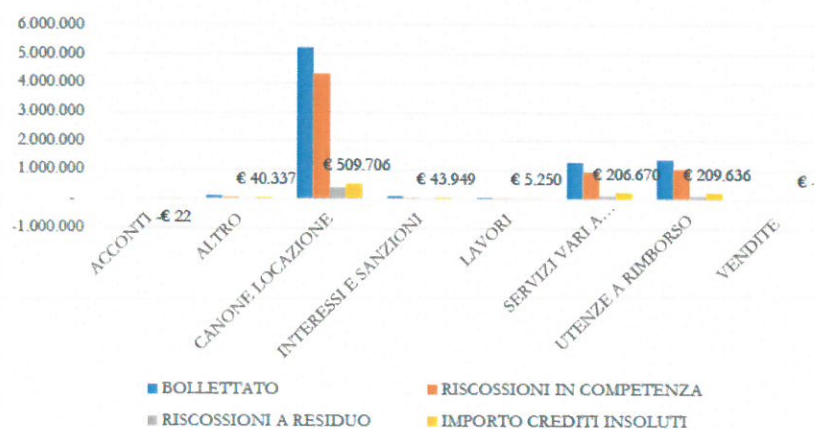
COMUNE DI PISTOIA
COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021
RELATIVI AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI PISTOIA
PERCENTUALI MEDIE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI PISTOIA
VALORE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



In conclusione, tenuto conto di quella che è risultata essere la percentuale media di insolvenza che caratterizza i crediti della Spes dell'ultimo quinquennio, al netto degli utilizzi del Fondo per dare copertura agli stralci dei crediti precedentemente descritti, il corretto ammontare del Fondo svalutazione crediti al 31 Marzo 2021 risulterebbe essere almeno pari a circa 1,5 milioni di Euro con un conseguente maggiore accantonamento, da appostare nel bilancio dell'esercizio 2021, per circa 960 mila Euro.

L'entità del Fondo svalutazione crediti al 31 Marzo 2021, risulta essere la sommatoria delle seguenti duplici svalutazioni dell'intera massa creditizia:

- 1) la prima applicando all'ammontare dei crediti riferiti all'ultimo quinquennio 2016-2020 (pari ad Euro 1.557.237), il completamento a 100 della percentuale media delle riscossioni a residuo degli ultimi 5 anni, **pari al 47,98%**; quest'ultima calcolata rapportando il suddetto valore residuo dei crediti ancora da incassare riferito al periodo 2016-2020 alla sommatoria dei crediti residui relativi al medesimo periodo non incassati in conto competenza (Euro 3.245.720), come evidenziato nelle tabelle che seguono:

ANALISI EVOLUZIONE RISCOSSIONI A RESIDUO PER ANNUALITA' ULTIMO QUINQUENNIO																
ANNO	IMPORTO EMESSO	IMPORTO INCASSATO IN C/COMPETENZA	IMPORTO RESIDUO 1^ ANNUALITA'	IMPORTO INCASSO 2017 IN C/RESIDUI	% INCASSATA	IMPORTO INCASSO 2018 IN C/RESIDUI	% INCASSATA	IMPORTO INCASSO 2019 IN C/RESIDUI	% INCASSATA	IMPORTO INCASSO 2020 IN C/RESIDUI	% INCASSATA	IMPORTO INCASSO 2021 IN C/RESIDUI	% INCASSATA	% TOTALE INCASSO RESIDUO	SALDO CREDITI DA INCASSARE AL 31.03.2021	% INSOLUTO SUL BOLLETTATO
2016	3.586.571	2.957.145	629.426	278.839	44,30%	41.382	6,57%	26.884	4,27%	30.378	4,83%	6.684	1,06%	61,00%	245.258	6,84%
2017	3.443.752	2.859.543	584.209	-	-	252.812	40,17%	44.352	7,05%	36.779	5,84%	5.637	0,90%	53,98%	244.629	7,10%
2018	3.802.842	3.037.861	764.982	-	-	-	-	295.308	46,92%	58.167	9,24%	16.474	2,62%	58,78%	395.033	10,39%
2019	3.635.336	2.936.513	698.813	-	-	-	-	-	-	340.801	54,14%	11.391	1,81%	55,98%	346.621	9,53%
2020	3.888.049	3.319.758	568.291	-	-	-	-	-	-	-	-	242.584	38,54%	38,54%	325.696	8,38%
TOTALE	18.356.540	15.110.820	3.245.720	278.839	-	294.194	-	366.544	-	466.125	-	282.781	-	-	1.557.237	8,48%

Σ IMPORTI RESIDUI 1^ ANNUALITA' (2016-2020)	SALDO DA INCASSARE	% INSOLUTO SU RESIDUI 1^ ANNUALITA'
3.245.720	1.557.237	47,98%

- 2) la seconda applicando all'ammontare dei crediti riferiti al periodo precedente all'ultimo quinquennio 2016-2020 (crediti *ante* 2016), pari ad Euro 818.050, la percentuale del 90% quale maggiorazione sulla percentuale precedente in considerazione del fatto che trattasi di crediti il cui *ageing* è significativamente datato nel tempo, alcuni dei quali oggetto di piani di rientro con termini ultimi di pagamento di gran lunga superiori a quello di durata del Piano di risanamento (termine ultimo piani di rientro anno 2078). Per effetto di quanto sopra il ritenuto congruo ammontare del Fondo svalutazione crediti per l'anno 2021, ammonterebbe a circa 1,5 milioni di Euro; sottraendo da tale importo l'ammontare del Fondo alla data del 31 Dicembre 2020 pari a circa 540 mila Euro (importo già al netto degli stralci da effettuarsi), ne risulta che il valore del maggior accantonamento da appostare nel bilancio di esercizio 2021, ammonterebbe a **circa 960 mila Euro**, il tutto come meglio esposto nella Tabella che segue:

MOVIMENTAZIONE FONDO SVALUTAZIONE CREDITI AL 31/03/2021		IMPORTO
a)	Fondo svalutazione crediti al 31/12/2020	1.059.756,74
b)	Crediti ANTE 2016 da stralciare (CESSATI NON Patrimonializzati)	-160.175,24
c)	Crediti 2016 e SUCC. da stralciare (CESSATI NON Patrimonializzati)	-171.060,68
d)	Stralcio fatture da emettere per Iva rivalsa Comuni su compensi tecnici pregressi	-191.882,71
e)=a+b+c	Fondo svalutazione crediti al 31/03/2021	536.638,11

MOVIMENTAZIONE CREDITI AL 31/03/2021		IMPORTO
f)	Crediti al 31/12/2020	3.066.978,99
b)	Crediti ANTE 2016 da stralciare (UTENTI CESSATI NON Patrimonializzati)	-160.175,24
c)	Crediti 2016 e SUCC. da stralciare (UTENTI CESSATI NON Patrimonializzati)	-171.060,68
g)	Incassi a residuo al 31/03/2021 rif. anni 2016-2020	-282.781,09
h)	Incassi a residuo al 31/03/2021 rif. anni ANTE 2016	-77.674,93
i)	Maggiori crediti al 31/03/2021 rif. anno 2021	375.715,75
l)=f+b+c+g+h+i	Crediti al 31/03/2021	2.751.002,80
j)	di cui crediti al 31/03/2021 anno 2021	375.715,75
m)	di cui crediti al 31/03/2021 anni 2016-2020	1.557.237,02
n)=l-i-m	di cui crediti al 31/03/2021 anni ANTE 2016	818.050,03

CALCOLO FONDO SVALUTAZIONE CREDITI AL 31/03/2021		IMPORTO
m)	Crediti al 31/03/2021 anni 2016-2020	1.557.237,02
o)	% svalutazione crediti anni 2016-2020 (Completamento a 100 della % media di riscossioni a residuo media 5 ANNI)	47,98%
p)=m*o	FSC crediti anni 2016-2020	747.133,77
n)	crediti al 31/03/2021 anni ANTE 2016	818.050,03
q)	% svalutazione crediti anni ANTE 2016 (Completamento a 100 della % media delle riscossioni a residuo ultimi 5 ANNI maggiorata di 42,02 punti percentuali)	90,00%
r)=n*q	FSC crediti anno anni ANTE 2016	736.230,03
s)=p+r	FSC TOTALE al 31/03/2021	1.483.363,80
t)=s-e	SVALUTAZIONE DA INSERIRE NEL PIANO DI RISANAMENTO	946.725,69

4.3.3. Il Contratto di Servizi: criticità e suggerimenti per la sua integrazione e corretta applicazione

La Spes è concessionaria i) del servizio di gestione degli immobili comunali destinati all'Edilizia Residenziale Pubblica, ii) dell'attività relativa agli interventi di manutenzione ordinaria/straordinaria sugli stessi nonché iii) della realizzazione di nuove abitazioni, concessione affidata congiuntamente da parte di 20 Comuni della Provincia di Pistoia, regolata sulla base del Contratto di Servizio in essere a far data dal 3 Settembre 2013 e di prossima scadenza entro l'anno corrente.

Sulla base delle condizioni contrattuali, l'attività di gestione amministrativa e manutenzione ordinaria/pronto intervento sugli immobili Erp, in linea generale, è autofinanziata dai canoni di locazione, mentre l'attività connessa agli interventi di manutenzione straordinaria degli alloggi Erp e delle nuove costruzioni è finanziata con risorse esterne trasferite secondo quanto stabilito dalle linee di indirizzo del LODE, a cui si aggiungono le ulteriori risorse derivanti dal riconoscimento di compensi per le attività tecniche svolte dal personale dipendente della Spes, come meglio sarà analizzato nel paragrafo che segue. Per quanto sopra, in linea teorica, l'equilibrio economico-finanziario della Società sarebbe pertanto garantito per effetto delle risorse suddette ma, in realtà, tali equilibri non risultano essersi concretizzati in passato per una serie di motivi legati soprattutto alle caratteristiche intrinseche del *business* (quali la cronica inesigibilità dei crediti, volatilità dei ricavi, ecc.).

Nel vigente CdS, precisamente all'art. 16, vige il principio generale secondo il quale *“devono essere salvaguardati gli equilibri economico-finanziari dei bilanci dei Comuni concedenti e della medesima Società concessionaria”*. Dall'interpretazione letterale di tale principio, sembrerebbe che, da un lato, vi sia la pretesa dei Comuni di vedersi effettuate le manutenzioni ordinarie e di pronto intervento (meglio dettagliate all'art. 10.1 del CdS) in misura pari a quella che garantisca il mantenimento in efficienza del proprio patrimonio pubblico²⁶, dall'altro, l'obbligo della Società di dover tendere sostanzialmente all'equilibrio di bilancio²⁷. E' indiscusso, però, che tali previsioni, siano tra loro contrastanti soprattutto quando ci si trovi in presenza, come nel caso di specie della Spes, di una gestione che può contare su limitate risorse economico-finanziarie reperibili su un mercato particolare come risulta essere quello dell'Edilizia Residenziale Pubblica, del tutto sconnesso rispetto ai meccanismi del simile mercato immobiliare commerciale. Nello specifico, difatti, considerata la finalità sociale dell'attività in questione (garantire alloggi a soggetti economicamente svantaggiati a fronte del pagamento di un canone sociale), è impensabile che i ricavi della gestione degli immobili Erp possano essere in grado di dare integrale copertura, senza contribuzione alcuna a carico della fiscalità generale (alla stregua di qualunque altro servizio di rilevanza sociale), sia ai relativi costi di gestione ma, soprattutto, al fabbisogno manutentivo ottimale del patrimonio gestito. Ne deriverebbe che l'attività di manutenzione ordinaria degli alloggi non possa che esser programmata in misura pari alle sole risorse annue residue, che peraltro dovrebbero rinvenirsi dai documenti programmatici quali il *budget* e il Piano triennale degli interventi da aggiornarsi annualmente, nell'ambito dei quali, stante l'assenza di fini di lucro, vi dovrebbe essere il tendenziale obbiettivo del pareggio di bilancio.

Come verrà ampiamente trattato nel proseguo, infatti, la Spes ha agito nel passato in assenza di qualsivoglia programmazione, effettuando manutenzioni annue in misura pari alle risorse di cui il *Management* riteneva di poter disporre sulla base dei dati di bilancio ma che, invece, non rappresentavano perfettamente la reale situazione economico-finanziaria della Società.

Dall'analisi sopra effettuata, quindi, emerge una prima reale criticità del vigente contratto di concessione e cioè che, seppur sia stato formalmente previsto il principio dell'equilibrio economico-finanziario, in sostanza non sono state contrattualmente ben disciplinate le modalità con cui lo stesso possa essere raggiunto. Nello specifico non risulta chiaro se, nell'eventualità che le risorse derivanti dalla concessione

²⁶ Ai sensi dell'art. 16, comma 2, del CdS, la Spes *“in quanto Concessionario è titolare delle somme versate dagli assegnatari e di quelle erogate, in via sussidiaria, dai Comuni ai sensi dell'art. 9 comma 8. Tali somme sono introitate dal Concessionario stesso nel proprio bilancio a titolo di proventi della concessione del servizio con le seguenti modalità: a) I canoni di locazione del patrimonio affidato con il presente contratto sono riscossi e trattenuti dal Gestore che a ciò provvede mediante fatturazione diretta agli assegnatari; b) I proventi dei canoni di locazione sono diretti a compensare i costi di amministrazione e di gestione derivanti dal presente contratto ed altresì sono finalizzati:*

- *a realizzare gli interventi edilizi di cui al precedente art. 10.1;*
- *a versare le quote previste dalla Legge regionale e.r.p., artt. 29 e 39, a favore del Fondo sociale regionale;*
- *a versare la quota spettante al Fondo sociale per l'edilizia residenziale pubblica di cui all'art. 13 Legge 457/1978 e successive norme integrative e di attuazione;*
- *a costituire il fondo per il sostegno a Situazioni di particolare disagio economico, previsto dall'art. 32 bis della Legge regionale e.r.p.;*
- *ad ogni altra destinazione consentita dalle norme statali e regionali in materia di edilizia residenziale pubblica.”*

²⁷ Obbligo, peraltro, statutariamente previsto nell'art. 1, comma 2.

non siano sufficienti a garantire la copertura di tutti gli obblighi contrattualmente previsti²⁸ (costi operativi di funzionamento nonché costi delle manutenzioni ordinarie e di pronto intervento), la Spes sia automaticamente autorizzata a ridurre l'ammontare delle manutenzioni programmate nell'anno oppure se, alla stregua di qualsivoglia concessione di pubblico servizio, debba esser previsto un contributo in “conto-prezzo” a garanzia dell'equilibrio economico-finanziario della concessione stessa (nel caso specifico, essendo la Spes *mono-business*, a garanzia degli equilibri aziendali a valere nel tempo).

Quanto sinora precisato trova conferma normativa nell'art. 165 del Dlgs. n. 50/2016 rubricato “Codice dei Contratti pubblici” in quale prevede che “Nei contratti di concessione [...] la maggior parte dei ricavi di gestione del concessionario proviene dalla vendita dei servizi resi al mercato. Tali contratti comportano il trasferimento al concessionario del rischio operativo [...] riferito alla possibilità che, in condizioni operative normali, le variazioni relative ai costi e ai ricavi oggetto della concessione incidano sull'equilibrio del piano economico finanziario. Le variazioni devono essere, in ogni caso, in grado di incidere significativamente sul valore attuale netto dell'insieme degli investimenti, dei costi e dei ricavi del concessionario. 2. L'equilibrio economico finanziario [...] rappresenta il presupposto per la corretta allocazione dei rischi di cui al precedente comma 1. Ai soli fini del raggiungimento del predetto equilibrio, in sede di gara l'amministrazione aggiudicatrice può stabilire anche un prezzo consistente in un contributo pubblico ovvero nella cessione di beni immobili. Il contributo, se funzionale al mantenimento dell'equilibrio economico-finanziario, può essere riconosciuto mediante diritti di godimento su beni immobili nella disponibilità dell'amministrazione aggiudicatrice la cui utilizzazione sia strumentale e tecnicamente connessa all'opera affidata in concessione. In ogni caso, l'eventuale riconoscimento del prezzo, sommato al valore di eventuali garanzie pubbliche o di ulteriori meccanismi di finanziamento a carico della Pubblica Amministrazione, non può essere superiore al quarantanove per cento del costo dell'investimento complessivo, comprensivo di eventuali oneri finanziari. [...] 6. Il verificarsi di fatti non riconducibili al concessionario che incidono sull'equilibrio del Piano economico finanziario può comportare la sua revisione da attuare mediante la rideterminazione delle condizioni di equilibrio. La revisione deve consentire la permanenza dei rischi trasferiti in capo all'operatore economico e delle condizioni di equilibrio economico finanziario relative al contratto”.

Dalla lettura del dettato normativo su riportato, emergono 3 questioni rilevanti che meritano di essere precisate:

- 1) nei contratti di concessione non vi è l'obbligo che la totalità dei ricavi di gestione debba provenire dalla vendita dei servizi resi al mercato ma solo la maggior parte di essi;
- 2) è pacifico che la tipologia di contratto in questione comporti necessariamente il trasferimento del rischio operativo in capo al concessionario stesso e che le relative variazioni di costi e ricavi, legate alla più o meno volatilità del mercato, debbano incidere sull'equilibrio del gestore, ma tutto ciò è da considerarsi applicabile in “*condizioni operative normali*” e, cioè, quando lo stesso (*rectius*, il

²⁸ Chiaramente in questa ipotesi analizzata gli scriventi fanno riferimento al caso in cui le motivazioni siano da ricercarsi nelle caratteristiche intrinseche del *business* come meglio precedentemente esposte e non nella “*mala gestio*” aziendale imputabile alla struttura organizzativa della Spes nella sua interezza da cima a valle (dalle scelte manageriali a quelle operative).

Management) possa incidere, attraverso proprie scelte gestionali ma comunque nei limiti imposti dal Capitolato prestazionale, ad autodeterminare le caratteristiche del servizio reso;

- 3) al verificarsi di fatti non riconducibili al concessionario, come previsto al comma 6 dell'articolo su riportato, che incidono sull'equilibrio economico-finanziario della concessione (*rectius*, Società), quali ad esempio la cronica morosità degli utenti ai quali i Comuni soci decidono di assegnare i propri alloggi Erp, può comportare (nel caso in questione "*deve necessariamente comportare*") la revisione della concessione stessa al fine di rideterminarne le condizioni iniziali di equilibrio, in difetto del quale l'equilibrio stesso non potrà che essere raggiunto riducendo i costi degli interventi manutentivi pur se ritenuti necessari e/o improrogabili²⁹.

Da tali considerazioni, quindi, derivano le seguenti 2 dirette conseguenze:

- a) nell'ambito del rinnovo del Contratto di Servizio in scadenza il prossimo Settembre c.a., occorre necessariamente che, sulla base dell'attuale dettato normativo del Codice dei Contratti, venga predisposto un apposito Piano economico-finanziario della concessione dal quale risulti garantito l'equilibrio lungo tutto l'arco della durata della stessa. In caso di approvazione del Piano di risanamento, a parere degli scriventi, si potrà ritenere legittimo il medesimo Piano anche per la suddetta finalità;
- b) inserire un apposito nuovo articolo nel rinnovando CdS che disciplini dettagliatamente le modalità di perseguimento dell'equilibrio economico-finanziario della concessione (*rectius*, Società) nell'eventualità che i ricavi della stessa non siano sufficientemente capienti a garantire la copertura di tutti gli obblighi contrattualmente previsti. In tal caso, a parere degli scriventi, come sarà dettagliatamente trattato nel prosegno, l'entità del contributo in "*conto-prezzo*", a garanzia dell'equilibrio economico-finanziario, deve essere parametrata alla percentuale di insolvenza media dei crediti relativi all'ultimo quinquennio rispetto a quello di riferimento.

Come detto in precedenza, le considerazioni di cui sopra esulano dalle eventuali eccezioni di sorta relative alla possibile riconducibilità dello squilibrio alla "*mala gestio*" aziendale, che potrebbe essere avanzata dai Comuni soci, in ragione del fatto che sulla Spes, essendo una società a totale partecipazione pubblica affidataria diretta di servizio pubblico locale, gli stessi, in ossequio dell'art. 16 dello Statuto sociale, devono esercitare un "*controllo analogo congiunto*"³⁰ a quello che eserciterebbero sui propri Uffici comunali, attraverso l'influenza dominante sia sugli obiettivi strategici che sulle decisioni operative della Società stessa.

²⁹ Resta inteso che tale decisione debba essere presa preventivamente dai Comuni nell'ambito del LODE su specifica richiesta della Società in difetto della quale il *Management* dovrà obbligatoriamente ridurre il livello degli interventi manutentivi già programmati, al fine di garantire l'equilibrio economico, ritenendosi comunque manlevato da qualsiasi responsabilità per gli effetti che ne potrebbero derivare sul mancato mantenimento in efficienza del patrimonio Erp.

³⁰ Per la definizione di "*controllo analogo congiunto*" si rimanda all'art. 2, comma 1, lett. d), del Tusp il quale definisce lo stesso come "*la situazione in cui l'amministrazione esercita congiuntamente con altre amministrazioni su una società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi. La suddetta situazione si verifica al ricorrere delle condizioni di cui all'articolo 5, comma 5, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50*".

Il suddetto controllo, ai sensi dell'art. 18 del vigente CdS, deve essere esercitato per il tramite dell'Ufficio comune di LODE, al quale la Società è obbligata a fornire un'adeguata informativa annuale (**a parer degli scriventi da porre in essere con cadenza trimestrale**), circa *“la propria attività e gli obiettivi di gestione, nonché i dati (tecnici, amministrativi ed economico-finanziari) necessari a definire i programmi di sviluppo del settore e a verificare la qualità e la quantità delle prestazioni effettuate”*.

Pertanto, i Comuni, congiuntamente per mezzo del LODE, devono fornire annualmente le linee di indirizzo strategico al *Management* della Spes e, conseguentemente, approvare (preferibilmente entro il 31 dicembre dell'anno precedente, alla stregua di quanto avviene negli Enti pubblici) i documenti programmatici e previsionali (*budget* annuale e triennale nonché il relativo Piano degli interventi manutentivi con specifica indicazione delle fonti di finanziamento degli stessi), utili, in primo luogo, quali opportuni strumenti gestionali operativi e di successivo controllo dell'azione amministrativa (i cui risultati della stessa devono essere presi a base per la determinazione degli eventuali premi di risultato da riconoscere al personale dipendente), nonché a dimostrare la sussistenza dell'equilibrio economico-finanziario aziendale nel breve e medio periodo.

I medesimi strumenti programmatici, come detto, sono sicuramente indispensabili a “condurre” l'azienda verso gli obiettivi strategici assegnati ma, di concerto, rappresentano i documenti di riferimento sui quali rendere adeguata informativa al LODE, per il tramite di periodici sintetici *report*, dai quali si evinca la reale efficienza, efficacia ed economicità aziendale (sia in termini qualitativi di “*outcome*” sia quantitativi in termini di “*performance*” economico-finanziarie).

Tali *report* devono avere l'obiettivo di informare l'Ufficio comune di LODE e, a cascata, i relativi Uffici finanziari/partecipate comunali, circa le situazioni problematiche e gli scostamenti delle voci di ricavo, di costo e patrimoniali inerenti la gestione, al fine di permettere agli stessi un tempestivo intervento (adeguamento delle risorse finanziarie, variazioni degli indirizzi strategici, variazioni organizzative, ecc.) e ripristinare le condizioni iniziali di affidamento della concessione.

Tale percorso informativo permetterebbe di scongiurare il ripetersi di situazioni di grave crisi aziendale come quella in cui versa attualmente la Spes, che richiede necessariamente interventi correttivi da parte dei Comuni soci.

Considerata la particolarità e complessità della gestione dovuta alle specifiche caratteristiche del *business*, nonché la significativa variabilità nel tempo delle risorse su cui la Società può fare affidamento, risulta necessaria l'implementazione di un affidabile e tempestivo sistema di *internal auditing* e controllo di gestione, che consenta la redazione di *report* in grado di:

- interloquire periodicamente con il LODE al fine di valutare gli scostamenti rispetto alle previsioni e decidere l'an e il *quantum* degli eventuali interventi correttivi da porre in essere;
- rendicontare le situazioni inerenti l'inesigibilità dei crediti relativi agli utenti di ciascun Comune socio (sia su canoni di locazione che su servizi a rimborso e quote servizi condominiali), nonché quantificare l'eventuale definitiva insufficienza di risorse destinate agli interventi manutentivi rispetto a quelle

previste nel *budget*, utili alla determinazione dell'eventuale contributo volontario integrativo per la riprogrammazione dei lavori nell'esercizio successivo;

- valutare periodicamente l'adeguatezza del Piano degli interventi manutentivi relativi alla manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili.

Sebbene il Contratto di Servizio vigente risulti, in linea generale, già sufficientemente strutturato, parimenti, reputiamo che lo stesso possa (*rectius*, debba) essere migliorato, tenuto conto delle seguenti esigenze che, di fatto, dovranno trovare rappresentazione nell'ambito del rinnovo del CdS:

- assicurare al concessionario risorse finanziarie adeguate per effettuare gli interventi manutentivi ordinari e di pronto intervento definiti annualmente dall'Ufficio Tecnico della Spes, per il tramite di un contributo in conto esercizio (**non obbligatorio** e da deliberare preventivamente in sede di LODE), utile alla copertura del *gap* economico, dato dalla differenza tra l'importo del fabbisogno minimo per gli interventi di cui sopra e le risorse disponibili proprie della Società stessa rinvenibili dal *budget* annuale;
- definire le azioni per fronteggiare le eventuali sofferenze finanziarie dovute alla cronica morosità nell'incasso dei canoni di locazione e servizi a rimborso, quali:
 - ✓ temporizzare in maniera puntuale le attività di controllo degli incassi e dell'attività di recupero crediti;
 - ✓ responsabilizzare i referenti comunali dei “*Servizi sociali*” al fine di intervenire tempestivamente, individuando in maniera oggettiva quelle che siano le morosità incolpevoli o di disagio sociale con conseguente assegnazione alla Spes di adeguati indennizzi finanziari;
 - ✓ prevedere meccanismi sanzionatori più efficaci che disincentivino gli assegnatari “*non disagiati*” dal non effettuare il pagamento dovuto o, comunque, ritardarlo;
- definire azioni per minimizzare le sofferenze nei rimborsi delle spese condominiali anticipate dalla Società, rendendo effettivamente tempestive le rendicontazioni e le imputazioni agli assegnatari delle suddette spese;
- disciplinare dettagliatamente la modalità di perseguimento dell'equilibrio economico-finanziario della Società, al fine di stabilizzare il livello delle risorse necessarie a garantire la funzionalità della stessa e l'espletamento delle principali attività istituzionali, attraverso il riconoscimento, da parte di ogni singolo Comune socio, di un contributo in “*conto-prezzo*” (**da rendersi obbligatorio**) determinato in misura pari alla percentuale di insolvenza media registrata nell'ultimo quinquennio antecedente a quello di riferimento.

Tale percentuale, a parere degli scriventi, può essere determinata per il tramite della presente formula:

$$\text{Insolvenza \% media del Comune "X"} = \frac{\sum \text{Crediti al 31.12 ultimo quinquennio bollettato}}{\sum \text{Importo bollettato ultimo quinquennio}}$$

Al fine di individuare l'ammontare del contributo in "conto-prezzo" che ciascun Comune socio dovrà versare in funzione dell'insolvenza registrata negli incassi da parte dei propri assegnatari, la suddetta percentuale dovrà essere applicata all'ammontare del "bollettato" Erp dell'esercizio di competenza.

Riteniamo opportuno far presente che il contributo di cui sopra rappresenta la quota parte del "bollettato" annuale che, sulla base dell'analisi storica, non verrà incassato da parte della Società. In ciascuna annualità, ovviamente, tale percentuale dovrà essere oggetto di rideterminazione sulla base degli andamenti delle riscossioni dell'ultimo quinquennio, tale per cui la percentuale stessa potrà subire, di conseguenza, variazioni in aumento o in diminuzione.

E' da precisare che il contributo suddetto risulta essere *condicio sine qua non* per garantire l'equilibrio economico della Società ma, relativamente alla dimensione finanziaria, occorre far presente che la Società dovrà, comunque, attenzionare costantemente l'andamento dei flussi di cassa, in considerazione della ineludibile discrasia temporale tra il momento di sostenimento dei costi di gestione e l'effettivo incasso di quota parte dei crediti non riscossi nell'anno di competenza della bollettazione.

Per facilitare la comprensione del meccanismo di cui sopra si riporta di seguito un esempio di calcolo del contributo in questione.

ANNO	Importo <i>Bollettato</i>	Incassi in c/competenza	Incassi in c/residui	Crediti al 31.03.2021	% Insolvenza
2016	100.000	85.000	7.500	7.500	7,50%
2017	120.000	100.000	10.000	10.000	8,33%
2018	120.000	105.000	7.000	8.000	6,66%
2019	150.000	130.000	5.000	15.000	12,50%
2020	170.000	160.000	3.000	17.000	10,00%
MEDIA PONDERATA					9,00%

Nello specifico, a parere degli scriventi, si ritiene opportuno che siano poste in essere le seguenti modifiche/integrazioni delle disposizioni previste nel vigente Contratto di Servizio, il tutto come di seguito rappresentato:

Art. 3 – Descrizione del patrimonio

Si ritiene opportuno inserire, successivamente al comma 3 dell'articolo in questione, la seguente previsione: "L'Elenco aggiornato del patrimonio gestito, suddiviso per singolo Comune socio, costituisce allegato obbligatorio al bilancio di esercizio".

Art. 7 – Funzioni dei Comuni

Al riguardo occorrerebbe superare l'incertezza determinata dal termine "mandato" (espressa in modo atecnico), ipotizzando di sostituire la locuzione "pieno mandato" inserita al comma 1 con "incarico", nonché di eliminare invece la locuzione "per loro conto" sempre inserita al comma 1.

Allo stesso tempo appare parimenti opportuno, al fine di rendere coerente la programmazione degli interventi con le risorse finanziarie a disposizione risultanti dal *budget* annuale, disciplinare in maniera più chiara il contenuto del 2° comma.

Art. 8 – Affidamento della gestione

Relativamente al presente articolo reputiamo che occorra coordinare gli indirizzi del LODE con le risorse assegnate/disponibili.

Ipotizziamo di integrare il terzo punto in elenco del suddetto articolo 8, che recita “ – *ad osservare ed eseguire le deliberazioni assunte dal L.O.D.E. di Pistoia nelle materie oggetto dell'affidamento*”, aggiungendo la dicitura “*compatibilmente alle risorse proprie della Società e a quelle eventualmente messe a disposizione dai Comuni soci ai sensi di quanto previsto dal successivo art. ____³¹, rinvenienti dal budget annuale approvato*”.

Art. 9 – Attività di gestione

Considerato che l'integrazione di più significativa rilevanza del presente CdS attiene alla questione della cronica morosità degli assegnatari nel pagamento dei canoni di locazione e/o dei servizi a rimborso, nonché alla correlata e improrogabile esigenza di manlevare la Società da tale gravame (ovviamente nel solo caso in cui tale morosità non dipenda da inerzia nell'attività di recupero del credito da parte della struttura operativa della Società), quale condizione necessaria per garantire l'equilibrio economico della Società, riteniamo debba essere cassata la previsione di cui al comma 7 del suddetto articolo che recita “*con assunzione del rischio di eventuali morosità*”.

Art. 16 – Equilibrio economico-finanziario della concessione

In ossequio al dettato normativo dell'art. 165 del nuovo Codice dei Contratti, riteniamo che occorra rendere effettivo il perseguimento dell'equilibrio economico-finanziario della concessione, compatibilmente con le linee di indirizzo del LODE, prevedendo l'obbligatorietà degli strumenti di programmazione annuale e triennale (*budget* annuale e triennale, Piano degli interventi di manutenzione, con specifica indicazione delle fonti di finanziamento a copertura degli stessi) da predisporre a cura della Società e da sottoporre all'approvazione del LODE entro il 31 dicembre dell'anno precedente a quello a cui tali documenti/programmazioni si riferiscono.

Si suggerisce, pertanto, di inserire, di seguito al comma 1, (ridefinendo la numerazione di tutti i commi), la seguente dicitura: “*Entro il 30 novembre di ciascuna annualità la Società predispone e presenta al LODE, nonché ai singoli Consigli Comunali dei Comuni associati, il budget pluriennale riferito al triennio successivo, nonché il Piano degli interventi manutentivi ordinari e di pronto intervento sugli alloggi Erp di ciascun Comune, anch'esso avente la stessa valenza triennale e da aggiornare annualmente. I documenti di cui sopra devono essere oggetto di specifica approvazione da parte del LODE entro 31 dicembre dell'anno precedente a quello della prima annualità del triennio a cui si riferiscono*”.

Inoltre, ai fini della salvaguardia degli equilibri economico-finanziari della Società, dovrà altresì essere inserito il seguente comma: “*Ai fini della salvaguardia degli equilibri economico-finanziari della Società concessionaria,*

³¹ Numero dell'articolo non riportato in quanto nell'ambito della rivisitazione del CdS, la numerazione degli articoli potrà subire variazioni.
Pagina 82 di 172

all'interno del budget di cui al comma precedente, deve essere iscritto tra i ricavi un contributo in conto esercizio, ad integrazione di prezzo, a carico dei Comuni soci, da calcolarsi in misura massima pari alla quota di fatturato annuo non recuperabile determinata applicando, al fatturato stesso, la percentuale media di insolvenza rilevata con riferimento all'ultimo quinquennio, i cui dati relativi agli effettivi incassi risultano essere interamente disponibili al momento di redazione del budget (per l'esercizio di prima applicazione del contributo in questione, da inserire nel budget 2022, il quinquennio di riferimento risulta essere il 2016-2020). Il contributo in questione deve essere determinato, per ciascun Comune, in relazione alla percentuale di insolvenza media degli assegnatari degli alloggi insistenti sul proprio territorio comunale. Ciascun Comune dovrà garantire il pagamento del suddetto contributo a favore della Società entro il termine del 30 giugno dell'esercizio di competenza dello stesso”.

Ad ulteriore integrazione del contenuto del presente articolo, al fine di evitare quanto più possibile il depauperamento del patrimonio immobiliare Erp di proprietà di ciascun Comune socio, potenzialmente derivante dall'insufficienza degli interventi di manutenzione ordinaria e/o di pronto intervento rispetto al fabbisogno minimo annualmente previsto dall'Ufficio tecnico della Società nell'ambito del Piano degli interventi manutentivi, potrà essere prevista la possibilità di riconoscere alla Società stessa **un contributo volontario integrativo** a copertura del gap economico, dato dalla differenza tra l'importo del fabbisogno minimo suddetto e quello relativo alle risorse disponibili proprie della Società. Per quanto detto, il contenuto del comma aggiuntivo sarebbe: *“Al fine di mantenere in stato di efficienza e di maggior utilizzabilità il patrimonio immobiliare Erp di proprietà di ciascun Comune socio, può essere riconosciuto alla Società, previa deliberazione del LODE, un contributo volontario integrativo in conto esercizio vincolato ai soli fini di interventi manutentivi ordinari, da quantificarsi in misura pari alla differenza tra l'importo del fabbisogno manutentivo minimo per ciascun Comune, annualmente previsto dall'Ufficio tecnico della Società nell'ambito del Piano degli interventi manutentivi, e le risorse proprie della Società specificamente destinate a tale tipologia di interventi”.*

Infine, si precisa che il contenuto di cui all'attuale comma 2 dell'articolo in questione, dovrà essere rivisto in funzione delle intervenute disposizioni normative regionali in materia.

Art. 18 – Informativa al LODE

Sulla base di quanto riportato nel precedente articolo 16, si ritiene che possa essere così rivisto il punto 1, del comma 1, dell'articolo in commento, al fine di tener conto della dimensione economica e non solo finanziaria del servizio: *“1. A presentare annualmente entro il 30 novembre di ogni anno i documenti programmatici (budget pluriennale e Piano degli interventi triennale), di cui al precedente art. 16”*, mentre, si ritiene di poter cassare il punto 2 del medesimo comma.

Si ritiene inoltre che l'elenco delle informazioni minime da inserire nel *report* di cui al punto 3, comma 1, del presente articolo in commento, debba essere rivisto e, comunque, al suo interno dovrà essere inserito l'elenco, suddiviso per ciascun Comune, dei crediti in sofferenza relativi ai canoni di locazione e ai servizi a rimborso e alle quote di servizi condominiali, dato che, in sintesi, sarebbe opportuno inserire nei documenti informativi del bilancio di esercizio.

Infine, per rendere efficace l'attività di controllo analogo congiunto dei Comuni soci tramite il LODE, si propone di inserire prima dell'ultimo comma dell'articolo in commento, quanto segue: *"Il L.O.D.E., per esercitare le funzioni di controllo analogo congiunto ad esso affidate dai Comuni soci della Società concessionaria, si riunisce per svolgere tale funzione almeno trimestralmente al fine di esaminare le situazioni di gestione sottoposte all'attenzione da parte dell'Organo amministrativo della Società concessionaria per definire eventualmente le azioni di intervento"*.

Indipendentemente dalle suddette proposte di modifica/integrazione dell'attuale Contratto di Servizio, si ritiene comunque che lo stesso debba essere integralmente rivisto nel suo complesso, al fine di coordinare tutte le disposizioni ivi presenti con le implementazioni suggerite nel presente paragrafo.

4.3.4. Ricavi da Compensi Tecnici e raffronto con i costi di gestione del settore tecnico

I compensi tecnici rappresentano una delle varie voci di ricavo caratteristiche della Spes e sono costituiti dal rimborso delle spese tecniche e generali che la Società sostiene per gli interventi di recupero e manutenzione straordinaria degli immobili Erp, nonché per gli interventi costruttivi di nuova realizzazione Erp, così come previsto dagli artt. 10.2 e 10.3 del vigente Contratto di Servizio nelle misure stabilite dal Decreto della Regione Toscana n. 6315 del 24 Dicembre 2014 già in precedenza citato.

Infatti, le fasi di programmazione, studio, progettazione e relativa attuazione/verifica finale di corretta esecuzione in entrambi le tipologie di intervento sopra indicate, ossia *"Manutenzioni Straordinarie"* e *"Costruttive"*, sono seguite dal personale della Spes appartenente all'Area Tecnica *"Servizio Nuove Opere"*, di cui all'organigramma riportato al paragrafo che precede n. 2.4.

I compensi, stabiliti in misura percentuale da parte della Regione Toscana, risultano essere pari all'11% dell'importo dei lavori di nuove costruzioni (14% sino al 2014) e al 18% dei lavori per Manutenzioni Straordinarie (entrambi le percentuali al lordo Iva).

Procedendo con l'analisi dell'andamento dei compensi percepiti da Spes nell'arco degli ultimi cinque anni e confrontandoli con quelli delle annualità precedenti al quinquennio, emerge che gli stessi, nel loro complesso, hanno subito una drastica riduzione in conseguenza dei minori interventi per nuove costruzioni e/o manutenzioni straordinarie alloggi Erp, presentando una media nell'arco dell'ultimo quinquennio di circa 141 mila Euro (importo al netto dell'Iva), come meglio riportato nella Tabella che segue.

Descrizione	2016	2017	2018	2019	2020	Media ultimo quinquennio
Compensi tecnici per interventi costruttivi e manutenzioni straordinarie (importi netto Iva)	106.453	87.062	150.574	70.561	289.030	140.736

Come si evince dall'andamento del volume annuo di tale voce di ricavo, i compensi tecnici risultano essere alquanto fluttuanti nel tempo, in conseguenza sia dall'entità dei finanziamenti concessi, che dall'andamento e durata temporale dei lavori.

Ai fini delle previsioni circa il futuro andamento di questa specifica voce di ricavo, si ritiene che nel Piano di risanamento versione *"Baseline"* sia opportuno prendere a riferimento solo il suddetto valore medio

dell'ultimo quinquennio, in considerazione dell'incertezza di quelli che potranno essere gli interventi finanziati su cui la Spes potrà contare nel prossimo futuro e non quello di più alto valore relativo all'ultima annualità 2020.

Allo stesso tempo, tenuto conto che la Spes ha partecipato ad un bando pubblico previsto nel “*Programma Innovativo nazionale per la Qualità dell’Abitare*”, al fine di ottenere il finanziamento per i lavori di recupero dell'ex area “*Ricciarelli-Cerri*” (Progetto *Pinqua ID-501*) che della riqualificazione della zona “*Le Fornaci*” (Progetto *Pinqua 1*), è da precisare che, come vedremo nel proseguo, considerata l'avvenuta ammissione a finanziamento dei progetti in questione da parte del *Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili* (vedasi [introduzione](#) e note [n. 14](#) e [n. 15](#)), è ragionevole ritenere che la Spes stessa potrà beneficiare, tra le altre, di ricavi per compensi tecnici rispettivamente pari a circa 538 mila Euro (Progetto *Pinqua ID-501*) e circa 1,359 milioni di Euro (Progetto *Pinqua 1*), il tutto per complessivi circa **1,897 milioni di Euro** (oltre Iva di legge), importo da aggiungersi ai precedenti compensi tecnici base, che genererà flussi finanziari nell'arco di tempo previsto nei cronoprogrammi dei progetti stessi compreso tra il 2021 e il 2027.

Stante, comunque, la presenza di una ineludibile residua alea di rischio che, nonostante l'inserimento di tali progetti nella graduatoria Ministeriale, possa compromettere il riconoscimento del finanziamento nella misura integrale richiesta dalla Società, si è ritenuto prudente non prevedere, direttamente nell'ambito della versione “*Baseline*” del Piano di risanamento, le specifiche poste di ricavo aggiuntive le quali sono state oggetto di valorizzazione quali *Upside* delle altre versioni migliorative del Piano di risanamento stesso, come meglio esposto nei paragrafi che seguono [n. 8](#) e [10](#) (vedasi altresì schema “*Identificazione delle Linee Strategiche del Piano*”)

Sempre relativamente alla questione dei compensi tecnici, giova sottolineare che la Spes ha altresì avviato la procedura tecnica-amministrativa per usufruire dell'eventuale “*Superbonus 110%*” di cui al Dl. n. 34/2020, cd. “*Decreto Rilancio*”, così da beneficiare dell'agevolazione fiscale collegata alla riqualificazione dei condomini e delle singole abitazioni, con interventi di efficientamento energetico (cd. “*Ecobonus*”) e miglioramento sismico (cd. “*Sismabonus*”), considerato che gli Istituti autonomi case popolari (ex Iacp) risultano essere possibili fruitori degli interventi realizzati su immobili di loro proprietà, ovvero gestiti per conto dei Comuni ed adibiti a edilizia residenziale pubblica, operazione che riguarderebbe circa mille alloggi attualmente gestiti da Spes.

A tal specifico riguardo la Spes ha attivato, a mezzo avviso pubblico informativo, la procedura del “*partenariato pubblico/privato*” ex artt. 180 e seguenti, del Dlgs. n. 50/2016, al fine di ricevere proposte finalizzate alla suddetta riqualificazione del patrimonio immobiliare gestito.

Con riferimento a questa ulteriore e rilevante operazione di riqualificazione degli immobili Erp, è ragionevole ritenere, al pari del quanto precisato dal nuovo *Management* che, qualora la stessa venisse a concretizzarsi, si genereranno benefici sia a vantaggio dei fabbricati che dei singoli alloggi Erp, migliorando nel complesso la qualità e la sicurezza nell'abitare, con conseguenti profitti economici sia

indiretti, da ricollegarsi alle riduzioni di oneri di manutenzione sulle parti comuni dei fabbricati, che diretti, per incremento dei canoni di affitto nel caso di raggiungimento della classe energetica "B" o superiore. Parimenti, è opportuno evidenziare che l'eventuale esecuzione di detti interventi agevolati di natura manutentiva straordinaria, comporteranno un grande impegno per la struttura tecnico/operativa/amministrativa di Spes, senza che ciò possa determinare nel contempo ulteriori introiti per compensi tecnici, fatti salvi quelli per la direzione tecnica dei lavori che, come vedremo, potranno essere gestite internamente, anche per il tramite di assunzioni temporanee di personale, oppure affidate a professionisti esterni, il tutto come verrà meglio descritto nel proseguo al paragrafo n. 6).

Al riguardo, è da rilevare altresì che, nel corso dell'ultimo quinquennio, il costo medio del personale tecnico della Spes addetto a tale specifiche attività inerenti gli interventi manutentivi straordinari e le nuove costruzioni, si è attestato – sulla base delle percentuali di attribuzione/ripartizione del costo di ciascuna UL stabilita dal *Management* della Società – in circa 304 mila Euro, a fronte di compensi tecnici medi per il medesimo periodo per circa 141 mila Euro, con una copertura specifica media del servizio in questione pari al 51,18%, motivo per cui la Società necessariamente ha provveduto e dovrà provvedere per il futuro a coprire la differenza di tale voce di costo drenando risorse provenienti dalle altre attività istituzionali, il tutto come meglio indicato nelle tabelle che seguono.

	2016	2017	2018	2019	2020	Media quinquennio
Costo del personale "Area Tecnica" per interventi recuperi/MS + NC						
Costo del personale per Interventi edilizi MS e NC	271.137	254.649	247.055	168.061	152.067	218.594
Quota parte spese generali personale per Interventi edilizi MS e NC	99.047	91.684	97.077	63.004	75.481	85.259
Totale generale	370.184	346.333	344.132	231.065	227.548	303.852
	2016	2017	2018	2019	2020	Media quinquennio
Compensi tecnici per interventi recupero/MS + NC						
Compensi per interventi costruttivi (netto Iva)	34.272	14.115	72.251	28.060	20.581	33.856
Compensi per recupero e MS (netto Iva)	72.180	72.947	80.782	42.502	268.448	107.372
Totale generale	106.453	87.061	153.033	70.561	289.030	141.228
	2016	2017	2018	2019	2020	Media quinquennio
% Copertura costi del personale Area tecnica per interventi recuperi/MS + NC	28,76%	25,14%	44,47%	30,54%	127,02%	51,18%

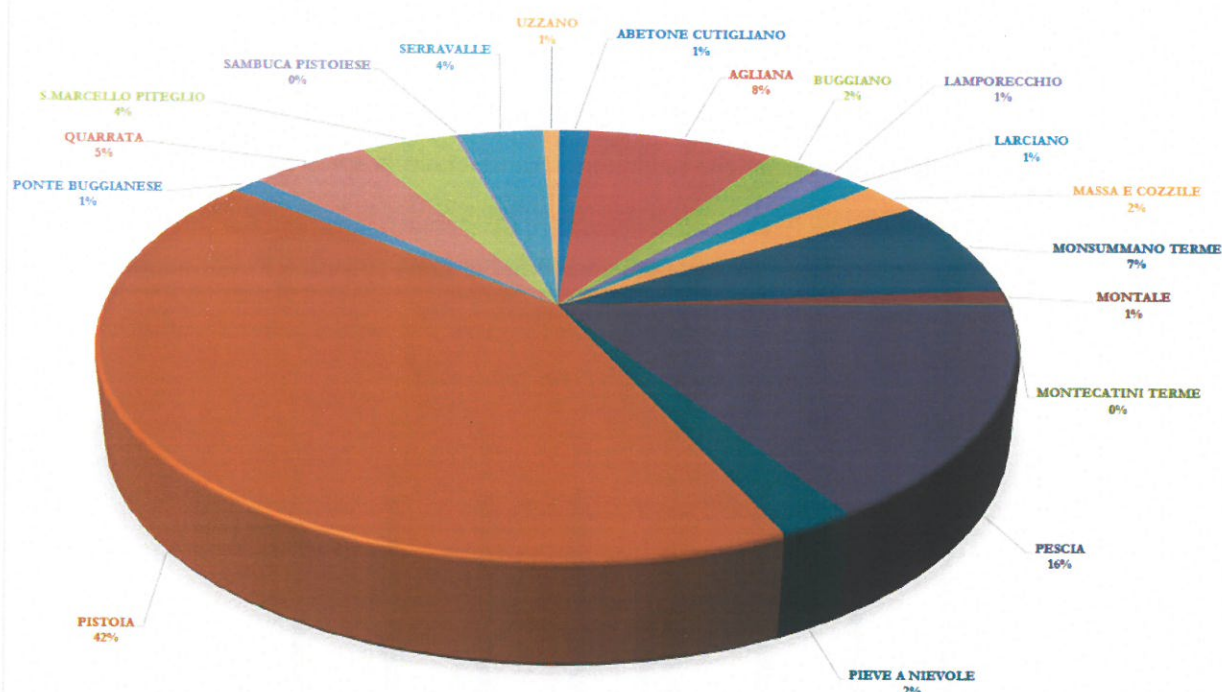
A maggior chiarimento, si riportano di seguito le Tabelle con i) il costo complessivo del personale dell'Area tecnica dell'ultimo quinquennio, comprensivo anche della quota di costo relativo all'attività concernente la "*gestione della manutenzione ordinaria degli immobili*" (riportando in tali valori anche la quota parte di costo indiretto relativo alle spese generali del personale Spes), nonché ii) il costo complessivo del lavoro, dal confronto dei quali emerge che il rapporto sui valori medi dell'ultimo quinquennio si attese su una percentuale di circa il 57%, conseguentemente, il costo complessivo del personale addetto alle altre Aree funzionali ammonta specularmente a circa il 43%.

non programmati, il cui finanziamento risulta essere a carico del fondo costituito ai sensi dell'art. 16, comma 4 del medesimo Contratto di Servizio, ove capiente, ovvero con i Fondi del bilancio propri di Spes.

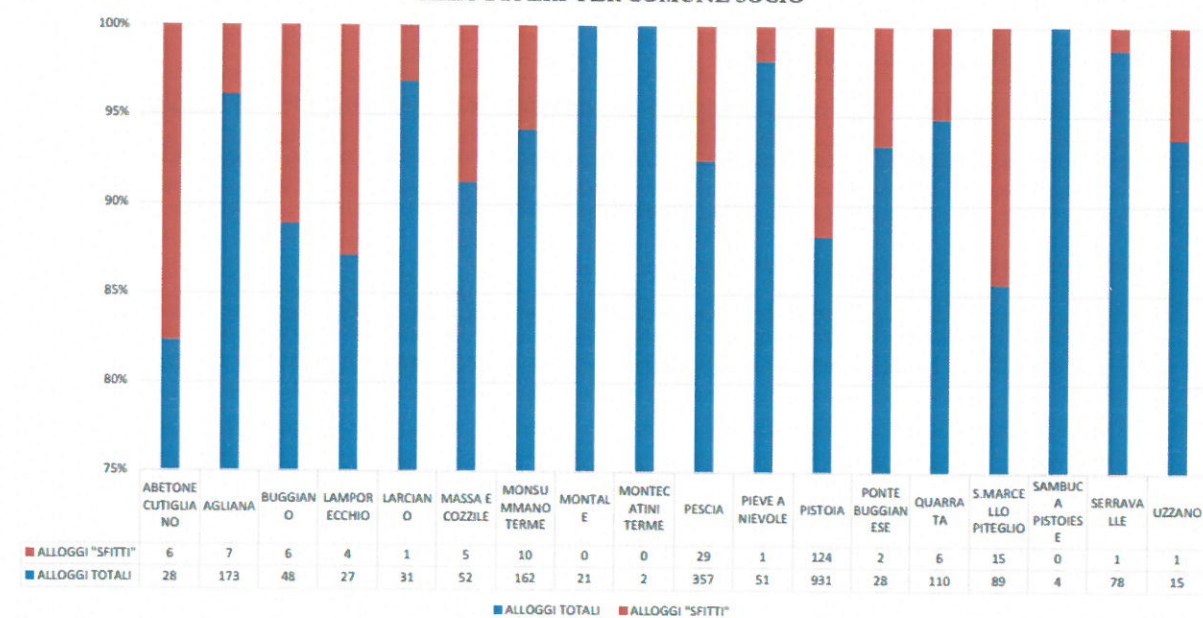
Al riguardo si rileva che la Spes ha in gestione ben n. 2.207 unità abitative Erp di proprietà dei n. 20 Comuni soci (di cui n. 218 unità abitative risultano sfitte), così ripartite tra gli stessi come meglio si evince dalla Tabella e grafici che seguono, sui quali, peraltro, come precisato dall'Arch. Valeria Pasquali, Responsabile dell'Area Tecnica della Società, vengono eseguite nell'ambito dell'attività di pronto intervento, manutenzioni che, pur essendo riportate nell'Allegato "C" del Contratto di Servizio quali "*manutenzione ordinaria*", risultano essere invece, a tutti gli effetti, interventi di natura straordinaria (quali, per esempio, sostituzione di infissi esterni, caldaie, canne fumarie, rifacimento completo servizi igienici, ecc.) che, come tali, nel corso del tempo, hanno inciso sensibilmente sull'entità delle spese da coprire con risorse proprie della gestione; risorse che, a parere del *Management* della Società e della medesima Responsabile dell'Area Tecnica, sono risultate del tutto insufficienti per garantire l'adempimento del Contratto di Servizio e, in definitiva, assolvere la funzione pubblica sociale per la quale la Spes è stata a suo tempo costituita.

COMUNE SOCIO	N. ALLOGGI TOTALI	N. ALLOGGI "SFITTI"	FABBISOGNO MANUTENTIVO STRAORDINARIO
ABETONE CUTIGLIANO	28	6	€ 150.000
AGLIANA	173	7	€ 1.545.000
BUGGIANO	48	6	€ 650.000
LAMPORECCHIO	27	4	€ 225.000
LARCIANO	31	1	€ 36.000
MASSA E COZZILE	52	5	€ 688.000
MONSUMMANO TERME	162	10	€ 1.536.000
MONTALE	21	0	€ 0
MONTECATINI TERME	2	0	€ 0
PESCIA	357	29	€ 5.857.000
PIEVE A NIEVOLE	51	1	€ 60.000
PISTOIA	931	124	€ 7.261.000
PONTE BUGGIANESE	28	2	€ 0
QUARRATA	110	6	€ 1.380.000
S.MARCELLO PITEGLIO	89	15	€ 1.056.000
SAMBUCA PISTOIESE	4	0	€ 0
SERRAVALLE	78	1	€ 320.000
UZZANO	15	1	€ 360.000
TOTALE	2207	218	€ 21.124.000

ALLOGGI ERP TOTALI



ALLOGGI ERP PER COMUNE SOCIO

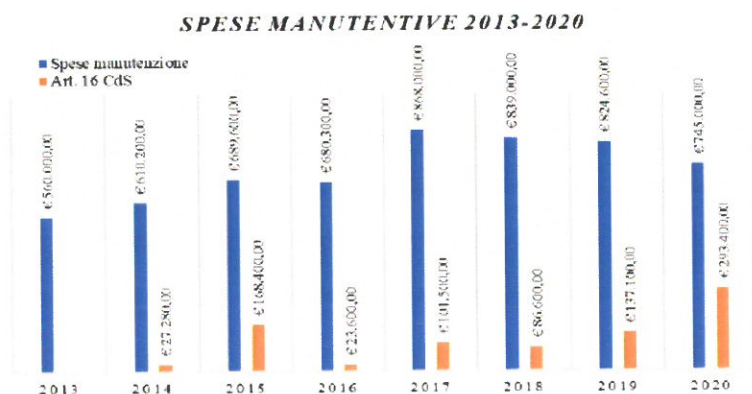


Infatti, come precisato dalla Responsabile dell'Area Tecnica della Spes, la richiesta di manutenzione è sensibilmente cresciuta nel corso degli ultimi anni, per cause di diversa natura, in particolare dovute alla:

- vetustà del patrimonio immobiliare gestito;
- riduzione dei finanziamenti regionali per manutenzioni straordinarie alle parti comuni degli alloggi;
- maggiore richiesta di interventi da parte degli assegnatari;
- aumento delle assegnazioni e richieste di mobilità da parte dei Comuni soci;

- incremento del patrimonio immobiliare gestito.

Tutto questo ha comportato, comporta e comporterà in futuro, se non vi sarà un cambiamento di sistema, un inevitabile incremento delle spese per interventi manutentivi che, nel corso degli ultimi esercizi, hanno avuto lo sviluppo meglio rappresentato nella Tabella che segue (redatta a cura della Responsabile dell'Area Tecnica della Spes)³², dalla quale emerge che nell'ultimo quinquennio la spesa media annua sostenuta è stata di circa 920 mila Euro (di cui, in gran parte, iscritta in bilancio tra le Spese di manutenzione e, per la quota residua, utilizzando le risorse accantonate annualmente nello specifico Fondo istituito ai sensi dell'ex art. 16 del CdS).



L'aspetto di maggior criticità, attiene al fatto che la Società nel corso del tempo si è limitata ad eseguire interventi manutentivi minimi, strettamente necessari a garantire il funzionamento e la sicurezza degli edifici e delle relative parti impiantistiche.

Ciò sta a significare che la Società ha eseguito le manutenzioni ordinarie nei soli limiti delle risorse finanziarie a sua disposizione in ciascuna annualità, senza porre in essere (*rectius*, senza avere la possibilità di porre in essere...) una politica di programmazione efficace ed efficiente, in grado di garantire la funzionalità del patrimonio immobiliare gestito.

In concreto, sembrerebbero essere state *"incolpevolmente"* disattese le disposizioni in materia di informativa al LODE, di cui all'art. 18 del Contratto di Servizio, nell'ambito del quale è previsto, tra gli altri, l'obbligo specifico di:

- *"presentare annualmente entro il 31 gennaio di ogni anno un piano economico-finanziario pluriennale (piano industriale), relativo alla gestione affidata, contenente anche le previsioni delle entrate e delle uscite, connesse alla gestione per l'anno successivo;*
- *elaborare e far pervenire al L.O.D.E. ed ai singoli Consigli Comunali dei Comuni associati, entro il 31 gennaio di ogni anno, il programma delle attività avente valenza triennale ed aggiornato annualmente, relativo a tutti gli interventi rivolti a favorire il miglioramento complessivo del patrimonio gestito e del servizio erogato all'utenza [...]; il L.O.D.E. esaminerà il programma entro 30 giorni dalla trasmissione comunicandone gli esiti al Gestore entro e non oltre il 31 marzo di ogni anno[...];*

³² Vedasi al riguardo l'allegato "B" della relazione ex art. 2482-bis e ter C.c..

- *fornire al L.O.D.E., entro il 30 aprile di ogni anno, un report che contenga la rappresentazione riepilogativa particolareggiata dell'attività svolta nell'anno precedente ed esponga il grado di realizzazione di quanto previsto nel programma di investimento. In particolare il report dovrà evidenziare: le entrate e le uscite, connesse alla gestione dell'anno precedente, gli eventuali scostamenti con illustrazione delle cause che li hanno determinati, il dettaglio degli interventi manutentivi suddivisi per ambiti comunali, ogni altra informazione rilevante ai fini del controllo di gestione [...]*

Allo stesso tempo, sembrerebbe che le attività di vigilanza e controllo, che l'art. 19 del Contratto di Servizio attribuisce specificatamente al LODE, non abbiano trovato concreta applicazione; situazione confermando il fatto che l'attività della Spes risulta essere limitata a mere funzioni di presidio per il pronto intervento, tese esclusivamente al superamento di situazioni di emergenza edilizia ed impiantistica relative agli immobili gestiti e, come tale, risulta assente una benché minima programmazione.

Tale situazione, ovviamente, necessita di essere superata senza ulteriore indugio ma, per riuscirci, è parimenti necessario, da un lato, che venga meno questa forma di rapporto Spes/Comuni soci caratterizzata dall'attuale *Management* da una “*disattenzione bilaterale*” e “*scarsa collaborazione*”, peculiarità che privano il rapporto stesso di quella indispensabile sinergia che deve sempre sussistere invece tra Società e Comuni Soci stessi, utile per l'assolvimento efficiente, efficace ed economico dei servizi a garanzia del mantenimento del valore del patrimonio immobiliare pubblico; dall'altro, che tutta l'attività gestionale della Spes sia oggetto di preventiva programmazione economico-finanziaria, la cui effettiva attuabilità deve essere oggetto di periodico e costante monitoraggio, al fine di prendere atto degli eventuali scostamenti e porre in essere con tempestività, qualora possibili, i dovuti quanto necessari provvedimenti correttivi.

Tenuto conto che lo scopo della Spes risulta essere quello di mantenere un'adeguata funzionalità degli alloggi Erp, ne deriva che non risulta essere assolutamente indifferente il volume di risorse economiche su cui annualmente la stessa può contare, motivo per cui se queste risultano essere non sufficienti (*rectius*, continuano a rimanere insufficienti), ne deriveranno, tra le altre (come peraltro già da tempo avviene), ritardi nella consegna degli alloggi agli assegnatari per impossibilità di eseguire gli indispensabili interventi manutentivi per renderli abitabili ma, in particolare, andranno ad aumentare, in misura esponenziale, l'entità degli investimenti per realizzare gli interventi manutentivi straordinari sull'intero complesso immobiliare costituente il patrimonio Erp dei Comuni soci, spesa che, ad oggi, è stata stimata dalla Responsabile dell'Area Tecnica della Spes, nella significativa cifra di circa **22 milioni di Euro**, come meglio riportato nel dettaglio nella Tabella che precede, dei quali ben 7 milioni di Euro ritenuti peraltro estremamente urgenti³³.

La medesima Responsabile dell'Area Tecnica della Spes, ha inoltre stimato in **1,5/1,6 milioni di Euro annui**, l'obiettivo di *budget* ottimale di spesa per interventi manutentivi ordinari e/o straordinari urgenti

³³ Vedasi allegato “B” della relazione del CdA ex art. 2482-bis e ter C.c..

non rinviabili³⁴, situazione che permetterebbe alla Spes, sempre a suo parere, di operare in maniera più accurata, completa e risolutiva di quanto non avvenuto sino ad oggi, migliorando anche la qualità degli interventi e diminuendo, indirettamente, gli impegni di spesa futura sopra citati, aventi ad oggetto le manutenzioni straordinarie degli edifici stessi.

In considerazione della fondamentale importanza di programmare investimenti in spese di manutenzione ordinaria/straordinaria urgente non rinviabile, a carico del bilancio Spes, è stato previsto nel Piano di risanamento decennale che la quota del fabbisogno complessivo pari a 1,5 milioni di Euro, non prevista nel budget annuale della Spes (poiché non coperta dalle risorse libere generate dalla gestione operativa della Società), trovi eventuale copertura a mezzo di specifico contributo volontario da erogarsi in quota parte da ciascuno dei Comuni soci, così come meglio disciplinato nell'ambito del rivisto [art. 16](#) del CdS di cui al precedente paragrafo n. [4.3.3](#).

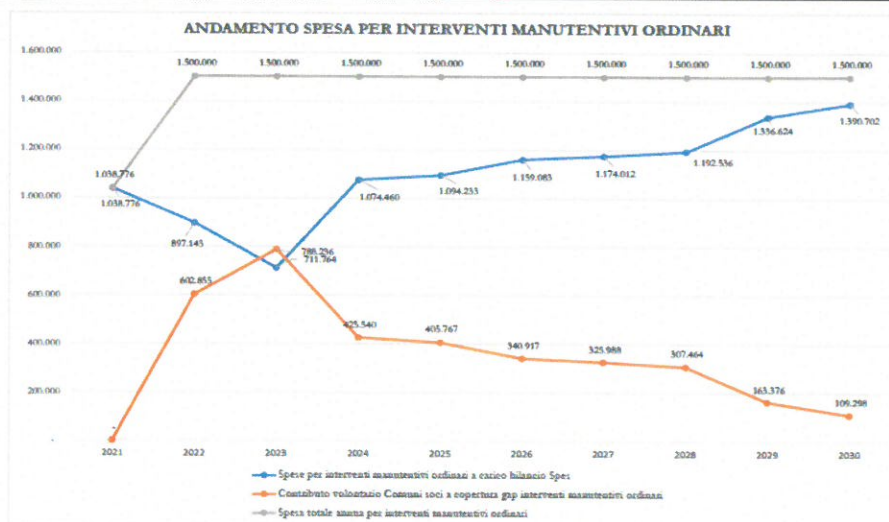
L'entità di tale contributo volontario, ovviamente, risulterà inversamente proporzionale alle risorse proprie della Spes, che residueranno annualmente dopo la copertura dei costi di gestione, da utilizzare per il finanziamento degli interventi manutentivi.

Si riporta di seguito la tabella e il relativo grafico inerente la spesa totale annua per interventi manutentivi ordinari ritenuta ottimale (nel dettaglio delle varie voci di bilancio), con suddivisione del finanziamento della stessa tra risorse proprie della Spes e il contributo volontario a carico dei Comuni soci, il tutto nell'ipotesi "Baseline" del Piano di risanamento, dal quale emerge che l'apporto finanziario volontario dei Comuni soci dopo il raggiungimento del picco di spesa nell'annualità 2023, tenderà a regredire annualmente nel corso dell'arco di tempo di durata del Piano.

³⁴ Stima delle spese annue per interventi manutentivi ordinari e/o straordinari urgenti non rinviabili, rinvenibile anch'essa nella relazione redatta dalla referente dell'Area Tecnica della Società, arch. Pasquali, allegata sotto la lettera "B" nella relazione del CdA ex art. 2482-bis e ter C.c..

Versione "Baseline" del Piano

Conto	Descrizione conto	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
a	3102040002 Rimborsi spese sostenute direttamente da utenti ERP	2.440	2.444	2.489	2.514	2.539	2.564	2.590	2.616	2.642	2.669
b	3102040003 Manutenzione fabbricati in condominio ERP	64.274	64.917	65.566	66.221	66.884	67.553	68.228	68.910	69.599	70.293
c	3102040004 Altre spese di manutenzione ERP	84.090	84.950	85.820	86.698	87.585	88.481	89.386	90.300	91.223	92.155
d	3102040005 Lavori con verbale di affidamento ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
e	3102050003 Manutenzione fabbricati in condominio SPES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
f	3102050004 Altre spese di manutenzione SPES	3.345	3.378	3.412	3.446	3.481	3.516	3.551	3.586	3.622	3.658
g	2103010001 Fondo manutenzione alloggi ERP ART.16 C.5. (Utilizzo)	193.355	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.695	168.695	169.404
h	3102040001 Spese appalti su immobili ERP	598.272	604.254	610.297	616.400	622.564	628.790	635.077	641.428	647.843	654.321
i	3102040001 Spese appalti su immobili ERP (Massimizzazione con risorse Soci)	91.000	32.000	225.000	130.000	142.000	199.000	206.000	215.000	351.000	396.000
j	3102040001 Spese appalti su immobili ERP (Massimizzazione con emendato contributo Intercomunale Comuni soci)	-	602.853	788.236	425.540	405.767	340.917	325.988	307.464	163.376	106.298
totale	TOTALE INTERVENTI MANUTENTIVI	1.038.776	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
di cui a carico del bilancio IPES	di cui a carico del bilancio IPES	1.038.776	897.145	711.764	1.074.460	1.094.233	1.129.083	1.174.012	1.192.536	1.336.624	1.390.762
di cui a carico del bilancio Comuni soci	di cui a carico del bilancio Comuni soci	-	602.853	788.236	425.540	405.767	340.917	325.988	307.464	163.376	106.298
per il 10%	per il 10%	103.878	89.714	71.176	107.446	109.423	113.908	117.401	119.234	133.662	139.070
per il 10%	per il 10%	-	60.285	78.824	42.554	40.577	34.092	32.599	30.746	16.338	10.590
rimane a carico	TOTALE A CARICO BILANCIO SPES	1.142.653	984.859	782.941	1.381.906	1.203.656	1.274.892	1.291.414	1.311.789	1.470.387	1.509.773
rimane a carico	TOTALE A CARICO BILANCIO COMUNI SOCI	-	663.111	867.059	468.094	446.344	378.008	358.586	338.211	179.733	110.227



Analogamente, l'esborso finanziario da parte dei Comuni soci per il versamento di tale contributo volontario, assumerà valori minori nell'ipotesi di cui al Piano di risanamento versione "Best-case" (ove è stata ipotizzata la concretizzazione di tutte le *Upside*).

Versione "Best-case" del Piano

Cento	Descrizione conto	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
3102040002	Rimborso spese sostenute direttamente da utenti ERP	2.440	2.464	2.489	2.514	2.539	2.564	2.590	2.616	2.642	2.669
3102040003	Mantenimento fabbricati in condominio ERP	64.274	64.917	65.566	66.221	66.884	67.553	68.228	68.910	69.599	70.295
3102040004	Altre spese di manutenzione ERP	86.090	86.950	87.820	88.698	89.585	90.481	91.386	92.300	93.223	94.155
3102040005	Lavori con verbale di affidamento ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3102050003	Mantenimento fabbricati in condominio SPE5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3102050004	Altre spese di manutenzione SPE5	3.345	3.378	3.412	3.446	3.481	3.516	3.551	3.586	3.622	3.658
2103010001	Fondo manutenzione alloggi ERP ART.16 C.5. (Unilife)	193.355	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.895	168.895	169.604
3102040001	Spese appalti su immobili ERP	598.272	604.254	610.297	616.400	622.564	628.790	635.077	641.428	647.843	654.321
3102040001	Spese appalti su immobili ERP (Maggiorazione con risorse Soes)	842.000	180.000	221.000	223.000	293.000	349.000	343.000	214.000	349.000	393.000
3102040001	Spese appalti su immobili ERP (Maggiorazione con entrate contribuite integrative Comuni soci)	-	390.855	342.236	232.540	254.767	190.917	188.988	308.464	165.376	112.298
TOTALE INTERVENTI MANUTENTIVI		1.789.776	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
<i>di cui a carico del bilancio SPE5</i>		<i>1.789.776</i>	<i>1.109.145</i>	<i>1.137.764</i>	<i>1.267.460</i>	<i>1.243.233</i>	<i>1.309.083</i>	<i>1.311.012</i>	<i>1.334.624</i>	<i>1.337.702</i>	<i>1.367.702</i>
<i>di cui a carico del bilancio Comuni soci</i>		<i>-</i>	<i>390.855</i>	<i>342.236</i>	<i>232.540</i>	<i>234.767</i>	<i>190.917</i>	<i>188.988</i>	<i>308.464</i>	<i>165.376</i>	<i>112.298</i>
<i>oltre l'as indennitabile a carico del bilancio SPE5</i>		<i>178.978</i>	<i>110.914</i>	<i>113.776</i>	<i>126.746</i>	<i>124.523</i>	<i>130.908</i>	<i>131.101</i>	<i>119.154</i>	<i>133.462</i>	<i>138.770</i>
<i>oltre l'as indennitabile a carico del bilancio Comuni soci</i>		<i>-</i>	<i>39.086</i>	<i>34.224</i>	<i>23.254</i>	<i>25.477</i>	<i>19.092</i>	<i>18.899</i>	<i>30.846</i>	<i>16.538</i>	<i>11.230</i>
TOTALE A CARICO BILANCIO SPE5		1.968.753	1.220.059	1.273.941	1.394.206	1.368.756	1.439.992	1.442.114	1.330.689	1.468.087	1.526.473
TOTALE A CARICO BILANCIO COMUNI SOCI		-	429.941	376.459	255.794	260.244	210.008	207.886	339.311	181.913	123.527

ANDAMENTO SPESA PER INTERVENTI MANUTENTIVI ORDINARI

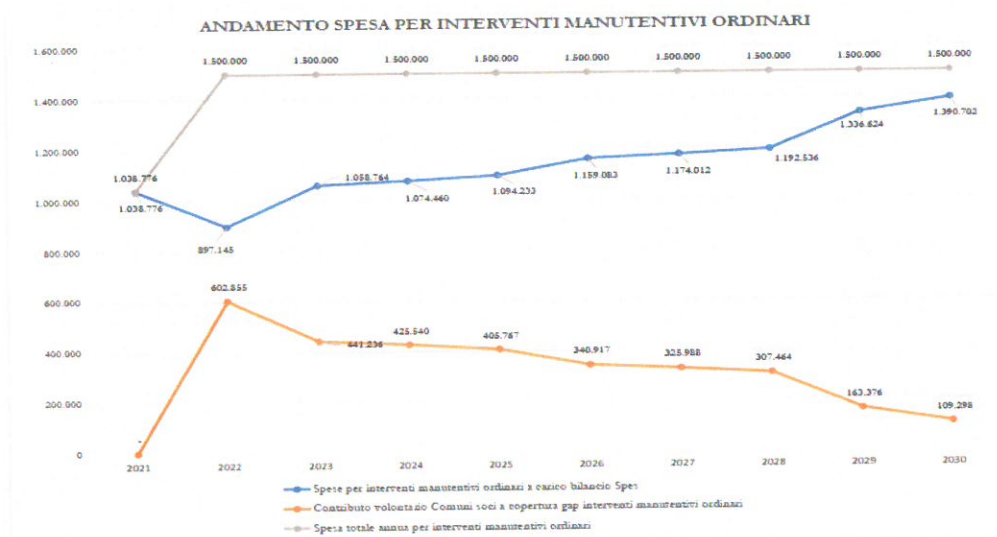


Invece, nella diversa ipotesi del Piano c.d. “Worst-case”, seppur peggiorativo nel suo complesso a causa della previsione circa la mancata concretizzazione della vendita sul mercato dell'ex area “Ricciarelli-Cerri” e dell'immobile “Belvedere” (che renderà necessario un apporto finanziario aggiuntivo da parte dei Comuni soci, il tutto come sarà meglio sviluppato nel paragrafo [n. 9](#) che segue), le risorse aggiuntive che la Spes potrà mettere a disposizione per l'annualità 2023 a titolo di interventi manutentivi risultano maggiori rispetto alla versione “Baseline” per il venir meno delle svalutazioni economiche legate alle alienazioni suddette, fermo restando il medesimo andamento delle risorse aggiuntive stesse nell'ambito delle altre annualità oggetto del Piano, il tutto come rappresentato nelle tabelle e grafici che seguono³⁵.

Versione “Worst-case” del Piano

Conto	Descrizione conto	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
a	3102040002 Rimborso spese sostenute direttamente da utenti ERP	2.440	2.464	2.489	2.514	2.539	2.564	2.590	2.616	2.642	2.669
b	3102040003 Manutenzione fabbricati in condominio ERP	64.274	64.917	65.566	66.221	66.884	67.553	68.228	68.910	69.599	70.295
c	3102040004 Altre spese di manutenzione ERP	86.090	86.950	87.820	88.698	89.585	90.481	91.386	92.300	93.223	94.155
d	3102040005 Lavori con vincolo di affidamento ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
e	3102050003 Manutenzione fabbricati in condominio SPES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
f	3102050004 Altre spese di manutenzione SPES	3.345	3.378	3.412	3.446	3.481	3.516	3.551	3.586	3.622	3.659
g	3102050004 Fondo manutenzione alloggi ERP ART 16 C.5. (Utility)	193.355	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.695	168.695	169.604
h	3102040001 Spese appalti in immobili ERP	598.272	604.254	610.297	616.400	622.564	628.790	635.077	641.428	647.843	654.321
i	3102040001 Spese appalti in immobili ERP (Maggiorazione con risorse Spes)	91.000	32.000	122.000	130.000	142.000	159.000	206.000	215.000	251.000	294.000
j	3102040001 Spese appalti in immobili ERP (Maggiorazione con entrate consolidate integrate Comuni soci)	-	602.855	441.236	425.540	405.767	340.917	325.988	307.464	163.376	109.298
sum-1	TOTALE INTERVENTI MANUTENTIVI	1.030.776	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
sum-1	di cui a carico del bilancio SPES	897.143	897.143	1.038.764	1.074.450	1.094.233	1.139.083	1.174.012	1.192.534	1.336.624	1.390.702
sum-1	di cui a carico del bilancio Comuni Soci	1.030.776	602.855	441.236	425.540	405.767	340.917	325.988	307.464	163.376	109.298
sum-10%	altri 10% inferibili a carico del bilancio SPES	-	602.855	441.236	425.540	405.767	340.917	325.988	307.464	163.376	109.298
sum-10%	altri 10% inferibili a carico del bilancio Comuni Soci	163.628	85.714	105.879	107.446	107.423	115.908	117.401	119.254	133.662	139.670
sum-10%	TOTALE A CARICO BILANCIO SPES	1.140.652	897.143	1.384.841	1.381.900	1.381.656	1.274.902	1.291.414	1.311.789	1.470.287	1.529.772
sum-10%	TOTALE A CARICO BILANCIO COMUNI SOCI	-	668.569	486.559	468.094	446.244	378.808	358.386	338.311	178.713	120.227

³⁵ Tra le ipotesi di sviluppo del Piano “Best-case” e “Worst-case”, risultano esservi ipotesi intermedie c.d. “Average-case” i cui sviluppi non vengono ivi riportati per le motivazioni che saranno meglio precisate nel paragrafo che segue n. 10.



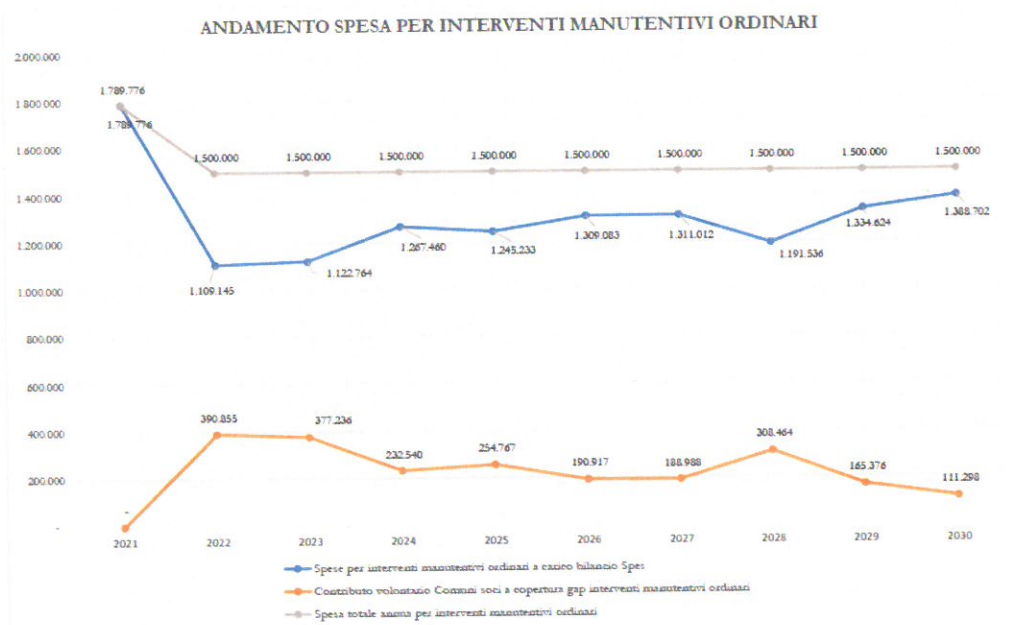
Inoltre, come già anticipato nell'[introduzione](#), si ricorda che, nelle more del deposito ufficiale del presente Piano di risanamento da parte degli scriventi (già esposto in bozza al Presidente del C.d.A. e al professionista attestatore), è pervenuta notizia che sono stati ammessi al finanziamento statale i due progetti di riqualificazione urbana denominati "Pinqua ID-501" e "Pinqua 1", che prevedono risorse aggiuntive a favore di Spes sia sotto forma di maggiori compensi tecnici per complessivi **1,897 milioni di Euro** (oltre Iva di legge), nonché per realizzazioni derivanti dallo smobilizzo dell'area ex "Ricciarelli-Cerni" al valore di perizia pari ad Euro 1,6 milioni.

Per tali motivi, gli scriventi, hanno ritenuto opportuno riportare di seguito anche la tabella relativa alle manutenzioni ordinarie previste in una delle versioni del Piano c.d. "Average-Cases", che ipotizza la realizzabilità delle Upside n. 1 e n. 2 di cui allo schema "[Identificazione delle Linee Strategiche del Piano](#)", ossia riferite proprio ai progetti Pinqua suddetti.

Dalla stessa emerge che l'esborso finanziario da parte dei Comuni soci per il versamento del contributo volontario suddetto, assumerà valori significativamente inferiori rispetto alla versione "Baseline" del Piano di risanamento, in funzione della destinazione delle risorse aggiuntive suddette al finanziamento degli interventi manutentivi in questione.

Versione "Average-case: Upside 1 e 2" del Piano

Conto	Descrizione conto	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
a	3102040002 Rimborso spese sostenute direttamente da utenti ERP	2.440	2.464	2.489	2.514	2.539	2.564	2.590	2.616	2.642	2.669
b	3102040003 Manutenzione fabbricati in condominio ERP	64.274	64.917	65.566	66.221	66.884	67.553	68.228	68.910	69.599	70.295
c	3102040004 Altre spese di manutenzione ERP	86.090	86.930	87.820	88.698	89.585	90.481	91.386	92.300	93.223	94.155
d	3102040005 Lavori con verbale di affidamento ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
e	3102050003 Manutenzione fabbricati in condominio SPES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
f	3102050004 Altre spese di manutenzione SPES	3.345	3.378	3.412	3.446	3.481	3.516	3.551	3.586	3.622	3.658
g	2103010001 Fondo manutenzione alloggi ERP ART 16 C.5. (Unitary)	193.355	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.095	168.095	169.804
h	3102040001 Spese appalti in immobili ERP	598.272	604.234	610.297	616.400	622.544	628.790	635.077	641.428	647.843	654.321
i	3102040001 Spese appalti in immobili ERP (Maggiorazione con risorse Spes)	842.000	180.000	186.000	322.000	293.000	349.000	343.000	214.000	349.000	394.000
j	3102040001 Spese appalti in immobili ERP (Maggiorazione con entrate contributo integrazione Comuni soci)	-	390.855	377.236	232.540	254.767	190.917	188.988	308.464	165.376	111.298
sum=2a1	TOTALE INTERVENTI MANUTENTIVI	1.799.976	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
sum=1	di cui a carico del bilancio IPES	1.789.774	1.109.143	1.122.764	1.267.460	1.243.233	1.305.033	1.311.012	1.191.534	1.334.634	1.382.762
sum=1	di cui a carico del bilancio Comuni soci	-	390.855	377.236	232.540	254.767	190.917	188.988	308.464	165.376	111.298
sum=10%	oltre 10% indetribuibile a carico del bilancio IPES	178.978	110.914	112.278	126.746	124.523	130.908	131.101	119.154	133.462	138.870
sum=10%	oltre 10% indetribuibile a carico del bilancio Comuni soci	-	39.086	37.724	23.254	25.477	19.092	18.899	30.846	16.538	11.130
sum=2a1	TOTALE A CARICO BILANCIO SPES	1.968.752	1.220.059	1.235.042	1.394.206	1.369.736	1.439.992	1.442.114	1.380.089	1.468.087	1.527.573
sum=2a1	TOTALE A CARICO BILANCIO COMUNI SOCI	-	429.941	414.959	255.794	280.244	210.008	207.886	339.312	181.913	122.427



4.3.6. Le operazioni immobiliari ex area "Ricciarelli-Cerri" e "Pescia-La Dogana": loro impatto sugli equilibri economico-finanziari della Società

La Società Spes, a due anni dalla costituzione avvenuta nel Maggio 2004, avviò, per il tramite dell'allora *Management*, due importanti operazioni di investimento immobiliare, il tutto sulla base di un Piano finanziario elaborato dal Direttore generale della Società che, peraltro, già *ab origine*, sembrava presentare uno sbilancio finanziario di 750 mila Euro, operazioni comunque poste in essere previe iniziali deliberazioni dell'Assemblea dei soci del 2005 e 2006, nonché previa presa d'atto dell'allora Organo di controllo, secondo il quale tali investimenti non avrebbero generato rischi di depauperamento del patrimonio della Società, se non potenziali problemi di liquidità nel successivo anno 2009, qualora le operazioni stesse si fossero svolte come previsto nel suddetto Piano finanziario³⁶.

La prima operazione immobiliare in questione, venne posta in essere nel mese di Maggio 2006³⁷ e riguardò l'acquisto dalla Società "*CESAR S.r.l.*" di un'un'ex area industriale posta in Pistoia ove sorgeva l'opificio ormai dismesso "*Garibaldo Ricciarelli*" (zona a sud della stazione ferroviaria), con l'intenzione dell'allora *Management* di realizzare un'ampia operazione di riqualificazione urbana, di fatto però mai concretizzatasi, che prevedeva nel suo progetto iniziale la costruzione di nuovi edifici da destinare sia alla residenza che al terziario/commerciale/direzionale, operazione posta in essere per il tramite dell'intermediazione di un'agenzia immobiliare di Pistoia.

Per l'acquisto di tale ex area industriale, la Spes sostenne un costo di investimento iniziale di 3,720 milioni di Euro oltre Iva (immobile che la società venditrice "*CESAR S.r.l.*", peraltro, aveva a sua volta acquistato sul mercato qualche anno addietro, precisamente nel mese di Dicembre 2002), a cui si aggiunse, nella medesima fase iniziale, il costo della provvigione che la Società stessa riconobbe ad un'agenzia immobiliare di Pistoia per l'attività di intermediazione sopra citata, per un importo di circa 94 mila Euro oltre Iva, intermediazione quest'ultima che determinò un'uscita finanziaria ulteriore di poco più di 112 mila Euro. Quasi contestualmente, ossia in data 26 Luglio del medesimo anno 2006, l'allora *Management* della Spes pose in essere l'altra operazione immobiliare³⁸, che riguardò l'acquisto diretto dall'impresa edile individuale "*SCARCELLA PIETRO*", al prezzo di 1,5 milioni di Euro oltre Iva, di un fabbricato posto in Pescia (PT), località "*La Dogana*", all'epoca realizzato al grezzo nella struttura, nella copertura, nei tamponamenti e nelle tramezzature, sviluppato su tre piani fuori terra, al cui interno era in corso la realizzazione di n. 21 alloggi e n. 19 posti auto scoperti, immobile che pervenne alla parte venditrice per l'acquisto dell'area con sovrastante fabbricato in forza di precedente compravendita del 18 maggio 2005, nonché per la successiva demolizione del preesistente fabbricato ed edificazione di quanto fino allora edificato.

³⁶ Vedasi al riguardo il verbale dell'Assemblea dei soci del 6 dicembre 2005.

³⁷ Vedasi al riguardo la deliberazione assembleare del 20 giugno 2005 e le deliberazioni del CdA dell'8 e 27 giugno 2005.

³⁸ Vedasi al riguardo le deliberazioni del CdA del 17 ottobre 2005, 29 novembre 2005, 6 dicembre 2005, 8 marzo 2006, 5/7/24 luglio 2006 e 13 ottobre 2006.

In merito, si rileva che l'allora *Management*, sempre per effetto delle deliberazioni citate, parimenti affidò alla medesima impresa individuale l'appalto per la conclusione dei lavori di definitiva realizzazione degli alloggi, il tutto per un corrispettivo ulteriore di 980 mila Euro oltre Iva, a cui si aggiunse, tra gli altri e come avvenuto per la prima operazione immobiliare, un costo per "*consulenze per l'acquisto dell'edificio*" per circa ulteriori 19 mila Euro oltre Iva, operazione di investimento immobiliare che, comunque, a differenza della precedente, venne portata a termine dalla Spes.

Al riguardo, come correttamente rilevato dal Presidente della Società nella relazione ex art. 2482-bis e ter, C.c., la questione inerente i suddetti due investimenti immobiliari ex area "*Ricciarelli-Cerrì*" e "*Pescia- La Dogana*", andrebbe trattata di pari passo con quella del debito pregresso nei confronti della Regione Toscana, ancora iscritto a bilancio per circa 5,6 milioni di Euro, in considerazione del fatto che tali acquisizioni risultano essere state "*incautamente*" o, per meglio dire, impropriamente finanziate con i proventi delle alienazioni di immobili Erp che la Società, invece, quali fondi vincolati per la manutenzione straordinaria degli alloggi e/o la realizzazione di nuovi edifici Erp, avrebbe dovuto preventivamente versare per legge in un conto di Tesoreria speciale.

Nello specifico, le somme che risulterebbero sino ad ora spese per i suddetti interventi immobiliari, sono state in effetti reperte con i Fondi di cui la Spes aveva la sola disponibilità di cassa ma non la titolarità, derivanti da proventi delle cessioni di cui alle Leggi n. 560/1993 e n. 513/1977, situazione che ha creato tra le altre e, come vedremo, crea tuttora, riflessi negativi indiretti anche in termini di minori interventi manutentivi sugli alloggi Erp e di nuove costruzioni.

