

**INDIRIZZI SULLE SPESE DI FUNZIONAMENTO DELLE SOCIETA' IN CONTROLLO PUBBLICO
CUI PARTECIPA IL COMUNE DI BOLOGNA**

- 1. Finalità dell'atto e ricognizione normativa**
- 2. Individuazione delle spese di funzionamento**
- 3. Metodologia di analisi**
 - 3.1.1 Spese generali**
 - 3.1.2 Spese di personale**
- 4. Modalità di attribuzione degli obiettivi alle società in controllo pubblico da parte del Comune di Bologna.**
- 5. Provvedimenti societari in recepimento agli obiettivi dati dal socio Comune di Bologna**
 - 5.1 Budget di esercizio.**
 - 5.2 Relazione sul governo societario.**
 - 5.3 Contratto aziendale integrativo.**
- 6. Indirizzi comuni a tutto il gruppo**
- 7. Indirizzi relativi alle singole società in controllo pubblico**
 - 7.1. Scheda Autostazione di Bologna S.r.l.: analisi e indirizzi**
 - 7.2. Scheda Società Reti e Mobilità – SRM S.r.l.: analisi e indirizzi**
 - 7.3. Scheda società Bologna Servizi Cimiteriali – BSC S.r.l.: analisi e indirizzi**
 - 7.4. Scheda società Centro Agroalimentare di Bologna – CAAB S.p.a.: analisi e indirizzi**

1. Finalità dell'atto e ricognizione normativa

Il presente documento costituisce attuazione di quanto stabilito dall'art. 19, comma 5, D.Lgs. n. 175/2016 (TUSP) e ss.mm., secondo cui: *'Le amministrazioni pubbliche socie fissano, con propri provvedimenti, obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, delle società controllate, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale e tenuto conto di quanto stabilito all'articolo 25, ovvero delle eventuali disposizioni che stabiliscono, a loro carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera'*.

Il contenimento delle spese di funzionamento delle società in controllo pubblico si inserisce in un contesto già segnato da precedenti indirizzi delle amministrazioni pubbliche socie, chiamate dall'art. 18 del D.L. n. 112/2008, conv. in L. n. 133/2008 a fornire obiettivi di riduzione della spesa di personale di tali società.

Il successivo intervento di riassetto del sistema delle società partecipate da pubbliche amministrazioni ha spinto il legislatore ad ampliare l'attenzione sulle spese societarie facendo riferimento, nell'art. 19 succitato, alle 'spese di funzionamento' di tutte le società controllate, all'interno delle quali si collocano anche le spese sul personale, già prese in considerazione nella normativa oggi abrogata. Nell'ottica di rendere le previsioni normative più coerenti con la complessità delle strutture societarie, e con la loro autonomia economica rispetto agli investitori che partecipano al capitale, l'intervento dei soci pubblici non deve più avvenire in ottica di riduzione della spesa, ma di contenimento di essa, e deve tenere in considerazione l'attività svolta da ciascuna società.

Per questo motivo, al fine di addivenire alla definizione di specifici obiettivi per le società interessate, occorre prendere in considerazione la cornice normativa all'interno della quale esse si collocano e i principali limiti ad esse imposti in relazione a costi suscettibili a spese di funzionamento, per focalizzarsi successivamente sull'individuazione delle voci di bilancio da analizzare.

Il quadro normativo di riferimento delle società in controllo pubblico si esaurisce in poche disposizioni che incidono direttamente sulle società, poiché la ratio è quella di lasciare ai soci la verifica concreta dei limiti eventualmente applicabili ai singoli soggetti, in relazione alla specifica attività svolta. Si eccettuano le previsioni relative al personale, laddove l'art. 19 TUSP prospetta solo per l'assunzione di essi l'applicazione dei medesimi limiti stabiliti in capo alle amministrazioni socie.

Ne deriva che le norme direttamente applicabili alle società in controllo pubblico risultano le seguenti:

Compensi degli organi societari:

- Art. 11, commi 6 e 7, D.Lgs. n. 175/2016, come modificato dal D.Lgs. n. 100/2017

Spese di personale:

- Art. 19, commi 2, 6, 7, D.Lgs. n. 175/2016

- Art. 25, D.Lgs. n. 175/2016

- Decreto ministeriale in adempimento art. 25 comma 4

- Art. 11, co. che 1 richiama art. 5, comma 9, D.L. 95/2012

In relazione alle spese di personale, vi sono **divieti e limitazioni all'assunzione di personale in capo al Comune di Bologna**, vigenti alla data di approvazione del presente documento, che per le società partecipate costituiscono principi di riduzione dei costi secondo quanto declinato negli indirizzi di seguito emanati:

- comma 557 dell'art. 1 della Legge n. 296/2006

- comma 5 dell'art. 3 del D.L. 90/2014 convertito dalla Legge 114/2014

- comma 28 dell'art. 9, del D.L. 78/2010 (modificato dall'art. 11, comma 4 bis del D.L. 90/2014 convertito dalla Legge 114/2014)

- comma 228 dell'art. 1 della Legge 28 dicembre 2015, n. 208, modificato dall'art. 22, comma 2 del Decreto-Legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2017, n. 96

2. Individuazione delle spese di funzionamento

Il concetto di ‘spese di funzionamento’ non risulta univoco, giacchè non esiste una definizione di legge e nemmeno di “prassi” all’interno delle società di capitali. Si ritiene, tuttavia, di poter individuare tale categoria nell’insieme complessivo delle spese che le società sostengono per esistere e funzionare ordinariamente e, in particolare, in base alle disposizioni dell’art. 2425 del Codice Civile, nelle seguenti voci del Conto Economico:

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

La previsione normativa che legittima i soci ad interessarsi dell’organizzazione interna di società in controllo pubblico, attraverso l’emanazione di obiettivi volti a ridurre le spese sostenute, deroga evidentemente alle regole comuni sull’alterità della persona giuridica, che non ammetterebbero ingerenze esogene. Tuttavia, le previsioni di legge in tal senso intendono evidenziare come la partecipazione di soci pubblici al capitale sociale necessiti di un’accurata programmazione di obiettivi gestionali cui essa deve tendere e, in buona sostanza, in relazione al servizio reso all’Amministrazione di riferimento, che la stessa potrà valutare nell’ambito degli strumenti contrattuali a sua disposizione. Ciò non significa che le società in controllo pubblico non abbiano, fino ad oggi, operato con strumenti di pianificazione aziendale come qualsiasi impresa di mercato, ma l’inserimento di obiettivi di tal genere da parte dei soci pubblici orienta verso scelte organizzative simili a quelle da essi operate per le proprie strutture.

