

Lì,

Prot.

S.P.E.S. PISTOIA  
DATA PROT. N.  
23.12.24 007598

A TUTTI I COMUNI SOCI

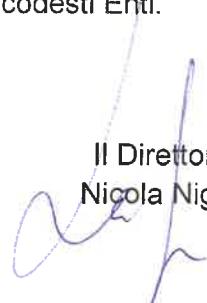
**Oggetto: Trasmissione documento: "Obiettivi e indirizzi sul complesso delle spese di funzionamento ai sensi dell'articolo 19 del Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica - D.L.gs 175/16".**

Spett.li Comuni Soci,

nella seduta del 04.12.24 il Consiglio di Amministrazione ha approvato il documento in oggetto che per opportuna conoscenza viene trasmesso a codesti Enti.

Cordiali saluti.

Il Direttore  
Nicola Nigro



## **Obiettivi e indirizzi sul complesso delle spese di funzionamento ai sensi dell'articolo 19 del Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica “D.L.gs 175/16”.**

Il Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n.175 e succ. mm. e ii. detta specifiche norme da applicarsi alle società in controllo pubblico definendo al contempo alcuni adempimenti in capo alle Amministrazioni controllanti. In particolare, l'articolo 19 prevede, 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 tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera e tenuto conto di quanto stabilito dall'art. 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale.”* - al successivo comma 6 che: *“le Società a controllo pubblico garantiscono il concreto perseguitamento 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”*. - al comma 7 che: *“I provvedimenti e i contratti di cui ai commi 5 e 6 sono pubblicati sul sito istituzionale della società e delle pubbliche amministrazioni socie [...]”*.

A seguito degli obiettivi emanati dalle Amministrazioni Pubbliche socie, la Società Spes opererà al fine di garantire che, in costanza di servizi affidati/svolti, vi sia un reale contenimento delle spese di funzionamento.

Nell'ambito dell'aggregato delle spese di funzionamento dovrà essere prestata particolare attenzione al contenimento di alcune categorie di spesa quali:

- a) spese per il personale attraverso politiche assunzionali e contrattazione decentrata;
- b) spese per missioni e trasferte dell'organo amministrativo e del personale;
- c) spese per studi e incarichi di consulenza;
- d) spese per servizi non essenziali o per attività facoltative;
- e) spese generali di funzionamento degli Uffici.

### **a) Spese per il personale attraverso politiche assunzionali e contrattazione decentrata:**

Relativamente al personale, a seguire vi sono delle tabelle, riferite agli anni 2018-2019-2020-2021-2022-2023, dove è riportato l'elenco del personale in servizio con i relativi inquadramenti, i posti vacanti e i costi annui complessivi:

ANNO 2018

personale in servizio e relative qualifiche	posti vacanti	costo complessivo personale annuo (*)
n. 1 addetto in qualifica Dirigente		€ 1.139.904,25
n. 1 addetto in qualifica Q1		
n. 1 addetto in qualifica Q2		
n. 1 addetto in qualifica As	n. 1 in qualifica A	
n. 2 addetti in qualifica A1		

n. 1 addetto in qualifica A2 n. 4 addetti in qualifica A3 n. 3 addetti in qualifica B1 n. 2 addetti in qualifica B2 n. 8 addetti in qualifica B3 <i>sommano n. 24</i>		
--	--	--

#### ANNO 2019

personale in servizio e relative qualifiche	posti vacanti	costo complessivo personale annuo (*)
n. 1 addetto in qualifica Dirigente n. 1 addetto in qualifica Q1 n. 1 addetto in qualifica Q2 n. 1 addetto in qualifica As n. 2 addetti in qualifica A1 n. 1 addetto in qualifica A2 n. 4 addetti in qualifica A3 n. 2 addetti in qualifica B1 n. 2 addetti in qualifica B2 n. 9 addetti in qualifica B3 <i>sommano n. 24</i>	n. 1 in qualifica A	€ 1.215.738,00 (incremento sensibile rispetto all'anno 2018 in quanto si sono avuti conguagli dell'indennità di produttività anni precedenti ed inoltre nel 2018 si è avuto una mancanza di personale per avvicendamenti, cfr relazione sulla gestione)