Nel merito, infatti, preme sottolineare che le disposizioni regionali per i suddetti interventi prevedono che, dopo la vendita degli alloggi Erp da parte della società concessionaria (quale è la Spes), di cui ad appositi piani di vendita, entro il mese di giugno dell'anno successivo, i relativi proventi incassati siano riversati dalla stessa su un conto speciale acceso presso la Banca d'Italia. Sulla base delle somme disponibili su detto conto di Tesoreria provinciale, il LODE poi propone un Piano operativo di reinvestimento per nuovi interventi, ovvero per manutenzioni straordinarie e/o recuperi dell'esistente.

Nel caso di specie, venendo a mancare i versamenti suddetti, essendo state quest'ultime somme destinate ad altri scopi da parte dell'allora *Management* della Spes, non vi è stata possibilità alcuna di investire in attività di tutela del patrimonio Erp, situazione che ha fatto registrare carenze, in particolar modo di tipo manutentivo, ma, come vedremo, ha generato un ben più grave problema di insufficienza di liquidità, in quanto la Spes non aveva allora, e non ha parimenti oggi, stante l'attuale contesto societario, le capacità finanziarie per far fronte autonomamente al rimborso del significativo debito in questione, causa la mancata concretizzazione e rientro in termini economici degli iniziali investimenti.

Riprendendo l'analisi circa le cause della crisi di liquidità conseguente alla realizzazione delle suddette operazioni immobiliari, risulta prioritario focalizzare l'attenzione sul fatto che tali investimenti siano stati realizzati "*incautamente*" al c.d. "*scoperto*", ossia posti in essere in assenza di risorse finanziarie proprie e, peraltro, sulla base di una preventiva quanto non chiara pianificazione economico-finanziaria che, già *ab*

origine, presentava, tra le altre, criticità legate alla finanziabilità degli investimenti, temporaneamente sopprassedute con utilizzo improprio di risorse esterne, a cui hanno fatto seguito significative criticità di natura economica che hanno inciso sul depauperamento del patrimonio sociale.

Al riguardo, da un'approfondita disamina di queste operazioni immobiliari, che esulano comunque dalla principale *mission* istituzionale affidata alla Società, emerge che la gestione operativa ordinaria della Spes ha fortemente risentito nel tempo dei negativi effetti economico/finanziari derivanti dall'esecuzione dei suddetti investimenti (per l'ex area "*Ricciarelli-Cerri*", peraltro, mai portati a compimento per tutta una serie di motivi e cause, che ai fini del presente elaborato si tralascia di precisare), che tanto peso specifico hanno avuto sull'entità della crisi attuale.

Dai documenti contabili visionati e dal confronto avuto in merito con il Direttore generale della Spes, emerge che, ad oggi, in brevi sintesi³⁹:

- gli investimenti immobiliari hanno richiesto nel loro complesso il reperimento di risorse finanziarie per circa **6,850 milioni di Euro**, di cui 4,350 milioni di Euro per l'ex area "*Ricciarelli-Cerri*" e 2,5 milioni di Euro per il fabbricato "*Pescia-La Dogana*"⁴⁰;
- per effetto delle svalutazioni apportate nel tempo al valore dell'ex area "*Ricciarelli-Cerri*" (iscritta in bilancio tra le rimanenze di magazzino) – in particolare di quella rilevata nell'esercizio 2019, posta in essere al fine di allineare il valore contabile del suddetto cespite a quello di presunto realizzo sul mercato (attestato nell'ambito della perizia di stima, redatta nell'anno 2020 su specifica quanto opportuna richiesta del Collegio sindacale e del Comune di Pistoia, in 1,6 milioni di Euro) –, si sono generati effetti economici negativi per complessivi **2,750 milioni di Euro**;
- la Regione Toscana ha richiesto a Spes il rimborso di un contributo di circa 197 mila Euro, a suo tempo erogato (nell'anno 2009) per la realizzazione di n. 22 alloggi in detta ex area "*Ricciarelli-Cerri*", lavori di fatto mai eseguiti, motivo per cui è stato iscritto nel bilancio 2019 un debito per circa **230 mila Euro** (pari al contributo inizialmente concesso oltre agli interessi maturati/maturandi), dal quale ne è scaturito un ulteriore effetto economico negativo sulla gestione (sopravvenienza passiva);
- previa apposita perizia di stima dei n. 21 immobili di cui all'operazione immobiliare "*Pescia-La Dogana*", predisposta nel novembre 2008, nella quale venne quantificato il loro valore di mercato in complessivi 2,313 milioni di Euro (valore inferiore a quello del mero costo di costruzione e a quello di mercato valorizzato in precedente perizia di stima), la Spes iniziò un parziale recupero dell'investimento, tramite

³⁹ I dati sono stati ripresi dall'ultima relazione del mese di Marzo 2021 a firma del Direttore generale della Spes e non tengono conto, ai fini del presente elaborato, dell'Iva comunque applicata sull'operazione, che ha parimenti generato immediate esigenze di cassa, sebbene nel tempo la Società, per effetto del diritto alla detraibilità ex Dpr. n. 633/1972, abbia proceduto al suo recupero (di fatto, anche per l'Iva c'è stata una discrasia finanziaria tra l'iniziale uscita e il successivo recupero, che ha richiesto disponibilità finanziarie aggiuntive per oltre 1 milione di Euro).

⁴⁰ I costi delle operazioni immobiliari hanno trovato allocazioni diverse nei bilanci della Società, in quanto la maggior parte di essi sono stati oggetto di iscrizione tra le rimanenze di magazzino e nelle immobilizzazioni materiali, mentre alcuni costi risultano essere stati imputati direttamente a conto economico come costi di competenza, motivo per quale il costo delle operazioni, nel loro complesso, potrebbe risultare superiore.

la vendita a privati di n. 6 unità immobiliari eseguite nel periodo 2009/2011, introitando corrispettivi per complessivi **639 mila Euro** (valore al lordo delle spese di “consulenza” immobiliare);

- previa iniziale proposta presentata al LODE nel giugno 2011, nel successivo mese di Ottobre 2017 vennero ulteriormente cedute al Comune di Pescia n. 10 alloggi, di cui sempre all’operazione immobiliare “*Pescia-La Dogana*”, per essere destinati all’Erp; operazione di fatto gratuita per il Comune di Pescia, ma che permise alla Società di vedersi riconosciuta da parte della Regione Toscana la rendicontazione di una spesa per costruzione di nuovi alloggi Erp per l’importo di **1,304 milioni di Euro**, spesa che venne scomputata dal maggior debito della Spes nei confronti della Regione stessa;
- le residue n. 5 unità immobiliari di cui all’operazione “*Pescia-La Dogana*”, rimaste nell’attivo della Società ed iscritte tra i beni strumentali, risultano invece essere state messe a reddito, con contratti di locazione a canoni calmierati, che hanno permesso alla Spes di introitare sino ad oggi circa **150 mila Euro**.

Per breve sintesi dei dati sopra esposti, si riporta nella tabella che segue l’importo degli impegni, nonché delle correlate fonti di finanziamento delle operazioni immobiliari in questione, dal quale emergerebbe che l’importo del debito ancora dovuto da Spes nei confronti della Regione Toscana, ammonta ad oggi a circa **5,546 milioni di Euro** a fronte di un utilizzo di 6,850 milioni di Euro (al 31 Dicembre 2020, in bilancio risulta però iscritto un debito verso la Regione Toscana di poco superiore, pari a circa 5.601 milioni di Euro, in conseguenza di ulteriori proventi da alienazioni di immobili Erp non ancora riversati da Spes nel conto di Tesoreria, importo quest’ultimo al netto di un credito vantato dalla Spes nei confronti della medesima Regione Toscana per “*Corrispettivi Gestione rientri 1,5% GS*” per complessivi 630 mila Euro), per le cui modalità di rimborso, da eseguirsi nell’ambito del Piano di risanamento proposto, si rinvia al successivo paragrafo n. [4.3.7](#).

Riepilogo Impieghi/Fonti regionali per operazioni immobiliari			
	Descrizione	Impieghi	Fonti
	Operazione immobiliare ex "Area Ricciarelli-Cerri" - Maggio 2006	4.350.000	
	Operazione immobiliare "Dogana-Pescia" - Luglio 2006	2.500.000	
	Utilizzo fondi vincolati Regione Toscana derivanti da proventi alienazioni immobili ERP, non versati in tesoreria		6.850.000
	Compensazione parziale del debito vs. Regione Toscana nell'ambito dell'operazione di cessione di n. 10 unità ERP al Comune di Pescia - Ottobre 2017		-1.304.000
TOTALE		6.850.000	5.546.000

Da un’ulteriore analisi della specifica documentazione concernente le operazioni immobiliari in questione, emergerebbe altresì che la Società, al fine di sostenere la spesa per far fronte agli investimenti, non si è limitata ad utilizzare, impropriamente, i proventi delle alienazioni degli immobili Erp ancora presenti nelle casse sociali in quanto non riversati a norma di legge nel conto di Tesoreria, ma, con specifico riferimento all’operazione “*Pescia-La Dogana*”, fece parimenti ricorso ad un’iniziale operazione di scoperto di c/c con la Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia S.p.A. per 3 milioni di Euro (poi, Cassa di Risparmio di Pistoia

e della Lucchesia S.p.A., oggi Banca Intesa Sanpaolo), operazione alla quale venne applicato un tasso di interesse variabile, pari all'Euribor (*Euro Interbank Offered Rate*) 365 a sei mesi, aumentato di uno *spread* dello 0,90%.

Nel mese di Luglio 2008, ultimati i lavori di costruzione dei n. 21 alloggi di cui alla specifica operazione "*Pescia-La Dogana*", la Società procedette all'estinzione dello scoperto di c/c di cui sopra e alla contestuale accensione di un mutuo ipotecario con il medesimo istituto bancario per l'importo di 2,5 milioni di Euro (con garanzia a valere sul complesso immobiliare in questione), della durata di 10 anni con preammortamento di due anni e tasso di interesse variabile, determinato applicando le medesime condizioni del precedente scoperto di c/c (per inciso, all'accensione del mutuo il primo tasso applicato fu addirittura del 6,05%, stante gli alti tassi d'interesse dell'epoca).

Considerato lo stato di sofferenza finanziaria in cui versava da tempo la Società, già acclarato anni prima nel verbale dell'Assemblea dei soci del 6 Maggio 2013⁴¹, previa specifica delibera del CdA del 19 Marzo 2015, ai cui contenuti si fa integralmente rinvio, la Spes nel successivo mese di Marzo 2016, per il tramite dell'allora Presidente, procedette all'estinzione della quota capitale residua del mutuo in essere con l'allora Cassa di Risparmio di Pistoia e della Lucchesia S.p.A., ammontante a poco più di 834 mila Euro (a cui si aggiunsero poco più di 2 mila Euro per ulteriori interessi), con contestuale accensione di un nuovo mutuo ipotecario decennale di 1 milione di Euro al tasso di interesse variabile pari all'Euribor base 360 a sei mesi aumentato di uno *spread* del 3,30%, sostenendo ulteriori spese per istruttoria e imposta sostitutiva per complessivi 17 mila Euro.

Tale nuova operazione bancaria venne all'epoca giustificata dall'allora CdA con la "*possibilità di avere una liquidità annuale aggiuntiva di circa 70.000 euro, ovviamente a fronte di un maggiore esborso di interessi e che tale soluzione sembra essere il male minore*", operazione che rese necessaria il rilascio di garanzia ipotecaria per 2 milioni di Euro iscritta su altro immobile di proprietà, ove la Società risultava avere (e tuttora ha) la propria sede legale ed amministrativa, essendo divenuto nel frattempo non più capiente, per la garanzia da rilasciare alla banca, il solo valore delle n. 5 unità immobiliari di cui all'operazione "*Pescia-La Dogana*" rimaste in proprietà della Spes.

Sommando il valore delle risorse finanziarie di cui al maturato debito nei confronti della Regione Toscana⁴², con le disponibilità reperite dalla Spes per il tramite dello specifico ricorso all'indebitamento bancario tramite scoperto di c/c prima, mutui ipotecari specifici poi, si potrebbe ritenere che le risorse nel complesso utilizzate dalla Spes abbiano di gran lunga superato le effettive necessità richieste per l'esecuzione degli specifici investimenti.

⁴¹ Nel corso di tale assemblea dei soci, venne già rimarcata la criticità legata agli "*investimenti del passato, i quali hanno pesato e continuano a pesare non poco, sulla gestione ordinaria dell'attività istituzionale, con un accenno ai debiti nei confronti della Regione Toscana, relativamente agli introiti di cui alle vendite alloggi ai sensi della legge 560/93 nonché ai sensibili problemi legati alla "liquidità" della Società [...]*".

⁴² Si presume che le risorse in questione siano state inizialmente utilizzate o, comunque, come è più probabile ritenere, nel complesso utilizzate nel corso del tempo, per circa 6,850 milioni di Euro (importo poi sceso a circa 5,546 per effetto dell'avvenuta parziale compensazione relativa alle cessioni Erp al comune di Pescia).

Per tale motivo, è ragionevole ritenere che tale maggiore liquidità sia stata utilizzata nel tempo per altre esigenze, più precisamente per far fronte alla cronica questione della scarsa liquidità conseguente alla morosità nei pagamenti dei canoni di locazione e dei rimborsi spese da parte degli assegnatari Erp che, in passato (almeno sino a prima del 2019), non ha trovato congrua quanto necessaria evidenza in termini economici nei bilanci della Spes (per assenza o quantomeno insufficienza degli stralci dei crediti oggettivamente divenuti inesigibili, nonché carente quantificazione del relativo Fondo svalutazione crediti).

In concreto, è plausibile affermare che gran parte dei crediti pregressi vantati nel corso del tempo dalla Spes nei confronti degli assegnatari Erp, iscritti nell'attivo circolante dei bilanci annuali, di fatto avessero (*rectius*, hanno) natura di immobilizzazione finanziaria dall'ormai incerta esigibilità visto l'*ageing* degli stessi. Tale criticità è stata riscontrata anche nei bilanci dell'ultimo quinquennio, ove il valore nominale dei crediti è risultato essere sempre superiore ai 3 milioni di Euro, situazione, quest'ultima, di assoluta attualità che pesa in misura significativa sul livello dell'effettiva liquidità disponibile e che, necessariamente, dovrà essere oggetto di superamento, senza ulteriore indugio, nell'ambito del presente Piano di risanamento, in difetto del quale la Società non potrà assolvere pienamente alle proprie funzioni o, peggio ancora, non potrà essere garantita la continuità aziendale.

La certezza circa il fatto che la suddetta criticità, legata alla scarsità dei flussi finanziari su cui la Società può far conto nell'ambito della propria attività caratteristica, derivi dal fatto che la strategia finanziaria messa in campo sino ad oggi, ossia il ricorso a fonti di finanziamento a lungo termine per impieghi a breve termine (per il pagamento delle ordinarie spese di gestione), non solo è da ritenersi rappresentativa di un'inefficace quanto inefficiente gestione aziendale ma, in particolare, ha generato riflessi economici negativi di significativa rilevanza.

Ciò in considerazione del fatto che il solo costo, in termini di oneri finanziari a carico dei bilanci della Società (per le operazioni di scoperto di c/c e accensione dei mutui ipotecari con garanzia specifica sul complesso immobiliare "*Pescia-La Dogana*" prima, poi sull'immobile sede legale della Spes), ha raggiunto ad oggi livelli di significativa rilevanza, stimati in complessivi circa 817 mila Euro⁴³, di cui 17 mila Euro a solo titolo di spese di istruttoria per la ristrutturazione del mutuo sostenute nell'anno 2016⁴⁴, costi che hanno contribuito (e contribuiranno), tra gli altri, al drenaggio di risorse funzionali all'esercizio delle primarie attività di gestione dell'ampio patrimonio Erp affidato in concessione alla Spes.

Tenuto conto di questo ulteriore costo per oneri finanziari, impropriamente ricollegato all'esclusivo investimento immobiliare "*Pescia-La Dogana*" ma, di fatto, funzionale anche ad altro scopo, al fine di dare evidenza di quelli che sono stati gli specifici effetti negativi di ambedue le operazioni immobiliari sul

⁴³ Dato così valorizzato dal Direttore Generale della Spes nella propria relazione del mese di Marzo 2021, dove indicava quale costo per interessi passivi a tutt'oggi pagati, l'importo di 800 mila Euro (importo, peraltro, che non tiene conto degli interessi futuri in corso di maturazione sulle quote di capitale residue del nuovo mutuo di 1 milione di Euro, per ulteriori circa 70/80 mila Euro, che graveranno sui bilanci futuri della Spes).

⁴⁴ Tale complessiva cifra di 817 mila Euro, ovviamente, non tiene conto degli interessi passivi che la Spes ha sostenuto per l'accensione di ulteriori mutui chirografari accessi in passato per finanziare altri investimenti in impianti fotovoltaici).

Patrimonio netto della Società – che al 31 dicembre 2020 si è attestato su un valore negativo di circa 2,343 milioni di Euro⁴⁵ e per il quale si rende oggi necessario adempiere agli obblighi di legge di cui al combinato disposto degli art. 2482-*bis* e *ter* del C.c. e dell'art. 14 del Tusp –, si riportano di seguito due tabelle dalle quali si evincono le rispettive incidenze stimate sui risultati di periodo, compresi nell'arco di tempo in cui gli investimenti sono stati eseguiti, nonché una terza tabella dalla quale si evince quello che sarebbe stato il valore del Patrimonio netto della Società ad oggi, qualora quest'ultime operazioni non fossero state poste in essere e, nel contempo, si fosse fatto ricorso ad altra più appropriata soluzione della criticità di natura finanziaria collegata alla morosità degli assegnatari (si riporta altresì una Tabella finale in cui sono evidenziate nel dettaglio le singole rettifiche, compreso il costo aggiuntivo per il ricorso all'indebitamento bancario ricollegabile all'operazione "Pescia-La Dogana").

Operazione immobiliare ex "Area Ricciarelli-Cerri"		
Segno	Descrizione voce contabile	Importo
a +	Acquisto Area industriale (ex opificio)	3.720.000
b +	Provvigioni agenzia immobiliare, perizie, progettazione, onorari professionali vari e altri costi	630.000
c -	Realizzi da disinvestimenti	0
d -	Svalutazioni ante perizia di stima 2020 ⁴⁶	422.000
e -	Svalutazione post perizia di stima 2020	2.328.000
f +	Valore contabile residuo netto iscritto a bilancio (a+b-c-d-e)	1.600.000
g -	Maggiori oneri per interessi relativi al contributo erogato nell'anno 2009 dalla Regione Toscana e oggetto di richiesta di restituzione	33.000
h -	Incidenza negativa complessiva sui risultati di periodo (d+e+g)	2.783.000

Operazione immobiliare "Pescia-La Dogana"		
Segno	Descrizione voce contabile	Importo
a +	Acquisto immobile in costruzione	1.500.000
b +	Appalto lavori per fine costruzione	980.000
c +	Provvigioni agenzie immobiliari, allacci, utenze, e altri costi	20.000
d -	Realizzi da cessione a privati di n. 6 unità abitative	639.000
e -	Realizzi da cessioni di n. 10 unità abitative ERP al Comune di Pescia (con compensazione parziale del debito vs. Regione Toscana)	1.304.000
f -	Svalutazioni delle unità immobiliari ⁴⁷	85.000
g +	Valore contabile netto iscritto a bilancio (a+b+c-d-e-f)	472.000
h +	Ricavi da locazione a canone calmierato di n. 5 unità abitative non vendute	150.000
i -	Oneri finanziari su scoperto di c/c e n. 2 mutui bancari	817.000
i -	Incidenza negativa complessiva sui risultati di periodo (f+h+i)	752.000

⁴⁵ In merito all'importo vedasi [nota n. 2](#).

⁴⁶ Si fa presente che relativamente alle "Svalutazioni ante perizia di stima 2020" l'importo potrebbe non essere integralmente imputabile alla suddetta operazione immobiliare, in quanto nei bilanci precedenti all'esercizio 2019, le svalutazioni relative alle due operazioni immobiliari ex area "Ricciarelli-Cerri" e "Pescia-La Dogana" sono sempre state indicate nel loro complesso senza alcun dettaglio. Ciò nonostante, il risultato ai fini della determinazione della complessiva perdita inerente i detti investimenti non risulterebbe differente.

⁴⁷ Vedasi precedente [nota n. 39](#).

PATRIMONIO NETTO RETTIFICATO DELL'INCIDENZA DELLE OPERAZIONI IMMOBILIARI EX AREA "RICCIARELLI-CERRI" E "PESCIA-LA DOGANA"				
Codici conto	Descrizione Voci	Bilancio 2020	Rettifiche	Bilancio 2020 post- rettifiche
2001010001	Capitale sociale	750.000		750.000
2003010001	Riserva di rivalutazione ex d.l. 185/2008	990.856		990.856
2004010001	Riserva legale	36.688		36.688
	Riserva da arrotondamento			
2007010001	Riserva straordinaria			
2007010002	Riserva vincolata in neutralità fiscale	80.768		80.768
2008020001	Perdite portate a nuovo	-3.691.292	3.535.000	-156.292
2009010001	Utile d'esercizio			
2009020001	Perdita d'esercizio	-509.666 ⁴⁸		-509.666
PATRIMONIO NETTO		-2.342.647⁴⁹	3.535.000	1.192.353

DETTAGLIO RETTIFICHE	
Elisione dell'incidenza sui risultati di periodo operazione ex area "Ricciarelli-Cerri"	2.783.000
Elisione dell'incidenza sui risultati di periodo operazione "Pescia-La Dogana"	752.000
TOTALE RETTIFICHE	3.535.000

Come si vede dalle sopra riportate tabelle, i riflessi economico-finanziari dei suddetti investimenti hanno inciso pesantemente sullo stato di crisi della Società, situazione che era già stata portata all'attenzione dei Comuni soci nelle annualità precedenti; per questo, si cita ad esempio l'Assemblea del 6 Maggio 2013, ove dalla lettura della relazione del Direttore generale, nonché riprendendo lo scenario economico-finanziario elaborato dal consulente della Società per il periodo 2012/2016, appariva evidente che la Spes, di lì a breve, non avrebbe avuto le risorse finanziarie per far fronte alla propria attività istituzionale (i flussi di cassa previsionali alla fine del 2016 assumevano infatti valori negativi per circa 120 mila Euro) e che, stante la situazione, a parere del Consiglio e del Collegio sindacale *"la sostenibilità economico-finanziaria della Spes poteva essere garantita a condizione che vi fossero introiti aggiuntivi extra ERP, dell'ordine di grandezza di 300.000 euro/anno, da parte dei Comuni soci"*.

Rispetto a tale situazione di criticità e all'assenza di riscontri da parte dei Comuni soci, la Società, come già in precedenza precisato, ha fatto esclusivamente ricorso ad ulteriore indebitamento bancario che, in concreto, ha solo posticipato il problema non risolvendolo, determinando parimenti un peggioramento della situazione economica della stessa (causa incremento del peso degli oneri finanziari), con drenaggio di ulteriori risorse a discapito dell'assolvimento delle funzioni istituzionali.

⁴⁸ Vedasi precedente [nota n. 2](#).

⁴⁹ Vedasi precedente [nota n. 2](#).

Inoltre, la previsione sopra citata, circa la necessità di ottenere risorse aggiuntive (all'epoca quantificate in 300 mila Euro dal Collegio sindacale) per la sostenibilità economico-finanziaria della Spes, trova piena conferma anche allo stato attuale dei fatti, ma oggi con un'incidenza e valenza economica ancor più significativa.

Al riguardo, infatti, appare opportuno esplicitare l'adeguata connotazione da attribuire alla suddetta necessità di reperire risorse aggiuntive a garanzia dell'equilibrio economico-finanziario della concessione/azienda, che non può che essere individuata, da parte degli scriventi, nella cronica morosità degli assegnatari, il cui peso non avrebbe dovuto gravare già in passato e, parimenti, non dovrà/potrà più gravare sui bilanci della Spes.

Tale criticità, però, esula del tutto, pur aggiungendosi, dai già pesanti quanto negativi riflessi sulla gestione derivanti dai mancati ritorni economici degli investimenti immobiliari sopra citati; di fatto, la scelta di porre in essere i suddetti investimenti immobiliari allo "scoperto" ed i negativi ritorni economici degli stessi, uniti all'aumento progressivo dell'attivo circolante conseguente alla cronica morosità degli assegnatari, hanno generato e generano tuttora effetti negativi sulla liquidità e, conseguentemente, stante la situazione, in assenza di interventi strutturali interconnessi con la necessaria quanto ineludibile ricapitalizzazione della Società, non potrà in alcun modo essere garantita la continuità aziendale.

4.3.7. Debito nei confronti della Regione Toscana: soluzione per l'estinzione nell'ambito del Piano di risanamento

Tenuto conto che la genesi del debito che la Spes ha tuttora acceso nei confronti della Regione Toscana, ammontante al 31 Dicembre 2020 a complessivi circa **5,601 milioni di Euro** (importo al netto di un credito vantato dalla Spes nei confronti della Regione Toscana per "Corrispettivi Gestione rientri 1,5% GS", per complessivi 630 mila Euro), trova la sua iniziale, seppur non unica, motivazione nell'ambito delle operazioni immobiliari ex area "Ricciarelli-Cerri" e "Pescia-La Dogana", di cui al paragrafo che precede, ad oggi si rende necessario individuare le modalità tramite le quali, la Spes stessa, possa far fronte alla posizione debitoria, garantendo nel contempo il mantenimento degli equilibri economico-finanziari della gestione futura.

In primo luogo, appare doveroso rilevare che la Spes non ha, allo stato attuale, le risorse finanziarie sufficienti per far fronte a tale rimborso nei confronti della Regione Toscana (immediato e/o differito che sia), né è presumibile ritenere che la Società stessa le possa reperire dai soli ritorni dei suddetti investimenti immobiliari e/o dalla messa a reddito degli investimenti stessi.

Come emerge dalla documentazione visionata, il debito della Spes nei confronti della Regione Toscana a titolo di proventi ex Legge n. 560/1993 non versati sui conti di contabilità speciale accessi presso la sezione di Tesoreria Provinciale n. 1991 e n. 1866 (compreso gli altri oneri ad essi collegati e al netto del credito che la Spes vanta nei confronti della Regione stessa), ha subito nel corso del tempo un incremento

di valore, tant'è che lo stesso, pari a circa 3,2 milioni di Euro alla fine dell'anno 2013⁵⁰, è salito sino alla cifra di circa 5,619 milioni di Euro al 31 Dicembre 2019⁵¹, per poi assestarsi al 31 Dicembre 2020 nell'importo di circa **5,601 milioni di Euro** (importo inferiore a quello indicato nella comunicazione inviata dalla Spes ai Comuni soci con nota del 17 Maggio 2021, prot. n. 003000, pari a circa 5,645 milioni di Euro)⁵².

Tale incremento di valore è da ricollegarsi al fatto che la Società, al fine di fronteggiare le croniche deficienze di liquidità connesse alla morosità degli assegnatari, che hanno portato il volume dei crediti commerciali a valori superiori a 3 milioni di Euro, ha impropriamente fatto ricorso, tra le altre (vedasi mutui garantiti da immobili "*Pescia-La Dogana*" per 2,5 milioni di Euro), a questa particolare fonte di finanziamento (entrate non proprie), eliminando solo sulla carta la criticità connessa alla durezza dell'attivo circolante; criticità che racchiudeva in se, ormai da tempo, perdite economiche latenti non rappresentate per competenza nei bilanci di Spes (inerenti l'effettiva inesigibilità di parte dei crediti).

Di fronte a questo atipico quanto improprio "*soccorso finanziario*" di cui ha beneficiato nel tempo la Società e, al fine di addivenire quanto prima ad una definizione della posizione debitoria in questione, il precedente *Management* propose alla Regione Toscana di vedersi riconosciuti una serie di lavori per manutenzioni straordinarie, eseguiti a carico dei bilanci Spes a far data dall'anno 2010, il tutto per un importo complessivo di circa 1,7 milioni di Euro⁵³, a fronte del quale la Regione stessa, con nota del 23 luglio 2020⁵⁴, rispose che, preliminarmente, al fine dell'avvio dell'istruttoria della proposta deliberativa da sottoporre alla Giunta regionale, era necessario che la Spes "*documentasse e certificasse le suddette spese, confermando il sussistere di motivi di urgenza in virtù dei quali tali interventi sono stati realizzati al di fuori della procedura prevista per legge*".

Al riguardo giova sottolineare che l'operazione in questione, qualora concretizzata, genererà altresì riflessi economici significativi nell'esercizio 2021 del bilancio della Spes, in quanto i suddetti lavori di manutenzione straordinaria e i correlati compensi tecnici saranno oggetto di fatturazione ai Comuni soci da parte di Spes, con un effetto positivo sul risultato di periodo per circa 1,5 milioni di Euro (importo al netto dell'Iva applicata per rivalsa, che dovrà essere oggetto di versamento diretto all'Eraio da parte della Spes, ai sensi della Circolare n. 27/E del 27 Novembre 2017 dell'Agenzia delle Entrate), il tutto come riportato nella tabella che segue.

⁵⁰ Vedasi al riguardo Delibera Gr. n. 1007 del 2 Dicembre 2013, con la quale venne approvato il P.O.R. relativo al periodo 2004/2010.

⁵¹ Vedasi al riguardo la rendicontazione della Spes inviata alla Regione Toscana con nota del 21 Maggio 2020, Prot. n. 002509, nonché la comunicazione di conferma del dato da parte della Regione stessa, Prot. n. 004076 del 23 Luglio 2020.

⁵² La differenza in diminuzione è ricollegabile al fatto che non sono stati correttamente indicati gli importi a credito di cui ai "*Corrispettivi per gestione rientri 1,50% GS*" riportati in bilancio al 31 Dicembre 2020 (codice conto 150570001).

⁵³ Vedasi al riguardo la nota inviata dalla Spes alla Regione Toscana in data 21 Maggio 2020, Prot. n. 002509.

⁵⁴ Vedasi al riguardo nota di risposta della Regione Toscana, Prot. n. 004076 del 23 Luglio 2020.

Descrizione	imponibile	Iva	Totali
Lavori di manutenzione straordinaria al netto del ribasso	1.315.666	131.567	1.447.233
Competenze tecniche (18% dei lavori netti)	194.115	42.705	236.820
	1.509.781	174.272	1.684.053

In merito si rileva che la responsabile dell'Area Tecnica della Spes ha precisato agli scriventi che i suddetti lavori di manutenzione straordinaria sono già stati documentati alla Regione Toscana nel corso dell'anno 2020 (nota del Direttore generale del Maggio 2020) e che tali interventi erano stati caratterizzati da motivi d'urgenza, in virtù dei quali gli stessi furono realizzati al di fuori della ordinaria procedura prevista per legge.

La Regione Toscana, nella medesima nota sopra riportata, ha segnalato *“altresì la necessità di fornire la documentazione attestante l'impegno degli enti proprietari a garantire la copertura della somma residua – come esito alla suddetta decurtazione – copertura finalizzata al versamento di dette somme sugli appositi conti di contabilità speciale, accesi presso la competente sezione di Tesoreria Provinciale, come da obbligo normativo. Tale impegno dovrà essere supportato dallo stanziamento, nei bilanci pluriennali degli enti stessi, degli importi di rispettiva competenza, fino a concorrenza di € 3.934.450,85”* (importo oggi leggermente variato in diminuzione).

Al riguardo, tenuto conto che i Comuni soci hanno all'epoca autorizzato in sede assembleare il *Management* della Spes a porre in essere i citati investimenti immobiliari, in prima battuta potrebbe ritenersi comprensibile la richiesta avanzata dalla Regione Toscana di ottenere il preventivo impegno dei Comuni soci a garanzia del pagamento del debito residuo, quale condizione necessaria per il riconoscimento della compensazione di parte del debito con le spese per lavori di manutenzione straordinaria già sostenute dalla Società stessa nelle annualità precedenti.

La richiesta di garanzia avanzata da parte della Regione Toscana, però, non sembrerebbe essere assistita da adeguata giustificazione nelle norme civilistiche in materia di società di capitali e, come tale, risulta alquanto atipica la pretesa di voler far appostare specifici impegni di spesa a carico dei bilanci dei Comuni soci della Spes. Parimenti non condivisibile, è il riferimento che la Regione fa alla specifica normativa in materia di Erp, in particolare quando richiede la garanzia ai Comuni identificandoli, a tal specifico riguardo, quali *“enti proprietari”*, come se gli stessi avessero beneficiato in termini di aumento del proprio patrimonio Erp in conseguenza dei suddetti investimenti immobiliari.

In realtà, relativamente agli investimenti in questione, i Comuni soci non risultano essere titolari di alcunché, non trattandosi, nel caso di specie, di alloggi Erp di loro proprietà sui quali sono stati eseguiti interventi manutentivi da parte di Spes con le specifiche risorse regionali (trattasi, in concreto di risorse impropriamente utilizzate dall'allora *Management* della Spes per investimenti immobiliari realizzati in proprio e non per conto specifico dei Comuni soci).

Ciò nonostante, in conseguenza del stato di crisi in cui versa la Società, tra le cui cause principali risultano esservi proprio gli effetti economici negativi dei succitati investimenti, è opinione degli scriventi, che i Comuni soci, sebbene non abbiano in linea di massima alcun obbligo a rilasciare una garanzia specifica

nei confronti della Regione Toscana, allo stesso tempo non potranno esimersi dall'eseguire un intervento a titolo di ricapitalizzazione della Società a servizio e garanzia del debito in questione, il tutto ovviamente, nell'ambito di un più generale Piano di risanamento della stessa che permetta, da un lato, di ristabilire e mantenere nel tempo gli equilibri economico-finanziari, dall'altro, di far fronte con proprie risorse agli obblighi nei confronti dei propri debitori tra cui, per maggiore entità, risulta esservi proprio la Regione Toscana.

Tale ricapitalizzazione, però, a garanzia specifica della Regione stessa, **non potrà essere posta in essere nei soli limiti** della ricostituzione del capitale sociale sino all'importo del minimo legale previsto per legge (apporto di risorse per poco più di 2,3 milioni di Euro, di cui 2,343 milioni di Euro⁵⁵ per azzeramento del capitale sociale dovuto alle perdite pregresse e 10 mila Euro per ricostituzione dello stesso nel limite minimo di legge), **né tanto meno potrà limitarsi a riportare** il capitale sociale ad un valore di poco inferiore (500/600 mila Euro) e/o uguale a quello inizialmente versato dai Comuni soci in fase di costituzione pari a 750 mila Euro (l'apporto di risorse, in tal caso, oscillerebbe tra 2,8 milioni di Euro e poco più di 3 milioni di Euro).

Per quanto sopra, stante la specifica situazione di crisi in cui versa la Spes, **a parere degli scriventi, il livello minimo della ricapitalizzazione della Società, a garanzia degli equilibri finanziari utili al pagamento del debito nei confronti della Regione Toscana, risulta rappresentato dal valore delle perdite ormai ad oggi accertate nei bilanci della Spes e specificatamente riferibili alle operazioni immobiliari di cui sopra.**

In tal caso, l'apporto complessivo delle risorse, che ciascun Comune socio dovrà versare in proporzione alle quote di capitale sociale possedute, sarà di circa **3,543 milioni di Euro**, di cui circa 2,343 milioni di Euro⁵⁶ per azzeramento del capitale sociale dovuto alle perdite pregresse e la differenza per la ricostituzione del capitale sociale nel maggior importo di 1,2 milioni di Euro, come meglio si preciserà nel paragrafo che segue n. 5).

L'importo suddetto, da erogarsi ovviamente previa approvazione del Piano di risanamento, risulta inoltre necessario ed indispensabile per le suddette ragioni connesse al fabbisogno di liquidità e per una più adeguata patrimonializzazione della Società, in assenza delle quali verrebbe messa a rischio la concreta fattibilità del Piano di risanamento in quanto i flussi finanziari futuri della gestione non sarebbero sufficienti a sostenere l'intero esborso per fare fronte al pagamento del debito verso la Regione Toscana. Resta inteso, comunque, che le restanti risorse per dare copertura finanziaria all'intero debito nei confronti della Regione Toscana (pari alla differenza tra l'importo del debito *post* compensazione e quello della ricapitalizzazione nella misura minima proposta), saranno reperite dalla gestione ordinaria della Società ed eventualmente dalle risorse aggiuntive che potranno derivare dal concretizzarsi delle altre azioni strategiche (*Upside*) di cui si dirà nel dettaglio nel paragrafo che segue.

⁵⁵ Vedasi precedente [nota n. 2](#).

⁵⁶ Vedasi precedente [nota n. 2](#).

Tale soluzione, che peraltro rappresenta un giusto compromesso tra le specifiche richieste di garanzia avanzate dalla Regione Toscana e le contingenti esigenze dei Comuni soci di incidere in misura minore possibile sui propri bilanci, specialmente in un momento di crisi economica generalizzata conseguente agli effetti della pandemia, risulterebbe significativamente meno gravosa di quella ipotizzata inizialmente dal nuovo *Management* nella relazione ex art. 2482-bis e ter del C.c. (ma poi rivista dal *Management* stesso, in senso conforme a quanto qui sostenuto, nella relazione integrativa ex art. 2482- bis e ter del C.c. del 14 luglio 2021), secondo cui i Comuni soci, ciascuno per la propria quota, oltre a procedere ad una limitata ricapitalizzazione, pari a circa 2,8 milioni di Euro (così da assicurare la ricostituzione parziale del capitale sociale nel limite di 500/600 mila Euro, ossia in misura inferiore ai 750 mila Euro versati al momento della costituzione), si impegnassero parimenti a fornire ulteriori specifiche risorse alla Spes per finanziare, per circa ulteriori 4 milioni di Euro⁵⁷ nell'arco di 5/10 anni, nuovi interventi di manutenzione straordinaria sugli alloggi/fabbricati e/o nuove costruzioni di edifici Erp, interventi che poi andrebbero rendicontati alla Regione Toscana a copertura del debito residuo di pari importo.

Tale scenario, oltre ad essere finanziariamente più gravoso per i bilanci dei Comuni soci (nel complesso, apporti da eseguire in misura pari a circa 6,8 milioni di Euro), a parere degli scriventi, come già esposto e pienamente condiviso nel corso di alcuni confronti intrattenuti con il nuovo *Management* e referenti di alcuni Comuni soci, presenterebbe almeno tre criticità degne di nota, che di seguito si espongono in breve sintesi:

- 1) trattandosi di interventi finanziati direttamente con risorse proprie dei Comuni soci, la loro rendicontazione da parte della Spes ad altro Ente pubblico, qual è la Regione Toscana (al fine di vedersi riconosciuta la compensazione del debito residuo di pari importo), potrebbe configurarsi come atto amministrativo non giuridicamente corretto, in quanto è ragionevole ritenere che la fattispecie possa inquadrarsi quale “*doppia rendicontazione*” di risorse pubbliche, con tutti i conseguenti riflessi del caso in capo ai Comuni soci e all’Organo amministrativo della Spes;
- 2) anche qualora fosse possibile l’operazione così come sopra ipotizzata, la stessa genererebbe problematiche di natura contabile sui bilanci comunali in ragion del fatto che, affinché possa essere riconosciuta dalla Regione Toscana la compensazione delle suddette somme, la stessa deve formalmente riconoscere, attraverso l’adozione di apposito provvedimento amministrativo di spesa, il contributo agli investimenti in favore dei Comuni soci. Conseguentemente, in termini di competenza, gli stessi dovrebbero accertare l’apposita entrata sul Titolo IV del proprio bilancio e, analogamente, impegnare la spesa di investimento per l’appalto dei lavori da far eseguire alla Spes. In termini di cassa, è opportuno però far presente che l’entrata in questione non sarebbe mai riscossa da parte del Comune (come solitamente avviene per effetto delle c.d. fatture quietanzate pervenute ai Comuni, poiché di regola la Regione trasferisce le risorse direttamente a Spes evitando il doppio passaggio di cassa e

⁵⁷ Pari al debito residuo nei confronti della Regione Toscana post compensazione degli interventi di manutenzione pregressi sugli alloggi Erp, eseguiti da Spes e da rendicontare alla Regione stessa.

ritardi nella gestione dell'operazione), ma l'impegno di spesa dovrà necessariamente comportare un'uscita di cassa a favore della Spes, in difetto della quale, quest'ultima, non avrebbe le risorse economiche né tantomeno le disponibilità finanziarie per far fronte agli investimenti di che trattasi. Tale discrasia in termini di cassa, sui bilanci dei Comuni soci, genererebbe un residuo attivo "perente" che potrà esser chiuso solo con un'apposita cancellazione dell'entrata da eseguirsi in fase di riaccertamento ordinario dei residui. Trattandosi però di entrata vincolata, l'operazione suddetta richiederà obbligatoriamente la rilevazione di un vincolo nel Risultato di Amministrazione del Rendiconto di gestione comunale, con effetti in termini di successiva riprogrammazione della spesa. Peraltro, in concreto, l'operazione risulterebbe di difficile esecuzione, in considerazione del fatto che, i Comuni soci che posseggono una piccola quota del capitale sociale della Spes, non riuscirebbero a programmare investimenti manutentivi minimali, in quanto, nel caso di specie, l'importo della spesa dovrà essere proporzionato all'ammontare della quota di partecipazione al capitale sociale;

- 3) in caso di accoglimento della suddetta rendicontazione e della conseguente compensazione delle spese ivi afferenti (che saranno sostenute da Spes per tali nuovi interventi) con il debito residuo della Società nei confronti della Regione, nell'esercizio/i in cui verrà rilevata contabilmente la compensazione stessa, dovranno necessariamente essere rilevate delle poste di reddito positive a motivo di "Insussistenza di passivo". Le stesse genereranno, per pari importo, materia imponibile sia ai fini Ires che Irap, con appesantimento del Conto economico/i della Spes a causa del maggior carico fiscale (stimabile, ad oggi, sulla base delle aliquote vigenti, in circa 1,2 milioni di Euro). Tale aggiuntivo gravame non potrà che essere coperto per il tramite di un finanziamento integrativo da parte dei Comuni soci, in assenza del quale il *Management* non potrà che decidere di ridurre/azzerare nel medesimo periodo gli investimenti nelle manutenzione ordinarie degli alloggi Erp⁵⁸, liberando in tal caso risorse finanziarie per far fronte all'esborso per il pagamento delle maggiori imposte ma, nel contempo, si genererà ulteriore materia imponibile per effetto dei minori costi di natura manutentiva iscritti a Conto economico, venendosi a creare, di conseguenza, un effetto iterativo (creazione a catena di nuova materia imponibile).

4.3.8. Debito nei confronti della Regione Toscana: azioni strategiche a ulteriore garanzia del pagamento

Il nuovo *Management*, al fine di non appesantire gli equilibri di natura finanziaria del c.d. "Gruppo Pubblico Locale", ed in particolare di quelli dei Comuni soci, ha proposto in via informale ai referenti della Regione Toscana, ritenendolo sostenibile, un piano di rientro del debito residuo nell'arco temporale di un quinquennio, con prima rata annuale a scadere nell'anno 2022 e l'ultima nell'anno 2026, proposta che,

⁵⁸Tale ipotizzato scenario non tiene conto della possibilità di ridurre l'imponibile fiscale detraendo le perdite degli esercizi precedenti fiscalmente deducibili, sebbene questo, sulla base della normativa fiscale vigente, potrà essere posto in essere nei limiti dell'80% dell'imponibile fiscale lordo di periodo, situazione che, comunque, determinerebbe un carico fiscale per la Spes, seppur minore.

peraltro, sembrerebbe aver già avuto riscontro favorevole di massima, seppur espresso per le vie informali, da parte della Regione Toscana stessa.

Premesso quanto sopra, sebbene appare ragionevole ritenere che la Regione Toscana sia sufficientemente garantita dalla ricapitalizzazione della Società nel valore pari alle perdite subite nell'ambito delle operazioni immobiliari di cui all'ex. area "Ricciarelli-Cerrì" e "Pescia-La Dogana" – al di sotto del quale, si ribadisce, il Piano di risanamento non potrà garantire gli effetti programmati in termini di ricostituzione degli equilibri economico-finanziari della Società –, i flussi finanziari potenzialmente derivanti dal concretizzarsi di tutte e/o alcune delle altre quattro azioni strategiche, identificabili quali *Upsides* non contenute nella versione "**Baseline**" del Piano di risanamento, (ricomprese nell'ambito della versione c.d. "**Best-case**" del Piano di risanamento stesso, nonché nelle diverse versioni c.d. "**Average-cases**", il tutto come meglio precisato nei paragrafi n. 8 e 10 che seguono), costituiranno maggior garanzia per il buon esito finale del programmato rimborso del debito nei confronti della Regione stessa.

Le suddette quattro azioni strategiche (*Upsides*) del Piano di risanamento, in parte integrative rispetto a quelle ipotizzate dal *Management* della Spes, risultano essere le seguenti:

- 1) al fine di addivenire al recupero parziale dell'investimento ex area "Ricciarelli-Cerrì" posta in Pistoia, almeno nei limiti del valore di cui alla perizia di stima fatta redigere nel mese di Novembre 2020, la Spes ha partecipato con il Comune socio di Pistoia in qualità di promotore (e la Società di attuatore) al bando pubblico nazionale "Programma innovativo nazionale per la Qualità dell'abitare (Progetto "Pinqua" – ID501), di cui al comma 437 dell'articolo 1 della Legge 27 dicembre 2019, n. 160, teso alla rigenerazione, in un'ottica di innovazione e sostenibilità (green), di tessuti e ambiti urbani particolarmente degradati e carenti di servizi non dotati di adeguato equipaggiamento infrastrutturale, chiedendo, a tal riguardo, un finanziamento a totale carico dello Stato per l'acquisto da parte del Comune di Pistoia della suddetta area di proprietà della Spes, nonché per la copertura integrale delle spese di demolizione degli attuali fabbricati pericolanti e la realizzazione di n. 32 nuovi alloggi Erp; il finanziamento di tale operazione edilizia – che, sulla base del QTE (rivisto al ribasso rispetto alla sua iniziale presentazione in termini di numero di alloggi da realizzare), si attesta su un valore di poco superiore a 9 milioni di Euro –, qualora concesso⁵⁹ permetterebbe alla Spes, da un lato, di beneficiare di un corrispettivo di 1,6 milioni di Euro per la cessione dell'area al Comune socio di Pistoia, dall'altro, di ottenere il riconoscimento di spese tecniche e generali (compensi tecnici) per circa 538 mila Euro (pari all'11% del costo di realizzazione tecnica e urbanizzazioni), il tutto per un importo complessivo di circa 2,138

⁵⁹ Come già anticipato nella nota n. 14, il progetto in questione, presentato da Spes in data 16 Marzo 2021, nelle more del deposito ufficiale del presente Piano di risanamento da parte degli scriventi (già esposto in bozza al Presidente del CdA e al professionista attestatore), è stato incluso nella graduatoria dei progetti ammissibili al finanziamento statale da parte dell'Alta Commissione istituita presso il *Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*, con un posizionamento al n. 262 dei n. 271 progetti ammessi rispetto alle n. 300 richieste presentate da parte dei vari Enti pubblici. Per tale motivo, è ragionevole ritenere che tale *Upside* del Piano di risanamento possa considerarsi oggettivamente concretizzabile (pur con una ineludibile minima alea di rischio), con tutti i positivi effetti utili al più celere ristabilimento e mantenimento nel tempo degli equilibri economico-finanziari della Società, nonché a miglior garanzia della possibilità di far fronte all'estinzione integrale del debito nei confronti della Regione Toscana, tenuto conto che nell'ambito del suddetto progetto è prevista, tra le altre, la cessione al comune di Pistoia dell'ex area "Ricciarelli- Cerrì", al valore contabile svalutato di 1,6 milioni di Euro.

milioni di Euro, somma che la Spes, come risulta dalla relazione ex art. 2482-bis e ter, C.c., è disponibile, salvo eventi ad oggi non prevedibili, a versare nella contabilità speciale, a storno parziale del debito verso la Regione Toscana (e/o comunque a costituire maggiore garanzia a saldo dello stesso);

- 2) partecipazione, sempre con il Comune socio di Pistoia in qualità di promotore (e la Società di attuttore) al medesimo bando pubblico “Programma innovativo nazionale per la Qualità dell’abitare, con altro progetto di riqualificazione urbana attinente una consistente parte del quartiere “Le Fornaci” (Progetto “Pinqua1”), il tutto per un totale di n. 236 alloggi (in parte sfitti in quanto necessitano di manutenzioni straordinarie urgenti per essere assegnati), nell’ambito del quale il finanziamento complessivo richiesto, sulla base di un QTE di poco più di 15 milioni di Euro, parimenti a totale carico dello Stato e qualora ammesso⁶⁰, permetterebbe alla Spes di ottenere il riconoscimento di ulteriori spese tecniche e generali per circa 1,36 milioni di Euro (in questo caso non vi sarebbe alcuna cessione di aree di proprietà della Società), somme che la Spes, al pari di quanto previsto per il progetto di cui sopra, è disponibile a versare nella contabilità speciale, ad ulteriore storno parziale del debito verso la Regione Toscana (e/o comunque a costituire maggiore garanzia a saldo dello stesso);
- 3) attesa l’iniziale incertezza (ad oggi di fatto superata) correlata alla finanziabilità da parte dello Stato dei due progetti *Pinqua*, in particolare di quello previsto al **punto 1)** che precede, il *Management* della Spes aveva ritenuto prudentiale prevedere, in via alternativa, la possibilità di procedere nei prossimi mesi alla pubblicazione di un bando ad evidenza pubblica per l’alienazione sul mercato dell’ex area “*Ricciarelli-Cerri*”, con annesso piano attuativo convenzionato, il tutto nello stato di fatto in cui attualmente si trova il complesso immobiliare, ponendo come base d’asta un prezzo pari al valore di perizia di **1,6 milioni di Euro**, somma che la Spes, in caso di definitiva assegnazione dello stesso, sarebbe stata parimenti disponibile a versare nella contabilità speciale, a storno parziale del debito verso la Regione Toscana (e/o comunque a costituire maggiore garanzia a saldo dello stesso);
- 4) stante la situazione di crisi economico-finanziaria in cui versa attualmente la Spes, per criticità legate a fatti di natura endogena ed esogena, vi potrebbe essere la possibilità di richiedere alla Regione Toscana di utilizzare la quota di cui all’art. 1, comma 13, della Legge n. 560/1993 – ossia dei proventi derivanti dall’alienazione alloggi Erp e dall’estinzione di diritti di prelazione, incassati da Spes e non ancora riversati in conto di Tesoreria, iscritti in bilancio al 31 Dicembre 2020 per complessivi circa 3,7 milioni di Euro –, nei limiti del 20% del suo ammontare, di fatto per circa **740 mila Euro**, al ripiano del *deficit*

⁶⁰ Come già anticipato nella nota n. 15, l’ulteriore progetto in questione, anch’esso presentato da Spes in data 16 Marzo 2021, sempre nelle more del deposito ufficiale del presente Piano di risanamento da parte degli scriventi (già esposto in bozza al Presidente del CdA e al professionista attestatore), è stato incluso nella graduatoria dei progetti ammissibili al finanziamento statale da parte dell’Alta Commissione istituita presso il *Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili*, con un posizionamento al n. 235 dei n. 271 progetti ammessi rispetto alle n. 300 richieste presentate da parte dei vari Enti pubblici. Per tale motivo, è ragionevole ritenere che anche tale ulteriore *Upside* del Piano di risanamento possa considerarsi oggettivamente concretizzabile (pur sempre con una ineludibile minima alea di rischio), con tutti i positivi effetti utili al più celere ristabilimento e mantenimento nel tempo degli equilibri economico-finanziari della Società, nonché a miglior garanzia della possibilità di far fronte all’estinzione integrale del debito nei confronti della Regione Toscana.

finanziario della Spes stessa, il tutto ai sensi e per gli effetti di quanto previsto dal successivo comma 14 della medesima Legge.

Analogamente, sempre al medesimo fine (ripiamento del suddetto debito della Spes nei confronti della Regione Toscana) e causa (situazione di crisi economico-finanziaria in cui versa la Società), richiedere alla Regione Toscana di utilizzare altresì l'intero importo di cui all'art. 25, comma 1, della Legge n. 513/1977, per la specifica parte dei proventi derivanti dall'alienazione degli alloggi Erp incassati da Spes e non ancora riversati in conto di Tesoreria, ad oggi iscritti in bilancio al 31 Dicembre 2020 per complessivi circa **1,737 milioni di Euro**, al ripiano del *deficit* finanziario della Spes stessa ai sensi del medesimo articolo, comma 3, lett. d), *upside*, quest'ultima, che permetterebbe da sola di ridurre il debito in questione per complessivi circa **2,477 milioni di Euro**. In merito, vi è già stato un preventivo informale confronto tra il Presidente della Spes e i referenti della Regione Toscana, al quale hanno partecipato anche gli scriventi, nel corso del quale, i referenti della Regione stessa, pur ritenendo in linea di massima che le suddette disposizioni normative risultino superate sulla base degli aggiornamenti legislativi nel frattempo intervenuti rispetto alla Legge n. 560/1993 (da considerarsi, a parere degli stessi, come linea di indirizzo generale, che escluderebbe a priori l'utilizzabilità di tale risorse per il ripiano degli eventuali deficit finanziari della società di gestione degli alloggi Erp), di cui alla Legge n. 80/2014, art. 3, comma 1, lett. a), alla Deliberazione del Consiglio regionale n. 38 del 27 aprile 2006, all'art. 13 del Dl. n. 112/2008, nonché alla Deliberazione della Corte dei Conti – Sezione Regionale di Controllo per la Puglia n. 31/2020/PAR, si sono comunque riservati di valutarne l'eventuale potenziale applicabilità, quanto meno limitatamente ai proventi di cui alla Legge n. 513/1977.

Relativamente alle suddette quattro azioni strategiche del Piano di risanamento, si ritiene altresì opportuno rilevare che la n. 1, 2 e 4, oltre a generare effetti positivi su risultati economici futuri (fatta eccezione, ai medesimi fini economici, per la quota parte relativa all'alienazione del complesso immobiliare ex area "Ricciarelli-Cerri", di cui all'*Upside* n. 1, ove è previsto un corrispettivo di vendita pari al valore netto contabile del bene stesso iscritto in bilancio, che non genererà alcuna plusvalenza patrimoniale, come peraltro accadrà nell'*Upside* n. 3 per la medesima alienazione), avranno influenza parimenti positiva sul *Cash-flow* della Società, a seguito della variazione del Capitale circolante netto.

A tal riguardo, si riportano di seguito gli effetti in termini di flussi di cassa annuali (partendo dalla versione "Baseline" del Piano integrata limitatamente alle suddette *Upsides*, senza tener conto dei riflessi connessi alla gestione operativa), il tutto nell'ambito del periodo quinquennale relativo all'ipotizzato piano di rientro quinquennale del debito nei confronti di Regione Toscana, con indicazione di quella che è l'entità dell'esborso totale da parte dei Comuni soci, al netto ⁶¹delle risorse incamerabili da parte di Spes e/o delle eventuali compensazioni eseguibili a copertura del disavanzo finanziario.

⁶¹ Ipotesi quest'ultima che costituisce uno "stress-test" del Piano di risanamento c.d. "Baseline" ma che, allo stato dei fatti sopravvenuti (finanziabilità del Progetto *Pinqua ID-501*), non dovrebbe in alcun modo verificarsi (vedasi, tra le altre, precedente [nota n. 14](#)).

La combinazione delle n. 4 azioni strategiche sopra esposte, che determinano n. 9 ipotesi alternative, prendono l'incipit comunque da quella c.d. "**Baseline**" del Piano di risanamento, che prevede la compensazione di parte del debito verso la Regione Toscana con le spese di manutenzione straordinaria pregresse eseguite a far data dall'anno 2010, nonché l'introito della vendita sul mercato dell'ex area "**Ricciarelli-Cerrì**" entro l'anno 2023, ad un corrispettivo però inferiore rispetto a quello ipotizzato nelle altre **Upside** (80% del prezzo base d'asta iniziale). Tale previsione iniziale è suffragata dal fatto che, in caso di più esperimenti di vendita competitiva andati deserti (ipotesi, ad oggi, che è possibile ritenere non percorribile in virtù dell'ammissibilità a finanziamento dei progetti *Piqua* di cui alle *Upsides* 1 e 2), il **Management** dovrebbe valutare l'opportunità di applicare abbattimenti progressivi del prezzo base d'asta, salvo ritenga ricorrere al finanziamento dei Comuni soci in attesa della vendita del cespite al valore non inferiore a quello di perizia (tra gli introiti deve essere aggiunto quello previsto per la vendita sul mercato dell'altro cespite immobiliare, iscritto tra le rimanenze, riguardante l'alloggio "**Belvedere**" posto in Pistoia, valorizzato ad un valore di poco superiore a 180 mila Euro e per il quale si prevede la medesima percentuale di abbattimento fissata per la vendita dell'ex area "**Ricciarelli-Cerrì**").

IPOTESI "BASELINE" DEL PIANO DI RISANAMENTO											
Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	TOTALE
Risparmio/risparmio sino a Capitale sociale di Euro 1.210.000	3.542.644										3.542.644
Contributo Comuni Soci per pagamento Debito Regione											
Cessione ex "Area Ricciarelli-Cerrì" (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a perizia)			1.561.600								1.561.600
Iva in cessione ex "Area Ricciarelli-Cerrì" (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a perizia)			281.600								281.600
Cessione unità abitativa "Belvedere" Pistoia (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			177.181								177.181
Iva in cessione unità abitativa "Belvedere" Pistoia (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			31.919								31.919
Contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781 oltre Iva per euro 174.272	1.684.053										1.684.053
Iva in Contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781	174.272										174.272
Stipendio quota parte debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vari per compensazione con contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici	1.684.053										1.684.053
Restituzione debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vari al netto anche per "Contropartiti gestione rientri 1,3% GI" (euro 629.943) e dei Contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici (imponibile euro 1.509.781 + Iva euro 174.272)		783.323	783.323	783.323	783.323	783.323					3.916.817
Disponibilità liquidate al 31 Dicembre	3.368.372	2.565.949	3.226.907	2.443.664	1.660.341	877.017	877.017	877.017	877.017	877.017	3.542.644
Esborso TOTALE da parte dei Comuni Soci	3.542.644										3.542.644

IPOTESI "A" (Baseline + upside n. 1, 2 e 4)											
Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	TOTALE
Risparmio/risparmio sino a Capitale sociale di Euro 1.210.000	3.542.644										3.542.644
Contributo Comuni Soci per pagamento Debito Regione											
Contropartiti per compensi tecnici progetto Piqua ID-501 ex "Area Ricciarelli-Cerrì"	450.923		148.805	56.192							655.919
Iva in Contropartiti per compensi tecnici progetto Piqua ID-501 ex "Area Ricciarelli-Cerrì"	81.314		26.834	10.133							118.281
Cessione ex "Area Ricciarelli-Cerrì" progetto Piqua ID-501			1.952.000								1.952.000
Iva in cessione ex "Area Ricciarelli-Cerrì" progetto Piqua ID-501			352.000								352.000
Cessione unità abitativa "Belvedere" Pistoia (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			177.181								177.181
Iva in cessione unità abitativa "Belvedere" Pistoia (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			31.919								31.919
Contropartiti per compensi tecnici progetto "Lr. Farnac"	562.151	303.562		202.374	202.374	202.374	184.689				1.607.525
Iva in Contropartiti per compensi tecnici progetto "Lr. Farnac"	101.372	54.741		36.494	36.494	36.494	33.305				298.898
Quota ripiani disavvanzi finanziari ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93	739.770										739.770
Quota ripiani disavvanzi finanziari ex art. 25, comma 1 e comma 3, lett. d), Legge 513/77	1.312.043										1.312.043
Contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781 oltre Iva per euro 174.272	1.684.053										1.684.053
Iva in Contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781	174.272										174.272
Rimborso quota parte debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vari ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93 e ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93 con imputazione a disavvanzi di capitale	2.051.813										2.051.813
Stipendio quota parte debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vari per compensazione con contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici	1.684.053										1.684.053
Restituzione debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vari al netto anche per "Contropartiti gestione rientri 1,3% GI" (euro 629.943), dei Contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici (imponibile euro 1.509.781 + Iva euro 174.272), della quota ripiani disavvanzi finanziari ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93 (€ 739.770) e della quota ripiani disavvanzi finanziari ex art. 25, comma 1 e comma 3, lett. d), Legge 513/77 (€ 1.312.043)		372.961	372.961	372.961	372.961	372.961					1.864.804
Disponibilità liquidate al 31 Dicembre	4.199.761	4.974.621	5.268.893	5.407.872	5.200.792	4.993.712	5.145.096	5.145.096	5.145.096	5.145.096	3.542.644
Esborso TOTALE da parte dei Comuni Soci	3.542.644										3.542.644

IPOTESI "B" (Baseline + upside n. 1 e 2)											
Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	TOTALE
Risparmio su conto a Capitale sociale di Euro 1.210.000	3.542.644										3.542.644
Contributo Comuni Soci per pagamento Debito Regione											-
Contributi per compensi tecnici progetto Piana ID-501 ex "Ara Rionelli-Corti"	450.923		148.805	56.192							655.919
Ira in Contributi per compensi tecnici progetto Piana ID-501 ex "Ara Rionelli-Corti"	81.314		26.834	10.133							118.281
Cessione ex "Ara Rionelli-Corti" progetto Piana ID-501			1.952.000								1.952.000
Ira in cessione ex "Ara Rionelli-Corti" progetto Piana ID-501			352.000								352.000
Cessione unita abilitata "Beldere" Fintia (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			177.181								177.181
Ira in cessione unita abilitata "Beldere" Fintia (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			31.919								31.919
Contributi per compensi tecnici progetto Piana "Le Fornaci"	562.151	303.562		202.374	202.374	202.374	184.689				1.657.525
Ira in Contributi per compensi tecnici progetto Piana "Le Fornaci"	101.372	54.741		36.494	36.494	36.494	33.305				298.996
Contributi per lavori di manutenzione straordinaria progetti e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781 oltre Ira per euro 174.272	1.684.053										1.684.053
Ira in Contributi per lavori di manutenzione straordinaria progetti e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781	174.272										174.272
Stipendio quota parte debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vasi per compensazione con contributi per lavori di manutenzione straordinaria progetti e relativi compensi tecnici	1.684.053										1.684.053
Restituzione debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vasi al netto oneri per "Contributi gestione rete 1,5% GS" (euro 629.945) e dei Contributi per lavori di manutenzione straordinaria progetti e relativi compensi tecnici (imponibile euro 1.509.781 + Ira euro 174.272)		783.323	783.323	783.323	783.323	783.323					3.916.617
Disponibilità liquidate al 31 Dicembre	4.198.761	3.664.258	4.746.168	4.176.794	3.559.345	2.941.999	3.093.283	3.093.283	3.093.283	3.093.283	-
Esborso TOTALE da parte dei Comuni Soci	3.542.644	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.542.644

IPOTESI "C" (Baseline + upside n. 1)											
Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	TOTALE
Risparmio su conto a Capitale sociale di Euro 750.000	3.542.644										3.542.644
Contributo Comuni Soci per pagamento Debito Regione											-
Contributi per compensi tecnici progetto Piana ID-501 ex "Ara Rionelli-Corti"	450.923		148.805	56.192							655.919
Ira in Contributi per compensi tecnici progetto Piana ID-501 ex "Ara Rionelli-Corti"	81.314		26.834	10.133							118.281
Cessione ex "Ara Rionelli-Corti" progetto Piana ID-501			1.952.000								1.952.000
Ira in cessione ex "Ara Rionelli-Corti" progetto Piana ID-501			352.000								352.000
Cessione unita abilitata "Beldere" Fintia (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			177.181								177.181
Ira in cessione unita abilitata "Beldere" Fintia (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			31.919								31.919
Contributi per lavori di manutenzione straordinaria progetti e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781 oltre Ira per euro 174.272	1.684.053										1.684.053
Ira in Contributi per lavori di manutenzione straordinaria progetti e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781	174.272										174.272
Stipendio quota parte debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vasi per compensazione con contributi per lavori di manutenzione straordinaria progetti e relativi compensi tecnici	1.684.053										1.684.053
Restituzione debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vasi al netto oneri per "Contributi gestione rete 1,5% GS" (euro 629.945) e dei Contributi per lavori di manutenzione straordinaria progetti e relativi compensi tecnici (imponibile euro 1.509.781 + Ira euro 174.272)		783.323	783.323	783.323	783.323	783.323					3.916.617
Disponibilità liquidate al 31 Dicembre	3.737.981	2.954.658	4.036.567	3.301.303	2.597.979	1.734.656	1.734.656	1.734.656	1.734.656	1.734.656	-
Esborso TOTALE da parte dei Comuni Soci	3.542.644	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.542.644

IPOTESI "D" (Baseline + upside n. 2)											
Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	TOTALE
Risparmio su conto a Capitale sociale di Euro 1.210.000	3.542.644										3.542.644
Contributo Comuni Soci per pagamento Debito Regione											-
Cessione ex "Ara Rionelli-Corti" (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			1.561.600								1.561.600
Ira in cessione ex "Ara Rionelli-Corti" (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			281.600								281.600
Cessione unita abilitata "Beldere" Fintia (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			177.181								177.181
Ira in cessione unita abilitata "Beldere" Fintia (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			31.919								31.919
Contributi per compensi tecnici progetto Piana "Le Fornaci"	562.151	303.562		202.374	202.374	202.374	184.689				1.657.525
Ira in Contributi per compensi tecnici progetto Piana "Le Fornaci"	101.372	54.741		36.494	36.494	36.494	33.305				298.996
Contributi per lavori di manutenzione straordinaria progetti e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781 oltre Ira per euro 174.272	1.684.053										1.684.053
Ira in Contributi per lavori di manutenzione straordinaria progetti e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781	174.272										174.272
Stipendio quota parte debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vasi per compensazione con contributi per lavori di manutenzione straordinaria progetti e relativi compensi tecnici	1.684.053										1.684.053
Restituzione debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vasi al netto oneri per "Contributi gestione rete 1,5% GS" (euro 629.945) e dei Contributi per lavori di manutenzione straordinaria progetti e relativi compensi tecnici (imponibile euro 1.509.781 + Ira euro 174.272)		783.323	783.323	783.323	783.323	783.323					3.916.617
Disponibilità liquidate al 31 Dicembre	3.829.152	3.294.649	4.936.588	3.319.145	2.702.763	2.094.260	2.235.644	2.235.644	2.235.644	2.235.644	-
Esborso TOTALE da parte dei Comuni Soci	3.542.644	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.542.644

IPOTESI "E" (Baseline + upside n. 4)											
Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	TOTALE
Reapitalizzazione sino a Capitale sociale di Euro 1.210.000	3.542.644										3.542.644
Contributo Comuni Soci per pagamento Debito Regione											-
Cessione ex "Arco Ricciarelli-Cerri" (rendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a prima)			1.561.600								1.561.600
Ira in cessione ex "Arco Ricciarelli-Cerri" (rendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a prima)			281.600								281.600
Cessione unità abitativa "Beheder" Pistoia (rendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			177.181								177.181
Ira in cessione unità abitativa "Beheder" Pistoia (rendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			31.919								31.919
Quota ripiani disavanz finanziari ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93	739.770										739.770
Quota ripiani disavanz finanziari ex art. 25, comma 1 e comma 3, lett. d), Legge 513/77	1.312.043										1.312.043
Contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781 oltre Ira per euro 174.272	1.684.053										1.684.053
Ira in Contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781	174.272										174.272
Rimozione quota parte debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vari ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93 e ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93 con imputazione a riserva di capitale	2.051.813										2.051.813
Finale quota parte debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vari per compensazione con contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici	1.684.053										1.684.053
Restituzione debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vari al netto anche per "Contropartiti gestione riserve 1,5% GS" (euro 629.945), dei Contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici (imponibile euro 1.509.781 + Ira euro 174.272), della quota ripiani disavanz finanziari ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93 (€ 739.770) e della quota ripiani disavanz finanziari ex art. 25, comma 1 e comma 3, lett. d), Legge 513/77 (€ 1.312.043)		372.961	372.961	372.961	372.961	372.961					1.864.804
Disponibilità liquidità al 31 Dicembre	3.368.372	2.995.411	4.047.713	3.674.752	3.301.791	2.928.830	2.928.830	2.928.830	2.928.830	2.928.830	3.542.644
Esborso TOTALE da parte dei Comuni Soci	3.542.644										3.542.644

IPOTESI "F" (Baseline + upside n. 1 e 4)											
Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	TOTALE
Reapitalizzazione sino a Capitale sociale di Euro 1.210.000	3.542.644										3.542.644
Contributo Comuni Soci per pagamento Debito Regione											-
Contropartiti per compensi tecnici progetto Pignua ID-501 ex "Arco Ricciarelli-Cerri"	450.923		146.805	56.192							653.919
Ira in Contropartiti per compensi tecnici progetto Pignua ID-501 ex "Arco Ricciarelli-Cerri"	81.314		26.834	10.133							118.281
Cessione ex "Arco Ricciarelli-Cerri" progetto Pignua ID-501			1.952.000								1.952.000
Ira in cessione ex "Arco Ricciarelli-Cerri" progetto Pignua ID-501			352.000								352.000
Cessione unità abitativa "Beheder" Pistoia (rendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			177.181								177.181
Ira in cessione unità abitativa "Beheder" Pistoia (rendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			31.919								31.919
Quota ripiani disavanz finanziari ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93	739.770										739.770
Quota ripiani disavanz finanziari ex art. 25, comma 1 e comma 3, lett. d), Legge 513/77	1.312.043										1.312.043
Contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781 oltre Ira per euro 174.272	1.684.053										1.684.053
Ira in Contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781	174.272										174.272
Rimozione quota parte debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vari ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93 e ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93 con imputazione a riserva di capitale	2.051.813										2.051.813
Finale quota parte debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vari per compensazione con contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici	1.684.053										1.684.053
Restituzione debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vari al netto anche per "Contropartiti gestione riserve 1,5% GS" (euro 629.945), dei Contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici (imponibile euro 1.509.781 + Ira euro 174.272), della quota ripiani disavanz finanziari ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93 (€ 739.770) e della quota ripiani disavanz finanziari ex art. 25, comma 1 e comma 3, lett. d), Legge 513/77 (€ 1.312.043)		372.961	372.961	372.961	372.961	372.961					1.864.804
Disponibilità liquidità al 31 Dicembre	3.927.981	3.365.820	4.859.293	4.532.390	4.159.430	3.786.469	3.786.469	3.786.469	3.786.469	3.786.469	3.542.644
Esborso TOTALE da parte dei Comuni Soci	3.542.644										3.542.644

IPOTESI "G" (Baseline + upside n. 2 e 4)											
Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	TOTALE
Reapitalizzazione sino a Capitale sociale di Euro 1.210.000	3.542.644										3.542.644
Contributo Comuni Soci per pagamento Debito Regione											-
Cessione ex "Arco Ricciarelli-Cerri" (rendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a prima)			1.561.600								1.561.600
Ira in cessione ex "Arco Ricciarelli-Cerri" (rendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a prima)			281.600								281.600
Cessione unità abitativa "Beheder" Pistoia (rendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			177.181								177.181
Ira in cessione unità abitativa "Beheder" Pistoia (rendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			31.919								31.919
Quota ripiani disavanz finanziari ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93	739.770										739.770
Quota ripiani disavanz finanziari ex art. 25, comma 1 e comma 3, lett. d), Legge 513/77	1.312.043										1.312.043
Contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781 oltre Ira per euro 174.272	1.684.053										1.684.053
Ira in Contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781	174.272										174.272
Rimozione quota parte debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vari ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93 e ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93 con imputazione a riserva di capitale	2.051.813										2.051.813
Finale quota parte debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vari per compensazione con contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici	1.684.053										1.684.053
Restituzione debito Regione Toscana per proventi alienazioni Eip e vari al netto anche per "Contropartiti gestione riserve 1,5% GS" (euro 629.945), dei Contropartiti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici (imponibile euro 1.509.781 + Ira euro 174.272), della quota ripiani disavanz finanziari ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93 (€ 739.770) e della quota ripiani disavanz finanziari ex art. 25, comma 1 e comma 3, lett. d), Legge 513/77 (€ 1.312.043)		372.961	372.961	372.961	372.961	372.961					1.864.804
Disponibilità liquidità al 31 Dicembre	3.829.132	3.705.012	4.797.313	4.556.233	4.343.133	4.136.073	4.287.457	4.287.457	4.287.457	4.287.457	3.542.644
Esborso TOTALE da parte dei Comuni Soci	3.542.644										3.542.644

IPOTESI "H" (Baseline + upside n. 3)										
Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Risparmio su capitale sociale di Euro 1.210.000	3.542.644									
Contributo Comuni Soci per pagamento Debito Regione										
Cessione ex "Area Rizzardi-Ceri" (vendita sul mercato a valore non inferiore a patina)			1.952.000							
Ira su cessione ex "Area Rizzardi-Ceri" (vendita sul mercato a valore non inferiore a patina)			352.000							
Cessione unità abitativa "Belvedere" Pistoia (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			177.181							
Ira su cessione unità abitativa "Belvedere" Pistoia (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			31.919							
Contingenti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781 oltre Iva per euro 174.272	1.684.053									
Ira su Contingenti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781	174.272									
Scatolo quota parte debito Regione Toscana per proventi alienazioni Erp e vati per compensazione con contingenti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici	1.684.053									
Restituzione debito Regione Toscana per proventi alienazioni Erp e vati al netto andati per "Contingenti gestione rete 1-Ph G2" (euro 629.945) e dei Contingenti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici (imponibile euro 1.509.781 + Iva euro 174.272)		783.323	783.323	783.323	783.323	783.323				
Disponibilità liquidità al 31 Dicembre	3.368.372	2.585.049	3.546.987	2.763.664	1.980.341	1.197.017	1.197.017	1.197.017	1.197.017	1.197.017
Esborso TOTALE da parte dei Comuni Soci	3.542.644									3.542.644

IPOTESI "I" (Baseline + upside n. 3 e 4)										
Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Risparmio su capitale sociale di Euro 1.210.000	3.542.644									
Contributo Comuni Soci per pagamento Debito Regione										
Cessione ex "Area Rizzardi-Ceri" (vendita sul mercato a valore non inferiore a patina)			1.952.000							
Ira su cessione ex "Area Rizzardi-Ceri" (vendita sul mercato a valore non inferiore a patina)			352.000							
Cessione unità abitativa "Belvedere" Pistoia (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			177.181							
Ira su cessione unità abitativa "Belvedere" Pistoia (vendita sul mercato con ribasso 20% rispetto a valore contabile)			31.919							
Quota ripiani dirottati finanziati ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93	739.770									
Quota ripiani dirottati finanziati ex art. 25, comma 1 e comma 3, lett. d), Legge 513/77	1.312.043									
Contingenti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781 oltre Iva per euro 174.272	1.684.053									
Ira su Contingenti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici in imponibili di euro 1.509.781	174.272									
Rinnuncia quota parte debito Regione Toscana per proventi alienazioni Erp e vati ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93 e ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93 con imputazione a riserva di capitale	2.051.813									
Scatolo quota parte debito Regione Toscana per proventi alienazioni Erp e vati per compensazione con contingenti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici	1.684.053									
Restituzione debito Regione Toscana per proventi alienazioni Erp e vati al netto andati per "Contingenti gestione rete 1-Ph G2" (euro 629.945), dei Contingenti per lavori di manutenzione straordinaria pregressi e relativi compensi tecnici (imponibile euro 1.509.781 + Iva euro 174.272), della quota ripiani dirottati finanziati ex art. 1, comma 13 e 14, Legge 560/93 (€ 739.770) e della quota ripiani dirottati finanziati ex art. 25, comma 1 e lettera d), Legge 513/77 (€ 1.312.043)		372.961	372.961	372.961	372.961	372.961				
Disponibilità liquidità al 31 Dicembre	3.368.372	2.995.421	4.267.713	3.994.752	3.621.791	3.248.830	3.248.830	3.248.830	3.248.830	3.248.830
Esborso TOTALE da parte dei Comuni Soci	3.542.644									3.542.644

In conclusione, si fa presente che, nei limiti di quelli che saranno gli effettivi versamenti eseguiti da parte della Spes nella contabilità speciale di Tesoreria a chiusura del debito verso la Regione Toscana, le medesime somme, per effetto della ricostituzione dello specifico Fondo regionale, potranno essere reinvestite per manutenzioni straordinarie degli immobili Erp e/o per nuove costruzioni di unità abitative Erp, sulle quali sarà a sua volta riconosciuta la percentuale a titolo di compensi tecnici a favore della Spes stessa, il tutto come previsto dalla normativa regionale vigente e previa valutazione del Lode Pistoiese.

4.3.9. Debito bancario: ipotesi di ristrutturazione/ rinegoziazione quale opzione strategica potenziale

La Spes risulta aver stipulato nel corso del tempo n. 8 mutui accessi presso altrettanti istituti bancari, di cui uno solo risulta essere garantito da ipoteca rilasciata sull'immobile di proprietà della Società posto in Pistoia, ove la stessa ha la propria sede legale e amministrativa, il tutto come meglio riportato nella Tabella che segue:

Nr.	Nr. Mutuo	Data Stipula	Scadenza	Istituto bancario erogante	Tipologia Finanziamento	Importo iniziale del Mutuo	Importo residuo del Mutuo	Periodicità Rate	Nr. Rate	Tasso Interesse	Spread	Garanzie
1	000/758000	30/06/2009	31/07/2030	Banca di Pesca Credit Cooperativo	Fotovoltaico	420.000,00	204.377	Mensile	240+12	Euribor 6 mesi	2,45%	Chirografo
2	0367067113463	31/03/2016	31/06/2026	Cassa di Risparmio di Pistoia e della Lucchesia Spa (oggi Banca Intesa San Paolo)	Ristrutturazione aziendale e finanziaria	1.000.000,00	588.650	Semestrale	20	Euribor 6 mesi	3,30%	Ipoteca Sede
3	11596065	26/10/2009	31/12/2031	Cassa di Risparmio di Lucca Pisa Livorno Spa	Fotovoltaico	351.000,00	199.802	Semestrale	40+2	Euribor 3 mesi	1,60%	Chirografo
4	000/018280/44	22/02/2010	22/02/2031	Banca di Credito Cooperativo di Vignole	Fotovoltaico	400.000,00	206.030	Mensile	240+12	Euribor 6 mesi	0,75%	Chirografo
5	000/019438/48	13/12/2011	13/12/2032	Banca di Credito Cooperativo di Vignole	Fotovoltaico	400.000,00	255.365	Mensile	240+12	Euribor 6 mesi	2,00%	Chirografo
6	001/026262/725	29/04/2010	29/04/2031	Banca di Pistoia Credit Cooperativo	Fotovoltaico	1.683.000,00	952.973	Bimestrale	120+6	Euribor 6 mesi	2,00%	Chirografo
7	N.D.	22/02/2010	30/06/2030	BCC Montagna Pistolese Maresca (Capofila mutuo in pool con BCC Masiano)	Fotovoltaico	346.104,00	194.336	Semestrale	40+2	Euribor 3 mesi	1,25%	Chirografo
8	421-004713469	N.D.	31/10/2026	Mutuo BPER BANCA (ex Unipol)	Fotovoltaico	420.000,00	172.492	Trimestrale	66	N.D.	N.D.	Chirografo
TOTALI						5.020.104,00	2.774.027					

Tutti i suddetti mutui, ad eccezione di quello dell'importo di un milione di Euro (contrassegnato dal n. 2 nella tabella che precede) acceso presso la Cassa di Risparmio di Pistoia e della Lucchesia S.p.A. (oggi Banca Intesa Sanpaolo S.p.A.)⁶², risultano essere stati a suo tempo richiesti per far fronte alla realizzazione degli impianti fotovoltaici posizionati sulle coperture degli edifici Erp, per i quali la Società percepisce, altresì, un Contribuito da parte del Gestore dei Servizi Energetici (GSE), oltre un corrispettivo non significativo per la vendita dell'energia al Gestore stesso.

Al riguardo si rileva che i tassi di interesse a suo tempo accordati dai vari istituti di credito, prevedono l'applicazione, sulle quotazioni dei tassi Euribor a 3/6 mesi, di *spread* percentuali (tassi di interesse a quota variabile) non più in linea con la situazione attuale del mercato del credito bancario, motivo per cui, a parere degli scriventi, si renderebbe opportuno avviare una trattativa con le varie banche per una rivisitazione al ribasso dei suddetti tassi di interesse e/o, meglio, per una ristrutturazione/rimodulazione complessiva del debito bancario da realizzarsi anche con un solo istituto di credito, al fine di razionalizzare e ridurre il numero dei rapporti ma, in particolare, nell'ottica di riequilibrare la posizione finanziaria ed ottenere un risparmio di spesa a titolo di oneri finanziari, che tanta incidenza hanno avuto sui risultati economici della Società a far data dalla sua costituzione, così da liberare ulteriori risorse utilizzabili dalla Società per i propri fini istituzionali (oltre a ridurre i costi di gestione per la tenuta dei conti correnti).

Parlare di crisi aziendale significa includere scenari diversi quanto a livello di gravità e recuperabilità della situazione di equilibrio, tant'è che la possibilità di intervenire tempestivamente e con soluzioni *ad hoc*, risulta essere determinante per il successo della ristrutturazione e la ripresa del percorso di sviluppo dell'azienda.

Per quanto sopra, anche il confronto con il sistema bancario potrà essere utile per la scelta di percorsi aggiuntivi/integrativi nell'ambito del risanamento aziendale, con il recupero di una struttura finanziaria bilanciata, da utilizzare anche per la riattivazione delle leve della crescita aziendale.

In concreto, si renderà opportuno, in particolare, valutare la convenienza economico-finanziaria di procedere al consolidamento del debito con rinegoziazione dei contratti di finanziamento, anche facendo ricorso agli aiuti di Stato attualmente previsti per le aziende, in modo tale da perseguire i) una maggiore stabilità finanziaria attraverso la riduzione delle rate a rimborso e l'allungamento dei tempi di restituzione, ii) una maggiore disponibilità finanziaria in conseguenza dell'eventuale riduzione della rata di restituzione

⁶² Tale mutuo si ricorda essere stato sottoscritto nel 2016 per estinguere la quota capitale residua di altro mutuo ipotecario, acceso nell'anno 2008 per 2,5 milioni di Euro a supporto dell'operazione immobiliare "Pesca-La Dogana", beneficiando parimenti di una riserva di liquidità da utilizzare nell'ambito della gestione ordinaria, operazione peraltro già oggetto di analisi nel paragrafo che precede n. 4.3.6, al cui contenuto si rinvia integralmente.

del debito, nonché iii) una maggiore tranquillità operativa per effetto del miglioramento dei *Cash flow* (piani di rimborsi con allungamento del debito ed in particolare del preammortamento del medio termine, possibili stralci, ecc.), a cui affiancare l'eventuale richiesta di nuove e più adeguate forme di finanziamento (scoperti di c/c, fidi autoliquidanti e di cassa nel medio termine, ecc.), utili per superare temporanee situazioni di tensione finanziaria moderate, che potrebbero presentarsi negli anni a venire qualora alcune ipotesi del Piano di risanamento non dovessero concretizzarsi e/o si concretizzassero successivamente rispetto a quando previsto. A tutto ciò potrà altresì aggiungersi l'attivazione di modalità più sicure per la riscossione dei canoni di locazione e/o dei rimborsi spese, quali per esempio, l'addebito a mezzo di RID bancari.

Relativamente alla questione dei mutui, si rileva altresì che la Società ha già usufruito dei benefici conseguenti alla sospensione dal pagamento delle rate sino al 30 giugno 2021, previsti dall'art. 56 del D.L. n. 18 del 17 marzo 2020 "*Cura Italia*" e sue successive modifiche ed integrazione, sospensione che ha generato effetti migliorativi temporanei sulle disponibilità liquide della Società.

Il D.L. n. 72/2021, c.d. "*Decreto Sostegni-Bis*" ha peraltro prorogato la moratoria sui finanziamenti al 31 Dicembre 2021, seppur con alcune novità rispetto alla precedente normativa (sospensione non automatica e valida solo per la quota capitale, come meglio chiarito dalla Circolare del Mise n. 191166 dell'8 giugno 2021), moratoria ulteriore di cui però la Società non ha usufruito entro il termine concesso per l'adesione.

Ciò premesso, sebbene l'operazione di ristrutturazione e rinegoziazione del debito bancario possa essere ritenuta strategicamente funzionale al buon esito del Piano di risanamento e del conseguente mantenimento in futuro degli equilibri economico-finanziari della Società, la stessa è da ritenersi allo stato solo potenziale, ossia non rientrante nel perimetro delle *Upsides* quantificate, rinviando la sua attivazione alla fase successiva a quella di approvazione del Piano di risanamento stesso.

In particolare, la decisione di procedere all'eventuale abbattimento anticipato del debito bancario e/o comunque di una parte di esso (ristrutturazione del debito), potrà essere oggetto di valutazione e analisi solo nel caso in cui le varie *Upsides* quantificate nel Piano di risanamento dovessero concretizzarsi; in tal caso, infatti, si genereranno risorse economico-finanziarie che potrebbero essere utilizzate dal *Management* per ridurre l'esposizione debitoria della Spes nei confronti del sistema bancario, situazione che parrebbe di possibile sviluppo in considerazione della pressoché quasi certezza della concretizzazione delle *Upsides* n. 1 e 2 (vedasi, tra le altre, [nota n. 14](#) e [n. 15](#)).

Il percorso per la rinegoziazione del debito, invece, potrà esser attivato indipendentemente dal concretizzarsi delle suddette *Upsides*.

4.4. Passività potenziali

Allo stato attuale, sulla base delle informazioni ricevute dal *Management* della Società, emergerebbe la presenza di passività potenziali derivanti dalla richiesta avanzata da n. 5 dipendenti della Spes, tutti

appartenenti alla medesima Area funzionale, di vedersi riconosciuta una diversa posizione organizzativa all'interno dell'azienda, richieste che, in caso di accoglimento in sede giudiziale (al riguardo risultano già stati avviati n. 4 procedimenti avanti al Giudice del Lavoro, mentre un dipendente, per il momento, si è limitato ad avanzare la richiesta per il tramite del proprio legale, riservandosi anch'esso di avviare un'azione legale in caso di mancato accoglimento della stessa), determinerebbero un aggravio in termini di costo del personale per complessivi circa 160 mila Euro, quali maggiori oneri relativi alle sole annualità pregresse, aggravio che, a regime, comporterebbe un maggior costo annuale di personale.

Premesso quanto sopra, stante l'aggiornamento fornito dall'Organo amministrativo nell'ambito della relazione integrativa *ex art. 2482-bis e ter* del C.c., in merito allo stato di avanzamento di n. 2 delle n. 4 azioni legali avviate dai dipendenti – per le quali è già stata formulata dal Giudice incaricato una proposta transattiva alle parti, che già di per se ridimensiona in modo significativo la pretesa dei dipendenti stessi (riconoscimento parziale delle indennità pregresse e alcun riconoscimento di progressioni salariali) – gli scriventi, concordando con le valutazioni poste in essere dall'Organo amministrativo stesso, al cui contenuto si fa integrale rinvio, hanno appostato, a titolo puramente prudenziale, nell'ambito della prima annualità del Piano di risanamento, uno specifico accantonamento a “Fondo rischi ed oneri” di importo pari a 50 mila Euro. In merito, come ricordato nella [nota n. 2](#), si fa presente che l'accantonamento in questione è stato oggetto di ulteriore modifica del progetto di bilancio 2020 (in corso di approvazione) e, pertanto, sebbene previsto dagli scriventi negli schemi economico-finanziari e patrimoniali del Piano di risanamento dell'annualità 2021, in concreto, la Società non dovrà procedere alla rilevazione contabile nel medesimo esercizio in quanto già oggetto di rilevazione in quello precedente.

Per le annualità successive si è ritenuto, invece, di non prevedere per il momento alcun onere a Conto economico, ipotizzando, in caso di soccombenza e/o mancato accordo tra la Società ed i dipendenti in questione, di coprire il maggior costo del personale con gli eventuali maggiori margini della gestione operativa e/o, in via del tutto residuale e non auspicabile, andando ad incidere sulla voce di costo principale dopo quella del personale, rappresentata dalle “Manutenzioni ordinarie” sugli immobili Erp.