In tal senso, l’art. 19 comma 5 D.Lgs. 175/2016 non fa riferimento alla “diminuzione” delle singole voci di costo, ma richiede il contenimento delle stesse, in relazione al settore in cui ciascun soggetto opera.

Si ritiene, in ogni caso, che il contenimento delle voci di spesa sopra indicate non debba ostacolare l’eventuale potenziamento e ampliamento dell’attività svolta da tali società (nei limiti di quanto consentito dal TUSP) e debba quindi essere ragionevolmente conciliato con l’eventualità che un tale sviluppo si concreti, a condizione di mantenere inalterati i livelli della produttività e dell’efficienza della gestione, e quindi non aumentando l’incidenza media percentuale del complesso delle spese di funzionamento sul valore della produzione.

3. Metodologia di analisi

Nella definizione degli obiettivi sul complesso delle spese di funzionamento si è operato, innanzitutto, tramite l’individuazione dei costi generali di un bilancio societario qualsiasi.

All’interno dei costi generali sono stati identificati quelli relativi al personale, di cui sono state utilizzate le voci considerate durante l’istruttoria del precedente atto di indirizzo specifico sul personale, adottato nell’anno 2015, poiché sono state ritenute ancora utili alla redazione del presente documento.

Una volta identificate le voci di bilancio ascrivibili alla definizione di spese di funzionamento, i relativi costi generali sono stati estrapolati dagli ultimi tre bilanci delle società destinatarie del presente documento, esercizi 2015 – 2017. I dati riguardano il triennio successivo all’adozione dell’atto di indirizzo approvato dal consiglio comunale di Bologna con atto P.G. n. 184745/2015 – O.d.G. n. 268/2015, recante 'Indirizzi espressi ai sensi dell’art. 18, comma 2bis, d.l. n. 112/2008, conv. in L. n. 133/2008, come modificato, in ultimo, dal D.L. n. 90/2014, conv. in L. n. 114/2014 in materia di personale delle società partecipate dal Comune di Bologna'.

Durante l’istruttoria relativa a tale atto sono stati raccolti diversi dati relativi al personale delle società soggette alla norma, che vengono in questo nuovo testo aggiornati e implementati nell’ambito del più generale tema delle spese di funzionamento ad esse relative.

I dati raccolti sono stati analizzati e sono state richieste delucidazioni alle società, in modo da verificare le azioni effettivamente adottate per contenere o diminuire le voci più esposte a maggiori oneri.

Spesso è stato evidenziato che i costi sono stati sostenuti in ragione di eventi straordinari, non oggetto di interesse del presente documento, in quanto non ascrivibili a spese ordinarie; in altri casi è emerso che il maggior costo è derivato da elementi endogeni su cui gli organi societari hanno impostato un critico lavoro di recupero della struttura organizzativa.

Inoltre, vi sono costi sostenuti in vista di maggiori investimenti dovendosi, in tal caso, far riferimento al maggiore introito previsto.

Al termine dell’analisi dei dati storici, sono stati richiesti alle società i dati prospettici sugli esercizi 2018 – 2020.

Tali informazioni, confrontate con quelle degli anni precedenti, hanno permesso di individuare l'eventuale presenza di percorsi di contenimento già iniziati, prefigurati anche negli anni a venire.

Nell'ambito di questa disamina ogni società è stata presa in considerazione in relazione al settore di appartenenza, sia perché si tratta di un'indicazione normativa, sia perché gli ambiti di operatività delle società interessate sono particolarmente differenti tra loro, trovando difficile applicazione stabilire un taglio generale delle spese in contesti eterogenei.

Nel presente documento si evidenzia l'analisi operata per ogni singola società e le relative risultanze emerse, da cui conseguono opportuni obiettivi, da attribuire secondo gli strumenti di seguito individuati.

I medesimi dati acquisiti per gli esercizi 2015 – 2017 sono stati raccolti relativamente agli esercizi 2018 – 2020, al fine di identificare le voci sulle quali sia possibile operare contenimenti di spesa, in relazione all'andamento generale dei potenziali ricavi societari.

Le voci cui si fa riferimento vengono, di seguito, suddivise in 'spese generali' e 'spese di personale'.

3.1.1 Spese generali

a. Costi per acquisto di beni e servizi.

La macro area relativa ai costi per acquisto di beni e servizi viene suddivisa in diverse sottovoci, a seconda dell'oggetto cui inerisce.

a.1 costi per acquisto di materie prime, sussidiarie e di consumo,

Tra i costi per acquisto di materie prime, sussidiarie e di consumo, presenti alla voce B6 del conto economico di ogni bilancio, si può prendere in considerazione la presente sottovoce:

> *cancelleria e stampati*

a.2 costi per servizi

All'interno dei costi per servizi, individuati alla voce B7 del conto economico di ogni bilancio, si possono prendere in considerazione diverse sottovoci:

> *contratti* (diversi da quelli elencati sotto, laddove inerenti alle spese di funzionamento)

> *organi di amministrazione e controllo + società revisione + OdV* (compresi contributi previdenziali, imposte e tasse, rimborsi spese ed eventuali gettoni di presenza)

> *consulenze*

> *assicurazioni*

> *utenze* (gas, acqua, luce)

> *internet e assistenza software*

> *spese pulizia* (se non finalizzate al servizio erogato)

> *spese telefoniche*

> *spese postali*

> *spese di trasporto*

> *spese di formazione*

> *spese bancarie*

> *spese carta di credito*

> *Spese buoni pasto dipendenti*

> *spese viaggi - trasferte e alberghi dip.ti e organi societari*

> *Libri, giornali e riviste abbonamenti*

a.3. Costi per godimento di beni di terzi.