#### ANNO 2020

personale in servizio e relative qualifiche	posti vacanti	costo complessivo personale annuo (*)
n. 1 addetto in qualifica Dirigente n. 1 addetto in qualifica Q1 n. 1 addetto in qualifica Q2 n. 1 addetto in qualifica As n. 2 addetti in qualifica A1 n. 1 addetto in qualifica A2 n. 4 addetti in qualifica A3 n. 2 addetti in qualifica B1 n. 2 addetti in qualifica B2 n. 9 addetti in qualifica B3 <i>sommano n. 24</i>	n. 1 in qualifica A	€ 1.172.837,00

#### ANNO 2021

personale in servizio e relative qualifiche	posti vacanti	costo complessivo personale annuo (*)
n. 1 addetto in qualifica Dirigente n. 1 addetto in qualifica Q1 n. 1 addetto in qualifica Q2 n. 1 addetto in qualifica A1 n. 1 addetto in qualifica A2 n. 5 addetti in qualifica A3 n. 1 addetto in qualifica B1 n. 2 addetti in qualifica B2 n. 10 addetti in qualifica B3 <i>sommano n. 23</i>	n. 1 in qualifica As n. 1 in qualifica A	€ 1.155.618,71

## ANNO 2022

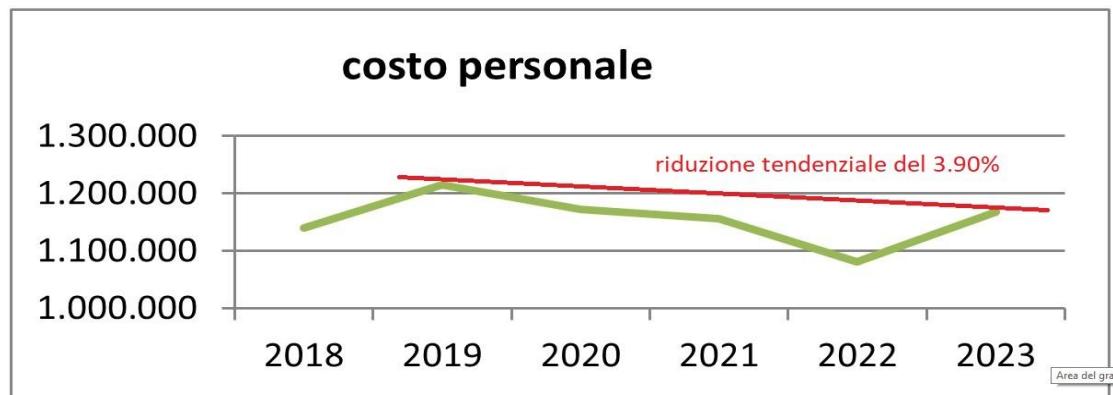
personale in servizio e relative qualifiche	posti vacanti	costo complessivo personale annuo (*)
n. 1 addetto in qualifica Dirigente		€ 1.081.141
n. 2 addetti in qualifica Q1		
n. 3 addetti in qualifica A1	n. 1 in qualifica As	
n. 4 addetti in qualifica A3	n. 1 in qualifica A	
n. 2 addetti in qualifica B1		
n. 2 addetti in qualifica B2		
n. 8 addetti in qualifica B3		
<i>sommano n. 22</i>		

(\*) dati di bilancio comprensivo del costo dei buoni pasto.

## ANNO 2023

personale in servizio e relative qualifiche	posti vacanti	costo complessivo personale annuo (*)
n. 1 addetto in qualifica Dirigente		€ 1.168.226
n. 2 addetti in qualifica Q1		
n. 3 addetti in qualifica A1	n. 1 in qualifica As	
n. 1 addetto in qualifica A2	n. 1 in qualifica A	
n. 3 addetti in qualifica A3		
n. 4 addetti in qualifica B1		
n. 3 addetti in qualifica B2		
n. 6 addetti in qualifica B3		
<i>sommano n. 23</i>		

(\*) dati di bilancio comprensivo del costo dei buoni pasto.