5. La ricapitalizzazione della Società quale condizione parimenti necessaria per garantire la continuità aziendale

La Spes, come risulta dalle bozze dei bilanci degli ultimi due anni 2019 e 2020 in corso di approvazione, ha subito significative perdite di esercizio che hanno azzerato il capitale sociale e portato il Patrimonio netto della Società a valori negativi, motivo per cui si rende ora necessario porre in essere senza indugio i rimedi previsti dalla normativa di legge in materia di ricapitalizzazione, di cui agli artt. 2482-bis e 2482-ter, C.c., seppur conciliando la normativa sul diritto societario con quella specifica prevista dal Tusp per la società a partecipazione pubblica, in particolare dall'art. 14, comma 2, il tutto salvo eventuale diversa decisione dell'Assemblea dei Comuni soci che, ad avviso degli scriventi, non potrà che essere il ricorso agli strumenti previsti dalla Legge Fallimentare.

Al riguardo, prima di entrare nel merito dell'entità e modalità della ricapitalizzazione della Spes, risulta opportuno premettere che l'art. 6 del D.l. n. 23/2020, c.d. "*Decreto Liquidità*", aveva inizialmente previsto un'ipotesi di sospensione temporanea degli obblighi di riduzione nominale del capitale e di ricapitalizzazione, rinvenibili nella normativa del Codice civile in materia di società per azioni e di società a responsabilità limitata⁶³, nel caso specifico di perdite significative del capitale sociale, situazione che pertanto risultava e potrebbe risultare di interesse per la situazione di crisi in cui versa la Spes.

A tale sospensione, si accompagnava, inoltre, l'inoperatività della causa di scioglimento per riduzione del capitale al di sotto del minimo legale previsto per tali società⁶⁴. La sospensione degli obblighi di ricapitalizzazione e dell'operatività della causa di scioglimento operava però per un arco temporale limitato che andava dal 9 aprile 2020 fino al 31 dicembre 2020 e si applicava alle sole fattispecie verificatesi nel corso degli esercizi chiusi entro la predetta data.

Questa speciale disciplina, da un lato, non appariva del tutto chiara in merito a quali fossero le situazioni di perdita significativa che rientrassero nel suo ambito di applicazione e, dall'altro, cessando di operare il 31 dicembre 2020, comportava che il complesso degli obblighi di ricapitalizzazione e di scioglimento sarebbero nuovamente divenuti operativi già a partire dal 1° gennaio 2021, ossia in un momento in cui sarebbero stati ancora ben presenti gli effetti negativi della crisi economica derivanti dalla sopravvenuta emergenza epidemiologica da "*Covid-19*", crisi che, con ogni probabilità, ha colpito e colpirà anche la Spes in conseguenza dei potenziali effetti negativi generatesi sui redditi delle famiglie assegnatarie degli alloggi Erp e, di riflesso, sull'entità dei canoni di locazione, il cui andamento risulta essere influenzato proprio da codesto specifico parametro.

Al fine di ovviare a questi problemi, si rileva che l'art. 1, comma 266, della Legge di bilancio 2021⁶⁵, ha opportunamente sostituito il già menzionato art. 6, introducendo una nuova disciplina in materia che stabilisce, in primo luogo, che gli obblighi di riduzione del capitale, di ricapitalizzazione e di scioglimento per perdite rilevanti, previsti dal Codice civile per le S.p.A. e per le S.r.l., non si applicano alle perdite emerse nell'esercizio in corso alla data del 31 dicembre 2020. In secondo luogo, lo stesso articolo posticipa, al quinto esercizio successivo (ossia a quello dell'anno 2025), il momento entro il quale le società devono adottare le misure di riduzione del capitale e di ricapitalizzazione, nonché il momento a partire dal quale opera la causa di scioglimento.

L'attuale disciplina stabilisce infatti che, nel caso di diminuzione del capitale superiore a un terzo per perdite, il termine entro il quale la perdita deve risultare diminuita a meno di un terzo è posticipato al quinto esercizio successivo. Nel caso di perdite superiori a un terzo che riducano il capitale al di sotto del minimo legale (per la Spes, peraltro, il capitale risulta essersi azzerato), l'Assemblea convocata senza indugio dagli amministratori, in alternativa all'immediata riduzione del capitale e al contemporaneo

⁶³ Nel caso della Spes, quale Società a responsabilità limitata, lo specifico riferimento è agli artt. 2482-bis, commi 4, 5 e 6 e 2482-ter, del Cc..

⁶⁴ Art. 2484, comma 1, n. 4, del Cc..

⁶⁵ Si tratta della Legge 30 dicembre 2020, n. 178, pubblicata nel SO 46/L alla Gazzetta Ufficiale del 30 dicembre 2020.

aumento del medesimo a una cifra non inferiore al minimo legale, potrebbe invece deliberare di rinviare tali decisioni alla chiusura del quinto esercizio successivo (2025). In tal caso, l'Assemblea che approva il bilancio di tale esercizio dovrebbe procedere alla riduzione del capitale e al contemporaneo aumento ma, fino alla data della predetta assemblea, non opererà la causa di scioglimento per riduzione del capitale al di sotto del minimo legale.

Premesso quanto sopra, sembrerebbe potervi essere, in teoria, la possibilità di sterilizzare la perdita subita dalla Spes nel corso dell'anno 2020, ammontante a circa 509 mila Euro⁶⁶ e conseguente ad un risultato negativo della gestione operativa (EBIT) del medesimo anno, rinviandone la copertura all'esercizio 2025 e, così, parimenti, diminuendo l'impegno finanziario da parte dei Comuni soci che ne deriverebbe dall'eventuale immediata ricapitalizzazione⁶⁷.

Tale possibilità, allo stato dei fatti, risulta però del tutto impraticabile, in quanto la Spes ha conseguito risultati negativi della gestione operativa anche nel corso del precedente biennio 2018-2019, per effetto dei quali sono maturate perdite di significativa rilevanza che, già di per sé, avevano azzerato il capitale sociale e portato il Patrimonio netto a valori negativi (valori quest'ultimi che sono andati poi a peggiorare ulteriormente per effetto del risultato d'esercizio altrettanto negativo registrato nel suddetto esercizio 2020, che ha portato il Patrimonio netto al valore negativo di circa 2,343 milioni di Euro⁶⁸, il tutto come meglio risulta dai dati riportati nella Tabella sottostante), situazione che impone obbligatoriamente alla Società di porre in essere i preventivi adempimenti di legge utili alla ricapitalizzazione, in difetto dei quali la continuità della Società non potrà essere assicurata e, conseguentemente, il ricorso agli strumenti previsti dalla Legge Fallimentare risulterebbe l'unica via d'uscita, con tutti i riflessi negativi del caso per l'intero "Gruppo pubblico locale".

	2018	2019	2020	Sommatoria risultati triennio 2018/2020	Media triennio 2018/2020
Risultato Gestione Operativa (EBIT)	- 777.320	- 3.695.847	- 433.495	- 4.906.662	- 1.635.554
Risultato di esercizio post-imposte	- 791.148	- 3.691.292	- 509.666	- 4.992.106	- 1.664.035
Patrimonio Netto	1.858.313	- 1.832.980	- 2.342.644		

Allo stesso tempo, qualora sanata preventivamente la situazione 2018-2019, la Società intendesse comunque usufruire della possibilità di sterilizzare la perdita 2020, rinviando l'eventuale sua ricapitalizzazione all'esercizio 2025, ad avviso degli scriventi, da un lato, verrebbero conseguentemente a diminuire i flussi di cassa in entrata utili, tra gli altri, a garantire la continuità aziendale e la permanenza

⁶⁶ Vedasi precedente [nota n. 2](#).

⁶⁷ In tal caso, i Comuni soci della Spes, in linea teorica, potrebbero avere la possibilità di rinviare l'eventuale ricapitalizzazione, nei limiti della perdita 2020, all'esercizio 2025, perdita che, nel frattempo, potrebbe parimenti trovare copertura con gli eventuali utili derivanti dalla gestione del medesimo quinquennio di deroga, situazione però che non può trovare applicazione nel caso di specie della Spes, in quanto la Società non ha fini di lucro e, eventuali avanzi di gestione, devono necessariamente essere utilizzati per l'esecuzione dei lavori di manutenzione ordinaria e/o di pronto intervento per lavori di manutenzione straordinaria urgenti sugli alloggi facenti parte del patrimonio Erp dei Comuni soci.

⁶⁸ Vedasi precedente [nota n. 2](#).

degli equilibri finanziari futuri, dall'altro, non è immaginabile ipotizzare che la suddetta perdita possa trovare adeguata copertura con gli eventuali utili derivanti dalla gestione operativa del medesimo quinquennio di deroga, tenuto conto che la Spes non persegue statutariamente fini di lucro e, per effetto di ciò, gli eventuali avanzi della riequilibrata gestione futura dovranno necessariamente essere utilizzati per incrementare il livello minimo dei lavori di manutenzione ordinaria e/o di pronto intervento per manutenzione straordinaria urgente sugli alloggi facenti parte del patrimonio Erp dei Comuni soci, che si ricorda essere stati stimati dalla Responsabile dell'Area Tecnica della Spes in circa 1,5 milioni di Euro, (come già precisato risultante dall'Allegato "B" alla Relazione ex art. 2482-*bis* e *ter* del C.c.), obiettivo di spesa ottimale annua da programmare a livello di *budget*.

Nel merito, infatti, il Piano di risanamento nella versione "*Baseline*" prevede che la Società, una volta ristabiliti gli equilibri economico-finanziari, chiuda gli esercizi in sostanziale pareggio, in considerazione del fatto che tutti i risparmi derivanti dalla gestione ordinaria saranno indirizzati verso il raggiungimento del suddetto obiettivo e, qualora quest'ultimo non sia possibile raggiungerlo nella sua integralità (per insufficienza delle risorse libere disponibili), si ritiene necessario che i Comuni soci valutino in via previsionale e su indicazione di uno specifico Piano triennale degli interventi manutentivi da proporre annualmente in sede di LODE, l'opportunità di incrementare le risorse della Spes con uno specifico contributo volontario in c/esercizio, utile al raggiungimento dell'obiettivo (ovviamente, avverandosi le *upsides* previste nelle versioni "*Best-case*" e "*Average-cases*" del Piano di risanamento, l'eventuale contributo in c/esercizio da parte dei Comuni soci risulterebbe di non significativa rilevanza), il tutto come già meglio precisato nei paragrafi che precedono n. [4.3.3](#) e [4.3.5](#).

Premesso quanto sopra, l'analisi delle proiezioni dei flussi di cassa del Piano di risanamento, fanno ritenere che l'entità minima della ricapitalizzazione della Spes debba essere pari almeno all'importo delle perdite riconducibili ad oggi alle operazioni immobiliari ex area "*Ricciarelli-Cerri*" e "*Pescia-La Dogana*", stimate in poco più di 3,5 milioni di Euro⁶⁹, in modo tale da permettere l'azzeramento del Patrimonio e la contestuale ricostituzione del Capitale sociale nella misura di 1,2 milioni di Euro, il tutto per una maggiore patrimonializzazione della Società a garanzia degli equilibri finanziari, nonché e soprattutto a garanzia del pagamento del debito nei confronti della Regione Toscana.

Quanto sopra, tiene conto della situazione di significativa difficoltà finanziaria in cui versa oggi la Spes, le cui origini e cause risultano peraltro essere preesistenti alle misure di contenimento del virus da Covid-19 imposte dal Governo (*in primis*, cronica morosità nei pagamenti in conto competenza da parte degli assegnatari e riflessi economico-finanziari negativi derivanti dai pregressi investimenti immobiliari), nonché delle azioni strategiche e operative previste nella versione "*Baseline*" del Piano di risanamento per addivenire al riequilibrio della situazione economico-patrimoniale e finanziaria della Società e al suo

⁶⁹ Vedasi precedente [nota n. 2](#).

mantenimento nel corso del tempo, prescindendo da quelli che potranno essere i benefici effetti derivanti dal comunque potenziale concretizzarsi delle altre *Upsides* migliorative del Piano stesso⁷⁰.

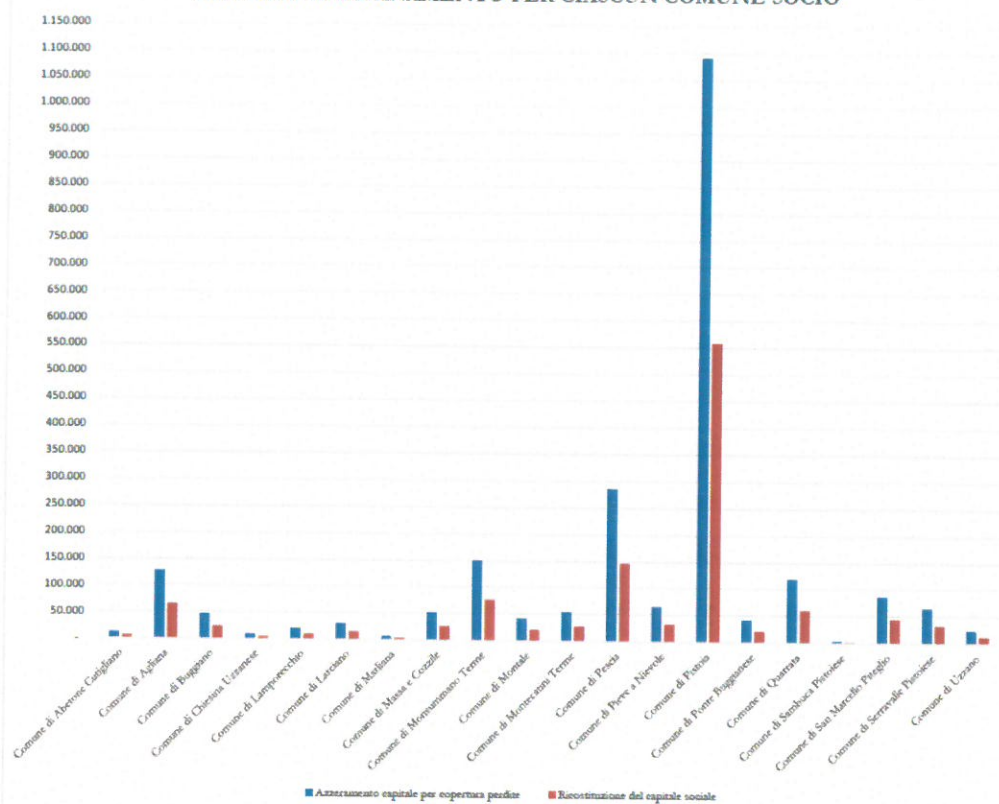
Di seguito si riportano la tabella e il relativo grafico nel quale vengono evidenziati gli apporti che ciascun Comune socio dovrà eseguire per la ricapitalizzazione della Spes, sia a titolo di azzeramento del capitale per copertura perdite che per la ricostituzione del capitale sociale nell'importo minimo di 1,2 milioni di Euro.

TABELLA DETTAGLIO IMPORTI DI RICAPITALIZZAZIONE DA PIANO DI RISANAMENTO PER CIASCUN COMUNE SOCIO

N°	Socio	Azzeramento capitale per copertura perdite	Ricostituzione del capitale sociale	Totale versamento	Quote di partecipazione (%)
1	Comune di Abetone Cutigliano	12.650	6.480	19.130	0,54
2	Comune di Agliana	127.908	65.520	193.428	5,46
3	Comune di Buggiano	47.321	24.240	71.561	2,02
4	Comune di Chiesina Uzzanese	10.308	5.280	15.588	0,44
5	Comune di Lamporecchio	20.850	10.680	31.530	0,89
6	Comune di Larciano	30.454	15.600	46.054	1,30
7	Comune di Madiana	7.731	3.960	11.691	0,33
8	Comune di Massa e Cozzile	52.241	26.760	79.001	2,23
9	Comune di Monsummano Terme	150.163	76.920	227.083	6,41
10	Comune di Montale	42.636	21.840	64.476	1,82
11	Comune di Montecatini Terme	54.818	28.080	82.898	2,34
12	Comune di Pescia	285.334	146.160	431.494	12,18
13	Comune di Pieve a Nievole	65.594	33.600	99.194	2,80
14	Comune di Pistoia	1.090.969	558.840	1.649.809	46,57
15	Comune di Ponte Buggianese	42.636	21.840	64.476	1,82
16	Comune di Quarrata	119.475	61.200	180.675	5,10
17	Comune di Sambuca Pistoiese	4.217	2.160	6.377	0,18
18	Comune di San Marcello Piteglio	87.381	44.760	132.141	3,73
19	Comune di Serravalle Pistoiese	65.360	33.480	98.840	2,79
20	Comune di Uzzano	24.598	12.600	37.198	1,05
TOTALE		2.342.644	1.200.000	3.542.644	100

⁷⁰ Vedasi in particolare [nota n. 14](#) e [n. 15](#).

GRAFICO DETTAGLIO IMPORTI DI RICAPITALIZZAZIONE
DA PIANO DI RISANAMENTO PER CIASCUN COMUNE SOCIO



Tale ricapitalizzazione da parte dei Comuni soci, che si ribadisce essere la minima effettuabile per la reale fattibilità del Piano, permetterebbe alla Società di rispondere adeguatamente al fabbisogno finanziario di capitale circolante, richiesto dalla gravità dello stato di crisi e dalla struttura e tipologia dell'indebitamento, con un margine di cassa che assicurerebbe stabilità, da un lato, nel caso di scostamenti ragionevolmente fisiologici rispetto alle previsioni puntuali, nei limiti in cui tali scostamenti non compromettano le *assumptions* del Piano, dall'altro, nel caso di sopravvenute discrasie tra le entrate e le uscite inerenti gli interventi di manutenzione straordinaria e nuove costruzioni di alloggi Erp, sebbene quest'ultimi risultano interamente finanziati con risorse esterne (e, per tale motivo, non sono state oggetto di analisi ed inserimento all'interno del Piano di risanamento, al pari di quanto oggetto di valutazione della relazione sulla gestione 2020 da parte del *Management*).

Ovviamente, la massima sicurezza e stabilità finanziaria verrebbe raggiunta qualora la ricapitalizzazione della Società avvenisse in misura tale da riportare la situazione patrimoniale al 31 Dicembre 2017, ossia nel maggior valore di 4.992.106 Euro⁷¹, pari all'entità complessiva delle perdite subite nell'ultimo triennio 2018-2020, situazione che permetterebbe di elevare il Capitale sociale a circa 2,65 milioni di Euro migliorando il rapporto mezzi propri e mezzi di terzi (grado di capitalizzazione) nonché la liquidità della Società.

⁷¹ Vedasi precedente [nota n. 2](#).

In tal caso, considerato che l'impegno finanziario a carico dei Comuni soci risulterebbe essere di maggiore e più significativa rilevanza, potrebbe essere ipotizzato di porre in essere una prima sottoscrizione nel medesimo limite precedente di 1,2 milioni di Euro, rinviando l'eventuale ulteriore sottoscrizione di Capitale sociale per circa 1,45 milioni di Euro al termine del quinquennio 2022-2026, sebbene a parere degli scriventi, è ragionevole ritenere che quest'ultima non sia necessaria qualora le *assumptions* del Piano di risanamento "*Baseline*" si concretizzino interamente.

6. L'attuale Modello organizzativo: proposta di riorganizzazione della struttura aziendale

Nell'ambito del processo di risanamento aziendale, da attuare nell'arco degli anni 2021-2030, un aspetto da tenere in considerazione riguarda la revisione della struttura organizzativa, sia nell'ottica di una razionalizzazione dei costi rispetto all'attuale, che di una maggiore flessibilità operativa.

In tal senso, l'aspetto di maggior rilievo è rappresentato dalla revisione dell'Organigramma societario, con particolare attenzione alla macrostruttura organizzativa e alla ridefinizione delle funzioni connesse agli incarichi di vertice della Società.

Tale revisione dovrà avvenire attraverso una combinazione di azioni che riguarderanno, principalmente:

- 1) il mancato rinnovo della figura del Direttore generale;
- 2) la ridefinizione della Macrostruttura organizzativa e la modifica dell'Organigramma societario;
- 3) la creazione di una nuova struttura *ad hoc* dedicata al controllo di gestione e al monitoraggio dell'attuazione del Piano di risanamento.

Un intervento significativo, in termini di revisione della struttura organizzativa e razionalizzazione dei costi di gestione, è senz'altro determinato dalla previsione di eliminare per il futuro la specifica posizione dirigenziale rappresentata dal Direttore Generale, figura considerata non obbligatoria ai sensi dell'art. 14 dello Statuto.

Tale opzione comporterebbe la soppressione dell'unica figura dirigenziale prevista dall'Organizzazione societaria e la necessità di prevedere la definitiva risoluzione del rapporto di lavoro in essere con l'attuale Direttore, inquadrato come Dirigente a tempo indeterminato, non essendo previste ulteriori figure dirigenziali a livello organizzativo.

A tal fine, la soluzione potrebbe essere quella di addivenire ad una risoluzione consensuale del rapporto tramite un accordo tra azienda e lavoratore, a fronte della definizione concordata che preveda il riconoscimento di una somma di denaro a titolo di incentivo all'esodo.

Per quanto riguarda la definizione del *quantum* spettante al lavoratore in questione, la somma ipotetica da concordare potrebbe essere stimata in 18 mensilità, al netto dei contributi, per un importo pari a circa 120 mila Euro quale "*costo azienda*" (calcolata sulla base di una retribuzione netta annuale di circa 80.000 Euro).

Sul piano fiscale, in merito alla tassazione di importi erogati in virtù di transazioni relative all'esodo incentivato, trova applicazione la tassazione separata nelle modalità applicate per il Tfr. Infatti, in base all'art. 17, comma 1, lett. a), del Tuir, rubricato "*Tassazione separata*", è previsto che l'Imposta si applichi separatamente sui redditi derivanti da "*altre indennità e somme percepite una volta tanto in dipendenza della cessazione dei predetti rapporti, comprese l'indennità di preavviso*" e comunque da "*somme e valori comunque percepiti al netto delle spese legali sostenute, anche se a titolo risarcitorio o nel contesto di procedure esecutive, a seguito di provvedimenti dell'autorità giudiziari o di transazioni relativi alla risoluzione del rapporto di lavoro*".

In materia previdenziale invece, l'art. 12, comma 4, della Legge n. 153/1969, come modificato dall'art. 6 del Dlgs. n. 314/1997, esclude dalla base imponibile contributiva, oltre alle somme corrisposte in occasione della cessazione del rapporto di lavoro al fine di incentivare l'esodo dei lavoratori, quelle la cui erogazione trae origine dalla predetta cessazione, fatta salva l'imponibilità dell'eventuale indennità sostitutiva del preavviso.

Per la Società, tale soluzione rappresenta un beneficio in funzione del fatto che le somme concordate o offerte sono esenti da qualsiasi ulteriore onere tipico del costo del lavoro (contribuzione Inps, Inail e Tfr), oltre al fatto che la conclusione "*bonaria*" del rapporto di lavoro consentirebbe di risparmiare i potenziali costi del contenzioso che potrebbe sostenere l'azienda nel caso di licenziamento.

La soluzione prospettata comporterebbe un risparmio sul triennio 2022-2024 di circa 180mila Euro.

La soluzione organizzativa, consistente nella mancata previsione futura della nomina di un Direttore Generale, comporterà necessariamente una ridefinizione, innanzitutto, della macrostruttura e, quindi, dei ruoli apicali dell'organizzazione societaria, con conseguente modifica dell'attuale Organigramma e Funzionigramma aziendale.

In proposito, il presente Piano di risanamento suggerisce un nuovo Modello organizzativo (come meglio raffigurato nel grafico di seguito riportato), prevedendo l'attribuzione nell'ambito dell'Organo amministrativo delle funzioni precedentemente attribuite al Direttore Generale. Nella funzione di programmazione e controllo, si prevede che l'Organo amministrativo sia coadiuvato da una struttura di *staff* appositamente costituita denominata "*Ufficio Controllo di Gestione*", con la *mission* di supportare l'Organo amministrativo nella gestione della suddetta attività di programmazione e controllo, nonché nel monitoraggio circa la corretta attuazione delle azioni previste nel presente Piano di risanamento, prevedendo l'eventuale affidamento in *outsourcing* del servizio di affiancamento professionale degli addetti all'Ufficio suddetto. La struttura del nuovo Ufficio/Servizio sarà a composizione mista, all'interno del quale vi saranno i 2 Responsabili delle Aree Amministrativa/economico-finanziaria e Tecnica, nonché, in *outsourcing*, un *team* di Professionisti esterni che, nella fase di avvio del Servizio, di attuazione iniziale e a regime del Piano di risanamento, rappresentino un supporto tecnico-formativo alla struttura stessa.

Per ciò che riguarda infine l'Ufficio Legale, ferma restando la natura di servizio di *staff*, appare confacente ad una migliore funzionalità organizzativa l'implementazione della funzione di supporto-raccordo con l'attività delle 2 Aree organizzative, al fine di limitare, per quanto possibile, il contenzioso giudiziale (che

determinerebbe comunque oneri a carico della Società di non certa recuperabilità), e rendere maggiormente efficace l'attività di recupero stragiudiziale dei crediti nei confronti degli assegnatari degli alloggi Erp di proprietà dei Comuni soci, che rappresenta senza dubbio l'obiettivo primario a cui deve tendere l'attività legale. Lo svolgimento della suddetta attività di "*gestione*" legale deve essere curato in stretto e fattivo rapporto di cooperazione con i servizi operativi, che forniscono le necessarie relazioni e documentazioni utili ad una più puntuale analisi delle questioni/posizioni creditorie in trattazione, cosicché da renderne più agevole e efficiente l'operato, valutando, nel contempo, la possibilità di individuare uno specifico supporto amministrativo (U.L.) in funzione di Segreteria dell'Ufficio Legale. Il venir meno della figura del Direttore generale apre la strada ad una contestuale ridefinizione delle funzioni precedentemente attribuite a tale ruolo. A tal fine, ferma restando una parziale rideterminazione delle funzioni delle figure Quadro, a cui riconoscere a livello economico eventuali maggiorazioni in termini di premio di risultato, un aspetto che resta da definire è quello dell'eventuale attribuzione di compiti e funzioni specifiche di coordinamento tecnico ad un Amministratore, sia sotto il profilo dell'*an* che eventualmente del *quantum* a livello economico.

Relativamente al primo aspetto, nulla osta al fatto che il Direttore generale possa anche essere un membro del Consiglio di amministrazione, purché sia sempre possibile distinguere tra il potere di gestione proprio dell'Organo amministrativo e la funzione di direzione ad alto livello tesa ad attuare le direttive impartite dall'Organo amministrativo. Pertanto, è possibile che nell'ambito del CdA siano attribuite le funzioni di Direttore generale, fermo restando che non è possibile attribuire la carica di Direttore generale ad un Amministratore Delegato con delega a tutta la gestione, in quanto ciò comporterebbe una commistione tra le 2 funzioni. Nel caso della Spes, pertanto, nulla osta alla scelta di razionalizzare le spese di funzionamento della Società attraverso l'unificazione, in un membro del CdA, del ruolo di Amministratore e della funzione (la funzione, non il ruolo) di Direttore generale. In conseguenza di ciò, l'evidente risparmio di oneri di gestione a vantaggio del bilancio societario che ne consegue porta diligentemente e razionalmente a tenere separato, anche dal lato della relativa remunerazione, la parte afferente al ruolo e la funzione di Amministratore (soggetta al limite di cui all'art. 11, comma 7, del Tusp, ovvero quello dell'80% del costo complessivamente sostenuto per il compenso degli Amministratori di una Società partecipata nel 2013 previsto dall'art. 4, comma 4, del Dl. n. 95/2012), con quello inerente alla sola funzione che prima era affidata al Direttore generale (che invece, salvo la misura massima pari a 240 mila Euro prevista dall'art. 11, comma 6, del Tusp, non incontra specifici limiti se non quello di ragionevolezza).

Sul punto, si segnala che la giustificazione economica di una tale scelta gestionale (la razionalizzazione delle spese di funzionamento della Società pubblica) si confronta con una posizione assunta dalla Suprema Magistratura contabile in sede nomofilattica ancora lungi dal dimostrarsi univoca e definitiva poiché, solo per estrema sintesi, se (tra le altre) con la Deliberazione n. 10/2018 la Sezione regionale di controllo della Basilicata considera il limite dell'art. 11, comma 7, del Dlgs. n. 175/2016 come "*vincolo*

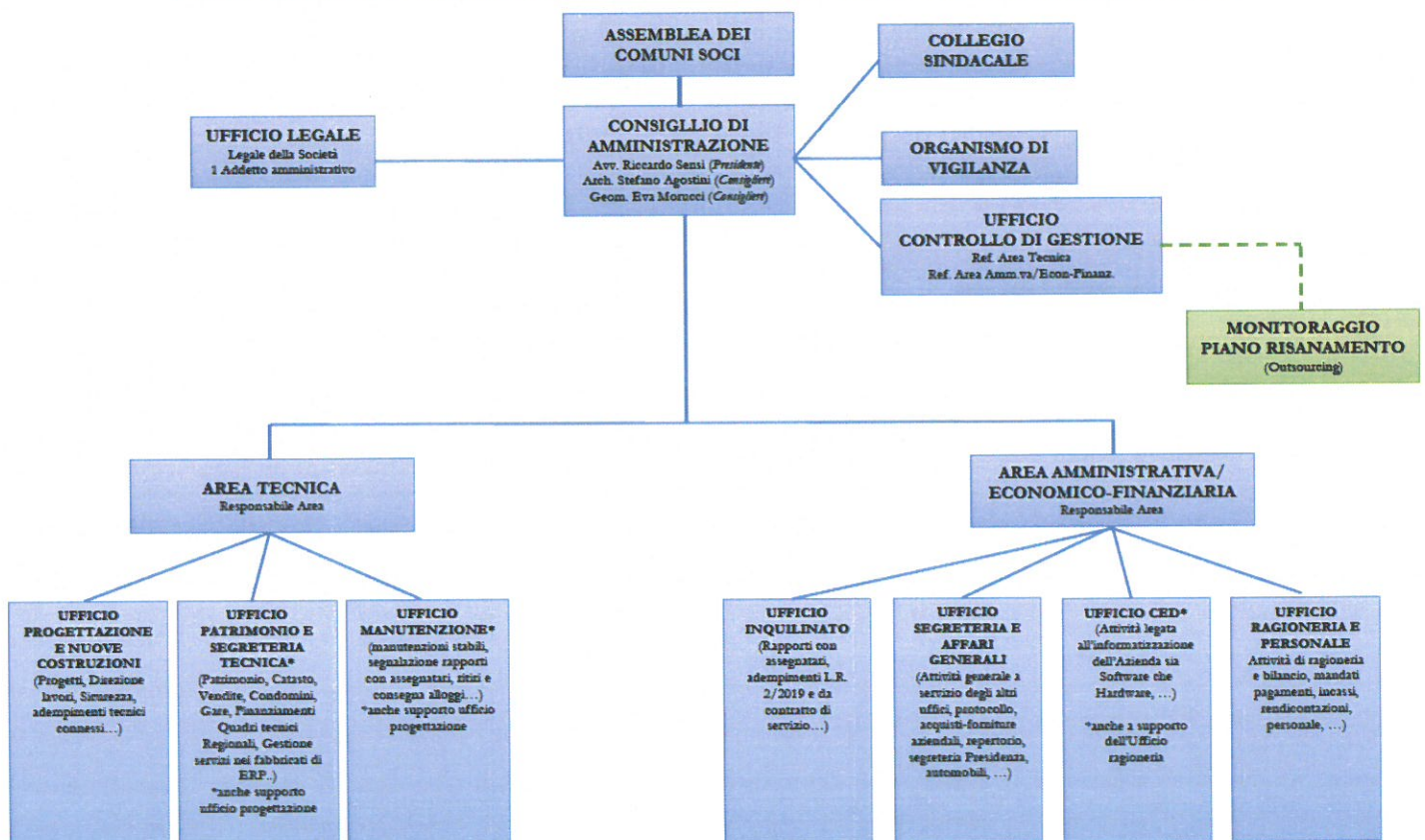
tassativo inderogabile”, la Sezione Piemonte della stessa Corte dei conti sostiene invece (Sentenza n. 57/2018) che il rispetto del limite andrebbe riscontrato *“solo alla luce dei compensi percepiti per il rapporto di amministrazione mentre non andrebbero considerati eventuali ulteriori retribuzioni erogate dalla società agli amministratori a titolo diverso”*.

In altre parole, secondo i Giudici contabili piemontesi se all’Amministratore sono attribuiti, in forza di statuto, incarichi ulteriori, non inquadrabili in quello di amministrazione (quale ad esempio la titolarità di una direzione), la retribuzione di questi incarichi – poiché riconducibile al differente *genus* del rapporto subordinato –, non andrebbe computata ai fini del limite massimo.

In conclusione, fermo restando ad oggi, con tutte le considerazioni critiche del caso, il limite specificamente previsto per i compensi degli Amministratori dall’art. 4, comma 4, del Dl. n. 95/2012, non si può negare che apparirebbe del tutto in linea con il principio di ragionevolezza, un’autonoma valutazione della Società che, considerato il contesto storico di definizione degli importi vigenti e le modifiche organizzative previste dal presente Piano, che investono direttamente l’Organo amministrativo comportando contemporaneamente risparmi di gestione, prevedesse un incremento del compenso di un Amministratore/i cui venissero attribuite le funzioni di Direttore, ancorato al raggiungimento di determinati risultati di bilancio.

Ciò nonostante, si rileva che la complessa questione, indipendentemente da quelle che saranno le specifiche decisioni in merito, dovrà essere rivista, nel suo complesso, al momento della pubblicazione del c.d. *“Decreto Fasce”*, normativa attesa ormai da diverso tempo.

PROPOSTA NUOVO ORGANIGRAMMA DA PIANO DI RISANAMENTO



Alla luce degli indirizzi che verranno forniti dal Consiglio di amministrazione in materia di organizzazione e controllo e in attuazione delle azioni strategiche individuate dal presente Piano, la Società, anche con l'ausilio di detta struttura, dovrà gradualmente porre in essere azioni di sviluppo del sistema di programmazione e monitoraggio degli obiettivi aziendali ridefinendo, ove necessario, l'iter procedurale dall'indirizzo politico alla valutazione della realizzazione delle attività istituzionali, il tutto attraverso l'individuazione di appositi indicatori, integrando quelli già presenti e implementandoli con specifici *report* periodici, da redigersi a cura dei Responsabili di Area e di concerto con l'Ufficio Legale, volti a verificare l'effettiva efficacia, efficienza ed economicità delle attività svolte nonché ad orientare, parimenti, le strategie e le scelte della Società. Connesso a tale aspetto, preme evidenziare la necessaria verifica dell'adeguatezza dell'attuale sistema di riconoscimento di premialità ai dipendenti attraverso l'erogazione dei compensi legati alla produttività il quale, lungi dal prevedere meccanismi di distribuzione c.d. "*a pioggia*", ossia in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi, deve essere rivisto in un'ottica fortemente orientata al raggiungimento dei risultati e degli obiettivi di risanamento aziendale, valorizzando auspicabilmente una maggiore selettività delle prestazioni erogate dai singoli dipendenti nell'ambito delle rispettive strutture. Per inciso, al fine di evitare il riconoscimento di compensi legati alla produttività non dovuti o duplicazioni di premialità connesse alla medesima attività, preme sottolineare come la disciplina contrattuale attualmente vigente, preveda espressamente l'esclusione dal riconoscimento del "*premio di risultato*" per quei dipendenti cui, in relazione a determinate attività o progetti, siano riconosciute "*speciali*" forme di incentivazione previste da specifiche disposizioni legislative (art. 71 del Ccnl. Federcasa 2016-2018). A titolo esemplificativo, un riferimento significativo potrebbe essere rappresentato dalla disciplina prevista dall'art. 113 dell'attuale Codice dei Contratti (Dlgs. n. 50/2016) il quale, pur non prevedendo come nella precedente versione l'incentivazione delle attività di progettazione, consente il riconoscimento di specifiche premialità per le diverse competenze tecniche funzionali al corretto espletamento di appalti di affidamento di lavori o servizi, dall'attività di predisposizione del bando fino alla definitiva realizzazione (Rup, direzione lavori, collaudo ecc.).

In aggiunta alle sopra descritte azioni alla base della revisione della struttura organizzativa aziendale, si aggiunge quella relativa alle riduzioni di spesa legata alla possibilità di effettuare il blocco del *turnover* in entrata del personale in servizio che è andato in pensione nel precedente anno 2020 e di quello che vi andrà nelle successive annualità comprese tra il 2021-2025.

Al riguardo, nella tabella di seguito riportata, sono esplicitati i risparmi di spesa di cui potrà beneficiare la Spes in ciascuno degli anni di sviluppo del Piano, a seguito dei sopracitati pensionamenti e del relativo blocco del *turnover* suddetto (tali risparmi di spesa ovviamente integrano quelli già sopra citati relativi alla eliminazione della posizione di Direttore generale presente nell'Organigramma attuale).

Dipendente	Anno 2021	Anno 2022	Anno 2023	Anno 2024	Anno 2025	Anno 2026	Anno 2027	Anno 2028	Anno 2029	Anno 2030
Belluomo	54.754	54.754	54.754	54.754	54.754	54.754	54.754	54.754	54.754	54.754
Lamborghini	46.019	46.019	46.019	46.019	46.019	46.019	46.019	46.019	46.019	46.019
Mancini			36.534	36.534	36.534	36.534	36.534	36.534	36.534	36.534
Tognozzi						42.963	42.963	42.963	42.963	42.963
Totale*	100.773	100.773	137.307	137.307	137.307	180.270	180.270	180.270	180.270	180.270

* agli importi totali indicati in tabella devono essere aggiunti i risparmi derivanti dal mancato accantonamento della quota annuale di TFR

Tra l'altro, anche l'art. 19 del Tusp, al comma 2, dispone che, *“le Società a controllo pubblico stabiliscono, con propri provvedimenti, criteri e modalità per il reclutamento del personale nel rispetto dei principi, anche di derivazione europea, di trasparenza, pubblicità e imparzialità e dei principi di cui all'art. 35, comma 3, del Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. In caso di mancata adozione dei suddetti provvedimenti, trova diretta applicazione il suddetto articolo 35, comma 3, del Decreto legislativo n. 165 del 2001”*, ed al comma 5, che *“le Amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale e tenuto conto di quanto stabilito all'art. 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera”*, con il comma 6 che statuisce che *“le Società a controllo pubblico garantiscono il concreto perseguimento degli obiettivi di cui al comma 5 tramite propri provvedimenti da recepire, ove possibile, nel caso del contenimento degli oneri contrattuali, in sede di contrattazione di secondo livello”*.

Il blocco del turnover suddetto, a parer di chi scrive, deve essere necessariamente affiancato da un percorso di maggiore informatizzazione dei processi amministrativi, contabili e tecnici dell'azienda, che permetta di snellire l'attività gestionale, facilitando la circolazione delle informazioni tra le varie Aree e garantendo periodici report a supporto delle decisioni aziendali, che devono essere prese tempestivamente dal Management, cosicché la riduzione di organico a seguito del blocco del turnover non costituisca un appesantimento del carico di lavoro individuale, sebbene al riguardo, a parere degli scriventi, l'organico della Società, pur ridotto nel tempo, appare adeguato rispetto alle concrete esigenze operative della realtà aziendale.

Si riterrebbe, tuttavia strategica e prioritaria, l'esigenza di prevedere una trasformazione a tempo pieno dell'attuale rapporto *part-time* della Responsabile dell'Area Amministrativa/economico-finanziaria, stante la riorganizzazione delle funzioni sopra rappresentata e il maggior impegno richiesto per l'attività di programmazione e controllo di gestione nell'ambito dell'attuazione del Piano di risanamento, il cui costo aggiuntivo a titolo di spesa di personale è stato oggetto di previsione nel Piano stesso.

L'esigenza, ormai divenuta improcrastinabile, del ricorso sempre maggiore all'applicazione delle tecnologie e alla reingegnerizzazione dei processi emerge con sempre maggiore evidenza, sia con riguardo al lato della spesa che della semplificazione organizzativa dei processi, al fine di garantire:

- un miglioramento dei servizi offerti;
- una riduzione dei costi di funzionamento;
- un supporto all'evoluzione organizzativa;

- un ausilio alla gestione amministrativo-contabile e alla programmazione finanziaria.

Parallelamente a tale scelta, si pone l'esigenza di valutare l'attuazione di specifici percorsi di riqualificazione del personale in servizio, anche attraverso la previsione di destinare una maggior spesa alla formazione, peraltro potenzialmente finanziabile a mezzo di appositi "*piani formativi aziendali*", con risorse a valere direttamente sui fondi interprofessionali. Parimenti, per far fronte ad esigenze temporanee e di supporto operativo, potrebbe essere altresì valutato dal *Management* il ricorso a tirocini cofinanziati dalla Regione Toscana.

Come precedentemente evidenziato, nel periodo oggetto di analisi del presente Piano, la Società ha previsto la realizzazione di importanti Progetti di investimento in riqualificazione di aree urbane, interventi manutentivi straordinari su alloggi Erp e nuove costruzioni, già in precedenza specificati, quali progetti "*Pinquà*" e "*Superbonus 110%*", che comporterebbero un rilevante impegno aggiuntivo dell'attuale struttura organizzativa, in particolare con riferimento ai profili connessi all'Area Tecnica e Amministrativa.

Al riguardo, relativamente alla specifica questione del "*Superbonus 110%*" di cui al Dl. n. 34/2020 c.d. "*Decreto Rilancio*" – che interessa peraltro circa ben 900 alloggi Erp (lavori suddivisi in 20 Lotti e concernenti 80 interventi), il tutto per un investimento manutentivo straordinario finanziabile complessivo di circa 45 milioni di Euro, da svolgersi nel biennio 2022/2023 (salvo proroghe sul termine di fine lavori concesse da parte del Governo in materia di "*Superbonus 110%*") –, al di là di quelli che saranno i benefici effetti in termini di abitabilità ed efficienza degli alloggi Erp gestiti da Spes, si potrebbe presentare la necessità per la Società stessa di dover assumere a tempo determinato o con contratti a progetto almeno 4/5 nuove U.L. dell'area tecnica a supporto della struttura operativa della Società, al fine di procedere all'assegnazione interna di alcune direzioni dei lavori non gestibili dal personale tecnico in organico (in alternativa all'affidamento delle suddette direzioni dei lavori a professionisti esterni).

La Spes, in tal caso, da un lato introiterebbe significative somme di denaro a titolo di compensi per le direzioni dei lavori assunte in proprio, pari a circa il 3% di ciascun progetto (stimabili complessivamente in oltre 1,3 milioni di Euro su interventi manutentivi straordinari nel complesso pari a circa 45 milioni), dall'altro, sosterebbe un costo variabile in funzione del numero dei tecnici esterni assunti, costo, comunque, che, con ragionevole probabilità, si attesterà su valori inferiori all'entità dei suddetti introiti, con un margine positivo a vantaggio degli equilibri economico-finanziari della Società (margine che, invece, difficilmente potrebbe essere garantito alla Spes in caso di affidamento delle direzioni dei lavori a professionisti esterni).

Nel contempo, è ragionevole ritenere che, tale ipotizzato *gap* economico positivo, risulti essere parimenti capiente per la copertura degli eventuali ulteriori costi di natura professionale, quali i compensi da erogarsi agli *advisors* legali e contabili esterni cui affidare la verifica e il controllo della regolarità amministrativa dei progetti inerenti le pratiche del "*Superbonus 110%*" e la relativa fattibilità economico-finanziaria dei piani ad essi connessi, nonché i rimborsi delle spese da riconoscere ai membri delle commissioni di gara.

L'altra faccia della medaglia impone che debba essere posta attenzione al fatto che, nell'ipotetica quanto non auspicabile situazione in cui i suddetti Progetti di investimento non giungessero a completa concretizzazione, di riflesso potrebbe rendersi necessario attuare una più incisiva razionalizzazione organizzativa, dalla quale potrebbero emergere situazioni di eccedenza o esubero di personale.

In tal caso, così come nell'ipotesi di mancato allineamento dei risultati dell'attività societaria a quelli del presente Piano, il *Management* potrà valutare l'opportunità di ricorrere, in prima battuta, a previsioni di riduzione oraria di determinati profili, finanziabili attraverso forme di ammortizzatori sociali, quali il Fondo di Integrazione Salariale (FIS), pur non potendo, tuttavia, escludere in assoluto situazioni di necessaria ulteriore razionalizzazione dei servizi con conseguente possibile manifestazione di situazioni di eccedenza/esubero di personale nell'ambito dell'attuale organico, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 8 del Contratto di Servizio che obbliga la Società ad attuare una politica di riduzione delle spese del personale qualora venga a trovarsi in una condizione di deficitarietà strutturale.

7. Il Piano di risanamento nella versione “Baseline”

Nei paragrafi sotto riportati vengono esposti i dati di dettaglio del Piano di risanamento versione “Baseline”, che tengono conto delle *assumptions* oggetto di analisi nei paragrafi che precedono.

Il Piano di risanamento, nella presente versione “Baseline” risulta avere una proiezione temporale nell'arco di un decennio (2021-2030), in considerazione del solo fatto che le ipotesi sull'evoluzione stimata delle variabili strategiche previste nell'ambito delle ulteriori versioni del Piano, generano effetti economico-finanziari nell'ambito del medesimo periodo decennale, motivo per cui, gli scriventi hanno ritenuto opportuno uniformare la durata del Piano nelle diverse versioni (basti pensare che le *Upside* n. 1 e 2, non ricomprese nella versione “Baseline” prevedono ricavi e relativi flussi di cassa sino a tutta l'annualità 2027). Ciò nonostante, appare opportuno evidenziare che, il Piano di risanamento versione “Baseline”, così come tutte le altre versioni del Piano di seguito meglio rappresentate, prevede che gli equilibri economico-finanziari siano ristabiliti già nel corso delle prime annualità, in considerazione di una serie di *assumptions* strutturali, in assenza delle quali nessuna versione del Piano sarà in grado di garantire in futuro gli equilibri economico-finanziari a valere nel tempo.

Sebbene, nelle more del deposito ufficiale del presente Piano, era ragionevole ritenere che dovesse essere sottoposta all'approvazione da parte di tutti i Comuni soci la versione c.d. “Baseline” – nell'ambito di un più complesso processo di ristrutturazione e risanamento aziendale che prevedesse necessariamente e ineludibilmente la ricapitalizzazione della Spes nel limite minimo di circa 3,543 milioni di Euro, quale *condicio sine qua non* per il raggiungimento nel breve periodo degli equilibri economico-finanziari e il mantenimento degli stessi nel medio/lungo, il tutto a garanzia altresì dell'assolvimento, alle prestabilite scadenze, degli obblighi di pagamento nei confronti della Regione Toscana – allo stato attuale, vista la concretizzazione delle *Upside* n. 1 e 2, gli scriventi ritengono di poter anticipare che, la versione del Piano

di più probabile concretizzazione, risulti essere, invece, quella c.d. “Average-case” di cui al successivo paragrafo [n. 10](#).

7.1. La struttura del Piano di risanamento e la metodologia utilizzata per la redazione

La struttura del Piano di risanamento è stata formulata prevedendo n. 3 Aree Strategiche di Affari “ASA”, di cui le prime due riferibili alle principali attività svolte dalla Spes e la terza riferita alle attività residuali svolte dalla Società stessa. A tal fine sono state riclassificate le voci di ricavo presenti nel bilancio di esercizio, imputandole a ciascuna delle suddette 3 ASA che di seguito si riepilogano:

- 1) ASA 1: Attività di gestione immobili Erp e non Erp;
- 2) ASA 2: Servizi tecnici manutenzioni straordinarie e nuove costruzioni immobili Erp;
- 3) ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi, in particolare rappresentati dalle attività connesse alla vendita di energia e ai relativi contributi percepiti dal GSE.

Per effetto del principio di correlazione costi-ricavi, analogamente, sono stati imputati alle suddette 3 ASA sia i costi ad esse direttamente riferibili, nonché le quote di costi indiretti imputate proporzionalmente al volume dei ricavi di ciascuna area.

Occorre far presente che, rispetto alle complessive attività svolte dalla Spes, sono state elise, ai fini del predisposizione del presente Piano di risanamento, quelle relative alle manutenzioni straordinarie e nuove costruzioni di alloggi Erp, meglio dettagliate negli articoli 10.2 e 10.3 del vigente Contratto di Servizio, in quanto trattasi di attività interamente finanziate con fonti esterne (comunali, regionali, statali, ecc.)e, di conseguenza, non incidono (*rectius*, non dovrebbero incidere) nel loro complesso sui risultati economici di periodo dell'azienda (Ricavi = Costi), seppur con discrasie di tipo finanziario dovute ai differenti momenti tra le uscite per il pagamento delle fatture ai fornitori e l'incasso degli acconti/saldi dei finanziamenti suddetti.

Tuttavia, nel Piano di risanamento, tra le poste di ricavo dell'ASA n. 2, sono stati inseriti i relativi compensi riconosciuti alla Società e afferenti le attività tecniche svolte dal personale dipendente nell'ambito degli interventi di manutenzione straordinaria e costruzione alloggi Erp, stabiliti sulla base delle percentuali applicate sul valore totale del QTE, previste dalla normativa regionale in materia.

Ricavi

Per quanto attiene alla determinazione delle poste di ricavo, le stesse sono state determinate, per la prima annualità 2021, effettuando una media delle stesse inerenti gli esercizi 2016-2020, fatta eccezione per le poste contabili di ricavo “5002010001 - *Canoni locazione stabili ERP e agevolata*” e “5002020001 - *Canoni locazione stabili non ERP di proprietà SPES e calmierata*” previste nell'ASA 1, per le quali è stato preso a riferimento il valore minimo dell'ultimo quinquennio. Tale prudenziale previsione è la logica conseguenza del fatto che, stante la volatilità dei ricavi conseguente alla pari altalenanza dei redditi degli assegnatari Erp (presi a base per la determinazione dei canoni di locazione), la Società deve essere in grado di raggiungere l'equilibrio economico anche in tale situazione di “stress”. Inoltre, considerati gli

effetti che ne deriveranno dalla situazione di crisi economica generale dovuta all'emergenza da Covid-19, è ragionevole ritenere che il *cluster* dei “*clienti*” della Società, quali tipici soggetti svantaggiati, subirà effetti negativi a livello di reddito familiare, situazione che, come già detto, influenzerà il volume dei ricavi caratteristici su cui la Società potrà fare affidamento per lo svolgimento della propria attività.

Con riferimento alla posta di ricavo rinvenibile nell'ASA 2, concernente i “*Compensi tecnici*”, si rileva che non essendo possibile effettuare la media dei valori dell'ultimo quinquennio in quanto non rinvenibili da uno specifico conto di ricavo (difatti, i compensi tecnici sono stati contabilizzati annualmente nell'ambito delle rimanenze di lavori inerenti gli interventi manutentivi straordinari e costruzione di nuovi alloggi Erp), il valore è stato indirettamente determinato effettuando la media degli importi dell'ultimo quinquennio riportati nella relazione ex art. 2482-*bis* e *ter* del C.c., che conduce a valorizzare nel Piano, la posta di ricavo in questione, in misura di poco inferiore a quella presa a riferimento dal *Management* nell'ambito della suddetta relazione che, comunque, nell'ipotizzare tale voce di entrata, teneva correttamente già conto del tendenziale andamento regressivo dei lavori su ordinazione. Come detto in precedenza, anche tale prudentiale previsione rientra nell'ambito dell'attività di “*stress-test*” a cui è stato sottoposto il Piano di risanamento nella versione “*Baseline*”.

Inoltre, tra le poste di ricavo dell'ASA 1, sono stati appositamente inseriti 2 tipologie di contributi in conto esercizio a carico dei Comuni soci di cui, per il primo “*Contributo a copertura della morosità*”, se ne ipotizza l'obbligatorietà ai fini del mantenimento nel tempo degli equilibri economico-finanziari, mentre per il secondo “*Contributo integrativo vincolato agli interventi manutentivi ordinari*”, l'effettivo riconoscimento viene lasciato alla discrezionale scelta dei Comuni soci.

Relativamente al primo dei suddetti contributi, si fa presente che lo stesso risulta essere stato determinato sulla base della proposta di modifica dell'attuale Contratto di Servizio – ove è stato ipotizzato che non sia più previsto, in futuro, che la morosità nel pagamento dei canoni di locazione e dei servizi a rimborso e quote servizi condominiali da parte degli assegnatari Erp, gravi più sul bilancio della Spes –, nonché prendendo a base per il conteggio annuale del contributo stesso la percentuale media dei crediti insoluti degli ultimi 5 anni applicata al fatturato dell'anno di riferimento per ciascun Comune socio, il tutto per le ragioni dettagliatamente esposte nei precedenti paragrafi [4.3.2](#) e [4.3.3](#).

Per quanto attiene, invece, alla seconda tipologia di contributo (non obbligatorio), l'utilizzo dello stesso risulta essere vincolato esclusivamente alla realizzazione di interventi di manutenzione ordinaria, a copertura del *gap* eventualmente esistente tra il fabbisogno manutentivo stimato annualmente dall'Ufficio tecnico aziendale nell'ambito del Piano triennale degli interventi manutentivi e le risorse destinate al medesimo fine rinvenibili dal *budget* pluriennale della Società.

I valori dei ricavi delle annualità successive alla prima sono stati determinati mantenendo costante l'importo base, ma tenendo conto di un effetto inflattivo preventivamente stimato pari al 1% annuo.

Costi

Le componenti economiche negative previste nel Piano, fatta eccezione per il costo del personale di cui diremo nel proseguo, sono state imputate alle relative ASA, per effetto della correlazione costi-ricavi, sia in misura diretta per quelle specificamente ad esse riferibili, nonché in misura indiretta, per la quota parte delle spese generali di gestione, tramite basi di riparto percentuali calcolate sull'ammontare dei ricavi di ciascuna ASA. Le basi di riparto in questione sono state determinate prendendo a riferimento il valore medio dell'ultimo quinquennio come da tabella sotto riportata.

BASI RIPARTO COSTI INDIRETTI	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Sulla base dei ricavi						
Indice riparto costi indiretti ASA 1	89,03%	84,74%	84,30%	89,58%	85,28%	86,59%
Indice riparto costi indiretti ASA 2	3,65%	3,18%	5,46%	2,07%	7,60%	4,39%
Indice riparto costi indiretti ASA 3	7,33%	12,08%	10,23%	8,35%	7,12%	9,02%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Con riferimento al costo del personale, invece, l'imputazione tra l'ASA 1 e l'ASA 2 è avvenuta prendendo a riferimento la media delle percentuali di ripartizione del costo del personale, utilizzate dalla Società nel corso dell'ultimo quinquennio, calcolate tenendo conto della suddivisione del monte ore lavorativo annuo di ciascuna "UL" tra i differenti servizi gestionali (amministrazione stabili, servizi generali, manutenzione stabili, ecc.), come da tabella di seguito riportata:

BASI RIPARTO COSTI DEL PERSONALE	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Indice riparto costi del personale ASA 1	69,46%	70,48%	69,81%	81,31%	80,31%	74,27%
Indice riparto costi del personale ASA 2	30,54%	29,52%	30,19%	18,69%	19,69%	25,73%
Indice riparto costi del personale ASA 3	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Come avvenuto per i ricavi, in linea generale, salvo alcune poste di costo specifiche che verranno analizzate nel proseguo, il valore preso a riferimento per le poste di costo anno 2021 è stato determinato in misura pari alla media dei costi sostenuti dalla Società nell'ultimo quinquennio 2016-2020, valori incrementati negli anni a seguire in misura pari al tasso di inflazione ipotizzato al 1% annuo, ovviamente per quelli oggetto di ripetizione annuale.

Di seguito, invece, vengono dettagliatamente riportate le modalità di determinazione di specifiche poste di costo:

- Compensi Amministratori: stante l'ipotizzata soppressione della posizione del Direttore generale nell'ambito dell'azione strategica riguardante la riorganizzazione della struttura aziendale, come già meglio precisato nel paragrafo che precede n. 6, a far data dall'anno 2022, alcune funzioni in precedenza svolte dal Direttore generale dovranno necessariamente essere attribuite al *Management* della Società, motivo per cui è stato previsto il riconoscimento di un compenso aggiuntivo per le specifiche funzioni operative da svolgere, determinato in misura nettamente inferiore rispetto al costo precedentemente sostenuto dalla Società per la posizione soppressa, con un conseguente risparmio di spesa a vantaggio dell'equilibrio economico della stessa;
- Consulenze e prestazioni professionali Piano di risanamento: la voce in questione, presente solo nell'annualità 2021, attiene ai compensi riconosciuti all'*Advisor* del Piano di risanamento nonché al professionista indipendente attestatore del Piano stesso;

- Consulenze e prestazioni professionali “Controllo di Gestione e Monitoraggio Piano”: considerato che nell’ambito della riorganizzazione della struttura aziendale è stato ipotizzato di istituire un apposito “Ufficio Controllo di Gestione” interno, supportato da un servizio formativo/consulenziale in *outsourcing* per l’affiancamento degli addetti del nuovo ufficio – da eseguirsi a cura di un *team* di professionisti esterni sia nella fase di attuazione iniziale del Piano di risanamento che a regime –, è stata prevista una voce di costo specifica a far data dall’anno 2022 e seguenti;
- Macro-voce “Spese manutenzione immobiliare”: tale macro-voce di costi, rappresentanti quelli di più significativa rilevanza economica e strategica per l’assolvimento del compito istituzionale affidato alla Società nell’ambito del Contratto di Servizio, a garanzia del miglior mantenimento in efficienza e utilizzabilità del patrimonio immobiliare Erp di ciascun Comune socio, è stata determinata in maniera residuale dopo aver tenuto conto di tutti i costi necessari per la gestione e il corretto funzionamento dell’intera struttura aziendale e, comunque, nell’ambito di un ipotizzato Piano degli interventi manutentivi non inferiore al fabbisogno minimo ottimale, oggi stimato dall’Ufficio tecnico della Società in un importo di 1,5 milioni di Euro/anno. Nello specifico, l’importo complessivo di tale macro-voce di costi risulta costituita da 3 componenti: i) importo della spesa media sostenuta dalla Società nel corso dell’ultimo quinquennio, ii) quota aggiuntiva, sempre a carico del bilancio Spes, liberatasi nell’ambito dei risparmi di spesa previsti annualmente nel Piano di risanamento, iii) solo qualora venga volontariamente e annualmente deliberato in sede di LODE, dall’ulteriore importo di spesa, finanziato dal “Contributo integrativo vincolato agli interventi manutentivi ordinari” previsto per il medesimo importo tra le voci di ricavo, a copertura del *gap* eventualmente esistente tra il fabbisogno manutentivo stimato annualmente dall’Ufficio tecnico della Società nell’ambito del Piano triennale degli interventi manutentivi e le risorse destinate al medesimo fine di cui ai precedenti punti i) e ii), tenendo conto dell’utilizzo “Fondo manutenzione alloggi Erp art.16 C.d.S.”, per l’approfondimento del quale si rinvia ai paragrafi che precedono n. [4.3.3](#) e [4.3.5](#);
- Macro-voce “Costi per il personale”: la voce di costo in questione è stata determinata, per l’anno 2021, quale differenza tra l’importo medio del costo del personale sostenuto dalla Società nel corso dell’ultimo quinquennio (per la parte imputata ad ognuna delle ASA di riferimento), e la quota di risparmio derivante dal pensionamento di n. 2 “U.L.” avvenuta nel corso dell’anno 2020 e non oggetto di *turnover*, il tutto incrementato di una percentuale del 1% a titolo di forfetizzazione dello scatto di anzianità lavorativa. Per le annualità successive, è stato altresì tenuto di conto del risparmio derivante dalla soppressione a far data dall’anno 2022 della posizione organizzativa di Direttore Generale, del maggior costo dall’incentivo all’esodo a carico del solo anno 2022 (sempre riferita alla P.O. soppressa)⁷², del pensionamento di n. 1 “U.L.” nell’anno 2023 e di un’ulteriore pensionamento di n. 1

⁷² Si ricorda che il risparmio derivante dalla soppressione della P.O. relativa al Direttore generale, non andrà integralmente a vantaggio del miglioramento degli equilibri di bilancio, in quanto risulterà parimenti necessario attribuire un compenso aggiuntivo, ai membri del C.d.A., per il conferimento di alcune delle funzioni in precedenza svolte dal Direttore generale (compenso ipotizzato in circa 1/3 del risparmio specifico).

“U.L.” nell’anno 2026, quest’ultime, anch’esse, non oggetto di “turnover”, voce di costo per il cui approfondimento si rinvia al paragrafo che precede n. 6;

- Svalutazione crediti: con riferimento alla voce di che trattasi, rimandando comunque per gli approfondimenti al paragrafo che precede n. 4.3.2 e 4.3.3, si ribadisce che la quota imputata a ciascuna annualità prevista nell’ambito del Piano di risanamento compresa tra il 2022 e il 2030, risulta essere pari all’importo ottenuto dal prodotto tra la percentuale media di insolvenza calcolata sull’ultimo quinquennio 2016-2020 e la quota di *bollettato* annuo di competenza (percentuale di insolvenza media ipotizzata costante per tutte le annualità del Piano, fatto salvo l’aggiornamento della stessa sulla base dei dati delle riscossioni che saranno determinate a consuntivo per ciascuna annualità prevista nel Piano a far data dall’anno 2022). Con riferimento alla sola prima annualità del Piano di risanamento, inerente l’esercizio in corso 2021, l’importo è stato determinato in misura pari a circa 947 mila Euro, come meglio specificato nelle modalità di calcolo descritte nella tabella in calce al paragrafo che precede n. 4.3.2;
- Macro-voce “Altri accantonamenti”: la macro-voce in questione comprende l’accantonamento, previsto per l’annualità 2021 in apposito fondo rischi, a copertura delle potenziali passività derivanti dalle azioni legali intraprese da n. 4 dipendenti per il riconoscimento di indennità pregresse, nonché della posizione lavorativa superiore a quella attuale, il tutto in considerazione delle mansioni svolte all’interno dell’azienda. Al riguardo si rileva che, rispetto all’entità delle potenziali passività derivante dall’eventuale riconoscimento, in sede di causa, delle pretese avanzate dai suddetti dipendenti per indennità pregresse, complessivamente pari a circa 162 mila Euro oltre riconoscimento della progressione di carriera – stante l’esito dell’udienza di prima comparizione di fronte al Giudice del Lavoro del Tribunale di Pistoia, nell’ambito della quale il Giudice stesso ha formulato una proposta conciliativa tra le parti, che prevederebbe il riconoscimento di un indennizzo ai n. 2 dei 4 dipendenti attori delle cause, di complessivi 28 mila Euro oltre spese legali per poco più di 5 mila Euro, escludendo qualsiasi progressione per entrambi i casi –, gli scriventi, come già rilevato nel precedente paragrafo n. 4.4, in accordo con le valutazioni poste in essere in merito dall’Organo amministrativo, hanno ritenuto congruo l’accantonamento in misura ridotta pari a 50 mila Euro.

In merito, come ricordato nella nota n. 2, si fa presente che l’accantonamento in questione è stato causa di ulteriore modifica del progetto di bilancio 2020 (in corso di approvazione) e, pertanto, sebbene previsto dagli scriventi nella voce in commento del Piano di risanamento dell’annualità 2021, in concreto, la Società non dovrà comunque procedere alla rilevazione contabile nel medesimo esercizio, in quanto già oggetto di rilevazione in quello precedente.

Inoltre, si fa presente che, tale macro-voce, comprende altresì i) gli accantonamenti di Legge ex art. 31, Lr. Toscana 2/2019, pari al 3% dell’importo delle entrate per canoni di locazione Erp, da destinare alla copertura di morosità incolpevole e/o manutenzioni di pronto intervento, nonché ii) l’accantonamento contrattualmente previsto all’art. 16, comma 4, del vigente CdS, di una somma

commisurata alla effettiva consistenza patrimoniale di ciascun Comune socio, calcolata nella misura di 75 Euro/anno, rivalutabili, per alloggio, sulla base degli elenchi del patrimonio aggiornati annualmente di cui all'art. 3, comma 4, del medesimo CdS, accantonamento quest'ultimo destinato a coprire in maniera solidale esigenze di manutenzione straordinaria nei casi di cui all'art. 9.16 e all'art. 10 – punto 10.2, ultimo capoverso, di cui al medesimo CdS.

- Interessi bancari: tale voce di costo è stata determinata in maniera puntuale sulla base dei piani di ammortamento dei mutui attualmente in essere con i diversi istituti bancari.

7.2. Il Piano economico 2021-2030

Il Conto economico sotto riportato, riferito all'intero arco di tempo previsto nell'ambito del Piano di risanamento versione “*Baseline*”, evidenzia una situazione sostanzialmente di equilibrio economico già a far data dall'esercizio corrente 2021, dove sono previsti risultati economici di periodo *post* imposte positivi, più precisamente di pressoché pareggio, in considerazione del fatto che tutte le risorse di bilancio eventualmente disponibili devono necessariamente essere destinate agli interventi manutentivi ordinari e di pronto intervento per gli alloggi Erp.

A tal ultimo riguardo, rinviando alle considerazioni di cui al paragrafo che precede n. [4.3.5](#), con particolare riferimento ai dati esposti nella tabella di dettaglio degli interventi manutentivi annui programmati (vedasi altresì relativo grafico), si rileva nuovamente che, nel corso dell'anno 2023, la Spes – qualora come ipotizzato venisse a concretizzarsi la negativa incidenza economica derivante dalla minusvalenza patrimoniale per l'eventuale dismissione dell'ex area “*Ricciarelli-Cerri*” e dell'immobile “*Belvedere*”, a valori inferiori rispetto a quelli contabili⁷³ –, al fine di perseguire l'equilibrio economico di bilancio, dovrà necessariamente ridurre, rispetto alle annualità precedenti, la spesa a titolo di interventi manutentivi ordinari. Per tale motivo, nella suddetta annualità, al fine di garantire il livello ottimale di spesa nell'ipotizzato Piano degli interventi manutentivi, i Comuni soci dovranno eventualmente riconoscere alla Società un contributo (volontario) di più consistente entità (ad oggi, però, sulla base della avvenuta ammissibilità al finanziamento statale dei progetti “*Pinquà*”, tale ipotesi è da ritenersi scarsamente probabile).

⁷³ Nei bilanci precedenti sono già state iscritte svalutazioni di significativa rilevanza relative all'ex area “*Ricciarelli-Cerri*”, in particolare conseguenti all'esito della perizia di stima redatta nell'anno 2020.

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2021 - 2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
VALORE DELLA PRODUZIONE	5.672.951	5.063.684	5.267.517	4.919.537	4.945.119	4.915.744	4.941.571	4.965.064	4.853.622	4.837.038
Contratti di locazione ERP	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.052	2.393.752	2.417.690	2.441.867	2.466.285	2.490.948	2.515.858
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.052	2.393.752	2.417.690	2.441.867	2.466.285	2.490.948	2.515.858
Contratti di locazione NON ERP	146.655	146.122	149.603	151.099	152.610	154.136	155.677	157.234	158.807	160.395
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	146.655	146.122	149.603	151.099	152.610	154.136	155.677	157.234	158.807	160.395
Contropartite versate a rimborso e gestione stabili	1.165.549	1.177.203	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.626	1.262.123	1.274.744
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.165.549	1.177.203	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.626	1.262.123	1.274.744
Contributo in conto esercizio Comuni Soci	-	857.882	1.020.667	630.218	612.908	540.210	522.282	501.582	343.505	283.840
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	-	857.882	1.020.667	630.218	612.908	540.210	522.282	501.582	343.505	283.840
Compensi tecnici per nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie ERP	140.736	142.143	143.565	145.000	146.450	147.915	149.394	150.888	152.397	153.921
ALSA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	140.736	142.143	143.565	145.000	146.450	147.915	149.394	150.888	152.397	153.921
Ricavi vendita energia GSE e ricavi contributi GSE	252.215	254.737	257.284	259.857	262.455	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	252.215	254.737	257.284	259.857	262.455	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
Altri ricavi diversi	1.667.448	159.244	160.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	1.667.448	159.244	160.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
Altri ricavi non considerati ai fini del Piano di Risanamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTI ESTERNI	2.467.967	3.186.894	3.560.233	3.221.336	3.338.519	3.256.076	3.273.809	3.290.204	3.308.293	3.325.653
Acquisto materiale di consumo	6.544	6.609	6.675	6.742	6.810	6.878	6.947	7.016	7.086	7.157
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	6.544	6.609	6.675	6.742	6.810	6.878	6.947	7.016	7.086	7.157
ALSA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	296	299	302	305	308	311	314	317	321	324
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	587	593	599	605	611	617	624	630	636	642
Spese generali	307.520	318.230	329.170	334.627	337.873	339.152	339.463	339.808	341.186	344.598
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	307.520	318.230	329.170	334.627	337.873	339.152	339.463	339.808	341.186	344.598
ALSA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	11.319	13.208	13.340	13.473	13.608	13.744	13.881	14.020	14.160	14.302
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	23.717	27.599	34.183	28.154	28.435	28.720	29.007	29.297	29.590	29.884
Spese gestione amministrazione immobili	1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.843	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.843	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
Spese manutenzione immobiliare	674.420	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.331.305	1.331.305	1.330.396
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	674.420	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.331.305	1.331.305	1.330.396
Costi godimento beni di terzi	18.355	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	18.355	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
Spese manutenzione impianti fotovoltaici	36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
Ira indebitabile e altri tributi	376.980	415.697	418.334	421.037	423.748	426.465	429.180	431.902	434.633	437.372
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	376.980	415.697	418.334	421.037	423.748	426.465	429.180	431.902	434.633	437.372
Altri costi non considerati ai fini del Piano di Risanamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALORE AGGIUNTO	3.004.984	1.875.800	1.707.284	1.698.401	1.706.600	1.659.668	1.667.763	1.674.861	1.543.329	1.511.384
Costi per il personale	1.088.887	1.131.086	971.726	981.444	991.258	955.859	965.417	975.072	984.822	994.670
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	799.156	830.403	709.179	716.271	723.434	696.520	703.483	710.520	717.625	724.801
ALSA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	289.731	300.683	262.547	265.172	267.824	259.339	261.933	264.552	267.197	269.869
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	1.916.097	744.714	735.558	716.957	715.342	703.809	702.345	699.789	558.507	516.714
Ammortamenti	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	63.811	62.324	62.074	61.479	61.209	60.174	59.733	59.668	59.668	59.572
ALSA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	196	139	127	97	83	31	8	5	5	-
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	183.049	182.932	182.907	182.507	182.479	182.371	182.326	182.319	40.411	-
Depreciazioni	1.217.141	205.308	186.324	177.564	172.902	170.296	168.872	168.191	168.012	168.189
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.217.141	205.308	186.324	177.564	172.902	170.296	168.872	168.191	168.012	168.189
Altri accantonamenti	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Reddito Operativo (EBIT)	163.710	57.130	66.548	57.029	59.677	51.226	49.456	46.923	46.078	43.873
Risultato Area Finanziaria	26.158	35.455	39.212	23.888	16.265	9.531	5.713	3.273	764	1.851
Proventi finanziari	7.893	7.972	8.051	8.132	8.213	8.295	8.378	8.462	8.547	8.632
Costi finanziari	34.051	43.427	37.263	31.019	24.478	17.846	14.091	11.735	9.310	6.781
Reddito ante imposte (NOPAT)	137.552	21.675	37.336	34.141	43.412	41.675	43.743	43.650	45.314	45.724
Imposte	134.772	19.647	34.386	31.910	40.944	39.259	41.362	41.591	43.086	43.699
Imp	84.395	18.133	30.126	13.532	14.410	12.475	13.061	13.321	14.101	14.569
Ires	50.377	1.514	4.260	18.378	26.535	26.784	28.302	28.070	28.985	29.130
Utile netto (NET PROFIT)	2.779	2.028	2.950	2.231	2.467	2.416	2.581	2.059	2.228	2.024

7.3. Il Piano finanziario: *Cash Flow* prospettico 2021-2030

Il Prospetto rappresentativo del *Cash flow* di seguito riportato evidenzia i flussi monetati della Spes per il periodo 2021-2030 conseguenti alla programmazione delle entrate ed uscite finanziarie derivanti dalla trasformazione delle componenti reddituali di costo e ricavi rispettivamente in uscite ed entrate finanziarie.

Il prospetto in questione consente di stabilire l'esistenza dell'equilibrio finanziario aziendale sulla base di quelle che sono le politiche commerciali (dilazioni crediti/debiti), delle strategie di investimento/disinvestimento, nonché delle modalità di reperimento delle fonti finanziarie. Difatti, il *Cash flow* può essere suddiviso in: i) **operativo**, comprendente i flussi di cassa generati dalle attività economiche principali dell'azienda, quali nell'esempio della Spes, la locazione di beni e l'erogazione di servizi "tecnici", ii) **da attività di investimento**, comprendente le attività relative all'acquisizione o alla cessione di attività da utilizzare durevolmente nel processo produttivo, nonché iii) **da attività di finanziamento**, comprendente le attività relative alla ricezione e al rimborso di fonti finanziarie di creditori e investitori.

Nella versione "*Baseline*" del Piano di risanamento è possibile notare che, seppur le disponibilità liquide al termine di ciascun esercizio del Piano risultino positive, le variazioni di cassa cumulate del complessivo periodo di durata del Piano, sono negative per circa 500 mila Euro, facendo variare le disponibilità liquide da circa 1,1 milioni di Euro al 1° Gennaio 2021 a circa 200 mila Euro al 31 Dicembre 2030. Chiaramente, è opportuno far presente che i valori negativi del flusso di cassa per il periodo 2021-2026 sono dipendenti dal pagamento del debito nei confronti di Regione Toscana che grava finanziariamente per l'importo complessivo sulle casse della Spes, al netto della ricapitalizzazione pari a 3,543 milioni di Euro, senza la quale non sarebbe sostenibile tale prospettata strategia di risanamento finanziario. Negli esercizi 2021 e 2023 gli importi positivi dei flussi di cassa sono dovuti, rispettivamente, all'apporto finanziario derivante dalla ricapitalizzazione e alle entrate derivante dalla vendita, seppur a prezzi ribassati, dell'ex area "*Ricciarelli-Cerri*" e dell'immobile "*Belvedere*". Successivamente, dal 2027 i flussi di cassa operativi di ciascun esercizio ritornano ad essere positivi ma, per effetto del rimborso delle rate dei mutui, il flusso di cassa netto dei periodi 2029 e 2030 risulta essere negativo per effetto di tale rimborso.

A regime, dopo l'esercizio 2030, termine del Piano di risanamento, i flussi di cassa operativi della gestione si assesteranno sull'importo di 150/200 mila Euro annui e permetteranno di avere un margine di cassa minimo per far fronte alle eventuali esigenze non programmate, il tutto per effetto della scadenza del debito nei confronti del sistema bancario nell'importo attualmente esistente.

Infine, si ribadisce che, a differenza di quanto avvenuto nel passato, la gestione in genere e, in particolare, i flussi di cassa, dovranno essere oggetto di concreta programmazione e controllo periodico nel corso delle annualità.

CASH FLOW PREVISIONALE 2021 -2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reddito Operativo (EBIT)	166.595	64.755	96.302	69.465	62.983	53.258	51.540	48.620	47.145	45.263
Imposte	137.841	26.419	64.150	43.662	44.115	41.478	43.064	43.176	44.354	44.968
Reddito Operativo Netto (NOPAT)	28.754	38.336	32.152	25.803	18.868	11.781	8.475	5.443	2.791	296
Variazione Rimanenze	-	-	1.781.538	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Crediti Commerciali	- 270.676	- 230.241	- 129.324	112.359	106.855	- 46.235	- 37.242	- 27.994	- 973	- 15.678
Variazione Crediti Diversi	191.883	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Crediti Tributari	-	10.363	26.419	64.516	17.267	584	2.637	296	296	-
Variazione Debiti Commerciali	- 856.317	129.041	2.119	2.140	2.162	2.183	2.205	2.227	2.249	2.272
Variazione Debiti Diversi	- 2.048.571	- 548.440	- 548.440	- 548.440	- 548.440	- 548.440	- 27.526	- 27.526	- 27.526	- 27.526
Variazione Acconti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Debiti Tributari	137.841	- 137.841	37.730	- 37.730	452	- 452	1.586	- 1.179	770	13.222
Variazione Capitale Circolante Netto	- 2.845.840	- 777.119	1.170.043	- 407.156	- 421.705	- 592.361	- 58.340	- 54.767	- 25.183	- 27.710
Ammortamenti	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
Accantonamento Fondi Rischi e Oneri	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Utilizzo Fondi Rischi e Oneri	- 399.488	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 168.695	- 168.695	- 169.604
Accantonamento Fondo svalutazione crediti	1.246.156	297.097	300.059	303.062	306.094	309.156	312.248	315.371	318.525	321.711
Utilizzo Fondo svalutazione crediti	- 191.883	- 294.156	- 297.097	- 300.059	- 303.062	- 306.094	- 309.156	- 312.248	- 315.371	- 318.525
Accantonamento Fondo TFR	39.119	39.511	35.958	36.317	36.680	36.878	37.247	37.620	37.996	38.376
Utilizzo Fondo TFR	- 47.368	- 100.041	- 16.485	-	-	- 19.067	-	-	-	-
Costi non monetari	1.181.783	257.506	337.941	354.504	355.296	335.980	357.177	356.722	216.871	176.609
Flusso di cassa operativo	- 1.635.303	- 481.276	1.540.136	- 26.849	- 47.541	- 244.601	307.312	307.398	194.478	149.195
Variazione Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazioni di PN	3.542.644	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flusso di cassa a servizio del debito	1.907.341	- 481.276	1.540.136	- 26.849	- 47.541	- 244.601	307.312	307.398	194.478	149.195
Proventi e oneri finanziari	- 26.158	- 35.455	- 29.212	- 22.888	- 16.265	- 9.551	- 5.713	- 3.273	- 764	- 1.851
Variazione debiti finanziari	- 500.159	- 617.915	- 624.179	- 630.550	- 637.174	- 585.179	- 234.152	- 218.835	- 203.586	- 196.419
Flusso di cassa netto del periodo	1.381.024	- 1.134.647	886.746	- 680.286	- 700.980	- 839.330	67.447	85.291	- 9.871	- 45.372
Disponibilità liquide iniziali	1.164.916	2.545.940	1.411.293	2.298.039	1.617.753	916.772	77.442	144.890	230.180	220.309
Disponibilità liquide finali	2.545.940	1.411.293	2.298.039	1.617.753	916.772	77.442	144.890	230.180	220.309	174.937
Variazione delle disponibilità liquide	1.381.024	- 1.134.647	886.746	- 680.286	- 700.980	- 839.330	67.447	85.291	- 9.871	- 45.372

7.4. Lo Stato Patrimoniale 2021-2030

Di seguito si riportano le previsioni patrimoniali del Piano di risanamento versione “*Baseline*” per il periodo 2021-2030.

STATO PATRIMONIALE ATTIVO 2021 - 2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Attivo Immobilizzato	3.865.649	3.620.254	3.375.345	3.131.062	2.887.291	2.644.736	2.402.649	2.160.658	2.040.574	2.001.002
Immobilizzazioni immateriali	5.552	4.274	2.886	1.718	440	330	220	110	-	-
Immobilizzazioni materiali	3.859.078	3.614.981	3.371.120	3.128.325	2.885.832	2.643.366	2.401.410	2.159.520	2.039.555	1.999.883
Immobilizzazioni finanziarie	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019
Attivo Circolante	4.330.537	4.247.454	2.665.858	2.485.981	2.358.827	2.401.437	2.432.931	2.458.098	2.455.621	2.468.334
Rimanenza	1.781.538	1.781.538	-	-	-	-	-	-	-	-
1402010001 Rimanenza interventi costruttivi SPES	4.109.992	4.109.992	-	-	-	-	-	-	-	-
1402030001 Fondo rifugio valori rimanenza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1403010001 Rimanenza interventi costruttivi ERF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1403020001 Rimanenza interventi risan., ristruttur., MI ERF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	1.825.866	2.053.165	2.179.527	2.064.165	1.954.278	1.997.452	2.031.602	2.056.473	2.054.293	2.066.785
1501010001 Canoni di locazione stabili di E.R.P. e agroforesti	2.042.900	2.171.078	2.278.117	2.286.978	2.233.748	2.291.523	2.317.247	2.337.262	2.354.614	2.370.763
1501020001 Canoni locazione stabili non E.R.P. di proprietà SPES e calamitosa	137.676	126.362	116.586	107.635	99.605	99.837	100.110	100.366	100.625	100.884
1501030001 Canoni locazione stabili non E.R.P. in ammissione	317	320	323	326	330	333	336	340	343	346
1501040001 Energia elettrica	28.913	30.132	31.164	30.988	30.318	30.787	31.107	31.353	31.571	31.772
1501040002 Acqua	221.045	227.316	232.249	229.224	222.984	226.208	228.403	230.111	231.592	232.971
1501040003 Riscaldamento	283.139	294.588	302.142	298.932	291.376	295.690	298.627	300.912	302.894	304.738
1501040004 Autocari	24.017	24.018	23.938	23.733	22.339	22.832	22.817	22.962	23.087	23.204
1501040007 Altri servizi a rimborso	462.292	483.672	501.223	499.229	489.036	496.738	501.969	508.039	509.568	512.832
1501040008 Recupero spese anticipate agli amministratori	302.490	276.192	252.425	229.993	209.318	209.767	210.073	210.310	216.517	210.709
1501050001 Rimborso bollettazione e riscossione canoni	22.820	24.496	25.906	26.134	25.848	26.297	26.604	26.842	27.049	27.241
1501050003 Recupero spese legali	32.080	29.354	27.264	25.024	22.923	23.000	23.033	23.094	23.130	23.163
1501050004 Rimborso manutenzione effettuata su alloggi	3.640	7.184	8.504	9.141	9.436	9.893	9.835	9.981	10.090	10.191
1501050005 Rimborso spese comuni	17.458	18.592	19.340	19.636	19.365	19.692	19.915	20.088	20.239	20.378
1501050006 Altri rimborsi per gestione stabili	15.385	13.885	12.334	11.308	10.200	10.205	10.208	10.210	10.212	10.214
1501050007 Quote di amministrazione e manutenzione	49.815	54.217	57.943	58.828	58.462	59.328	60.254	60.819	61.369	61.763
1501050008 Rimborso da assicurazione per stabili	4.512	6.138	7.549	8.272	8.666	8.902	9.063	9.188	9.296	9.397
1501060001 Rimborso bollettazione e riscossione canoni	565	583	597	590	573	584	589	594	598	601
1501060004 Rimborso manutenzione effettuata su alloggi	182	248	303	334	330	339	346	371	375	379
1501060005 Rimborso spese comuni	2.268	2.216	2.165	2.073	1.969	1.889	2.002	2.013	2.022	2.030
1501060006 Altri rimborsi per gestione stabili	284	306	325	328	325	331	334	337	340	343
1501060008 Rimborso da assicurazione per stabili	1.835	2.523	3.104	3.401	3.563	3.660	3.726	3.777	3.822	3.863
1501070001 Rimborso bollettazione e riscossione canoni	5	7	9	10	10	10	11	11	11	11
1501070004 Rimborso manutenzione effettuata su alloggi	645	877	1.079	1.182	1.239	1.272	1.293	1.313	1.329	1.343
1501070005 Rimborso spese comuni	7	10	12	13	14	14	14	14	15	15
1501090004 Crediti per rimborso spese tecniche-amministrative	805	1.094	1.346	1.475	1.545	1.587	1.616	1.638	1.658	1.676
1501140002 Altri proventi	583	562	543	527	513	517	520	524	527	531
1501160003 Crediti per Compensi tecnici per interventi 2012 e successivi	23.456	23.691	23.927	24.167	24.406	24.652	24.899	25.148	25.399	25.653
1501140003 Crediti per Ricavi dello scarto di energia al GSE	4.283	4.326	4.369	4.413	4.457	4.502	4.547	4.592	4.638	4.684
1501140008 Crediti per Altri rimborsi e proventi diversi	4.328	4.374	4.419	4.466	4.512	4.559	4.607	4.655	4.704	4.753
1501140009 Crediti per Plusvalenze ordinarie	271	274	277	279	282	285	288	291	294	298
1501140010 Crediti per Sopravvenienze attive ordinarie	14.340	14.483	14.628	14.774	14.922	15.071	15.222	15.374	15.528	15.683
1501140011 Crediti per Abbuoni attivi	104	105	106	107	108	109	110	111	113	114
1501140012 Crediti per Compensi forfettari per stipula contratti	2.065	2.080	2.094	2.108	2.123	2.138	2.153	2.168	2.183	2.198
1501140013 Crediti per Contr. merco. insub.DETERMINAZIONE 1568/2015	470	474	479	484	489	493	498	503	508	513
1501140014 Crediti per Contributi da altri Enti/GSE	33.371	33.704	34.042	34.382	34.726	35.073	35.424	35.778	36.136	36.497
1501140015 Crediti per Contributi auto servizio	4.382	4.426	4.470	4.515	4.560	4.605	4.652	4.698	4.745	4.792
1505070001 Contrappositi gestione rimborsi 1.5% G.S.	6.225	6.287	6.350	6.414	6.478	6.543	6.608	6.674	6.741	6.808
1501140016 Crediti per Rimborsi diversi	118	162	200	219	228	236	240	243	246	249
1501140017 Crediti per Contributo a copertura dell'insoluto su canoni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501140018 Crediti per Contributo a copertura dell'insoluto su rimborsi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501140019 Crediti per Contributo per maggiori manutenzioni ordinarie	-	110.523	144.510	78.016	74.391	62.501	59.764	56.368	29.932	20.038
1501080001 Crediti per interessi su pagamenti dilazionati	9.837	8.943	8.049	7.244	6.520	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320
1501080002 Crediti per indennità di mora	176.627	158.965	143.068	128.761	115.885	115.885	115.885	115.885	115.885	115.885
1501180001 Fondo svalutazione crediti	2.114.030	2.116.971	2.119.933	2.122.936	2.125.968	2.129.030	2.132.122	2.135.243	2.138.399	2.141.583
Crediti diversi	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328
Crediti tributari	121.785	111.422	85.003	20.487	3.220	2.637	-	286	-	-
1505040001 Erario IRES a credito	96.684	47.013	42.121	2.568	-	543	-	296	-	-
1505040002 Erario IRAP a credito	25.101	64.407	42.881	17.919	3.220	2.064	-	-	-	-
1505040006 Riscatto d'acconto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1505040007 Erario c/IV-A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1505040008 Altri crediti tributari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	2.545.940	1.433.293	2.298.039	1.637.753	936.772	77.442	344.896	230.580	228.309	174.937
Rischi e Riscatti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ATTIVO	10.542.386	9.379.001	8.339.042	7.234.796	6.362.891	5.323.575	4.980.470	4.848.936	4.736.505	4.644.853

STATO PATRIMONIALE PASSIVO 2021 - 2030										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Patrimonio netto	1.199.583	1.201.464	1.204.405	1.207.320	1.209.923	1.212.153	1.214.915	1.217.085	1.219.112	1.221.259
2001010001 Capitale sociale	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997
2003010001 Riserva di rivalutazione ex d.l. 183/2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2004010001 Riserva legale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Riserva da arrotondamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010001 Riserva straordinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010002 Riserva vincolata in neutralità fiscale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2008020001 Utili/Perdite portati a nuovo	34.010	31.414	48.333	43.593	42.677	40.074	37.844	35.082	32.912	30.883
2009010001 Utili d'esercizio	2.396	2.881	2.940	2.915	2.803	2.230	2.762	2.170	2.027	2.147
2009020001 Perdite d'esercizio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondi rischi e oneri	528.374	597.875	668.272	739.374	811.187	883.717	958.488	1.032.477	1.108.114	1.183.590
2103010001 Fondo manutenzione alloggi ERP ART.16 C.5	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.693	168.693	169.604	169.604
2103010002 Fondo Soccorso/azioni disagio economico L.R. 96/98 art.32bis	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368
2103010004 Fondo altri rischi	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
2103010005 Fondo 20% rinnalzamento attività gest. appalti, loc. serv. forniti	2.945	2.945	2.945	2.945	2.945	2.945	2.945	2.945	2.945	2.945
2103010006 Fondo sociale L.R. 102/2019 art. 31	217.681	287.381	357.779	428.880	500.693	573.224	646.480	720.468	795.167	870.672
Fondo trattamento fine rapporto	512.616	432.083	471.558	507.873	544.556	582.367	599.834	637.234	675.230	713.606
2201010001 Fondo trattamento T.F.R.	512.616	432.083	471.558	507.873	544.556	582.367	599.834	637.234	675.230	713.606
Debiti	8.302.732	7.327.577	5.994.807	4.780.226	3.597.226	2.465.338	2.297.452	1.962.940	1.734.848	1.525.598
Debiti finanziari	4.131.866	3.513.951	2.889.772	2.249.222	1.627.048	1.036.860	802.717	583.881	380.282	183.878
2303010002 Chiusura/cessa (ex BCC Pistoia)	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931
2303010004 Banca di Pistoia e Casina	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549
2303010006 BANCA ALTA TOSCANA (n. 18280)	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530
2303010007 BANCA ALTA TOSCANA (19438)	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772
2303010008 BANCA ALTA TOSCANA (200095-112397)	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618
2303010009 BANCO BPM (ex Caripistoia ordinaria)	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509
2303010011 Debiti verso banche a breve termine	603	603	603	603	603	603	603	603	603	603
2303010012 BPER Banca	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110
2303030003 Mutuo Chiusura/cessa (ex BCC Pistoia)	88.189	89.496	90.793	92.168	93.534	94.920	96.312	97.753	99.203	100.611
2303030004 Mutuo BPM (Ex Caripistoia)	18.191	18.383	18.576	18.772	18.970	19.169	19.371	19.575	19.781	19.989
2303030005 Mutuo BPER BANCA (ex Unipol)	30.001	30.758	31.534	32.330	33.146	-	-	-	-	-
2303030006 Mutuo BCC Alta Toscana già Vignoli e montagna P.to n. 18280	20.927	20.980	21.031	21.083	21.138	21.191	21.243	21.297	21.350	21.406
2303030007 Mutuo Pistoia e Casina	22.104	22.215	22.324	22.438	22.551	22.664	22.777	22.892	23.006	23.124
2303030008 Mutuo BCC Alta Toscana già Vignoli e montagna P.to n. 19438	20.153	20.560	20.964	21.398	21.830	22.270	22.714	23.179	23.646	24.124
2303030009 Mutuo BCC Alta Toscana già Vignoli e montagna P.to e Massimo 11397-300095	17.925	18.060	18.192	18.332	18.470	18.609	18.747	18.889	19.031	19.174
2303030010 Mutuo Intesa San Paolo (ex Caripistoia)	102.776	106.061	109.431	112.949	116.621	120.423	124.259	128.133	132.046	136.000
2303070001 Debiti verso banche e istituti di credito	2.246.555	1.920.043	1.587.177	1.247.705	960.246	761.423	560.259	356.673	160.255	24.611
2304010002 Debiti per fondi L. 513/77 prelevati da ATER e non spesi	1.312.043	1.049.635	787.226	524.817	262.409	-	-	-	-	-
2304010003 Debiti per fondi L. 513/77 prelevati da ATER e non spesi	229.378,27	194.137,81	158.879,73	123.604,02	88.310,67	52.999,65	17.670,98	-	-	-
2304010004 Debiti ex Regione per contributo realizzazione 22 all. Pistoia	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140
Debiti Commerciali	405.365	624.406	626.525	628.665	630.826	633.010	635.215	637.442	639.691	641.963
2306010000 Debiti verso fornitori e istituti di credito	405.365	624.406	626.525	628.665	630.826	633.010	635.215	637.442	639.691	641.963
2306020001 Fatture da ricevere	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Debiti tributari	137.841	-	37.730	-	452	-	1.586	407	1.178	14.400
2311020001 Ritenute a dipendenti e assimilati	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020002 Ritenute a professionisti e lavoratori autonomi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020003 Entrate c/IVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020004 Debiti tributari diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311030002 Imp.	85.933	-	11.092	-	241	-	533	407	526	14.253
2311030001 Imp.	51.908	-	26.639	-	211	-	1.054	-	651	145
Debiti Diversi	2.961.521	2.413.080	1.864.640	1.316.200	767.750	219.318	191.793	164.268	138.742	109.216
2312010001 I.N.P.S. contributi su retribuzioni dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312010002 I.N.P.S. gestione separata	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312020001 I.N.P.D.A.P. contributi su retribuzioni dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312020002 I.N.P.D.A.P. ricambi e rimborsamenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312040002 Fondo previdenza integrativa volontaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312010001 Previdenza e assicurazione del V° sulla stipendio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312010002 Quote pigname	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312040001 Contributi sindacali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313010001 Debiti per quote 0,50% valore orario al netto dei mutui	483.253	388.203	291.152	194.101	97.051	-	-	-	-	-
2313010002 Debiti per estensione mutui	35.972	28.777	21.583	14.389	7.194	-	-	-	-	-
2313010003 Incasso quote azione L. 513/77 e precedenti	132.234	105.787	79.340	52.894	26.447	-	-	-	-	-
2313030001 Fondo Sociale Regionale ERP L. 96/98 art. 29	273.312	218.650	163.987	109.323	54.662	-	-	-	-	-
2313040001 Debiti per incasso preventi ex L. 560/93	1.486.941	1.180.553	862.163	594.776	297.388	0	0	0	0	0
2313040002 Cassa di mutuo per vendite rurali L. 560/93	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040
2313040003 Incasso estensione diritti di prelazione L. 560/93	190.862	152.690	114.517	76.343	38.172	-	-	-	-	-
2313060001 Debiti verso amministratori	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090001 Quote associative sindacati ingegneri SUNLA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090002 Quote associative sindacati ingegneri UNLAIT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090003 Quote associative sindacati ingegneri IDC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090004 Altri debiti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090006 Debiti verso Comuni per Canone Concessionario	329.907	302.382	274.830	247.330	219.805	192.279	164.754	137.228	109.702	82.177
2313090007 Quote associative sindacati ingegneri Sien	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313100001 Debiti verso il personale dipendente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Riserve e risconti passivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE PASSIVO	10.542.306	9.379.001	8.339.042	7.234.796	6.163.891	5.123.575	4.980.470	4.848.936	4.736.505	4.644.053

7.5. Le analisi di stress test, rischi del Piano di risanamento e soluzioni alternative a garanzia della continuità aziendale

Con riferimento alle analisi di sensitività⁷⁴, effettuate sul Piano di risanamento versione “Baseline”, al fine di poter affermare con ragionevole sicurezza che le *assumptions* possano garantire la ricostituzione gli equilibri economico-finanziari nel breve periodo, nonché la permanenza degli stessi nel medio/lungo, sono state effettuate prove di resistenza del Piano c.d. “*stress test*”.