Tra le spese per godimento di beni di terzi, voce B8 del conto economico di ogni bilancio, la sottovoce ricorrente è la seguente:

> *noleggi diversi* (es. fotocopiatrici o autovetture)

3.1.2 Spese di personale

c. Spese di personale

All'interno della voce sulle spese di personale, voce B9 del conto economico di ogni bilancio, sono sussumibili le seguenti sottovoci, suddivise per categoria e per livello:

> *stipendi personale*

> *contributi assicurativi dipendenti*

> *compensi a collaboratori a progetto*

> *premi di produttività*

4. Modalità di attribuzione degli obiettivi alle società in controllo pubblico da parte del Comune di Bologna

Nell'ambito della propria attività di programmazione, l'Amministrazione comunale ha deciso, nel tempo, di convergere nel Documento Unico di Programmazione (DUP) alcune attività relative alle società partecipate, non strettamente legate ai contenuti *standard* del documento stabiliti dal D.Lgs. n. 267/2000.

In particolare, l'Amministrazione formula nel DUP obiettivi gestionali per le proprie società, da esse recepiti e periodicamente rendicontati, nell'ambito dei controlli interni svolti annualmente dal Comune di Bologna, ai sensi dell'art. 147 quater TUEL, nei quali sono coinvolti, in relazione alle società partecipate, tutti i settori cui afferiscono le attività da esse svolte.

Ugualmente avviene per la definizione degli obiettivi relativi alle spese di personale, e la relativa verifica degli adempimenti da parte delle società, in base a quanto stabilito dagli indirizzi emanati con atto P.G. n. 184745/2015 – O.d.G. n. 268/2015.

Nel medesimo DUP sono presenti sollecitazioni all'applicazione di misure di anticorruzione e di trasparenza, ai sensi della L. n. 190/2012 e del D.Lgs. n. 33/2013.

Al fine di garantire economia di atti amministrativi e uniformità di programmazione, si ritiene opportuno, anche relativamente agli indirizzi qui espressi, l'utilizzo del Documento Unico di Programmazione quale luogo di definizione degli obiettivi annuali e pluriennali richiesti alle società in controllo pubblico, in merito alle spese di funzionamento generale delle società, nelle quali vengono assorbite quelle relative al personale, che sostituiscono i precedenti indirizzi stabiliti dal Comune di Bologna con deliberazione del Consiglio Comunale P.G. n. 184745/2015 – O.d.G. n. 268/2015.

5. Provvedimenti societari in recepimento agli obiettivi dati dal socio Comune di Bologna

Gli indirizzi espressi dall'Amministrazione sociale devono essere recepiti, con atti interni, dalle società cui sono rivolti, affinché divengano oggetto di programmazione aziendale, e divengono oggetto di pubblicazione secondo quanto stabilito dalle regole sulla trasparenza.

Di seguito vengono indicati i possibili documenti dentro i quali inserire gli obiettivi fissati nel presente documento, nonché quelli annualmente stabiliti nel DUP.

5.1 Budget di esercizio.

Dopo il Business Plan, il principale documento di programmazione aziendale utilizzato da una società di capitali è il budget di esercizio, nel quale vengono sintetizzate le previsioni dell'andamento economico finanziario dell'esercizio a venire.

Esso viene, pertanto, redatto all'inizio di ogni esercizio, al fine di stabilire gli obiettivi da raggiungere e le tempistiche, nonché le risorse e i mezzi da impiegare.

Proprio in considerazione di tali finalità, il documento si presta ad includere una specifica relazione sugli obiettivi forniti dal Comune di Bologna all'interno del presente documento, declinati annualmente dal socio pubblico Comune di Bologna tramite il DUP, di cui al precedente paragrafo.

All'interno della relazione sulla pianificazione dell'adempimento degli obiettivi assegnati dal Comune di Bologna viene mantenuta quella dedicata al personale, già prevista nell'atto di indirizzo del 2015 del Comune, assorbita all'interno della più ampia relazione richiamata, quale strumento di programmazione dell'azione societaria.

In prima applicazione, i presenti indirizzi verranno recepiti all'interno del budget di esercizio 2019 delle società, oggetto di approvazione da parte della Giunta del Comune di Bologna.

In caso di mancata redazione della relazione, o nel caso in cui essa non venga adeguatamente motivata, verranno assunte dal Comune di Bologna le azioni di legge stabilite a carico dell'organo amministrativo.

5.2 Relazione sul governo societario.

Al fine di valutare l'effettivo recepimento degli obiettivi forniti dal Comune di Bologna, alle società destinatarie del presente atto viene richiesto di indicare le azioni compiute in ragione del contenimento delle spese di funzionamento, in rapporto alle singole voci di bilancio oggetto del presente documento, anche secondo quanto previsto nel budget.

La sede deputata alla rendicontazione di quanto avvenuto durante l'esercizio passato viene individuata nella relazione sul governo societario di cui all'art. 6 del D.Lgs. n. 175/2016, il cui scopo è proprio quello di far conoscere ai terzi lo specifico regime cui sono soggette le società in controllo pubblico.

In caso di mancata redazione della relazione, o nel caso in cui essa non venga adeguatamente motivata, verranno assunte dal Comune di Bologna le azioni di legge stabilite a carico dell'organo amministrativo.