Come meglio si evince dalle tabelle sopra riportate e dal relativo grafico, dall'annualità 2019 si è assistito ad una progressiva riduzione del costo del personale fino all'anno 2022, nell'ambito della quale ha influito altresì il fatto che, negli avvicendamenti, sono stati sostituiti dipendenti aventi qualifiche superiori con nuovo personale avente qualifiche inferiori. Nel 2023 si rileva, invece, un incremento del costo complessivo del personale che, comunque si mantiene sempre al di sotto del livello dell'annualità 2019, incremento peraltro imputabile, da un lato, agli effetti economici derivanti dagli incrementi contrattuali previsti nell'ambito del Ccnl vigente e dai passaggi di livello correlati alle maggiori professionalità acquisite da alcuni dipendenti, dall'altro, dall'incremento dell'organico di numero una unità, riportando il personale al livello del 2021.

Nello specifico, la spesa di personale che è stata imputata nel bilancio della Società dell'esercizio 2023 ha tenuto conto altresì:

- degli incrementi stipendiali di n. 4 dipendenti che avevano avviato una causa legale di lavoro nei confronti della Società per il riconoscimento di maggiori funzioni (rispetto all'annualità

2022 ove erano stati erogati per 8/12), conlusasi tramite un accordo stragiudiziale economicamente vantaggioso per la Società stessa, il tutto per un importo complessivamente ammontante ad euro 10.000 circa al lordo dei contributi previdenziali;

- delle n. 6 progressioni orizzontali per maggiori professionalità acquisite da alcuni dipendenti, per un importo complessivo di euro 15.000 circa al lordo dei contributi previdenziali;
- del riconoscimento al personale di altra indennità per complessivi euro 10.600 circa, al lordo dei contributi previdenziali, a titolo di vacanza contrattuale;
- del premio di risultato riconosciuto ai dipendenti per complessivi euro 39.000 circa, al lordo dei contributi previdenziali, riferito all'annualità 2022 ma erogato per cassa nell'annualità successiva 2023;
- dell'erogazione nel novembre dell'anno 2023 della indennità al personale per ulteriori euro 42.700 circa, al lordo dei contributi previdenziali, a titolo di produttività aziendale - parte variabile - riconducibile alle attività svolte dal gennaio 2021 al novembre 2023 e, come tale, riferibile anche alla competenza dei due anni precedenti (pertanto, il predetto complessivo onere per spesa di personale inciderebbe per circa 14.000 euro sull'annualità 2023 e per altri circa 14.000 euro annui sul biennio precedente 2021/2022);
- di altri lievi incrementi di spesa desumibili dalle singole voci di bilancio che, comunque, non assumono significativa rilevanza a livello economico.

È evidente, dunque, che l'ammontare dei costi di personale per l'anno 2023, risultando influenzato da alcune poste negative di tipo straordinario riferite ad annualità precedenti (come ad esempio le progressioni economiche concesse al personale dipendente, i cui effetti economico-finanziari erano stati temporaneamente congelati sia al fine di ristabilire, per mezzo del Piano di risanamento in corso, la continuità aziendale sia per permettere l'integrale ricostituzione del Capitale Sociale), non possa essere considerato un termine di paragone significativo che permetta di confrontare e monitorare l'andamento del costo del personale, il quale, quest'ultimo, resta interessato, comunque, da un *trend* discendente rispetto al passato anche tenuto conto di quanto appena affermato.

Ed infatti, il trend che emerge dall'annualità 2019 sino a quella del 2023, è quello di un tendenziale andamento in diminuzione dell'entità complessiva del costo del personale (vedasi grafico), il tutto nonostante i sensibili quanto costanti incrementi dei carichi di lavoro del personale dovuti principalmente ad un aumento degli adempimenti formali riscontrati sia in ambito economico-amministrativo (per effetto, tra le altre, dell'implementazione di uno specifico controllo sulla gestione e della scissione del controllo legale da quello contabile, affidato rispettivamente al Collegio sindacale e ad una Società di revisione) che tecnico/operativo.

Un aspetto che merita altresì di essere evidenziato, risulta essere il fatto che, a far data dalla fine del corrente anno 2024, verrà collocato in pensione l'attuale Direttore Generale della Società, rivestente la qualifica di Dirigente a tempo indeterminato (unica posizione organizzativa dirigenziale presente nell'organico aziendale), figura che non sarà oggetto di *turn-over*.