Le prove di resistenza (“*stress test*”) rappresentano un particolare caso di analisi di sensitività nell’ambito delle quali il fattore di incertezza delle assunzioni ipotetiche è considerato, prevalentemente, secondo un’accezione negativa e pessimistica. Obiettivo dello “*stress test*” è analizzare gli effetti sui principali dati economico-finanziari e patrimoniali del Piano di risanamento conseguenti alla variazione, in senso negativo, di una o più delle assunzioni considerate “critiche”. Tale analisi permette di verificare la sostenibilità del Piano e la tenuta dei *covenants* nell’ipotesi di scenari peggiorativi.

Con specifico riferimento al Piano per il risanamento economico-finanziario della Spes si fa presente che la versione “Baseline” del Piano stesso, da sottoporre all’approvazione da parte dei Comuni soci, è stata elaborata in particolari situazioni di “*stress*”, attraverso l’*input*, a valori ridotti, di alcune poste di ricavo. Nello specifico, infatti, considerati i risultati emersi nell’analisi storica per indici nel precedente paragrafo 4.1, in merito all’alto livello di volatilità dei ricavi derivanti dalla propria attività caratteristica, le poste di ricavo “5002010001 – *Canoni locazione stabili ERP e agevolata*” e “5002020001 – *Canoni locazione stabili non ERP di proprietà SPES e calmierata*” sono state iscritte Piano di risanamento al valore minimo conseguito negli ultimi 5 esercizi (2016-2020), presi a riferimento per la determinazione delle poste contabili, anziché al valore medio come effettuato per le altre componenti di costo/ricavo.

Tale prova di resistenza permette di stressare il Piano di risanamento e, quindi, le strategie per raggiungere l’equilibrio economico-finanziario della Spes, sottostimando prudenzialmente i ricavi per un valore di circa 160 mila Euro⁷⁵ (differenza tra il valore medio e il valore minimo preso a riferimento), motivo per cui è ragionevole ritenere che il Piano di risanamento, nella versione “Baseline”, possa di per se stesso garantire il perseguimento nel breve periodo degli equilibri economico-finanziari della Società e il

⁷⁴ In linea generale questa analisi consiste nel valutare quali siano gli effetti sui risultati del Piano di risanamento, conseguenti alle specifiche modifiche dei valori di *input* presi a riferimento per la costruzione del modello economico-finanziario. In linea generale si intende l’analisi per scenari, laddove uno scenario rappresenta una tra le possibili combinazioni di valori assunti dalle variabili indipendenti, o di analisi *what if*, in quanto si va a valutare cosa cambierebbe in termini di risultati (*output*) se cambiassero i valori iniziali (*input*) assunti dai parametri decisionali.

⁷⁵ Con riguardo a tale valore riteniamo far presente che, se si facesse il confronto tra il valore iscritto nel Piano di risanamento e i valori iscritti nel bilancio 2020 delle medesime poste di ricavo oggetto di “*stress test*”, la differenza risulterebbe pari a circa 330 mila Euro. Pertanto, tenuto conto che dalle verifiche effettuate sul I° trimestre 2021, l’andamento dei ricavi risulta in linea con quello dell’esercizio 2020, è possibile affermare che molto probabilmente per l’esercizio 2021 i ricavi del Piano risultino prudenzialmente sottostimati dell’importo suddetto, garantendo, di conseguenza, effetti positivi sul raggiungimento dell’equilibrio economico-finanziario. In merito si ricorda che tale “*sottostima*” dei ricavi non incide (*rectius*, non può in alcun modo incidere) sull’importo minimo di ricapitalizzazione (che non può essere inferiore a 3,543 milioni di Euro per le ragioni più volte espresse nei paragrafi che precedono), ma piuttosto sull’importo del contributo volontario, che i Comuni soci potrebbero concedere alla Spes, vincolato al finanziamento degli interventi manutentivi ordinari. Difatti, dovendo la Società tendere all’equilibrio di bilancio, eventuali risorse aggiuntive rinvenienti dalla gestione, per effetto del conseguimento di ricavi in misura maggiore rispetto a quelli preventivati nel Piano, dovranno essere necessariamente impiegate a copertura delle maggiori opere di manutenzione programmate, riducendo, di conseguenza, l’eventuale apporto finanziario da parte dei Comuni soci (contributo volontario) a garanzia del fabbisogno manutentivo annuo minimo ottimale stabilito in 1,5 milioni di Euro.

mantenimento degli stessi nel medio/lungo periodo. Il medesimo ragionamento è stato effettuato anche per la posta di ricavo “5604040005 – Interessi da assegnatari per indennità di mora”, per la quale sono stati prudenzialmente sottostimati i ricavi per un valore di circa 30 mila Euro (differenza tra il valore medio e il valore minimo preso a riferimento).

In conclusione, quindi, le prove di resistenza non sono solo state poste in essere quali alternative peggiorative del Piano di risanamento versione “Baseline”, ma rappresentano il c.d. “nocciolo duro” del Piano stesso, in ragion del fatto che deve necessariamente essere garantito l’equilibrio economico-finanziario della Società in ogni esercizio del Piano anche quando i ricavi dell’esercizio, per effetto del loro grado di volatilità conseguente ai redditi degli assegnatari, si attestano su livelli minimi.

Tale *assumption* consente di garantire la copertura dei costi di gestione (compreso quello del personale di significativa incidenza relativa sull’ammontare dei componenti positivi di reddito), nonché di un livello minimo di manutenzioni sotto il quale si comprometterebbe, in breve tempo, l’utilizzabilità degli alloggi Erp. Negli esercizi in cui si verificherebbero i picchi di ricavo, invece, le maggiori risorse conseguite dovranno necessariamente essere impiegate per finanziare opere di manutenzione ordinaria (in tal caso si ottimizzerebbe, inoltre, il carico fiscale della Società per effetto della chiusura dell’esercizio in pressoché pareggio, ossia in assenza di materia imponibile ante imposte) e, quindi, ridurre l’eventuale contributo volontario a carico dei Comuni soci per garantire il livello minimo ottimale di manutenzioni ordinarie ad oggi stimato in 1,5 milioni di Euro annui.

7.6. Il monitoraggio del Piano di risanamento

Come più volte ribadito nei precedenti capitoli della presente relazione, al fine di ridurre il rischio di mancata corretta attuazione del Piano, nonché per favorire gli interventi correttivi (sia migliorativi che, seppur non auspicabili, peggiorativi per effetto della mancata concretizzazione di alcune *assumptions* del Piano nella misura e tempistica ipotizzata) che si rendessero necessari in fase di sua esecuzione, occorre prevedere una specifica e continua attività di monitoraggio del Piano stesso lungo tutto l’arco della sua durata e, in particolare, in misura più accentuata nei primi anni e sino al termine del pagamento del debito vs. la Regione Toscana (ipotizzato a fine anno 2026).

Nel merito, tenuto conto delle peculiarità del *business* in cui opera la Spes, nonché dei correlati scopi sociali (assenza di lucro e mantenimento in efficienza del patrimonio Erp dei Comuni soci), fermo restando il monitoraggio degli indicatori di tipo finanziario e patrimoniale riportati nel precedente paragrafo n. [4.1](#) e, comunque, previa rivisitazione degli indicatori di crisi previsti nell’ambito del “Regolamento per la definizione della misurazione del rischio ai sensi degli artt. 6, comma 2 e 14, comma 4 del Tusp”, risulterebbe inutile prevedere degli appositi KPI di riferimento che permettano di verificare la redditività aziendale. Difatti, dovendo la società tendere al pareggio di bilancio, i relativi indicatori di tipo economico risulterebbero scarsamente significativi e poco rappresentativi della corretta ed efficiente attuazione del Piano di risanamento.

Per tali ragioni, gli scriventi ritengono che non debbano essere presi a riferimento specifici KPI ma, al contrario, debbano essere monitorate le singole voci di conto economico, con particolare riferimento all'ammontare delle spese di manutenzione programmate/programmabili, nonché dei relativi contributi in conto esercizio a carico dei Comuni soci (il primo, obbligatorio, a garanzia dell'equilibrio economico-finanziario, il secondo, volontario, a garanzia del fabbisogno manutentivo minimo ottimale), attraverso una periodica analisi degli scostamenti esercitabile per mezzo dell'implementazione di un corretto e funzionale controllo di gestione.

Nello specifico, si ritiene debba essere oggetto di particolare attenzione da parte del *Management* i) l'andamento del contributo obbligatorio a carico dei Comuni soci, ipotizzato nel riformulato CdS in caso di morosità degli assegnatari degli alloggi Erp, a garanzia degli equilibri economico-finanziari, in quanto connesso alle caratteristiche del *cluster* di clientela riguardante gli assegnatari di ciascun Comune (in merito si ribadisce che gli Uffici "*Servizi sociali*" comunali dovranno maggiormente tenere sotto controllo le situazioni "critiche" e coadiuvare l'Ufficio legale della Spes per la soluzione delle stesse), ma parimenti influenzato dall'efficacia ed efficienze dall'attività di riscossione (ordinaria e coattiva) dei crediti da parte degli uffici preposti; ii) l'andamento del *gap* esistente, in ogni esercizio, tra il fabbisogno manutentivo minimo ottimale (stabilito dalla Società in 1,5 milioni di Euro) e le risorse disponibili rinvenienti dalla gestione operativa e destinabili a copertura delle manutenzioni programmate. Al riguardo, infatti, livelli di *gap* superiori a quelli ipotizzati nel prospetto delle manutenzioni programmate del Piano di risanamento⁷⁶ – che renderebbero necessario un contributo in misura maggiore a carico dei Comuni soci (ovviamente di natura volontaria) –, rappresenterebbero un utilizzo eccessivo di risorse per il funzionamento della struttura aziendale a discapito delle ordinarie attività manutentive degli alloggi Erp. In merito, si ribadisce l'importanza dell'attività di programmazione economico-finanziaria (*budget*, *Cash flow* e Piano degli interventi manutentivi) indispensabile per consentire il continuo monitoraggio non solo nell'accezione *feed-back* (analisi degli scostamenti a consuntivo), ma altresì e soprattutto nell'accezione *feed-forward* (le previsioni c.d. "*di forecasting*" devono essere continuamente rielaborate sulla base delle informazioni acquisite durante i periodi intermedi, confrontando i risultati attesi con quanto si vorrebbe/dovrebbe ottenere alla fine del periodo di riferimento), al fine di poter garantire il corretto, funzionale e ottimale impiego delle risorse disponibili durante gli esercizi del Piano.

Per un efficace processo di monitoraggio è auspicabile, pertanto, lo svolgimento di attività volte al riesame periodico delle *assumptions* del Piano.

In presenza di significativi scostamenti, già verificatisi o ragionevolmente prevedibili a breve, appare opportuna l'elaborazione di una nuova versione del Piano ed, in particolare, la stessa dovrebbe essere considerata necessaria:

⁷⁶ Vedasi la tabella e relativo grafico inerente la spesa totale annua per interventi manutentivi ordinari ritenuta ottimale (nel dettaglio delle varie voci di bilancio), con suddivisione del finanziamento della stessa tra risorse proprie della Spes e il contributo volontario a carico dei Comuni soci, il tutto nell'ipotesi "*Baseline*" del Piano di risanamento, riportata in calce al precedente paragrafo n. [4.3.5](#)

- a) in presenza di uno scostamento negativo rispetto al contenuto ed alle previsioni del Piano, tale da incidere sulla realizzabilità dello stesso, non consentendo il rispetto dei tempi e delle modalità del percorso di superamento della crisi previsti;
- b) se lo scostamento non è assorbito da risparmi e/o meccanismi di aggiustamento, in quanto non previsti e/o non sufficienti.

8. Il Piano di risanamento nella versione “Best-case”

Il Piano di risanamento nella versione “Best-case” rappresenta il migliore scenario in assoluto in cui la Spes potrebbe venirsi a trovare, qualora – fermo restando le principali *assumptions* del Piano di risanamento “Baseline”, tra cui l’ineludibile ricapitalizzazione della Società nella misura minima ivi indicata di 3,543 milioni di Euro –, si concretizzassero altresì tutte le *Upsides* concernenti i) il “Progetto Pinqua ID-501”⁷⁷, ii) il “Progetto Pinqua 1” e iii) il ripiano parziale del deficit ex Legge n. 513/1977 e Legge n. 560/1993.

Allo stesso tempo, il suddetto scenario, pur da considerarsi come quello di più difficile realizzabilità nel suo complesso, in quanto dipendente da una serie di fattori esogeni e in parte non direttamente non governabili dal *Management* (finanziabilità da parte dello Stato dei sopra citati progetti di ristrutturazione immobiliare e il potenziale quanto incerto riconoscimento parziale del *deficit* della Spes da parte della Regione Toscana), risulta, allo stato dei fatti, parzialmente realizzabile in conseguenza dell’avvenuta inclusione dei due progetti “Pinqua” nella graduatoria di quelli ammissibili al finanziamento statale da parte del *Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili* (vedasi anche [nota n. 14](#) e [n. 15](#))

Ciò nonostante, tenuto conto dell’ineludibile quanto ormai ridotta alea di rischio connessa alla effettiva erogazione dei finanziamenti pubblici, tale versione di Piano, seppur oggetto di analisi da parte degli scriventi ai fini della valutazione degli effetti migliorativi sugli equilibri generali, in via del tutto prudentiale non viene presa a riferimento per verificare se il Piano di risanamento, da un lato, sia in grado o meno di garantire il raggiungimento degli equilibri economico-finanziari e il loro mantenimento nel futuro, dall’altro, di dare ragionevole certezza che la ricapitalizzazione della Società non costituisca un mero “*soccorso finanziario*”, peraltro non ammissibile per legge (verifica che, invece, è stata necessariamente fatta nell’ambito del Piano di risanamento versione “Baseline”, che costituisce una forma di *stress-test* della capacità aziendale di superare lo stato di crisi attuale, anche nella denegata ipotesi che non si verificassero tutte le diverse *Upsides* sopra citate).

Di seguito si riportano il Piano economico, il Piano finanziario e lo Stato Patrimoniale del Piano di risanamento nella versione “Best-case”, nella quale è stato previsto, rispetto alla versione “Baseline” l’aumento temporaneo del costo del personale (Settembre 2021-Settembre 2023) in considerazione

⁷⁷ Ovviamente ipotizzando la concretizzazione del “Progetto Pinqua ID-501” (come di fatto è ragionevole ormai ritenere), l’immobile ex area “Ricciarelli-Cerri” trova valorizzazione in tale scenario per l’intero valore di perizia e non nella ipotesi “deprezzata” della versione “Baseline”.

dell'assunzione di una U.L. con mansioni di disegnatore a supporto della struttura tecnica della Società, nell'ambito dei maggiori carichi di lavoro legati alla finanziabilità dei progetti “*Pinquà*”.

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2021 - 2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
VALORE DELLA PRODUZIONE	6.503.349	5.177.694	5.043.353	5.057.994	5.081.379	5.057.496	5.087.693	5.115.018	5.005.377	4.995.326
Contratti di locazione ERP	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.052	2.393.732	2.417.690	2.441.867	2.466.283	2.490.948	2.515.858
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.052	2.393.732	2.417.690	2.441.867	2.466.283	2.490.948	2.515.858
Contratti di locazione NON ERP	146.655	148.122	149.603	151.099	152.610	154.136	155.677	157.234	158.807	160.395
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	146.655	148.122	149.603	151.099	152.610	154.136	155.677	157.234	158.807	160.395
Contropartiti servizi a rimborso e gestione stabili	1.165.349	1.177.205	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.626	1.262.123	1.274.744
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.165.349	1.177.205	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.626	1.262.123	1.274.744
Contributo in conto esercizio Comuni Soci	-	724.071	673.531	555.836	583.286	516.081	517.020	651.536	497.261	442.028
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	-	724.071	673.531	555.836	583.286	516.081	517.020	651.536	497.261	442.028
Componenti tecnici per nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie ERP	971.124	390.964	265.536	356.940	312.331	313.795	300.778	150.888	152.397	153.921
ALSA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	971.124	390.964	265.536	356.940	312.331	313.795	300.778	150.888	152.397	153.921
Riservati versamenti energia GSE e relativi contributi GSE	252.215	254.737	257.284	259.837	262.433	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
ALSA 1: Altri ricavi e proventi diversi	252.215	254.737	257.284	259.837	262.433	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
Altri ricavi diversi	1.867.448	159.244	160.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
ALSA 1: Altri ricavi e proventi diversi	1.867.448	159.244	160.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
Altri ricavi non considerati ai fini del Piano di Risanamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTI ESTERNI	3.462.167	3.186.884	3.303.925	3.221.136	3.338.519	3.256.076	3.273.809	3.290.204	3.308.293	3.325.653
Acquisto materiale di consumo	6.544	6.609	6.675	6.742	6.810	6.878	6.947	7.016	7.086	7.157
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	6.544	6.609	6.675	6.742	6.810	6.878	6.947	7.016	7.086	7.157
ALSA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	296	299	302	305	308	311	314	317	321	324
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	587	593	599	605	611	617	624	630	636	642
Spese generali	307.520	318.230	321.413	324.627	327.873	331.152	334.463	337.808	341.186	344.598
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	272.483	277.424	280.198	283.000	285.830	288.688	291.573	294.491	297.436	300.410
ALSA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	11.319	13.208	13.340	13.473	13.608	13.744	13.881	14.020	14.160	14.302
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	23.717	27.599	27.875	28.154	28.435	28.720	29.007	29.297	29.590	29.886
Spese gestione amministrazione immobili	1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.843	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.843	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
Spese manutenzione immobiliare	1.596.420	1.532.820	1.532.820	1.532.820	1.532.820	1.532.820	1.532.820	1.532.820	1.531.305	1.530.396
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.596.420	1.532.820	1.532.820	1.532.820	1.532.820	1.532.820	1.532.820	1.532.820	1.531.305	1.530.396
Costi godimento beni di terzi	18.555	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	18.555	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
Spese manutenzione impianti fotovoltaici	36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
Irra indebitabile e altri tributi	449.180	415.697	418.354	421.037	423.748	426.485	429.250	432.042	434.863	437.712
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	449.180	415.697	418.354	421.037	423.748	426.485	429.250	432.042	434.863	437.712
Altri costi non considerati ai fini del Piano di Risanamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALORE AGGIUNTO	3.041.173	1.990.810	1.838.427	1.835.958	1.842.859	1.801.419	1.813.885	1.824.814	1.697.085	1.669.573
Costi per il personale	1.002.637	1.146.236	983.279	981.827	991.767	956.343	966.333	976.283	986.407	996.720
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	802.906	842.630	718.754	717.580	724.878	698.148	703.354	712.694	720.182	727.833
ALSA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	209.731	303.606	264.525	264.247	266.889	258.195	260.979	263.589	266.225	268.887
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	1.948.536	844.574	855.148	854.131	851.092	844.876	847.552	848.531	710.678	672.852
Ammortamenti	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	99.572
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	63.811	62.324	62.074	61.479	61.209	60.174	59.733	59.668	59.668	59.572
ALSA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	196	139	127	97	83	31	8	5	5	-
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	183.049	182.932	182.907	182.507	182.479	182.371	182.326	182.319	40.411	-
Depreciazioni	1.246.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501	321.686
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.246.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501	321.686
Altri accantonamenti	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Reddito Operativo (EBIT)	167.360	65.227	72.420	68.724	62.236	53.456	51.309	48.509	47.763	46.534
Risultato Area Finanziaria	26.158	35.455	39.312	22.888	36.285	9.551	5.713	3.273	764	1.881
Proventi finanziari	7.803	7.872	8.051	8.132	8.213	8.295	8.378	8.462	8.547	8.632
Oneri finanziari	34.051	43.427	37.263	31.019	24.478	17.846	14.091	11.735	9.310	6.781
Reddito ante imposte (NOPAT)	141.001	29.771	43.208	45.836	45.991	43.905	45.596	45.236	46.997	48.365
Imposte	138.073	27.195	40.846	43.466	43.929	41.568	43.043	43.263	44.688	45.427
Irap	86.140	22.279	14.850	14.681	14.929	12.888	13.412	13.839	14.419	14.940
Ires	51.934	4.916	25.996	28.785	29.000	28.679	29.630	29.363	30.189	30.486
Utile netto (NET PROFIT)	2.928	2.577	2.362	2.370	2.061	2.337	2.554	2.633	2.389	2.939

CASH FLOW PREVISIONALE 2021 -2030										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reddito Operativo (EBIT)	167.160	65.227	72.420	68.724	62.256	53.456	51.309	48.509	47.761	46.514
Imposte	138.073	27.195	40.846	43.466	43.929	41.568	43.042	43.203	44.608	45.427
Reddito Operativo Netto (NOPAT)	29.086	38.032	31.574	25.257	18.326	11.888	8.268	5.306	3.153	1.088
Variazione Rimanenze	-	-	1.781.538	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Crediti Commerciali	- 409.030	- 94.437	- 65.310	51.013	106.848	- 46.411	- 37.205	- 28.061	- 1.155	- 15.860
Variazione Crediti Diversi	191.883	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Crediti Tributari	-	10.906	19.766	56.783	14.681	12.815	6.833	267	267	-
Variazione Debiti Commerciali	- 649.792	- 77.484	2.119	2.140	2.162	2.183	2.205	2.227	2.249	2.272
Variazione Debiti Diversi	- 2.920.574	- 374.040	- 374.040	- 374.040	- 374.040	- 374.040	- 27.526	- 27.526	- 27.526	- 27.526
Variazione Acconti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Debiti Tributari	138.073	- 138.073	21.080	- 18.291	- 2.326	- 463	- 1.474	- 1.047	978	13.253
Variazione Capitale Circolante Netto	- 3.649.439	- 673.329	1.385.153	- 282.394	- 252.675	- 405.915	- 54.218	- 54.673	- 25.186	- 27.861
Ammortamenti	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
Accantonamento Fondi Rischi e Oneri	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Utilizzo Fondi Rischi e Oneri	- 399.488	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 168.695	- 168.695	- 169.604
Accantonamento Fondo svalutazione crediti	1.246.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501	321.686
Utilizzo Fondo svalutazione crediti	- 191.883	- 294.130	- 297.071	- 300.042	- 303.042	- 306.073	- 309.134	- 312.225	- 315.347	- 318.501
Accantonamento Fondo TFR	39.119	39.511	35.958	36.317	36.680	36.878	37.247	37.620	37.996	38.376
Utilizzo Fondo TFR	- 47.368	- 100.041	- 16.485	-	-	- 19.067	-	-	-	-
Costi non monetari	1.181.757	257.506	337.950	354.502	355.294	335.979	357.176	356.722	216.871	176.609
Flusso di cassa operativo	- 2.438.596	- 377.591	1.754.677	97.365	120.945	- 58.047	311.225	307.354	194.837	149.836
Variazione Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazioni di PN	5.726.691	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flusso di cassa a servizio del debito	3.288.095	- 377.591	1.754.677	97.365	120.945	- 58.047	311.225	307.354	194.837	149.836
Proventi e oneri finanziari	- 26.158	- 35.455	- 29.212	- 22.888	- 16.265	- 9.551	- 5.713	- 3.273	- 764	- 1.851
Variazione debiti finanziari	- 1.812.202	- 355.506	- 361.770	- 368.141	- 374.766	- 322.770	- 234.152	- 218.835	- 203.586	- 196.419
Flusso di cassa netto del periodo	1.449.735	- 768.552	1.363.695	- 293.664	- 270.885	- 390.368	71.360	85.247	- 9.513	- 44.732
Disponibilità liquide iniziali	1.164.916	2.614.650	1.846.098	3.209.793	2.916.129	2.646.044	2.255.676	2.327.036	2.412.282	2.402.770
Disponibilità liquide finali	2.614.650	1.846.098	3.209.793	2.916.129	2.646.044	2.255.676	2.327.036	2.412.282	2.402.770	2.358.038
Variazione delle disponibilità liquide	1.449.735	- 768.552	1.363.695	- 293.664	- 270.885	- 390.368	71.360	85.247	- 9.513	- 44.732

STATO PATRIMONIALE ATTIVO 2021 - 2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Attivo Immobilizzato	3.865.649	3.620.254	3.375.145	3.331.062	2.887.291	2.644.716	2.402.649	2.360.658	2.040.574	2.001.902
Immobilizzazioni immateriali	5.552	4.274	2.896	1.718	440	330	220	110	-	-
Immobilizzazioni materiali	3.859.078	3.614.961	3.371.130	3.128.325	2.885.832	2.643.386	2.401.410	2.159.520	2.039.555	1.999.893
Immobilizzazioni finanziarie	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019
Attivo Circolante	4.368.896	4.349.486	2.610.522	2.499.725	2.375.366	2.405.700	2.432.981	2.458.187	2.453.921	2.469.596
Rimanenze	1.781.538	1.781.538	-	-	-	-	-	-	-	-
1402010001 Rimanenze interventi astrattivi SPE5	4.109.992	4.109.992	-	-	-	-	-	-	-	-
1402030001 Fondo rifinanziamento SPE5 e calamitato	2.328.454	2.328.454	-	-	-	-	-	-	-	-
1403010001 Rimanenze interventi astrattivi ERF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1403020001 Rimanenze interventi risan., ristruttur. MS ERF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	1.964.245	2.055.741	2.118.080	2.064.066	1.934.188	1.927.538	2.031.652	2.056.591	2.034.503	2.047.268
1501010001 Canoni di locazione stabili di E.R.P. e agevolati	2.042.870	2.171.042	2.278.100	2.286.939	2.253.698	2.261.468	2.317.189	2.337.203	2.334.333	2.370.703
1501020001 Canoni locazione stabili non E.R.P. di proprietà SPE5 e calamitato	137.676	129.562	116.586	107.633	99.603	99.837	100.110	100.366	100.623	100.886
1501030001 Canoni locazione stabili non E.R.P. in concessione	317	320	323	326	330	333	336	340	343	346
1501040001 Energia elettrica	28.912	30.151	31.164	30.988	30.317	30.786	31.106	31.333	31.570	31.771
1501040002 Acqua	221.043	227.313	232.248	229.220	222.979	224.203	228.398	230.106	231.387	232.666
1501040003 Riscaldamento	283.135	294.584	302.140	298.948	291.371	293.683	298.420	300.906	302.887	304.731
1501040004 Alloggi	24.016	24.017	23.958	23.273	22.358	22.631	22.817	22.962	23.087	23.204
1501040007 Altri servizi e rimborsi	462.286	483.663	501.219	499.221	489.046	496.726	501.937	506.027	509.553	512.839
1501040008 Rimborsi spese anticipate agli amministratori	302.490	276.191	252.424	229.994	209.317	209.768	210.072	210.310	210.516	210.708
1501050001 Rimborsi bollettazione e rimborsi canoni	22.819	24.496	25.906	26.133	25.847	26.297	26.403	26.481	27.048	27.240
1501050003 Rimborsi spese legali	32.000	29.554	27.264	25.024	22.923	23.000	23.033	23.094	23.150	23.163
1501050004 Rimborsi manutenzione effettuata su alloggi	5.660	7.184	8.504	9.141	9.436	9.693	9.833	9.980	10.090	10.191
1501050005 Rimborsi spese contrattuali	17.458	18.391	19.340	19.635	19.365	19.692	19.914	20.088	20.238	20.378
1501050006 Altri rimborsi per gestione stabili	15.335	13.883	12.534	11.308	10.200	10.203	10.208	10.210	10.212	10.214
1501050007 Quote di amministrazione e manutenzione	48.815	54.216	57.943	58.827	58.461	59.327	60.253	60.817	61.307	61.765
1501050008 Rimborsi da assicurazione per stabili	4.512	6.137	7.549	8.272	8.668	8.902	9.087	9.187	9.296	9.397
1501060001 Rimborsi bollettazione e rimborsi canoni	565	583	597	590	575	584	589	594	598	601
1501060004 Rimborsi manutenzione effettuata su alloggi	182	248	305	334	350	359	366	373	379	379
1501060005 Rimborsi spese contrattuali	2.268	2.216	2.165	2.073	1.969	1.989	2.002	2.013	2.022	2.030
1501060006 Altri rimborsi per gestione stabili	284	306	325	328	325	331	334	337	340	343
1501060008 Rimborsi da assicurazione per stabili	1.833	2.523	3.103	3.401	3.563	3.660	3.726	3.777	3.822	3.863
1501070001 Rimborsi bollettazione e rimborsi canoni	5	7	9	10	10	10	11	11	11	11
1501070004 Rimborsi manutenzione effettuata su alloggi	645	877	1.079	1.182	1.239	1.272	1.293	1.313	1.329	1.343
1501070005 Rimborsi spese contrattuali	7	10	12	13	14	14	14	14	15	15
1501090004 Crediti per rimborsi spese tecniche-amministrative	803	1.094	1.346	1.475	1.545	1.587	1.616	1.638	1.658	1.676
1501140002 Altri proventi	583	562	543	527	513	517	529	524	527	531
1501160003 Crediti per Compensi tecnici per interventi 2012 e successivi	161.854	65.161	44.256	59.490	52.053	52.299	50.136	25.148	25.399	25.653
1501140003 Crediti per Ricavi della vendita di energia al GSE	4.283	4.326	4.369	4.413	4.457	4.502	4.547	4.592	4.638	4.684
1501140008 Crediti per Altri rimborsi e proventi diversi	4.528	4.574	4.619	4.666	4.712	4.759	4.807	4.855	4.904	4.953
1501140009 Crediti per Plusvalenze ordinarie	271	274	277	279	282	285	288	291	294	296
1501140010 Crediti per Sopravvenienze attive ordinarie	14.340	14.483	14.628	14.774	14.922	15.071	15.222	15.374	15.528	15.683
1501140011 Crediti per Abbuoni attivi	104	103	106	107	108	109	110	111	113	114
1501140012 Crediti per Compensi forfettari per stipula contratti	2.063	2.808	3.454	3.783	3.965	4.073	4.147	4.204	4.253	4.300
1501140013 Crediti per Contr. mult. inapp. DETERMINAZIONE 1568/2015	470	474	479	484	489	493	498	503	508	513
1501140014 Crediti per Contributi da altri Enti/GSE	33.371	33.704	34.042	34.382	34.726	35.073	35.424	35.778	36.136	36.497
1501140015 Crediti per Contributi conto termico	4.382	4.426	4.470	4.513	4.560	4.605	4.652	4.698	4.745	4.792
1502070001 Carripertativi gestione ricetti 1,3% G.S.	6.225	6.287	6.350	6.414	6.478	6.543	6.608	6.674	6.741	6.808
1501140016 Crediti per Rimborsi diversi	119	162	200	219	229	236	240	243	246	249
1501140017 Crediti per Contributi a copertura dell'incalzo su canoni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501140018 Crediti per Contributi a copertura dell'incalzo su rimborsi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501140019 Crediti per Contributi per maggiori manutenzioni ordinarie	-	71.637	62.743	42.632	46.707	33.001	34.648	56.552	30.319	20.588
1501080001 Crediti per interessi su pagamenti dilazionati	9.937	8.943	8.049	7.244	6.520	6.520	6.520	6.520	6.520	6.520
1501080002 Crediti per indennità di mora	176.627	158.965	143.068	128.761	115.883	113.883	113.883	113.883	113.883	113.883
1501180001 Fondo malaffezione crediti	2.114.004	2.116.963	2.119.916	2.122.916	2.125.947	2.129.008	2.132.099	2.135.271	2.138.373	2.141.560
Crediti diversi	401.326	401.326	401.326	401.326	401.326	401.326	401.326	401.326	401.326	401.326
Crediti tributari	121.785	110.878	91.113	74.336	59.658	48.833	38.767	28.701	18.635	8.569
1505040001 Errore IRES a credito	96.684	47.018	42.102	-	-	321	-	267	-	-
1505040002 Errore IR-AP a credito	25.101	63.861	49.011	34.330	19.648	6.512	-	-	-	-
1505040006 Ritenute d'acconto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1505040007 Errore c/IVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1505040008 Altri crediti tributari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	2.634.650	1.846.098	3.309.793	2.936.129	2.646.044	2.355.676	2.327.836	2.412.382	2.402.770	2.358.038
Rischi e Riscatti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ATTIVO	10.749.196	9.815.838	9.195.460	8.546.916	7.908.501	7.306.092	7.362.666	7.031.827	6.919.266	6.827.636

STATO PATRIMONIALE PASSIVO 2021 - 2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Patrimonio netto	3.382.962	3.385.539	3.387.901	3.390.270	3.392.332	3.394.669	3.397.234	3.399.257	3.401.646	3.404.583
2001010001 Capitale sociale	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997
2003010001 Riserva di risolutività ex d.l. 185/2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2004010001 Riserva legale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Riserva di accantonamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010001 Riserva straordinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010002 Riserva vincolata in natura/finanziaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010003 Riserva conto futuro aumento capitale sociale/apertura perdite	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2008020001 Utili/Fondati perdite a nuovo	2.184.047	2.184.047	2.184.047	2.184.047	2.184.047	2.184.047	2.184.047	2.184.047	2.184.047	2.184.047
2009010001 Utile d'esercizio	54.010	51.062	48.503	46.143	43.774	41.712	39.373	36.821	34.787	32.398
2009020001 Perdite d'esercizio	2.928	2.777	2.362	2.370	2.061	2.337	2.334	2.033	2.389	2.939
Fondi rischi e oneri	538.374	597.878	668.272	739.374	811.387	883.717	958.488	1.032.477	1.108.314	1.183.590
2103010001 Fondo manutenzione alloggi ERP - ALT 16 C.S.	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.693	168.693	169.604	169.604
2103010002 Fondo Soc. sicurezza disagio economico L.R. 96/96 art.32bis	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368
2103010004 Fondo altri rischi	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
2103010005 Fondo 20% riammissione attività gen. oppalti, loc. serv. forniti	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943
2103010006 Fondo sociale L.R. 92/2019 art. 31	217.681	287.381	357.779	428.880	500.693	573.224	646.480	720.468	795.197	870.672
Fondo trattamento fine rapporto	582.686	453.085	471.558	507.875	544.556	582.367	599.614	637.234	675.330	713.606
2201010001 Fondo trattamento T.F.R.	512.616	452.085	471.558	507.875	544.556	582.367	599.614	637.234	675.330	713.606
Debiti	6.325.443	5.380.339	4.667.729	3.909.397	3.360.427	2.465.338	2.307.340	1.962.340	1.794.276	1.528.886
Debiti finanziari	2.819.822	2.464.316	2.107.546	1.784.405	1.359.630	1.036.868	802.717	583.883	380.207	183.878
2103010002 Chiusura (ex BCC Pistoia)	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931
2103010004 Banca di Pistoia e Casina	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549
2103010006 BANCA ALIATOSCANIA (n. 18280)	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530
2103010007 BANCA ALIATOSCANIA (19438)	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772
2103010008 BANCA ALIATOSCANIA (300093-112397)	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618
2103010009 BANCO BPM (ex Carispad ordinaria)	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509
2103010011 Debiti verso banche a breve termine	603	603	603	603	603	603	603	603	603	603
2103010012 BPER Banca	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110
2103030003 Mutuo Chiusura (ex BCC Pistoia)	88.189	89.496	90.793	92.168	93.534	94.920	96.312	97.735	99.203	100.711
2103030004 Mutuo BPM (ex Carispad)	18.191	18.383	18.576	18.772	18.970	19.169	19.371	19.575	19.781	19.989
2103030005 Mutuo BPER BANCA (ex Unipol)	30.001	30.738	31.534	32.330	33.146	-	-	-	-	-
2103030006 Mutuo BCC Alto Tevere già Vigorelli e Montagna P. n. 18280	20.827	20.980	21.031	21.083	21.138	21.191	21.243	21.297	21.350	21.406
2103030007 Mutuo Pistoia e Casina	22.104	22.215	22.324	22.438	22.551	22.664	22.777	22.892	23.006	23.121
2103030008 Mutuo BCC Alto Tevere già Vigorelli e Montagna P. n. 18438	20.153	20.560	20.964	21.368	21.830	22.270	22.714	23.179	23.646	24.124
2103030009 Mutuo BCC Alto Tevere già Vigorelli-Montagna P. n. e Massimo 11397-300093	17.825	18.060	18.192	18.332	18.470	18.609	18.747	18.889	19.031	19.174
2103030010 Mutuo Intesa San Paolo (ex Camp)	102.776	106.061	109.451	112.949	116.451	-	-	-	-	-
2103070001 Debiti verso banche c/c di cui oltre l'esercizio successivo	2.246.553	1.920.043	1.587.177	1.247.703	900.246	761.423	560.259	356.673	160.253	24.611
2104010002 Debiti per fondi L. 560/93 previsti da ATER e non spesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2104010003 Debiti per fondi L. 513/77 previsti da ATER e non spesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2104010006 Debiti in Regione per antitrust riepilogazione 22 all. Pistoia	229.378,27	194.137,81	158.879,73	123.604,02	88.310,67	52.999,63	17.670,98	-	-	-
Accreti	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140
2106010000 Debiti verso fornitori esigibili entro l'esercizio successivo	701.890	624.406	626.525	628.665	630.826	633.010	635.213	637.442	639.691	641.963
2106020001 Fornitori da ricevere	701.890	624.406	626.525	628.665	630.826	633.010	635.213	637.442	639.691	641.963
Debiti tributari	138.073	-	21.080	2.789	463	-	1.474	427	1.405	14.658
2110200001 Ritenute a dipendenti e assimilati	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2110200002 Ritenute a professionisti e lavoratori autonomi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
211020003 Esercizio IVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
211020004 Debiti tributari diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2110300002 Imp	86.140	-	-	-	248	-	523	427	579	14.301
2110300001 Imp	51.934	-	21.080	2.789	215	-	951	-	826	297
Debiti diversi	2.080.517	1.715.478	1.341.438	967.388	563.358	219.319	191.793	164.268	136.742	109.216
2112010001 L.N.F.S. attribuite su rettificazioni dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2112010002 L.N.F.S. gestione separata	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2112020001 L.N.F.D.A.P. attribuite su rettificazioni dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2112020002 L.N.F.D.A.P. ritenute e rimborsamenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2112040002 Fondo previdenza integrativa volontaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2112030001 Prestiti e azioni del V° sulla stipendio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2112030002 Quote pagamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2112040001 Contributi sindacali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2113010001 Debiti per quote 0,50% valore locativo al netto dei mutui	485.253	388.203	291.152	194.101	97.051	-	-	-	-	-
2113010002 Debiti per rendenze canoni	35.972	28.777	21.583	14.389	7.194	-	-	-	-	-
2113010003 Inasprito quote canoni L. 513/77 e precedenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2113030001 Fondo Sociale Regionale ERP L. 96/96 art. 29	273.312	218.650	163.987	109.323	54.662	-	-	-	-	-
2113040001 Debiti per inasprito quote canoni L. 560/93	747.172	597.737	448.303	298.869	148.434	-	-	-	-	-
2113040002 Conto di gestione per vendite rurali L. 560/93	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040
2113040003 Inasprito quote canoni L. 560/93	190.862	152.690	114.517	76.345	38.172	-	-	-	-	-
2113060001 Debiti verso amministrazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2113090001 Quote associative sindacati inquilini UNILA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2113090002 Quote associative sindacati inquilini UNILAT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2113090003 Quote associative sindacati inquilini SDC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2113090004 Altri debiti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2113090006 Debiti verso Comuni per Canoni Connessione	329.907	302.382	274.856	247.330	219.803	192.279	164.754	137.228	109.702	82.177
2113090007 Quote associative sindacati inquilini Siat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2113100001 Debiti verso il personale dipendente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ritenute e rimborsi passivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE PASSIVO	10.749.396	9.835.838	9.395.460	8.546.936	7.908.501	7.306.092	7.263.666	7.031.127	6.929.266	6.827.636

9. Il Piano di risanamento nella versione “Worst-case”

Il Piano di risanamento nella versione c.d. “Worst-case”, ipotizza lo scenario peggiore, a livello generale, in cui si verrebbe a trovare la Spes, qualora non riuscisse a dismettere sul mercato, entro l'annualità 2023, sia l'ex area “Ricciarelli-Cerri” (al minor valore stimato in misura pari all'80% del valore di perizia come valorizzato nella versione “Baseline” del Piano)⁷⁸ che l'immobile “Belvedere” (anch'esso al minor valore dell'80% del valore contabile residuo di bilancio), il tutto fermo restando le altre *assumptions* previste nella versione del Piano c.d. “Baseline”, ipotesi che, comunque, sulla base dei fatti sopravvenuti nelle more del deposito ufficiale del presente Piano (vedasi [nota n. 14](#)), è ragionevole ritenere più teorica che effettivamente avverabile.

In tal caso, i Comuni soci, in aggiunta alla ricapitalizzazione da eseguirsi nella misura minima di circa 3,543 milioni di Euro in concomitanza dell'approvazione del Piano di risanamento, si vedrebbero costretti a far fronte ad un successivo ulteriore apporto finanziario a favore della Spes nelle annualità 2024-2026, al fine di garantire il permanere degli equilibri finanziari della Società, da quantificarsi sulla base di quello che sarà stato il concreto sviluppo del Piano di risanamento (ad oggi quantificabile, sulla base dei flussi di cassa ipotizzati, in circa 1,7 milioni di Euro), da non confondere con il contributo (volontario) utile a garantire il livello ottimale di spesa per le manutenzione ordinarie sugli alloggi Erp nell'ipotizzato Piano degli interventi manutentivi, il tutto come già precisato nel paragrafo che precede n. [4.3.5](#).

Di seguito si riportano il Piano economico, il Piano finanziario e lo Stato Patrimoniale del Piano di risanamento nella versione “Worst-case”.

⁷⁸ In questo caso non viene presa in considerazione l'ipotesi migliorativa che si verificherebbe (*rectius*, che è ragionevole ormai ritenere che si verifichi) nel caso di effettiva finanziabilità del Progetto “Pinqua ID-501”, rientrante nella versione del Piano di risanamento c.d. “Best-case” e in alcune versioni c.d. “Average-case”.

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2021 - 2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
VALORE DELLA PRODUZIONE	5.672.951	5.063.684	4.891.317	4.914.037	4.945.119	4.915.744	4.941.571	4.965.064	4.851.622	4.837.038
Contratti di locazione ERP	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.052	2.393.752	2.417.690	2.441.867	2.466.285	2.490.948	2.515.856
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.052	2.393.752	2.417.690	2.441.867	2.466.285	2.490.948	2.515.856
Contratti di locazione NON ERP	146.655	148.122	149.603	151.099	152.610	154.136	155.677	157.234	158.807	160.395
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	146.655	148.122	149.603	151.099	152.610	154.136	155.677	157.234	158.807	160.395
Contropartiti servizi a rimborso e gestione stabili	1.165.549	1.177.205	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.626	1.262.123	1.274.744
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.165.549	1.177.205	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.626	1.262.123	1.274.744
Contributo in conto esercizio Comuni Sedi	-	857.882	644.467	624.718	612.908	600.210	587.522	574.834	562.146	549.458
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	-	857.882	644.467	624.718	612.908	600.210	587.522	574.834	562.146	549.458
Compensi tecnici per nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie ERP	140.736	142.143	143.563	145.000	146.450	147.915	149.394	150.888	152.397	153.921
ALA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	140.736	142.143	143.563	145.000	146.450	147.915	149.394	150.888	152.397	153.921
Ricavi vendita energia GSE e ceduti contributi GSE	252.215	254.737	257.284	259.857	262.455	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
ALA 3: Altri ricavi e proventi diversi	252.215	254.737	257.284	259.857	262.455	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
Altri ricavi diversi	1.667.448	159.244	160.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
ALA 3: Altri ricavi e proventi diversi	1.667.448	159.244	160.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
Altri ricavi non considerati ai fini del Piano di Risanamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALA 3: Altri ricavi e proventi diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTI ESTERNI	2.467.967	3.186.884	3.303.925	3.221.336	3.338.339	3.256.076	3.273.809	3.290.204	3.306.293	3.322.653
Acquisto materiale di consumo	6.544	6.809	6.875	6.742	6.810	6.878	6.947	7.016	7.086	7.157
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	6.544	6.809	6.875	6.742	6.810	6.878	6.947	7.016	7.086	7.157
ALA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	295	299	302	305	308	311	314	317	321	324
ALA 3: Altri ricavi e proventi diversi	587	593	599	605	611	617	624	630	636	642
Spese generali	307.520	318.230	321.413	324.627	327.873	331.152	334.463	337.808	341.186	344.598
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	307.520	318.230	321.413	324.627	327.873	331.152	334.463	337.808	341.186	344.598
ALA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	11.319	13.208	13.340	13.473	13.608	13.744	13.881	14.020	14.160	14.302
ALA 3: Altri ricavi e proventi diversi	23.717	27.599	27.875	28.154	28.435	28.720	29.007	29.297	29.590	29.886
Spese gestione amministrazione immobili	1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.843	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.843	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
Spese manutenzione immobiliare	874.420	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.331.305	1.331.305	1.330.396
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	874.420	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.331.305	1.331.305	1.330.396
Costi godimento beni di terzi	18.555	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	18.555	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
Spese manutenzione impianti fotovoltaici	36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
ALA 3: Altri ricavi e proventi diversi	36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
Iva indebitabile e altri tributi	376.980	415.697	418.354	421.037	423.748	426.483	429.250	432.042	434.863	437.712
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	376.980	415.697	418.354	421.037	423.748	426.483	429.250	432.042	434.863	437.712
Altri costi non considerati ai fini del Piano di Risanamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALA 3: Altri ricavi e proventi diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALORE AGGIUNTO	3.004.984	1.875.800	1.687.392	1.692.701	1.706.600	1.659.668	1.667.763	1.674.861	1.545.329	1.514.384
Costi per il personale	1.088.887	1.131.086	971.726	981.444	991.258	955.859	965.417	975.072	984.822	994.670
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.088.887	1.131.086	971.726	981.444	991.258	955.859	965.417	975.072	984.822	994.670
ALA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	289.731	300.683	282.547	285.172	287.824	259.339	261.933	264.552	267.197	269.869
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	1.916.097	744.714	715.666	711.257	715.342	703.809	702.345	699.789	558.507	516.714
Ammortamenti	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
ALA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	196	139	127	97	83	51	8	5	5	-
ALA 3: Altri ricavi e proventi diversi	183.049	182.632	182.907	182.507	182.479	182.371	182.326	182.319	40.411	-
Depreciazioni	1.217.141	205.308	186.324	177.564	172.902	170.296	168.872	168.191	168.012	168.189
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.217.141	205.308	186.324	177.564	172.902	170.296	168.872	168.191	168.012	168.189
Altri accantonamenti	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Reddito Operativo (EBIT)	163.710	57.130	46.655	51.529	59.677	51.226	49.456	46.923	46.078	43.873
Risultato Area Finanziaria	26.158	35.455	39.312	22.888	16.265	9.551	5.713	3.273	764	1.851
Proventi finanziari	7.893	7.972	8.051	8.132	8.213	8.295	8.378	8.462	8.547	8.632
Oneri finanziari	34.051	43.427	37.263	31.019	24.478	17.846	14.091	11.735	9.310	6.781
Reddito ante imposte (NOPAT)	137.552	21.675	17.443	28.641	43.412	41.675	43.743	43.650	45.314	45.724
Imposte	134.772	19.647	15.298	26.506	40.944	39.259	41.162	41.591	43.086	43.699
Imp	84.395	18.133	11.993	13.287	14.410	12.475	13.061	13.521	14.101	14.569
Ires	50.377	1.514	3.305	13.219	26.535	26.784	28.102	28.070	28.985	29.130
Utile netto (NET PROFIT)	2.729	2.028	2.145	2.135	2.467	2.416	2.581	2.059	2.228	2.024

CASH FLOW PREVISIONALE 2021 -2030										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reddito Operativo (EBIT)	166.621	64.755	70.901	69.468	62.984	53.260	51.541	48.620	47.145	45.264
Imposte	137.841	26.419	39.657	43.662	44.115	41.478	43.064	43.176	44.354	44.968
Reddito Operativo Netto (NOPAT)	28.780	38.336	31.244	25.805	18.870	11.782	8.476	5.444	2.791	297
Variazione Rimanenze	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Crediti Commerciali	- 270.632	- 230.232	- 65.735	48.775	106.871	- 46.227	- 37.238	- 27.992	972	15.677
Variazione Crediti Diversi	191.883	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Crediti Tributari	-	10.363	19.113	56.341	15.178	12.544	8.246	296	296	-
Variazione Debiti Commerciali	- 856.317	129.041	2.119	2.140	2.162	2.183	2.205	2.227	2.249	2.272
Variazione Debiti Diversi	- 2.048.571	- 548.440	- 548.440	- 548.440	- 548.440	- 548.440	- 27.526	- 27.526	- 27.526	- 27.526
Variazione Acconti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Debiti Tributari	137.841	- 137.841	20.544	- 16.539	- 3.553	- 452	- 1.586	- 1.179	770	13.222
Variazione Capitale Circolante Netto	- 2.845.795	- 777.109	- 572.399	- 457.724	- 427.783	- 580.393	- 52.726	- 54.765	- 25.182	- 27.709
Ammortamenti	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
Accantonamento Fondi Rischi e Oneri	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Utilizzo Fondi Rischi e Oneri	- 399.488	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 168.695	- 168.695	- 169.604
Accantonamento Fondo svalutazione crediti	1.246.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501	321.686
Utilizzo Fondo svalutazione crediti	- 191.883	- 294.130	- 297.071	- 300.042	- 303.042	- 306.073	- 309.134	- 312.225	- 315.347	- 318.501
Accantonamento Fondo TFR	39.119	39.511	35.958	36.317	36.680	36.878	37.247	37.620	37.996	38.376
Utilizzo Fondo TFR	- 47.368	- 100.041	- 16.485	-	-	- 19.067	-	-	-	-
Costi non monetari	1.181.757	257.506	337.950	354.502	355.294	335.979	357.176	356.722	216.871	176.609
Flusso di cassa operativo	- 1.635.258	- 481.267	- 203.205	- 77.416	- 53.619	- 232.632	312.926	307.401	194.480	149.197
Variazione Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazioni di PN	3.542.644	-	-	200.000	700.000	820.000	-	-	-	-
Flusso di cassa a servizio del debito	1.907.386	- 481.267	- 203.205	122.584	646.381	587.368	312.926	307.401	194.480	149.197
Proventi e oneri finanziari	- 26.158	- 35.455	- 29.212	- 22.888	- 16.265	- 9.551	- 5.713	- 3.273	- 764	- 1.851
Variazione debiti finanziari	- 500.159	- 617.915	- 624.179	- 630.550	- 637.174	- 585.179	- 234.152	- 218.835	- 203.586	- 196.419
Flusso di cassa netto del periodo	1.381.069	- 1.134.637	- 856.596	- 530.854	- 7.058	- 7.362	73.061	85.293	- 9.869	- 45.371
Disponibilità liquide iniziali	1.164.916	2.545.985	1.411.348	554.751	23.897	16.839	9.478	82.539	167.832	157.962
Disponibilità liquide finali	2.545.985	1.411.348	554.751	23.897	16.839	9.478	82.539	167.832	157.962	112.592
Variazione delle disponibilità liquide	1.381.069	- 1.134.637	- 856.596	- 530.854	- 7.058	- 7.362	73.061	85.293	- 9.869	- 45.371

STATO PATRIMONIALE ATTIVO 2021 - 2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Attivo Immobilizzato	3.865.649	3.620.254	3.375.145	3.131.062	2.887.291	2.644.736	2.402.649	2.160.658	1.960.574	1.801.002
Immobilizzazioni immateriali	5.552	4.274	2.996	1.718	440	330	220	110	-	-
Immobilizzazioni materiali	3.859.078	3.614.961	3.371.130	3.128.325	2.885.832	2.643.366	2.401.410	2.159.520	2.059.555	1.899.983
Immobilizzazioni finanziarie	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019
Attivo Circolante	4.130.498	4.347.426	4.391.077	4.282.961	4.357.882	4.386.504	4.234.405	4.239.570	4.237.993	4.249.585
Rimanenze	1.781.538	1.781.538	1.781.538	1.781.538	1.781.538	1.781.538	1.781.538	1.781.538	1.781.538	1.781.538
1402010001 Rimanenze interventi autorizzati IPES	4.109.992	4.109.992	4.109.992	4.109.992	4.109.992	4.109.992	4.109.992	4.109.992	4.109.992	4.109.992
1402030001 Fondo rischi su valori rimanenze	- 2.328.454	- 2.328.454	- 2.328.454	- 2.328.454	- 2.328.454	- 2.328.454	- 2.328.454	- 2.328.454	- 2.328.454	- 2.328.454
1403010001 Rimanenze interventi autorizzati ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1403020001 Rimanenze interventi viziati, viziati, MS ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	1.825.847	2.053.137	2.115.902	2.064.127	1.954.225	1.997.392	2.031.538	2.054.408	2.054.756	2.046.718
1501010001 Canoni di locazione stabili di E.R.P. e agricolo	2.042.870	2.171.042	2.278.100	2.286.939	2.233.698	2.291.468	2.317.189	2.337.203	2.354.333	2.370.703
1501020001 Canoni locazione stabili non E.R.P. di proprietà IPES e collettivi	137.676	126.562	116.586	107.635	99.605	99.857	100.110	100.366	100.625	100.886
1501030001 Canoni locazione stabili non E.R.P. in ammissione	317	320	323	326	330	333	336	340	343	346
1501040001 Energia elettrica	28.912	30.151	31.164	30.988	30.317	30.786	31.108	31.353	31.570	31.771
1501040002 Acqua	221.043	227.313	232.248	229.220	222.979	226.203	228.398	230.106	231.587	232.968
1501040003 Riscaldamento	285.135	294.584	302.140	298.948	291.371	295.683	298.420	300.906	302.887	304.731
1501040004 Alimenti	24.016	24.017	23.938	23.273	22.358	22.631	22.817	22.962	23.087	23.204
1501040007 Altri servizi a rimborso	462.286	483.665	501.219	489.221	489.046	496.726	501.957	506.027	509.535	512.839
1501040008 Recupero spese anticipate agli amministratori	302.490	276.191	252.424	229.994	209.317	209.766	210.072	210.310	210.516	210.708
1501050001 Rimborso bollettazione e riscossione canoni	22.819	24.496	25.906	26.133	25.847	26.297	26.803	26.841	27.048	27.240
1501050003 Recupero spese legali	32.080	29.534	27.264	23.024	22.023	23.000	23.033	23.094	23.130	23.163
1501050004 Rimborso manutenzione effettuato su alloggi	5.860	7.184	8.304	9.141	9.456	9.693	9.855	9.980	10.090	10.191
1501050005 Rimborso spese autotrasporti	17.458	18.591	19.540	19.435	19.363	19.492	19.514	20.088	20.238	20.378
1501050006 Altri rimborsi per gestione stabili	15.385	13.885	12.534	11.304	10.200	10.205	10.208	10.210	10.212	10.214
1501050007 Quote di amministrazione e manutenzione	48.815	54.216	57.943	58.827	58.461	59.527	60.253	60.817	61.307	61.763
1501050008 Rimborso da assicurazione per stabili	4.512	6.137	7.549	8.272	8.866	8.902	9.062	9.187	9.296	9.397
1501060001 Rimborso bollettazione e riscossione canoni	565	583	597	590	575	584	589	594	598	601
1501060004 Rimborso manutenzione effettuato su alloggi	182	248	303	334	350	359	366	371	375	379
1501060005 Rimborso spese autotrasporti	2.268	2.216	2.165	2.073	1.969	1.989	2.002	2.013	2.022	2.030
1501060006 Altri rimborsi per gestione stabili	284	306	323	328	325	331	334	337	340	343
1501060008 Rimborso da assicurazione per stabili	1.835	2.523	3.103	3.401	3.563	3.640	3.726	3.777	3.822	3.863
1501070001 Rimborso bollettazione e riscossione canoni	5	7	9	10	10	10	11	11	11	11
1501070004 Rimborso manutenzione effettuato su alloggi	645	877	1.079	1.182	1.239	1.272	1.293	1.313	1.329	1.343
1501070005 Rimborso spese autotrasporti	7	10	12	13	14	14	14	14	15	15
1501090004 Crediti per rimborsi spese non-amministrative	805	1.094	1.346	1.475	1.545	1.587	1.616	1.638	1.658	1.676
1501140002 Altri proventi	583	562	543	527	513	517	520	524	527	531
1501160003 Crediti per Compensi tecnici per interventi 2012 e successivi	23.456	23.691	23.927	24.167	24.408	24.652	24.899	25.148	25.399	25.653
1501140003 Crediti per Ricavi della vendita di energia al GSE	4.283	4.326	4.369	4.413	4.457	4.502	4.547	4.592	4.638	4.684
1501140008 Crediti per Altri rimborsi e proventi diversi	4.528	4.574	4.619	4.666	4.712	4.759	4.807	4.855	4.904	4.953
1501140009 Crediti per Plusvalenze ordinarie	271	274	277	279	282	285	288	291	294	296
1501140010 Crediti per Sopravvenienze attive ordinarie	14.340	14.483	14.628	14.774	14.922	15.071	15.222	15.374	15.528	15.683
1501140011 Crediti per Alimenti attivi	104	105	106	107	108	109	110	111	113	114
1501140012 Crediti per Compensi forfettari per stipula contratti	2.063	2.088	2.113	2.138	2.163	2.188	2.213	2.238	2.263	2.288
1501140013 Crediti per Contratti in via di DETERMINAZIONE 15/68/2015	470	474	479	484	489	493	498	503	508	513
1501140014 Crediti per Contributi da altri Enti/GSE	33.371	33.704	34.042	34.382	34.726	35.073	35.424	35.778	36.136	36.497
1501140015 Crediti per Contributi auto versati	4.382	4.426	4.470	4.515	4.560	4.605	4.652	4.698	4.745	4.792
1503070001 Caratteristiche gestione rimborsi 1,5% G.S.	6.225	6.287	6.350	6.414	6.478	6.543	6.608	6.674	6.741	6.808
1501140016 Crediti per Rimborsi diversi	119	162	200	219	229	236	240	243	246	249
1501140017 Crediti per Contributi a copertura dell'insoluto su canoni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501140018 Crediti per Contributi a copertura dell'insoluto su rimborsi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501140019 Crediti per Contributi per maggiori manutenzione ordinaria	-	110.523	80.893	78.016	74.391	62.501	59.764	56.568	29.952	20.238
1501080001 Crediti per interessi su pagamenti dilazionati	9.837	8.943	8.049	7.244	6.520	6.520	6.520	6.520	6.520	6.520
1501080002 Crediti per indennità di mora	176.627	158.965	143.048	128.761	115.825	115.885	115.885	115.885	115.885	115.885
1501180001 Fondo svalutazione crediti	- 2.114.004	- 2.116.943	- 2.119.916	- 2.122.916	- 2.125.947	- 2.129.008	- 2.132.099	- 2.135.221	- 2.138.375	- 2.141.560
Crediti diversi	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328
Crediti tributari	121.785	121.422	121.059	120.696	120.333	119.970	119.607	119.244	118.881	118.518
1505040001 Erario IRPEF a credito	96.684	47.015	42.121	-	-	-	-	-	-	-
1505040002 Erario IRPEF a credito	25.101	84.407	30.187	35.968	20.790	7.703	-	-	-	-
1505040006 Rimanenza d'acconto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1505040007 Erario I/IV-A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1505040008 Altri crediti tributari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	2.545.985	1.413.348	554.753	23.897	36.839	9.478	82.539	167.832	157.963	112.592
Rischi e Ricontri	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ATTIVO	10.543.132	9.379.827	8.320.974	7.437.921	7.862.812	6.842.697	6.699.593	6.568.860	6.455.629	6.363.178

STATO PATRIMONIALE PASSIVO 2021 - 2030										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Patrimonio netto	1.195.609	1.201.490	1.203.523	1.406.440	2.109.045	2.931.375	2.934.038	2.936.209	2.938.237	2.940.385
2001010001 Capitale sociale	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997
2003010001 Riserva di rivalutazione ex d.l. 185/2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2004010001 Riserva legale	-	-	-	200.000	900.000	1.720.000	1.720.000	1.720.000	1.720.000	1.720.000
Riserva da ammortamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010001 Riserva straordinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010002 Riserva valutata in neutralità fiscale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2008020001 Utile/Perdita portate a nuovo	34.610	51.388	48.507	46.475	43.557	40.933	38.722	35.959	33.788	31.740
2009010001 Utile d'esercizio	2.622	2.981	2.032	2.918	2.603	2.231	2.763	2.171	2.028	2.143
2009020001 Perdita d'esercizio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondi rischi e oneri	528.574	597.875	668.272	739.374	811.187	883.717	958.488	1.032.477	1.106.134	1.183.590
2103010001 Fondo manutenzione alloggi ERP ART. 16 C.S.	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.093	168.093	169.004	169.604
2103010002 Fondo Sociezioni disagio economico L.R. 96/96 art.32bis	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368
2103010004 Fondo altri rischi	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
2103010005 Fondo 20% riacquisto attività gest. appalti, lav. serv. fornita	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943
2103010006 Fondo sociale L.R. 92/2019 art. 31	217.681	287.381	357.779	428.880	500.693	573.224	646.480	720.468	795.107	870.672
Fondo trattamento fine rapporto	512.616	452.085	471.558	507.875	544.556	582.367	599.834	637.234	675.230	713.606
2201010001 Fondo trattamento T.F.R.	512.616	452.085	471.558	507.875	544.556	582.367	599.834	637.234	675.230	713.606
Debiti	8.302.752	7.127.577	5.977.621	4.784.231	3.597.226	2.465.338	2.207.452	1.962.340	1.734.848	1.525.598
Debiti finanziari	4.131.866	3.513.951	2.889.772	2.259.222	1.622.048	1.036.868	802.717	583.883	380.287	183.878
2303010002 Chiusura (ex BCC Pistoia)	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931
2303010004 Banca di Pistoia e Casina	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549
2303010006 BANCA ALLIATOSCANIA (n. 18280)	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
2303010007 BANCA ALLIATOSCANIA (19438)	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772
2303010008 BANCA ALLIATOSCANIA (000095-112397)	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618
2303010009 BANCO BPM (ex Carilapil ordinario)	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509
2303010011 Debiti verso banche a breve termine	603	603	603	603	603	603	603	603	603	603
2303010012 BPER Banca	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110
2303030003 Mutuo Chiusura (ex BCC Pistoia)	88.189	89.496	90.793	92.168	93.534	94.920	96.312	97.755	99.203	67.011
2303030004 Mutuo BPM (Ex Carilapil)	18.091	18.383	18.576	18.772	18.970	19.169	19.371	19.575	19.781	19.989
2303030005 Mutuo BPER BANCA (ex Unipil)	30.001	30.738	31.534	32.330	33.146	-	-	-	-	-
2303030006 Mutuo BCC Alto Toscana già Vignole e montagna P.se n. 18280	20.927	20.880	21.031	21.083	21.138	21.191	21.243	21.297	21.350	5.346
2303030007 Mutuo Pistoia e Casina	22.104	22.215	22.324	22.438	22.551	22.664	22.777	22.892	23.006	-
2303030008 Mutuo BCC Alto Toscana già Vignole e montagna P.se n. 19438	20.153	20.540	20.964	21.398	21.830	22.270	22.714	23.179	23.644	24.124
2303030009 Mutuo BCC Alto Toscana già Vignole-Montagna P.se e Matiano 11397-300095	17.925	18.060	18.162	18.332	18.470	18.609	18.747	18.889	19.031	19.174
2303030010 Mutuo Immo San Paolo (ex Carpi)	102.776	106.061	109.451	112.949	57.821	-	-	-	-	-
2303070001 Debiti verso banche erogati oltre l'esercizio successivo	2.246.553	1.920.043	1.587.177	1.247.705	960.246	761.423	560.259	356.673	160.255	24.611
2304010002 Debiti per fondi L. 560/93 prelevati da ATER e non spesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2304010003 Debiti per fondi L. 513/77 prelevati da ATER e non spesi	1.312.043	1.049.633	787.226	524.817	262.409	-	-	-	-	-
2304010006 Debiti ex Regione per contributo realizzazione 22 all. Pistoia	229.378.27	194.137.81	158.879.73	123.604.02	88.310.67	52.999.65	17.670.98	-	-	-
Accconti	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140
Debiti Commerciali	465.365	624.406	626.525	628.665	630.826	633.010	635.213	637.442	639.691	641.963
2306010000 Debiti verso fornitori erogati entro l'esercizio successivo	465.365	624.406	626.525	628.665	630.826	633.010	635.213	637.442	639.691	641.963
2306020001 Fattori da ricevere	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Debiti tributari	137.841	-	20.544	4.005	452	-	1.586	407	1.178	14.400
2311020001 Ritenute a dipendenti e assimilati	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020002 Ritenute a professionisti e lavoratori autonomi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020003 Esercizio IV/A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020004 Debiti tributari diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311030002 Imp	85.933	-	-	479	241	-	533	407	526	14.253
2311030003 Imp	51.908	-	20.544	3.526	211	-	1.054	-	631	743
2311030001 Imp	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Debiti Diversi	2.961.521	2.413.080	1.864.640	1.316.200	767.759	219.319	191.793	164.268	136.742	109.216
2312010001 L.N.P.S. contributi su retribuzioni dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312010002 L.N.P.S. gestione separata	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312020001 L.N.P.D.A.P. contributi su retribuzioni dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312020002 L.N.P.D.A.P. ricambi e riacquazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312040002 Fondo previdenza integrativa volontaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312050001 Prestiti e azioni del V° sulla stipendio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312050002 Quote pagamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312060001 Contributi sindacali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313010001 Debiti per quote 0,50% valore iscritto al netto dei mutui	483.253	388.203	291.152	194.101	97.051	-	-	-	-	-
2313010002 Debiti per scadenze canoni	35.972	28.777	21.583	14.389	7.194	-	-	-	-	-
2313010003 Inasati quote esterne L. 513/77 e precedenti	132.234	103.787	79.340	52.894	26.447	-	-	-	-	-
2313030001 Fondo Sociale Regionale ERP L. 96/96 art. 29	273.312	218.650	163.987	109.325	54.662	-	-	-	-	-
2313040001 Debiti per mutui prelevati ex L. 560/93	1.486.941	1.180.553	892.165	594.776	297.388	0	0	0	0	0
2313040002 Canoni di mutui per vendite rurali L. 560/93	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040
2313040003 Inasati estinzioni diritti di prelazione L. 560/93	190.862	152.690	114.517	76.343	38.172	-	-	-	-	-
2313060001 Debiti verso amministratori	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090001 Quote associative sindacati ingegneri SUNLA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090002 Quote associative sindacati ingegneri UNLAT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090003 Quote associative sindacati ingegneri SIDC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090004 Altri debiti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090006 Debiti verso Comuni per Canone Concessionario	329.907	302.382	274.836	247.330	219.805	192.279	164.754	137.228	109.702	82.177
2313090007 Quote associative sindacati ingegneri Siset	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313100001 Debiti verso il personale dipendente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ratei e riacconti passivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE PASSIVO	10.542.132	9.379.827	8.320.974	7.437.921	6.062.612	4.842.697	4.099.593	3.568.060	3.055.629	2.663.378

10. Il Piano di risanamento nelle versioni “Average-cases”

Mentre per le versioni del Piano di risanamento sopra riportate, c.d. “Best-case” (migliore in assoluto) e “Worst-case” (peggiore in assoluto), sono stati evidenziati, al pari della versione “Baseline”, il Piano economico, il Piano finanziario e lo Stato Patrimoniale per l'intero periodo 2021-2030, per le ulteriori versioni intermedie del Piano di Risanamento stesso c.d. “Average-cases”, si ritiene superfluo ed ultroneo riportare lo sviluppo dei medesimi prospetti nella presente relazione.

Ciò, in considerazione del fatto che, alla base di queste versioni “intermedie”, vi sono le medesime *Upsides* strategiche ipotizzate nell'altra versione “Best-case”, con la sola eccezione che, diversamente da quest'ultima (in cui viene ipotizzata la concretizzazione di tutte le *Upsides* ivi indicate), in queste ulteriori versioni se ne prevede la concretizzazione parziale ed in forma combinata (in concreto si vengono a determinare n. 8 possibili versioni c.d. “Average-cases”), le quali, comunque, sarebbero tutte in grado di garantire il ristabilimento e il mantenimento nel tempo degli equilibri economico-finanziari della Spes, il tutto in misura migliorativa rispetto alla c.d. “Baseline”.

Al riguardo, appare opportuno fare un rimando alle tabelle contenute nel paragrafo che precede n. 4.3.8, nello specifico a quelle individuate dall'ipotesi che vanno dalla “B” alla “T”, dalle quali emergono che l'ammontare delle disponibilità liquide che residueranno al termine dell'estinzione del debito nei confronti della Regione Toscana, limitatamente alla sola diversa combinazione (*rectius*, concretizzazione) delle n. 4 *Upsides* (ipotesi che, comunque, tengono conto delle previsioni già comprese nel Piano di risanamento “Baseline”, in primis, il livello minimo della ricapitalizzazione), oscilleranno tra un valore massimo di circa 4,3 milioni di Euro, ad un valore minimo di circa 1,2 milioni di Euro (nella ipotesi “A” prevista nelle tabelle suddette, riferita alla versione del Piano di Risanamento c.d. “Best-case”, si genererebbero invece disponibilità liquide residue, pari a poco più di 5,1 milioni di Euro, mentre nella versione del Piano “Baseline” tali disponibilità si attesterebbero su un valore di circa 880 mila Euro), flussi di cassa che, in parte, saranno assorbiti dalle necessità emergenti dalla gestione operativa ordinaria della Società.

Nonostante ciò, in considerazione del fatto già più volte citato, ossia che, nelle more del deposito ufficiale del presente Piano (già esposto in bozza al Presidente del C.d.A. e al professionista attestatore), è pervenuta notizia che, l'Alta Commissione istituita presso il Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili, ha terminato l'esame delle circa 300 proposte di finanziamento pervenute dai vari Enti (Regioni, Comuni e Città Metropolitane), stilando all'uopo una graduatoria di n. 271 progetti ammissibili al finanziamento, complessivamente pari a 3,2 miliardi di Euro, tra i quali sono risultati esservi compresi quelli presentati dalla Spes (progetto “Piqua ID-501”, identificato al n. 262 della graduatoria e progetto “Piqua 1” identificato al n. 235 della graduatoria stessa), si ritiene comunque opportuno riportare, nella presente relazione, lo sviluppo dell'ipotesi “Average-case” del Piano di risanamento connessa alla concretizzazione dei suddetti progetti di riqualificazione urbana (Upside n. 1 e n. 2 di cui allo schema “Identificazione delle Linee Strategiche del Piano”).

Sebbene residui una ineludibile alea di rischio che, nonostante l'inserimento di tali progetti nella graduatoria Ministeriale, potrebbe compromettere il riconoscimento del finanziamento nella misura integrale richiesta dalla Società, a parere degli scriventi, quest'ultima versione del Piano di risanamento c.d. "Average-case: Upside n. 1 e 2" risulta essere quella di più probabile concretizzazione e, come tale, dovrà essere oggetto di presentazione, da parte del C.d.A. e previa attestazione da parte del professionista indipendente incaricato, all'Assemblea dei Soci per la successiva approvazione finale.

Di seguito, pertanto, si riportano il Piano economico, il Piano finanziario e lo Stato Patrimoniale del Piano di risanamento nella versione "Average-case: Upside n. 1 e 2", nella quale è stato previsto, rispetto alla versione "Baseline" e al pari della versione "Best-case", l'aumento temporaneo del costo del personale (Settembre 2021-Settembre 2023) in considerazione dell'assunzione di una U.L. con mansioni di disegnatore a supporto della struttura tecnica della Società, nell'ambito dei maggiori carichi di lavoro legati alla finanziabilità dei progetti "Pinquà".