5.3 Contratto aziendale integrativo.

Laddove sia presente un contratto aziendale integrativo, occorre che le società si adoperino per recepire i contenuti espressi nel presente documento relativamente alla riduzione delle spese di personale, affinché trovino regolamentazione in adeguata fonte.

6. Indirizzi comuni a tutto il gruppo

Alla luce dell'analisi svolta sulle voci di bilancio prese in considerazione, si possono desumere alcuni indirizzi comuni a tutte le società del gruppo Amministrazione comunale, che vanno a sommarsi a tutte le previsioni normative cui le società in controllo pubblico sono assoggettate.

In tal senso, si ricorda che nell'ambito di operatività delle società in controllo pubblico vi sono alcune disposizioni collegate alla gestione ordinaria di esse, cui deve essere data attuazione, sebbene non oggetto del presente documento.

A tal fine si richiamano i principali provvedimenti:

- > Testo Unico delle società a partecipazione pubblica, D.Lgs. n. 175/2016;
- > Codice dei contratti pubblici, D.Lgs. n. 50/2016, e relative Linee ANAC;
- > Disposizioni sulla prevenzione della corruzione nelle pubbliche amministrazioni, L. n. 190/2012, e relativi decreti attuativi n. 33/2013 e n. 39/2013;

Le società in controllo pubblico soggiacciono, inoltre, alla regolamentazione interna da essi adottata in materia di acquisto di beni e servizi, nonché in tema di reclutamento di personale e di assunzione di incarichi esterni. Tali documenti, adottati in seguito al precedente assetto normativo, devono essere aggiornati poiché corrispondono comunque alle esigenze del vigente sistema generale delle società in controllo pubblico.

Quanto agli specifici obblighi attinenti le spese di funzionamento, incluse quelle relative al personale delle società in controllo pubblico, **gli indirizzi cui tutte le società devono sottostare sono i seguenti:**

A) al fine di favorire il ricambio generazionale, si invitano le società:

- ad assumere e conferire incarichi nei confronti di soggetti che non abbiano conseguito lo stato di quiescenza;
- a non trattenere in servizio il personale che possiede i requisiti per il conseguimento dello stato di quiescenza;

B) attribuire premi e incentivi al personale correlati agli obiettivi raggiunti e al risultato di bilancio con particolare attenzione, in caso di risultato negativo, alle motivazioni sottostanti;

C) non adottare provvedimenti di aumento del livello di inquadramento contrattuale del personale per lo svolgimento delle medesime funzioni e attività;

D) non applicare aumenti retributivi o corrispondere nuove o maggiori indennità o comunque altre utilità a qualsiasi titolo, non previste o eccedenti i minimi previsti dai contratti collettivi nazionali per la posizione ricoperta, e/o i trattamenti in essere alla data di entrata in vigore dei presenti indirizzi;

E) limitare l'uso del lavoro straordinario per fronteggiare non previste situazioni di criticità o picchi di attività, invitando comunque, ove possibile, a mettere a recupero le ore svolte;

F) sottoporre eventuali assunzioni all'autorizzazione dei soci, nell'ambito dell'approvazione del budget annuale. In tale sede dovrà essere specificato il numero di unità di personale che si intende acquisire, la tipologia contrattuale ricercata, la relativa spesa programmata per l'anno; tale informazione è obbligatoria anche al fine di verificare la disponibilità di personale, di analogo profilo e professionalità, presente nei ruoli o nelle graduatorie vigenti del Comune di Bologna;

G) non sottoscrivere assicurazioni a favore del personale dipendente, a qualsiasi categoria afferente, se non nei limiti di quanto previsto dai relativi CCNL applicati;

H) come previsto dall'art. 11, D.Lgs. n. 175/2016, l'organo amministrativo di norma è costituito da un Amministratore Unico, salvo che l'Assemblea dei Soci, tenendo conto di specifiche ragioni di adeguatezza organizzativa, non disponga diversamente a favore di un organo collegiale composto da tre o cinque membri, o sia adottato un sistema alternativo di governo societario. In tale contesto, è prevista l'emanazione di un Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze, fino all'adozione del quale il trattamento economico annuo onnicomprensivo da corrispondere agli amministratori non potrà eccedere il limite massimo di euro 240.000 annui al lordo dei contributi previdenziali e assistenziali e degli oneri fiscali a carico del beneficiario, tenuto conto anche dei compensi corrisposti da altre pubbliche amministrazioni o da altre società a controllo pubblico. A seguito dell'adozione del decreto ministeriale, spetterà alle società medesime la verifica del rispetto del limite massimo del trattamento economico annuo onnicomprensivo dei propri amministratori. In ogni caso l'eventuale adeguamento sarà effettuato mediante apposita deliberazione dell'Assemblea dei Soci.

Il medesimo limite, nonché le verifiche relative al rispetto di esso, si applica ai titolari e componenti degli organi di controllo, ai dirigenti e ai dipendenti.

Si stabilisce, inoltre, che nel caso di potenziamento e/o ampliamento dell'attività svolta dalle società, a

consuntivo il complesso delle spese di funzionamento potrà aumentare rispetto alla rilevazione dei dati alla data di riferimento individuata nelle specifiche schede riferite ad ogni singola società, a condizione di mantenere inalterati i livelli di produttività e di efficienza della gestione, non aumentando l'incidenza percentuale del complesso delle spese di funzionamento sul valore della produzione nell'esercizio sociale considerato, dandone puntuale evidenza esplicitazione nelle relazioni di cui al punto 5.