Parimenti, a decorrere dal mese di gennaio 2025, verrà introdotta, tramite apposita selezione pubblica ai sensi dell'art. 7, comma 6, del D.Lgs 165/2001, attualmente in itinere, la figura del "Temporary Manager", cui sarà conferito un incarico professionale della durata massima di 36 mesi.

La scelta di ricorrere, per un periodo di tempo limitato legato al mandato dell'organo amministrativo, alla figura del "Temporary Manager" anziché al turn-over del Direttore Generale, permetterà alla Società, tra le altre, di beneficiare di un risparmio di spesa in termini di costi del personale, stimato in misura linda in circa 50 mila euro/anno.

Allo stesso tempo, occorre ricordare che, stante la rilevata estrema urgenza di integrare, quantomeno parzialmente, di una unità l’Ufficio Segreteria a seguito del pensionamento dell’addetta avvenuto il 1<sup>o</sup> giugno 2022, a far data dal 19 giugno 2023 venne assunta una nuova U.L. part-time (precisamente al 50% rispetto all’ordinario orario di lavoro), con contratto a tempo determinato per nove mesi, contratto poi oggetto di proroga per un ugual periodo sino al 31 dicembre p.v., U.L. che venne ed è tuttora posta in affiancamento all’unica dipendente a tempo indeterminato facente parte dell’Ufficio stesso.

Tale parziale sostituzione del dipendente pensionato non ha comportato un aumento specifico del costo del personale, in quanto il *turnover* temporaneo è stato effettuato dopo un anno di vacanza e, nel contempo, l’assunzione è stata effettuata a tempo parziale, non alterando in alcun modo il permanere degli equilibri aziendali e il rispetto degli obiettivi di cui alla legge 176/2016.

Al riguardo, è da rilevare altresì che l’attuale addetta alla Segreteria con contratto determinato a tempo parziale, ha manifestato l’intenzione di non proseguire, successivamente alla scadenza contrattuale del 31 dicembre p.v., il rapporto di lavoro con la Società, il tutto per esigenze di natura personale, motivo per cui, l’organo amministrativo della Società stessa, stante il permanere della necessità di mantenere detta figura all’interno dell’ufficio Segreteria, onde evitare ulteriori aggravi di carichi di lavoro sul personale dei vari uffici e riflessi negativi in termini di efficacia ed efficienza del servizio, ha intenzione di procedere alla sua sostituzione con altro addetto/a da assumere dal gennaio 2025, sempre con contratto a tempo determinato, così da non andare ad incidere strutturalmente sul livello della spesa di personale e sull’organico del personale.

Ciò nonostante, anche qualora il nuovo addetto/a all’ufficio Segreteria venisse assunto/a a tempo pieno anziché part-time - fermo restando quanto già sopra detto in riferimento alla permanenza degli equilibri aziendali e rispetto degli obiettivi di cui alla legge 176/2016 -, la differenza in termini di maggior costo sarebbe comunque ampiamente coperta anche dal risparmio di spesa derivante dall’inserimento, a tempo determinato, della figura del “Temporay Manager” anziché del Direttore Generale con qualifica dirigenziale a tempo indeterminato e, allo stesso tempo, il livello della spesa del personale gravante sui futuri bilanci della Società, continuerebbe a mantenersi al di sotto di quello rilevato a consuntivo nell’annualità 2019.

In merito alla questione della spesa di personale, si rileva comunque che il management della Società sta valutando di porre in essere dei correttivi al rigido blocco del *turn over* previsto dal Piano di risanamento a suo tempo approvato dall’assemblea dei soci nel dicembre 2021, atteso che un ulteriore ridimensionamento delle dotazioni aziendali di personale rischierebbe di creare, con ragionevole probabilità, da un lato, disservizi all’utenza e, dall’altro, minori capacità di *performance* aziendali.

Proprio a proposito del Piano di risanamento sopra citato, lo scrivente management ritiene opportuno ricordare la propria intenzione e ferma volontà di procedere con l’elaborazione di un aggiornamento delle previsioni economiche, finanziarie e patrimoniali per le ulteriori annualità in cui si sviluppa il Piano di risanamento stesso, che tenga conto, nel suo complesso, dei nuovi scenari che è probabile si verifichino nel futuro, nonché delle sopravvenute esigenze legate all’andamento della Società e dell’economia in generale, attività che è presumibile ritenere sarà posta in essere non prima della fine c.a. e, comunque non oltre il primo semestre del prossimo anno.