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2021 - 2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
VALORE DELLA PRODUZIONE	6.503.340	5.377.694	5.080.852	5.857.094	5.081.379	5.057.496	5.087.693	5.115.018	5.005.377	4.994.326
Contratti di locazione ERP	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.032	2.393.732	2.417.690	2.441.867	2.466.283	2.490.948	2.515.858
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.032	2.393.732	2.417.690	2.441.867	2.466.283	2.490.948	2.515.858
Contratti di locazione NON ERP	146.655	148.122	149.603	151.099	152.610	154.136	155.677	157.234	158.807	160.395
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	146.655	148.122	149.603	151.099	152.610	154.136	155.677	157.234	158.807	160.395
Contropartiti servizi a rimborso e gestione stabili	1.165.349	1.177.205	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.626	1.262.123	1.274.744
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.165.349	1.177.205	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.626	1.262.123	1.274.744
Contributo in conto esercizio Comuni Sedi	-	724.071	712.031	555.836	583.286	516.081	517.020	651.536	497.261	440.928
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	-	724.071	712.031	555.836	583.286	516.081	517.020	651.536	497.261	440.928
Compensi tecnici per nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie ERP	971.124	390.964	265.536	356.940	312.331	313.795	300.778	150.888	152.397	153.921
ASA 2: Servizi tecnici manutenzioni straordinarie e nuove costruzioni immobili ERP	971.124	390.964	265.536	356.940	312.331	313.795	300.778	150.888	152.397	153.921
Ricavi vendita energia GSE e saloni contributi GSE	252.215	254.737	257.284	259.857	262.455	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	252.215	254.737	257.284	259.857	262.455	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
Altri ricavi diversi	1.667.448	159.244	160.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	1.667.448	159.244	160.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
Altri ricavi non considerati ai fini del Piano di Risanamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTI ESTERNI	3.462.567	3.186.884	3.240.333	3.221.136	3.338.519	3.256.076	3.273.899	3.290.294	3.305.293	3.335.653
Acquisto materiale di consumo	6.544	6.609	6.675	6.742	6.810	6.878	6.947	7.016	7.084	7.157
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	6.544	6.609	6.675	6.742	6.810	6.878	6.947	7.016	7.084	7.157
ASA 2: Servizi tecnici manutenzioni straordinarie e nuove costruzioni immobili ERP	299	299	302	305	308	311	314	317	321	324
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	587	593	599	605	611	617	624	630	636	642
Spese generali	307.520	318.230	327.720	324.827	327.873	331.152	334.463	337.808	341.186	344.596
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	307.520	318.230	327.720	324.827	327.873	331.152	334.463	337.808	341.186	344.596
ASA 2: Servizi tecnici manutenzioni straordinarie e nuove costruzioni immobili ERP	272.483	277.424	280.198	283.000	285.830	288.688	291.573	294.491	297.436	300.410
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	11.119	13.208	13.340	13.473	13.608	13.744	13.881	14.020	14.160	14.302
Spese gestione amministrazione immobili	1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.843	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.843	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
Spese manutenzione immobilizzate	1.596.420	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.331.305	1.331.305	1.330.396
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.596.420	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.331.305	1.331.305	1.330.396
Costi godimento beni di terzi	18.555	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	18.555	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
Spese manutenzione impianti fotovoltaici	36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
Irriducibile e altri utenti	449.180	415.697	418.354	421.037	423.748	426.485	429.250	432.042	434.863	437.712
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	449.180	415.697	418.354	421.037	423.748	426.485	429.250	432.042	434.863	437.712
Altri costi non considerati ai fini del Piano di Risanamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALORE AGGIUNTO	3.041.173	1.990.810	1.840.619	1.835.958	1.842.859	1.801.419	1.813.885	1.824.814	1.697.085	1.668.473
Costi per il personale	1.092.637	1.146.236	983.279	981.827	991.767	956.543	966.333	976.283	986.407	996.720
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.092.637	1.146.236	983.279	981.827	991.767	956.543	966.333	976.283	986.407	996.720
ASA 2: Servizi tecnici manutenzioni straordinarie e nuove costruzioni immobili ERP	802.906	842.630	718.754	717.580	724.878	698.148	705.554	712.694	720.182	727.833
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	289.731	303.606	264.525	264.247	266.889	258.395	260.879	263.589	266.225	268.887
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	1.948.536	844.574	857.341	854.131	851.092	844.876	847.552	848.531	710.678	671.752
Ammortamenti	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
ASA 2: Servizi tecnici manutenzioni straordinarie e nuove costruzioni immobili ERP	65.811	62.324	62.074	61.479	61.209	60.174	59.733	59.668	59.668	59.572
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	196	139	127	97	83	31	8	5	5	-
Depreciazioni	183.049	182.932	182.907	182.507	182.479	182.371	182.326	182.319	40.411	-
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	183.049	182.932	182.907	182.507	182.479	182.371	182.326	182.319	40.411	-
Altri accantonamenti	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Reddito Operativo (EBIT)	167.360	65.227	74.612	69.724	62.256	53.456	51.309	48.509	47.761	45.414
Risultato Area Finanziaria	-	26.158	35.455	29.212	23.888	16.265	9.531	5.713	3.273	764
Proventi finanziari	7.893	7.972	8.051	8.132	8.213	8.295	8.378	8.462	8.547	8.632
Oneri finanziari	34.051	43.427	37.263	31.019	24.478	17.846	14.091	11.735	9.310	6.781
Reddito ante imposte (NOPAT)	141.001	29.771	45.400	45.836	45.991	43.905	45.596	45.236	46.997	47.265
Imposte	136.873	27.195	43.228	43.466	43.929	41.568	43.642	43.263	44.608	45.110
Imp	86.140	22.279	16.706	14.681	14.929	12.888	13.412	13.839	14.419	14.887
Irs	50.733	4.916	26.522	28.785	29.000	28.679	29.630	30.163	30.189	30.222
Utile netto (NET PROFIT)	2.928	2.577	2.173	2.370	2.061	2.337	2.554	2.033	2.389	2.156

CASH FLOW PREVISIONALE 2021-2030										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reddito Operativo (EBIT)	167.160	65.227	74.612	68.724	62.256	53.456	51.309	48.509	47.761	45.414
Imposte	138.073	27.195	43.228	43.466	43.929	41.568	43.042	43.203	44.608	45.110
Reddito Operativo Netto (NOPAT)	29.086	38.032	31.384	25.257	18.326	11.888	8.268	5.306	3.153	305
Variazione Rimanenze	-	-	1.781.538	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Crediti Commerciali	- 409.030	94.437	71.727	57.430	106.848	46.411	37.205	28.061	1.155	15.677
Variazione Crediti Diversi	191.883	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Crediti Tributari	-	10.906	21.621	56.783	14.681	12.815	4.977	267	267	-
Variazione Debiti Commerciali	- 649.792	77.484	2.119	2.140	2.162	2.183	2.205	2.227	2.249	2.272
Variazione Debiti Diversi	- 2.048.571	548.440	548.440	548.440	548.440	548.440	27.526	27.526	27.526	27.526
Variazione Acconti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Debiti Tributari	138.073	138.073	21.606	19.344	1.800	463	1.474	1.047	978	12.936
Variazione Capitale Circolante Netto	- 2.777.436	847.529	1.206.718	451.430	426.550	580.315	56.874	54.673	25.186	27.995
Ammortamenti	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
Accantonamento Fondi Rischi e Oneri	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Utilizzo Fondi Rischi e Oneri	- 399.488	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.695	168.695	169.604
Accantonamento Fondo svalutazione crediti	1.246.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501	321.686
Utilizzo Fondo svalutazione crediti	- 191.883	294.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501
Accantonamento Fondo TFR	39.119	39.511	35.958	36.317	36.680	36.878	37.247	37.620	37.996	38.376
Utilizzo Fondo TFR	- 47.368	100.041	16.485	-	-	19.067	-	-	-	-
Costi non monetari	1.181.757	257.506	337.950	354.502	355.294	335.979	357.176	356.722	216.871	176.609
Flusso di cassa operativo	- 1.566.592	551.991	1.576.052	71.671	52.929	232.448	309.369	307.354	194.837	148.919
Variazione Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazioni di PN	3.542.644	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flusso di cassa a servizio del debito	1.976.052	551.991	1.576.052	71.671	52.929	232.448	309.369	307.354	194.837	148.919
Proventi e oneri finanziari	- 26.158	35.455	29.212	22.888	16.265	9.551	5.713	3.273	764	1.851
Variazione debiti finanziari	- 500.159	617.915	624.179	630.550	637.174	585.179	234.152	218.835	203.586	196.419
Flusso di cassa netto del periodo	1.449.735	1.205.362	922.661	725.109	706.369	827.177	69.504	85.247	9.513	45.649
Disponibilità liquide iniziali	1.164.916	2.614.650	1.409.289	2.331.950	1.606.841	900.472	73.295	142.799	228.046	218.534
Disponibilità liquide finali	2.614.650	1.409.289	2.331.950	1.606.841	900.472	73.295	142.799	228.046	218.534	172.885
Variazione delle disponibilità liquide	1.449.735	1.205.362	922.661	725.109	706.369	827.177	69.504	85.247	9.513	45.649

STATO PATRIMONIALE ATTIVO 2021 - 2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Attivo Immobilizzato	3.862.649	3.629.254	3.375.345	3.131.062	2.887.291	2.644.726	2.402.449	2.160.458	1.918.574	1.676.692
Immobilizzazioni immateriali	5.552	4.274	2.994	1.718	440	330	220	110	-	-
Immobilizzazioni materiali	3.856.078	3.614.961	3.371.130	3.128.325	2.885.832	2.643.596	2.401.410	2.159.328	1.917.565	1.675.692
Immobilizzazioni finanziarie	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019
Attivo Circolante	4.268.896	4.249.486	2.615.063	2.497.869	2.373.310	2.403.844	2.432.981	2.458.187	2.455.928	2.468.413
Rimanenze	1.781.538	1.781.538	-	-	-	-	-	-	-	-
1402010001 Rimanenze inventari autotratto SPEI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1402030001 Fondo rifacimento valore rimanenze	4.109.992	4.109.992	-	-	-	-	-	-	-	-
1403010001 Rimanenze inventari autotratto ERP	2.328.454	2.328.454	-	-	-	-	-	-	-	-
1403020001 Rimanenze inventari rimb., rimb. M. ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	1.964.244	2.055.741	2.124.487	2.064.066	1.934.188	1.937.538	2.031.652	2.056.581	2.044.593	2.067.084
1501010001 Crediti di liquidazione stabili di E.R.P. e agevolati	2.042.870	2.171.042	2.278.100	2.286.939	2.253.698	2.291.468	2.317.189	2.337.203	2.354.533	2.370.703
1501020001 Crediti di liquidazione stabili non E.R.P. di proprietà SPEI e ceduti	137.476	129.562	116.356	107.633	99.603	99.637	100.110	100.366	100.625	100.886
1501030001 Crediti di liquidazione stabili non E.R.P. in cessione	317	320	323	326	330	333	336	340	343	346
1501040001 Energia elettrica	28.912	30.151	31.164	30.988	30.317	30.786	31.106	31.333	31.570	31.771
1501040002 Acqua	221.043	227.313	232.248	229.220	222.979	226.263	228.398	230.106	231.587	232.966
1501040003 Riscaldamento	283.133	294.384	302.140	298.948	291.371	293.683	298.620	300.906	302.887	304.731
1501040004 Alimenti	24.016	24.017	23.958	23.273	22.338	22.631	22.817	22.962	23.087	23.204
1501040007 Altri servizi e rimborsi	462.286	483.663	501.219	499.221	489.046	496.726	501.937	506.027	509.533	512.839
1501040008 Rimborsi spese anticipati agli amministratori	302.490	276.191	252.424	229.994	209.317	209.766	210.072	210.310	210.516	210.708
1501050001 Rimborsi bollettazione e rimborsi anni	22.819	24.496	25.908	26.133	25.847	26.297	26.683	26.841	27.048	27.240
1501050002 Rimborsi spese legali	32.080	29.334	27.264	25.024	22.923	23.000	23.033	23.094	23.130	23.163
1501050004 Rimborsi manutenzione effettuata su alloggi	3.660	7.184	8.304	9.141	9.436	9.493	9.535	9.580	9.600	9.619
1501050005 Rimborsi spese comuni	17.438	18.391	19.340	19.633	19.363	19.692	19.914	20.088	20.238	20.378
1501050006 Altri rimborsi per gestione stabili	13.383	13.883	12.334	11.308	10.200	10.203	10.208	10.212	10.212	10.214
1501050007 Quote di amministrazione e manutenzione	49.813	54.216	57.943	58.827	58.461	59.527	60.253	60.817	61.307	61.763
1501050008 Rimborsi da assicurazione per stabili	4.312	6.137	7.349	8.272	8.666	8.902	9.062	9.187	9.296	9.397
1501060001 Rimborsi bollettazione e rimborsi anni	363	383	397	390	373	384	389	394	398	401
1501060004 Rimborsi manutenzione effettuata su alloggi	182	248	305	334	350	359	366	371	375	379
1501060005 Altri rimborsi per gestione stabili	2.268	2.216	2.163	2.073	1.969	1.989	2.002	2.013	2.022	2.030
1501060006 Rimborsi da assicurazione per stabili	284	306	325	328	325	331	334	337	340	343
1501070001 Crediti per rimborsi spese bollettazione e rimborsi anni	1.833	2.523	3.103	3.401	3.563	3.640	3.726	3.777	3.822	3.863
1501070004 Rimborsi manutenzione effettuata su alloggi	5	7	9	10	10	10	11	11	11	11
1501070005 Rimborsi spese comuni	645	877	1.079	1.182	1.239	1.272	1.293	1.313	1.329	1.343
1501090004 Crediti per rimborsi spese bollettazione e rimborsi anni	7	10	12	13	14	14	14	14	15	15
1501140002 Crediti per rimborsi spese bollettazione e rimborsi anni	803	1.094	1.346	1.473	1.543	1.587	1.616	1.638	1.658	1.676
1501140003 Altri proventi	583	562	543	527	513	517	520	524	527	531
1501160003 Crediti per Competizioni tennis per interventi 2012 e successivi	161.834	63.161	44.236	39.490	32.055	32.299	30.130	25.148	23.399	25.633
1501140003 Crediti per Navi della vendita di energia al GSE	4.283	4.326	4.369	4.413	4.457	4.502	4.547	4.592	4.638	4.684
1501140008 Crediti per Altri rimborsi e proventi diversi	4.328	4.374	4.419	4.466	4.512	4.559	4.607	4.653	4.699	4.745
1501140009 Crediti per Placardage ordinario	271	274	277	279	282	285	288	291	294	296
1501140010 Crediti per Sopravvenienze attive ordinarie	14.340	14.483	14.628	14.774	14.922	15.071	15.222	15.374	15.528	15.683
1501140011 Crediti per Alimenti attivi	104	105	106	107	108	109	110	111	113	114
1501140012 Crediti per Competizioni fuoristrada per tripoli comuni	2.065	2.808	3.434	3.783	3.963	4.073	4.147	4.204	4.253	4.300
1501140013 Crediti per Contr. mens. naut. DETERMINAZIONE 1368/2013	470	474	479	484	489	493	498	503	508	513
1501140014 Crediti per Contributi da altri Enti/GSE	33.371	33.704	34.042	34.382	34.726	35.073	35.424	35.778	36.136	36.497
1501140015 Crediti per Contributi auto termino	4.382	4.426	4.470	4.515	4.560	4.605	4.652	4.698	4.745	4.792
1503070001 Competizioni gestione nautica 1,5% G.S.	6.225	6.287	6.350	6.414	6.478	6.543	6.608	6.674	6.741	6.808
1501140016 Crediti per Rimborsi diversi	119	162	200	219	229	236	240	243	246	249
1501140017 Crediti per Contributi a apertura dell'uscita su anni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501140018 Crediti per Contributi a apertura dell'uscita su rimborsi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501140019 Crediti per Contributi per maggiori manutenzione ordinaria	-	71.657	69.160	42.632	46.707	33.001	34.648	36.532	38.319	20.405
1501080001 Crediti per interessi su pagamenti dilazionati	9.937	8.943	8.049	7.244	6.520	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320
1501080002 Crediti per indennità di mora	176.627	158.965	143.068	128.761	115.885	113.885	113.885	113.885	113.885	113.885
1501180001 Fondo svalutazione crediti	2.114.004	2.116.945	2.119.916	2.122.916	2.125.947	2.129.008	2.132.099	2.135.221	2.138.373	2.141.540
Crediti diversi	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328
Crediti rimborsi	121.783	110.878	89.257	30.474	17.783	4.977	-	267	-	-
1505040001 Entrata IREI a credito	96.684	47.018	42.102	-	-	321	-	267	-	-
1505040002 Entrata IRAP a credito	25.101	63.861	47.153	32.474	17.783	4.637	-	-	-	-
1505040008 Rimborsi f. accenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1505040007 Entrata c/IV-A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1505040008 Altri crediti rimborsi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	2.614.650	1.409.289	2.331.950	1.606.841	900.473	73.295	342.799	238.046	218.534	272.885
Rischi e Riscatti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ATTIVO	10.749.396	9.379.039	8.322.378	7.335.773	6.361.074	5.321.855	4.978.430	4.846.891	4.735.028	4.642.300

STATO PATRIMONIALE PASSIVO 2021 - 2030										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Patrimonio netto	1.198.915	1.201.492	1.203.664	1.206.034	1.208.095	1.210.433	1.213.967	1.218.020	1.221.409	1.225.365
2001010001 Capitale sociale	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997
2003010001 Riserva di rivalutazione ex d.l. 185/2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2004010001 Riserva legale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Riserva da ammortamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010001 Riserva straordinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010002 Riserva accantonata in neutralità fiscale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010003 Riserva con futuro aumento capitale sociale / copertura perdite	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2008020001 Utile / Perdite portate a nuovo	34.910	31.082	48.303	46.333	43.963	41.902	39.364	37.010	34.777	32.588
2009010001 Utile d'esercizio	2.928	2.577	2.173	2.370	2.061	2.337	2.534	2.033	2.389	2.159
2009020001 Perdite d'esercizio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondi rischi e oneri	528.374	597.875	668.272	739.374	811.587	883.787	958.488	1.032.477	1.108.334	1.183.590
2103010001 Fondo manutenzione alloggi ERP / ART. 16 C.S.	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.693	168.693	169.604	169.604
2103010002 Fondo Soc. situazione disagio economico L.R. 96/96 art.32bis	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368
2103010004 Fondo altri rischi	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
2103010003 Fondo 20% rimborsamento attività gen. appalti, lav., serv. furnici	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943
2103010006 Fondo rischi L.R. 92/2019 art. 31	217.681	287.381	357.779	428.580	500.693	573.224	646.430	720.468	795.197	870.672
Fondo trattamento fine rapporto	512.636	452.085	471.558	507.875	544.556	582.367	599.614	637.234	675.230	713.906
2201010001 Fondo trattamento T.F.R.	512.636	452.085	471.558	507.875	544.556	582.367	599.614	637.234	675.230	713.906
Debiti	8.509.490	7.127.577	5.978.683	4.782.489	3.597.236	2.465.338	2.207.340	1.962.360	1.734.376	1.525.530
Debiti finanziari	4.131.866	3.513.951	2.889.772	2.259.222	1.672.048	1.036.869	802.717	583.883	380.287	183.878
2303010002 Chirotenenza (ex BCC Finitis)	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931
2303010004 Banca di Pavia e Casone	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349
2303010006 BANC.A.4.L.I.4.TD5C.4N.4 (n. 18280)	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
2303010007 BANC.A.4.L.I.4.TD5C.4N.4 (19458)	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772
2303010008 BANC.A.4.L.I.4.TD5C.4N.4 (000093-112397)	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618
2303010009 BANC.B.4.NC.4 (ex Cariplo ordinaria)	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509
2303010011 Debiti verso banche a breve termine	603	603	603	603	603	603	603	603	603	603
2303010012 BPER Banca	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110
2303030003 Manto Chirotenenza (ex BCC Finitis)	88.189	89.496	90.793	92.168	93.534	94.920	96.312	97.735	99.203	67.011
2303030004 Manto BPM (ex Cariplo)	18.191	18.383	18.576	18.772	18.970	19.169	19.371	19.575	19.781	19.989
2303030005 Manto BPER BANC.4 (ex Unipol)	30.001	30.758	31.534	32.330	33.146	-	-	-	-	-
2303030006 Manto BCC Alto Tassano già Vignale e montagna P. n. 18280	20.927	20.980	21.031	21.083	21.138	21.191	21.243	21.297	21.350	5.346
2303030007 Manto Pavia e Casone	22.104	22.215	22.324	22.438	22.551	22.664	22.777	22.892	13.406	-
2303030008 Manto BCC Alto Tassano già Vignale e montagna P. n. 19438	20.153	20.560	20.964	21.368	21.770	22.174	22.578	22.981	23.384	24.124
2303030009 Manto BCC Alto Tassano già Vignale-Montagna P. n. e Massimo 11397-300093	17.925	18.040	18.152	18.265	18.378	18.490	18.603	18.716	18.829	19.031
2303030010 Manto Banco San Paolo (ex Cariplo)	102.776	106.061	109.451	112.848	116.246	119.643	123.040	126.437	129.834	133.231
2303070001 Debiti verso banche cespiti altri esercizi assicurativi	2.246.335	1.920.043	1.587.177	1.247.705	960.246	761.423	560.259	356.673	160.253	24.611
2304010002 Debiti per fondi L. 560/93 prelevati da ATER e non spesi	1.312.043	1.049.635	787.226	524.817	262.409	-	-	-	-	-
2304010003 Debiti per fondi L. 513/77 prelevati da ATER e non spesi	229.378,27	194.137,81	158.879,73	123.604,02	88.310,67	52.999,63	17.670,98	-	-	-
2304010006 Debiti ex Regione per contributo realizzazione 22 all. Finitis	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140
Accconti	701.890	624.406	626.525	628.665	630.826	633.010	635.215	637.442	639.691	641.963
2306010000 Debiti verso fornitori cespiti altri esercizi assicurativi	701.890	624.406	626.525	628.665	630.826	633.010	635.215	637.442	639.691	641.963
2306020001 Fatture da ricevere	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Debiti tributari	138.073	-	21.606	2.263	463	-	1.474	427	1.405	14.341
2311020001 Ritenute a dipendenti e assimilati	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020002 Ritenute a professionisti e lavoratori autonomi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020003 Esercizi I.T.C.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020004 Debiti tributari diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311030002 Imp.	86.140	-	-	-	248	-	323	427	579	14.308
2311030001 Imp.	51.934	-	21.606	2.263	215	-	851	-	826	33
Debiti Diversi	2.961.521	2.413.080	1.864.640	1.316.200	787.750	218.319	191.783	164.268	136.742	109.216
2312010001 L.N.F.I. contributi su retribuzioni dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312010002 L.N.F.I. gestione ordinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312020001 L.N.F.D.-A.P. contributi su retribuzioni dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312020002 L.N.F.D.-A.P. contributi e rimborsamenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312040002 Fondo previdenza integrativa volontaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312030001 Prestiti e azioni del V° sulla rendita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312030002 Quote pagamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312040001 Contributi sindacali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313010001 Debiti per quote 0,50% valore locazioni al netto dei mutui	485.253	388.203	291.152	194.101	97.631	-	-	-	-	-
2313010002 Debiti per quote canoni	35.972	28.777	21.583	14.389	7.194	-	-	-	-	-
2313010003 Inasati quote canoni L. 513/77 e precedenti	132.234	105.787	79.340	52.894	26.447	-	-	-	-	-
2313030001 Fondo Sociale Regionale ERP L. 96/96 art. 29	273.312	218.650	163.987	109.325	54.662	-	-	-	-	-
2313040001 Debiti per inasati provenienti ex L. 560/93	1.486.941	1.189.353	892.165	594.776	297.388	0	0	0	0	0
2313040002 Canoni di locazione per vendite immobili L. 560/93	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040
2313040003 Inasati canoni derivanti da locazione L. 560/93	190.862	152.690	114.517	76.343	38.172	-	-	-	-	-
2313040001 Debiti verso amministratori	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090001 Quote associative sindacati inquilini UNZLA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090002 Quote associative sindacati inquilini UNILAT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090003 Quote associative sindacati inquilini IDC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090004 Altri debiti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090006 Debiti verso Comuni per Canone Canavassario	329.907	302.382	274.856	247.330	218.805	192.279	164.754	137.228	109.702	82.177
2313090007 Quote associative sindacati inquilini Siat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313100001 Debiti verso il personale dipendente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Riserve e riacconti passivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE PASSIVO	10.749.196	9.379.629	8.322.378	7.235.773	6.361.074	5.131.855	4.978.430	4.846.891	4.735.029	4.642.300

11. Conclusioni

Considerati i contenuti del Piano di risanamento ed i termini della proposta avanzata ai Comuni soci per la ricapitalizzazione della Società – il cui livello minimo, si ribadisce, non può scendere, in nessun caso (*rectius*, in nessuna versione del Piano), al di sotto del valore indicato nella presente relazione, complessivamente pari a circa 3.543 milioni di Euro –, a parere degli scriventi è ragionevole ritenere che il Piano stesso, nell'ambito di una più ampia previsione di prosecuzione dell'attività istituzionale a cura della Spes, sia funzionale alla ristabilizzazione degli equilibri economico-finanziari e al loro mantenimento nel tempo, nonché rappresenti il miglior soddisfacimento dei creditori in genere ma, in particolare, della Regione Toscana.

In primo luogo, appare doveroso far presente che, nella denegata quanto non auspicabile scelta di cessazione dell'attività d'impresa e, pertanto, d'introduzione di una procedura concorsuale di tipo liquidatorio, non solo non si potrebbe addivenire al perfezionamento “*in bonis*” dell'operazione con la Regione Toscana, con tutte le conseguenze che ne potrebbero derivare ma, parimenti, verrebbero meno le significative risorse ipotizzate nell'arco del Piano a servizio e garanzia della gestione in efficienza e utilizzabilità del patrimonio immobiliare Erp di proprietà dei Comuni soci, risorse derivanti, appunto, dalla continuazione dell'attività caratteristica in seno alla Spes, da porre in essere nell'ambito di una completa rivisitazione della struttura organizzativa aziendale (*Cost restruction*), nonché dagli apporti gestionali dei Comuni soci da prevedere in sede di rinnovo del Contratto di Servizio di prossima scadenza (contributi obbligatori, concernenti la questione “morosità assegnatari” e contributi facoltativi, a garanzia del livello minimo ottimale delle manutenzioni ordinarie di cui al Piano degli interventi), così come non potrebbe essere garantita la non secondaria possibilità di preservare (a determinate condizioni) i livelli occupazionali aziendali attuali.

Al riguardo, si tenga conto che i flussi attivi previsti a servizio del Piano di risanamento per il soddisfacimento degli oneri pregressi e correnti della gestione, nei termini e alle condizioni *supra* esposti, sono strettamente connessi alla prosecuzione dell'attività aziendale. Non vi è dubbio, infatti, che il fermo dell'attività istituzionale, l'eventuale esodo della forza lavoro e l'interruzione delle sinergie aziendali che deriverebbero dall'introduzione di una procedura concorsuale di tipo liquidatorio, avrebbero inevitabilmente l'effetto di disgregare l'organizzazione aziendale facente capo alla Società con la conseguenza, altresì, che i cespiti aziendali (in particolare di natura immobiliare) potrebbero essere liquidati solo singolarmente con evidenti effetti negativi sul *recovery ratio* per i creditori sociali in genere. Basti pensare che, nell'ambito di una procedura liquidatoria – non auspicabile per il caso di specie, in considerazione dei deleteri quanto gravosi effetti (amministrativi e bilancistici) in capo ai Comuni soci, conseguenti alla necessità di dover riorganizzare in maniera diretta (peraltro, sulla base della normativa attuale, non legittima) o con affidamenti in *outsourcing*, la gestione del proprio patrimonio immobiliare Erp –, il valore degli immobili potrebbe subire significative riduzioni di valore, più elevate di quelle già

ipotizzate nella versione c.d. “*Baseline*” del Piano di risanamento per due specifici *assets* (ex Area “*Ricciarelli-Cerrì*” e immobile “*Belvedere*”), in conseguenza della necessità di realizzazione “forzata” degli stessi, così come il valore di realizzo dei crediti potrebbe attestarsi su valori sensibilmente inferiori.

Inoltre, si ritiene che il processo di gestione aziendale, orientato alla liquidazione dell’attivo ed, in particolare, all’incasso dei crediti in uno scenario liquidatorio, possa generare costi di gestione (per personale e servizi), non coperti dai margini operativi della Società.

Alle considerazioni che precedono in merito alla maggior valorizzazione dell’attivo rispetto all’ipotesi liquidatoria, occorre aggiungere che anche il passivo nell’ambito del Piano di risanamento sarebbe inferiore a quello che verosimilmente parteciperebbe al concorso in uno scenario liquidatorio. E’ sufficiente pensare al fatto che, in caso di liquidazione della Società (e, pertanto, della cessazione dell’attività d’impresa da parte della Spes) i) il debito da T.F.R. e le altre competenze di fine rapporto diverrebbero immediatamente ed integralmente esigibili, ii) non potrebbero essere rispettati i piani di rientro dei debiti, specialmente di quello di più significativa rilevanza dovuto nei confronti della Regione Toscana e degli istituti bancari per mutui passivi, iii) dovrebbe essere licenziato tutto il personale dipendente con conseguente aumento dell’onere di natura privilegiata, a cui si aggiungono i riflessi negativi potenzialmente derivanti dall’instaurazione di cause di risarcimento danni.

Complessivamente, quindi, i costi differenziali tra l’ipotesi liquidatoria e quella da Piano di risanamento in continuità aziendale, fanno ragionevolmente e obbligatoriamente propendere per il perseguimento della seconda strada, il tutto anche in considerazione della particolare attività svolta dalla Spes e dei fini sociali da perseguire con l’esercizio della stessa, che esulano da quelle che sono le vere e proprie strategie/logiche di *business*, tipiche, invece, di un processo valutativo interno ad un’azienda commerciale pura.

Il Piano di risanamento, nella presente versione “*Baseline*” risulta avere una proiezione temporale nell’arco di un decennio (2021-2030), in considerazione del solo fatto che le ipotesi sull’evoluzione stimata delle variabili strategiche previste nell’ambito delle ulteriori versioni del Piano, generano effetti economico-finanziari nell’ambito del medesimo periodo decennale, motivo per cui, gli scriventi hanno ritenuto opportuno uniformare la durata del Piano nelle diverse versioni (basti pensare che le *Upside* n. 1 e 2, non ricomprese nella versione “*Baseline*” prevedono ricavi e relativi flussi di cassa sino a tutta l’annualità 2027). Ciò nonostante, appare opportuno evidenziare che, il Piano di risanamento versione “*Baseline*”, così come tutte le altre versioni del Piano di seguito meglio rappresentate, prevede che gli equilibri economico-finanziari siano ristabiliti già nel corso delle prime annualità, in considerazione di una serie di *assumptions* strutturali, in assenza delle quali nessuna versione del Piano sarà in grado di garantire in futuro gli equilibri economico-finanziari a valere nel tempo.

Ciò premesso, tenuto conto degli elementi di considerazione in merito alla realizzabilità delle strategie di risanamento e al miglioramento dell'operatività della Spes, i Comuni soci saranno chiamati ad esprimersi sulla validità del Piano di risanamento, che gli scriventi hanno predisposto ai sensi dell'art. 14 del Tusp e sulla base delle informative recepite dal *Management* della Società.

In concreto, i Comuni soci saranno chiamati a deliberare circa il fatto che il Piano stesso, nella versione "Average-case: Upside n. 1 e 2", rappresenti, come ritenuto degli scriventi sulla base dell'attuale stato dei fatti e già in precedenza precisato, la miglior soluzione per ristabilire gli equilibri economico-finanziari della Società e garantirne il mantenimento nel tempo, così da giustificare l'apporto dei Comuni soci stessi per complessivi circa 3,543 milioni di Euro, a copertura dell'azzeramento del capitale sociale (per effetto delle perdite conseguite nell'ultimo triennio) e della sua ricostituzione ad un valore di 1,2 milioni Euro, importo quest'ultimo superiore a quello versato dai Comuni soci al momento della costituzione, ma da considerarsi *condicio sine qua non* per assicurare l'aumento del livello di patrimonializzazione della Società e garantire, nel contempo, i flussi di cassa necessari per assolvere il debito pregresso nei confronti della Regione Toscana.

Si ribadisce, inoltre, che il suddetto Piano di risanamento, nella versione c.d. "Average-case: Upside n. 1 e 2" risulta essere sviluppato in un arco temporale compreso tra il 2021 e il 2030, in considerazione del solo fatto che le ipotesi sull'evoluzione stimata delle variabili strategiche, generano effetti economico-finanziari nell'ambito del medesimo periodo decennale, sebbene si preveda che gli equilibri economico-finanziari siano ristabiliti già nel corso delle prime annualità, per effetto di una serie di *assumptions* strutturali, in assenza delle quali nessuna versione del Piano sarà in grado di garantire in futuro gli equilibri economico-finanziari a valere nel tempo.

Relativamente alla versione del Piano di risanamento c.d. "Average-case: Upside n. 1 e 2", le cui *assumptions* principali e il relativo cronoprogramma per la realizzazione delle stesse, si riportano di seguito,

Gantt Chart del Piano di Risanamento versione "Average-case: Upside n. 1 e 2"																														
		Anno 2021				2022				2023				2024				2025				2026				2027				
		Trimestre	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Nr.	Assumption																													
1	Ricapitalizzazione nella misura minima di 3,543 milioni di Euro a garanzia del debito verso la Regione Toscana																													
2	Accordo Regione Toscana per la compensazione parziale del debito per circa 1,7 milioni di Euro																													
3	Accordo Regione Toscana per la rateizzazione del debito residuo post compensazione per circa 3,9 milioni di Euro																													
4	Vendita ex area "Rissarelli-Cerni" al Comune di Pistoia, nell'ambito del Progetto "Pingu ID501", al valore di pecunia																													
5	Realizzazione compensi tecnici Progetto "Pingu ID501"																													
6	Realizzazione compensi tecnici Progetto "Pingu 1"																													
7	Dismissione sul mercato immobiliare "Belvedere" a valori inferiori a quelli contabili (abbattimento 20%)																													
8	Incentivo all'esodo a seguito soppressione posizione organizzativa dirigenziale (Direttore Generale)																													
9	No turnover personale in pensione																													
10	Riorganizzazione della struttura organizzativa con previsione di nuovo "Ufficio controllo di Gestione", Servizio di "Monitoraggio del Piano di Risanamento" e assegnazione di funzioni operative e/o deleghe ai membri del CdA																													
11	Modifica del Contratto di Servizio con previsione, tra le altre, di un contributo obbligatorio per morosità e un contributo volontario per interventi mantenitivi alloggi Esp																													

si fa presente e ricorda che, i valori riportati nella suddetta versione (così come in quella “Baseline” e tutte le altre), in via del tutto prudenziale, sono stati nel loro complesso preventivamente “stressati”, in modo tale da verificare se, anche in tale situazione, gli equilibri economico-finanziari della Spes potranno essere comunque ristabiliti a breve e, parimenti, garantiti nel futuro, il tutto tenuto conto, però, degli effetti positivi derivanti dalle suddette *Upsides* strategiche n. 1 e 2 ivi previste (ammissione al finanziamento statale dei due progetti “Pinqua”), entrambe ormai di pressoché certa concretizzabilità, le quali apporteranno, tempo per tempo, vantaggi sia economici che in termini di maggiori flussi di cassa a sostegno della gestione operativa futura della Società.

Centro Studi Enti Locali

Dott. Nicola Tonveronachi

Dott. Roberto Dell'Omodarme

Dott. Enrico Ciullo

Allegati:

- 1) Situazione incassi crediti ultimo quinquennio (2016-2020) relativi agli assegnatari alloggi Erp di ciascun Comune Socio;
- 2) **Piano di risanamento versione “Average-case: Upsides n. 1 e 2”, da sottoporre all’approvazione dell’Assemblea dei soci;**
- 3) Piano di risanamento versione “Baseline”;
- 4) Piano di risanamento versione “Best-case”;
- 5) Piano di risanamento versione “Worst-case”;



Società Pistoiese Edilizia Sociale

Piano di Risanamento

ex art. 14, comma 2, del Dlgs. n. 175/2016 (TUSP)

ALLEGATO N. 1

Redatto a cura di:



CentroStudi®
EntiLocali

Dott. Nicola Tonveronachi

Dott. Roberto Dell'Omodarme

Dott. Enrico Ciullo

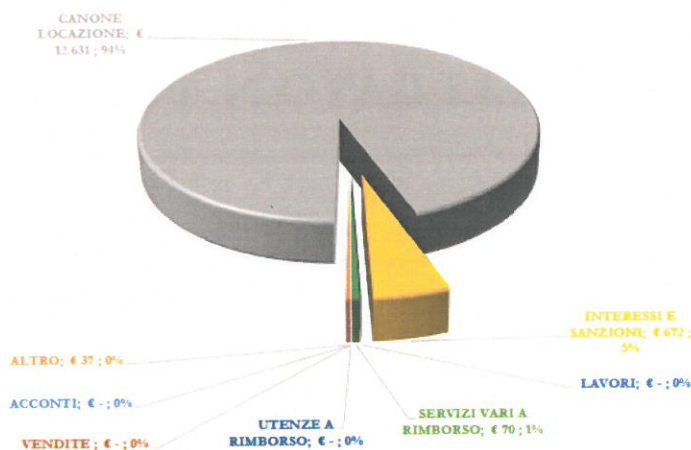
COMUNE DI ABETONE CUTIGLIANO - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

VOCE DI BOLLATTIZZAZIONE	PERIODO	RISC_COMP	RISC_RFS_2017	RISC_RFS_2018	RISC_RFS_2019	RISC_RFS_2020	RISC_RFS_2021	TOT_RISC_RFS	% RISC_COMP	% RISC_RFS	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 3 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 3 ANNI
ANNO 2017	2017	27.901	1.209	-	-	-	-	1.209	93,80%	4,00%	97,80%	2,22%	21	763
ACCONTI	20.480	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	21	-
ALTRO	90	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	21	-
CANONE LOCAZIONE	20.527	27.574	1.191	-	-	-	-	1.191	100,00%	0,00%	100,00%	2,30%	21	762
INTERESSI E SANZIONI	12	1	-	-	-	-	-	1	8,42%	0,00%	14,93%	88,07%	21	10
SERVIZI VARI A RIMBORSO	206	226	9	-	-	-	-	9	92,00%	3,32%	95,32%	4,30%	21	11
ANNO 2018	2018	25.431	-	1.277	-	-	-	1.277	93,80%	4,00%	97,80%	2,22%	21	763
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	21	-
ALTRO	279	242	-	-	-	-	-	-	84,89%	0,00%	86,89%	13,11%	21	31
CANONE LOCAZIONE	20.872	27.927	-	1.260	-	-	-	1.260	93,49%	4,22%	97,71%	2,29%	21	566
INTERESSI E SANZIONI	55	11	-	-	-	-	-	11	22,87%	0,00%	22,87%	77,13%	21	40
SERVIZI VARI A RIMBORSO	285	280	-	17	-	-	-	17	87,36%	5,90%	93,27%	6,33%	21	18
ANNO 2019	2019	25.431	-	-	1.209	-	-	1.209	93,80%	4,00%	97,80%	2,22%	21	763
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	21	-
ALTRO	416	416	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	21	-
CANONE LOCAZIONE	33.948	26.184	-	1.046	-	-	-	1.046	83,02%	3,08%	86,10%	11,90%	21	4.711
INTERESSI E SANZIONI	143	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	21	6,80
SERVIZI VARI A RIMBORSO	279	255	-	13	-	-	-	13	93,20%	4,48%	97,68%	4,50%	21	12
ANNO 2020	2020	25.431	-	-	-	2.466	-	2.466	97,60%	6,23%	103,83%	0,67%	22	5.970
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	22	-
ALTRO	416	263	-	-	131	-	-	131	68,32%	11,68%	100,00%	0,00%	22	-
CANONE LOCAZIONE	33.919	27.555	-	-	1.972	-	-	1.972	78,48%	5,63%	84,12%	15,88%	22	249,64
INTERESSI E SANZIONI	432	2	-	-	5	-	-	5	0,35%	1,14%	1,49%	98,51%	22	19,35
SERVIZI VARI A RIMBORSO	2.021	1.646	-	-	388	-	-	388	80,45%	17,12%	97,57%	0,44%	22	8,72
ANNO 2021	2021	25.431	-	-	-	-	2.425	2.425	95,80%	6,49%	97,62%	2,30%	22	47,87
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	22	-
ALTRO	521	521	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	22	-
CANONE LOCAZIONE	34.014	30.887	-	-	-	2.153	-	2.153	90,81%	6,33%	97,14%	2,86%	22	44,20
INTERESSI E SANZIONI	83	28	-	-	-	4	-	4	33,54%	4,65%	38,23%	61,77%	22	2,33
SERVIZI VARI A RIMBORSO	9.109	6.323	-	-	-	668	-	668	92,45%	7,42%	99,87%	0,13%	22	0,53
TOTALE COMPLESSIVO	176.673	154.436	1.209	1.277	1.209	2.466	2.425	8.387	87,60%	5,80%	93,40%	2,20%	22	626,63

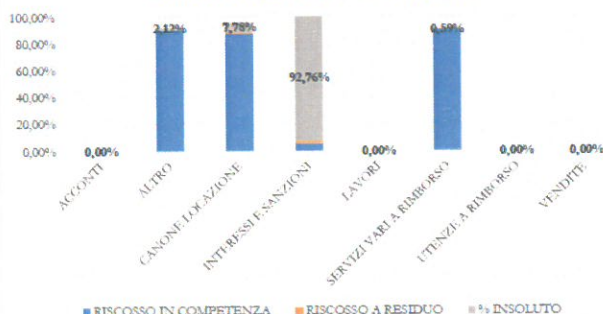
Riepilogo:

VOCE DI BOLLATTIZZAZIONE	PERIODO	RISC_COMP	RISC_RFS_2017	RISC_RFS_2018	RISC_RFS_2019	RISC_RFS_2020	RISC_RFS_2021	TOT_RISC_RFS	% RISC_COMP	% RISC_RFS	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 3 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 3 ANNI
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	22	-
ALTRO	1.719	1.552	-	-	-	-	-	-	90,26%	7,62%	97,88%	2,12%	22	2
CANONE LOCAZIONE	162.379	142.121	1.191	1.260	1.046	1.972	2.153	7.622	87,53%	4,98%	92,52%	7,58%	22	565
INTERESSI E SANZIONI	725	45	-	-	-	5	4	10	3,92%	1,32%	5,24%	92,68%	22	31
LAVORI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	22	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	11.950	10.715	9	17	13	388	668	1.063	90,43%	8,98%	99,41%	0,59%	22	3
UTENZE A RIMBORSO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	22	-
VENDITE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0,00%	22	-
TOTALE COMPLESSIVO	176.673	154.436	1.209	1.277	1.209	2.466	2.425	8.387	87,60%	5,80%	93,40%	2,20%	22	621

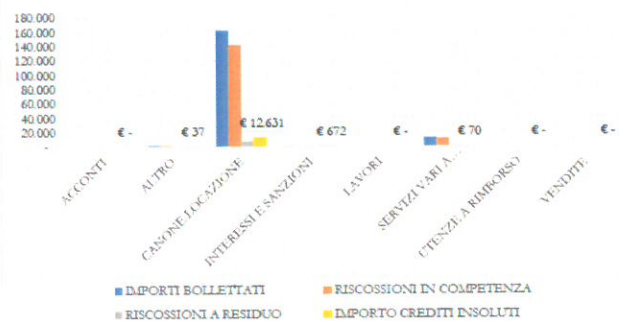
**COMUNE DI ABETONE CUTIGLIANO
COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021
RELATIVI AL PERIODO 2016-2020**



**COMUNE DI ABETONE CUTIGLIANO
PERCENTUALI MEDIE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020**



**COMUNE DI ABETONE CUTIGLIANO
VALORE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020**



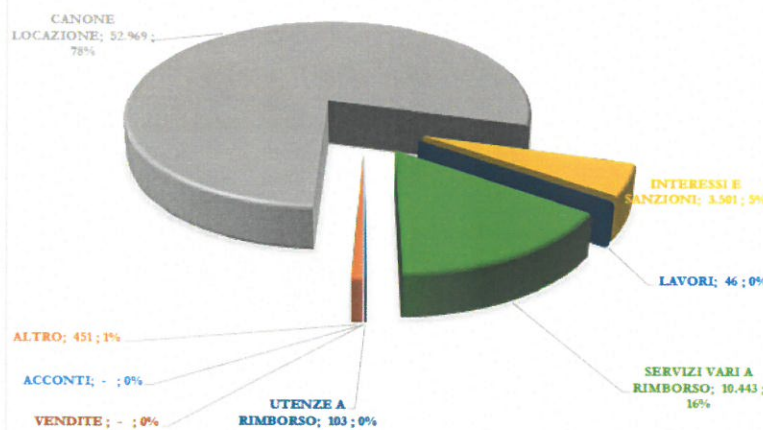
COMUNE DI AGLIANA - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

VOCE DI BOLLIZZAZIONE	RIMBORSO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI IN SOLVENZA MEDI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2016	202.489	291.024	19.907	1.289	263	1.940	49	23.069	89,87%	6,80%	97,67%	2,87%	169	9.685
ACCIDENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	2.466	2.195	173	100	-	-	-	273	88,89%	7,74%	96,63%	5,06%	169	-
CANONE LOCAZIONE	209.923	294.187	18.124	979	201	957	97	18.510	90,10%	6,20%	97,33%	2,80%	169	1.418
INTERESSI E SANZIONI	1.379	893	207	44	-	18	3	327	43,89%	16,29%	64,39%	35,41%	169	530
LAVORI	3.197	2.155	218	-	-	187	-	405	87,19%	8,68%	95,88%	6,00%	169	589
SERVIZI VARI A RIMBORSO	12.997	47.707	2.979	64	59	164	2	5.267	90,30%	5,48%	96,39%	5,09%	169	1.621
UTENZE A RIMBORSO	5.074	3.599	236	23	-	14	-	279	93,90%	6,00%	100,00%	0,00%	169	-
ANNO 2017	207.888	273.781	-	10.438	791	327	9	27.249	91,60%	5,40%	97,60%	2,87%	167	6.637
ACCIDENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	2.048	1.911	-	118	19	-	-	137	93,31%	0,00%	100,00%	0,00%	167	-
CANONE LOCAZIONE	246.838	227.914	-	13.651	561	204	-	14.396	92,35%	5,52%	98,17%	1,83%	167	4.529
INTERESSI E SANZIONI	1.721	881	-	143	110	28	-	288	49,42%	9,54%	64,29%	35,20%	167	572
LAVORI	804	738	-	23	-	37	6	86	91,79%	2,80%	100,00%	0,00%	167	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	40.778	36.909	-	2.363	93	56	1	2.513	90,51%	8,80%	98,68%	3,52%	167	1.183
UTENZE A RIMBORSO	5.718	5.777	-	520	8	-	-	528	94,08%	5,60%	100,00%	0,00%	167	-
ANNO 2018	242.685	293.883	-	-	23.024	1.646	276	27.249	89,50%	5,40%	95,60%	6,80%	169	22.475
ACCIDENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	4.160	5.231	-	-	883	163	-	746	77,68%	13,96%	95,35%	4,40%	168	1.100
CANONE LOCAZIONE	272.280	232.862	-	-	17.863	1.147	348	19.378	88,53%	6,57%	92,69%	7,33%	168	119,00
INTERESSI E SANZIONI	2.582	933	-	-	224	11	11	286	40,88%	9,79%	51,64%	46,56%	168	20,00
LAVORI	439	374	-	-	57	-	-	57	85,37%	1,00%	86,26%	1,34%	168	8
SERVIZI VARI A RIMBORSO	59.612	30.848	-	-	6.151	317	3	6.451	90,30%	10,28%	98,12%	3,88%	168	1.313
UTENZE A RIMBORSO	5.032	5.015	-	-	168	8	15	188	94,54%	3,42%	98,24%	1,26%	168	48
ANNO 2019	307.888	308.639	-	-	-	27.249	834	30.084	89,52%	6,40%	95,92%	4,60%	167	91,71
ACCIDENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	1.726	1.490	-	-	-	-	-	327	81,08%	16,00%	100,00%	0,00%	167	-
CANONE LOCAZIONE	286.493	225.108	-	-	-	22.329	482	22.812	86,42%	6,87%	93,79%	4,83%	167	79,00
INTERESSI E SANZIONI	2.811	1.880	-	-	-	172	24	196	51,97%	6,33%	58,90%	41,10%	167	7,00
LAVORI	1.228	1.028	-	-	-	169	-	169	85,20%	13,68%	96,88%	5,12%	167	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	59.840	53.838	-	-	-	4.088	23	4.111	89,30%	7,69%	97,51%	2,49%	167	9,00
UTENZE A RIMBORSO	835	790	-	-	-	15	5	845	94,66%	1,80%	97,66%	0,94%	167	55
ANNO 2020	333.732	303.643	-	-	-	-	18.208	38.236	90,80%	6,40%	93,67%	5,79%	167	15.463
ACCIDENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	1.316	2.549	-	-	-	-	205	205	81,96%	9,48%	91,44%	5,56%	167	244
CANONE LOCAZIONE	277.384	233.937	-	-	-	-	14.968	14.968	91,56%	5,40%	90,96%	3,04%	167	90,00
INTERESSI E SANZIONI	612	368	-	-	-	-	37	37	71,27%	7,13%	79,42%	21,38%	167	1,00
LAVORI	52.750	46.176	-	-	-	-	2.917	2.917	87,54%	5,53%	93,07%	4,87%	167	23,00
SERVIZI VARI A RIMBORSO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UTENZE A RIMBORSO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COMPLESSIVO	1.624.882	1.443.371	19.907	17.633	26.098	30.081	29.898	103.998	89,80%	7,03%	95,89%	4,80%	168	483,82

Riepilogo:

VOCE DI BOLLIZZAZIONE	RIMBORSO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI IN SOLVENZA MEDI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ACCIDENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	13.497	11.271	173	218	400	400	205	1.776	83,52%	0,01%	86,64%	5,34%	168	3
CANONE LOCAZIONE	1.316.888	1.174.048	18.124	14.610	18.445	24.630	15.854	89.672	89,13%	0,00%	95,98%	4,02%	168	52.969
INTERESSI E SANZIONI	4.908	4.362	207	207	338	227	73	1.383	48,30%	0,01%	60,69%	39,31%	168	21
LAVORI	3.676	4.079	218	23	57	165	6	647	86,87%	0,02%	91,19%	9,40%	168	46
SERVIZI VARI A RIMBORSO	245.448	235.475	2.979	2.427	6.263	5.145	2.946	19.780	86,63%	0,00%	90,07%	3,07%	168	62
UTENZE A RIMBORSO	14.258	13.363	236	347	157	157	9	772	93,88%	0,01%	99,28%	0,72%	168	103
TOTALE COMPLESSIVO	1.624.882	1.443.371	19.907	17.633	26.098	30.081	29.898	103.998	89,80%	7,03%	95,89%	4,80%	168	483,82

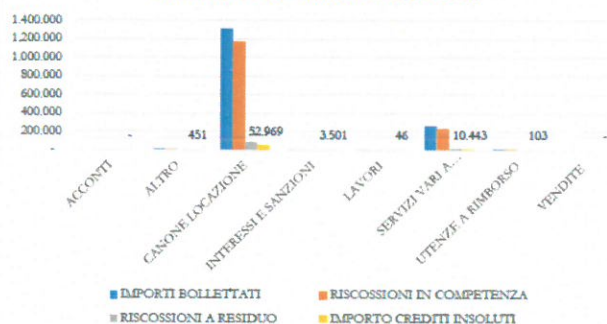
COMUNE DI AGLIANA
COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021
RELATIVI AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI AGLIANA
PERCENTUALI MEDIE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI AGLIANA
VALORE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



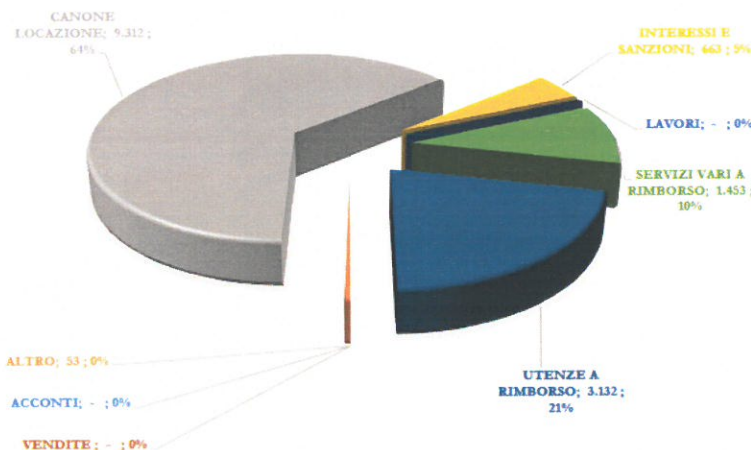
COMUNE DI BUGGIANO - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

CONFRONTO DI DOGGIO - ANALISI RISCOSSIONE CLIENTELA														
VOCE DI BILANCIAMENTO	RIMBORSO	RISC_COMP	RISC_RFS_2017	RISC_RFS_2018	RISC_RFS_2019	RISC_RFS_2020	RISC_RFS_2021	TOT_RISC_RFS	% RISC_COMP	% RISC_RFS	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2016	55.777	46.968	4.521	1.270	394	229	-	6.043	84,20%	9,52%	93,84%	4,89%	48	2.264
ACCENTUATI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	597	515	15	39	19	19	63	84,20%	2,11%	96,81%	5,19%	48	19	
CANONE LOCAZIONE	46.987	40.130	3.607	725	320	120	5.830	84,20%	2,22%	96,32%	5,68%	48	1.727	
INTERESSI E SANZIONI	553	134	66	70	9	9	131	97,84%	1,64%	99,51%	19,35%	48	68	
LAVORI	1.377	1.262	115	-	-	-	115	91,65%	8,35%	100,00%	0,00%	48	-	
SERVIZI VARI A RIMBORSO	1.548	2.690	237	241	112	40	630	79,81%	6,67%	93,54%	5,44%	48	229	
UTENZE A RIMBORSO	3.013	2.237	201	206	72	43	565	74,24%	7,68%	92,92%	1,41%	48	331	
ANNO 2017	51.083	43.587	-	9.203	384	385	-	6.061	83,24%	9,02%	93,26%	5,89%	47	2.520
ACCENTUATI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	846	815	-	31	-	-	-	96,34%	3,64%	100,00%	0,00%	47	-	
CANONE LOCAZIONE	43.663	38.114	-	4.130	404	195	4.730	83,10%	9,90%	93,94%	6,02%	47	2.616	
INTERESSI E SANZIONI	543	193	-	180	15	22	217	94,20%	11,90%	100,00%	27,20%	47	155	
LAVORI	345	345	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	47	-	
SERVIZI VARI A RIMBORSO	2.912	1.889	-	440	188	92	640	63,97%	14,81%	85,12%	14,80%	47	442	
UTENZE A RIMBORSO	2.504	2.148	-	542	55	40	643	73,90%	11,73%	89,31%	10,79%	47	313	
ANNO 2018	89.181	60.968	-	-	5.943	552	337	6.835	68,24%	10,64%	78,88%	5,89%	48	2.684
ACCENTUATI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	897	897	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	48	-	
CANONE LOCAZIONE	43.402	38.724	-	-	5.199	470	210	5.878	89,29%	11,49%	98,24%	1,79%	48	800
INTERESSI E SANZIONI	540	316	-	-	34	9	54	94,33%	4,42%	94,05%	15,95%	48	190	
LAVORI	304	152	-	-	52	-	52	74,61%	23,39%	100,00%	0,00%	48	-	
SERVIZI VARI A RIMBORSO	3.431	2.909	-	-	184	28	236	84,80%	5,34%	91,75%	8,29%	48	285	
UTENZE A RIMBORSO	8.048	5.889	-	-	472	60	892	87,40%	5,44%	94,52%	16,50%	48	1.211	
ANNO 2019	89.224	43.687	-	-	-	4.632	-	4.632	51,90%	9,42%	54,38%	5,72%	47	2.494
ACCENTUATI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	367	351	-	-	-	16	-	95,63%	4,37%	100,00%	0,00%	47	-	
CANONE LOCAZIONE	41.340	35.155	-	-	-	3.987	20	50,34%	5,84%	94,84%	5,32%	47	2.188	
INTERESSI E SANZIONI	516	230	-	-	20	-	20	56,31%	3,93%	94,24%	45,79%	47	234	
LAVORI	281	281	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	47	-	
SERVIZI VARI A RIMBORSO	3.153	2.444	-	-	-	279	-	88,44%	6,80%	92,12%	7,28%	47	229	
UTENZE A RIMBORSO	4.932	4.387	-	-	-	311	-	89,24%	6,20%	95,32%	6,62%	47	331	
ANNO 2020	55.498	30.349	-	-	-	2.706	2.706	39,72%	4,68%	55,68%	6,86%	45	2.442	
ACCENTUATI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	740	577	-	-	-	139	-	76,97%	16,54%	95,33%	4,47%	45	34	
CANONE LOCAZIONE	47.476	43.270	-	-	-	2.237	2.237	91,14%	4,71%	95,85%	4,15%	45	1.971	
INTERESSI E SANZIONI	57	42	-	-	-	0	0	72,68%	0,52%	73,40%	20,60%	45	15	
LAVORI	1.096	1.063	-	-	-	223	223	87,34%	5,34%	93,68%	6,92%	45	270	
SERVIZI VARI A RIMBORSO	3.318	3.057	-	-	-	197	197	92,18%	5,21%	95,37%	6,62%	45	154	
UTENZE A RIMBORSO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COMPLESSIVO	272.124	130.758	4.531	6.203	7.048	5.747	3.084	26.754	84,80%	9,42%	94,63%	6,27%	47	14.610

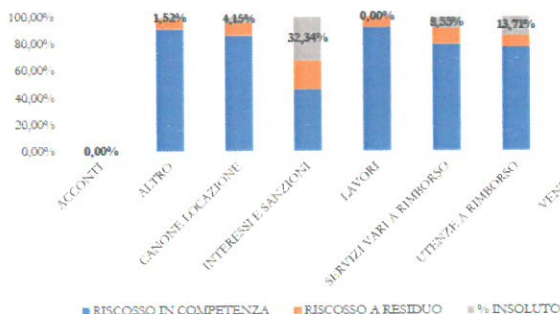
Riepilogo:

VOCE DI BILANCIAMENTO	RIMBORSO	RISC_COMP	RISC_RFS_2017	RISC_RFS_2018	RISC_RFS_2019	RISC_RFS_2020	RISC_RFS_2021	TOT_RISC_RFS	% RISC_COMP	% RISC_RFS	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ACCENTUATI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	3.435	3.154	15	60	-	35	139	249	91,27%	7,21%	98,48%	1,52%	47	53
CANONE LOCAZIONE	224.849	193.384	3.867	4.853	5.925	4.771	2.447	21.863	86,12%	9,74%	95,86%	4,15%	47	9.512
INTERESSI E SANZIONI	2.050	944	66	250	80	57	9	443	66,03%	21,61%	87,64%	32,34%	47	14
LAVORI	2.206	2.040	115	-	52	-	-	147	92,41%	7,53%	100,00%	0,00%	48	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	17.000	13.936	237	641	403	440	230	2.011	79,62%	11,83%	91,45%	8,55%	47	31
UTENZE A RIMBORSO	22.843	17.430	231	548	688	443	-	2.021	77,44%	8,87%	96,29%	13,77%	47	47
TOTALE COMPLESSIVO	272.124	130.758	4.531	6.203	7.048	5.747	3.084	26.754	84,80%	9,42%	94,63%	6,27%	47	14.610

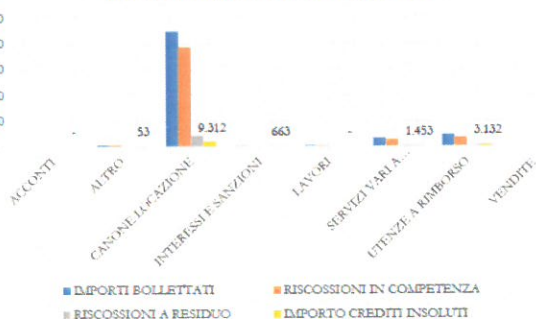
COMUNE DI BUGGIANO
COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021
RELATIVI AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI BUGGIANO
PERCENTUALI MEDIE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI BUGGIANO
VALORE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



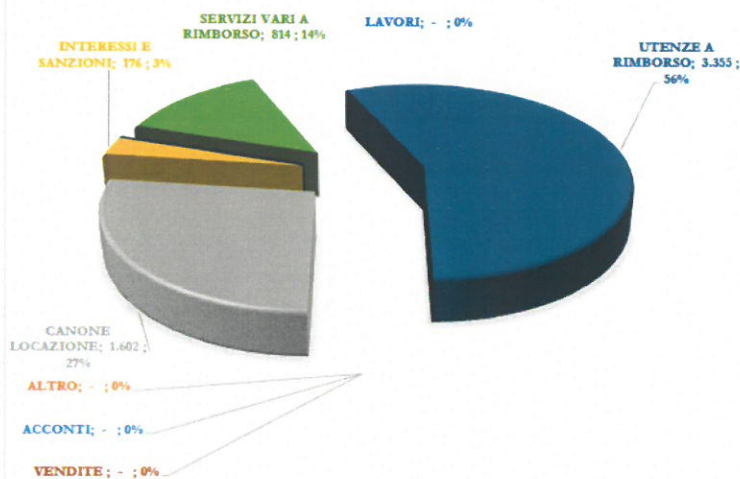
COMUNE DI LAMPORECCHIO - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

VOCE DI BILIEZZAZIONE	EMISSO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLOTO ULTIME 5 ANNI	UTENTI INSOLENZA MEDIA	INDEBITAMENTO PRO CAPITE	CREDITI ULTIME 5 ANNI
ANNO 2017	26.508	22.563	3.978	1.220	-	-	-	4.198	86,00%	10,00%	100,00%	9,00%	28	-	239
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	470	404	66	-	-	-	-	470	86,00%	13,00%	100,00%	9,00%	28	-	-
CANONE LOCAZIONE	21.628	19.244	1.497	860	-	-	-	2.357	89,00%	6,92%	100,00%	9,00%	28	-	-
INTERESSI E SANZIONI	886	240	105	42	-	-	-	387	62,00%	27,13%	100,00%	19,00%	28	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	1.221	1.264	202	108	-	-	-	230	100,00%	21,00%	100,00%	19,00%	28	-	-
UTENZE A RIMBORSO	5.055	5.170	1.117	211	-	-	-	5.387	73,00%	22,00%	100,00%	9,00%	28	-	-
ANNO 2018	33.272	27.667	5.605	1.870	1.800	1.800	1.800	6.270	82,00%	10,00%	100,00%	9,00%	28	9,28	446
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	500	444	-	37	67	-	-	604	81,30%	6,44%	100,00%	9,00%	28	-	-
CANONE LOCAZIONE	21.694	20.826	-	2.369	423	-	-	2.792	87,00%	10,00%	100,00%	9,00%	28	-	-
INTERESSI E SANZIONI	917	240	-	127	70	-	-	337	50,30%	24,52%	88,41%	11,50%	28	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	2.421	2.453	-	407	90	-	-	337	76,60%	14,30%	87,86%	14,30%	28	-	-
UTENZE A RIMBORSO	6.187	6.459	-	1.026	450	-	-	1.476	72,00%	15,70%	90,00%	15,00%	28	-	-
ANNO 2019	36.647	31.537	5.110	1.800	1.800	1.800	1.800	6.200	86,00%	10,00%	100,00%	9,00%	28	9,28	446
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	90	90	-	-	-	-	-	180	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	28	-	-
CANONE LOCAZIONE	20.197	24.000	-	-	-	-	-	2.107	91,93%	6,92%	100,00%	9,00%	28	-	-
INTERESSI E SANZIONI	429	155	-	-	-	-	-	82	76,70%	14,00%	97,86%	14,00%	28	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	2.613	2.653	-	-	-	-	-	519	78,60%	18,10%	95,37%	18,10%	28	-	-
UTENZE A RIMBORSO	7.394	6.838	-	-	-	-	-	1.218	81,60%	10,20%	90,00%	10,20%	28	-	-
ANNO 2020	31.624	26.341	5.283	1.800	1.800	1.800	1.800	6.200	83,00%	10,00%	100,00%	9,00%	28	9,28	446
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	108	108	-	-	-	-	-	216	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	28	-	-
CANONE LOCAZIONE	22.111	19.365	-	-	-	-	-	2.746	87,00%	10,70%	98,37%	1,30%	28	-	-
INTERESSI E SANZIONI	312	220	-	-	-	-	-	48	70,30%	15,30%	85,72%	14,28%	28	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	3.209	2.694	-	-	-	-	-	515	71,20%	11,50%	89,30%	10,70%	28	-	-
UTENZE A RIMBORSO	5.684	4.155	-	-	-	-	-	1.529	73,00%	13,40%	85,70%	14,28%	28	-	-
ANNO 2021	36.382	29.329	7.053	1.800	1.800	1.800	1.800	6.200	80,00%	10,00%	100,00%	9,00%	28	9,28	446
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	273	273	-	-	-	-	-	546	81,70%	12,20%	100,00%	9,00%	28	-	-
CANONE LOCAZIONE	25.921	22.815	-	-	-	-	-	3.106	88,32%	7,20%	95,52%	4,60%	28	-	-
INTERESSI E SANZIONI	389	34	-	-	-	-	-	2	34,00%	2,00%	81,00%	81,00%	28	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	2.711	1.864	-	-	-	-	-	847	68,70%	6,00%	76,30%	25,30%	28	-	-
UTENZE A RIMBORSO	7.187	4.208	-	-	-	-	-	2.979	60,50%	10,00%	60,50%	30,50%	28	-	-
TOTALE COMPLESSIVO	183.942	150.489	3.078	5.283	4.204	4.200	3.600	6.007	84,40%	10,00%	96,30%	9,00%	28	20,47	5.047

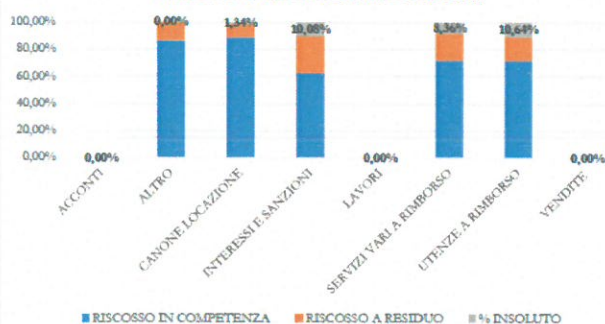
Riepilogo:

VOCE DI BILIEZZAZIONE	EMISSO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLOTO ULTIME 5 ANNI	UTENTI INSOLENZA MEDIA	INDEBITAMENTO PRO CAPITE	CREDITI ULTIME 5 ANNI
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	1.406	1.206	66	37	67	-	-	34	86,00%	13,00%	100,00%	9,00%	28	-	-
CANONE LOCAZIONE	119.465	106.347	1.497	3.227	2.229	2.000	1.800	11.515	89,02%	9,64%	98,66%	1,54%	28	-	-
INTERESSI E SANZIONI	1.745	1.094	180	180	180	70	5	475	62,60%	27,23%	89,82%	10,00%	28	-	-
LAVORI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	9.738	7.012	202	312	573	319	288	2.505	72,00%	19,64%	91,64%	9,54%	28	-	-
UTENZE A RIMBORSO	31.515	22.659	1.117	1.247	1.207	1.200	723	5.503	71,90%	17,40%	89,30%	10,44%	28	-	-
VENDITE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COMPLESSIVO	183.942	150.489	3.078	5.283	4.204	4.200	3.600	6.007	84,40%	10,00%	96,30%	9,00%	28	20,47	5.047

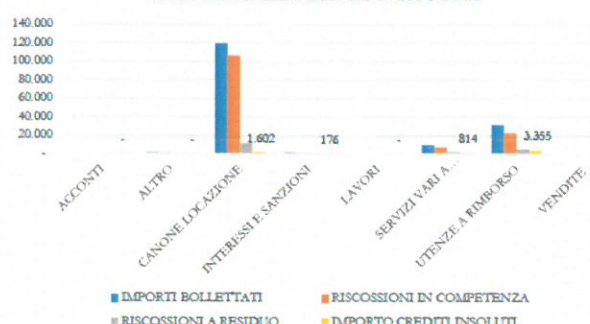
COMUNE DI LAMPORECCHIO COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021 RELATIVI AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI LAMPORECCHIO PERCENTUALI MEDIE INSOLOTO RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI LAMPORECCHIO VALORE INSOLOTO RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



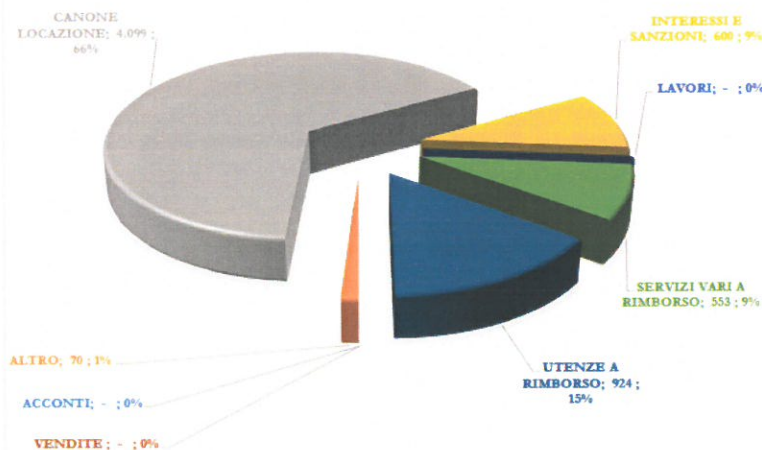
COMUNE DI LARCIANO - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

VOCE DI BILIEZZAZIONE	EMISSO	RISC_COMP	RISC_RFS_2017	RISC_RFS_2018	RISC_RFS_2019	RISC_RFS_2020	RISC_RFS_2021	TOT_RISC_RFS	% RISC_COMP	% RISC_RFS	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI IN SOLVENZA MEDIO PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2017	61.084	97.007	5.766	41	-	-	-	5.807	95,36%	6,26%	99,62%	8,69%	30	242
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	207	170	57	-	-	-	-	37	62,32%	17,68%	100,00%	0,00%	30	-
CANONE LOCAZIONE	52.085	25.746	2.021	76	-	-	-	2.097	38,29%	4,54%	99,29%	9,71%	30	229
INTERESSI E SANZIONI	139	124	2	-	-	-	-	4	88,33%	2,00%	92,24%	7,78%	30	11
SERVIZI VARI A RIMBORSO	5.225	4.934	204	2	-	-	-	206	94,67%	5,49%	99,94%	0,00%	30	3
UTENZE A RIMBORSO	23.472	22.069	1.401	-	-	-	-	1.401	94,03%	5,97%	100,00%	0,00%	30	-
ANNO 2018	60.269	94.507	-	4.354	346	-	-	4.700	93,87%	7,40%	99,95%	1,42%	29	711
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	989	952	-	-	-	-	-	952	96,31%	0,00%	96,31%	5,00%	30	1,00
CANONE LOCAZIONE	31.148	27.999	-	2.314	201	-	-	2.515	89,78%	6,29%	98,04%	1,94%	30	409
INTERESSI E SANZIONI	205	183	-	21	1	-	-	22	81,90%	7,00%	89,33%	30,89%	30	91
SERVIZI VARI A RIMBORSO	5.265	4.898	-	318	33	-	-	352	93,03%	6,68%	99,71%	0,29%	30	16
UTENZE A RIMBORSO	22.472	20.536	-	1.480	47	-	-	1.527	93,32%	6,68%	100,00%	0,00%	30	-
ANNO 2019	59.240	93.236	-	-	3.998	861	89	4.948	93,64%	8,22%	97,86%	2,43%	29	1.461
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	130	86	-	-	-	74	-	74	47,12%	52,88%	100,00%	0,00%	29	-
CANONE LOCAZIONE	31.870	27.771	-	-	2.117	749	40	2.905	87,44%	9,31%	96,25%	3,74%	29	1.194
INTERESSI E SANZIONI	446	168	-	-	49	36	-	85	24,30%	19,10%	43,40%	56,60%	29	252
SERVIZI VARI A RIMBORSO	1.364	927	-	-	418	7	-	425	87,99%	30,99%	98,97%	1,03%	29	14
UTENZE A RIMBORSO	25.772	24.364	-	-	1.408	7	-	1.415	94,54%	5,46%	100,00%	0,00%	29	-
ANNO 2020	54.391	87.550	-	-	-	6.932	-	6.932	87,32%	9,00%	96,32%	5,37%	29	638
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	320	320	-	-	-	-	-	320	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	29	-
CANONE LOCAZIONE	34.641	30.845	-	-	-	2.801	-	2.801	80,99%	8,00%	97,09%	2,91%	29	1.014
INTERESSI E SANZIONI	477	302	-	-	-	28	-	28	42,42%	5,88%	48,30%	51,70%	29	347
SERVIZI VARI A RIMBORSO	7.905	6.556	-	-	-	1.336	-	1.336	82,93%	16,93%	99,83%	0,17%	29	14
UTENZE A RIMBORSO	10.229	9.839	-	-	-	769	-	769	85,10%	6,80%	98,90%	1,10%	29	153
ANNO 2021	63.885	96.096	-	-	-	-	3.087	3.087	95,99%	4,99%	96,98%	3,02%	29	678
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	292	219	-	-	-	-	-	219	86,71%	0,00%	86,71%	13,29%	29	34
CANONE LOCAZIONE	35.022	32.136	-	-	-	1.835	-	1.835	91,74%	5,24%	97,00%	3,00%	29	1.094
INTERESSI E SANZIONI	31	36	-	-	-	0	-	0	99,64%	0,16%	100,00%	0,00%	29	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	14.356	13.176	-	-	-	873	-	873	91,74%	4,87%	96,47%	5,53%	29	307
UTENZE A RIMBORSO	13.395	12.449	-	-	-	578	-	578	93,31%	5,30%	97,23%	2,77%	29	371
TOTALE COMPLESSIVO	298.200	270.757	5.766	4.324	4.336	3.774	3.087	33.084	95,79%	7,38%	97,82%	2,69%	29	6.247

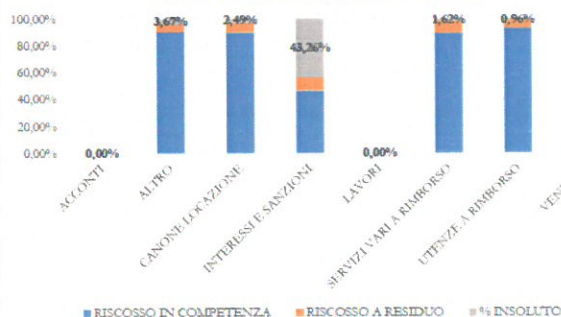
Riepilogo:

VOCE DI BILIEZZAZIONE	EMISSO	RISC_COMP	RISC_RFS_2017	RISC_RFS_2018	RISC_RFS_2019	RISC_RFS_2020	RISC_RFS_2021	TOT_RISC_RFS	% RISC_COMP	% RISC_RFS	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI IN SOLVENZA PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	1.906	1.728	37	-	-	74	-	110	90,35%	5,77%	96,33%	3,67%	29	70
CANONE LOCAZIONE	164.766	148.451	2.021	2.312	2.382	1.548	1.876	12.218	90,10%	7,41%	97,51%	2,49%	29	4.099
INTERESSI E SANZIONI	1.388	648	2	23	50	34	0	109	46,73%	10,07%	56,94%	43,28%	29	406
LAVORI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	54.112	36.480	284	-	-	449	1.343	675	89,38%	9,00%	98,38%	1,62%	29	553
UTENZE A RIMBORSO	10.037	89.442	1.401	1.480	1.435	743	-	5.059	93,31%	5,90%	99,04%	0,96%	29	91
VENDITE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COMPLESSIVO	298.200	270.757	5.766	4.324	4.336	3.774	3.087	33.084	95,79%	7,38%	97,82%	2,69%	29	6.247

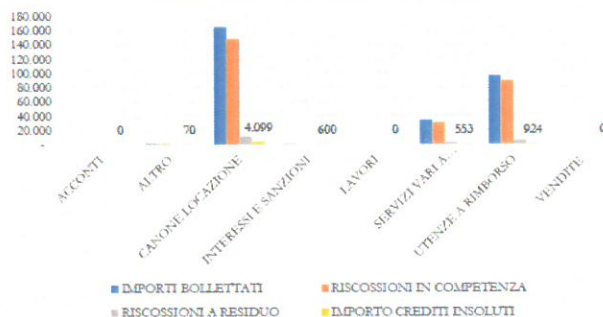
COMUNE DI LARCIANO
COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021
RELATIVI AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI LARCIANO
PERCENTUALI MEDIE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI LARCIANO
VALORE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



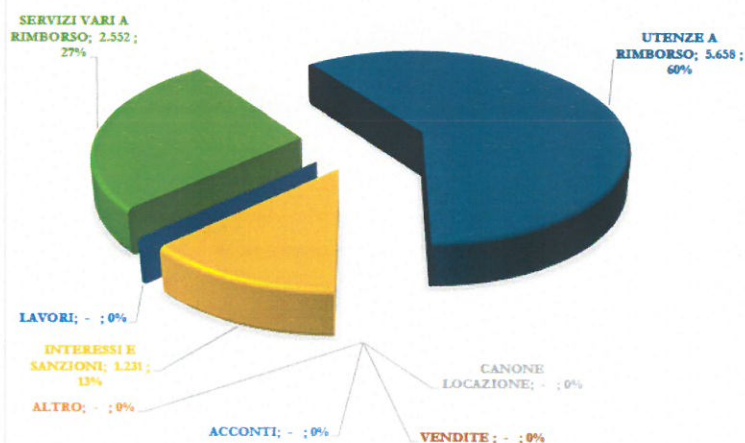
COMUNE DI MASSA E COZZILLE - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

SOMME DI MASSA E COZZELE - ANALISI RISCOSSIONE CLIENTI															
VOCE DI RILETTAZIONE	FINISIO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	%RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INISOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INISOLVENZA MEDIA PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI	
ANNO 2016	11.971	42.420	4.234	482	1.388	727	-	6.739	84,02%	12,09%	94,77%	5,23%	80	84,28	2.794
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	208	217	81	-	-	-	-	81	72,94%	27,06%	100,00%	0,00%	80	-	-
CANONE LOCAZIONE	456	456	-	-	-	-	-	456	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	80	-	-
INTERESSI E SANZIONI	882	250	98	6	88	48	-	1.259	28,39%	20,80%	44,81%	32,84%	80	8,80	395
SERVIZI VARI A RIMBORSO	4.261	5.019	445	176	383	79	-	10.538	84,17%	14,51%	96,82%	7,40%	80	4,80	218
UTENZE A RIMBORSO	44.837	37.180	3.612	200	888	580	-	43.795	83,33%	11,93%	95,32%	4,60%	80	42,80	2.181
ANNO 2017	33.224	23.623	-	3.889	1.134	928	250	6.201	70,24%	17,69%	87,93%	3,81%	48	22,48	1.889
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	209	104	-	38	-	66	-	314	50,48%	45,52%	100,00%	0,00%	48	-	-
INTERESSI E SANZIONI	1.387	723	-	68	17	94	22	1.977	52,09%	14,21%	66,24%	33,76%	48	18,80	488
SERVIZI VARI A RIMBORSO	1.963	7.940	-	344	48	300	59	9.654	83,09%	9,49%	92,49%	7,51%	48	15,80	718
UTENZE A RIMBORSO	24.175	19.249	-	3.274	1.165	409	308	40.340	79,09%	20,49%	100,00%	4,51%	48	2,80	86
ANNO 2018	33.924	20.481	-	-	3.993	632	103	5.728	86,30%	9,48%	95,80%	4,80%	48	32,38	1.243
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	830	533	-	-	-	-	-	1.363	84,27%	15,73%	100,00%	0,00%	48	-	-
CANONE LOCAZIONE	703	703	-	-	-	-	-	1.406	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	48	-	-
INTERESSI E SANZIONI	1.414	846	-	-	188	36	10	2.458	59,81%	14,89%	75,33%	23,69%	48	7,80	354
LAVORI	224	174	-	-	80	-	-	478	71,63%	22,37%	100,00%	0,00%	48	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	16.501	6.488	-	-	981	402	71	23.963	81,90%	13,89%	95,89%	4,77%	48	9,80	438
UTENZE A RIMBORSO	21.880	19.085	-	-	687	304	42	41.918	87,43%	10,42%	96,42%	3,53%	48	16,80	771
ANNO 2019	30.684	20.001	-	-	-	4.282	-	4.282	85,77%	15,00%	85,77%	4,80%	47	27,88	1.180
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	659	579	-	-	-	40	-	1.278	80,61%	9,39%	100,00%	0,00%	47	-	-
LAVORI	271	271	-	-	-	-	-	542	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	47	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	13.527	10.388	-	-	-	-	-	23.915	81,47%	17,20%	98,67%	1,33%	47	4,80	847
UTENZE A RIMBORSO	17.266	14.075	-	-	-	-	-	31.341	81,80%	11,80%	93,77%	4,63%	47	26,80	1.144
ANNO 2020	33.486	28.377	-	-	-	-	2.820	2.820	84,38%	7,53%	91,91%	4,30%	48	35,79	1.144
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	486	422	-	-	-	-	34	544	92,80%	7,20%	100,00%	0,00%	48	-	-
CANONE LOCAZIONE	1.359	1.359	-	-	-	-	-	2.718	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	48	-	-
INTERESSI E SANZIONI	145	106	-	-	-	-	5	256	73,42%	3,64%	77,88%	22,02%	48	1,80	53
SERVIZI VARI A RIMBORSO	17.796	15.283	-	-	-	-	1.411	24.490	84,32%	7,99%	94,29%	5,71%	48	21,80	1.012
UTENZE A RIMBORSO	15.489	13.684	-	-	-	-	1.075	29.248	83,80%	6,52%	90,67%	10,40%	48	51,80	1.729
TOTALE COMPLESSIVO	105.278	103.881	4.234	6.281	4.485	6.749	3.938	33.687	82,60%	12,23%	94,90%	3,80%	48	103,87	9.480

Riepilogo:

VOCE DI BILIEZZAZIONE	FINISIO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INISOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INISOLVENZA MEDIA PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	3.231	3.844	81	38	90	126	34	377	81,32%	14,84%	100,00%	0,00%	48	-
CANONE LOCAZIONE	2.479	2.479	-	-	-	-	-	4.958	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	48	-
INTERESSI E SANZIONI	3.627	1.924	98	68	291	178	38	678	50,27%	17,57%	67,84%	32,84%	48	25
LAVORI	486	445	-	-	80	-	-	911	89,80%	10,20%	100,00%	0,00%	48	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	16.558	47.687	445	680	3.317	2.866	1.341	6.549	83,20%	15,29%	95,49%	4,51%	48	53
UTENZE A RIMBORSO	124.637	104.360	3.612	3.494	2.738	3.459	1.325	14.819	83,73%	11,77%	95,46%	4,54%	48	117
TOTALE COMPLESSIVO	105.278	103.881	4.234	6.281	4.485	6.749	3.938	33.687	82,60%	12,23%	94,90%	3,80%	48	103,87

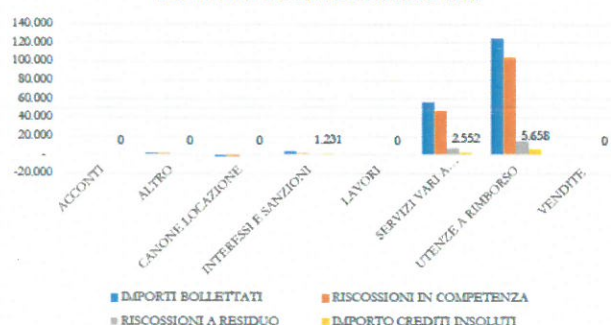
**COMUNE DI MASSA E COZZILLE
COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021
RELATIVI AL PERIODO 2016-2020**



**COMUNE DI MASSA E COZZILLE
PERCENTUALI MEDIE INISOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020**



**COMUNE DI MASSA E COZZILLE
VALORE INISOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020**



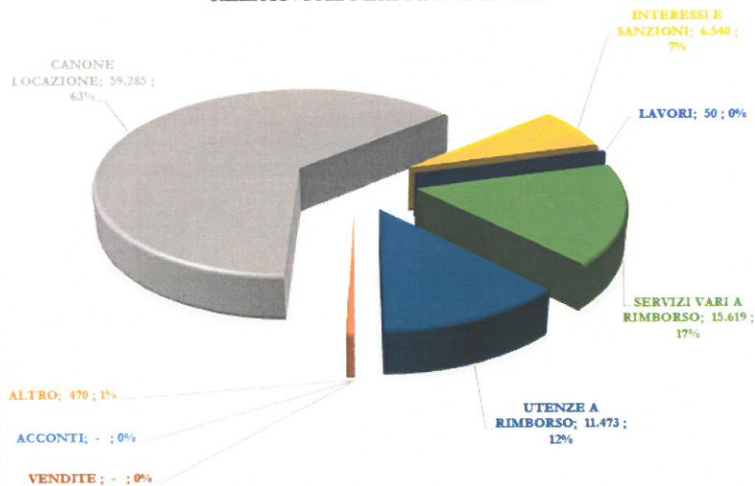
COMUNE DI MONSUMMANO TERME - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

VOCE DI ROLLETTAZIONE	EMISSO	RISC_COMP	RISC_RFS_2017	RISC_RFS_2018	RISC_RFS_2019	RISC_RFS_2020	RISC_RFS_2021	TOT_RISC_RFS	% RISC_COMP	% RISC_RFS	% RISC_TOT	% MEDIA INROLITO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOVENZA MEDI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2017	276.453	228.077	23.479	5.201	3.089	6.822	651	30.492	79,30%	13,20%	93,50%	6,60%	137	33.293
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	940	864	18	5	23	-	-	40	91,31%	4,84%	96,15%	3,80%	137	37
CANONE LOCAZIONE	179.564	141.503	14.933	1.736	1.685	3.072	221	21.646	79,24%	12,22%	91,30%	5,40%	137	13.456
INTERESSI E SANZIONI	2.298	369	349	122	80	91	21	644	25,31%	20,01%	53,92%	40,00%	137	8.000
LAVORI	490	490	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	137	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	62.149	49.402	6.130	1.477	796	891	127	9.403	79,46%	13,17%	94,90%	5,40%	137	3.944
UTENZE A RIMBORSO	52.003	23.863	3.029	1.471	323	439	80	6.144	46,56%	14,82%	69,20%	10,61%	137	3.391
ANNO 2018	309.539	237.668	-	13.889	3.237	6.458	853	35.105	89,72%	8,90%	98,62%	10,60%	136	29.733
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	791	535	-	-	-	-	-	-	87,46%	0,00%	87,46%	32,54%	136	236
CANONE LOCAZIONE	165.801	134.322	-	6.763	1.541	3.089	349	13.742	81,34%	8,30%	89,64%	10,54%	136	12.030
INTERESSI E SANZIONI	4.330	1.369	-	232	136	197	25	630	31,62%	14,54%	46,77%	52,80%	136	17.000
LAVORI	999	30	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	136	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	68.564	56.132	-	4.303	843	843	219	6.142	82,25%	9,84%	91,29%	8,71%	136	44,000
UTENZE A RIMBORSO	30.501	25.332	-	2.540	722	529	-	3.792	79,54%	11,74%	87,60%	12,51%	136	3.763
ANNO 2019	285.336	222.048	-	-	-	27.749	384	27.924	63,77%	10,07%	73,84%	5,20%	135	15.633
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	2.734	1.035	-	-	-	1.406	-	1.406	37,32%	17,87%	55,19%	4,81%	135	134
CANONE LOCAZIONE	173.380	144.995	-	-	-	16.773	116	16.889	83,62%	9,74%	93,36%	8,64%	135	11.556
INTERESSI E SANZIONI	6.486	3.628	-	-	-	232	-	232	36,36%	3,38%	40,72%	40,40%	135	2.420
LAVORI	999	30	-	-	-	380	-	380	4,93%	0,00%	100,00%	0,00%	135	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	62.929	53.306	-	-	-	5.958	43	6.403	85,68%	9,34%	95,02%	4,80%	135	22,000
UTENZE A RIMBORSO	23.220	19.076	-	-	-	2.723	25	2.748	82,14%	13,12%	95,26%	5,72%	135	1.320
ANNO 2020	36.293	47.549	-	-	-	4.932	-	4.932	12,88%	9,88%	22,76%	5,20%	134	1.620
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	320	320	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	134	-
CANONE LOCAZIONE	34.611	30.845	-	-	-	2.803	-	2.803	80,99%	8,00%	88,99%	9,00%	134	8,000
INTERESSI E SANZIONI	477	202	-	-	-	20	-	20	42,42%	5,80%	58,22%	31,70%	134	2,000
SERVIZI VARI A RIMBORSO	7.305	6.556	-	-	-	1.336	-	1.336	82,93%	16,80%	99,73%	9,17%	134	14
UTENZE A RIMBORSO	10.526	9.626	-	-	-	768	-	768	88,20%	5,80%	94,00%	5,80%	134	303
ANNO 2021	938.299	579.147	-	-	-	-	28.133	28.133	30,20%	6,20%	36,40%	6,20%	82	15.949
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	1.779	1.427	-	-	-	-	-	-	80,21%	17,34%	97,55%	2,48%	132	44
CANONE LOCAZIONE	286.462	179.439	-	-	-	-	11.137	11.137	47,52%	5,40%	52,92%	6,90%	132	91,000
INTERESSI E SANZIONI	842	508	-	-	-	-	55	55	65,30%	6,52%	66,80%	33,12%	132	2,000
LAVORI	618	519	-	-	-	-	49	49	84,00%	7,01%	91,01%	8,00%	132	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	88.236	77.275	-	-	-	7.087	-	7.087	80,20%	6,07%	86,26%	5,70%	132	22,000
UTENZE A RIMBORSO	23.276	19.332	-	-	-	1.407	-	1.407	60,13%	6,43%	66,56%	10,44%	132	1,000
TOTALE COMPLESSIVO	1.884.699	977.664	23.479	20.479	6.326	41.763	21.362	105.899	62,62%	9,00%	71,61%	7,00%	139	872,39

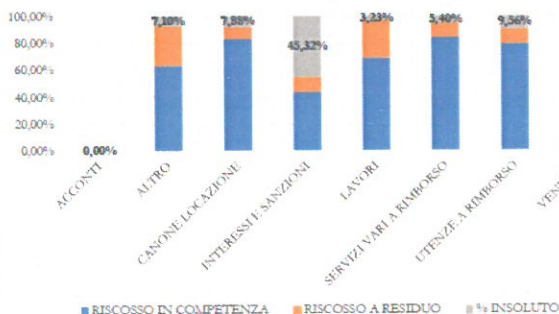
Riepilogo:

VOCE DI ROLLETTAZIONE	EMISSO	RISC_COMP	RISC_RFS_2017	RISC_RFS_2018	RISC_RFS_2019	RISC_RFS_2020	RISC_RFS_2021	TOT_RISC_RFS	% RISC_COMP	% RISC_RFS	% RISC_TOT	% MEDIA INROLITO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOVENZA MEDI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2017	276.453	228.077	23.479	5.201	3.089	6.822	651	30.492	79,30%	13,20%	93,50%	6,60%	137	33.293
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	940	864	18	5	23	-	-	40	91,31%	4,84%	96,15%	3,80%	137	37
CANONE LOCAZIONE	179.564	141.503	14.933	1.736	1.685	3.072	221	21.646	79,24%	12,22%	91,30%	5,40%	137	13.456
INTERESSI E SANZIONI	2.298	369	349	122	80	91	21	644	25,31%	20,01%	53,92%	40,00%	137	8.000
LAVORI	490	490	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	137	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	62.149	49.402	6.130	1.477	796	891	127	9.403	79,46%	13,17%	94,90%	5,40%	137	3.944
UTENZE A RIMBORSO	52.003	23.863	3.029	1.471	323	439	80	6.144	46,56%	14,82%	69,20%	10,61%	137	3.391
ANNO 2018	309.539	237.668	-	13.889	3.237	6.458	853	35.105	89,72%	8,90%	98,62%	10,60%	136	29.733
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	791	535	-	-	-	-	-	-	87,46%	0,00%	87,46%	32,54%	136	236
CANONE LOCAZIONE	165.801	134.322	-	6.763	1.541	3.089	349	13.742	81,34%	8,30%	89,64%	10,54%	136	12.030
INTERESSI E SANZIONI	4.330	1.369	-	232	136	197	25	630	31,62%	14,54%	46,77%	52,80%	136	17.000
LAVORI	999	30	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	136	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	68.564	56.132	-	4.303	843	843	219	6.142	82,25%	9,84%	91,29%	8,71%	136	44,000
UTENZE A RIMBORSO	30.501	25.332	-	2.540	722	529	-	3.792	79,54%	11,74%	87,60%	12,51%	136	3.763
ANNO 2019	285.336	222.048	-	-	-	27.749	384	27.924	63,77%	10,07%	73,84%	5,20%	135	15.633
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	2.734	1.035	-	-	-	1.406	-	1.406	37,32%	17,87%	55,19%	4,81%	135	134
CANONE LOCAZIONE	173.380	144.995	-	-	-	16.773	116	16.889	83,62%	9,74%	93,36%	8,64%	135	11.556
INTERESSI E SANZIONI	6.486	3.628	-	-	-	232	-	232	36,36%	3,38%	40,72%	40,40%	135	2.420
LAVORI	999	30	-	-	-	380	-	380	4,93%	0,00%	100,00%	0,00%	135	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	62.929	53.306	-	-	-	5.958	43	6.403	85,68%	9,34%	95,02%	4,80%	135	22,000
UTENZE A RIMBORSO	23.220	19.076	-	-	-	2.723	25	2.748	82,14%	13,12%	95,26%	5,72%	135	1.320
ANNO 2020	36.293	47.549	-	-	-	4.932	-	4.932	12,88%	9,88%	22,76%	5,20%	134	1.620
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	320	320	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	134	-
CANONE LOCAZIONE	34.611	30.845	-	-	-	2.803	-	2.803	80,99%	8,00%	88,99%	9,00%	134	8,000
INTERESSI E SANZIONI	477	202	-	-	-	20	-	20	42,42%	5,80%	58,22%	31,70%	134	2,000
SERVIZI VARI A RIMBORSO	7.305	6.556	-	-	-	1.336	-	1.336	82,93%	16,80%	99,73%	9,17%	134	14
UTENZE A RIMBORSO	10.526	9.626	-	-	-	768	-	768	88,20%	5,80%	94,00%	5,80%	134	303
ANNO 2021	938.299	579.147	-	-	-	-	28.133	28.133	30,20%	6,20%	36,40%	6,20%	82	15.949
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	1.779	1.427	-	-	-	-	-	-	80,21%	17,34%	97,55%	2,48%	132	44
CANONE LOCAZIONE	286.462	179.439	-	-	-	-	11.137	11.137	47,52%	5,40%	52,92%	6,90%	132	91,000
INTERESSI E SANZIONI	842	508	-	-	-	-	55	55	65,30%	6,52%	66,80%	33,12%	132	2,000
LAVORI	618	519	-	-	-	-	49	49	84,00%	7,01%	91,01%	8,00%	132	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	88.236	77.275	-	-	-	7.087	-	7.087	80,20%	6,07%	86,26%	5,70%	132	22,000
UTENZE A RIMBORSO	23.276	19.332	-	-	-	1.407	-	1.407	60,13%	6,43%	66,56%	10,44%	132	1,000
TOTALE COMPLESSIVO	1.884.699	977.664	23.479	20.479	6.326	41.763	21.362	105.899	62,62%	9,00%	71,61%	7,00%	139	872,39

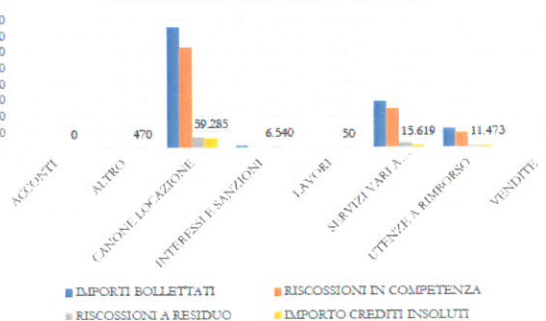
**COMUNE DI MONSUMMANO TERME
COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021
RELATIVI AL PERIODO 2016-2020**



**COMUNE DI MONSUMMANO TERME
PERCENTUALI MEDIE INSOLENTE
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020**



**COMUNE DI MONSUMMANO TERME
VALORE INSOLENTE
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020**



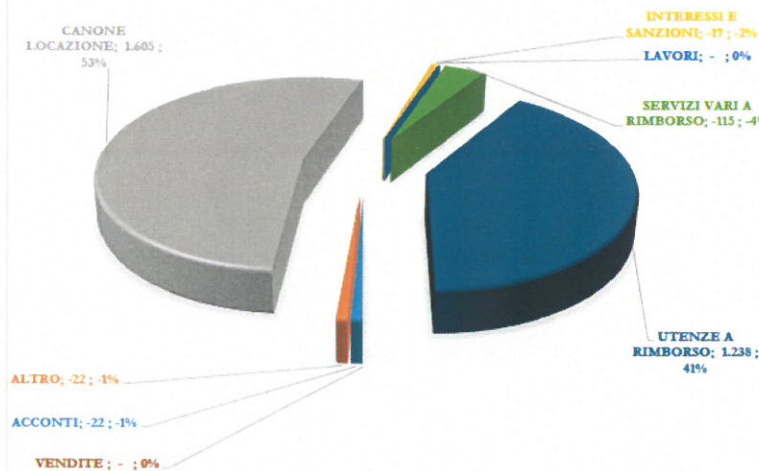
COMUNE DI MONTALE - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