7. Indirizzi relativi alle singole società in controllo pubblico

Alla luce di tutto quanto precede, si dispone che le società:

- Autostazione di Bologna S.r.l.
- Società Reti e Mobilità – SRM S.r.l.
- Bologna Servizi Cimiteriali – BSC S.r.l.
- Centro Agroalimentare di Bologna – CAAB S.p.a.

siano soggette agli indirizzi del Comune di Bologna stabiliti di seguito in ordine ad ogni singola organizzazione societaria, e che li recepiscono secondo quanto indicato nel presente documento, dando opportuna informazione al socio Comune di Bologna, e adeguata pubblicità ai terzi.

7.1 Scheda Autostazione di Bologna S.r.l.: analisi e indirizzi

La società gestisce, per conto del Comune e della Città Metropolitana di Bologna, la stazione terminale di partenza e di transito di tutti gli autoservizi pubblici di linea in concessione facenti capo alla città di Bologna.

Ad essa è affidato in diritto di superficie dal Comune di Bologna l'immobile all'interno del quale viene svolta l'attività, nonché gli impianti, le attrezzature e i servizi necessari allo svolgimento di essa.

Il Comune di Bologna è Socio al 66,89% insieme alla Città Metropolitana di Bologna (33,11%).

TRIENNIO 2015-2017

Le spese di funzionamento di Autostazione di Bologna Srl risultanti dai bilanci approvati degli ultimi tre esercizi sono di seguito rappresentate:

Codifica bilancio CEE	Spese di funzionamento	2017	2016	2015
		€	€	€
B7)	Costi per servizi	1.030.236	804.115	480.270
B8)	Godimento beni di terzi	158.951	159.386	158.951
B9)	Costo del personale	426.913	367.940	384.127
B14)	Oneri Diversi di gestione	232.844	218.544	188.391
	TOTALE COSTI FUNZIONAMENTO	1.848.944	1.549.985	1.211.739

L'incidenza delle spese di funzionamento sul Valore della Produzione si attesta nei tre esercizi considerati su un valore che passa dall'83,59% del 2015 ad un valore pari al 83,98% del 2017.

Le spese di funzionamento sono costituite principalmente dai costi per servizi che rappresentano mediamente il 49% del totale.

Il prospetto evidenzia che le spese di funzionamento negli anni 2015 e 2017 hanno registrato un incremento netto pari a € 637.205 di cui € 549.966 attribuibili all'incremento dei costi per servizi, € 42.786 attribuibili ai costi per il personale e € 44.453 agli oneri diversi di gestione.

La Società evidenzia che l'incremento nei costi per servizi deriva essenzialmente da maggiori costi sostenuti:

- per le prestazioni per la gestione dei parcheggi e la manutenzione, a seguito della gestione del garage che ha portato in parallelo ad un aumento dei ricavi;
- per le spese legali (obbligatorie per recupero crediti, difesa nelle cause e affiancamento nei bandi non avendo all'interno della società un ufficio legale); la Società prevede che l'aumento si protrarrà per alcuni anni;
- per le prestazioni tecniche, anch'esse destinate ad aumentare ulteriormente, a seguito degli interventi che la Società sta mettendo in opera e che, oltre ad aumentare gli investimenti e i relativi ammortamenti, andranno anche ad intaccare anche le prestazioni tecniche e la manutenzione dell'immobile, per la parte non soggetta ad ammodernamento;
- per l'apertura notturna (24 ore su 24) dell'Autostazione dal 2016 che ha fatto inevitabilmente aumentare i costi (anche quelli relativi alla sicurezza e all'energia elettrica).

Per quanto riguarda le spese per il personale, la Società fa presente di essere in carenza di personale, che è rimasto sempre di 7 persone, pur essendo aumentata l'attività della Società, e dovrà quindi valutare insieme ai Soci le strategie future.

In ordine ai costi del personale, si evidenziano i seguenti dati, comunicati dalla Società:

CATEGORIA	2017		2016		2015	
	Nr.	Costo in migliaia di €	Nr.	Costo in migliaia di €	Nr.	Costo in migliaia di €
Dirigenti	0	€ 426.913,00	0	€ 367.940,00	0	€ 384.127,00
Quadri	1		1		1	
Altri Dipendenti	6		6		6	

Qui di seguito si rappresenta il valore aggiunto procapite, il costo del lavoro procapite e il costo medio procapite del buono pasto per ciascuno degli esercizi considerati, elaborati sulla base dei dati forniti dalla Società:

	2017	2016	2015
Valore aggiunto procapite annuo	€ 111.380,00	€ 104.590,00	€ 88.864,00
Costo del lavoro procapite annuo	€ 60.987,57	€ 52.562,86	€ 54.875,29
Costo medio annuo procapite indennità di mensa (per 14 mensilità)	€ 2.100,00	€ 2.100,00	€ 2.100,00

Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicato è quello del Commercio.

Il costo medio procapite, nel triennio preso in esame, è diminuito nel 2016 poiché, come rilevato dalla Società in occasione dell'istruttoria sul bilancio, la Società aveva provveduto a sostituire la seconda unità di personale andata in pensione a fine 2015 solo a novembre 2016.

Nel 2017, invece, il costo del lavoro annuo procapite è aumentato per varie ragioni, fra cui il fatto che, a partire da tale anno, la Società ha erogato l'indennità di cassa ai dipendenti che maneggiano denaro. Hanno concorso, inoltre, gli aumenti contrattuali previsti dal CCNL del commercio e servizi e, per ultimo, il ricorso perso con l'INPS in merito allo sgravio contributivo per l'assunzione dell'unità di personale a tempo determinato.

In luogo del buono pasto, la Società eroga ai propri dipendenti un'indennità di mensa per 14 mensilità.

TRIENNIO 2018-2020

La Società ha presentato una Relazione a corredo delle previsioni di spesa per l'anno 2018 già autorizzate in sede di budget; non è stata, pertanto, in grado di fornire delle previsioni per gli anni a venire.