Come già espresso nella nota del 12 agosto u.s. prot. n. 004864 inviata alla Regione Toscana e, per conoscenza, a tutti i comuni soci, la principale motivazione a supporto dell’intenzione di procedere alla rimodulazione del Piano di risanamento, è da ricercarsi nelle criticità legate alla mancata concretizzazione di alcune *assumption* del Piano stesso, in primis il venir meno della

concreta finanziabilità da parte del Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibile delle opere di riqualificazione urbana di cui ai progetti “Pinqua ID-501” e “Pinqua” 1” - che avrebbero permesso alla Società di introitare risorse sia dai compensi tecnici riconosciuti per la gestione dei citati progetti, che dalla vendita dell'ex area “Ricciarelli-Cerri”, operazione quest'ultima che, ad oggi, potrebbe però trovare comunque realizzazione qualora il comune di Pistoia risultasse beneficiario delle risorse a valere sul Fondo per lo Sviluppo e la Coesione, di cui alla Delibera CIPESS n. 28/2024, per la realizzazione di nuovi alloggi Erp nella suddetta ex area “Ricciarelli-Cerri” - , cui si aggiungono le oggettive quanto ineludibili incertezze connesse all'andamento dei flussi di ricavi da canoni di locazioni Erp, al mantenimento della percentuale di morosità sui pagamenti da parte dell'utenza in c/competenza nei livelli ottimali registrati negli ultimi anni e, in ultimo, ma non per importanza, alla concreta maturazione di ricavi da compensi tecnici sui lavori di manutenzione straordinaria degli immobili e sulle nuove costruzioni di alloggi Erp, nella misura e tempistica prevista a livello di Budget (le cui oscillazioni andranno ad influenzare, *ob torto collo*, i livelli delle risorse libere da destinare alla manutenzione ordinaria e di pronto intervento degli alloggi Erp).

Ad ogni buon conto, indipendentemente dalla ormai certa necessità di procedere all'aggiornamento del Piano di risanamento, il management scrivente si riserva di mantenere costantemente alta l'attenzione sul contenimento delle spese di funzionamento ma, in particolare, sulla gestione nel suo complesso, così da prevedere con tempestività l'emersione di un'eventuale quanto non auspicabile crisi aziendale e assumere le idonee iniziative.

A tal ultimo proposito, è indubbio che il positivo andamento della gestione registrato nel corso delle annualità successive all'approvazione del Piano di risanamento, in controtendenza rispetto al passato, sia da imputarsi al percorso di ristrutturazione aziendale posto alla base del Piano stesso e tuttora in *goin concern*, nell'ambito del quale è stata altresì posta in essere un'attenta politica di *business cost reduction*, cui si aggiunge l'implementazione di un adeguato processo di programmazione e controllo di gestione, appositamente previsto nel “Regolamento di amministrazione, contabilità, programmazione/budget pluriennale e controllo di gestione” approvato dal CdA nel mese di marzo u.s., cui ha fatto seguito l'approvazione delle procedure di controllo interne e l'istituzione dell' “Ufficio di Controllo sulla Gestione” nelle persone del Direttore Generale e dei Responsabili dell'Area Amministrativa-Economico-Finanziaria-personale e dell'Area Tecnica, ufficio quest'ultimo coadiuvato altresì da professionisti esterni nell'ambito dello specifico monitoraggio del Piano di risanamento (affidamento in *outsourcing*), il tutto procedendo al contestuale aggiornamento sia dell'organigramma che del funzionigramma aziendale.

Quanto sopra, permette e permetterà all'azienda, in particolare al management, di effettuare con maggiore consapevolezza e tranquillità, le scelte tecnico-gestionali di allocazione delle risorse disponibili, ai fini del raggiungimento della *mission* aziendale e del mantenimento nel tempo degli equilibri economico, finanziari e patrimoniali, peraltro oggetto di verifica e controllo legale e contabile rispettivamente da parte del Collegio sindacale e della Società di revisione, il tutto come già meglio precisato nel dettaglio nella nota prot. n. 002493 del 30 aprile u.s. inviata alla Regione Toscana.