VOCE DI BILANCIAMENTO	EMERITO	BISC_COMP	BISC_RES_2017	BISC_RES_2018	BISC_RES_2019	BISC_RES_2020	BISC_RES_2021	TOT_BISC_RES	% BISC_COMP	% BISC_RES	% BISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI IN SOLVENZA MEDI	PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2016	34.389	26.736	2.433	-	-	-	-	2.433	92,64%	7,32%	99,96%	0,00%	22	-	-
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CANONE LOCAZIONE	1.240	1.240	-	-	-	-	-	1.240	91,02%	4,35%	100,00%	0,00%	22	-	-
INTERESSI E SANZIONI	8	8	4	-	-	-	-	4	91,54%	42,64%	100,00%	0,00%	22	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	4.916	5.732	283	-	-	-	-	283	92,95%	7,85%	100,00%	0,00%	22	-	-
UTENZE A RIMBORSO	7.970	7.970	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ANNO 2017	35.587	22.976	-	2.689	-	-	-	2.689	92,64%	6,20%	98,84%	0,00%	22	12,38	2.497
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	475	475	-	-	-	-	-	475	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	22	-	-
CANONE LOCAZIONE	22.833	21.384	-	1.427	-	-	-	1.427	92,64%	5,12%	100,00%	0,00%	22	-	-
INTERESSI E SANZIONI	44	38	5	-	-	-	-	38	87,89%	90,52%	100,00%	0,00%	22	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	4.940	5.683	-	255	-	-	-	255	91,28%	6,54%	91,82%	0,00%	22	13,80	331
UTENZE A RIMBORSO	7.992	7.992	-	623	-	-	-	623	92,30%	8,20%	92,49%	0,00%	22	27,89	681
ANNO 2018	31.282	46.538	-	-	4.596	382	-	4.978	95,46%	9,20%	99,66%	0,00%	22	9,53	391
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	397	397	-	-	-	-	-	397	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	22	-	-
CANONE LOCAZIONE	30.949	28.972	-	2.264	111	-	-	2.375	92,32%	7,64%	100,00%	0,00%	22	-	-
INTERESSI E SANZIONI	45	42	-	23	0	-	-	23	64,81%	33,49%	100,00%	0,00%	22	-	-
LAVORI	118	-	-	118	-	-	-	118	0,00%	100,00%	100,00%	0,00%	22	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	1.467	1.584	-	468	1	-	-	469	94,99%	29,18%	125,77%	0,00%	22	22,80	444
UTENZE A RIMBORSO	18.584	14.028	-	1.722	-	-	-	1.722	92,17%	9,37%	96,54%	0,00%	22	32,80	637
ANNO 2019	46.238	45.588	-	-	-	2.449	-	2.449	94,67%	5,00%	99,67%	0,00%	22	6,89	9
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	203	203	-	-	-	-	-	203	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	22	-	-
CANONE LOCAZIONE	29.868	27.484	-	-	2.400	-	-	2.400	91,99%	6,00%	100,00%	0,00%	22	-	-
INTERESSI E SANZIONI	187	176	-	-	11	-	-	11	94,28%	5,54%	100,00%	0,00%	22	-	-
LAVORI	391	391	-	-	-	-	-	391	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	22	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	4.415	4.170	-	-	244	-	-	244	94,46%	5,54%	100,00%	0,00%	22	-	-
UTENZE A RIMBORSO	9.209	9.205	-	-	5	-	-	5	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	22	-	-
ANNO 2020	42.482	38.893	-	-	-	2.642	-	2.642	92,99%	6,20%	99,19%	0,00%	22	-	-
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	144	144	-	-	-	-	-	144	33,33%	46,67%	100,00%	0,00%	22	-	-
CANONE LOCAZIONE	32.402	30.889	-	-	-	1.793	-	1.793	94,47%	5,53%	100,00%	0,00%	22	-	-
INTERESSI E SANZIONI	19	19	-	-	-	0	-	0	94,95%	0,00%	100,00%	0,00%	22	-	-
LAVORI	489	391	-	-	-	-	-	391	74,82%	25,18%	100,00%	0,00%	22	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	18.199	17.842	283	353	468	245	-	1.289	93,86%	6,97%	100,00%	0,00%	22	5	115
UTENZE A RIMBORSO	49.422	45.558	198	623	1.722	5	-	2.427	91,76%	5,12%	97,88%	0,00%	22	59	1.238
TOTALE COMPLESSIVO	287.726	302.484	2.433	2.689	4.596	2.762	2.642	12.583	92,67%	6,80%	96,72%	1,28%	21	127,65	2.649

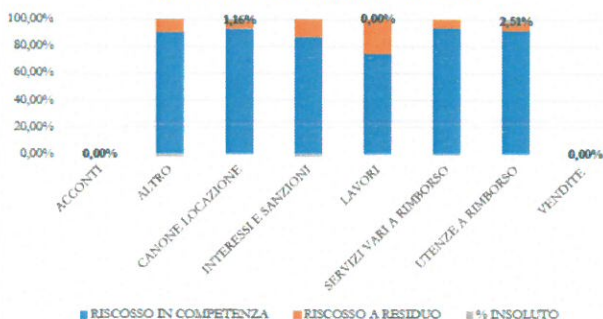
Riepilogo:

VOCE DI BILANCIAMENTO	EMERITO	BISC_COMP	BISC_RES_2017	BISC_RES_2018	BISC_RES_2019	BISC_RES_2020	BISC_RES_2021	TOT_BISC_RES	% BISC_COMP	% BISC_RES	% BISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI IN SOLVENZA MEDI	PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	1.240	1.240	-	-	-	-	-	1.240	90,46%	11,44%	101,92%	-1,92%	21	-	1
CANONE LOCAZIONE	120.142	120.417	1.548	1.427	2.264	2.511	1.793	8.483	92,95%	5,88%	98,84%	1,18%	21	76	1.869
INTERESSI E SANZIONI	525	280	4	5	23	11	0	39	86,84%	16,54%	100,00%	-4,18%	21	1	17
LAVORI	489	391	-	-	-	-	-	391	74,82%	25,18%	100,00%	0,00%	21	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	18.199	17.842	283	353	468	245	-	1.289	93,86%	6,97%	100,00%	-0,87%	21	5	115
UTENZE A RIMBORSO	49.422	45.558	198	623	1.722	5	-	2.427	91,76%	5,12%	97,88%	2,51%	21	59	1.238
TOTALE COMPLESSIVO	287.726	302.484	2.433	2.689	4.596	2.762	2.642	12.583	92,67%	6,80%	96,72%	1,28%	21	127,65	2.649

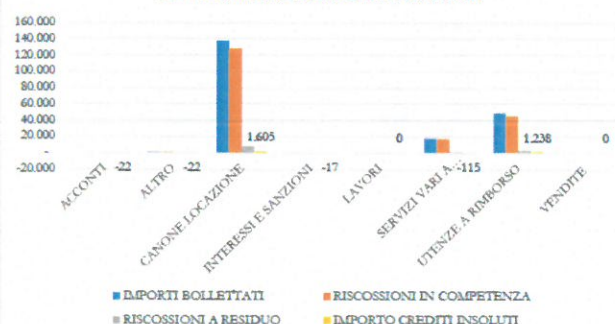
COMUNE DI MONTALE COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021 RELATIVI AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI MONTALE PERCENTUALI MEDIE INSOLUTO RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI MONTALE VALORE INSOLUTO RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



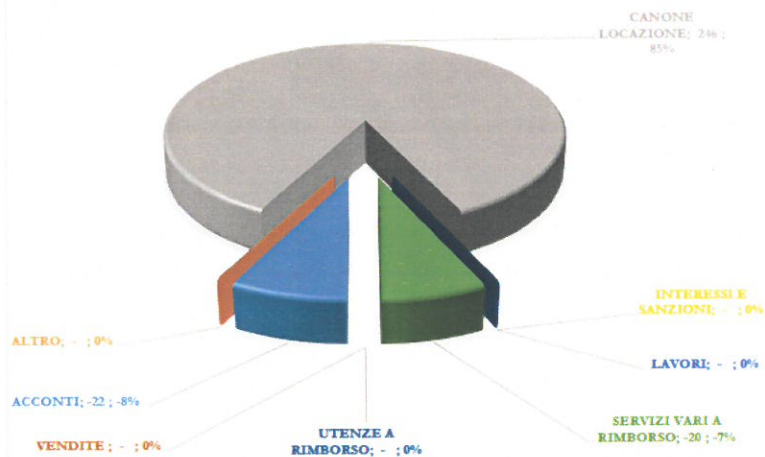
COMUNE DI MONTECATINI TERME - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

VOCE DI BILANCIAMENTO	EMESSO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 3 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MESI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 3 ANNI
ANNO 2017	3.237	2.969	279	-	-	-	-	279	91,6%	6,2%	97,8%	6,2%	2	-
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CANONE LOCAZIONE	3.215	2.947	268	-	-	-	-	268	91,6%	8,1%	100,0%	0,0%	2	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	22	22	-	-	-	-	-	22	91,6%	8,1%	100,0%	0,0%	2	-
ANNO 2018	3.244	3.074	-	279	-	-	-	279	94,8%	2,6%	97,4%	6,2%	2	11,30
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CANONE LOCAZIONE	3.215	2.947	-	268	-	-	-	268	91,6%	8,6%	92,3%	7,6%	2	123,80
SERVIZI VARI A RIMBORSO	20	27	-	2	-	-	-	27	91,6%	13,4%	106,0%	44,5%	2	10,00
ANNO 2019	3.230	3.039	-	-	-	-	-	-	93,8%	0,0%	93,8%	0,0%	2	-
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CANONE LOCAZIONE	3.215	2.947	-	-	-	-	-	-	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	2	-
ALTRO	15	15	-	-	-	-	-	15	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	2	-
CANONE LOCAZIONE	1.914	1.914	-	-	-	-	-	-	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	2	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	24	24	-	-	-	-	-	-	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	2	-
ANNO 2020	1.981	1.910	-	-	-	85	-	85	91,6%	6,2%	97,8%	6,2%	2	-
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CANONE LOCAZIONE	1.957	1.793	-	-	-	163	-	163	91,6%	8,1%	100,0%	0,0%	2	-
INTERESSI E SANZIONI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	24	24	-	-	-	2	-	2	91,6%	8,1%	100,0%	0,0%	2	-
ANNO 2021	2.007	1.879	-	-	-	-	128	128	93,7%	6,3%	100,0%	6,3%	2	-
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CANONE LOCAZIONE	1.983	1.817	-	-	-	166	-	166	91,6%	8,1%	100,0%	0,0%	2	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	24	24	-	-	-	2	-	2	91,6%	8,1%	100,0%	0,0%	2	-
TOTALE COMPLESSIVO	12.481	11.899	279	279	-	303	307	689	93,8%	5,2%	99,0%	6,3%	2	11,34

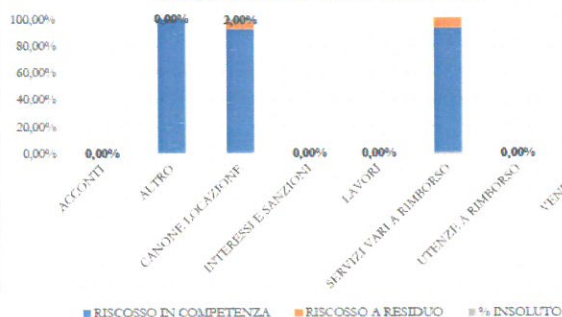
Riepilogo:

VOCE DI BILANCIAMENTO	EMESSO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 3 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MESI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 3 ANNI
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	72	72	-	-	-	-	-	72	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	2	-
CANONE LOCAZIONE	12.284	11.426	268	268	-	163	165	819	92,9%	5,0%	98,0%	2,0%	2	121
INTERESSI E SANZIONI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LAVORI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	125	117	2	2	-	2	2	28	91,6%	32,4%	114,0%	-14,0%	2	10
UTENZE A RIMBORSO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VENDITE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COMPLESSIVO	12.481	11.899	279	279	-	303	307	689	93,8%	5,2%	99,0%	6,3%	2	11,34

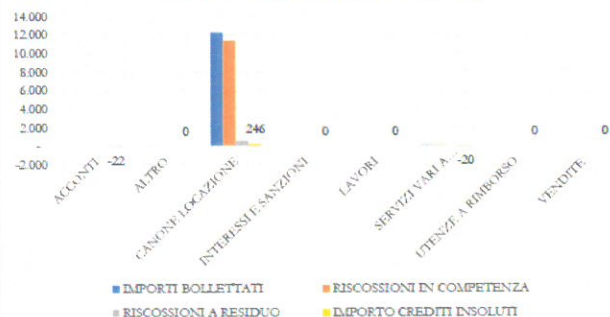
COMUNE DI MONTECATINI TERME
COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021
RELATIVI AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI MONTECATINI TERME
PERCENTUALI MEDIE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI MONTECATINI TERME
VALORE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



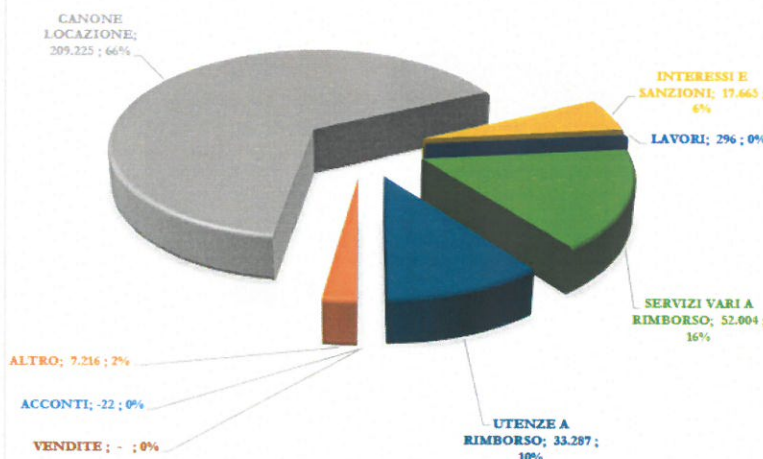
COMUNE DI PESCIA - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

VOCE DI BILANCIAMENTO	RESIDUO	RISC_COMP	RISC_RIS_2017	RISC_RIS_2018	RISC_RIS_2019	RISC_RIS_2020	RISC_RIS_2021	TOT_RISC_RIS	% RISC_COMP	% RISC_RIS	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDIA	INSOLVENZA PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2016	531.443	646.752	37.321	6.127	2.936	3.353	294	47.992	88,20%	9,80%	98,00%	8,80%	336	86,22	28.969
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	4.443	3.493	682	83	48	119	-	93	78,62%	20,95%	99,57%	9,43%	336	-	19
CANONE LOCAZIONE	456.187	352.258	31.524	3.569	2.589	2.901	194	40.730	86,99%	8,99%	94,92%	8,09%	336	49,00	23.178
INTERESSI E SANZIONI	2.954	1.233	405	70	100	121	0	696	41,74%	23,91%	65,29%	34,71%	336	5,00	1.023
LAVORI	1.420	1.449	530	-	34	12	-	576	78,50%	24,69%	100,00%	9,40%	336	-	1
SERVIZI VARI A RIMBORSO	35.805	31.047	1.543	300	112	146	0	5.102	80,63%	9,77%	90,40%	9,00%	336	11,00	3.496
UTENZE A RIMBORSO	17.824	15.598	838	100	200	50	-	1.277	87,02%	7,12%	94,14%	5,86%	336	3,00	1.050
VENDETTA	20	20	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	336	-	0
ANNO 2017	531.440	646.752	-	34.333	9.627	6.586	694	50	82,49%	6,89%	89,39%	9,50%	332	227,29	89.348
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	4.243	3.294	-	218	97	-	24	22	78,17%	9,52%	79,69%	24,32%	332	3,00	1.037
CANONE LOCAZIONE	456.020	354.543	-	26.225	3.511	4.063	436	24	86,39%	8,07%	94,39%	13,90%	332	102,00	40.463
INTERESSI E SANZIONI	3.549	1.547	-	429	167	279	48	24	26,99%	9,49%	70,42%	29,52%	332	13,00	5.777
LAVORI	1.873	813	-	33	122	72	-	20	78,79%	2,33%	79,12%	21,88%	332	1,00	233
SERVIZI VARI A RIMBORSO	35.399	43.623	-	4.738	863	406	43	20	76,34%	9,04%	79,38%	21,22%	332	35,00	11.734
UTENZE A RIMBORSO	30.320	21.964	-	2.691	2.677	1.316	53	20	72,42%	6,07%	72,49%	22,51%	332	20,00	8.142
ANNO 2018	681.231	474.284	-	-	42.678	12.362	1.934	86.674	70,80%	9,49%	80,30%	10,80%	329	234,21	79.261
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	3.597	2.894	-	-	491	-	-	491	80,51%	13,79%	94,31%	5,69%	329	1,00	201
CANONE LOCAZIONE	471.310	381.820	-	-	33.423	8.139	1.728	43.288	81,01%	9,18%	90,20%	9,80%	329	149,00	46.201
INTERESSI E SANZIONI	6.234	1.947	-	-	714	304	41	1.058	23,53%	12,79%	36,32%	65,68%	329	16,00	5.268
LAVORI	667	667	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	329	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	67.287	50.111	-	-	4.624	1.132	144	5.902	73,60%	6,39%	80,00%	16,40%	329	34,00	11.174
UTENZE A RIMBORSO	10.216	76.887	-	-	3.329	2.588	14	5.936	73,46%	11,82%	85,28%	14,72%	329	23,00	7.364
ANNO 2019	351.681	465.303	-	-	-	84.249	350	84.599	70,02%	9,22%	80,24%	10,02%	333	287,09	68.561
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	3.134	2.815	-	-	-	235	-	235	80,32%	7,59%	97,91%	2,13%	333	-	67
CANONE LOCAZIONE	461.327	379.817	-	-	-	41.321	208	41.529	82,14%	9,09%	91,24%	8,84%	333	122,00	40.781
INTERESSI E SANZIONI	13.187	3.971	-	-	-	1.976	39	1.976	4,32%	41,80%	56,10%	33,90%	333	21,00	7.288
LAVORI	575	469	-	-	-	71	-	71	81,58%	12,28%	93,86%	6,14%	333	-	30
SERVIZI VARI A RIMBORSO	77.302	67.139	-	-	-	3.893	71	7.964	75,56%	10,25%	85,81%	14,19%	333	38,00	12.178
UTENZE A RIMBORSO	26.344	24.869	-	-	-	3.441	12	3.453	87,02%	9,80%	92,82%	22,79%	333	23,00	8.418
ANNO 2020	619.208	507.267	-	-	-	35.343	35.343	85,59%	5,79%	90,39%	9,49%	10,00%	330	229,68	63.094
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	10.826	5.118	-	-	-	1.818	1.818	1.818	26,80%	14,79%	41,59%	54,41%	330	18,00	5.891
CANONE LOCAZIONE	497.545	402.882	-	-	-	26.143	26.143	26.143	86,19%	5,59%	91,74%	8,26%	330	117,00	38.609
INTERESSI E SANZIONI	1.194	405	-	-	-	73	73	73	80,64%	6,28%	86,94%	43,06%	330	2,00	514
LAVORI	402	376	-	-	-	-	-	-	93,53%	0,00%	93,53%	6,47%	330	-	26
SERVIZI VARI A RIMBORSO	54.588	76.326	-	-	-	5.401	5.401	5.401	80,69%	5,79%	86,49%	13,51%	330	29,00	12.181
UTENZE A RIMBORSO	44.649	34.541	-	-	-	2.227	2.227	2.227	79,92%	4,92%	84,84%	15,08%	330	26,00	8.082
TOTALE COMPLESSIVO	2.884.239	2.350.638	37.321	30.469	52.543	73.941	36.884	84.558	82,04%	6,89%	88,94%	10,36%	332	963,44	209.671

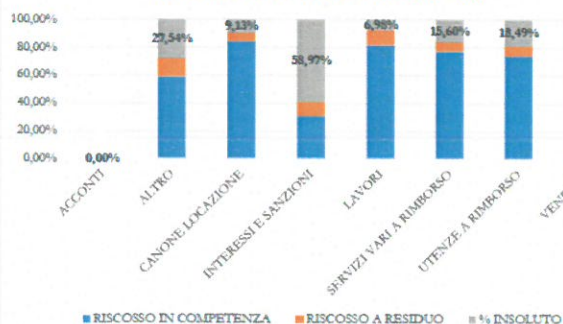
Riepilogo:

VOCE DI BILANCIAMENTO	RESIDUO	RISC_COMP	RISC_RIS_2017	RISC_RIS_2018	RISC_RIS_2019	RISC_RIS_2020	RISC_RIS_2021	TOT_RISC_RIS	% RISC_COMP	% RISC_RIS	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDIA	INSOLVENZA PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	24.205	15.493	682	301	435	353	1.842	22	59,22%	13,34%	72,56%	27,44%	332	-	23
CANONE LOCAZIONE	2.291.398	1.936.440	31.524	29.794	30.681	56.428	28.709	131.734	86,29%	6,62%	90,97%	9,13%	332	631	209.225
INTERESSI E SANZIONI	28.997	9.363	405	499	981	1.780	223	2.988	31,09%	9,97%	41,06%	58,94%	332	53	17.465
LAVORI	4.242	3.474	330	53	156	155	-	672	81,07%	11,12%	93,20%	6,80%	332	1	209
SERVIZI VARI A RIMBORSO	333.403	288.244	3.343	3.043	5.374	9.644	3.801	23.151	71,40%	8,94%	80,34%	19,66%	332	157	52.004
UTENZE A RIMBORSO	180.863	133.659	838	2.791	5.714	7.379	2.310	13.117	74,23%	7,28%	81,51%	18,49%	332	101	53.287
VENDETTA	20	20	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	332	-	0
TOTALE COMPLESSIVO	2.884.239	2.350.638	37.321	30.469	52.543	73.941	36.884	84.558	82,04%	6,89%	88,94%	10,36%	332	963	209.671

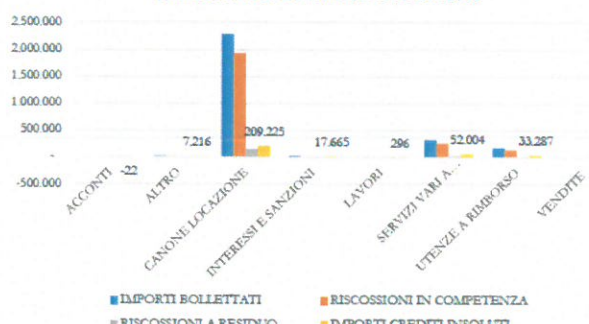
COMUNE DI PESCIA COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021 RELATIVI AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI PESCIA PERCENTUALI MEDIE INSOLUTO RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI PESCIA VALORE INSOLUTO RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



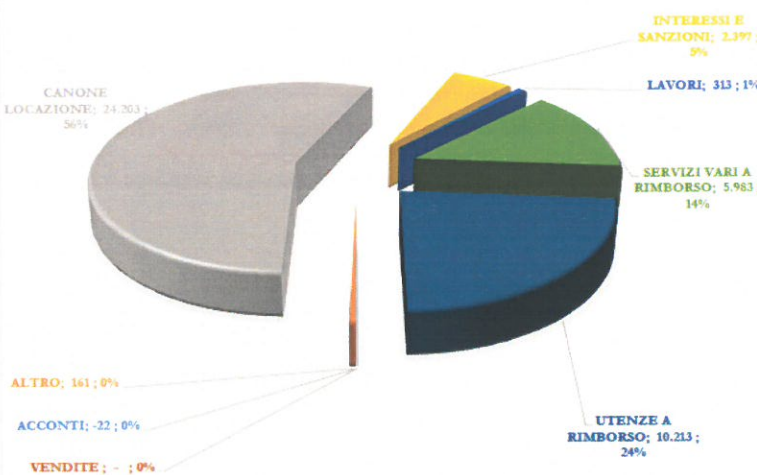
COMUNE DI PIEVE A NIEVOLE - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

VOCE DI BILANCIAMENTO	RIMBORSO	RISC_COMP	RISC_RFS_2017	RISC_RFS_2018	RISC_RFS_2019	RISC_RFS_2020	RISC_RFS_2021	TOT_RISC_RFS	% RISC_COMP	% RISC_RFS	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2016	94.280	94.280	4.804	360	769	750	730	7.640	99,80%	7,20%	97,80%	2,40%	50	47,28
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	151	151	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	50	-
CANONE LOCAZIONE	52.928	40.234	2.090	540	591	520	510	5.444	57,81%	6,37%	61,79%	2,27%	24	1.161
INTERESSI E SANZIONI	548	860	34	14	30	27	41	144	60,37%	23,02%	83,39%	16,21%	50	2,80
SERVIZI VARI A RIMBORSO	14.132	12.149	860	6	132	391	255	1.663	85,97%	11,35%	97,31%	2,69%	50	8,00
UTENZE A RIMBORSO	30.322	27.253	1.815	80	252	202	209	2.060	89,81%	7,94%	97,75%	2,44%	50	16,00
ANNO 2017	92.093	92.093	-	1.400	599	50	-	80	97,80%	6,70%	97,70%	16,20%	50	127,28
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	798	615	-	144	-	-	-	23	77,07%	2,79%	79,87%	20,18%	50	1,00
CANONE LOCAZIONE	52.585	46.541	-	2.855	495	84	-	24	88,68%	0,04%	88,73%	17,32%	50	118,00
INTERESSI E SANZIONI	594	520	-	48	22	10	-	24	56,30%	2,52%	56,89%	63,17%	50	12,00
LAVORI	726	428	-	256	-	-	-	25	58,50%	1,44%	62,37%	17,63%	50	5,00
SERVIZI VARI A RIMBORSO	9.252	8.011	-	595	58	2	-	22	86,34%	0,24%	86,57%	15,18%	50	24,00
UTENZE A RIMBORSO	20.470	25.645	-	1.200	80	-	-	22	89,81%	0,00%	90,00%	13,12%	50	64,00
ANNO 2018	104.500	95.051	-	-	-	-	-	-	93,83%	8,60%	95,93%	10,67%	50	376,77
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	410	410	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	50	-
CANONE LOCAZIONE	66.475	54.920	-	-	-	-	-	-	82,63%	0,00%	82,63%	17,37%	50	231,00
INTERESSI E SANZIONI	1.436	619	-	-	-	-	-	-	43,10%	0,00%	43,10%	56,90%	50	16,00
LAVORI	397	351	-	-	-	-	-	-	88,19%	0,00%	88,19%	10,00%	50	1,00
SERVIZI VARI A RIMBORSO	12.341	10.264	-	-	-	-	-	-	83,17%	0,00%	83,17%	16,83%	50	42,00
UTENZE A RIMBORSO	21.733	19.272	-	-	-	-	-	-	88,72%	0,00%	88,72%	18,70%	50	89,00
ANNO 2019	95.631	83.069	-	-	-	5.603	-	5.603	58,50%	5,94%	64,43%	7,67%	50	150,47
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	570	570	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	50	-
CANONE LOCAZIONE	60.273	50.644	-	-	-	5.444	-	5.444	84,02%	9,03%	93,05%	6,94%	50	84,00
INTERESSI E SANZIONI	1.866	799	-	-	-	62	-	62	43,30%	0,00%	43,30%	56,70%	50	16,00
SERVIZI VARI A RIMBORSO	17.490	14.608	-	-	-	2.366	-	2.366	81,63%	13,22%	94,85%	5,15%	50	14,00
UTENZE A RIMBORSO	16.019	15.235	-	-	-	1.790	-	1.790	84,35%	0,00%	84,35%	5,80%	50	22,00
ANNO 2020	103.029	92.639	-	-	-	-	6.881	6.881	70,80%	6,60%	76,30%	3,40%	48	70,47
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	570	546	-	-	-	-	24	24	95,79%	4,21%	100,00%	0,00%	48	-
CANONE LOCAZIONE	84.695	59.402	-	-	-	3.942	-	3.942	91,82%	4,69%	97,51%	2,09%	48	28,00
INTERESSI E SANZIONI	156	85	-	-	-	9	-	9	54,40%	5,37%	60,40%	39,60%	48	1,00
LAVORI	25.192	22.321	-	-	-	1.485	-	1.485	88,61%	5,89%	94,50%	5,50%	48	29,00
SERVIZI VARI A RIMBORSO	12.416	10.484	-	-	-	1.121	-	1.121	86,44%	9,00%	95,47%	6,52%	48	17,00
UTENZE A RIMBORSO	115.366	97.871	-	-	-	1.992	-	1.992	86,13%	4,46%	90,99%	9,01%	50	206
TOTALE COMPLESSIVO	497.130	436.317	4.804	6.020	1.508	10.440	7.509	23.949	96,49%	6,62%	95,30%	8,40%	50	875,44

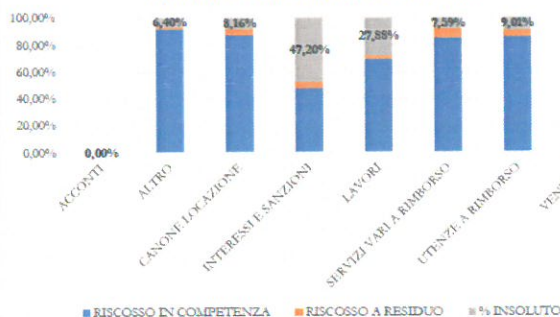
Riepilogo:

VOCE DI BILANCIAMENTO	RIMBORSO	RISC_COMP	RISC_RFS_2017	RISC_RFS_2018	RISC_RFS_2019	RISC_RFS_2020	RISC_RFS_2021	TOT_RISC_RFS	% RISC_COMP	% RISC_RFS	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	2.514	2.507	-	164	-	-	24	24	91,77%	1,23%	93,00%	0,40%	50	3
CANONE LOCAZIONE	294.487	219.569	2.090	3.355	1.018	5.444	4.102	12.805	87,80%	4,94%	91,84%	8,14%	50	468
INTERESSI E SANZIONI	5.080	2.433	34	62	90	62	90	249	47,90%	4,90%	52,80%	47,20%	50	48
LAVORI	1.122	794	-	258	-	-	-	25	69,90%	2,23%	72,12%	27,88%	50	4
SERVIZI VARI A RIMBORSO	78.812	67.353	860	599	390	2.719	1.740	5.476	85,44%	6,93%	92,41%	7,59%	50	121
UTENZE A RIMBORSO	115.366	97.871	1.815	1.500	120	1.992	1.403	5.282	86,13%	4,46%	90,99%	9,01%	50	206
TOTALE COMPLESSIVO	497.130	436.317	4.804	6.020	1.508	10.440	7.509	23.949	96,49%	6,62%	95,30%	8,40%	50	872

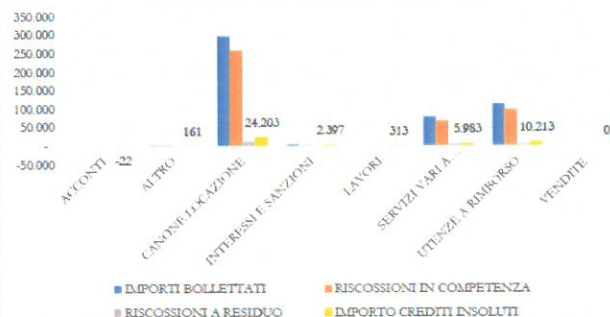
**COMUNE DI PIEVE A NIEVOLE
COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021
RELATIVI AL PERIODO 2016-2020**



**COMUNE DI PIEVE A NIEVOLE
PERCENTUALI MEDIE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020**



**COMUNE DI PIEVE A NIEVOLE
VALORE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020**



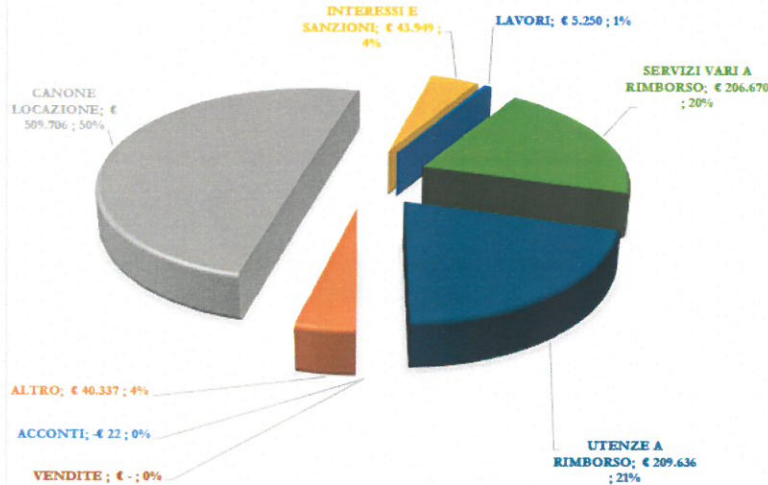
COMUNE DI PISTOIA - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

VOCE DI BILIEZZAZIONE	EMISSO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLO UTENTI 1 ANNI	UTENTI INSOLENZA PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 1 ANNI
ANNO 2016	1.481.289	1.275.899	82.838	11.864	15.479	16.077	4.689	88.612	79,37%	13,89%	93,26%	9,24%	921	16.888
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRI	23.931	14.223	1.393	199	156	-	-	1.780	59,44%	1,35%	60,79%	35,20%	921	1.844
CANONE LOCAZIONE	1.062.990	881.489	88.828	14.444	8.029	-	-	121.748	80,30%	11,46%	91,76%	8,44%	921	89.756
INTERESSI E SANZIONI	13.090	4.866	1.595	708	256	479	195	3.192	37,18%	24,38%	61,56%	38,44%	921	5.000
LAVORI	14.897	12.776	1.053	-	338	91	1.901	88.776	85,37%	10,07%	95,44%	4,16%	921	1.436
SERVIZI VARI A RIMBORSO	199.919	152.555	18.342	2.150	1.549	2.510	1.211	25.361	76,31%	12,49%	88,80%	17,13%	921	22.251
UTENZE A RIMBORSO	205.540	240.027	21.708	6.564	2.133	1.835	814	53.253	80,94%	11,21%	92,15%	7,81%	921	23.280
ANNO 2017	1.445.632	1.237.458	-	127.811	23.889	27.293	4.479	89.653	85,67%	9,82%	95,49%	10,62%	909	15.841
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRI	30.122	10.893	-	1.024	289	479	-	22	35,69%	0,11%	35,80%	46,20%	909	9.297
CANONE LOCAZIONE	1.065.092	881.762	-	84.232	6.464	8.029	2.478	23	82,79%	0,08%	82,87%	17,24%	909	191.307
INTERESSI E SANZIONI	19.580	8.130	-	2.368	597	762	465	24	41,63%	0,12%	41,75%	38,25%	909	13.408
LAVORI	8.875	7.180	-	973	300	40	44	25	80,80%	0,28%	81,08%	18,82%	909	2.000
SERVIZI VARI A RIMBORSO	199.803	150.484	-	17.511	1.538	1.555	647	22	75,31%	0,01%	75,32%	24,68%	909	54.000
UTENZE A RIMBORSO	201.549	228.787	-	21.853	9.083	4.051	965	22	78,48%	0,02%	78,50%	21,52%	909	49.000
ANNO 2018	1.680.833	1.275.739	-	163.889	27.063	30.633	10.633	108.633	75,93%	9,82%	85,75%	10,62%	879	15.841
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRI	30.683	12.847	-	1.201	155	34	1.390	62,11%	5,72%	67,83%	31,14%	879	7.300	
CANONE LOCAZIONE	1.064.571	880.149	-	82.651	10.714	5.565	108.872	81,25%	10,21%	91,46%	8,34%	879	191.307	
INTERESSI E SANZIONI	24.755	9.880	-	5.026	910	566	4.902	36,80%	18,18%	54,98%	45,21%	879	13.408	
LAVORI	8.431	5.339	-	917	310	202	1.242	70,69%	22,88%	93,57%	6,43%	879	2.000	
SERVIZI VARI A RIMBORSO	201.487	150.152	-	15.122	8.633	2.805	26.630	65,37%	12,07%	77,44%	22,56%	879	79.000	
UTENZE A RIMBORSO	239.097	270.291	-	20.672	5.542	1.410	27.477	79,50%	11,67%	91,17%	8,14%	879	24.000	
ANNO 2019	1.680.833	1.275.739	-	-	108.734	9.927	108.668	77,30%	10,49%	87,79%	10,38%	879	15.841	
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRI	19.017	12.551	-	-	-	-	62	141	64,00%	3,90%	67,90%	30,10%	879	7.300
CANONE LOCAZIONE	908.515	823.721	-	-	-	90.967	4.337	95.304	82,39%	9,54%	91,94%	9,05%	879	92.000
INTERESSI E SANZIONI	30.442	12.591	-	-	-	2.112	654	2.766	41,33%	9,08%	50,41%	49,59%	879	17.000
LAVORI	5.973	5.175	-	-	-	1.310	34	1.449	53,19%	24,27%	77,46%	22,53%	879	2.000
SERVIZI VARI A RIMBORSO	271.113	204.259	-	-	-	32.142	2.696	34.838	75,32%	12,88%	88,20%	17,80%	879	32.000
UTENZE A RIMBORSO	275.812	143.434	-	-	-	21.409	2.085	23.494	66,19%	11,44%	77,63%	22,37%	879	71.000
ANNO 2020	1.680.833	1.275.739	-	-	-	108.734	9.927	108.668	85,68%	9,49%	95,17%	9,89%	868	15.841
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRI	24.823	11.730	-	-	-	-	2.179	2.179	47,21%	9,78%	56,99%	44,01%	868	13.000
CANONE LOCAZIONE	1.091.784	950.530	-	-	-	-	63.453	63.453	87,00%	5,81%	92,81%	7,19%	868	90.000
INTERESSI E SANZIONI	4.575	2.563	-	-	-	-	899	899	87,71%	4,55%	92,26%	27,74%	868	1.000
LAVORI	5.078	5.543	-	-	-	-	272	272	69,39%	5,36%	74,75%	24,64%	868	1.000
SERVIZI VARI A RIMBORSO	283.249	235.598	-	-	-	-	18.153	18.153	81,73%	6,30%	88,03%	11,97%	868	40.000
UTENZE A RIMBORSO	283.560	115.114	-	-	-	-	22.690	22.690	79,31%	8,87%	88,18%	15,82%	868	47.000
TOTALE COMPLESSIVO	8.877.886	6.420.907	82.838	165.225	177.727	218.064	106.228	640.622	79,89%	9,89%	89,78%	10,67%	868	1.643.611

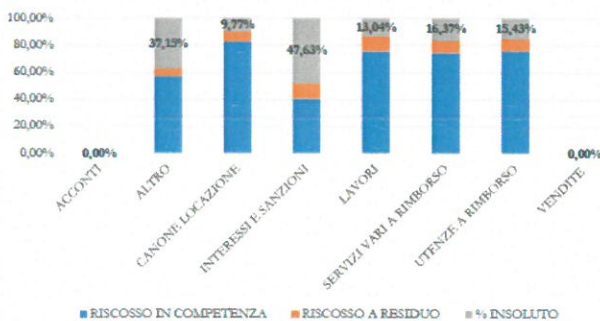
Riepilogo:

VOCE DI BILIEZZAZIONE	EMISSO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLO UTENTI 1 ANNI	UTENTI INSOLENZA MEDI	CREDITI ULTIMI 1 ANNI
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRI	108.577	42.144	1.190	-	1.257	1.280	-	2.537	51,24%	0,09%	51,33%	42,80%	868	9.400
CANONE LOCAZIONE	5.214.752	4.505.680	88.424	86.474	110.143	117.712	79.216	388.397	82,34%	1,67%	84,01%	9,77%	868	591.784
INTERESSI E SANZIONI	92.263	37.631	1.595	5.076	5.839	4.323	2.898	10.683	40,79%	11,50%	52,29%	47,63%	868	49.400
LAVORI	40.263	30.313	1.053	972	1.565	1.608	641	4.449	73,80%	11,13%	84,93%	13,04%	868	6.500
SERVIZI VARI A RIMBORSO	1.262.892	841.187	18.342	19.661	28.449	48.449	26.473	115.524	66,57%	9,11%	75,68%	14,37%	868	204.479
UTENZE A RIMBORSO	1.358.469	1.035.860	21.708	21.617	32.084	42.700	27.513	114.914	76,17%	8,46%	84,63%	15,47%	868	204.479
TOTALE COMPLESSIVO	8.877.886	6.420.907	82.838	165.225	177.727	218.064	106.228	640.622	79,89%	9,89%	89,78%	10,67%	868	1.643.611

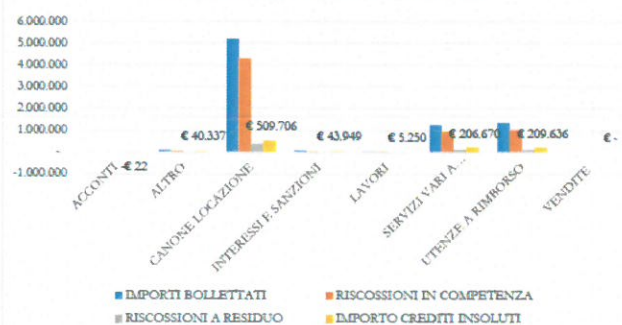
COMUNE DI PISTOIA COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021 RELATIVI AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI PISTOIA PERCENTUALI MEDIE INSOLO RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI PISTOIA VALORE INSOLO RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



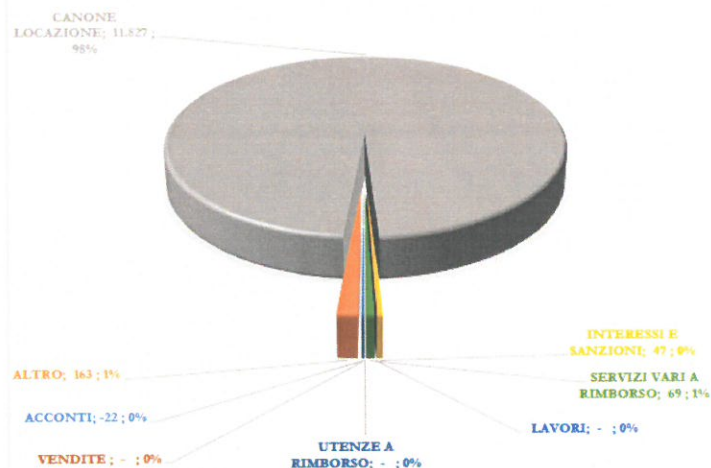
COMUNE DI PITEGLIO - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

VOCE DI BILANCIAMENTO	RIMBORSO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2016	19.742	17.047	1.891	-	-	-	-	1.891	86,30%	4,63%	92,93%	9,48%	16	1.891
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	219	219	-	-	-	-	-	219	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	16	219
CANONE LOCAZIONE	19.523	16.827	1.165	-	-	-	-	1.165	86,24%	4,84%	92,32%	1,64%	16	1.165
INTERESSI E SANZIONI	142	126	11	-	-	-	-	11	77,51%	8,52%	84,95%	15,45%	16	21
SERVIZI VARI A RIMBORSO	200	135	14	-	-	-	-	14	67,51%	5,71%	73,22%	5,50%	16	25
ANNO 2017	16.161	14.330	-	1.104	1.046	-	-	2.150	88,42%	5,20%	93,62%	15,20%	16	2.150
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	315	130	-	185	-	-	-	315	41,31%	7,00%	48,31%	61,31%	16	145
CANONE LOCAZIONE	15.846	13.806	-	970	1.008	-	-	1.978	86,97%	5,14%	92,11%	12,97%	16	1.978
INTERESSI E SANZIONI	156	127	-	14	19	-	-	33	80,51%	11,59%	92,10%	5,12%	16	45
SERVIZI VARI A RIMBORSO	200	165	-	15	24	-	-	39	85,34%	11,50%	96,84%	7,67%	16	59
ANNO 2018	20.454	18.051	-	-	1.763	-	-	1.763	73,80%	4,63%	78,43%	0,00%	16	1.763
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	120	120	-	-	-	-	-	120	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	16	120
CANONE LOCAZIONE	19.453	17.935	-	-	1.719	-	-	1.719	91,24%	8,74%	100,00%	0,00%	16	1.719
INTERESSI E SANZIONI	230	230	-	-	28	-	-	28	85,31%	10,47%	95,78%	0,00%	16	28
SERVIZI VARI A RIMBORSO	271	206	-	-	17	-	-	17	61,26%	7,62%	68,88%	0,00%	16	17
ANNO 2019	19.447	16.853	-	-	-	-	-	-	92,33%	0,00%	92,33%	7,68%	16	1.447
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	179	179	-	-	-	-	-	179	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	16	179
CANONE LOCAZIONE	18.864	17.393	-	-	-	-	-	-	92,20%	0,00%	92,20%	7,80%	16	1.471
INTERESSI E SANZIONI	260	260	-	-	-	-	-	-	95,39%	0,00%	95,39%	0,00%	16	260
SERVIZI VARI A RIMBORSO	243	224	-	-	-	-	-	-	92,18%	0,00%	92,18%	0,00%	16	243
ANNO 2020	23.337	17.826	-	-	-	-	-	1.021	76,37%	4,60%	80,97%	24,37%	16	1.021
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	84	84	-	-	-	-	-	84	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	16	84
CANONE LOCAZIONE	23.167	17.312	-	-	-	-	-	1.021	43,70%	4,07%	47,77%	27,44%	16	1.021
INTERESSI E SANZIONI	46	29	-	-	-	-	-	1	62,50%	2,71%	65,21%	34,40%	16	16
SERVIZI VARI A RIMBORSO	239	205	-	-	-	-	-	12	84,95%	5,01%	89,96%	10,19%	16	12
TOTALE COMPLESSIVO	101.842	85.631	1.891	1.104	2.819	-	1.027	4.917	84,80%	4,63%	89,43%	11,47%	16	4.917

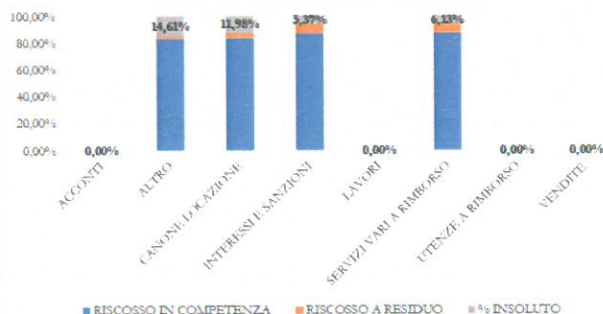
Riepilogo:

VOCE DI BILANCIAMENTO	RIMBORSO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	1.116	931	-	185	-	-	-	1.116	83,42%	1,97%	85,39%	14,61%	16	1.116
CANONE LOCAZIONE	16.719	12.962	1.165	970	2.127	-	-	4.262	76,44%	5,34%	81,78%	11,80%	16	4.262
INTERESSI E SANZIONI	862	770	11	14	42	-	-	127	87,31%	5,37%	92,68%	5,37%	16	127
LAVORI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	1.125	988	14	16	41	-	-	171	87,31%	6,07%	93,37%	4,13%	16	171
UTENZE A RIMBORSO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VENDITE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COMPLESSIVO	18.142	14.651	1.191	1.194	2.219	-	1.027	4.917	84,80%	4,63%	89,43%	11,47%	16	4.917

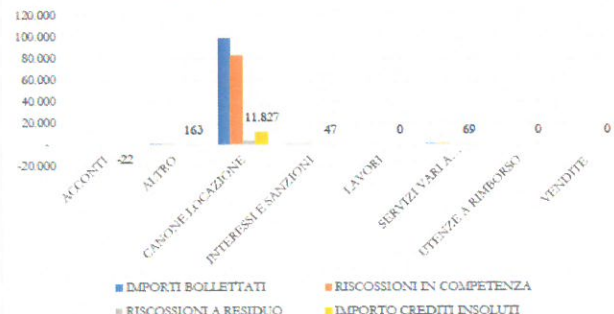
COMUNE DI PITEGLIO
COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021
RELATIVI AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI PITEGLIO
PERCENTUALI MEDIE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI PITEGLIO
VALORE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



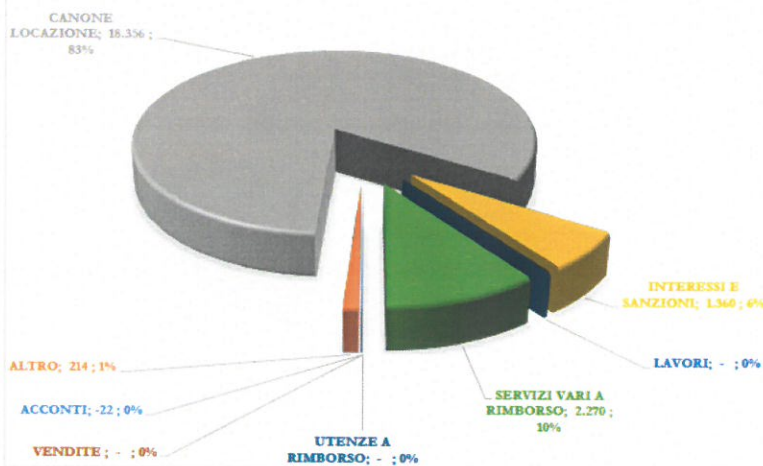
COMUNE DI PONTEBUGGIANESE - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

VOCE DI BOLLATTAZIONE	EMERITO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDIA PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2017	49.792	39.263	2.728	-	-	-	-	2.728	86,89%	8,09%	86,89%	18,82%	27	25,28
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	202	56	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CANONE LOCAZIONE	33.657	26.000	1.725	-	-	-	-	1.725	77,28%	5,13%	82,40%	17,80%	27	219,80
INTERESSI E SANZIONI	287	123	-	-	-	-	-	-	42,33%	6,08%	48,41%	35,99%	27	5,80
SERVIZI VARI A RIMBORSO	14.547	13.073	903	-	-	-	-	903	89,52%	6,20%	95,72%	15,62%	27	13,00
ANNO 2018	49.792	40.448	-	2.479	-	-	-	2.479	81,33%	6,20%	87,53%	16,24%	27	246,27
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	170	170	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	27	1,00
CANONE LOCAZIONE	34.113	26.506	-	1.558	-	-	-	1.558	80,89%	12,94%	93,84%	12,94%	27	1,00
INTERESSI E SANZIONI	620	72	-	8	-	-	-	8	11,62%	3,67%	15,29%	84,31%	27	15,00
SERVIZI VARI A RIMBORSO	13.059	13.870	-	915	-	-	-	915	90,65%	0,17%	90,82%	5,10%	27	51,00
ANNO 2019	49.792	43.776	-	-	1.568	-	-	1.568	87,89%	3,27%	91,16%	12,09%	27	244,69
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	989	989	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	27	-
CANONE LOCAZIONE	32.454	26.440	-	1.568	-	-	-	1.568	82,11%	4,22%	86,33%	13,67%	27	164,00
INTERESSI E SANZIONI	717	33	-	3	-	-	-	3	4,44%	0,39%	4,84%	94,96%	27	26,00
SERVIZI VARI A RIMBORSO	6.386	6.045	-	197	-	-	-	197	85,65%	5,08%	90,73%	2,77%	27	6,00
ANNO 2020	49.792	35.873	-	-	-	3.499	-	3.499	98,39%	6,08%	104,47%	4,80%	26	5,89
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	142	142	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	26	-
CANONE LOCAZIONE	27.197	24.690	-	-	-	2.499	-	2.499	90,02%	5,18%	95,20%	0,00%	26	-
INTERESSI E SANZIONI	40	35	-	-	-	4	-	4	86,69%	11,32%	98,01%	0,00%	26	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	12.307	10.990	-	-	-	1.307	-	1.307	89,30%	11,30%	100,60%	2,60%	26	3,00
ANNO 2021	49.792	37.878	-	-	-	-	3.203	3.203	98,89%	5,69%	97,58%	3,64%	26	32,78
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	76	42	-	-	-	-	34	34	55,61%	44,37%	100,00%	0,00%	26	-
CANONE LOCAZIONE	32.012	29.184	-	-	-	2.844	-	2.844	90,10%	7,32%	97,42%	1,37%	26	19,00
INTERESSI E SANZIONI	63	53	-	-	-	1	-	1	83,02%	2,13%	85,15%	14,01%	26	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	9.542	8.113	-	-	-	904	-	904	87,89%	9,46%	97,35%	5,51%	26	13,00
TOTALE COMPLESSIVO	220.440	186.876	2.728	2.479	1.568	3.499	3.203	11.508	86,79%	5,20%	89,99%	10,69%	27	433,78

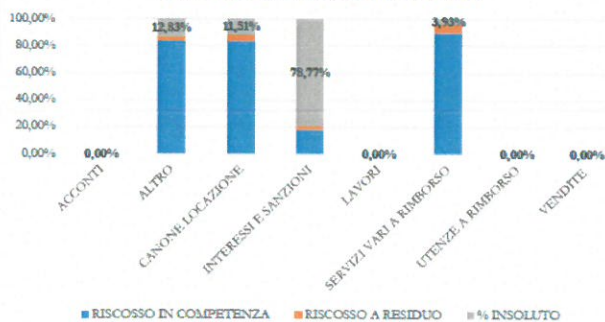
Riepilogo:

VOCE DI BOLLATTAZIONE	EMERITO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDIA PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	1.448	1.398	-	-	-	-	-	-	96,48%	0,00%	96,48%	0,00%	27	214
CANONE LOCAZIONE	199.432	133.117	1.725	-	-	-	-	1.725	66,79%	4,99%	71,77%	11,57%	27	699
INTERESSI E SANZIONI	1.726	316	-	-	-	-	-	-	18,33%	2,90%	21,23%	78,77%	27	51
LAVORI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	57.815	52.044	903	-	-	-	-	903	90,35%	6,07%	96,42%	5,93%	27	35
UTENZE A RIMBORSO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VENDITE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COMPLESSIVO	220.440	186.876	2.728	2.479	1.568	3.499	3.203	11.508	86,79%	5,20%	89,99%	10,69%	27	804

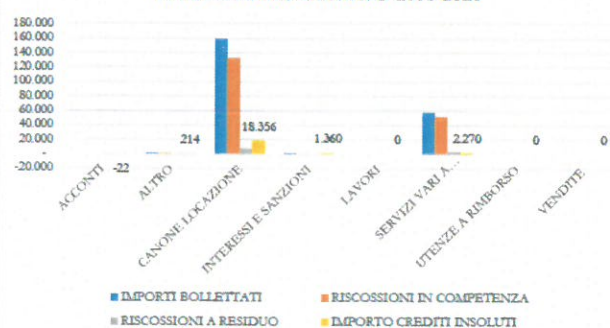
COMUNE DI PONTEBUGGIANESE COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021 RELATIVI AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI PONTEBUGGIANESE PERCENTUALI MEDIE INSOLUTO RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI PONTEBUGGIANESE VALORE INSOLUTO RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



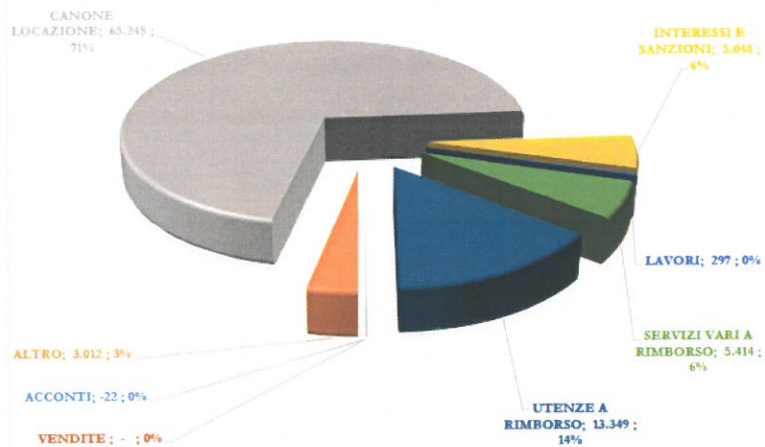
COMUNE DI QUARRATA - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

VOCE DI BILANCIAMENTO	EMISSO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2017	105.728	25.832	16.791	8.828	1.276	3.043	80	34.866	24,46%	8,00%	32,46%	9,80%	107	6.420
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	2.425	1.295	19	-	-	9	-	28	81,33%	1,11%	82,44%	47,50%	107	11,00
CANONE LOCAZIONE	128.340	105.625	12.296	2.073	890	1.297	80	126.564	81,63%	13,27%	94,90%	5,30%	107	63,00
INTERESSI E SANZIONI	1.241	915	228	114	20	91	17	482	41,48%	38,84%	80,31%	19,69%	107	2,00
LAVORI	15	11	-	2	-	-	-	2	85,33%	1,00%	100,00%	0,00%	107	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	21.406	21.022	1.401	458	200	180	3	2.187	89,81%	10,17%	99,97%	9,17%	107	27
UTENZE A RIMBORSO	31.623	26.646	2.764	708	440	490	-	4.700	84,30%	14,67%	98,97%	5,70%	107	200
ANNO 2018	124.081	60.073	11.988	1.988	5.328	183	186	38.676	48,92%	8,29%	57,21%	10,20%	107	264,27
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	2.427	942	-	68	-	9	-	22	36,79%	3,91%	39,70%	60,30%	107	14,00
CANONE LOCAZIONE	123.155	104.444	-	8.569	1.199	1.795	128	23	84,81%	19,17%	103,97%	17,00%	107	14,886
INTERESSI E SANZIONI	2.394	1.119	-	236	43	144	13	34	47,51%	1,02%	48,53%	51,47%	107	11,00
LAVORI	865	748	-	115	-	-	-	30	86,49%	2,00%	88,49%	10,62%	107	1,00
SERVIZI VARI A RIMBORSO	19.887	17.648	-	1.191	139	871	3	22	88,80%	6,11%	94,91%	11,09%	107	21,00
UTENZE A RIMBORSO	20.116	23.142	-	1.853	207	508	7	32	85,67%	9,00%	94,67%	11,22%	107	27,00
ANNO 2019	207.483	170.338	-	21.099	2.647	869	24.936	86.496	80,49%	13,69%	94,18%	8,69%	107	27,444
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	621	415	-	-	136	34	-	169	66,80%	27,24%	94,02%	5,80%	107	-
CANONE LOCAZIONE	196.488	125.420	-	-	15.278	1.407	476	17.162	80,43%	8,60%	89,03%	91,40%	107	126,00
INTERESSI E SANZIONI	2.862	199	-	-	75	36	31	311	50,20%	10,80%	61,00%	41,19%	107	1,004
LAVORI	4.545	3.897	-	-	303	44	-	349	84,80%	6,80%	100,00%	0,00%	107	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	21.974	20.107	-	-	1.835	268	284	1.569	91,50%	7,34%	98,84%	1,56%	107	5,00
UTENZE A RIMBORSO	31.785	28.229	-	-	4.947	819	82	3.445	76,31%	11,43%	87,74%	6,66%	107	20,00
ANNO 2020	227.426	165.266	-	-	-	27.723	23	97.998	72,67%	5,20%	77,87%	7,20%	106	84,89
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	2.397	2.077	-	-	-	75	-	75	86,67%	5,19%	91,86%	10,20%	106	2,00
CANONE LOCAZIONE	141.422	122.203	-	-	-	11.811	112	11.923	86,41%	8,40%	94,81%	5,16%	106	69,00
INTERESSI E SANZIONI	5.707	1.460	-	-	-	136	6	444	41,71%	4,20%	45,91%	54,09%	106	17,00
LAVORI	835	477	-	-	-	190	-	190	57,13%	22,79%	79,92%	20,14%	106	2,00
SERVIZI VARI A RIMBORSO	32.709	29.106	-	-	-	3.529	31	1.560	91,30%	4,79%	96,09%	5,57%	106	11,00
UTENZE A RIMBORSO	37.284	27.853	-	-	-	4.032	75	4.107	73,92%	11,07%	84,99%	16,00%	106	50,00
ANNO 2021	247.849	201.486	-	-	-	-	67.897	67.897	85,66%	5,20%	90,86%	5,20%	105	228,83
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	2.376	2.390	-	-	-	-	378	378	86,33%	12,49%	97,82%	12,22%	105	1,00
CANONE LOCAZIONE	177.367	144.994	-	-	-	-	13.279	13.279	81,73%	7,49%	89,24%	10,76%	105	182,00
INTERESSI E SANZIONI	409	305	-	-	-	-	10	10	74,38%	2,40%	76,78%	23,19%	105	3,00
LAVORI	1.264	1.221	-	-	-	-	6	6	96,40%	0,40%	96,80%	3,60%	105	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	49.813	45.927	-	-	-	-	3.357	3.357	89,62%	6,80%	96,42%	5,53%	105	34,00
UTENZE A RIMBORSO	16.738	13.819	-	-	-	-	807	807	82,44%	4,82%	87,26%	12,72%	105	20,00
TOTALE COMPLESSIVO	1.044.037	866.083	16.791	16.804	24.543	25.812	69.073	85.887	82,88%	8,87%	91,75%	8,87%	105	687,27

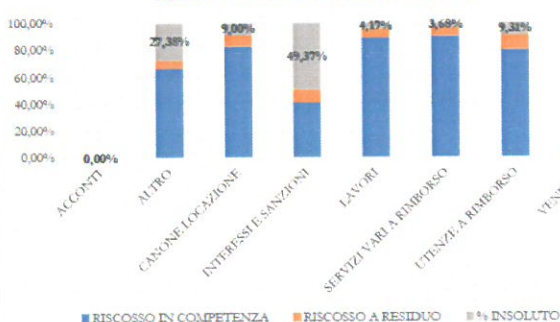
Riepilogo:

VOCE DI BILANCIAMENTO	EMISSO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	14.805	7.519	19	86	-	136	127	378	86,52%	6,11%	72,62%	27,38%	106	20
CANONE LOCAZIONE	725.319	461.088	12.296	10.633	17.257	18.310	14.079	58.963	82,47%	8,13%	90,60%	9,80%	106	63,248
INTERESSI E SANZIONI	18.224	4.200	228	390	270	452	85	971	41,13%	9,80%	50,93%	49,37%	106	47
LAVORI	7.122	6.354	-	117	205	233	6	471	89,21%	4,17%	93,38%	4,17%	106	3
SERVIZI VARI A RIMBORSO	146.888	132.710	1.401	1.443	1.443	2.616	8.665	16.619	90,29%	6,07%	96,36%	5,68%	106	11
UTENZE A RIMBORSO	140.361	124.428	2.764	2.639	5.293	3.855	971	15.083	80,17%	10,52%	90,69%	9,31%	106	125
TOTALE COMPLESSIVO	1.044.037	866.083	16.791	16.804	24.543	25.812	69.073	85.887	82,88%	8,87%	91,75%	8,87%	105	684

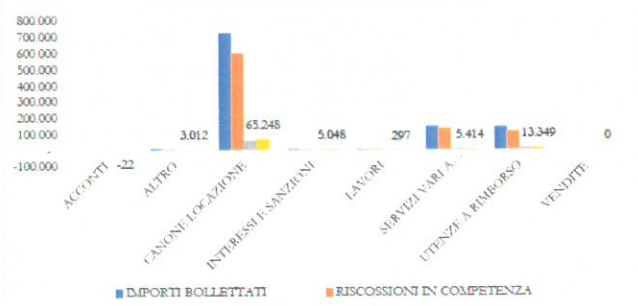
**COMUNE DI QUARRATA
COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021
RELATIVI AL PERIODO 2016-2020**



**COMUNE DI QUARRATA
PERCENTUALI MEDIE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020**



**COMUNE DI QUARRATA
VALORE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020**



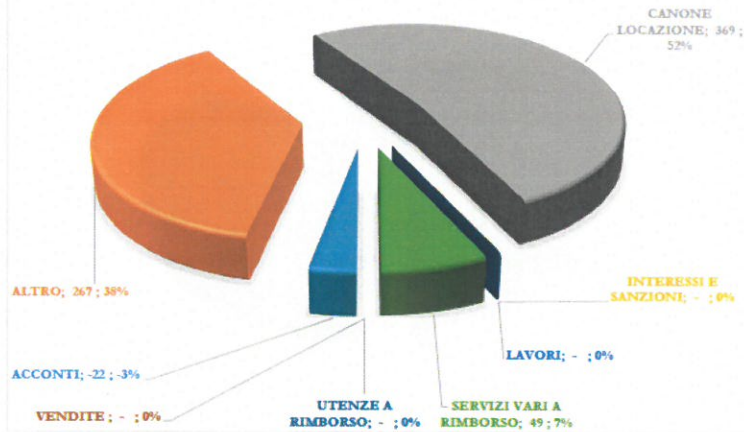
COMUNE DI SAMBUCA PISTOIESE - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

VOCE DI BILIEZZAZIONE	FINESIO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLOTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLOTO ULTIMI 5 ANNI	INSOLOTO PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2016	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ANNO 2017	302	302	-	-	-	-	-	302	23,22%	0,00%	23,22%	65,80%	4	127,26	289
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	289	-	-	-	-	-	-	289	0,00%	7,61%	7,61%	92,39%	4	67,80	287
CANONE LOCAZIONE	485	179	-	-	-	-	-	485	36,82%	4,74%	41,56%	55,44%	4	71,80	285
SERVIZI VARI A RIMBORSO	8	1	-	-	-	-	-	9	12,50%	200,00%	212,50%	212,50%	4	3,00	12
ANNO 2018	3.634	3.335	-	-	-	-	-	3.335	90,29%	9,70%	99,99%	0,00%	4	-	-
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CANONE LOCAZIONE	3.314	2.993	-	-	-	-	-	2.993	90,46%	9,54%	100,00%	0,00%	4	-	-
INTERESSI E SANZIONI	1	1	-	-	-	-	-	2	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	4	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	93	83	-	-	-	-	-	176	89,28%	90,79%	100,00%	0,00%	4	-	-
UTENZE A RIMBORSO	289	284	-	-	-	-	-	573	85,64%	11,50%	100,00%	0,00%	4	-	-
ANNO 2019	3.273	3.269	-	-	-	-	-	3.269	85,50%	13,82%	99,32%	0,00%	4	-	-
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CANONE LOCAZIONE	3.489	2.985	-	-	-	-	-	2.985	86,28%	11,72%	100,00%	0,00%	4	-	-
INTERESSI E SANZIONI	4	5	-	-	-	-	-	9	75,00%	24,54%	100,00%	0,00%	4	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	98	89	-	-	-	-	-	187	86,75%	11,25%	100,00%	0,00%	4	-	-
UTENZE A RIMBORSO	312	273	-	-	-	-	-	585	87,50%	12,50%	100,00%	0,00%	4	-	-
ANNO 2020	3.895	3.875	-	-	-	-	-	3.875	89,23%	9,80%	99,03%	2,79%	4	38,81	354
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CANONE LOCAZIONE	4.148	3.802	-	-	-	-	-	3.802	91,67%	9,28%	97,94%	2,06%	4	21,80	85
INTERESSI E SANZIONI	9	9	-	-	-	-	-	18	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	4	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	1.487	1.114	-	-	-	-	-	2.601	89,50%	14,58%	95,14%	4,86%	4	17,80	88
UTENZE A RIMBORSO	130	130	-	-	-	-	-	260	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	4	-	-
VENDITE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COMPLESSIVO	14.044	11.539	-	-	-	-	-	11.539	81,80%	10,27%	95,00%	4,72%	4	85,79	683

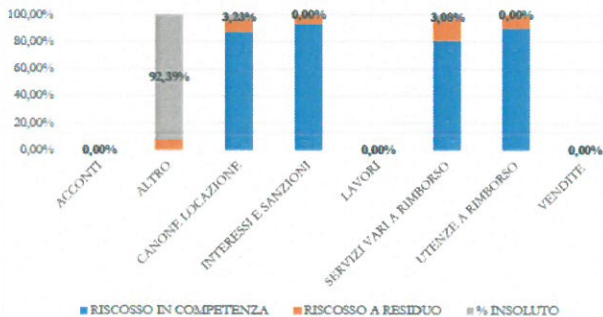
Riepilogo:

VOCE DI BILIEZZAZIONE	FINESIO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLOTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLOTO ULTIMI 5 ANNI	INSOLOTO PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	289	-	-	-	-	-	-	289	0,00%	7,61%	7,61%	92,39%	4	67,80	287
CANONE LOCAZIONE	11.407	9.984	-	-	-	-	-	9.984	87,35%	9,42%	96,77%	3,23%	4	92	307
INTERESSI E SANZIONI	14	13	-	-	-	-	-	27	93,33%	6,67%	100,00%	0,00%	4	-	-
LAVORI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	1.606	1.305	-	-	-	-	-	2.911	81,22%	15,70%	96,92%	3,08%	4	12	49
UTENZE A RIMBORSO	728	687	-	-	-	-	-	1.415	90,18%	9,82%	100,00%	0,00%	4	-	-
VENDITE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COMPLESSIVO	14.044	11.539	-	-	-	-	-	11.539	81,80%	10,27%	95,00%	4,72%	4	85,79	683

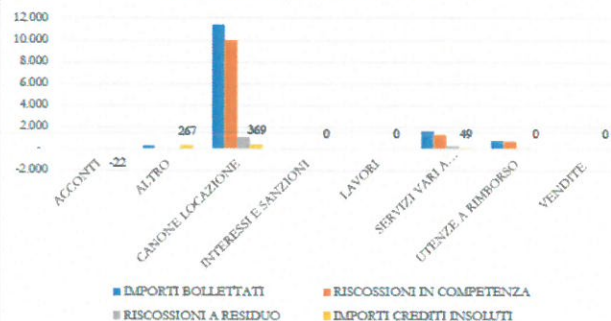
COMUNE DI SAMBUCA PISTOIESE COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021 RELATIVI AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI SAMBUCA PISTOIESE PERCENTUALI MEDIE INSOLOTO RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI SAMBUCA PISTOIESE VALORE INSOLOTO RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



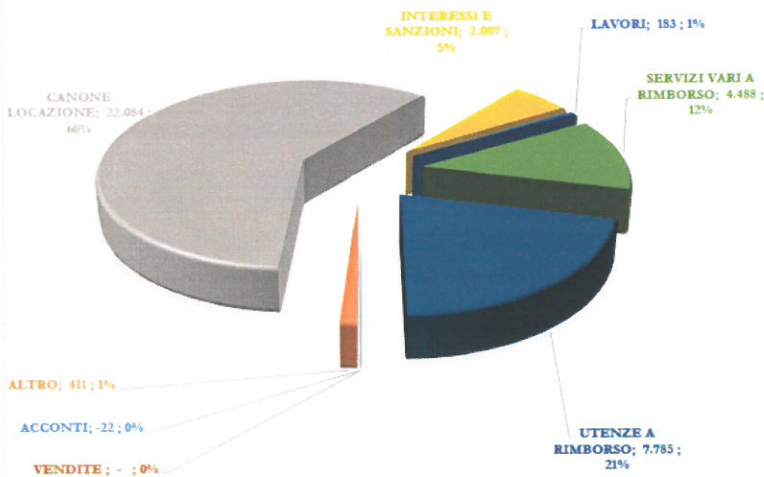
COMUNE DI SAN MARCELLO PISTOIESE - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

VOCE DI BILIEZZAZIONE	PERIODO	RISC_COMP	RISC_RIS_2017	RISC_RIS_2018	RISC_RIS_2019	RISC_RIS_2020	RISC_RIS_2021	TOT_RISC_RIS	% RISC_COMP	% RISC_RIS	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDI PRO CAPIT	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2016	191.433	191.433	5.700	320	1.332	1.130	204	10.266	83,24%	9,20%	93,97%	9,20%	63	10.266
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	808	477	123	-	-	-	-	123	83,07%	13,17%	74,24%	13,17%	63	209
CANONE LOCAZIONE	63.787	69.854	5.953	199	1.128	1.111	302	8.584	83,37%	10,23%	74,24%	10,23%	63	1.239
INTERESSI E SANZIONI	880	516	45	9	40	-	-	100	89,39%	12,20%	40,19%	12,20%	63	456
SERVIZI VARI A RIMBORSO	24.477	21.245	2.212	34	34	3	2	2.367	85,40%	9,52%	94,92%	9,52%	63	1.264
UTENZE A RIMBORSO	20.061	17.578	1.545	-	131	-	-	1.676	87,42%	7,22%	92,89%	7,22%	63	1.025
ANNO 2017	18.331	18.331	6.064	312	1.332	1.130	204	10.266	83,24%	9,20%	93,97%	9,20%	63	10.266
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	465	321	-	19	62	-	-	22	70,52%	4,84%	71,30%	4,84%	63	113
CANONE LOCAZIONE	79.323	69.854	5.953	199	1.128	1.111	302	8.584	83,37%	10,23%	74,24%	10,23%	63	1.239
INTERESSI E SANZIONI	1.040	452	45	9	40	-	-	24	43,09%	2,20%	40,19%	2,20%	63	573
LAVORI	361	203	-	15	15	-	-	20	77,70%	9,57%	87,33%	9,57%	63	33
SERVIZI VARI A RIMBORSO	18.270	17.092	2.212	34	34	3	2	2.367	85,40%	9,52%	94,92%	9,52%	63	1.264
UTENZE A RIMBORSO	18.132	15.071	1.545	-	131	-	-	1.676	87,42%	7,22%	92,89%	7,22%	63	1.025
ANNO 2018	126.749	126.749	6.064	312	1.332	1.130	204	10.266	83,24%	9,20%	93,97%	9,20%	63	10.266
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	1.432	1.391	-	-	62	-	-	62	91,97%	4,91%	90,99%	4,91%	63	66
CANONE LOCAZIONE	65.911	70.812	5.953	199	1.128	1.111	302	8.584	83,37%	10,23%	74,24%	10,23%	63	1.239
INTERESSI E SANZIONI	1.155	464	45	9	40	-	-	112	40,36%	2,74%	41,92%	2,74%	63	570
LAVORI	75	32	-	15	15	-	-	17	42,86%	22,86%	61,35%	22,86%	63	26
SERVIZI VARI A RIMBORSO	18.774	17.092	2.212	34	34	3	2	2.367	85,40%	9,52%	94,92%	9,52%	63	1.264
UTENZE A RIMBORSO	18.921	15.071	1.545	-	131	-	-	1.676	87,42%	7,22%	92,89%	7,22%	63	1.025
ANNO 2019	18.331	18.331	6.064	312	1.332	1.130	204	10.266	83,24%	9,20%	93,97%	9,20%	63	10.266
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	224	224	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	63	66
CANONE LOCAZIONE	79.914	69.854	5.953	199	1.128	1.111	302	8.584	83,37%	10,23%	74,24%	10,23%	63	1.239
INTERESSI E SANZIONI	1.422	464	45	9	40	-	-	112	40,36%	2,74%	41,92%	2,74%	63	570
LAVORI	1.190	1.064	-	15	15	-	-	17	42,86%	22,86%	61,35%	22,86%	63	26
SERVIZI VARI A RIMBORSO	17.665	16.794	2.212	34	34	3	2	2.367	85,40%	9,52%	94,92%	9,52%	63	1.264
UTENZE A RIMBORSO	18.494	14.993	1.545	-	131	-	-	1.676	87,42%	7,22%	92,89%	7,22%	63	1.025
ANNO 2020	18.331	18.331	6.064	312	1.332	1.130	204	10.266	83,24%	9,20%	93,97%	9,20%	63	10.266
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	421	396	-	-	-	-	-	-	91,94%	0,00%	91,94%	0,00%	63	26
CANONE LOCAZIONE	65.423	70.812	5.953	199	1.128	1.111	302	8.584	83,37%	10,23%	74,24%	10,23%	63	1.239
INTERESSI E SANZIONI	1.150	464	45	9	40	-	-	112	40,36%	2,74%	41,92%	2,74%	63	570
LAVORI	28.626	23.933	-	15	15	-	-	2.010	83,61%	7,02%	72,92%	7,02%	63	43
SERVIZI VARI A RIMBORSO	5.337	5.348	-	-	-	-	-	87	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	63	2.443
UTENZE A RIMBORSO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COMPLESSIVO	409.747	333.153	5.700	6.363	12.767	16.247	7.393	43.499	87,20%	6,84%	93,94%	6,84%	63	39.023

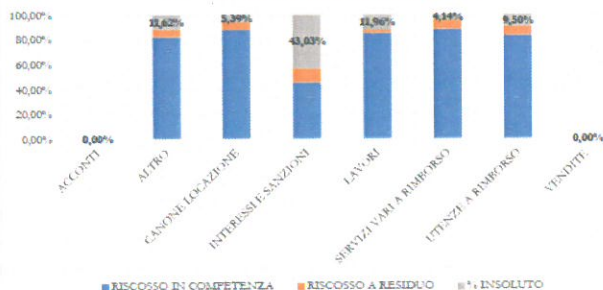
Riepilogo:

VOCE DI BILIEZZAZIONE	PERIODO	RISC_COMP	RISC_RIS_2017	RISC_RIS_2018	RISC_RIS_2019	RISC_RIS_2020	RISC_RIS_2021	TOT_RISC_RIS	% RISC_COMP	% RISC_RIS	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDI PRO CAPIT	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ACCONTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	5.530	2.918	123	19	128	-	-	22	62,49%	5,77%	66,36%	11,62%	63	411
CANONE LOCAZIONE	409.636	360.367	5.953	4.610	7.935	9.538	5.160	27.137	87,97%	6,84%	94,81%	5,39%	63	22.064
INTERESSI E SANZIONI	4.665	2.132	45	62	243	198	62	528	45,71%	11,28%	56,97%	43,03%	63	32
LAVORI	1.826	1.302	-	15	31	-	-	42	83,33%	2,74%	86,04%	11,58%	63	183
SERVIZI VARI A RIMBORSO	108.412	95.989	2.212	863	1.493	1.935	2.020	7.795	88,54%	7,32%	95,86%	4,14%	63	7.448
UTENZE A RIMBORSO	81.968	68.405	1.545	1.017	2.477	2.576	350	5.778	83,45%	7,05%	90,50%	9,50%	63	124
VENDITE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COMPLESSIVO	609.747	533.153	5.700	6.363	12.767	16.247	7.393	43.499	87,20%	6,84%	93,94%	6,84%	63	39.023

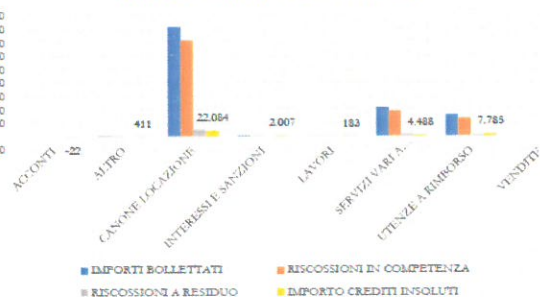
**COMUNE DI SAN MARCELLO PISTOIESE
COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021
RELATIVI AL PERIODO 2016-2020**



**COMUNE DI SAN MARCELLO PISTOIESE
PERCENTUALI MEDIE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020**



**COMUNE DI SAN MARCELLO PISTOIESE
VALORE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020**



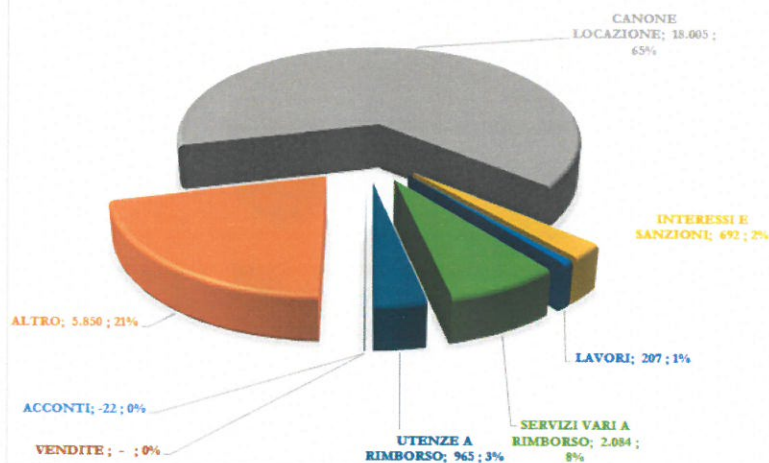
COMUNE DI SERRAVALLE PISTOIESE - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

VOCE DI BILANCIAMENTO	EMISSO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2017	64.691	73.084	5.363	1.297	329	1.391	99	10.000	96,20%	92,00%	96,20%	5,70%	50	2.020
ACCONTI	2.140	1.404	522	19	-	-	-	541	74,77%	25,23%	100,00%	0,00%	50	-
ALTRO	68.149	69.237	5.525	980	239	491	171	7.458	86,90%	11,77%	98,00%	1,91%	50	1.301
CANONE LOCAZIONE	501	501	43	27	-	-	-	181	43,64%	56,44%	100,00%	0,00%	50	-
INTERESSI E SANZIONI	6.245	5.573	322	144	74	127	80	439	85,34%	14,66%	99,30%	1,61%	50	126
SERVIZI VARI A RIMBORSO	7.816	6.004	573	120	45	462	32	1.189	81,13%	18,87%	99,47%	0,53%	50	30
UTENZE A RIMBORSO	79.590	87.581	-	8.021	1.493	1.672	189	100	86,89%	0,00%	86,89%	15,79%	49	213.04
ANNO 2018	2.303	1.152	-	235	48	-	-	22	51,40%	1,00%	52,39%	47,41%	49	22
ACCONTI	68.589	47.363	-	6.831	1.384	803	-	23	63,71%	0,04%	63,75%	14,20%	49	1.917
ALTRO	405	190	-	140	20	155	-	24	32,22%	5,17%	37,39%	42,41%	49	201
CANONE LOCAZIONE	8.860	7.380	-	766	152	213	119	24	81,47%	0,28%	81,60%	14,32%	49	1.444
INTERESSI E SANZIONI	11.795	11.111	-	1.089	111	495	308	22	94,21%	0,12%	94,40%	5,40%	49	14.00
SERVIZI VARI A RIMBORSO	104.067	89.086	-	-	8.744	3.897	94	15.434	84,69%	0,04%	84,70%	3,29%	49	55.79
UTENZE A RIMBORSO	ANNO 2019	2.903	423	-	-	-	-	-	21,09%	0,00%	21,09%	76,91%	49	32,00
ACCONTI	78.919	66.568	-	-	6.340	3.212	94	10.137	84,73%	12,87%	97,60%	2,40%	49	1.898
ALTRO	408	238	-	-	280	151	-	351	36,13%	53,87%	69,53%	10,47%	49	1.80
CANONE LOCAZIONE	5.445	5.329	-	-	64	88	-	135	97,91%	0,54%	99,34%	0,54%	49	19
INTERESSI E SANZIONI	17.844	14.209	-	-	1.632	164	-	1.793	90,84%	10,00%	100,00%	0,00%	49	143
SERVIZI VARI A RIMBORSO	ANNO 2020	66.487	83.041	-	-	-	10.679	104	85,63%	0,00%	85,63%	5,22%	49	104.79
ACCONTI	1.968	334	-	-	-	-	-	43	16,90%	2,21%	19,10%	80,80%	49	-
ALTRO	68.345	59.477	-	-	-	7.162	80	7.242	86,71%	10,44%	96,14%	3,84%	49	32,00
CANONE LOCAZIONE	262	267	-	-	-	190	2	192	43,94%	22,53%	64,49%	35,52%	49	203
INTERESSI E SANZIONI	1.619	888	-	-	-	594	-	594	36,34%	36,68%	87,22%	12,78%	49	4,00
SERVIZI VARI A RIMBORSO	5.539	5.972	-	-	-	303	14	717	85,40%	12,67%	97,60%	2,40%	49	3,00
UTENZE A RIMBORSO	18.487	15.484	-	-	-	1.057	8	1.995	85,21%	10,67%	98,00%	1,12%	49	4,00
ANNO 2021	109.340	96.432	-	-	-	-	6.319	6.319	87,99%	0,00%	87,99%	4,72%	50	89,04
ACCONTI	3.660	1.916	-	-	-	-	121	121	52,20%	3,20%	55,39%	44,47%	50	26,00
ALTRO	105.680	79.383	-	-	-	-	6.000	6.000	86,09%	8,20%	94,34%	3,64%	50	1.933
CANONE LOCAZIONE	117	88	-	-	-	-	0	0	74,50%	0,00%	74,50%	24,50%	50	1,00
INTERESSI E SANZIONI	262	262	-	-	-	-	-	-	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	50	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	9.963	9.949	-	-	-	-	640	640	88,62%	6,42%	95,23%	4,72%	50	6,00
UTENZE A RIMBORSO	15.895	14.895	-	-	-	-	359	359	93,14%	0,00%	93,14%	0,84%	50	2,00
TOTALE COMPLESSIVO	477.873	466.228	6.363	10.330	10.566	17.439	6.319	49.054	85,43%	6,70%	94,00%	3,82%	51	546,48

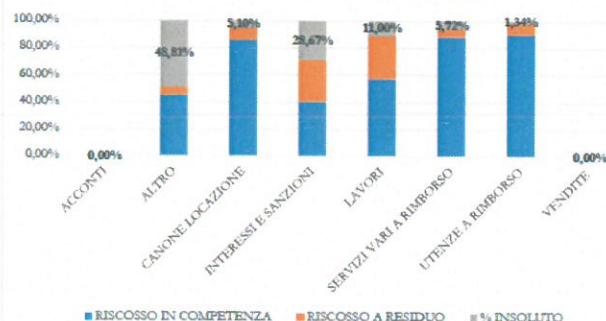
Riepilogo:

VOCE DI BILANCIAMENTO	EMISSO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 5 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEDI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 5 ANNI
ANNO 2017	11.994	5.468	522	254	48	43	-	22	45,12%	6,80%	51,93%	48,81%	51	115
ACCONTI	583.108	583.454	5.525	7.819	8.670	11.867	6.965	21.449	85,94%	9,90%	96,00%	5,80%	51	18.00
ALTRO	2.412	972	43	166	230	808	2	748	40,31%	31,62%	71,35%	28,67%	51	14
CANONE LOCAZIONE	1.881	1.880	-	-	-	594	-	594	37,45%	31,27%	69,00%	11,80%	54	4
INTERESSI E SANZIONI	36.460	32.212	322	901	202	1.113	802	2.155	88,38%	5,81%	94,28%	4,72%	51	41
SERVIZI VARI A RIMBORSO	72.038	65.112	571	1.179	1.389	3.114	625	5.961	90,39%	8,27%	98,66%	1,54%	51	19
UTENZE A RIMBORSO	ANNO 2018	11.994	5.468	522	254	48	43	-	45,12%	6,80%	51,93%	48,81%	51	115
ACCONTI	583.108	583.454	5.525	7.819	8.670	11.867	6.965	21.449	85,94%	9,90%	96,00%	5,80%	51	18.00
ALTRO	2.412	972	43	166	230	808	2	748	40,31%	31,62%	71,35%	28,67%	51	14
CANONE LOCAZIONE	1.881	1.880	-	-	-	594	-	594	37,45%	31,27%	69,00%	11,80%	54	4
INTERESSI E SANZIONI	36.460	32.212	322	901	202	1.113	802	2.155	88,38%	5,81%	94,28%	4,72%	51	41
SERVIZI VARI A RIMBORSO	72.038	65.112	571	1.179	1.389	3.114	625	5.961	90,39%	8,27%	98,66%	1,54%	51	19
UTENZE A RIMBORSO	TOTALE COMPLESSIVO	477.873	466.228	6.363	10.330	10.566	17.439	6.319	85,43%	6,70%	94,00%	3,82%	51	546,48

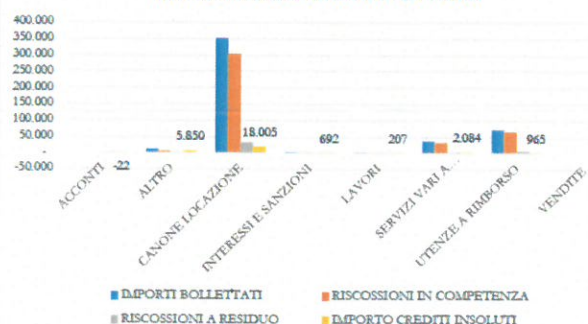
COMUNE DI SERRAVALLE PISTOIESE COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021 RELATIVI AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI SERRAVALLE PISTOIESE PERCENTUALI MEDIE INSOLUTO RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI SERRAVALLE PISTOIESE VALORE BOLLETTATO, RISCOSSO E INSOLUTO RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



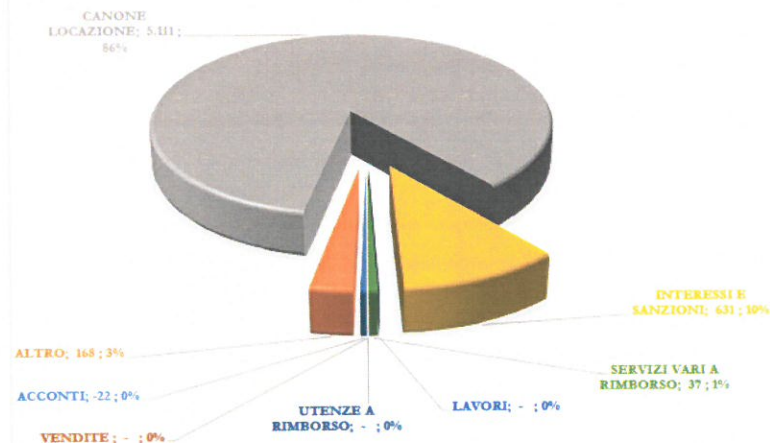
COMUNE DI UZZANO - ANALISI RISCOSSIONE UTENTI ERP