In tale relazione la Società ha giustificato l'aumento delle spese di funzionamento degli ultimi anni in conseguenza dei lavori di ammodernamento e di ristrutturazione dell'impianto ormai vetusto, ritenendoli lavori di interesse pubblico e che potranno portare dei benefici in quanto rilanceranno l'intera struttura, ritenuta punto centrale del trasporto su gomma della città di Bologna.

Altri investimenti che la società sta effettuando riguardano l'ammodernamento del parcheggio sotterraneo, che la Società ritiene possa essere servizio primario per l'utenza e contemporaneamente entrata necessaria per la copertura dei costi di gestione; inoltre, nel corso del 2018 partirà il rifacimento della Saletta attesa, servizi igienici.

A questi lavori di ammodernamento si affiancano anche la spesa per il nuovo Brand del parcheggio dell'Autostazione e per il nuovo Brand di immagine dell'immobile Autostazione.

Da ultimo, la Società pone l'accento sulla necessità di adeguarsi alle nuove normative (in primis, trasparenza e anticorruzione, trattamento dei dati personali, ecc.) che pertanto portano, inevitabilmente, ad un aumento dei costi di funzionamento.

Passando all'analisi delle singole voci di spesa, la Società evidenzia quanto segue:

- consulenze/prestazioni legali: il costo indicato a budget subirà sicuramente un aumento per effetto di ulteriori cause per fallimenti/recupero crediti ai quali la Società non può non proseguire. Inoltre, non avendo al proprio interno un ufficio legale, gli amministratori hanno bisogno di supporto anche per la stesura e la gestione dei bandi di gara. Risulta, pertanto, di difficile previsione;
- consulenze/prestazioni amministrative e fiscali: Autostazione evidenzia che per queste prestazioni l'attuale Consulente fiscale ha già apportato nell'ultimo triennio uno sconto del 10% e risulta la cifra più bassa ottenuta per il servizio richiesto. Viste le nuove normative e per evitare ampliamento dei costi, la Società ha provveduto ad acquisire le licenze software per poter inviare autonomamente le

dichiarazioni IVA;

- consulenze/prestazioni per prestazioni tecniche: la Società evidenzia come questa sia una delle voci più alte dovuta ai lavori di ammodernamento che interessano la Società, unitamente alla mancanza di un ufficio tecnico all'interno dell'organico societario. Terminati i lavori di ammodernamento, questa voce sarà oggetto di diminuzione;
- consulenze per prestazioni paghe: i cedolini vengono gestiti all'esterno e il costo è stimato stabile;
- prestazioni informatiche: la voce ricomprende sia le licenze annuali dei programmi che gli interventi necessari, sia la gestione del sito Internet, email etc. La Società stima che tale voce subirà un aumento per effetto delle nuove normative, soprattutto la messa in regola per la sicurezza informatica tra cui il back up, firewall, management dei server fisici e virtuali che, una volta avviate, dovrebbe stabilizzarsi in un costo di licenza/canone annuale. Gli interventi una tantum saranno per gli anni 2018 e 2019. Sempre nell'ottica volta alla diminuzione dei costi, la Società ha deciso di gestire autonomamente molte procedure come la fatturazione elettronica e la fatturazione split payment, pagando solo la formazione e la licenza annuale;
- spese di vigilanza: la voce passa da un valore di € 80.211 del 2017 a € 118.382 del 2018, con un incremento del 48% che la Società giustifica per il miglioramento della sicurezza in Autostazione, conseguente anche all'apertura dell'impianto 24 ore su 24;
- spese per la gestione parcheggi: la gestione in proprio dei ricavi del garage nasce a luglio 2016, motivo per cui viene riscontrato nei costi un così evidente aumento nelle spese per servizi. Dal 2018, grazie all'automatismo, è diminuito il costo annuo; è in corso la gara per il servizio di gestione, unitamente al servizio di sorveglianza nel quale la società pagherà un canone mensile di noleggio attrezzature;
- spese di manutenzione: la Società evidenzia che il piazzale e la pensilina sono continuamente soggette a manutenzione, ragion per cui si tratta di una voce di spesa difficilmente comprimibile. Tuttavia, nel triennio 2019-2021 è prevista una diminuzione dei costi in quanto già dal 2017 la Società ha iniziato a studiare una programmazione dei lavori di ordinaria manutenzione preventiva;
- assicurazioni: il costo è aumentato per effetto dell'aggiornamento delle polizze obbligatorie, considerando la struttura attuale dell'impianto che comprende anche la gestione del parcheggio. La Società prevede comunque di far predisporre un capitolato al fine di valutare l'adeguatezza delle attuali coperture, avviare una gara e cercare di disporre del miglior servizio senza diminuire la sicurezza dell'impianto e degli utenti;
- utenze: soprattutto le spese legate alla fornitura di energia elettrica sono aumentate in conseguenza dell'apertura, anche nelle ore notturne, dell'impianto dell'autostazione.

Attualmente il budget 2018 non prevede l'assunzione dell'ulteriore posizione dirigenziale, come invece richiesto dagli Enti Soci, perché la Società non riesce a coprirne i costi, pur essendo ritenuta utile; l'attuale organico è composto da 6 unità a tempo indeterminato e a 1 unità a tempo determinato, che si prevede di trasformare nel corso del 2018.

Inoltre il costo del lavoro nel 2018 è aumentato per effetto degli aumenti del contratto di lavoro del commercio e per la corresponsione dell'indennità di cassa riconosciuta ai dipendenti per il maneggio del denaro. Per il corretto svolgimento del carico di lavoro, reso elevato da tutti i progetti in essere, è stata stimata anche una quota di costi per il pagamento delle ore di straordinario, sebbene una parte sarà messa a recupero.

Il budget 2018 è stato autorizzato alla società dal Comune di Bologna con Delibera della Giunta PG 112683/2018 secondo uno schema differente rispetto allo schema di Conto Economico prevista dall'art. 2423 del Codice Civile, in quanto frutto di una riclassificazione operata dalla società; tuttavia, riclassificando le voci di spesa del suddetto documento, è possibile evidenziare che l'ammontare complessivo delle spese di funzionamento ipotizzate per il 2018 si discosta di poco dai dati del consuntivo 2017.