Sotto altro profilo, è da precisare che, in caso di acquisizione di nuovi servizi in affidamento, laddove non sia possibile procedere al loro espletamento con razionalizzazione del personale in organico, si potrà procedere ad un incremento del personale in servizio con conseguente aumento del costo complessivo, a condizione però che l'aumento della spesa di personale venga compensato con i maggiori introiti garantiti dai nuovi servizi.

Tutto quanto sopra, al netto di incrementi contrattuali stabiliti dai Contratti Collettivi di Lavoro.

## **a.2) Sulla produttività e sulle progressioni di carriera**

In tema, nell'anno 2022 il Consiglio di Amministrazione della Spes ha affrontato e definito con le RSU la questione delle progressioni orizzontali (ferme da circa 12 anni), con riferimento al quale è da rilevare che il costo aziendale risultante dalla somma del monte produttività e progressioni orizzontali riconosciute, si è comunque attestato su un livello inferiore rispetto al monte totale della produttività relativa al triennio 2018/2020. Il tutto è stato inserito nel nuovo Regolamento sulla Produttività, approvato dal C.d.A. nella seduta del 07.06.23. Coerentemente è stato dunque siglato un accordo decentrato di secondo livello fra la società e le RSU, che è stato approvato a larghissima maggioranza dal personale dipendente.

Premi di risultato, indennità e riconoscimenti economici al personale concorrono, nell'esercizio a cui sono riferite le valutazioni, a formare il tetto complessivo di spesa del personale da conteggiarsi ai fini del rispetto del generale principio di contenimento dei costi in costanza di servizi svolti/gestiti nel tempo. Il costo del buono pasto, riconosciuto al personale in servizio pomeridiano, è rimasto tuttora invariato, anche se, occorre aggiungere per dovere di precisione informativa, che le RSU hanno chiesto l'attivazione di un tavolo con l'Organo Amministrativo al fine di valutare una lieve modifica ed integrazione dello stesso, nonché dell'indennità relativa alla reperibilità per il week-end, con precisazione che la fase di concertazione decentrata è stata congelata dal Presidente in attesa della rimodulazione del Piano di risanamento e della definizione del richiesto finanziamento a valere sul Fondo FSC avente ad oggetto l'ex Area Ricciarelli-Cerri.

**b) Spese per missioni e trasferte dell'Organo Amministrativo e del personale:**

Si registra per l'anno 2024 soltanto la trasferta a Roma del Presidente per il congresso di Federcasa autorizzata dal cda.

Ad ogni modo in caso di necessità di missioni o trasferte, le stesse dovranno essere preventivamente approvate dall'Organo Amministrativo.

**c) Spese per studi e incarichi di consulenza;**

E' stato incaricato l'Ing. Palchetti in tema di ex Area Ricciarelli-Cerri per l'espressione di un parere in ordine al valore di detta area per il progetto di bilancio chiuso al 31.12.2023, nonché per la partecipazione, da parte di Spes, ai lavori della Commissione Tecnica del Comune di Pistoia incaricata di attribuire un valore all'area in vista dell'acquisto della stessa da parte del Comune di Pistoia in caso di concessione del finanziamento FSC sopra richiamato.

La Società deve contenere le spese per studi e incarichi di consulenza (ovvero prestazioni professionali finalizzate alla resa di pareri, valutazioni, espressioni di giudizi, consulenze legali al di fuori della rappresentanza processuale e patrocinio della società ed in generale spese non riferibili a servizi professionali affidati per sopperire a carenze di personale o altro) nel limite massimo della media della spesa sostenuta nei due esercizi precedenti a quello di riferimento.

**d) Spese per servizi non essenziali o per attività facoltative;**

Si conferma l'impegno della Società di non ricorrere al sostenimento di alcuna spesa per servizi non essenziali o per attività facoltative.

**e) Spese generali di funzionamento degli Uffici;**

Si conferma l'impegno della Società a tenere le spese generali di funzionamento degli Uffici nei limiti dello stretto necessario e di scegliere i fornitori secondo criteri di massima efficienza.