COMUNE DI CERNUSCO S/N														
VOCE DI BILIEZZAZIONE	EMISSO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 3 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEZI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 3 ANNI
ANNO 2016	23.787	17.243	3.793	-	292	2.427	-	6.252	72,8%	26,9%	99,8%	9,8%	15	-
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	46	46	-	-	-	-	-	92,0%	0,0%	100,0%	0,0%	15	-	-
CANONE LOCAZIONE	23.212	16.998	3.700	-	186	2.375	-	6.273	72,8%	27,2%	100,0%	9,8%	15	-
INTERESSI E SANZIONI	304	123	83	-	3	47	-	257	39,4%	46,6%	100,0%	0,0%	15	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	245	214	21	-	1	5	-	486	88,2%	11,8%	100,0%	0,0%	15	-
ANNO 2017	18.530	10.201	-	784	39	1.030	-	1253	55,0%	45,0%	87,5%	12,5%	15	104,00
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	412	222	-	-	-	180	-	412	33,8%	3,8%	59,1%	40,9%	15	11,00
CANONE LOCAZIONE	17.343	15.379	-	772	19	1.212	-	2353	62,4%	37,6%	88,8%	11,2%	15	132,00
INTERESSI E SANZIONI	326	111	-	2	2	213	-	538	34,0%	3,6%	41,3%	58,7%	15	13,00
SERVIZI VARI A RIMBORSO	769	179	-	9	31	-	-	939	23,2%	11,9%	97,5%	2,5%	15	-
ANNO 2018	20.432	10.201	-	-	886	6	235	1359	50,0%	50,0%	85,4%	14,6%	15	209,00
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	77	77	-	-	-	-	-	154	100,0%	0,0%	100,0%	0,0%	15	-
CANONE LOCAZIONE	19.816	16.032	-	-	786	-	335	1.123	80,3%	19,7%	86,7%	13,3%	15	177,00
INTERESSI E SANZIONI	352	26	-	-	3	7	-	448	5,7%	0,0%	10,0%	90,0%	15	20,00
SERVIZI VARI A RIMBORSO	189	157	-	-	15	1	-	362	83,0%	17,0%	97,5%	2,5%	15	1,00
ANNO 2019	1.893	883	-	-	-	38	2	923	46,7%	53,3%	87,5%	12,5%	15	80,00
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	427	395	-	-	-	32	-	854	45,3%	54,7%	100,0%	0,0%	15	-
INTERESSI E SANZIONI	499	218	-	-	-	4	1	722	44,6%	55,4%	90,3%	9,7%	15	10,00
SERVIZI VARI A RIMBORSO	207	170	-	-	-	2	-	381	82,6%	17,4%	99,0%	1,0%	15	-
ANNO 2020	20.159	10.186	-	-	-	-	481	10651	50,5%	49,5%	97,5%	2,5%	15	34,00
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALTRO	104	95	-	-	-	-	10	219	91,3%	8,7%	100,0%	0,0%	15	-
CANONE LOCAZIONE	19.734	18.861	-	-	-	-	445	10000	95,3%	4,7%	97,5%	2,5%	15	34,00
INTERESSI E SANZIONI	63	53	-	-	-	-	-	116	84,2%	15,8%	100,0%	0,0%	15	1,00
SERVIZI VARI A RIMBORSO	127	130	-	-	-	-	3	260	92,2%	7,8%	93,2%	6,8%	15	1,00
TOTALE COMPLESSIVO	63.679	40.545	3.793	966	3.283	1.783	766	6.889	65,8%	34,2%	92,0%	7,0%	15	405,00

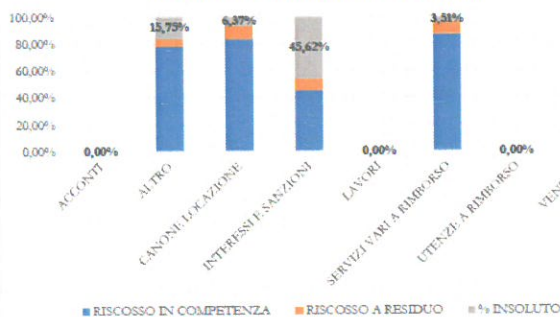
Riepilogo:

VOCE DI BILIEZZAZIONE	EMISSO	RISC_COMP	RISC_RES_2017	RISC_RES_2018	RISC_RES_2019	RISC_RES_2020	RISC_RES_2021	TOT_RISC_RES	% RISC_COMP	% RISC_RES	% RISC_TOT	% MEDIA INSOLUTO ULTIMI 3 ANNI	UTENTI INSOLVENZA MEZI PRO CAPITE	CREDITI ULTIMI 3 ANNI
ACCENTI	-	-	-	-	-	-	-	22	-	-	-	-	15	2
ALTRO	1.067	835	-	-	-	222	10	1.124	76,2%	23,8%	84,2%	15,8%	15	12
CANONE LOCAZIONE	81.186	67.210	3.700	971	3.192	1.212	780	7.864	83,2%	16,8%	91,8%	8,2%	15	347
INTERESSI E SANZIONI	1.383	629	33	3	51	256	2	1.729	45,4%	54,6%	54,3%	45,7%	15	43
LAVORI	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SERVIZI VARI A RIMBORSO	1.044	911	21	10	20	45	6	1.087	87,2%	12,8%	96,4%	3,6%	15	3
UTENZE A RIMBORSO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VENDITE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE COMPLESSIVO	63.679	40.545	3.793	966	3.283	1.783	766	6.889	65,8%	34,2%	92,0%	7,0%	15	405

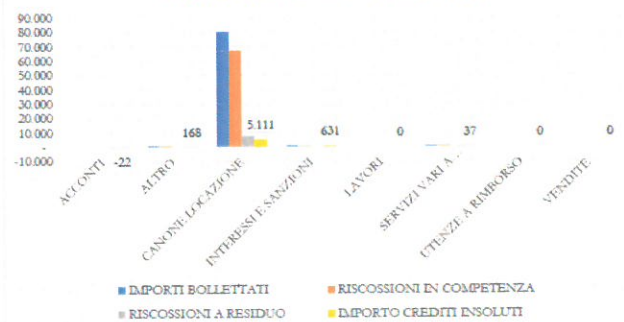
COMUNE DI UZZANO
COMPOSIZIONE DEI CREDITI AL 31 MARZO 2021
RELATIVI AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI UZZANO
PERCENTUALI MEDIE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020



COMUNE DI UZZANO
VALORE INSOLUTO
RELATIVO AL PERIODO 2016-2020





Società Pistoiese Edilizia Sociale

Piano di Risanamento

ex art. 14, comma 2, del Dlgs. n. 175/2016 (TUSP)

ALLEGATO N. 2

Redatto a cura di:



CentroStudi
EntiLocali

Dott. Nicola Tonveronachi

Dott. Roberto Dell'Omodarme

Dott. Enrico Ciullo

PROSPETTO RICAVI ANALITICI PER AREA STRATEGICA D'AFFARI (ASA)											
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Contratti di locazione ERP		2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.052	2.393.753	2.417.690	2.441.667	2.466.285	2.490.948	2.515.858
5002010001 Canoni locazione stabili ERP e agenzie		2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.052	2.393.753	2.417.690	2.441.667	2.466.285	2.490.948	2.515.858
Contratti di locazione NON ERP		146.655	146.122	149.603	151.099	152.680	154.336	155.977	157.234	158.807	160.395
5002030001 Canoni locazione stabili non ERP in conversione		1.900	1.919	1.936	1.958	1.977	1.997	2.017	2.037	2.057	2.078
5002020001 Canoni locazione stabili non ERP di proprietà SPE5 e minierati		144.755	144.203	147.665	149.141	150.633	152.339	153.661	155.197	156.749	158.317
Contropartite servizi a rimborso e gestione stabili		1.965.549	1.977.205	1.988.977	1.990.866	1.992.870	1.994.866	1.996.866	1.998.866	1.999.866	1.999.866
5002040001 Energia elettrica		28.580	28.866	29.154	29.446	29.740	30.038	30.338	30.641	30.948	31.257
5002040002 Acqua		196.328	196.291	200.274	202.276	204.299	206.342	208.406	210.490	212.595	214.721
5002040003 Riscaldamento		262.666	265.292	267.945	270.625	273.331	276.064	278.825	281.613	284.429	287.273
5002040004 Assestori		16.625	16.791	16.959	17.129	17.300	17.473	17.648	17.824	18.002	18.182
5002040007 Altri servizi a rimborso		467.790	472.468	477.193	481.965	486.785	491.652	496.569	501.535	506.550	511.616
5002040008 Rimborso spese agli amministratori di condominio		27.336	27.609	27.885	28.164	28.446	28.730	29.018	29.308	29.601	29.897
5002050001 Rimborso bollettazione e iscrizione canoni		27.390	27.664	27.940	28.220	28.502	28.787	29.075	29.365	29.659	29.956
5002050003 Recupero spese legali ERP		4.723	4.770	4.818	4.866	4.914	4.964	5.013	5.063	5.114	5.165
5002050004 Rimborso manutenzione effettuata su alloggi		14.461	14.606	14.752	14.899	15.048	15.199	15.351	15.504	15.659	15.816
5002050005 Rimborso spese contratti		19.923	20.122	20.323	20.527	20.732	20.939	21.149	21.360	21.574	21.789
5002050006 Altri rimborsi per gestione stabili		267	270	273	275	278	281	284	287	289	292
5002050007 Quote di amministrazione e manutenzione		64.921	65.570	66.226	66.888	67.557	68.233	68.915	69.604	70.300	71.003
5002050008 Rimborso da assicurazioni per stabili ERP		14.369	14.513	14.658	14.805	14.953	15.102	15.253	15.406	15.560	15.715
5002060001 Rimborso bollettazione e iscrizione canoni		514	519	524	530	535	540	546	551	557	562
5002060004 Rimborso manutenzione effettuata su stabili SPE5		580	586	592	598	604	610	616	622	628	634
5002060005 Rimborso spese contratti		1.211	1.223	1.235	1.247	1.260	1.272	1.285	1.298	1.311	1.324
5002060006 Altri rimborsi per gestione stabili		348	352	355	359	363	366	370	373	377	381
5002060008 Rimborso da assicurazioni per stabili SPE5		5.908	5.967	6.026	6.087	6.148	6.209	6.271	6.334	6.397	6.461
5002070001 Rimborso bollettazione e iscrizione canoni		17	17	17	17	17	18	18	18	18	18
5002070004 Rimborso manutenzione effettuata su alloggi		2.054	2.074	2.095	2.116	2.137	2.158	2.180	2.202	2.224	2.246
5002070005 Rimborso spese contratti		23	23	23	23	23	24	24	24	24	25
5002080001 Rimborso spese tecniche-amministrative		2.962	2.988	3.014	3.040	3.066	3.093	3.119	3.145	3.171	3.197
5401030002 Rimborsi diversi		380	384	388	392	396	400	404	408	412	416
5401010008 Compensi forfettari per stipula contratti		6.575	6.641	6.707	6.774	6.842	6.910	6.979	7.049	7.120	7.191
Contributo in conto esercizio Comuni Soci		-	724.871	712.031	555.836	583.386	516.081	517.020	651.536	497.261	440.928
5004010001 Contributo a copertura della morosità		-	294.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501
5004010003 Contributo integrativo vincolato agli interventi manutentivi ordinari		-	429.941	414.959	255.794	280.344	210.008	207.886	339.311	181.913	122.427
TOTALE ASA 1		3.612.553	4.372.749	4.397.196	4.277.853	4.342.523	4.312.911	4.351.818	4.524.681	4.409.128	4.391.924
ASA 2: Servizi tecnici manutenzioni straordinarie e nuove costruzioni immobili ERP											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Compensi tecnici per nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie ERP		971.124	390.964	265.536	356.940	312.331	313.795	300.778	150.888	152.397	153.921
5002110001 Compensi tecnici per interventi (per interventi anni 2012)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5002110002 Compensi tecnici per interventi 2012 e successivi		971.124	390.964	265.536	356.940	312.331	313.795	300.778	150.888	152.397	153.921
TOTALE ASA 2		971.124	390.964	265.536	356.940	312.331	313.795	300.778	150.888	152.397	153.921
184.689											
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ricavi vendite energia GSE e relativi contributi GSE		252.215	254.737	257.284	259.857	262.455	265.080	267.731	270.408	273.113	275.843
5003010001 Ricavi della vendita di energia al GSE		25.698	25.955	26.215	26.477	26.742	27.009	27.279	27.552	27.827	28.104
5401020003 Contributi da altri Enti / GSE		200.225	202.227	204.249	206.292	208.355	210.438	212.543	214.668	216.815	218.983
5401020004 Contributo conto termico		26.292	26.555	26.820	27.088	27.359	27.633	27.909	28.188	28.470	28.755
Altri ricavi diversi		1.667.448	159.244	160.836	162.444	164.069	165.730	167.387	169.040	170.731	172.438
5002100002 Altri proventi		2.041	2.061	2.082	2.102	2.124	2.145	2.166	2.188	2.210	2.232
5401010002 Altri rimborsi e proventi diversi		27.171	27.442	27.717	27.994	28.274	28.557	28.842	29.131	29.422	29.716
5401010003 Pluralismo ordinario		1.626	1.643	1.659	1.678	1.692	1.709	1.726	1.744	1.761	1.779
5401010004 Sopraelevazione attive ordinarie		86.038	86.898	87.767	88.645	89.531	90.427	91.331	92.244	93.167	94.098
5401010005 Abbuoni anni		623	630	636	642	649	655	662	668	675	682
5401010010 Contributo in conto DETERMINAZIONE 1568/2015		2.817	2.845	2.874	2.902	2.931	2.961	2.990	3.020	3.050	3.081
5401030001 Contributi gestione riporti 1,50% G.S.		37.351	37.725	38.102	38.483	38.868	39.256	39.649	40.046	40.446	40.850
5401010050 Sopraelevazione attive straordinarie		1.509.781	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri ricavi non considerati ai fini del Piano di Risanamento		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ASA 3		1.919.662	413.980	418.120	422.301	426.524	430.790	435.098	439.449	443.843	448.281
AREA FINANZIARIA											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Proventi finanziari		7.893	7.972	8.051	8.132	8.213	8.295	8.378	8.462	8.547	8.632
5503010001 Differenziale da partecipazione banca		6	6	6	6	6	6	6	6	6	7
5604040001 Interessi su depositi presso Banche		11	11	12	12	12	12	12	12	12	12
5604040004 Interessi da assegnare per dilazioni debiti		2.312	2.335	2.358	2.382	2.406	2.430	2.454	2.478	2.503	2.528
5604040005 Interessi da assegnare per adempimenti di mora		5.465	5.540	5.596	5.652	5.708	5.765	5.823	5.881	5.940	5.999
5604040006 Interessi su crediti diversi		78	79	80	81	82	82	83	84	85	86
TOTALE AREA FINANZIARIA		7.893	7.972	8.051	8.132	8.213	8.295	8.378	8.462	8.547	8.632
TOTALE RICAVI		6.521.333	5.185.666	5.088.903	5.065.226	5.089.592	5.065.791	5.096.072	5.123.480	5.013.924	5.002.758

PROSPETTO COSTI ANALITICI PER AREA STRATEGICA D'AFFARI (ASA)

ASA 1: Attività di gestione immobili ERF e NON ERF											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Acquisto materiale di consumo		5.661	5.717	5.774	5.832	5.890	5.949	6.009	6.069	6.130	6.191
Spese generali		272.483	277.424	280.195	283.000	285.530	288.608	291.575	294.491	297.436	300.410
Spese gestione amministrazione immobili		1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.132	1.089.944	1.100.943	1.111.852	1.122.970	1.134.290	1.145.542
Spese manutenzione immobiliare		1.596.420	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.331.305	1.331.305	1.330.396
Costi godimento beni di terzi		18.555	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
Costi per il personale		802.906	842.630	718.754	717.580	724.878	698.148	705.354	712.694	720.182	727.833
Ammortamenti		65.811	62.324	62.074	61.479	61.209	60.374	59.733	59.668	59.668	59.572
Valutazioni		1.246.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501	321.686
Altri accantonamenti		286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.721	241.951	242.684	244.333	245.080
Iva indebitabile e altri tributi		449.180	415.697	418.354	421.037	423.748	426.485	429.250	432.042	434.863	437.712
TOTALE ASA 1		5.790.751	4.547.393	4.442.989	4.461.341	4.488.692	4.481.453	4.510.464	4.537.363	4.566.708	4.594.734
ASA 2: Servizi tecnici manutenzioni straordinarie e nuove costruzioni immobili ERF											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Acquisto materiale di consumo		296	299	302	305	308	311	314	317	321	324
Spese generali		11.319	13.288	13.340	13.473	13.608	13.744	13.881	14.020	14.160	14.302
Costi per il personale		289.731	303.606	264.525	264.247	266.889	258.395	268.979	263.589	266.225	268.887
Ammortamenti		196	139	127	97	83	31	8	5	5	-
TOTALE ASA 2		301.542	317.332	278.293	278.122	280.888	272.481	275.183	277.931	280.711	283.513
ASA 3: Altri costi e oneri diversi											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Acquisto materiale di consumo		587	593	599	605	611	617	624	630	636	642
Spese generali		23.717	27.599	64.183	28.154	28.435	28.720	29.007	29.297	29.590	29.886
Spese manutenzione impianti fotovoltaici		36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
Ammortamenti		183.049	182.932	182.907	182.507	182.479	182.371	182.326	182.319	182.319	182.319
Altri costi non considerati ai fini del Piano di Risanamento		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ASA 3		243.887	248.033	284.957	248.907	249.543	250.106	250.737	251.435	252.198	252.985
AREA FINANZIARIA											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Oneri finanziari		34.051	43.427	37.263	31.039	24.478	17.846	14.091	11.735	9.310	6.781
TOTALE AREA FINANZIARIA		34.051	43.427	37.263	31.039	24.478	17.846	14.091	11.735	9.310	6.781
IMPOSTE											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Imposte		138.073	27.195	43.228	43.466	43.929	41.568	43.042	43.203	44.608	45.110
TOTALE IMPOSTE		138.073	27.195	43.228	43.466	43.929	41.568	43.042	43.203	44.608	45.110
TOTALE COSTI		6.508.305	5.383.089	5.086.730	5.062.856	5.087.530	5.063.453	5.093.517	5.121.446	5.011.535	5.000.602

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2021 - 2030										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
VALORE DELLA PRODUZIONE	6.503.340	5.177.694	5.080.853	5.057.094	5.081.379	5.057.496	5.087.693	5.115.018	5.005.377	4.994.126
Contratti di locazione ERP	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.052	2.393.732	2.417.690	2.441.867	2.466.285	2.490.948	2.515.858
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.052	2.393.732	2.417.690	2.441.867	2.466.285	2.490.948	2.515.858
Contratti di locazione NON ERP	146.655	148.122	149.603	151.099	152.610	154.136	155.677	157.234	158.807	160.395
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	146.655	148.122	149.603	151.099	152.610	154.136	155.677	157.234	158.807	160.395
Contingenti servizi a rimborso e gestione stabili	1.165.549	1.177.205	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.626	1.262.123	1.274.744
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.165.549	1.177.205	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.626	1.262.123	1.274.744
Contributo in conto estinto Comuni Sotì	-	724.071	712.031	555.836	583.286	516.081	517.020	651.536	497.261	440.928
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	-	724.071	712.031	555.836	583.286	516.081	517.020	651.536	497.261	440.928
Compensi tecnici per nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie ERP	971.124	390.964	265.536	356.940	312.331	313.795	300.778	150.888	152.397	153.921
ALA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	971.124	390.964	265.536	356.940	312.331	313.795	300.778	150.888	152.397	153.921
Riservati vendita energia GSE e relativi contributi GSE	252.215	254.737	257.284	259.857	262.455	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
ALA 3: Altri ricavi e proventi diversi	252.215	254.737	257.284	259.857	262.455	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
Altri ricavi diversi	1.667.448	159.244	160.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
ALA 3: Altri ricavi e proventi diversi	1.667.448	159.244	160.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
Altri ricavi non considerati ai fini del Piano di Risanamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALA 3: Altri ricavi e proventi diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTI ESTERNI	3.462.167	3.186.884	3.340.233	3.221.136	3.238.519	3.256.076	3.273.809	3.290.204	3.308.293	3.325.653
Acquisto materiale di consumo	6.544	6.609	6.675	6.742	6.810	6.878	6.947	7.016	7.086	7.157
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	6.544	6.609	6.675	6.742	6.810	6.878	6.947	7.016	7.086	7.157
ALA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	296	299	302	305	308	311	314	317	321	324
ALA 3: Altri ricavi e proventi diversi	387	393	399	405	411	417	424	430	436	442
Spese generali	307.520	318.230	327.720	324.627	327.873	331.152	334.463	337.808	341.186	344.598
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	272.483	277.424	280.198	283.000	285.830	288.688	291.575	294.491	297.436	300.410
ALA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	11.319	13.208	13.340	13.473	13.608	13.744	13.881	14.020	14.160	14.302
ALA 3: Altri ricavi e proventi diversi	23.717	27.599	44.183	28.154	28.435	28.720	29.007	29.297	29.590	29.886
Spese gestione amministrazione immobili	1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.843	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.843	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
Spese manutenzione immobiliare	1.596.420	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.331.305	1.331.305	1.330.396
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.596.420	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.331.305	1.331.305	1.330.396
Costi godimento beni di terzi	18.555	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	18.555	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
Spese manutenzione impianti fotovoltaici	36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
ALA 3: Altri ricavi e proventi diversi	36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
Iva indetraggibile e altri tributi	449.180	415.697	418.354	421.037	423.748	426.485	429.250	432.042	434.863	437.712
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	449.180	415.697	418.354	421.037	423.748	426.485	429.250	432.042	434.863	437.712
Altri costi non considerati ai fini del Piano di Risanamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALA 3: Altri ricavi e proventi diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALORE AGGIUNTO	3.041.173	1.990.810	1.840.619	1.835.958	1.842.859	1.801.419	1.813.885	1.824.814	1.697.085	1.668.473
Costi per il personale	1.092.637	1.146.236	983.279	981.827	991.767	956.543	966.333	976.283	986.407	996.720
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	802.906	842.630	718.754	717.580	724.878	698.148	703.354	712.694	720.182	727.833
ALA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	289.731	303.606	264.525	264.247	266.889	258.395	260.979	263.589	266.225	268.887
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	1.948.536	844.574	857.341	854.131	851.092	844.876	847.552	848.531	710.678	671.752
Ammortamenti	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	65.811	62.324	62.074	61.479	61.209	60.174	59.733	59.668	59.668	59.572
ALA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	196	139	127	97	83	31	8	5	5	-
ALA 3: Altri ricavi e proventi diversi	183.049	182.932	182.907	182.507	182.479	182.371	182.326	182.319	40.411	-
Immobiliazioni	1.246.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501	321.686
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.246.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501	321.686
Altri accantonamenti	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
ALA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Reddito Operativo (EBIT)	167.160	65.227	74.612	68.724	62.256	53.456	51.309	48.509	47.761	45.414
Risultato Area Finanziaria	26.158	35.455	39.212	22.888	16.265	9.551	5.713	3.273	764	1.881
Proventi finanziari	7.893	7.972	8.051	8.132	8.213	8.295	8.378	8.462	8.547	8.632
Costi finanziari	34.051	43.427	37.263	31.019	24.478	17.846	14.091	11.735	9.310	6.781
Reddito ante imposte (NOPAT)	141.001	29.771	45.400	45.836	45.991	43.905	45.596	45.236	46.997	47.265
Imposte	138.073	27.195	43.228	43.466	43.929	41.568	43.042	43.203	44.608	45.110
Imp	86.140	22.279	16.706	14.651	14.929	12.888	13.412	13.839	14.419	14.887
Ires	51.934	4.916	26.522	28.785	29.000	28.679	29.630	29.363	30.189	30.222
Utile netto (NET PROFIT)	2.928	2.577	2.173	2.370	2.061	2.337	2.554	2.033	2.389	2.156

STATO PATRIMONIALE ATTIVO 2021 - 2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Attivo Immobilizzato	3.865.649	3.620.254	3.375.345	3.331.062	2.887.291	2.644.716	2.402.649	2.360.658	2.060.574	2.001.002
Immobilizzazioni immateriali	5.552	4.274	2.924	1.718	440	320	220	110	-	-
Immobilizzazioni materiali	3.859.078	3.614.961	3.371.120	3.128.325	2.885.832	2.642.364	2.401.410	2.159.529	2.059.555	1.999.913
Immobilizzazioni finanziarie	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019
Attivo Circolante	4.268.896	4.349.486	2.635.063	2.497.869	2.373.320	2.403.844	2.432.981	2.458.187	2.455.921	2.468.413
Rimanenze	1.781.538	1.781.538	-	-	-	-	-	-	-	-
1402010001 Rimanenze interessi autorizzati SPEI	4.109.992	4.109.992	-	-	-	-	-	-	-	-
1402030001 Fondo rischi su valore rimanenze	2.328.454	2.328.454	-	-	-	-	-	-	-	-
1401010001 Rimanenze interessi autorizzati ENP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1401020001 Rimanenze interessi rian., rittrett., MI ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	1.964.245	2.055.741	2.124.487	2.064.064	1.854.188	1.987.538	2.031.652	2.054.581	2.054.581	2.047.084
1501010001 Canoni di locazione stabili di E.R.P. e aggravi	2.042.870	2.171.042	2.278.100	2.294.939	2.253.698	2.291.468	2.317.189	2.337.203	2.354.553	2.370.703
1501020001 Canoni locazione stabili non E.R.P. di proprietà SPEI e calcolato	137.676	126.562	116.586	107.633	99.603	99.837	100.110	100.366	100.623	100.886
1501030001 Canoni locazione stabili non E.R.P. in concessione	317	320	323	326	330	333	336	340	343	346
1501040001 Energia elettrica	28.912	30.151	31.164	30.988	30.317	30.786	31.106	31.553	31.570	31.771
1501040002 Acqua	221.043	227.313	232.348	229.220	222.979	226.203	228.398	230.106	231.587	232.966
1501040003 Riscaldamento	285.135	294.584	302.140	298.948	291.371	293.683	298.620	300.904	302.887	304.731
1501040004 Autotrasporti	24.016	24.017	23.958	23.273	22.358	22.631	22.817	22.962	23.087	23.204
1501040007 Altri servizi a rimborso	462.288	483.663	501.219	499.221	489.046	496.726	501.937	506.027	509.553	512.839
1501040008 Rassegna spese anticipate agli amministratori	302.490	276.191	252.424	229.994	209.317	209.766	210.072	210.310	210.516	210.708
1501050001 Rimborso ballottazione e riacquisto azioni	22.819	24.496	25.906	26.133	25.647	26.297	26.603	26.841	27.048	27.240
1501050003 Rassegna spese legali	32.080	29.554	27.264	23.024	22.923	23.000	23.053	23.094	23.130	23.163
1501050004 Rimborso manutenzione effettuato su alloggi	5.660	7.184	8.504	9.141	9.456	9.693	9.853	9.994	10.090	10.191
1501050005 Rimborso spese comuni	17.458	18.591	19.540	19.635	19.363	19.692	19.914	20.083	20.238	20.378
1501050006 Altri rimborsi per gestione stabili	15.383	13.883	12.534	11.308	10.200	10.203	10.208	10.210	10.212	10.214
1501050007 Quote di amministrazione e manutenzione	49.815	54.216	57.943	58.827	58.461	59.527	60.253	60.817	61.307	61.763
1501050008 Rimborso da assicurazione per stabili	4.312	6.137	7.569	8.272	8.666	8.902	9.062	9.187	9.296	9.397
1501060001 Rimborso ballottazione e riacquisto azioni	363	383	397	390	375	389	396	394	398	401
1501060004 Rimborso manutenzione effettuato su alloggi	182	248	305	334	350	359	366	371	375	379
1501060005 Rimborso spese comuni	2.268	2.216	2.165	2.073	1.969	1.989	2.002	2.013	2.022	2.030
1501060006 Altri rimborsi per gestione stabili	284	304	325	328	325	331	334	337	340	343
1501060008 Rimborso da assicurazione per stabili	1.853	2.523	3.103	3.401	3.563	3.660	3.726	3.777	3.822	3.863
1501070001 Rimborso ballottazione e riacquisto azioni	5	7	9	10	10	10	11	11	11	11
1501070004 Rimborso manutenzione effettuato su alloggi	645	877	1.079	1.182	1.239	1.272	1.293	1.313	1.329	1.343
1501070005 Rimborso spese comuni	7	10	12	13	14	14	14	14	15	15
1501090004 Crediti per rimborso spese tecniche-amministrative	805	1.094	1.346	1.475	1.545	1.587	1.616	1.638	1.658	1.678
1501140002 Altri proventi	583	562	543	527	513	517	520	524	527	531
1501140003 Crediti per Compensi tecnici per interventi 2012 e successivi	161.834	65.161	44.256	39.490	32.653	32.299	30.130	25.148	23.999	23.633
1501140003 Crediti per Ricavi della vendita di energia al GSE	4.283	4.326	4.369	4.413	4.457	4.502	4.547	4.592	4.638	4.684
1501140008 Crediti per Altri rimborsi e proventi diversi	4.528	4.574	4.619	4.666	4.712	4.759	4.807	4.855	4.904	4.953
1501140009 Crediti per Plusvalenze ordinarie	271	274	277	279	282	285	288	291	294	296
1501140010 Crediti per Sopravvenienze attive ordinarie	14.340	14.483	14.628	14.774	14.922	15.071	15.222	15.374	15.528	15.683
1501140011 Crediti per Altri attivi	104	105	106	107	108	109	110	111	112	114
1501140012 Crediti per Compensi forfettario per stipendio ammin.	2.065	2.808	3.454	3.783	3.965	4.079	4.147	4.204	4.253	4.300
1501140013 Crediti per Costi ammin. DETERMINAZIONE 1566/2015	470	474	479	484	489	493	498	503	508	513
1501140014 Crediti per Contributi da altri Enti/GSE	33.371	33.704	34.042	34.382	34.726	35.073	35.424	35.778	36.136	36.497
1501140015 Crediti per Contributo costo servizio	4.362	4.426	4.470	4.515	4.560	4.605	4.652	4.698	4.745	4.792
1501200001 Corrispettivi gestione ricavi 1.5% G.S.	6.225	6.287	6.350	6.414	6.478	6.543	6.608	6.674	6.741	6.808
1501140016 Crediti per Rimborsi diversi	119	162	200	219	229	238	240	243	246	249
1501140017 Crediti per Contributo a copertura dell'isolato su azioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501140018 Crediti per Contributo a copertura dell'isolato su rimborsi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501140019 Crediti per Contributo per maggiori assicurazioni ordinarie	-	71.637	69.160	42.632	46.707	33.001	34.648	36.352	38.119	20.405
1501080001 Crediti per interessi su pagamenti dilazionati	9.837	8.643	8.049	7.264	6.520	6.520	6.520	6.520	6.520	6.520
1501080002 Crediti per indennità di mora	176.427	158.965	143.068	128.761	115.885	115.885	115.885	115.885	115.885	115.885
1501180001 Fondo rivalutazione crediti	2.114.004	2.116.945	2.119.916	2.122.916	2.125.947	2.129.008	2.132.099	2.135.221	2.138.375	2.141.560
Crediti diversi	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328
Crediti tributari	121.784	110.818	89.257	32.474	17.793	4.837	-	267	-	-
1505040001 Entrate IRES a credito	96.684	47.018	42.102	-	-	-	-	267	-	-
1505040002 Entrate IRAP a credito	25.101	63.801	47.155	32.474	17.793	4.837	-	-	-	-
1505040006 Ritenute d'imposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1505040007 Entrate c/IVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1505040008 Altri crediti tributari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	2.634.650	1.409.289	2.331.950	1.606.841	908.472	73.285	362.799	238.046	238.534	172.885
Rischi e Riscatti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ATTIVO	10.749.396	9.379.829	8.322.378	7.335.773	6.361.674	5.321.855	4.978.430	4.846.891	4.735.029	4.642.300

STATO PATRIMONIALE PASSIVO 2021 - 2030										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Patrimonio netto	1.298.935	1.201.492	1.203.864	1.206.834	1.208.095	1.210.433	1.212.987	1.215.020	1.217.409	1.219.563
2001010001 Capitale sociale	1.248.997	1.248.997	1.248.997	1.248.997	1.248.997	1.248.997	1.248.997	1.248.997	1.248.997	1.248.997
2003010001 Riserva di rivalutazione ex d.l. 185/2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2004010001 Riserva legale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Riserva da arrotondamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010001 Riserva straordinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010002 Riserva vincolata in memoria fiscale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010003 Riserva ante futuro aumento capitale sociale/apertura perdite	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2008020001 Utile/Perdita portati a nuovo	34.010	51.082	48.503	46.333	43.963	41.902	39.504	37.010	34.977	32.588
2009010001 Utile d'esercizio	2.928	2.377	2.173	2.370	2.061	2.337	2.334	2.033	2.389	2.156
2009020001 Perdita d'esercizio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondi rischi e oneri	528.374	597.875	668.272	739.374	811.887	883.717	958.488	1.032.477	1.108.134	1.183.590
2103010001 Fondo manutenzione alloggi ERP ART 16 C.S.	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.693	168.693	169.604	169.604
2103010002 Fondo Soc. sicurezza disegni economico L.R. 96/96 art.32bis	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368
2103010004 Fondo altri rischi	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
2103010003 Fondo 20% riassetto attività gest. appalti, lav., serv. forni	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943
2103010006 Fondo sociale L.R. 92/2019 art. 31	217.687	287.381	337.779	428.180	500.693	573.224	646.480	720.468	795.197	870.672
Fondo trattamento fine rapporto	512.616	452.083	471.338	507.875	544.556	582.367	620.694	659.614	699.234	738.606
2201010001 Fondo trattamento T.F.R.	512.616	452.083	471.338	507.875	544.556	582.367	620.694	659.614	699.234	738.606
Debiti	6.509.490	7.327.577	5.978.683	4.782.489	3.997.236	3.465.338	3.207.340	1.962.360	1.734.276	1.535.539
Debiti finanziari	4.131.866	3.513.951	2.889.772	2.259.222	1.622.048	1.036.869	802.717	583.883	380.297	183.878
2303010002 Chiusura (ex BCC Pistoia)	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931
2303010004 Banca di Pistoia e Casina	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349
2303010006 BANCALATOSCANIA (n. 18280)	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
2303010007 BANCALATOSCANIA (19438)	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772
2303010008 BANCALATOSCANIA (300093-112387)	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618
2303010009 BANCO BPM (ex Caripistoia ordinaria)	2.309	2.309	2.309	2.309	2.309	2.309	2.309	2.309	2.309	2.309
2303010011 Debiti verso banche a breve termine	605	605	605	605	605	605	605	605	605	605
2303010012 BPER Banca	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110
2303030003 Banco Chiusura (ex BCC Pistoia)	88.189	89.496	90.793	92.168	93.534	94.920	96.312	97.733	99.203	100.711
2303030004 Banco BPM (Ex Caripistoia)	18.191	18.383	18.576	18.772	18.970	19.169	19.371	19.573	19.781	19.989
2303030005 Banco BPER BANCALATOSCANIA (ex Unipol)	30.001	30.758	31.534	32.330	33.146	-	-	-	-	-
2303030006 Banco BCC Alto Tevere già Vignale e Montagna P. ex n. 19438	20.927	20.980	21.031	21.083	21.138	21.191	21.243	21.297	21.350	21.406
2303030007 Banco Pistoia e Casina	22.104	22.215	22.324	22.431	22.537	22.644	22.752	22.862	22.972	23.084
2303030008 Banco BCC Alto Tevere già Vignale-Montagna P. ex n. 19438	20.153	20.560	20.964	21.398	21.830	22.270	22.714	23.179	23.646	24.124
2303030009 Banco BCC Alto Tevere già Vignale-Montagna P. ex n. 19438	17.925	18.060	18.192	18.332	18.470	18.609	18.747	18.889	19.031	19.174
2303030010 Banco Intesa San Paolo (ex Carip)	102.776	106.061	109.431	112.848	116.312	-	-	-	-	-
2303070001 Debiti verso banche cespiti oltre l'esercizio successivo	2.246.535	1.920.043	1.587.177	1.247.705	960.246	761.423	580.259	436.673	300.253	183.611
2304010002 Debiti per fondi L. 560/93 prelevati da ATER e non spesi	1.312.043	1.048.635	787.226	524.817	262.409	-	-	-	-	-
2304010003 Debiti per fondi L. 513/77 prelevati da ATER e non spesi	229.378.27	194.137.81	158.879.73	123.604.02	88.310.67	52.999.63	17.670.98	-	-	-
2304010006 Debiti ex Regione per attribuzione alloggiamento 22 all. Pistoia	578.140	578.140	578.140	578.140	578.140	578.140	578.140	578.140	578.140	578.140
Accconti	701.890	624.406	626.525	628.663	630.826	633.010	635.215	637.442	639.691	641.963
2306010000 Debiti verso fornitori cespiti oltre l'esercizio successivo	701.890	624.406	626.525	628.663	630.826	633.010	635.215	637.442	639.691	641.963
2306020001 Fatture da ricevere	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Debiti tributari	138.073	-	21.608	2.263	463	-	1.474	427	1.405	14.341
2311020001 Ritenute a dipendenti e assimilati	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020002 Ritenute a professionisti e lavoratori autonomi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020003 Esercizio IVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020004 Debiti tributari diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311030002 Imp	86.140	-	-	-	248	-	523	427	379	14.308
2311030001 Imp	51.934	-	21.606	2.263	213	-	951	-	626	33
Debiti Diversi	2.961.521	2.413.080	1.864.640	1.316.200	787.758	219.318	191.793	164.268	136.742	109.218
2312010001 L.N.P.S. attribuiti su retribuzioni dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312010002 L.N.P.S. gestione separata	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312020001 L.N.P.D.-A.P. attribuiti su retribuzioni dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312020002 L.N.P.D.-A.P. ricatti e rimborsamenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312040002 Fondo previdenza integrativa volontaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312050001 Previd. e assic. del T. sulla dipendenza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312050002 Quote pagamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312060001 Contributi sindacali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313010001 Debiti per quote 0,50% valore locativo al netto dei mutui	485.253	388.203	291.152	194.101	97.051	-	-	-	-	-
2313010002 Debiti per rendite canoni	35.972	28.777	21.583	14.389	7.194	-	-	-	-	-
2313010003 Incasso quote azioni L. 513/77 e presidenti	130.234	103.787	79.340	52.894	26.447	-	-	-	-	-
2313030001 Fondo Sociale Regionale ERP L. 96/96 art. 29	273.312	218.630	163.987	109.325	54.662	-	-	-	-	-
2313040001 Debiti per incasso proventi ex L. 560/93	1.486.541	1.189.533	892.165	594.776	297.588	-	-	-	-	-
2313040002 Conto di transito per vendite natali L. 560/93	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040
2313040003 Incasso estensione diritto di prelazione L. 560/93	190.862	152.690	114.517	76.343	38.172	-	-	-	-	-
2313060001 Debiti verso amministratori	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090001 Quote associative sindacati inquilini SUNLA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090002 Quote associative sindacati inquilini UNILAT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090003 Quote associative sindacati inquilini SDC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090004 Altri debiti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090005 Debiti verso Comuni per Comune Canavaccio	326.907	302.382	274.856	247.330	219.805	192.279	164.754	137.228	109.702	82.177
2313090007 Quote associative sindacati inquilini Siat	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313100001 Debiti verso il personale dipendente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Riserve e riacconti passivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE PASSIVO	10.749.396	9.379.029	8.322.378	7.235.773	6.361.074	5.321.855	4.978.430	4.846.891	4.735.029	4.642.300

CASH FLOW PREVISIONALE 2021 -2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reddito Operativo (EBIT)	167.160	65.227	74.612	68.724	62.256	53.456	51.309	48.509	47.761	45.414
Imposte	138.073	27.195	43.228	43.466	43.929	41.568	43.042	43.203	44.608	45.110
Reddito Operativo Netto (NOPAT)	29.086	38.032	31.384	25.257	18.326	11.888	8.268	5.306	3.153	305
Variazione Rimanenze	-	-	1.781.538	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Crediti Commerciali	- 409.030	- 94.437	- 71.727	57.430	106.848	- 46.411	- 37.205	- 28.061	- 1.155	- 15.677
Variazione Crediti Diversi	191.883	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Crediti Tributari	-	10.906	21.621	56.783	14.681	12.815	4.977	267	267	-
Variazione Debiti Commerciali	- 649.792	- 77.484	2.119	2.140	2.162	2.183	2.205	2.227	2.249	2.272
Variazione Debiti Diversi	- 2.048.571	- 548.440	- 548.440	- 548.440	- 548.440	- 548.440	- 27.526	- 27.526	- 27.526	- 27.526
Variazione Acconti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Debiti Tributari	138.073	138.073	21.606	19.344	1.800	463	1.474	1.047	978	12.936
Variazione Capitale Circolante Netto	- 2.777.436	- 847.529	1.206.718	- 451.430	- 426.550	- 580.315	- 56.874	- 54.673	- 25.186	- 27.995
Ammortamenti	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
Accantonamento Fondi Rischi e Oneri	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Utilizzo Fondi Rischi e Oneri	- 399.488	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 168.695	- 168.695	- 169.604
Accantonamento Fondo svalutazione crediti	1.246.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501	321.686
Utilizzo Fondo svalutazione crediti	- 191.883	- 294.130	- 297.071	- 300.042	- 303.042	- 306.073	- 309.134	- 312.225	- 315.347	- 318.501
Accantonamento Fondo TFR	39.119	39.511	35.958	36.317	36.680	36.878	37.247	37.620	37.996	38.376
Utilizzo Fondo TFR	- 47.368	- 100.041	- 16.485	-	-	- 19.067	-	-	-	-
Costi non monetari	1.181.757	257.506	337.950	354.502	355.294	335.979	357.176	356.722	216.871	176.609
Flusso di cassa operativo	- 1.566.592	- 551.991	1.576.052	- 71.671	- 52.929	- 232.448	309.369	307.354	194.837	148.919
Variazione Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazioni di PN	3.542.644	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flusso di cassa a servizio del debito	1.976.052	- 551.991	1.576.052	- 71.671	- 52.929	- 232.448	309.369	307.354	194.837	148.919
Proventi e oneri finanziari	- 26.158	- 35.455	- 29.212	- 22.888	- 16.265	- 9.551	- 5.713	- 3.273	- 764	- 1.851
Variazione debiti finanziari	- 500.159	- 617.915	- 624.179	- 630.550	- 637.174	- 585.179	- 234.152	- 218.835	- 203.586	- 196.419
Flusso di cassa netto del periodo	1.449.735	- 1.205.362	922.661	- 725.109	- 706.369	- 827.177	69.504	85.247	- 9.513	- 45.649
Disponibilità liquide iniziali	1.164.916	2.614.650	1.409.289	2.331.950	1.606.841	900.472	73.295	142.799	228.046	218.534
Disponibilità liquide finali	2.614.650	1.409.289	2.331.950	1.606.841	900.472	73.295	142.799	228.046	218.534	172.885
Variazione delle disponibilità liquide	1.449.735	- 1.205.362	922.661	- 725.109	- 706.369	- 827.177	69.504	85.247	- 9.513	- 45.649

PROSPETTO MANUTENZIONI 2021 - 2030

Conto	Descrizione conto	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
a	3102040002 Rimborsi spese sostenute direttamente da utenti ERP	2.440	2.464	2.489	2.514	2.539	2.564	2.589	2.619	2.642	2.669
b	3102040003 Manutenzione fabbricati in condominio ERP	64.274	64.917	65.566	66.221	66.884	67.553	68.228	68.910	69.599	70.295
c	3102040004 Altre spese di manutenzione ERP	86.090	86.950	87.820	88.690	89.565	90.481	91.386	92.300	93.223	94.155
d	3102040005 Lavori con verbale di affidamento ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
e	3102050003 Manutenzione fabbricati in condominio SPES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
f	3102050004 Altre spese di manutenzione SPES	3.345	3.378	3.412	3.446	3.481	3.516	3.551	3.586	3.622	3.658
g	2103010001 Fondo manutenzione alloggi ERP ART.16 C.S. (Unilog)	193.255	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.695	168.695	169.604
h	3102040001 Spese appalti su immobili ERP	598.272	604.254	610.287	616.400	622.564	628.790	635.077	641.428	647.843	654.321
i	3102040001 Spese appalti su immobili ERP (Mappazzone con sinistre Spes)	842.000	180.000	184.000	323.000	293.000	349.000	343.000	214.000	349.000	394.000
j	3102040001 Spese appalti su immobili ERP (Mappazzone con sinistre Spes)	-	380.855	377.236	332.540	254.767	190.917	188.988	208.464	165.376	111.298
sum f+j	TOTALE INTERVENTI MANUTENTIVI	1.789.776	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
amto-1	di cui a carico del bilancio SPES	1.789.776	1.109.145	1.122.764	1.267.460	1.245.233	1.309.083	1.311.012	1.191.536	1.334.624	1.388.702
com-1	di cui a carico del bilancio Comuni Soci	-	390.855	377.236	232.540	254.767	190.917	188.988	208.464	165.376	111.298
pmo*10%	altri Iva indeducibile a carico del bilancio SPES	178.978	110.914	112.276	126.746	124.523	130.908	131.101	119.154	133.462	138.870
pmo*10%	altri Iva indeducibile a carico del bilancio Comuni Soci	-	39.088	37.724	23.254	25.477	19.092	18.899	20.846	16.338	11.130
sum+p	TOTALE A CARICO BILANCIO SPES	1.968.753	1.220.059	1.235.041	1.394.206	1.369.756	1.439.992	1.442.114	1.310.690	1.468.087	1.527.572
sum+q	TOTALE A CARICO BILANCIO COMUNI SOCI	-	429.941	414.959	255.794	280.244	210.009	207.888	229.312	181.713	122.427

ANDAMENTO SPESA PER INTERVENTI MANUTENTIVI ORDINARI





Società Pistoiese Edilizia Sociale

Piano di Risanamento

ex art. 14, comma 2, del Dlgs. n. 175/2016 (TUSP)

ALLEGATO N. 3

Redatto a cura di:



CentroStudi
EntiLocali

Dott. Nicola Tonveronachi

Dott. Roberto Dell'Omodarme

Dott. Enrico Ciullo

PROSPETTO RICAVI ANALITICI PER AREA STRATEGICA D'AFFARI (ASA)											
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Contratti di locazione ERP											
5002010001	Canoni locazione stabili ERP e agevolati	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.652	2.393.752	2.417.690	2.441.667	2.466.285	2.490.948	2.515.858
Contratti di locazione NON ERP											
5002030001	Canoni locazione stabili non ERP in concessione	1.900	1.919	1.938	1.958	1.977	1.997	2.017	2.037	2.057	2.078
5002020001	Canoni locazione stabili non ERP di proprietà SPE5 e calmarini	144.755	146.203	147.665	149.141	150.633	152.139	153.661	155.197	156.749	158.317
Contropartiti servizi a rimborso e gestione stabili											
5002040001	Energia elettrica	1.165.549	1.177.205	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.626	1.262.123	1.274.744
5002040002	Acqua	28.580	28.866	29.154	29.446	29.740	30.038	30.338	30.641	30.948	31.257
5002040003	Riscaldamento	196.328	198.291	200.274	202.276	204.299	206.342	208.406	210.490	212.595	214.721
5002040003	Riscaldamento	262.666	265.292	267.945	270.625	273.331	276.064	278.825	281.613	284.429	287.273
5002040004	Aerosol	16.825	16.791	16.959	17.129	17.300	17.473	17.648	17.824	18.002	18.182
5002040007	Altri servizi a rimborso	467.790	472.468	477.193	481.965	486.785	491.652	496.569	501.535	506.550	511.616
5002040008	Rimborso spese agli amministratori di condominio	27.336	27.609	27.885	28.164	28.446	28.730	29.018	29.308	29.601	29.897
5002050001	Rimborso bollettazione e riscossione canoni	27.390	27.664	27.940	28.220	28.502	28.787	29.075	29.365	29.659	29.956
5002050003	Recupero spese legali ERP	4.723	4.770	4.818	4.866	4.914	4.964	5.013	5.063	5.114	5.165
5002050004	Rimborso manutenzione effettuata su alloggi	14.461	14.606	14.752	14.899	15.048	15.199	15.351	15.504	15.659	15.816
5002050005	Rimborso spese contrattuali	19.923	20.122	20.323	20.527	20.732	20.939	21.149	21.360	21.574	21.789
5002050006	Altri rimborsi per gestione stabili	267	270	273	275	278	281	284	287	289	292
5002050007	Quote di amministrazione e manutenzione	64.921	65.570	66.226	66.888	67.557	68.233	68.915	69.604	70.300	71.003
5002050008	Rimborso da assicurazioni per stabili ERP	14.369	14.513	14.658	14.805	14.953	15.102	15.253	15.406	15.560	15.715
5002060001	Rimborso bollettazione e riscossione canoni	514	519	524	530	535	540	546	551	557	562
5002060004	Rimborso manutenzione effettuata su stabili SPE5	580	586	592	598	604	610	616	622	628	634
5002060005	Rimborso spese contrattuali	1.211	1.223	1.235	1.247	1.260	1.272	1.285	1.298	1.311	1.324
5002060006	Altri rimborsi per gestione stabili	348	352	355	359	363	366	370	373	377	381
5002060008	Rimborso da assicurazioni per stabili SPE5	5.908	5.967	6.026	6.087	6.148	6.209	6.271	6.334	6.397	6.461
5002070001	Rimborso bollettazione e riscossione canoni	17	17	17	17	17	18	18	18	18	18
5002070004	Rimborso manutenzione effettuata su alloggi	2.054	2.074	2.095	2.116	2.137	2.158	2.180	2.202	2.224	2.246
5002070005	Rimborso spese contrattuali	23	23	23	23	23	24	24	24	24	25
5002080001	Rimborso spese tecniche-amministrative	2.562	2.588	2.614	2.640	2.666	2.693	2.720	2.747	2.774	2.802
5401030002	Rimborsi diretti	380	384	388	392	396	400	404	408	412	416
5401010008	Compensi forfetari per stipuli contrattuali	6.575	6.641	6.707	6.774	6.842	6.910	6.979	7.049	7.120	7.191
Contributo in conto esercizio Comuni Soci											
5004010001	Contributo a copertura della morosità	-	957.297	1.364.157	768.153	749.406	681.102	667.743	650.459	495.085	438.753
5004010003	Contributo integrativo vincolato agli interventi manutentivi ord	-	294.156	297.097	300.059	303.062	306.094	309.154	312.246	315.371	318.525
5004010003	Contributo integrativo vincolato agli interventi manutentivi ord	-	663.141	867.059	468.094	446.344	375.008	358.586	338.211	179.713	120.227
TOTALE ASA 1		3.612.553	4.605.975	4.849.322	4.490.170	4.508.643	4.477.932	4.502.540	4.523.605	4.406.962	4.389.749
ASA 2: Servizi tecnici manutenzioni straordinarie e nuove costruzioni immobili ERP											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Compensi tecnici per nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie ERP											
5002110001	Compensi tecnici per interventi (per interventi ante 2012)	140.736	142.143	143.565	145.000	146.450	147.915	149.394	150.888	152.397	153.921
5002110002	Compensi tecnici per interventi (per interventi ante 2012)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5002110002	Compensi tecnici per interventi (per interventi ante 2012)	140.736	142.143	143.565	145.000	146.450	147.915	149.394	150.888	152.397	153.921
TOTALE ASA 2		140.736	142.143	143.565	145.000	146.450	147.915	149.394	150.888	152.397	153.921
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ricavi vendita energia GSE e relativi contributi GSE											
5003010001	Ricavi dalla vendita di energia al GSE	352.335	354.737	357.384	359.857	362.455	365.080	367.731	370.408	373.112	375.843
5003010001	Ricavi dalla vendita di energia al GSE	25.698	25.955	26.215	26.477	26.742	27.009	27.279	27.552	27.827	28.106
5401020003	Contributi da altri Enti / GSE	200.225	202.227	204.249	206.292	208.355	210.438	212.543	214.668	216.815	218.983
5401020004	Contributo conto termico	26.292	26.555	26.820	27.088	27.359	27.633	27.909	28.188	28.470	28.755
Altri ricavi diversi											
5002100002	Altri proventi	1.667.448	1.59.244	160.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
5002100002	Altri proventi	2.041	2.061	2.082	2.102	2.124	2.145	2.166	2.188	2.210	2.232
5401010002	Altri rimborsi e proventi diretti	27.171	27.442	27.717	27.994	28.274	28.557	28.842	29.131	29.422	29.716
5401010003	Pluralismo ordinario	1.826	1.843	1.859	1.876	1.892	1.909	1.926	1.944	1.961	1.979
5401010004	Sopraelevazione attive ordinarie	86.038	86.898	87.767	88.645	89.531	90.427	91.331	92.244	93.167	94.098
5401010005	Abbonati attivi	823	830	836	842	849	855	862	868	875	882
5401010010	Contributo in conto esercizio DETERMINAZIONE 1568/2015	2.817	2.845	2.874	2.902	2.931	2.961	2.990	3.020	3.050	3.081
5401030001	Contropartiti gestione sistemi 1,50% G.S.	37.351	37.725	38.102	38.483	38.868	39.256	39.649	40.046	40.446	40.850
5401010050	Sopraelevazione attive straordinarie	1.509.781	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri ricavi non considerati ai fini del Piano di Risanamento											
TOTALE ASA 3		1.919.662	413.980	418.120	422.301	426.524	430.790	435.098	439.449	443.843	448.281
AREA FINANZIARIA											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Proventi finanziari											
5503010001	Dividendo da partecipazione banca	7.893	7.972	8.051	8.132	8.213	8.295	8.378	8.462	8.547	8.632
5604040001	Interessi su depositi presso Banche	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7
5604040004	Interessi da assegnazioni per dilazione debiti	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12
5604040005	Interessi da assegnazioni per indennità di mora	2.312	2.335	2.358	2.382	2.406	2.430	2.454	2.478	2.503	2.528
5604040006	Interessi su renditi diversi	5.465	5.540	5.596	5.652	5.708	5.765	5.823	5.881	5.940	5.999
5604040006	Interessi su renditi diversi	78	79	80	81	82	82	83	84	85	86
TOTALE AREA FINANZIARIA		7.893	7.972	8.051	8.132	8.213	8.295	8.378	8.462	8.547	8.632
TOTALE RICAVI		5.680.844	5.170.070	5.419.058	5.065.604	5.089.931	5.064.932	5.095.430	5.122.403	5.011.748	5.000.583

PROSPETTO COSTI ANALITICI PER AREA STRATEGICA D'AFFARI (ASA)

ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Acquisto materiale di consumo		5.661	5.717	5.774	5.832	5.890	5.949	6.009	6.069	6.130	6.191
Spese generali		272.483	277.424	280.190	283.000	285.830	288.688	291.575	294.491	297.436	300.410
Spese gestione amministrazione immobili		1.047.415	1.057.899	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.943	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
Spese manutenzione immobiliare		945.420	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.331.305	1.331.305	1.330.396
Costi godimento beni di terzi		18.555	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
Costi per il personale		799.156	830.463	709.179	716.271	723.434	696.520	703.485	710.520	717.625	724.801
Ammortamenti		65.811	62.324	62.074	61.479	61.209	60.374	59.733	59.668	59.668	59.572
Rivalutazioni		1.246.156	297.097	300.059	303.062	306.094	309.156	312.248	315.371	318.525	321.711
Altri accantonamenti		286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Tra indebitabile e altri tributi		374.080	415.697	418.354	421.837	423.748	426.455	429.250	432.042	434.863	437.712
TOTALE ASA 1		4.960.927	4.534.991	4.433.432	4.460.052	4.487.269	4.479.847	4.508.618	4.535.013	4.564.376	4.591.708
ASA 2: Servizi tecnici manutenzioni straordinarie e nuove costruzioni immobili ERP											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Acquisto materiale di consumo		296	299	302	305	308	311	314	317	321	324
Spese generali		11.319	13.208	13.340	13.473	13.608	13.744	13.881	14.020	14.160	14.302
Costi per il personale		289.731	300.683	262.547	265.172	267.824	259.339	261.933	264.552	267.197	269.869
Ammortamenti		196	139	127	97	83	31	8	5	5	-
TOTALE ASA 2		301.542	314.329	276.315	279.047	281.823	273.425	276.136	278.894	281.683	284.495
ASA 3: Altri costi e oneri diversi											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Acquisto materiale di consumo		587	593	599	605	611	617	624	630	636	642
Spese generali		25.717	27.599	304.183	28.154	28.435	28.720	29.007	29.297	29.590	29.886
Spese manutenzione impianti fotovoltaici		36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
Ammortamenti		183.049	182.932	182.907	182.587	182.479	182.371	182.326	182.319	182.319	182.319
Altri costi non considerati ai fini del Piano di Risanamento		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ASA 3		243.887	248.023	604.957	248.907	249.543	250.106	250.737	251.415	252.108	252.805
AREA FINANZIARIA											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Oneri finanziari		34.051	43.427	37.263	31.039	24.478	17.846	14.091	11.735	9.310	6.781
TOTALE AREA FINANZIARIA		34.051	43.427	37.263	31.039	24.478	17.846	14.091	11.735	9.310	6.781
IMPOSTE											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Imposte		137.841	26.419	64.150	43.662	44.115	41.478	43.064	43.176	44.354	44.968
TOTALE IMPOSTE		137.841	26.419	64.150	43.662	44.115	41.478	43.064	43.176	44.354	44.968
TOTALE COSTI		5.678.248	5.367.189	5.416.117	5.462.688	5.487.228	5.462.702	5.492.648	5.510.233	5.509.721	5.598.436

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2021 - 2030										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
VALORE DELLA PRODUZIONE	5.672.951	5.162.999	5.411.007	5.057.472	5.081.618	5.056.636	5.067.032	5.113.941	5.003.202	4.991.951
Contratti di locazione ERP	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.052	2.393.752	2.417.690	2.441.867	2.466.285	2.490.948	2.515.858
ALIA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.052	2.393.752	2.417.690	2.441.867	2.466.285	2.490.948	2.515.858
Contratti di locazione NON ERP	146.655	148.122	149.603	151.099	152.610	154.136	155.677	157.234	158.807	160.395
ALIA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	146.655	148.122	149.603	151.099	152.610	154.136	155.677	157.234	158.807	160.395
Contropartiti servizi a rimborso e gestione stabili	1.165.549	1.177.205	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.626	1.262.123	1.274.744
ALIA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.165.549	1.177.205	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.626	1.262.123	1.274.744
Contributo in conto estinzione Comuni Sedi	-	957.287	1.164.157	768.153	749.406	681.102	667.742	650.459	495.085	438.753
ALIA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	-	957.287	1.164.157	768.153	749.406	681.102	667.742	650.459	495.085	438.753
Compensi tecnici per nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie ERP	140.736	142.143	143.565	145.000	146.450	147.915	149.394	150.888	152.397	153.921
ALIA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	140.736	142.143	143.565	145.000	146.450	147.915	149.394	150.888	152.397	153.921
Riservi vendite energia GSE e relativi contributi GSE	252.215	254.737	257.284	259.857	262.455	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
ALIA 3: Altri ricavi e proventi diversi	252.215	254.737	257.284	259.857	262.455	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
Altri ricavi diversi	1.867.448	159.244	180.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
ALIA 3: Altri ricavi e proventi diversi	1.867.448	159.244	180.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
Altri ricavi non considerati ai fini del Piano di Risanamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALIA 3: Altri ricavi e proventi diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTI ESTERNI	2.606.067	3.186.884	3.560.233	3.221.136	3.238.519	3.256.076	3.273.809	3.290.204	3.306.293	3.322.653
Acquisto materiale di consumo	8.544	8.609	8.675	8.742	8.810	8.878	8.947	9.016	9.086	9.157
ALIA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	8.544	8.609	8.675	8.742	8.810	8.878	8.947	9.016	9.086	9.157
ALIA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	296	299	302	305	308	311	314	317	321	324
ALIA 3: Altri ricavi e proventi diversi	387	393	399	405	411	417	424	430	436	442
Spese generali	307.520	318.230	329.100	339.627	350.873	361.932	372.806	383.508	394.046	404.422
ALIA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	307.520	318.230	329.100	339.627	350.873	361.932	372.806	383.508	394.046	404.422
ALIA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	272.483	277.424	282.198	286.900	291.530	296.088	300.575	304.991	309.336	313.610
ALIA 3: Altri ricavi e proventi diversi	11.319	13.208	13.802	13.473	13.608	13.744	13.881	14.020	14.160	14.302
ALIA 3: Altri ricavi e proventi diversi	23.717	27.599	34.913	28.134	28.433	28.720	29.007	29.297	29.590	29.886
Spese gestione amministrazione immobili	1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.843	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
ALIA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.843	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
Spese manutenzione immobiliare	845.420	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820
ALIA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	845.420	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820
Costi godimento beni di terzi	18.555	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
ALIA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	18.555	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
Spese manutenzione impianti fotovoltaici	36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
ALIA 3: Altri ricavi e proventi diversi	36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
Iva indebitabile e altri valori	374.080	415.697	418.354	421.037	423.748	426.483	429.250	432.042	434.863	437.712
ALIA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	374.080	415.697	418.354	421.037	423.748	426.483	429.250	432.042	434.863	437.712
Altri costi non considerati ai fini del Piano di Risanamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALIA 3: Altri ricavi e proventi diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALORE AGGIUNTO	3.036.884	1.975.214	1.850.774	1.836.336	1.843.099	1.800.560	1.813.223	1.823.737	1.696.909	1.669.297
Costi per il personale	1.088.887	1.121.086	971.726	981.444	991.258	955.859	965.417	975.072	984.822	994.670
ALIA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	799.156	830.403	709.179	716.271	723.434	696.320	703.483	710.520	717.625	724.801
ALIA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	289.731	300.683	262.547	265.172	267.824	259.539	261.933	264.552	267.197	269.869
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	1.947.997	844.128	879.048	854.892	851.841	844.701	847.805	848.666	712.087	674.627
Ammortamenti	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
ALIA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
ALIA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	186	139	127	87	83	31	8	5	5	-
ALIA 3: Altri ricavi e proventi diversi	183.049	182.032	182.907	182.507	182.479	182.371	182.326	182.319	40.411	-
Depreciazioni	1.246.156	297.097	300.059	303.062	306.094	309.156	312.248	315.371	318.525	321.711
ALIA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.246.156	297.097	300.059	303.062	306.094	309.156	312.248	315.371	318.525	321.711
Altri accantonamenti	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
ALIA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Reddito Operativo (EBIT)	166.595	64.755	96.302	69.465	62.983	53.258	51.540	48.620	47.345	45.263
Risultato Area Finanziaria	36.158	35.455	39.232	22.888	36.265	9.551	5.713	3.273	794	1.851
Proventi finanziari	7.893	7.972	8.051	8.132	8.213	8.295	8.378	8.462	8.547	8.632
Costi finanziari	34.051	43.427	37.263	31.019	24.478	17.846	14.091	11.735	9.310	6.781
Reddito ante imposte (NOPAT)	140.437	29.300	67.090	46.578	46.718	43.707	45.827	45.347	46.381	47.115
Imposte	137.841	26.419	64.150	43.662	44.113	41.478	43.064	43.176	44.354	44.968
Irap	85.933	21.526	32.618	14.699	14.940	12.846	13.379	13.786	14.313	14.781
Ires	51.908	4.893	31.532	28.964	29.173	28.632	29.686	29.390	30.041	30.186
Utile netto (NET PROFIT)	2.526	2.881	2.940	2.915	2.603	2.230	2.762	2.170	2.027	2.147

STATO PATRIMONIALE ATTIVO 2021 - 2030

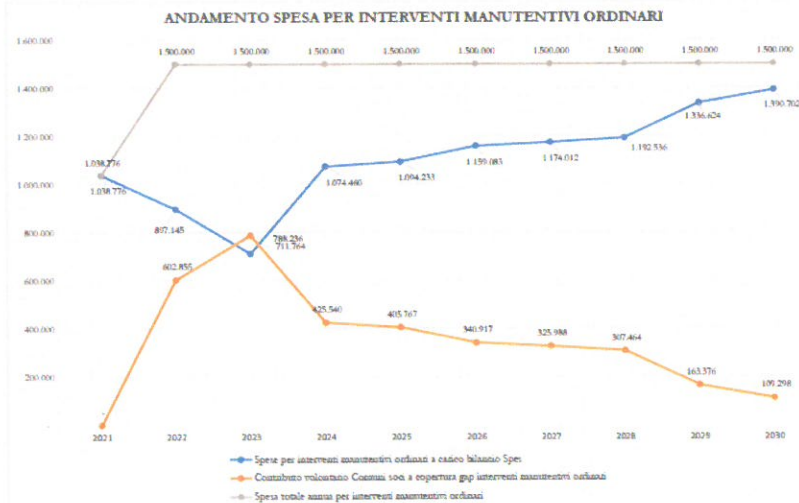
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Attivo Immobilizzato	3.865.649	3.620.254	3.375.345	3.131.063	2.887.291	2.644.716	2.402.649	2.160.658	2.060.574	2.001.002
Immobilizzazioni immateriali	5.552	4.274	2.984	1.718	440	330	220	110	-	-
Immobilizzazioni materiali	3.859.078	3.614.861	3.371.120	3.128.325	2.885.832	2.643.364	2.401.410	2.159.528	2.059.555	1.999.883
Immobilizzazioni finanziarie	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019
Attivo Circolante	4.130.537	4.347.454	4.665.858	4.985.981	5.306.827	5.627.417	5.948.931	6.270.445	6.591.959	6.913.473
Rimanenze	1.781.538	1.781.538	-	-	-	-	-	-	-	-
1402010001 Rimanenze interventi istruttivi SPES	4.109.992	4.109.992	-	-	-	-	-	-	-	-
1402030001 Fondo rettifiche valore rimanenze	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1403010001 Rimanenze interventi istruttivi ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1403020001 Rimanenze interventi risan., istrutt., MS ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	1.825.866	2.053.165	2.179.527	2.064.165	1.954.278	1.927.452	2.031.602	2.056.473	2.054.283	2.066.785
1501010001 Canoni di locazione stabili di E.R.P. e aggravi	2.042.900	2.171.078	2.278.117	2.286.978	2.233.748	2.291.523	2.317.247	2.337.262	2.354.614	2.370.765
1501020001 Canoni locazione stabili non E.R.P. di proprietà SPES e collocate	137.676	126.562	116.586	107.635	99.603	99.837	100.110	100.366	100.625	100.886
1501030001 Canoni locazione stabili non E.R.P. in concessione	317	320	323	326	330	333	336	340	343	346
1501040001 Energia elettrica	28.913	30.152	31.164	30.888	30.318	30.787	31.107	31.353	31.571	31.772
1501040002 Acqua	221.045	227.314	232.249	229.224	222.884	226.208	228.403	230.111	231.582	232.971
1501040003 Riscaldamento	285.139	294.588	302.142	298.952	291.376	293.690	298.627	300.912	302.894	304.738
1501040004 Assicurati	24.017	24.018	23.939	23.273	22.339	22.632	22.817	22.962	23.087	23.204
1501040007 Altri servizi a rimborso	462.292	483.672	501.223	499.229	489.036	496.738	501.969	506.039	509.568	512.832
1501040008 Rimborsi spese anticipate agli amministratori	302.490	276.192	252.425	229.993	209.318	208.767	210.073	210.310	210.517	210.709
1501050001 Rimborsi bollettazione e rizzazione canoni	22.820	24.496	25.906	26.134	25.848	26.297	26.604	26.842	27.049	27.241
1501050003 Rimborsi spese legali	32.000	29.534	27.264	25.024	22.923	23.000	23.033	23.094	23.130	23.163
1501050004 Rimborsi manutenzione effettuata su alloggi	5.660	7.184	8.504	9.141	9.436	9.693	9.833	9.981	10.090	10.191
1501050005 Rimborsi spese autotrasporti	17.458	18.592	19.540	19.636	19.365	19.692	19.913	20.088	20.239	20.378
1501050006 Altri rimborsi per gestione stabili	15.385	13.883	12.534	11.308	10.200	10.205	10.208	10.210	10.212	10.214
1501050007 Quote di amministrazione e manutenzione	49.815	54.217	57.943	58.828	58.462	59.328	60.234	60.819	61.309	61.765
1501050008 Rimborsi da assicurazione per stabili	4.512	6.138	7.549	8.272	8.666	8.902	9.063	9.188	9.296	9.397
1501060001 Rimborsi bollettazione e rizzazione canoni	565	583	597	590	573	584	589	594	598	601
1501060004 Rimborsi manutenzione effettuata su alloggi	182	248	303	334	350	339	366	371	375	379
1501060005 Rimborsi spese autotrasporti	2.268	2.216	2.165	2.073	1.969	1.989	2.002	2.013	2.022	2.030
1501060006 Altri rimborsi per gestione stabili	284	306	325	328	325	331	334	337	340	343
1501060008 Rimborsi da assicurazione per stabili	1.855	2.523	3.104	3.401	3.563	3.660	3.726	3.777	3.822	3.865
1501070001 Rimborsi bollettazione e rizzazione canoni	5	7	9	10	10	10	11	11	11	11
1501070004 Rimborsi manutenzione effettuata su alloggi	645	877	1.079	1.182	1.239	1.272	1.293	1.313	1.329	1.343
1501070005 Rimborsi spese autotrasporti	7	10	12	13	14	14	14	14	15	15
1501090004 Crediti per rimborsi spese tecniche-amministrative	805	1.094	1.346	1.473	1.545	1.587	1.616	1.638	1.658	1.676
1501140002 Altri proventi	583	562	543	527	513	517	520	524	527	531
1501160003 Crediti per Comptoni tecnici per interventi 2012 e successivi	23.456	23.691	23.927	24.167	24.408	24.652	24.899	25.148	25.399	25.653
1501140003 Crediti per Riscatti della vendita di energia al GSE	4.283	4.326	4.369	4.413	4.457	4.502	4.547	4.592	4.638	4.684
1501140004 Crediti per Altri rimborsi e proventi diversi	4.528	4.574	4.619	4.666	4.712	4.759	4.807	4.855	4.904	4.953
1501140009 Crediti per Plusvalenze ordinarie	271	274	277	279	282	285	288	291	294	296
1501140010 Crediti per Segretarie ordinarie	14.340	14.483	14.628	14.774	14.922	15.071	15.222	15.374	15.528	15.683
1501140011 Crediti per Albiuati attivi	104	105	106	107	108	109	110	111	113	114
1501140012 Crediti per Comptoni segreteria per stipendi canoni	2.065	2.108	2.154	2.201	2.248	2.295	2.342	2.390	2.438	2.486
1501140013 Crediti per Comptoni inquilini DETERMINAZIONE 1568/2015	470	474	479	484	489	493	498	503	508	513
1501140014 Crediti per Contributi da altri Enti/GSE	33.371	33.704	34.042	34.382	34.726	35.073	35.424	35.778	36.136	36.497
1501140015 Crediti per Contributi auto servizi	4.382	4.426	4.470	4.515	4.560	4.605	4.652	4.698	4.745	4.792
1503070001 Corrispettivi gestione riporti 1,5% G.S.	6.225	6.287	6.350	6.414	6.478	6.543	6.608	6.674	6.741	6.808
1501140016 Crediti per Rimborsi diversi	119	162	200	219	229	236	240	243	246	249
1501140017 Crediti per Contributi a copertura dell'insoluto su canoni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501140018 Crediti per Contributi a copertura dell'insoluto su rimborsi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501140019 Crediti per Contributi per maggiori manutenzione ordinaria	-	110.523	144.510	78.016	74.391	62.501	59.764	56.368	29.932	20.038
1501080001 Crediti per interessi su pagamenti dilazionati	9.937	8.943	8.049	7.244	6.520	6.520	6.520	6.520	6.520	6.520
1501080002 Crediti per indennità di mora	176.627	158.563	143.068	128.761	115.883	115.883	115.883	115.883	115.883	115.883
1501180001 Fondo svalutazione crediti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crediti diversi	2.114.030	2.116.971	2.119.933	2.122.936	2.125.968	2.129.030	2.132.122	2.135.243	2.138.399	2.141.585
Crediti tributari	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328
1505040001 Esenzioni IRES a credito	121.785	121.785	121.785	121.785	121.785	121.785	121.785	121.785	121.785	121.785
1505040002 Esenzioni IRAP a credito	96.684	96.684	96.684	96.684	96.684	96.684	96.684	96.684	96.684	96.684
1505040006 Rimborsi d'imposta	21.101	21.101	21.101	21.101	21.101	21.101	21.101	21.101	21.101	21.101
1505040007 Esenzioni ITC/A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1505040008 Altri crediti tributari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	2.545.946	2.481.293	2.398.839	2.304.796	2.212.772	2.120.744	2.028.716	1.936.688	1.844.659	1.752.631
Rischi e Riscatti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ATTIVO	10.542.186	9.379.001	8.339.042	7.234.796	6.162.891	5.133.575	4.980.470	4.848.936	4.736.505	4.644.033

STATO PATRIMONIALE PASSIVO 2021 - 2030										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Patrimonio netto	1.199.583	1.201.464	1.204.405	1.207.320	1.209.923	1.212.153	1.214.915	1.217.085	1.219.112	1.221.259
2001010001 Capitale sociale	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997
2003010001 Riserva di rivalutazione ex d.l. 183/2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2004010001 Riserva legale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Riserva da ammortamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010001 Riserva straordinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010002 Riserva vincolata in neutralità fiscale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2008020001 Utili/Perdite portati a nuovo	54.010	51.414	48.533	45.593	42.677	40.074	37.844	35.082	32.912	30.883
2009010001 Utile d'esercizio	2.596	2.881	2.940	2.915	2.803	2.230	2.762	2.170	2.027	2.147
2009020001 Perdite d'esercizio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondi rischi e oneri	526.174	597.875	668.272	739.374	811.187	883.717	956.488	1.032.477	1.108.134	1.183.590
2103010001 Fondo manutenzione alloggi ERP-ART.16 C.S.	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.693	168.693	169.604	169.604
2103010002 Fondo Soccorsoazioni disagio economico L.96/96 art.32bis	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368
2103010004 Fondo altri rischi	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
2103010005 Fondo 20% riconoscimento attività gest. appalti, lav., serv. fornit.	2.945	2.945	2.945	2.945	2.945	2.945	2.945	2.945	2.945	2.945
2103010006 Fondo sociale L.96/96 art. 31	217.681	267.381	337.779	428.880	500.693	573.224	646.480	720.468	795.197	870.872
Fondo trattamento fine rapporto	513.636	452.085	471.558	507.875	544.556	582.367	599.634	637.234	675.230	713.606
2201010001 Fondo trattamento T.F.R.	512.616	452.085	471.558	507.875	544.556	582.367	599.634	637.234	675.230	713.606
Debiti	6.302.732	7.137.577	5.994.807	4.780.226	3.597.236	2.465.338	2.207.452	1.962.340	1.734.048	1.525.598
Debiti finanziari	4.131.866	3.513.951	2.889.772	2.250.222	1.622.048	1.036.860	802.717	583.883	380.287	183.878
2303010002 Chienibonus (ex BCC Pistoia)	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931
2303010004 Banca di Pistoia e Casina	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549
2303010006 BANCA ALLIATOSCANIA (n. 18280)	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530
2303010007 BANCA ALLIATOSCANIA (19438)	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772
2303010008 BANCA ALLIATOSCANIA (300093-112397)	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618
2303010009 BANCO BPM (ex Caripili ordinario)	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509
2303010011 Debiti verso banche a breve termine	605	605	605	605	605	605	605	605	605	605
2303010012 BPER Banca	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110
2303030003 Mutuo Chienibonus (ex BCC Pistoia)	88.189	89.496	90.793	92.168	93.334	94.920	96.312	97.753	99.203	67.011
2303030004 Mutuo BPM (ex Caripili)	18.191	18.383	18.576	18.772	18.970	19.169	19.371	19.575	19.781	19.989
2303030005 Mutuo BPER BANCA (ex Unipol)	30.001	30.758	31.534	32.330	33.146	-	-	-	-	-
2303030006 Mutuo BCC-Alta Toscana già Vignole e Montagna P.zz. n. 18280	20.927	20.980	21.031	21.083	21.138	21.191	21.243	21.297	21.350	5.346
2303030007 Mutuo BCC-Alta Toscana già Vignole e Casina	22.104	22.215	22.326	22.438	22.551	22.664	22.777	22.892	13.406	-
2303030008 Mutuo BCC-Alta Toscana già Vignole e Montagna P.zz. n. 19438	20.153	20.560	20.964	21.398	21.830	22.270	22.714	23.179	23.646	24.124
2303030009 Mutuo BCC-Alta Toscana già Vignole-Montagna P.zz. e Marziano 11397-300093	17.925	18.060	18.192	18.332	18.470	18.609	18.747	18.889	19.031	19.174
2303030010 Mutuo Innesa San Paolo (ex Caripil)	102.776	106.061	109.451	112.949	57.821	-	-	-	-	-
2303070001 Debiti verso banche c/cgibili altri strumenti finanziari	2.246.553	1.920.043	1.587.177	1.247.705	960.246	761.423	560.259	356.673	160.255	24.611
2304010002 Debiti per fondi L. 560/93 prelevati da ATER e non spesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2304010003 Debiti per fondi L. 513/77 prelevati da ATER e non spesi	1.312.043	1.049.635	787.226	524.817	262.409	-	-	-	-	-
2304010006 Debiti vs Regione per contributo realizzazione 22 all. Pistoia	229.378.27	194.137.81	158.879.73	123.604.02	88.310.67	52.999.65	17.670.98	-	-	-
Debiti commerciali	578.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140
2306010000 Debiti verso fornitori esigibili entro l'esercizio successivo	495.365	624.406	626.523	628.665	630.826	633.010	635.215	637.442	639.691	641.963
2306020001 Fatture da ricevere	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Debiti tributari	137.841	-	37.730	-	452	-	1.586	407	1.178	14.400
2311020001 Ritenute a dipendenti e assimilati	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020002 Ritenute a professionisti e lavoratori autonomi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020003 Entrate IVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020004 Debiti tributari diretti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311030002 Imp.	85.933	-	11.092	-	241	-	533	407	526	14.255
2311030001 Imp.	51.908	-	26.639	-	211	-	1.054	-	651	145
Debiti diversi	2.861.521	2.413.080	1.864.640	1.316.200	767.739	219.318	191.783	164.268	136.742	109.216
2312010001 I.N.P.S. contributi su retribuzioni dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312010002 I.N.P.S. gestione separata	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312020001 I.N.P.D.A.P. contributi su retribuzioni dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312020002 I.N.P.D.A.P. ricatti e rimborsazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312040002 Fondo previdenza integrativa volontaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312050001 Prestiti e assegni del V° sulla stipendio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312050002 Quote pigramento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312060001 Contributi sindacali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313010001 Debiti per quote 0,50% valore locativo al netto dei mutui	483.223	388.203	291.152	194.101	97.051	-	-	-	-	-
2313010002 Debiti per condanne canoniche	33.972	28.777	21.583	14.389	7.194	-	-	-	-	-
2313010003 Inaspriti quote canoni L. 513/77 e precedenti	132.234	105.787	79.340	52.894	26.447	-	-	-	-	-
2313030001 Fondo Sociale Regionale ERP L.96/96 art. 29	273.312	218.650	163.987	109.325	54.662	-	-	-	-	-
2313040001 Debiti per inaspriti preventivi ex L. 560/93	1.486.941	1.189.553	892.165	594.776	297.388	0	0	0	0	0
2313040002 Conto di gestione per vendite rateali L. 560/93	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040
2313040003 Inaspriti estinzione diritti di prelazione L. 560/93	190.862	152.690	114.517	76.345	38.172	-	-	-	-	-
2313060001 Debiti verso amministratori	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090001 Quote associative sindacati inquilini SUNLA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090002 Quote associative sindacati inquilini UNILAT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090003 Quote associative sindacati inquilini IDC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090004 Altri debiti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090006 Debiti verso Comuni per Canone Concessionario	329.907	302.382	274.856	247.330	219.805	192.279	164.754	137.228	109.702	82.177
2313090007 Quote associative sindacati inquilini Inter	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313100001 Debiti verso il personale dipendente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ratei e riacconti passivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE PASSIVO	10.542.306	9.379.001	8.339.042	7.234.796	6.162.891	5.123.575	4.980.470	4.848.936	4.736.565	4.644.053

CASH FLOW PREVISIONALE 2021 -2030										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reddito Operativo (EBIT)	166.595	64.755	96.302	69.465	62.983	53.258	51.540	48.620	47.145	45.263
Imposte	137.841	26.419	64.150	43.662	44.115	41.478	43.064	43.176	44.354	44.968
Reddito Operativo Netto (NOPAT)	28.754	38.336	32.152	25.803	18.868	11.781	8.475	5.443	2.791	296
Variazione Rimanenze	-	-	1.781.538	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Crediti Commerciali	- 270.676	- 230.241	- 129.324	112.359	106.855	- 46.235	- 37.242	- 27.994	- 973	- 15.678
Variazione Crediti Diversi	191.883	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Crediti Tributari	-	10.363	26.419	64.516	17.267	584	2.637	296	296	-
Variazione Debiti Commerciali	- 856.317	129.041	2.119	2.140	2.162	2.183	2.205	2.227	2.249	2.272
Variazione Debiti Diversi	- 2.048.571	- 548.440	- 548.440	- 548.440	- 548.440	- 548.440	- 27.526	- 27.526	- 27.526	- 27.526
Variazione Acconti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Debiti Tributari	137.841	- 137.841	37.730	- 37.730	452	- 452	1.586	- 1.179	770	13.222
Variazione Capitale Circolante Netto	- 2.845.840	- 777.319	1.170.843	- 407.356	- 421.705	- 592.361	- 58.340	- 54.767	- 25.183	- 27.710
Ammortamenti	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
Accantonamento Fondi Rischi e Oneri	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Utilizzo Fondi Rischi e Oneri	- 399.488	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 168.695	- 168.695	- 169.604
Accantonamento Fondo svalutazione crediti	1.246.156	297.097	300.059	303.062	306.094	309.156	312.248	315.371	318.525	321.711
Utilizzo Fondo svalutazione crediti	- 191.883	- 294.156	- 297.097	- 300.059	- 303.062	- 306.094	- 309.156	- 312.248	- 315.371	- 318.525
Accantonamento Fondo TFR	39.119	39.511	35.958	36.317	36.680	36.878	37.247	37.620	37.996	38.376
Utilizzo Fondo TFR	- 47.368	- 100.041	- 16.485	-	-	- 19.067	-	-	-	-
Costi non monetari	1.181.783	257.506	337.941	354.504	355.296	335.980	357.177	356.722	216.871	176.609
Flusso di cassa operativo	- 1.635.303	- 481.276	1.540.136	- 26.849	- 47.541	- 244.601	307.312	307.398	194.478	149.195
Variazione Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazioni di PN	3.542.644	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flusso di cassa a servizio del debito	1.907.341	- 481.276	1.540.136	- 26.849	- 47.541	- 244.601	307.312	307.398	194.478	149.195
Proventi e oneri finanziari	- 26.158	- 35.455	- 29.212	- 22.888	- 16.265	- 9.551	- 5.713	- 3.273	- 764	- 1.851
Variazione debiti finanziari	- 500.159	- 617.915	- 624.179	- 630.550	- 637.174	- 585.179	- 234.152	- 218.835	- 203.586	- 196.419
Flusso di cassa netto del periodo	1.381.024	- 1.134.647	886.746	- 680.286	- 700.980	- 839.330	67.447	85.291	- 9.871	- 45.372
Disponibilità liquide iniziali	1.164.916	2.545.940	1.411.293	2.298.039	1.617.753	916.772	77.442	144.890	230.180	220.309
Disponibilità liquide finali	2.545.940	1.411.293	2.298.039	1.617.753	916.772	77.442	144.890	230.180	220.309	174.937
Variazione delle disponibilità liquide	1.381.024	- 1.134.647	886.746	- 680.286	- 700.980	- 839.330	67.447	85.291	- 9.871	- 45.372

PROSPETTO MANUTENZIONI 2021 - 2030

Conto	Descrizione conto	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
a	3102040002 Rimborso spese sostenute direttamente da utenti ERP	2.440	2.464	2.489	2.514	2.539	2.564	2.590	2.616	2.642	2.669
b	3102040003 Manutenzione fabbricati in condominio ERP	64.274	64.917	65.566	66.221	66.884	67.553	68.228	68.910	69.599	70.295
c	3102040004 Altre spese di manutenzione ERP	86.090	86.950	87.820	88.695	89.585	90.481	91.386	92.300	93.223	94.155
d	3102040005 Lavori con versale di affidamento ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
e	3102050003 Manutenzione fabbricati in condominio SPES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
f	3102050004 Altre spese di manutenzione SPES	3.345	3.378	3.412	3.446	3.481	3.516	3.551	3.586	3.622	3.658
g	2100010001 Fondo manutenzione alloggi ERP ART.16 C.5. (Unifog)	193.355	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.695	168.695	169.604
h	3102040001 Spese appalti in immobili ERP	598.272	604.254	610.297	616.400	622.564	628.790	635.077	641.428	647.843	654.321
i	3102040001 Spese appalti in immobili ERP (Mappazione con risorse Spes)	91.000	32.000	225.000	130.000	142.000	199.000	206.000	215.000	351.000	396.000
j	3102040001 Spese appalti in immobili ERP (Mappazione con entrate contributo integrazione Comuni soci)	-	802.855	788.236	425.540	405.767	340.917	325.988	307.464	163.376	109.298
sum=fas	TOTALE INTERVENTI MANUTENTIVI	1.038.776	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
sum=si	di cui a carico del bilancio SPES	1.038.776	857.145	711.764	1.074.460	1.094.233	1.139.083	1.174.012	1.192.536	1.336.624	1.390.702
sum=si	di cui a carico del bilancio Comuni soci	-	602.855	788.236	425.540	405.767	340.917	325.988	307.464	163.376	109.298
sum=10%	oltre 10% indennità a carico del bilancio SPES	103.878	89.714	71.176	107.646	109.423	115.908	117.401	119.254	133.662	139.070
sum=10%	oltre 10% indennità a carico del bilancio Comuni soci	-	89.286	78.234	42.554	40.577	34.092	32.559	30.766	16.338	10.930
sum=sp	TOTALE A CARICO BILANCIO SPES	1.142.653	946.859	782.941	1.182.106	1.203.656	1.274.992	1.291.424	1.311.789	1.470.987	1.529.772
sum=sp	TOTALE A CARICO BILANCIO COMUNI SOCI	-	602.855	788.236	425.540	405.767	340.917	325.988	307.464	163.376	109.298





Società Pistoiese Edilizia Sociale

Piano di Risanamento

ex art. 14, comma 2, del Dlgs. n. 175/2016 (TUSP)

ALLEGATO N. 4

Redatto a cura di:



CentroStudi[®]
EntiLocali

Dott. Nicola Tonveronachi

Dott. Roberto Dell'Omodarme

Dott. Enrico Ciullo

PROSPETTO RICAVI ANALITICI PER AREA STRATEGICA D'AFFARI (ASA)											
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Contratti di locazione ERP		2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.852	2.393.752	2.417.690	2.441.867	2.466.285	2.490.948	2.515.858
5002010001	Canoa locazione stabili ERP e speriola	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.852	2.393.752	2.417.690	2.441.867	2.466.285	2.490.948	2.515.858
Contratti di locazione NON ERP		1.900	1.919	1.936	1.958	1.977	1.997	2.017	2.037	2.057	2.078
5002020001	Canoa locazione stabili non ERP in conversione	1.900	1.919	1.936	1.958	1.977	1.997	2.017	2.037	2.057	2.078
5002020001	Canoa locazione stabili non ERP di proprietà SPES e ministeri	144.755	146.203	147.665	149.141	150.633	152.139	153.661	155.197	156.749	158.317
Contestativi servizi a rimborso e gestione stabili		1.965.549	1.977.305	1.988.977	1.999.866	2.010.875	2.021.875	2.032.875	2.043.875	2.054.875	2.065.875
5002040001	Energia elettrica	28.580	28.866	29.154	29.446	29.740	30.038	30.338	30.641	30.948	31.257
5002040002	Acqua	196.328	198.291	200.274	202.276	204.299	206.342	208.406	210.490	212.595	214.721
5002040003	Riscaldamento	262.666	265.292	267.945	270.625	273.331	276.064	278.825	281.613	284.429	287.273
5002040004	Air conditioning	16.625	16.791	16.959	17.129	17.300	17.473	17.648	17.824	18.002	18.182
5002040007	Altri servizi a rimborso	467.790	472.468	477.193	481.965	486.785	491.652	496.569	501.535	506.550	511.616
5002040008	Rimborso spese agli amministratori di condominio	27.336	27.609	27.885	28.164	28.446	28.730	29.018	29.308	29.601	29.897
5002050001	Rimborso bollettazione e ricezione canoni	27.360	27.664	27.940	28.220	28.502	28.787	29.075	29.365	29.659	29.956
5002050003	Rimborso spese legali ERP	4.723	4.770	4.818	4.866	4.914	4.964	5.013	5.063	5.114	5.165
5002050004	Rimborso manutenzione effettuata su alloggi	14.461	14.606	14.752	14.899	15.048	15.199	15.351	15.504	15.659	15.816
5002050005	Rimborso spese contrattuali	19.923	20.122	20.323	20.527	20.732	20.939	21.149	21.360	21.574	21.789
5002050006	Altri rimborsi per gestione stabili	267	270	273	275	278	281	284	287	290	292
5002050007	Quote di amministrazione e manutenzione	64.921	65.570	66.226	66.888	67.557	68.233	68.915	69.604	70.300	71.003
5002050008	Rimborso da assicurazioni per stabili ERP	14.369	14.513	14.658	14.805	14.953	15.102	15.253	15.406	15.560	15.715
5002060001	Rimborso bollettazione e ricezione canoni	514	519	524	530	535	540	546	551	557	562
5002060004	Rimborso manutenzione effettuata su stabili SPES	586	586	586	586	586	586	586	586	586	586
5002060005	Rimborso spese contrattuali	1.211	1.223	1.235	1.247	1.260	1.272	1.285	1.298	1.311	1.324
5002060006	Altri rimborsi per gestione stabili	348	352	355	359	363	367	370	373	377	381
5002060008	Rimborso da assicurazioni per stabili SPES	5.908	5.967	6.026	6.087	6.148	6.209	6.271	6.334	6.397	6.461
5002070001	Rimborso bollettazione e ricezione canoni	17	17	17	17	17	18	18	18	18	18
5002070004	Rimborso manutenzione effettuata su alloggi	2.054	2.074	2.095	2.116	2.137	2.158	2.180	2.202	2.224	2.246
5002070005	Rimborso spese contrattuali	23	23	23	23	23	24	24	24	24	25
5002080001	Rimborso spese tecniche-amministrative	2.562	2.588	2.614	2.640	2.666	2.693	2.720	2.747	2.774	2.802
5401030002	Rimborso diversi	380	384	388	392	396	400	404	408	412	416
5401030008	Compensazione forniture per ripara contratti	6.575	6.641	6.707	6.774	6.842	6.910	6.979	7.049	7.120	7.191
Contributo in conto esercizio Comuni Soci		-	724.871	673.531	555.336	583.286	516.081	517.020	651.536	497.281	442.828
5004010001	Contributo a copertura della sussidiarietà	-	294.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501
5004010003	Contributo integrativo vincolato agli interventi su abitazioni ordinarie	-	429.941	376.459	255.294	280.244	230.008	230.886	339.311	181.933	123.327
TOTALE ASA 1		3.632.553	4.372.749	4.358.696	4.277.853	4.342.523	4.312.911	4.351.838	4.524.681	4.499.138	4.393.024
ASA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Compensi tecnici per nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie ERP		971.124	390.964	265.536	356.940	312.331	313.795	300.778	150.888	152.397	153.921
5002110001	Compensi tecnici per interventi (per interventi ante 2012)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5002110002	Compensi tecnici per interventi 2012 e successivi	971.124	390.964	265.536	356.940	312.331	313.795	300.778	150.888	152.397	153.921
TOTALE ASA 2		971.124	390.964	265.536	356.940	312.331	313.795	300.778	150.888	152.397	153.921
184.680											
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Ricavi vendita energia GSE e relativi contributi GSE		252.285	254.737	257.284	259.857	262.455	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
5003010001	Ricavi della vendita di energia al GSE	25.698	25.955	26.215	26.477	26.742	27.009	27.279	27.552	27.827	28.106
5401020001	Contributi da altri Enti/GSE	200.225	202.227	204.249	206.292	208.355	210.438	212.543	214.668	216.815	218.983
5401020004	Contributo conto termico	26.292	26.555	26.820	27.088	27.359	27.633	27.912	28.198	28.490	28.785
Altri ricavi diversi		1.667.948	1.599.244	1.603.836	1.622.444	1.641.069	1.659.700	1.678.337	1.696.980	1.715.628	1.734.281
5002100002	Altri proventi	2.041	2.061	2.082	2.102	2.124	2.145	2.166	2.188	2.210	2.232
5401010002	Altri rimborsi e proventi diretti	27.171	27.442	27.717	27.994	28.274	28.557	28.842	29.131	29.424	29.718
5401010003	Flussazione ordinaria	1.626	1.643	1.659	1.676	1.692	1.709	1.726	1.744	1.761	1.779
5401010004	Sopervvenienze attive ordinarie	86.808	86.808	87.767	88.645	89.531	90.427	91.331	92.244	93.167	94.098
5401010005	Abbonamenti attivi	623	630	636	642	649	655	662	668	675	682
5401010010	Contributo inscop.DETERMINAZIONE 1568/2015	2.817	2.845	2.874	2.902	2.931	2.961	2.990	3.020	3.050	3.081
5401030001	Compensazioni gestione mini 1,50% G.S.	37.351	37.725	38.102	38.483	38.868	39.256	39.649	40.046	40.446	40.850
5401010050	Sopervvenienze attive straordinarie	1.508.781	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri ricavi non considerati ai fini del Piano di Risanamento		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ASA 3		1.919.662	1.813.980	1.813.130	1.832.301	1.851.524	1.870.790	1.890.098	1.910.449	1.930.843	1.951.281
AREA FINANZIARIA											
Conto	Descrizione	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Proventi finanziari		7.893	7.972	8.051	8.132	8.213	8.295	8.378	8.462	8.547	8.632
5003010001	Dividendo da partecipazioni bancarie	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7
5004040001	Interessi su depositi presso Banche	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12
5004040004	Interessi da assegnati per dilazione debiti	2.312	2.335	2.358	2.382	2.406	2.430	2.454	2.478	2.503	2.528
5004040005	Interessi da assegnati per indebiti di mora	5.465	5.540	5.596	5.652	5.708	5.765	5.823	5.881	5.940	5.999
5004040006	Interessi su crediti diretti	78	79	80	81	82	83	84	85	86	86
TOTALE AREA FINANZIARIA		7.893	7.972	8.051	8.132	8.213	8.295	8.378	8.462	8.547	8.632
TOTALE RICAVI		6.521.333	5.185.666	5.020.403	5.045.226	5.089.592	5.045.791	5.046.072	5.123.488	5.013.924	5.003.858

PROSPETTO COSTI ANALITICI PER AREA STRATEGICA D'AFFARI (ASA)												
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP												
Conto	Descrizione	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Acquisto materiale di consumo		5.340	5.387	5.460	5.705	5.362	5.661	5.717	5.774	5.832	5.890	5.949
Spese generali		201.844	208.611	207.146	201.345	207.794	272.653	277.426	269.589	268.040	266.591	265.141
Spese gestione manutenzione immobili		627.653	639.251	649.453	1.043.134	1.047.433	1.087.889	1.088.889	1.079.183	1.079.344	1.080.943	1.111.352
Spese manutenzione immobili		764.753	821.991	779.943	781.513	786.264	1.596.420	1.332.820	1.332.620	1.332.620	1.332.620	1.331.580
Costi gestione beni di terzi		2.400	2.400	29,920	32,204	35,229	18,583	18,740	18,927	19,117	19,308	19,498
Costi per il personale		642.019	672,552	705,746	699,516	648,966	602,764	642,530	705,754	774,779	698,548	708,354
Ammortamenti		51,855	54,759	53,668	52,109	45,811	62,124	62,074	61,479	61,209	60,754	60,323
Risparmio		18,799	-	275,000	692,000	734,000	1,246,130	297,071	306,042	303,452	306,073	309,134
Altri accantonamenti		202,134	206,041	197,978	439,355	343,673	286,191	336,881	337,378	338,282	334,993	329,731
Altri indebiti e altri ricavi		320,020	324,772	349,551	401,073	399,463	449,189	450,687	451,454	452,037	452,745	453,463
TOTALE ASA 1		3.375.558	3.497.721	3.772.880	4.647.638	4.529.141	5.790.311	5.447.072	4.642.309	4.641.541	4.640.852	4.639.864
										4.539.864	4.537.363	4.546.708
												4.574.738
ASA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP												
Conto	Descrizione	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Acquisto materiale di consumo		215	217	219	221	223	225	227	229	231	233	235
Spese generali		8.864	8.868	8.872	8.876	8.880	11,139	11,289	11,340	11,473	11,608	11,744
Spese gestione manutenzione immobili		270.779	272,331	273,883	275,435	276,987	287,731	303,680	264,523	264,247	266,889	281,305
Costi per il personale		302	304	306	308	310	312	314	316	318	320	322
Amministrazione		302	304	306	308	310	312	314	316	318	320	322
TOTALE ASA 2		380.659	384.651	388.643	392.635	396.627	388.542	397.252	278.283	278.122	280.888	272.481
											279.363	277.512
											280.781	283.513
ASA 3: Altri costi e oneri diretti												
Conto	Descrizione	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Acquisto materiale di consumo		432	748	687	539	531	587	551	599	608	611	617
Spese generali		19,889	33,582	28,137	21,565	17,340	23,717	27,399	27,875	28,154	28,433	28,712
Spese gestione manutenzione immobili		32,741	32,741	32,741	32,741	32,741	32,741	32,741	32,741	32,741	32,741	32,741
Spese manutenzione impianti fotovoltaici		83,240	84,204	183,862	163,972	163,831	163,409	162,922	162,907	162,479	162,371	162,308
Ammortamenti		89,628	820,881	1,879,496	1,068,793	2,033,679	-	-	-	-	-	-
Altri costi non considerati ai fini del Piano di Rimanenza		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ASA 3		1.137.930	1.072.865	1.086.993	1.139.674	1.242.467	241.887	248.023	248.630	248.907	249.343	249.737
											251.426	188.788
												78.485
AREA FINANZIARIA												
Conto	Descrizione	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Quota Finanziaria		74,597	69,647	66,051	58,051	51,456	34,081	41,427	37,263	31,019	24,471	17,446
TOTALE AREA FINANZIARIA		74,597	69,647	66,051	58,051	51,456	34,081	41,427	37,263	31,019	24,471	17,446
											14,991	8,738
												6,781
IMPOSTE												
Conto	Descrizione	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Imposte		97,633	25,381	-	-	33,663	138,073	27,895	40,846	43,466	43,929	41,560
TOTALE IMPOSTE		97,633	25,381	-	-	33,663	138,073	27,895	40,846	43,466	43,929	41,560
											43,942	43,203
												44,608
TOTALE COSTI												
		5.066.349	5.020.788	6.009.553	6.278.479	7.327.683	6.560.305	5.183.089	5.048.041	5.062.556	5.087.530	5.063.453
											5.093.517	5.121.446
												5.085.535
												5.008.919

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2021 - 2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
VALORE DELLA PRODUZIONE	6.503.349	5.177.694	5.942.352	5.957.094	5.981.379	5.957.496	5.997.493	5.115.018	5.905.377	4.990.326
Contratti di locazione ERP	2.300.349	2.323.352	2.346.506	2.370.052	2.393.752	2.417.690	2.441.867	2.466.285	2.490.948	2.515.838
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	2.300.349	2.323.352	2.346.506	2.370.052	2.393.752	2.417.690	2.441.867	2.466.285	2.490.948	2.515.838
Contratti di locazione NON ERP	146.655	148.122	149.803	151.099	152.610	154.136	155.677	157.234	158.807	160.395
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	146.655	148.122	149.803	151.099	152.610	154.136	155.677	157.234	158.807	160.395
Contratti servizi a rimborso e gestione stabili	1.165.549	1.177.205	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.626	1.262.123	1.274.744
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.165.549	1.177.205	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.626	1.262.123	1.274.744
Contributo in conto esercizio Comuni Soci	-	724.071	673.531	555.836	583.286	516.081	517.020	651.536	497.261	442.028
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	-	724.071	673.531	555.836	583.286	516.081	517.020	651.536	497.261	442.028
Compensi tecnici per nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie ERP	971.124	390.964	265.536	356.940	312.331	313.795	300.778	150.888	152.397	153.921
ALSA 2: Servizi tecnici manutenzioni straordinarie e nuove costruzioni immobili ERP	971.124	390.964	265.536	356.940	312.331	313.795	300.778	150.888	152.397	153.921
Ricavi vendite energia GSE e relativi contributi GSE	252.215	254.737	257.284	259.857	262.455	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	252.215	254.737	257.284	259.857	262.455	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
Altri ricavi diversi	1.667.448	159.244	160.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	1.667.448	159.244	160.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
Altri ricavi non considerati ai fini del Piano di Risanamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTI ESTERNI	3.462.167	3.186.884	3.203.925	3.221.136	3.338.519	3.256.076	3.273.899	3.290.204	3.308.293	3.335.653
Acquisto materiale di consumo	6.544	6.609	6.675	6.742	6.810	6.878	6.947	7.016	7.086	7.157
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	6.544	6.609	6.675	6.742	6.810	6.878	6.947	7.016	7.086	7.157
ALSA 2: Servizi tecnici manutenzioni straordinarie e nuove costruzioni immobili ERP	296	299	302	305	308	311	314	317	321	324
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	587	593	599	605	611	617	624	630	636	642
Spese generali	207.520	318.230	321.413	324.627	327.873	331.152	334.463	337.808	341.186	344.598
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	272.483	277.424	280.190	283.000	285.820	288.688	291.575	294.491	297.436	300.410
ALSA 2: Servizi tecnici manutenzioni straordinarie e nuove costruzioni immobili ERP	11.319	13.208	13.148	13.473	13.608	13.744	13.881	14.020	14.160	14.302
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	23.717	27.599	27.875	28.154	28.435	28.720	29.007	29.297	29.590	29.886
Spese gestione amministrazione immobili	1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.843	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.843	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
Spese manutenzione immobiliare	1.596.420	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.331.305	1.331.305	1.330.396
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.596.420	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.331.305	1.331.305	1.330.396
Costi godimento beni di terzi	18.555	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	18.555	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
Spese manutenzione impianti fotovoltaici	36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
Iva indetribuibile e altri tributi	449.180	415.697	418.354	421.037	423.748	426.485	429.250	432.042	434.863	437.712
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	449.180	415.697	418.354	421.037	423.748	426.485	429.250	432.042	434.863	437.712
Altri costi non considerati ai fini del Piano di Risanamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALORE AGGIUNTO	3.041.173	1.990.810	1.638.427	1.635.958	1.642.859	1.601.419	1.613.595	1.624.814	1.697.085	1.669.573
Costi per il personale	1.092.637	1.146.236	983.279	981.827	991.767	956.543	966.333	976.283	986.407	996.720
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	802.906	842.630	718.754	717.580	724.878	698.148	705.354	712.694	720.182	727.833
ALSA 2: Servizi tecnici manutenzioni straordinarie e nuove costruzioni immobili ERP	289.731	303.606	264.525	264.247	264.889	258.395	260.979	263.589	266.225	268.887
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	1.948.536	844.574	655.148	654.131	651.092	644.876	647.262	648.531	710.678	672.852
Ammortamenti	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	65.811	62.324	62.074	61.478	61.209	60.174	59.733	59.668	59.668	59.572
ALSA 2: Servizi tecnici manutenzioni straordinarie e nuove costruzioni immobili ERP	196	139	127	97	83	31	8	5	5	-
ALSA 3: Altri ricavi e proventi diversi	183.049	182.932	182.907	182.507	182.479	182.371	182.326	182.319	40.411	-
Deviatazioni	1.246.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501	321.686
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.246.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501	321.686
Altri accantonamenti	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
ALSA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Reddito Operativo (EBIT)	167.160	65.227	72.420	68.724	62.256	53.456	51.309	48.509	47.761	46.514
Risultato Area Finanziaria	- 26.158 -	- 35.455 -	- 39.212 -	- 22.888 -	- 16.265 -	- 9.531 -	- 5.713 -	- 3.273 -	- 764 -	- 1.851
Proventi finanziari	7.893	7.972	8.051	8.132	8.213	8.295	8.378	8.462	8.547	8.632
Oneri finanziari	34.051	43.427	37.263	31.019	24.478	17.846	14.091	11.735	9.310	6.781
Reddito ante imposte (NOPAT)	141.001	29.771	43.208	45.836	45.991	43.905	45.596	45.236	46.997	48.365
Imposte	138.073	27.195	40.846	43.466	43.929	41.568	43.042	43.203	44.608	45.427
Irap	86.140	22.279	14.850	14.681	14.929	12.888	13.412	13.639	14.419	14.940
Ici	51.934	4.916	25.996	28.785	29.000	28.679	29.630	29.363	30.189	30.486
Utile netto (NET PROFIT)	2.928	2.577	2.362	2.370	2.061	2.337	2.554	2.033	2.389	2.939

STATO PATRIMONIALE ATTIVO 2021 - 2030

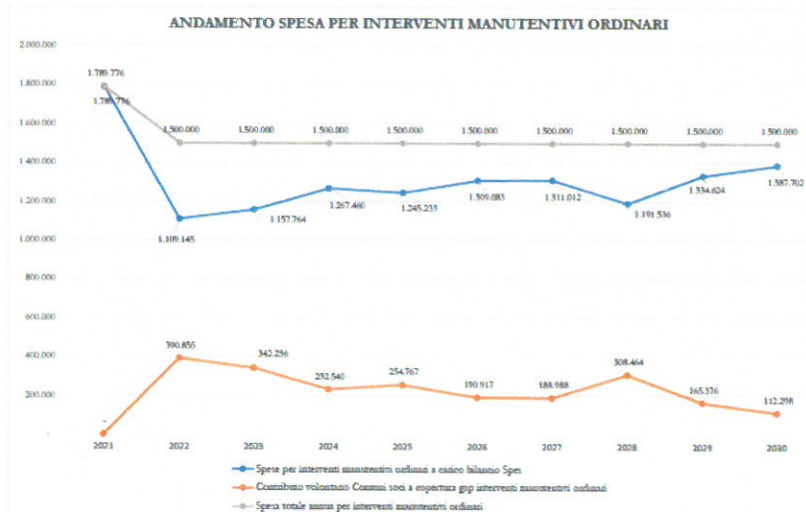
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Attivo Immobilizzato	3.865.649	3.629.334	3.375.345	3.131.042	2.887.291	2.644.716	2.402.649	2.160.858	1.940.574	1.801.002
Immobilizzazioni immateriali	3.552	4.274	2.994	1.718	440	330	230	110	-	-
Immobilizzazioni materiali	3.859.078	3.614.961	3.371.130	3.128.324	2.885.851	2.643.386	2.401.419	2.159.552	1.939.565	1.800.992
Immobilizzazioni finanziarie	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019
Attivo Circolante	4.268.896	4.349.486	2.810.522	2.499.725	2.375.366	2.405.790	2.432.981	2.458.187	2.455.921	2.469.596
Rimanenze	1.781.538	1.781.538	-	-	-	-	-	-	-	-
1402010001 Rimanenze inventari istruttivi SPE5	4.109.992	4.109.992	-	-	-	-	-	-	-	-
1402030001 Fondo rifugio valore rimanenze	2.328.454	2.328.454	-	-	-	-	-	-	-	-
1403010001 Rimanenze inventari istruttivi ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1403020001 Rimanenze inventari riam., ritirati, MS ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	1.964.745	2.055.741	2.118.080	2.064.064	1.934.188	1.937.538	2.031.652	2.084.581	2.044.503	2.047.368
1501010001 Canoni di locazione stabili di E.R.P. e agevolati	2.042.870	2.171.042	2.278.100	2.286.939	2.212.698	2.291.468	2.317.189	2.337.203	2.354.553	2.370.703
1501020001 Canoni locazione stabili non E.R.P. di proprietà SPE5 e cedimati	137.676	129.562	116.386	107.633	99.605	99.837	100.110	100.366	100.623	100.884
1501030001 Canoni locazione stabili non E.R.P. in concessione	317	320	323	326	330	333	336	340	343	346
1501040001 Energia elettrica	28.912	30.131	31.164	30.988	30.317	30.788	31.104	31.333	31.570	31.771
1501040002 Acqua	221.043	227.313	232.248	229.220	222.979	226.203	228.398	230.104	231.587	232.966
1501040003 Riscaldamento	283.133	294.384	302.140	298.948	291.371	293.683	298.620	300.906	302.887	304.731
1501040004 Alimenti	24.016	24.017	23.938	23.273	22.358	22.431	22.817	22.962	23.087	23.204
1501040007 Altri servizi a rimborso	462.286	483.663	501.219	499.221	489.046	496.726	501.657	506.027	509.553	512.839
1501040008 Rapporto spese anticipate agli amministratori	302.490	276.191	252.424	229.994	209.317	209.766	210.072	210.516	210.516	210.708
1501050001 Rimborsi bollezione e riscossione canoni	22.819	24.496	25.908	26.133	25.847	26.297	26.403	26.841	27.048	27.240
1501050003 Rapporto spese legali	32.080	29.334	27.264	23.024	22.923	23.000	23.053	23.094	23.130	23.163
1501050004 Rimborsi manutenzione effettuata su alloggi	3.690	7.184	8.304	9.141	8.456	9.493	8.833	8.880	10.090	10.191
1501050005 Rimborsi spese comuni	17.438	18.391	19.340	19.633	19.365	19.492	19.914	20.088	20.238	20.378
1501050006 Altri rimborsi per gestione stabili	15.383	13.883	12.334	11.308	10.200	10.205	10.208	10.210	10.212	10.214
1501050007 Quote di amministrazione e manutenzione	49.815	54.216	57.943	58.827	58.481	59.527	60.253	60.817	61.307	61.763
1501050008 Rimborsi da assicurazione per stabili	4.312	6.137	7.549	8.272	8.666	8.902	9.062	9.187	9.294	9.397
1501060001 Rimborsi bollezione e riscossione canoni	565	583	597	590	575	584	596	598	598	601
1501060004 Rimborsi manutenzione effettuata su alloggi	182	248	305	334	350	359	366	371	373	379
1501060005 Rimborsi spese comuni	2.208	2.216	2.165	2.073	1.969	1.989	2.002	2.013	2.022	2.030
1501060006 Altri rimborsi per gestione stabili	284	306	325	328	325	331	334	337	340	343
1501060008 Rimborsi da assicurazione per stabili	1.835	2.123	3.103	3.401	3.563	3.660	3.726	3.777	3.822	3.863
1501070001 Rimborsi bollezione e riscossione canoni	5	7	9	10	10	10	11	11	11	11
1501070004 Rimborsi manutenzione effettuata su alloggi	645	877	1.079	1.182	1.239	1.272	1.293	1.313	1.329	1.343
1501070005 Rimborsi spese comuni	7	10	12	13	14	14	14	14	15	15
1501090004 Crediti per rimborsi spese tecniche-amministrative	805	1.094	1.346	1.475	1.543	1.587	1.616	1.638	1.658	1.676
1501140002 Altri proventi	383	562	543	527	513	517	520	524	527	531
1501140003 Crediti per Compensi tecnici per interventi 2012 e successivi	161.834	65.161	44.236	39.490	32.055	32.299	30.130	25.148	25.399	25.653
1501140005 Crediti per Rimborsi della vendita di energia al GSE	4.283	4.320	4.369	4.413	4.457	4.502	4.547	4.592	4.638	4.684
1501140008 Crediti per Altri rimborsi e proventi diversi	4.328	4.374	4.419	4.466	4.512	4.558	4.607	4.653	4.694	4.733
1501140009 Crediti per Placemaking ordinario	271	274	277	279	282	285	288	291	294	296
1501140010 Crediti per Sopravvenienze attive ordinarie	14.340	14.483	14.628	14.774	14.922	15.071	15.222	15.374	15.528	15.683
1501140011 Crediti per Alimenti attivi	104	103	106	107	108	109	110	111	113	114
1501140012 Crediti per Compensi forfettari per stipendio ammin.	2.065	2.808	3.434	3.785	3.965	4.073	4.147	4.204	4.253	4.300
1501140013 Crediti per Contr. manutenzione DETERMINAZIONE 15/08/2015	470	474	479	484	489	493	498	503	508	513
1501140014 Crediti per Contributi da altri Enti/GSE	33.371	33.704	34.042	34.382	34.726	35.073	35.424	35.778	36.136	36.497
1501140015 Crediti per Contributi con termini	4.382	4.426	4.470	4.515	4.560	4.605	4.652	4.698	4.745	4.792
1502070001 Competenze gestione neri 1,5% G.S.	6.225	6.287	6.350	6.414	6.478	6.543	6.608	6.674	6.741	6.808
1501140016 Crediti per Rimborsi diversi	119	162	200	219	229	236	240	243	246	249
1501140017 Crediti per Contributi a copertura dell'incasso su canoni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501140018 Crediti per Contributi a copertura dell'incasso su rimborsi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501140019 Crediti per Contributi per maggiori manutenzione ordinaria	-	71.657	62.743	42.632	49.707	35.001	34.648	34.352	30.319	20.581
1501080001 Crediti per interessi su pagamenti dilazionati	9.937	8.043	6.040	7.244	6.520	6.520	6.520	6.520	6.520	6.520
1501080002 Crediti per indennità di mora	176.627	158.965	143.068	128.761	115.883	115.883	115.883	115.883	115.883	115.883
1501180001 Fondo svalutazione crediti	2.114.904	2.116.943	2.119.018	2.122.018	2.125.047	2.129.008	2.132.999	2.136.971	2.140.921	2.144.860
Crediti diversi	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328
Crediti tributari	121.785	110.878	91.113	34.330	19.648	6.512	321	267	-	-
1505040001 Esenzioni IRES a credito	96.684	47.018	42.102	-	-	-	-	-	-	-
1505040002 Esenzioni IRAP a credito	25.101	63.861	49.011	34.330	19.648	6.512	-	-	-	-
1505040006 Ritenute d'acconto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1505040007 Esenzioni I.T.V.A.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1505040008 Altri crediti tributari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	2.614.650	1.846.098	3.209.793	2.916.129	2.646.044	2.385.676	2.327.836	2.412.282	2.402.779	2.358.038
Rischi e Riscatti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ATTIVO	10.749.396	9.815.838	9.395.460	8.546.936	7.908.501	7.306.092	7.362.666	7.831.127	6.919.266	6.827.636

STATO PATRIMONIALE PASSIVO 2021 - 2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Patrimonio netto	3.382.962	3.385.539	3.387.901	3.390.279	3.392.332	3.394.669	3.397.224	3.399.257	3.401.646	3.404.583
2001010001 Capitale sociale	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997
2003010001 Riserva di risolutezza ex d.l. 185/2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2004010001 Riserva legale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Riserva da arrotondamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010001 Riserva straordinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010002 Riserva vincolata in neutralità fiscale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010003 Riserva ante futuro aumento capitale sociale/apertura perdite	2.184.047	2.184.047	2.184.047	2.184.047	2.184.047	2.184.047	2.184.047	2.184.047	2.184.047	2.184.047
2008020001 Utili/Perdite portati a nuovo	14.010	51.082	48.901	46.143	43.774	41.712	39.375	36.821	34.787	32.399
2009010001 Utili d'esercizio	2.928	2.577	2.362	2.370	2.061	2.337	2.554	2.033	2.389	2.939
2009020001 Perdite d'esercizio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondi rischi e oneri	528.374	597.875	668.272	739.374	811.187	883.713	958.488	1.032.477	1.108.334	1.183.590
2103010001 Fondo manutenzione alloggi EKIP ART 16 C.5.	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.695	169.604	169.604
2103010002 Fondo Soc. situazione disagio economico L.R. 96/96 art.32bis	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368
2103010004 Fondo altri rischi	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
2103010005 Fondo 20% rinnascimento attività gest. appalti, lav. serv. fornic.	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943
2103010006 Fondo sociale L.R. 92/2019 art. 31	217.681	217.381	337.779	428.880	500.693	573.224	646.480	720.468	795.187	870.672
Fondo trattamento fine rapporto	532.696	482.863	473.558	507.875	544.556	582.367	620.367	657.334	695.336	733.606
2201010001 Fondo trattamento T.F.R.	512.616	452.083	471.338	507.875	544.556	582.367	620.367	657.334	695.336	733.606
Debiti	6.335.443	5.380.339	4.867.729	3.909.397	3.360.427	2.465.338	2.207.340	1.963.360	1.734.276	1.525.856
Debiti finanziari	2.819.822	2.464.316	2.102.546	1.734.405	1.359.638	1.036.869	800.717	583.883	380.287	183.878
2103010002 Chiamata (ex BCC Pistoia)	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931
2103010004 Banca di Pistoia e Caserta	349	349	349	349	349	349	349	349	349	349
2103010006 BANCALALATOSC-ANCA (n. 18280)	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330
2103010007 BANCALALATOSC-ANCA (19438)	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772
2103010008 BANCALALATOSC-ANCA (90095-112397)	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618
2103010009 BANCALALATOSC-ANCA (ex Caripisto)	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509
2103010011 Debiti verso banche a breve termine	603	603	603	603	603	603	603	603	603	603
2103010012 BPER Banca	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110
2103010003 Banca Chiamata (ex BCC Pistoia)	88.189	89.496	90.793	92.168	93.334	94.920	96.312	97.735	99.203	67.011
2103010004 Banca BPM (ex Caripisto)	18.191	18.383	18.576	18.772	18.970	19.169	19.371	19.573	19.781	19.989
2103010005 Banca BPER BANCALALATOSC (ex Unipisto)	30.001	30.758	31.334	32.330	33.146	-	-	-	-	-
2103010006 Banca BCC Alto Tuscano già Vigorelli e Montagna P. ex n. 18280	20.927	20.980	21.031	21.083	21.138	21.191	21.243	21.297	21.350	5.346
2103010007 Banca BCC Alto Tuscano già Vigorelli e Montagna P. ex n. 19438	22.104	22.215	22.324	22.438	22.551	22.664	22.777	22.892	13.406	-
2103010009 Banca BCC Alto Tuscano già Vigorelli e Montagna P. ex n. Massimo 11397-300083	20.153	20.500	20.944	21.398	21.830	22.270	22.714	23.179	23.646	24.124
2103010010 Banca Immo San Paolo (ex Caripisto)	17.925	18.060	18.192	18.332	18.470	18.609	18.747	18.889	19.031	19.174
2103010001 Debiti verso banche esigibili oltre l'esercizio successivo	102.776	106.061	109.431	112.849	116.267	119.685	123.103	126.521	129.939	133.357
2104010002 Debiti per fondi L. 560/93 prelevati da ATER e non spesi	2.246.333	1.920.043	1.387.777	1.247.703	900.246	761.423	560.259	356.673	160.253	24.611
2104010003 Debiti per fondi L. 513/77 prelevati da ATER e non spesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2104010004 Debiti per fondi L. 513/77 prelevati da ATER e non spesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2104010005 Debiti su Regione per contributi realizzati 22 all. Pistoia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Debiti commerciali	229.378,27	194.137,81	158.879,73	123.604,02	88.510,67	52.999,63	17.670,98	-	-	-
2106010000 Debiti verso fornitori esigibili entro l'esercizio successivo	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140
2106020001 Fornitori da ricevere	701.890	624.406	626.325	628.665	630.826	633.010	635.215	637.442	639.691	641.963
Debiti tributari	128.074	-	21.080	2.789	463	-	1.474	627	1.405	14.658
2111020001 Ritenute a dipendenti e assimilati	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2111020002 Ritenute a professionisti e lavoratori autonomi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2111020003 Eritto c/IVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2111020004 Debiti tributari diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2111030002 Imp.	86.140	-	-	-	248	-	523	427	579	14.361
2111030007 Imp.	51.934	-	21.080	2.789	215	-	951	-	826	297
Debiti diversi	2.089.517	1.715.478	1.341.438	967.388	563.358	219.319	151.793	164.288	136.742	109.214
2121010001 L.N.P.S. attribuiti ai pensionati dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2121010002 L.N.P.S. gestione aperta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2121020001 L.N.F.D.A.P. attribuiti ai pensionati dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2121020002 L.N.F.D.A.P. riserve e rimborsamenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2121040002 Fondo previdenza integrativa volontaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2121050001 Previd. e pensione del V. alla dipendenza	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2121050002 Quote pagamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2121060001 Contributi sindacali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2121010001 Debiti per quote 0,50% valore locativo al netto dei mutui	485.253	388.203	291.152	194.101	97.051	-	-	-	-	-
2121010002 Debiti per canoni canoni	35.972	28.777	21.583	14.389	7.194	-	-	-	-	-
2121010003 Incasso quote canoni L. 513/77 e precedenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2121030001 Fondo Sociale Regionale ERP L. 96/96 art. 29	273.312	218.630	163.987	109.325	54.662	-	-	-	-	-
2121040001 Debiti per incasso premi ex L. 560/93	747.172	597.737	448.303	298.849	149.434	-	-	-	-	-
2121040002 Conto di transito per versamenti ex L. 560/93	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040
2121040003 Incasso estensione diritto di prelazione L. 560/93	190.862	152.690	114.517	76.343	38.172	-	-	-	-	-
2121060001 Debiti verso amministratori	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2121090001 Quote associative sindacati inquilini UNILA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2121090002 Quote associative sindacati inquilini UNILAT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2121090003 Quote associative sindacati inquilini UNIC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2121090004 Altri debiti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2121090005 Debiti verso Comuni per Canone Consorzio	329.907	302.382	274.836	247.330	219.805	192.279	164.754	137.228	109.702	82.177
2121090007 Quote associative sindacati inquilini Sier	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2121100001 Debiti verso il personale dipendente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rischi e rimborsi passivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE PASSIVO	20.749.196	9.835.838	9.935.460	8.546.976	7.908.501	7.306.092	7.362.666	7.031.137	6.939.266	6.827.636

CASH FLOW PREVISIONALE 2021-2030										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reddito Operativo (EBIT)	167.160	65.227	72.420	68.724	62.256	53.456	51.309	48.509	47.761	46.514
Imposte	138.073	27.195	40.846	43.466	43.929	41.568	43.042	43.203	44.608	45.427
Reddito Operativo Netto (NOPAT)	29.086	38.032	31.574	25.257	18.326	11.888	8.268	5.306	3.153	1.088
Variazione Rimanenze	-	-	1.781.538	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Crediti Commerciali	- 409.030	- 94.437	- 65.310	51.013	106.848	- 46.411	- 37.205	- 28.061	- 1.155	- 15.860
Variazione Crediti Diversi	191.883	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Crediti Tributari	-	10.906	19.766	56.783	14.681	12.815	6.833	267	267	-
Variazione Debiti Commerciali	- 649.792	- 77.484	2.119	2.140	2.162	2.183	2.205	2.227	2.249	2.272
Variazione Debiti Diversi	- 2.920.574	- 374.040	- 374.040	- 374.040	- 374.040	- 374.040	- 27.526	- 27.526	- 27.526	- 27.526
Variazione Acconti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Debiti Tributari	138.073	- 138.073	21.080	- 18.291	- 2.326	- 463	- 1.474	- 1.047	978	13.253
Variazione Capitale Circolante Netto	- 3.649.439	- 673.129	1.385.153	- 282.394	- 252.675	- 405.915	- 54.218	- 54.673	- 25.186	- 27.861
Ammortamenti	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
Accantonamento Fondi Rischio e Oneri	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Utilizzo Fondi Rischio e Oneri	- 399.488	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 168.695	- 168.695	- 169.604
Accantonamento Fondo svalutazione crediti	1.246.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501	321.686
Utilizzo Fondo svalutazione crediti	- 191.883	- 294.130	- 297.071	- 300.042	- 303.042	- 306.073	- 309.134	- 312.225	- 315.347	- 318.501
Accantonamento Fondo TFR	39.119	39.511	35.958	36.317	36.680	36.878	37.247	37.620	37.996	38.376
Utilizzo Fondo TFR	- 47.368	- 100.041	- 16.485	-	-	- 19.067	-	-	-	-
Costi non monetari	1.181.757	257.506	337.950	354.502	355.294	335.979	357.176	356.722	216.871	176.609
Flusso di cassa operativo	- 2.438.596	- 377.591	1.754.677	97.365	120.945	- 58.047	311.225	307.354	194.837	149.836
Variazione Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazioni di PN	5.726.691	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flusso di cassa a servizio del debito	3.288.095	- 377.591	1.754.677	97.365	120.945	- 58.047	311.225	307.354	194.837	149.836
Proventi e oneri finanziari	- 26.158	- 35.455	- 29.212	- 22.888	- 16.265	- 9.551	- 5.713	- 3.273	- 764	- 1.851
Variazione debiti finanziari	- 1.812.202	- 355.506	- 361.770	- 368.141	- 374.766	- 322.770	- 234.152	- 218.835	- 203.586	- 196.419
Flusso di cassa netto del periodo	1.449.735	- 768.552	1.363.695	- 293.664	- 270.085	- 390.368	71.360	85.247	- 9.513	- 44.732
Disponibilità liquide iniziali	1.164.916	2.614.650	1.846.098	3.209.793	2.916.129	2.646.044	2.255.676	2.327.036	2.412.282	2.402.770
Disponibilità liquide finali	2.614.650	1.846.098	3.209.793	2.916.129	2.646.044	2.255.676	2.327.036	2.412.282	2.402.770	2.358.038
Variazione delle disponibilità liquide	1.449.735	- 768.552	1.363.695	- 293.664	- 270.085	- 390.368	71.360	85.247	- 9.513	- 44.732

PROSPETTO MANUTENZIONI 2021 - 2023											
Costo	Descrizione costo	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
a	3102040002 Rimborsi spese sostenute direttamente da utenti ERP	2.440	2.464	2.489	2.514	2.539	2.564	2.590	2.616	2.642	2.669
b	3102040003 Manutenzione fabbricati in condominio ERP	64.274	64.917	65.566	66.221	66.884	67.553	68.228	68.910	69.599	70.295
c	3102040004 Altre spese di manutenzione ERP	86.090	86.950	87.820	88.690	89.565	90.441	91.368	92.300	93.223	94.155
d	3102040005 Lavori con vedute di affidamento ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
e	3102050003 Manutenzione fabbricati in condominio SPES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
f	3102050004 Altre spese di manutenzione SPES	3.345	3.378	3.412	3.446	3.481	3.516	3.551	3.586	3.622	3.658
g	2103010001 Fondo manutenzione alloggi ERP ART.16 C.5. (Unifog)	193.355	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.695	168.695	169.604
h	3102040001 Spese appalti su immobili ERP	598.272	604.254	610.297	616.400	622.564	628.790	635.077	641.428	647.843	654.321
i	3102040001 Spese appalti su immobili ERP (Maggiorazione con cinque Sesi)	842.000	180.000	221.000	323.000	293.000	349.000	343.000	214.000	349.000	293.000
l	3102040001 Spese appalti su immobili ERP (Maggiorazione con comunale contributo integrazione Comuni soci)	-	390.855	342.236	232.540	254.767	190.917	188.988	308.464	165.376	112.208
sum	TOTALE INTERVENTI MANUTENTIVI	1.789.776	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
sum	di cui a carico del bilancio SPES	1.789.776	1.109.145	1.157.764	1.267.460	1.245.235	1.305.083	1.311.012	1.191.536	1.334.624	1.187.702
sum	di cui a carico del bilancio Comuni soci	-	390.855	342.236	232.540	254.767	190.917	188.988	308.464	165.376	112.208
sum	di cui a carico del bilancio SPES	178.978	110.914	115.776	126.744	124.523	130.508	121.101	115.154	133.462	118.770
sum	di cui a carico del bilancio Comuni soci	-	39.086	34.224	23.254	25.477	19.092	18.899	30.846	16.538	11.230
sum	TOTALE A CARICO BILANCIO SPES	1.968.753	1.220.059	1.273.541	1.394.204	1.369.758	1.435.592	1.432.114	1.306.690	1.468.087	1.306.472
sum	TOTALE A CARICO BILANCIO COMUNI SOCI	-	429.941	376.459	255.794	280.244	210.008	207.888	339.332	181.913	123.527





Società Pistoiese Edilizia Sociale

Piano di Risanamento

ex art. 14, comma 2, del Dlgs. n. 175/2016 (TUSP)

ALLEGATO N. 5

Redatto a cura di:



CentroStudi[®]
EntiLocali

Dott. Nicola Tonveronachi

Dott. Roberto Dell'Omodarme

Dott. Enrico Ciullo

PROSPETTO RICAVI ANALITICI PER AREA STRATEGICA D'AFFARI (ASA)											
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP											
Conto	Descrizione	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Contratti di locazione ERP		2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.052	2.393.752	2.417.690	2.441.867	2.466.285	2.490.948	2.515.858
5002010001	Cancan locazione stabili ERP e speclera	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.052	2.393.752	2.417.690	2.441.867	2.466.285	2.490.948	2.515.858
Contratti di locazione NON ERP		146.655	148.122	149.603	151.089	152.575	154.061	155.547	157.033	158.519	160.005
5002020001	Cancan locazione stabili non ERP in concessione	1.900	1.919	1.936	1.955	1.972	1.990	2.007	2.024	2.041	2.058
5002020001	Cancan locazione stabili non ERP di proprietà SPES e ministeri	144.755	146.203	147.667	149.141	150.613	152.087	153.561	155.035	156.509	157.983
Contropartite servizi a rimborso e gestione stabili		1.165.549	1.177.385	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.224.904	1.237.054	1.249.326	1.261.721	1.274.244
5002040001	Energia elettrica	28.580	28.866	29.154	29.446	29.740	30.038	30.338	30.641	30.948	31.257
5002040002	Acqua	196.328	198.291	200.274	202.276	204.299	206.342	208.406	210.490	212.595	214.721
5002040003	Riscaldamento	262.646	265.292	267.945	270.605	273.271	275.943	278.621	281.305	284.000	286.707
5002040004	Assononi	16.625	16.791	16.959	17.129	17.300	17.473	17.648	17.824	18.002	18.182
5002040007	Altri servizi a rimborso	467.790	472.468	477.193	481.965	486.785	491.652	496.569	501.535	506.550	511.616
5002040008	Rimborso spese agli amministratori di condominio	27.336	27.609	27.885	28.164	28.446	28.730	29.018	29.308	29.601	29.897
5002050001	Rimborso bollettazione e ricezione canoni	27.300	27.664	27.940	28.220	28.502	28.787	29.075	29.365	29.659	29.956
5002050003	Recupero spese legali ERP	4.723	4.770	4.818	4.866	4.914	4.964	5.013	5.063	5.114	5.165
5002050004	Rimborso manutenzione effettuata su alloggi	14.461	14.606	14.752	14.899	15.046	15.193	15.341	15.490	15.639	15.816
5002050005	Rimborso spese contratti	19.923	20.122	20.323	20.527	20.732	20.938	21.145	21.354	21.571	21.789
5002050006	Altri rimborsi per gestione stabili	267	270	273	275	278	281	284	287	289	292
5002050007	Quote di amministrazione e manutenzione	64.921	65.570	66.226	66.883	67.557	68.233	68.915	69.604	70.300	71.003
5002050008	Rimborso da assicurazioni per stabili ERP	14.369	14.513	14.658	14.805	14.953	15.102	15.253	15.406	15.560	15.715
5002060001	Rimborso bollettazione e ricezione canoni	514	519	524	530	535	540	546	551	557	562
5002060004	Rimborso manutenzione effettuata su stabili SPES	500	506	512	518	524	530	536	542	548	554
5002060005	Rimborso spese contratti	1.211	1.223	1.235	1.247	1.260	1.272	1.285	1.298	1.311	1.324
5002060006	Altri rimborsi per gestione stabili	346	352	358	363	369	374	379	384	389	394
5002060008	Rimborso da assicurazioni per stabili SPES	5.908	5.967	6.026	6.087	6.148	6.209	6.271	6.334	6.397	6.461
5002070001	Rimborso bollettazione e ricezione canoni	17	17	17	17	17	18	18	18	18	18
5002070004	Rimborso manutenzione effettuata su alloggi	2.054	2.074	2.095	2.116	2.137	2.158	2.180	2.202	2.224	2.246
5002070005	Rimborso spese contratti	23	23	23	23	23	24	24	24	24	25
5002080001	Rimborso spese tecniche-amministrative	2.562	2.588	2.614	2.640	2.666	2.693	2.720	2.747	2.774	2.802
5401030002	Rimborsi diversi	380	384	388	392	396	400	404	408	412	416
5401010008	Compensi furettamento per stipula contratti	6.575	6.641	6.707	6.774	6.842	6.910	6.979	7.049	7.120	7.191
Contributo in conto esercizio Comuni Soci		-	957.271	782.431	768.136	749.386	681.081	667.720	650.436	495.061	438.728
5004010001	Contributo a copertura della morosità	-	294.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.500
5004010003	Contributo integrativo vincolato agli interventi straordinari ordinari	-	663.141	485.359	468.094	446.344	375.008	358.586	338.211	179.713	120.227
TOTALE ASA 1		3.612.553	4.605.949	4.667.596	4.490.153	4.508.623	4.477.931	4.502.538	4.523.581	4.406.938	4.389.724
ASA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP											
Conto	Descrizione	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Compensi tecnici per nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie ERP		140.736	142.143	143.565	145.000	146.450	147.915	149.394	150.888	152.397	153.921
5002110001	Compensi tecnici per interventi (per interventi ante 2012)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5002110002	Compensi tecnici per interventi 2012 e successivi	140.736	142.143	143.565	145.000	146.450	147.915	149.394	150.888	152.397	153.921
TOTALE ASA 2		140.736	142.143	143.565	145.000	146.450	147.915	149.394	150.888	152.397	153.921
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi											
Conto	Descrizione	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ricavi vendita energia GSE e minori contributi GSE		252.215	254.737	257.284	259.877	262.455	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
5003010001	Ricavi della vendita di energia al GSE	25.698	25.955	26.215	26.477	26.742	27.009	27.279	27.552	27.827	28.106
5401020003	Contributi da altri Enti/GSE	200.225	202.227	204.249	206.292	208.355	210.430	212.514	214.608	216.715	218.836
5401020004	Contributo conto termico	26.292	26.555	26.820	27.088	27.359	27.633	27.909	28.188	28.470	28.755
Altri ricavi diversi		1.667.448	1.599.244	1.603.836	1.624.444	1.645.069	1.665.708	1.686.360	1.707.026	1.727.706	1.748.399
5002100002	Altri proventi	2.041	2.061	2.082	2.102	2.124	2.145	2.166	2.188	2.210	2.232
5401010002	Altri rimborsi e proventi diversi	27.171	27.442	27.717	27.994	28.274	28.557	28.842	29.131	29.424	29.716
5401010003	Fluorente ordinario	1.626	1.643	1.659	1.676	1.692	1.709	1.726	1.744	1.761	1.779
5401010004	Sopervvenienze attive ordinarie	86.038	86.090	87.767	88.445	89.131	90.427	91.331	92.244	93.167	94.098
5401010005	Altri rimborsi	623	630	636	642	649	655	662	668	675	682
5401010010	Contributo al Piano di Risanamento	2.817	2.845	2.874	2.902	2.931	2.961	2.990	3.020	3.050	3.081
5401030001	Contributi gestione mini 150% G.S.	37.351	37.725	38.102	38.483	38.868	39.256	39.649	40.046	40.446	40.850
5401010050	Sopervvenienze attive straordinarie	1.509.781	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Altri ricavi non considerati ai fini del Piano di Risanamento		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ASA 3		1.919.662	1.619.980	1.618.320	1.622.301	1.626.524	1.630.799	1.635.098	1.639.449	1.643.843	1.648.281
AREA FINANZIARIA											
Conto	Descrizione	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Proventi finanziari		7.893	7.972	8.051	8.132	8.213	8.295	8.378	8.462	8.547	8.632
5003010001	Dividendo da partecipazione banca	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7
5604040001	Interessi su depositi presso Banche	11	11	12	12	12	12	12	12	12	12
5604040004	Interessi da assegnare per riduzione debiti	2.312	2.335	2.358	2.382	2.406	2.430	2.454	2.478	2.503	2.528
5604040005	Interessi da assegnare per indebiti di mora	5.465	5.540	5.596	5.652	5.708	5.765	5.823	5.881	5.940	5.999
5604040006	Interessi su crediti diversi	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87
TOTALE AREA FINANZIARIA		7.893	7.972	8.051	8.132	8.213	8.295	8.378	8.462	8.547	8.632
TOTALE RICAVI		5.660.844	5.370.045	5.307.332	5.065.586	5.089.811	5.064.930	5.090.387	5.122.340	5.011.724	5.000.558

PROSPETTO COSTI ANALITICI PER AREA STRATEGICA D'AFFARI (ASA)												
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP												
Conto	Descrizione	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Acquisto materiale di consumo		5.240	5.287	5.340	5.393	5.452	5.517	5.574	5.632	5.690	5.749	5.809
Spese generali		240.844	243.611	246.386	249.161	251.936	254.711	257.486	260.261	263.036	265.811	268.586
Spese manutenzione immobili		927.645	939.255	950.865	962.475	974.085	985.695	997.305	1.008.915	1.020.525	1.032.135	1.043.745
Costi gestione beni di terzi		744.753	821.991	774.943	751.313	736.266	685.420	1.132.820	1.132.820	1.132.820	1.132.820	1.132.820
Costi per il personale		842.809	827.262	773.740	905.536	941.996	799.156	536.403	705.275	756.271	723.454	690.528
Assicurazioni		18.385	17.577	13.646	12.998	12.998	16.811	12.154	12.174	12.194	16.239	16.239
Altri accantonamenti		58.799	-	29.600	492.000	734.000	1.246.130	297.071	300.042	303.642	306.673	310.238
Altri accantonamenti		262.534	266.641	877.378	438.355	245.673	286.191	236.891	237.378	234.282	238.991	239.711
Altri indebitamenti e altri rischi		120.028	124.373	445.378	401.073	307.461	374.000	438.007	439.354	431.637	433.746	435.465
TOTALE ASA 1		3.575.550	3.497.778	3.778.000	4.447.458	4.529.342	4.949.881	4.534.565	4.633.454	4.668.832	4.697.248	4.679.425
ASA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP												
Conto	Descrizione	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Acquisto materiale di consumo		235	237	239	241	243	245	247	249	251	253	255
Spese generali		9.964	10.161	10.358	10.555	10.752	10.949	11.146	11.343	11.540	11.737	11.934
Costi per il personale		370.779	376.813	344.137	227.231	230.913	289.713	300.663	262.547	265.172	267.804	269.339
Assicurazioni		302	311	320	329	338	347	356	365	374	383	392
TOTALE ASA 2		380.480	394.021	354.934	257,933	254,769	301,542	314,329	276,345	279,647	281,823	284,493
ASA 3: Altri costi e oneri diretti												
Conto	Descrizione	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Acquisto materiale di consumo		432	740	687	630	531	387	393	399	605	631	642
Spese generali		19.491	33.542	28.107	21.465	17.340	21.177	27.399	27.878	28.134	28.435	28.720
Spese manutenzione impianti fotovoltaici		38.849	32.791	14.509	49.607	27.336	29.534	36.457	37.841	39.267	40.700	42.144
Assicurazioni		184.294	183.562	183.562	183.562	183.562	183.562	182.932	182.907	182.907	182.971	182.309
Altri costi non considerati al fine del Piano di Rimanuteni		695.421	920.851	1.573.646	1.608.701	2.033.679	-	-	-	-	-	-
TOTALE ASA 3		1.157.938	1.072.368	1.866.991	1.119.874	2.262.447	2.461.487	2.488.023	2.488.650	2.488.907	2.501.643	2.514.435
AREA FINANZIARIA												
Conto	Descrizione	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Costi finanziari		74.597	69.647	66.051	58.051	51.454	34.051	43.427	37.263	31.019	24.478	17.846
TOTALE AREA FINANZIARIA		74.597	69.647	66.051	58.051	51.454	34.051	43.427	37.263	31.019	24.478	17.846
IMPOSTE												
Conto	Descrizione	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Imposte		97.633	25.891	-	-	33.653	137.841	26.419	39.637	43.662	44.115	41.478
TOTALE IMPOSTE		97.633	25.891	-	-	33.653	137.841	26.419	39.637	43.662	44.115	41.478
Totale												
		5.058.560	5.069.826	5.000.883	4.958.455	5.009.444	4.974.322	5.067.863	5.055.506	5.062.648	5.067.266	5.062.680
		3.992.624	3.992.624	3.992.624	3.992.624	3.992.624	3.992.624	3.992.624	3.992.624	3.992.624	3.992.624	3.992.624
		1.065.936	1.077.152	1.097.365	1.059.831	1.007.679	1.037.917	1.040.280	1.036.811	1.035.593	1.034.000	1.031.437
		4.994.000	4.994.000	4.994.000	4.994.000	4.994.000	4.994.000	4.994.000	4.994.000	4.994.000	4.994.000	4.994.000

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2021 - 2030

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
VALORE DELLA PRODUZIONE	5.672.951	5.162.073	5.029.281	5.057.454	5.081.598	5.056.635	5.087.009	5.113.918	5.003.177	4.991.926
Contratti di locazione ERP	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.052	2.393.752	2.417.690	2.441.867	2.466.285	2.490.948	2.515.858
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	2.300.349	2.323.352	2.346.586	2.370.052	2.393.752	2.417.690	2.441.867	2.466.285	2.490.948	2.515.858
Contratti di locazione NON ERP	146.655	148.122	149.603	151.099	152.610	154.136	155.677	157.234	158.807	160.395
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	146.655	148.122	149.603	151.099	152.610	154.136	155.677	157.234	158.807	160.395
Contrapposizioni servizi a rimborso e gestione stabili	1.165.949	1.177.205	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.629	1.262.123	1.274.744
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.165.949	1.177.205	1.188.977	1.200.866	1.212.875	1.225.004	1.237.254	1.249.629	1.262.123	1.274.744
Contributo in conto esercizio Comuni Soci	-	957.271	782.431	768.136	749.386	681.081	667.720	650.436	495.061	438.728
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	-	957.271	782.431	768.136	749.386	681.081	667.720	650.436	495.061	438.728
Compensi tecnici per nuove costruzioni e manutenzioni straordinarie ERP	140.736	142.143	143.565	145.000	146.450	147.915	149.394	150.888	152.397	153.921
ASA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	140.736	142.143	143.565	145.000	146.450	147.915	149.394	150.888	152.397	153.921
Ricavi vendita energia GSE e saloni contributi GSE	252.215	254.737	257.284	259.857	262.455	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	252.215	254.737	257.284	259.857	262.455	265.080	267.731	270.408	273.112	275.843
Altri ricavi diversi	1.667.448	159.244	160.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	1.667.448	159.244	160.836	162.444	164.069	165.710	167.367	169.040	170.731	172.438
Altri ricavi non considerati ai fini del Piano di Risanamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COSTI ESTERNI	2.636.067	3.186.884	3.303.925	3.221.336	3.338.519	3.256.076	3.273.809	3.290.204	3.308.293	3.325.653
Acquisto materiale di consumo	6.544	6.609	6.675	6.742	6.810	6.878	6.947	7.016	7.086	7.157
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	6.544	6.609	6.675	6.742	6.810	6.878	6.947	7.016	7.086	7.157
ASA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	296	299	302	305	308	311	314	317	321	324
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	587	593	599	605	611	617	624	630	636	642
Spese generali	307.520	318.230	321.413	324.627	327.873	331.152	334.463	337.808	341.186	344.598
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	272.483	277.424	280.108	283.000	285.830	288.688	291.575	294.491	297.436	300.410
ASA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	11.319	13.208	13.340	13.473	13.608	13.744	13.881	14.020	14.160	14.302
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	23.717	27.599	27.875	28.154	28.435	28.720	29.007	29.297	29.590	29.886
Spese gestione amministrazione immobiliare	1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.843	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.047.415	1.057.889	1.068.468	1.079.152	1.089.944	1.100.843	1.111.852	1.122.970	1.134.200	1.145.542
Spese manutenzione immobiliare	845.420	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.331.305	1.331.305	1.330.396
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	845.420	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.332.820	1.331.305	1.331.305	1.330.396
Costi godimento beni di terzi	18.555	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	18.555	18.740	18.927	19.117	19.308	19.501	19.696	19.893	20.092	20.293
Spese manutenzione impianti fotovoltaici	36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	36.534	36.899	37.268	37.641	38.017	38.397	38.781	39.169	39.561	39.956
Ira indetribile e altri tributi	374.080	415.697	418.354	421.037	423.748	426.485	429.250	432.042	434.863	437.712
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	374.080	415.697	418.354	421.037	423.748	426.485	429.250	432.042	434.863	437.712
Altri costi non considerati ai fini del Piano di Risanamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALORE AGGIUNTO	3.036.884	1.975.189	1.825.356	1.836.318	1.843.079	1.800.559	1.813.200	1.823.714	1.694.885	1.666.273
Costi per il personale	1.088.887	1.131.086	971.726	981.444	991.258	955.899	965.417	975.072	984.822	994.670
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	799.156	830.403	709.179	716.271	723.434	694.520	703.485	710.320	717.625	724.801
ASA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	289.731	300.683	262.547	265.172	267.824	259.339	261.933	264.532	267.197	269.869
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	1.947.997	844.303	853.629	854.875	851.821	844.660	847.783	848.642	710.063	671.602
Ammortamenti	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	99.572
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	63.811	62.324	62.074	61.479	61.209	60.174	59.733	59.668	59.668	59.572
ASA 2: Servizi tecnici manutenzione straordinaria e nuove costruzioni immobili ERP	196	139	127	97	83	31	8	5	5	-
ASA 3: Altri ricavi e proventi diversi	183.049	182.932	182.907	182.507	182.479	182.371	182.326	182.319	40.411	-
Deprezzamenti	1.246.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501	321.686
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	1.246.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501	321.686
Altri accantonamenti	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
ASA 1: Attività di gestione immobili ERP e NON ERP	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Reddito Operativo (EBIT)	166.621	64.755	70.901	69.468	62.984	53.260	51.541	48.620	47.145	45.264
Ridistribuzione Area Finanziaria	-	26.158	35.455	39.212	32.888	16.265	9.551	5.713	3.273	764
Proventi finanziari	7.893	7.972	8.051	8.132	8.213	8.295	8.378	8.462	8.547	8.632
Oneri finanziari	34.051	43.427	37.263	31.019	24.478	17.846	14.091	11.735	9.310	6.781
Reddito ante imposte (NOPAT)	140.463	29.300	41.689	46.580	46.719	43.709	45.827	45.347	46.382	47.115
Imposte	137.841	26.419	39.657	43.462	44.115	41.478	43.064	43.176	44.354	44.968
Irap	85.933	21.524	14.220	14.699	14.940	12.846	13.379	13.786	14.313	14.781
Ires	51.908	4.895	25.438	28.964	29.175	28.632	29.686	29.390	30.041	30.186
Utile netto (NET PROFIT)	2.622	2.881	2.032	2.916	2.605	2.231	2.763	2.171	2.028	2.148

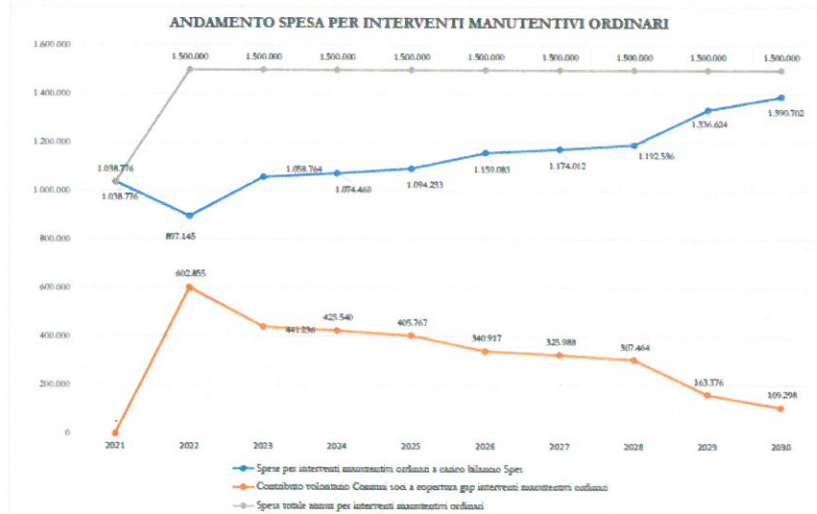
STATO PATRIMONIALE ATTIVO 2021 - 2030										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Attivo Immobilizzato	3.865.649	3.620.254	3.375.145	3.131.062	2.887.291	2.644.736	2.402.649	2.160.858	1.918.574	1.676.289
Immobilizzazioni immateriali	5.532	4.274	2.956	1.718	440	320	220	110	-	-
Immobilizzazioni materiali	3.859.078	3.614.961	3.371.130	3.128.325	2.885.832	2.642.366	2.401.410	2.159.528	1.917.554	1.674.289
Immobilizzazioni finanziarie	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019	1.019
Attivo Circolante	4.130.498	4.347.426	4.391.077	4.282.961	4.357.882	4.385.584	4.214.405	4.239.570	4.237.893	4.249.585
Risorse	1.781.538	1.781.538	1.781.538	1.781.538	1.781.538	1.781.538	1.781.538	1.781.538	1.781.538	1.781.538
1402010001 Rimborso interessi autotutela SPES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1402030001 Fondo rettifico valore risorse	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1403010001 Rimborso interessi autotutela ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1403020001 Rimborso interessi risor., ristruttur. MI ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	1.825.847	2.053.137	2.115.902	2.064.127	1.854.225	1.897.392	2.031.538	2.054.408	2.054.226	2.046.718
1501010001 Canoni di locazione stabili di E.R.P. e agevolati	2.042.870	2.171.042	2.278.100	2.284.939	2.253.695	2.291.465	2.317.189	2.337.203	2.354.553	2.370.703
1501020001 Canoni locazione stabili non E.R.P. di proprietà SPES e calmerato	137.676	126.362	116.386	107.635	99.605	99.857	100.110	100.366	100.625	100.884
1501030001 Canoni locazione stabili non E.R.P. in concessione	317	320	323	326	330	333	336	340	343	346
1501040001 Energia elettrica	28.912	30.131	31.164	30.988	30.317	30.786	31.106	31.355	31.570	31.771
1501040002 Acque	221.043	227.313	232.248	229.220	222.979	226.203	228.398	230.106	231.587	232.968
1501040003 Riscaldamento	283.135	294.584	302.140	298.948	291.371	293.683	298.620	300.906	302.887	304.731
1501040004 Alimenti	24.016	24.017	23.958	23.273	22.358	22.631	22.817	22.962	23.087	23.204
1501040007 Altri servizi e rimborsi	462.286	483.665	501.219	499.221	489.046	496.726	501.937	506.027	509.553	512.839
1501040008 Rimborso spese anticipate agli amministratori	302.490	276.191	232.424	229.994	208.317	209.766	210.072	210.310	210.516	210.708
1501050001 Rimborso bollettazione e riacquisto canoni	22.819	24.486	23.906	26.133	25.847	26.297	26.603	26.841	27.048	27.240
1501050003 Rimborso spese legali	32.080	29.534	27.264	25.024	22.923	23.000	23.053	23.094	23.130	23.163
1501050004 Rimborso manutenzione effettuata su alloggi	5.660	7.184	8.504	9.141	9.456	9.693	9.855	9.980	10.090	10.191
1501050005 Rimborso spese comuni	17.438	18.591	19.540	19.635	19.365	19.692	19.914	20.088	20.258	20.378
1501050006 Altri rimborsi per gestione stabili	15.385	13.885	12.534	11.308	10.200	10.205	10.208	10.210	10.212	10.214
1501050007 Quote di amministrazione e manutenzione	49.815	54.216	57.943	58.827	58.461	59.527	60.253	60.817	61.307	61.763
1501050008 Rimborso da assicurazione per stabili	4.512	6.137	7.540	8.272	8.666	8.902	9.062	9.187	9.296	9.397
1501060001 Rimborso bollettazione e riacquisto canoni	365	383	397	390	375	384	389	394	398	401
1501060004 Rimborso manutenzione effettuata su alloggi	182	248	305	334	350	359	366	371	375	379
1501060005 Rimborso spese comuni	2.268	2.216	2.165	2.073	1.969	1.969	2.002	2.013	2.022	2.030
1501060006 Altri rimborsi per gestione stabili	284	306	325	328	325	331	334	337	340	343
1501060008 Rimborso da assicurazione per stabili	1.835	2.523	3.103	3.401	3.563	3.660	3.726	3.777	3.822	3.863
1501070001 Rimborso bollettazione e riacquisto canoni	5	7	9	10	10	10	11	11	11	11
1501070004 Rimborso manutenzione effettuata su alloggi	645	877	1.079	1.182	1.239	1.272	1.295	1.313	1.329	1.345
1501070005 Rimborso spese comuni	7	10	12	13	14	14	14	14	15	15
1501090004 Crediti per rimborsi spese tecnico-amministrative	805	1.094	1.346	1.475	1.545	1.587	1.616	1.638	1.658	1.676
1501140002 Altri proventi	583	562	543	527	513	517	520	524	527	531
1501160003 Crediti per Compensi tecnici per interventi 2012 e successivi	23.456	23.691	23.927	24.167	24.408	24.652	24.899	25.148	25.399	25.653
1501140003 Crediti per Rinnovi della vendita di energia al GSE	4.283	4.326	4.369	4.413	4.457	4.502	4.547	4.592	4.638	4.684
1501140008 Crediti per Altri rimborsi e proventi diversi	4.528	4.574	4.619	4.666	4.712	4.759	4.807	4.855	4.904	4.953
1501140009 Crediti per Plusvalenze ordinarie	271	274	277	279	282	285	288	291	294	296
1501140010 Crediti per Sopravvenienze attive ordinarie	14.340	14.483	14.628	14.774	14.922	15.071	15.222	15.374	15.528	15.683
1501140011 Crediti per Abbonati attivi	104	105	106	107	108	109	110	111	113	114
1501140012 Crediti per Compensi forfettari per stipula contratti	2.065	2.808	3.454	3.785	3.965	4.073	4.147	4.204	4.253	4.300
1501140013 Crediti per Contratti insub. DETERMINAZIONE 1568/2015	470	474	479	484	489	493	498	503	508	513
1501140014 Crediti per Contributi da altri Enti/GSE	33.371	33.704	34.042	34.382	34.726	35.073	35.424	35.778	36.136	36.497
1501140015 Crediti per Contributi conto utenze	4.382	4.426	4.470	4.515	4.560	4.605	4.652	4.698	4.745	4.792
1503070001 Contropartita gestione risorse 1,5% G.S.	6.225	6.287	6.350	6.414	6.478	6.543	6.608	6.674	6.741	6.808
1501140016 Crediti per Rimborsi diversi	119	162	200	219	229	236	240	243	246	249
1501140017 Crediti per Contributo a copertura dell'insoluto su canoni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501140018 Crediti per Contributo a copertura dell'insoluto su rimborsi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1501140019 Crediti per Contributo per maggiori manutenzione ordinarie	-	110.523	80.893	78.016	74.391	62.501	59.764	56.368	52.932	50.038
1501080001 Crediti per interessi su pagamenti dilazionati	8.937	8.943	8.049	7.244	6.520	6.320	6.320	6.320	6.320	6.320
1501080002 Crediti per indennità di mora	176.627	158.965	143.068	128.761	115.885	115.885	115.885	115.885	115.885	115.885
1501180001 Fondo svalutazione crediti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crediti diversi	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328	401.328
Crediti misti	121.783	111.422	92.308	35.968	20.780	8.246	-	286	-	-
1505040001 Errore IRES a credito	96.684	47.015	42.121	-	-	543	-	296	-	-
1505040002 Errore IRAP a credito	25.101	64.407	30.187	35.968	20.790	7.703	-	-	-	-
1505040008 Ritenute d'imposta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1505040007 Errore c/IVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1505040005 Altri crediti misti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	2.545.985	1.411.346	554.751	23.897	36.839	9.478	82.539	367.832	157.962	112.592
Rischi e Riscatti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE ATTIVO	10.542.132	9.379.027	8.320.974	7.437.921	7.962.612	6.842.697	6.669.593	6.568.060	6.455.829	6.363.278

STATO PATRIMONIALE PASSIVO 2021 - 2030										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Patrimonio netto	1.198.609	1.201.490	1.203.523	1.406.440	1.309.045	2.931.275	2.934.038	2.936.299	2.938.237	2.940.385
2001010001 Capitale sociale	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997	1.249.997
2003010001 Riserva di risanamento ex d.l. 185/2008	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2004010001 Riserva legale	-	-	-	200.000	900.000	1.720.000	1.720.000	1.720.000	1.720.000	1.720.000
Riserva da arrotondamenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010001 Riserva straordinaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2007010002 Riserva vincolata in neutralità fiscale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2008020001 Utili/Perdite portati a nuovo	54.010	51.388	48.507	46.473	43.337	40.933	38.722	35.939	33.788	31.760
2009010001 Utile d'esercizio	2.622	2.881	2.032	2.918	2.603	2.231	2.763	2.171	2.028	2.148
2009020001 Perdite d'esercizio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fondi rischi e oneri	528.374	597.875	668.272	739.374	811.187	883.737	958.488	1.032.477	1.108.114	1.183.590
2103010001 Fondo manutenzione alloggi ERP ART.16 C.S.	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.693	168.693	169.604	169.604
2103010002 Fondo Sacinazioni disagio economico L.R. 96/96 art.32bis	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368	90.368
2103010004 Fondo altri rischi	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
2103010005 Fondo 20% rianamento attività gest. appalti, loc., serv. forniti	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943	2.943
2103010006 Fondo sociale L.R. 92/2019 art. 31	217.481	287.381	357.779	428.880	500.693	573.224	646.480	720.468	795.197	870.872
Fondo trattamento fine rapporto	532.636	452.085	471.558	507.875	544.556	582.367	599.634	637.234	675.230	713.606
2201010001 Fondo trattamento T.F.R.	512.616	432.085	471.558	507.875	544.556	582.367	599.634	637.234	675.230	713.606
Debiti	8.302.732	7.327.577	5.977.621	4.784.231	3.597.226	2.465.338	2.287.452	1.962.340	1.734.848	1.525.598
Debiti finanziari	4.131.866	3.513.951	2.889.772	2.259.222	1.622.048	1.036.862	802.717	583.883	380.287	183.878
2303010002 Chioschietti (ex BCC Fiume)	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931	12.931
2303010004 Banca di Fiume e Casina	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549
2303010006 BANCA ALLIATOSCA/INCA (n.18280)	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530
2303010007 BANCA ALLIATOSCA/INCA (19438)	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772	2.772
2303010008 BANCA ALLIATOSCA/INCA (300095-112397)	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618	1.618
2303010009 BANCO BPM (ex Cariplo/ordinaria)	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509	2.509
2303010011 Debiti verso banche a breve termine	605	605	605	605	605	605	605	605	605	605
2303010012 BPER Banca	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110	2.110
2303030003 Mutuo Chioschietti (ex BCC Fiume)	88.189	89.496	90.793	92.168	93.534	94.920	96.312	97.735	99.203	67.011
2303030004 Mutuo BPM (ex Cariplo)	18.191	18.383	18.576	18.772	18.970	19.169	19.371	19.575	19.781	19.989
2303050005 Mutuo BPER BANCA (ex Unipol)	30.001	30.738	31.534	32.330	33.146	-	-	-	-	-
2303050006 Mutuo BCC Alta Toscana già Vignale e montagna P.n. n.18280	20.927	20.980	21.031	21.083	21.138	21.191	21.243	21.297	21.350	5.346
2303050007 Mutuo Fiume e Casina	22.104	22.213	22.324	22.438	22.551	22.664	22.777	22.892	13.406	-
2303050008 Mutuo BCC Alta Toscana già Vignale e montagna P.n. n.19438	20.133	20.560	20.964	21.398	21.830	22.270	22.714	23.179	23.646	24.124
2303050009 Mutuo BCC Alta Toscana già Vignale e montagna P.n. e Matrone 11397-300095	17.925	18.060	18.192	18.332	18.470	18.609	18.747	18.889	19.031	19.174
2303050010 Mutuo Inca San Paolo (ex Cariplo)	102.776	106.061	109.431	112.949	116.621	-	-	-	-	-
2303070001 Debiti verso banche cespiti altre Patrimoni assicurativi	2.246.555	1.920.043	1.587.177	1.247.703	960.246	701.423	560.259	458.673	380.233	24.611
2304010002 Debiti per fondi L. 560/93 prelevati da ATER e non spesi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2304010003 Debiti per fondi L. 513/77 prelevati da ATER e non spesi	1.312.043	1.049.635	787.226	524.817	262.409	-	-	-	-	-
2304010006 Debito ex Regione per contributo realizzazione 22 all. Fiume	229.378,27	194.137,81	158.879,73	123.604,02	88.310,67	52.999,65	17.670,98	-	-	-
Debiti commerciali	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140	576.140
2306010000 Debiti verso fornitori cespiti altre Patrimoni assicurativi	493.365	624.406	626.525	628.663	630.826	633.010	635.215	637.442	639.691	641.963
2306020001 Fornitori da ricevere	493.365	624.406	626.525	628.663	630.826	633.010	635.215	637.442	639.691	641.963
Debiti tributari	137.841	-	20.544	4.004	452	-	1.586	407	1.178	14.400
2311020001 Ritenute a dipendenti e assimilati	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020002 Ritenute a professionisti e lavoratori autonomi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020003 Esercizio IVA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311020004 Debiti tributari diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2311030002 Imp.	85.933	-	-	479	241	-	533	407	526	14.253
2311030001 Imp.	51.908	-	20.544	3.526	211	-	1.054	-	651	145
Debiti diversi	2.861.521	2.413.080	1.864.640	1.316.200	767.738	219.318	191.793	164.268	136.742	109.216
2312010001 I.N.F.S. contributi su retribuzioni dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312010002 I.N.F.S. gestione separata	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312020001 I.N.F.D.A.F. contributi su retribuzioni dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312020002 I.N.F.D.A.F. versati e rimborsati	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312040002 Fondo previdenza integrativa volontaria	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312050001 Previdenza e pensione del 1° e 2° livello dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312050002 Quote pagamento	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2312060001 Contributi sindacali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313010001 Debiti per quote 0,50% valore locativo al netto dei mutui	483.253	388.203	291.152	194.101	97.051	-	-	-	-	-
2313010002 Debiti per canoni canoni	35.972	28.777	21.383	14.389	7.194	-	-	-	-	-
2313010003 Incauto quote mutui L. 513/77 e prelevati	132.234	105.787	79.340	52.894	26.447	-	-	-	-	-
2313030001 Fondo Sociale Regionale ERP L.96/96 art. 20	273.312	218.650	163.987	109.325	54.662	-	-	-	-	-
2313040001 Debiti per incasso preventi ex L. 560/93	1.486.941	1.189.553	892.165	594.776	297.388	0	0	0	0	0
2313040002 Canto di transito per vendite rurali L. 560/93	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040	27.040
2313040003 Incassi estensione diritto di prelazione L. 560/93	190.862	152.690	114.317	76.345	38.172	-	-	-	-	-
2313060001 Debiti verso amministratori	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090001 Quote associative sindacati ingegneri SUNLA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090002 Quote associative sindacati ingegneri UNILAT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090003 Quote associative sindacati ingegneri SDC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090004 Altri debiti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313090006 Debiti verso Comuni per Canone Canzonario	329.907	302.382	274.856	247.330	219.805	192.279	164.754	137.228	109.702	82.177
2313090007 Quote associative sindacati ingegneri Sicut	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2313100001 Debiti verso il personale dipendente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ratei e riacconti passivi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE PASSIVO	10.542.132	9.379.627	8.320.974	7.437.921	6.662.012	6.642.697	6.609.593	6.568.060	6.455.639	6.363.178

CASH FLOW PREVISIONALE 2021-2030										
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Reddito Operativo (EBIT)	166.621	64.755	70.901	69.468	62.984	53.260	51.541	48.620	47.145	45.264
Imposte	137.841	26.419	39.657	43.662	44.115	41.478	43.064	43.176	44.354	44.968
Reddito Operativo Netto (NOPAT)	28.780	38.336	31.244	25.805	18.870	11.782	8.476	5.444	2.791	297
Variazione Rimanenze	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Crediti Commerciali	- 270.632	- 230.232	- 65.735	48.775	106.871	- 46.227	- 37.238	- 27.992	- 972	- 15.677
Variazione Crediti Diversi	191.883	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Crediti Tributari	-	10.363	19.113	56.341	15.178	12.544	8.246	296	296	-
Variazione Debiti Commerciali	- 856.317	129.041	2.119	2.140	2.162	2.183	2.205	2.227	2.249	2.272
Variazione Debiti Diversi	- 2.048.571	- 548.440	- 548.440	- 548.440	- 548.440	- 548.440	- 27.526	- 27.526	- 27.526	- 27.526
Variazione Acconti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Debiti Tributari	137.841	- 137.841	20.544	- 16.539	- 3.553	- 452	- 1.586	- 1.179	770	- 13.222
Variazione Capitale Circolante Netto	- 2.845.795	- 777.809	- 572.399	- 457.724	- 427.783	- 580.393	- 52.726	- 54.765	- 25.182	- 27.709
Ammortamenti	249.055	245.395	245.109	244.083	243.771	242.576	242.066	241.991	100.084	59.572
Accantonamento Fondi Rischi e Oneri	286.191	236.881	237.578	238.282	238.993	239.711	241.951	242.684	244.333	245.080
Utilizzo Fondi Rischi e Oneri	- 399.488	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 167.180	- 168.695	- 168.695	- 169.604
Accantonamento Fondo svalutazione crediti	1.246.130	297.071	300.042	303.042	306.073	309.134	312.225	315.347	318.501	321.686
Utilizzo Fondo svalutazione crediti	- 191.883	- 294.130	- 297.071	- 300.042	- 303.042	- 306.073	- 309.134	- 312.225	- 315.347	- 318.501
Accantonamento Fondo TFR	39.119	39.511	35.958	36.317	36.680	36.878	37.247	37.620	37.996	38.376
Utilizzo Fondo TFR	- 47.368	- 100.041	- 16.485	-	-	- 19.067	-	-	-	-
Costi non monetari	1.181.757	257.506	337.950	354.502	355.294	335.979	357.176	356.722	216.871	176.609
Flusso di cassa operativo	- 1.635.258	- 481.267	- 203.205	- 77.416	- 53.619	- 232.632	312.926	307.401	194.480	149.197
Variazione Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Variazioni di PN	3.542.644	-	-	200.000	700.000	820.000	-	-	-	-
Flusso di cassa a servizio del debito	1.907.386	- 481.267	- 203.205	122.584	646.381	587.368	312.926	307.401	194.480	149.197
Proventi e oneri finanziari	- 26.158	- 35.455	- 29.212	- 22.888	- 16.265	- 9.551	- 5.713	- 3.273	- 764	- 1.851
Variazione debiti finanziari	- 500.159	- 617.915	- 624.179	- 630.550	- 637.174	- 585.179	- 234.152	- 218.835	- 203.586	- 196.419
Flusso di cassa netto del periodo	1.381.069	- 1.134.637	- 856.596	- 530.854	- 7.058	- 7.362	73.061	85.293	- 9.869	- 45.371
Disponibilità liquide iniziali	1.164.916	2.545.985	1.411.348	554.751	23.897	16.839	9.478	82.539	167.832	157.962
Disponibilità liquide finali	2.545.985	1.411.348	554.751	23.897	16.839	9.478	82.539	167.832	157.962	112.592
Variazione delle disponibilità liquide	1.381.069	- 1.134.637	- 856.596	- 530.854	- 7.058	- 7.362	73.061	85.293	- 9.869	- 45.371

PROSPETTO MANUTENZIONI 2021 - 2030

Conto	Descrizione conto	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
a	3102040002 Rimborso spese sostenute direttamente da utenti ERP	2.440	2.464	2.489	2.514	2.539	2.564	2.590	2.616	2.642	2.669
b	3102040003 Manutenzione fabbricati in condominio ERP	64.274	64.917	65.566	66.221	66.884	67.553	68.228	68.910	69.599	70.295
c	3102040004 Altre spese di manutenzione ERP	84.090	84.950	85.820	86.698	87.585	88.481	89.386	90.300	91.223	92.155
d	3102040005 Lavori con verbale di affidamento ERP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
e	3102050003 Manutenzione fabbricati in condominio SPES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
f	3102050004 Altre spese di manutenzione SPES	3.345	3.378	3.412	3.446	3.481	3.516	3.551	3.586	3.622	3.658
g	2103010001 Fondo manutenzione alloggi ERP ART. 16 C.5. (Uniqo)	193.355	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	167.180	168.695	168.695	169.604
h	3102040001 Spese appalti su immobili ERP	598.272	604.254	610.297	616.400	622.564	628.790	635.077	641.428	647.843	654.321
i	3102040001 Spese appalti su immobili ERP (Mantenimento con risorse Spes)	91.000	32.000	122.000	130.000	142.000	199.000	206.000	215.000	351.000	394.000
l	3102040001 Spese appalti su immobili ERP (Mantenimento con contributo contributo integrazione Comuni soci)	-	602.855	441.236	425.540	405.767	340.917	325.988	307.464	163.376	109.298
totale	TOTALE INTERVENTI MANUTENTIVI	1.038.776	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
spes1	di cui a carico del bilancio SPES	1.038.776	897.145	1.038.794	1.074.490	1.094.233	1.137.003	1.174.012	1.192.536	1.336.624	1.390.702
com1	di cui a carico del bilancio Comuni soci	-	602.855	441.236	425.540	405.767	340.917	325.988	307.464	163.376	109.298
spes10%	oltre 10% indebitabile a carico del bilancio SPES	103.878	89.714	103.876	107.446	109.423	115.908	117.401	119.254	133.662	139.670
com10%	oltre 10% indebitabile a carico del bilancio Comuni soci	-	60.286	44.124	42.534	40.577	34.092	32.599	30.746	16.338	10.930
spes1p	TOTALE A CARICO BILANCIO SPES	1.142.653	986.859	1.142.671	1.181.936	1.203.658	1.274.982	1.291.414	1.331.789	1.470.287	1.529.772
com1p	TOTALE A CARICO BILANCIO COMUNI SOCI	-	663.141	485.359	468.094	446.344	375.008	358.586	338.231	179.713	120.277





Spett.Le

Società Pistoiese Edilizia Sociale

Via Del Villone 4

51100 – Pistoia (PT)

spes@pec.spesweb.it

Studio Dott. Massimiliano Brogi

Piazza Gen. R. Sacconi 21/12

52012 – Bibbiena (AR)

mbrogi@pec.studiobrogi.it

TRASMESSA A MEZZO PEC

A completamento dell'incarico conferitoci dalla Società Spes Scrl in data 27 maggio 2021, Vi inviamo l'elaborato contenente lo sviluppo del Piano di risanamento ex art. 14, comma 2, del Dlgs. n. 175/2016 (TUSP), nella Sua stesura definitiva, il quale, successivamente alla presa d'atto da parte di codesto Organo Amministrativo e all'asseverazione dello stesso da parte del professionista indipendente, dovrà essere sottoposto, previa convocazione dell'Assemblea societaria, all'approvazione da parte dei Comuni Soci.

La versione del Piano di risanamento 2021-2030 che a parere degli scriventi, sulla base dell'attuale stato dei fatti, rappresenta la miglior soluzione per ristabilire gli equilibri economico-finanziari della Società e garantirne il mantenimento nel tempo, risulta essere quella c.d. "Average-case: Upside n. 1 e 2".

Tale elaborato prevede e giustifica un apporto da parte dei Comuni soci per complessivi circa 3,543 milioni di Euro, a copertura dell'azzeramento del capitale sociale (per effetto delle perdite conseguite nell'ultimo triennio) e della sua ricostituzione ad un valore di 1,2 milioni Euro, importo quest'ultimo

Organismo accreditato da ACCREDIA



UNI EN ISO 9001:2015
UNI CEI EN ISO/IEC 27001:2017

Azienda con sistema di gestione
qualità UNI EN ISO 9001
certificato da Certiquality

Centro Studi Enti Locali S.p.a.

Via della Costituente, 15 - 56024 San Miniato (PI) - tel. 0571 469222 - 469230 - fax. 0571 469237

Via Augusto Valenziani, 12 - 00187 Roma - tel. 06.42870930

Via Santorelli, 8 - 10095 Grugliasco - Torino

Web: www.entilocaliweb.it - E-mail: segreteria@centrostudientilocali.it; centrostudientilocali@pec.it

Partita Iva/V.A.T. code IT 02998820233 - Codice fiscale 02998820233

Registro delle Imprese di Pisa n. 02998820233 R.E.A. di Pisa n. 137677

Capitale Sociale Euro 500.000,00 (interamente versato)

Delegazioni territoriali ITALIA:

Abruzzo, Calabria, Lazio, Liguria, Lombardia,
Marche, Molise, Piemonte, Puglia, Sardegna,
Sicilia, Trentino-Alto Adige, Veneto

Delegazioni territoriali EUROPA:

Malta: Floriana FRN 1032 - St. Thomas Street



AUTORITÀ GARANTE
DELLA CONCORRENZA
E DEL MERCATO

Rating di legalità ★ ★ ★



Azienda iscritta a Federprivacy (n. FP-1263) in qualità di aderente sostenitore



superiore a quello versato dai Comuni soci al momento della costituzione, ma da considerarsi *condicio sine qua non* per assicurare l'aumento del livello di patrimonializzazione della Società e garantire, nel contempo, i flussi di cassa necessari per assolvere il debito pregresso nei confronti della Regione Toscana.

Tale versione tiene conto - in aggiunta alle *assumptions* strutturali comuni a tutte le versioni del Piano oggetto di analisi (in assenza delle quali nessuna versione del Piano stesso sarà in grado di garantire in futuro gli equilibri economico-finanziari a valere nel tempo) -, dei positivi effetti derivanti dalle suddette *Upsides* strategiche (ammissione al finanziamento statale dei due progetti di riqualificazione urbana denominati "Pinqa ID-501" e "Pinqa 1"), entrambe ormai di pressoché certa concretizzabilità, le quali apporteranno, tempo per tempo, vantaggi sia economici che in termini di maggiori flussi di cassa a sostegno della gestione operativa futura della Società (in ragione dei significativi compensi tecnici riconosciuti alla Società e del realizzo dell'ex area "Ricciarelli-Cerri" al valore di perizia).

Nel rimanere a disposizione per fornire qualsiasi ulteriore informativa al riguardo, qualora ritenuta necessaria e/o quantomeno opportuna da parte di codesto organo amministrativo e/o dall'attestatore, nonché di esporre nel dettaglio ai Comuni Soci le caratteristiche principali del suddetto Piano di risanamento nella sua stesura definitiva, l'occasione ci è gradita per porgere i nostri più cordiali saluti.

Centro Studi Enti Locali

Dott. Nicola Tonveronachi

Dott. Roberto Dell'Omodarme

Dott. Enrico Ciullo

Organismo accreditato da AQOREDIA



UNI EN ISO 9001:2015
UNI CEI EN ISO/IEC 27001:2017

Azienda con sistema di gestione
qualità UNI EN ISO 9001
certificato da Certqual

Centro Studi Enti Locali S.p.a.

Via della Costituente, 15 - 56024 San Miniato (PI) - tel. 0571 469222 - 469230 - fax. 0571 469237
Via Augusto Valenziani, 12 - 00187 Roma - tel. 06.42870930
Via Santorelli, 8 - 10095 Grugliasco - Torino

Web: www.entilocaliweb.it - E-mail: segreteria@centrostudientilocali.it; centrostudientilocali@pec.it
Partita Iva/V.A.T. code IT 02998820233 - Codice fiscale 02998820233
Registro delle Imprese di Pisa n. 02998820233 R.E.A. di Pisa n. 137677
Capitale Sociale Euro 500.000,00 (interamente versato)

Delegazioni territoriali ITALIA:
Abruzzo, Calabria, Lazio, Liguria, Lombardia,
Marche, Molise, Piemonte, Puglia, Sardegna,
Sicilia, Trentino-Alto Adige, Veneto

Delegazioni territoriali EUROPA:
Malta: Floriana FRN 1032 - St. Thomas Street



AUTORITÀ GARANTE
DELLA CONCORRENZA
E DEL MERCATO

Rating di legalità ★ ★ ★



Azienda iscritta a Federprivacy (n. FP-1263) in qualità di aderente sostenitore