Dato atto che Autostazione Srl, nel corso degli ultimi anni, ha visto un costante aumento dell'attività, anche legata all'apertura notturna dell'impianto, e visti gli ingenti lavori di ammodernamento e di ristrutturazione dell'immobile che caratterizzeranno l'attività della Società nei prossimi anni, e considerato che non si riscontrano ulteriori possibili spazi di intervento per realizzare nuove o maggiori economie, anche in considerazione del fatto che l'attuale organico della società è sottodimensionato, si ritiene di impartire come indirizzo per il contenimento delle spese di funzionamento per il solo anno 2019 di non superare l'89,5% pari al valore del rapporto fra valore della produzione stimato per l'anno 2018 e i costi relativi alle spese di funzionamento ai livelli autorizzati in sede di budget 2018, rimandando a successivi provvedimenti gli obiettivi per l'anno 2019, in attesa di verificare lo stato di avanzamento dei lavori di ristrutturazione dell'immobile dell'Autostazione.

7.2 Scheda Società Reti e Mobilità – SRM S.r.l.: analisi e indirizzi

Si tratta di una società strumentale *in house*, soggetta al controllo congiunto di Comune di Bologna (61,625%) e Città Metropolitana di Bologna (38,375%).

Da un lato, ha caratteristiche di società patrimoniale relativamente ai beni strumentali al servizio di Trasporto Pubblico Locale dell'intero bacino provinciale, e a tal fine è stata costituita nel 2003, in quanto in grado di realizzare la separazione societaria tra il soggetto proprietario dei beni strumentali all'esercizio del trasporto pubblico locale ed il gestore del servizio, richiesta dalla legislazione regionale (L.R. 30/1998, come modificata dalla L.R. 8/2003).

Dall'altro, svolge compiti relativi a progettazione, organizzazione e promozione dei servizi pubblici di trasporto integrati tra loro e con la mobilità privata e al piano sosta e servizi complementari, nonché la gestione delle procedure concorsuali per l'affidamento dei servizi e il controllo dell'attuazione dei contratti di servizio, ossia attività strumentali allo svolgimento di funzioni proprie degli Enti Soci.

TRIENNIO 2015-2017

Le spese di funzionamento di SRM Srl risultanti dai bilanci approvati degli ultimi tre esercizi sono di seguito rappresentate:

Codifica bilancio CEE	Spese di funzionamento	2017	2016	2015
		€	€	€
B6)	Materie prime al netto variazioni	5.869	3.859	4.869
B7)	Costi per servizi	95.746.848	95.707.851	95.086.600
B8)	Godimento beni di terzi	119.153	98.033	89.143
B9)	Costo del personale	606.812	563.400	527.533
B14)	Oneri diversi di gestione	63.710	57.646	48.813
	TOTALE COSTI FUNZIONAMENTO	96.542.392	96.430.789	95.756.958

L'incidenza delle spese di funzionamento sul Valore della Produzione si attesta nei tre esercizi considerati, su un valore che passa dal 99,93% del 2015 ad un valore pari al 99,79% del 2017. Questo poichè la Società, in quanto Agenzia per la Mobilità ed il Trasporto Pubblico Locale del Comune di Bologna e della Città Metropolitana di Bologna, secondo quanto disposto dall'art. 19 della Legge Regionale Emilia Romagna 2/10/1998, n. 30, riceve contributi dalla Regione per l'esercizio di tale funzione, contributi che la Società utilizza quasi per intero per la gestione dei contratti di servizio sottoscritti con gli operatori dei servizi pubblici locali – nell'interesse dell'utenza e nel rispetto degli indirizzi degli enti locali deleganti, con l'obiettivo di favorire l'uso del trasporto collettivo e la sostenibilità della mobilità nel suo complesso. Tali contributi regionali, riversati ai gestori del servizio di Trasporto Pubblico Locale, affluiscono nella voce "Costi per servizi": per questo motivo la voce B7) del Conto Economico si attesta su valori così elevati.

Qui di seguito si fornisce il dettaglio della voce b7) Costi per Servizi che rappresenta la quota di contributi riversata ai gestori del TPL:

	2017	2016	2015
TPB	79.400.254	79.617.686	79.679.017
Totale ai gestori per servizi minimi	79.400.254	79.617.686	79.679.017
Altri contributi erogati ai gestori	15.899.720	15.736.697	15.046.545
TOTALE CONTRIBUTI GIRATI/EROGATI	95.299.974	95.354.383	94.725.562

Qui di seguito si fornisce il dettaglio della voce B7) "Costi per Servizi" che rappresenta la quota di contributi che non viene riversata ai gestori del TPL e che dunque rappresenta costi effettivamente rimasti in carico alla Società:

Dettaglio costi per servizi	2017	2016	2015
Compensi a collaboratori a progetto	€ 0,00	€ 4.111,00	€ 33.122,00
Compenso Amministratore con P. Iva	€ 41.600,00	€ 41.600,00	€ 41.601,00
Contributi previdenziali co.co.pro.	€ 0,00	€ 869,00	€ 6.784,00
Compensi Collegio Sindacale	€ 36.400,00	€ 36.400,00	€ 36.400,00
Consulenze e onorari professionali	€ 17.442,00	€ 16.200,00	€ 9.350,00
Servizi gestione progetti	€ 43.850,00	€ 0,00	€ 0,00
Spese elaborazione dati	€ 0,00	€ 0,00	€ 17.432,00
Assistenza software	€ 48.833,00	€ 17.593,00	€ 24.710,00
Oneri finanziari diversi (fideiuss.rimb. Iva)	€ 10.986,00	€ 16.944,00	€ 28.932,00
Spese buoni pasto dipendenti	€ 17.975,00	€ 19.368,00	€ 18.452,00
Spese viaggi, trasferte e alberghi dipend.ti	€ 6.535,00	€ 8.635,00	€ 13.379,00
Spese per indagini sul servizio	€ 19.608,00	€ 53.000,00	€ 18.000,00
Altri costi per servizi	€ 203.645,00	€ 138.749,00	€ 112.876,00
TOTALE	€ 446.874,00	€ 353.469,00	€ 361.038,00

Una quota residuale di questi contributi regionali viene trattenuta dalla Società, nella misura massima pari allo 0,72% dei contributi ricevuti (tale percentuale è stata fissata dalla Regione Emilia Romagna, tenuto conto del bacino di Bologna), per coprire i costi di funzionamento di agenzia.

Le spese di funzionamento sono costituite quasi esclusivamente dai costi per servizi che rappresentano mediamente il 99,2% del totale, in quanto in questa voce affluiscono i costi sostenuti per l'esercizio delle funzioni proprie di agenzia.

Il prospetto evidenzia che le spese di funzionamento negli anni 2015 e 2017 hanno registrato un incremento netto pari a € 785.434 di cui € 660.248 attribuibili all'incremento dei costi per servizi e € 79.279 attribuibili ai costi per il personale.

L'incremento nei costi per servizi deriva essenzialmente da maggiori servizi minimi di TPL erogati dalla Società.

L'aumento delle spese per il personale è invece da correlarsi principalmente all'assunzione di due figure specializzate (giuridico-amministrativo per le gare e tecnico-economico per la gestione dei contratti e controlli) incluse nel Piano Assunzioni 2017, che avrà pieno effetto sul 2018, che la Società ha giustificato per rispondere alle sempre maggiori attività richieste dagli Enti soci, nell'ambito delle materie delegabili ai sensi della L.R. 30/1998 e della convenzione sottoscritta dagli Enti soci. Si fa presente che la voce comprende anche il costo del personale attribuibile ai progetti europei e che viene completamente coperto dai contributi europei (per l'anno 2017 è stato pari a 37 mila euro circa).

La Società ha poi giustificato l'aumento dei costi del personale anche al rinnovo del contratto di lavoro applicato dalla Società, che ha comportato degli aumenti retributivi, ai quali si sono affiancati gli scatti di anzianità da riconoscere ai dipendenti.

Riguardo ai costi del personale si evidenziano i seguenti dati, comunicati dalla Società:

CATEGORIA	2017		2016		2015	
	Nr.	Costo in migliaia di €	Nr.	Costo in migliaia di €	Nr.	Costo in migliaia di €
Dirigenti	1	€ 606.812,00	1	€ 563.400,00	1	€ 527.533,00
Quadri	1		1		1	
Altri Dipendenti	9		9		9	

Qui di seguito si rappresenta il costo medio procapite del buono pasto per ciascuno degli esercizi considerati e fornito dalla Società, mentre il valore aggiunto procapite non è stato comunicato da SRM; il costo del lavoro procapite non viene riportato per il 2017 in quanto in quell'anno hanno in parte inciso le due unità di personale in comando dal Comune di Bologna (per le quali SRM non sosteneva alcun costo) e in parte le due nuove unità assunte a tempo determinato, come previsto dal Piano Assunzioni¹.

	2017	2016	2015
Valore aggiunto procapite annuo		€ 62.600,00	€ 58.614,78
Costo del lavoro procapite annuo	€ 55.164,73	€ 51.218,18	€ 47.957,55
Costo medio annuo procapite buono pasto	€ 1.634,09	€ 1.760,73	€ 1.677,45

Il Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro applicato è il CCNL terziario e servizi.

Il costo medio procapite dei buoni pasto del 2015 e del 2017 risulta pressochè invariato, con la sola eccezione del 2016.

A tal proposito si ricorda che, in occasione degli indirizzi impartiti con Delibera del Consiglio Comunale P.G. 184745/2015 in materia di personale delle società partecipate dal Comune di Bologna, alla Società erano state impartite le seguenti direttive:

1. aumentare il numero delle ore lavorative necessarie per l'erogazione del buono pasto, adeguando l'accordo aziendale alla prassi adottata dal socio Comune di Bologna; ciò in quanto l'attuale Accordo integrativo sottoscritto fra SRM e il personale stabilisce che il diritto all'erogazione del buono pasto si acquisisce allo svolgimento di almeno il 50% delle ore di lavoro giornaliera;
2. ridurre progressivamente il valore del buono pasto, in quanto attualmente è fissato in € 12.

La Società ha ottemperato soltanto alla seconda direttiva, riducendo il valore del buono pasto a € 7 solo per i nuovi assunti (cioè quelli assunti da aprile 2016).

Nella Relazione fornita da SRM in merito alle spese di funzionamento per il triennio 2015-2017 la Società evidenzia che, a fronte di una crescita delle funzione delegate dagli Enti Soci come già sopra indicato, si è verificato l'effetto di un leggero aumento di alcune voci delle spese generali legate a spese di utenze, pubblicazioni, formazione, cancelleria e stampe, con maggiore impatto sulla spesa relativa al personale: la Società evidenzia che nel triennio 2015/2017 il costo totale del personale è cresciuto complessivamente del 15%, aumento dovuto in parte agli adeguamenti retributivi previsti dal rinnovo del CCNL e per gli automatismi contrattuali (scatti di anzianità) e in parte alle assunzioni effettuate nell'anno, come previsto dal Piano Assunzioni della SRM.

Le spese per consulenze e servizi amministrativi si sono attestate su valori piuttosto alti, poiché:

- nel 2015 sono state pari a € 71.261
- nel 2016 sono state pari a € 80.251
- nel 2017 sono state pari a € 83.377

Qui di seguito il dettaglio fornito dalla Società:

¹ Per il 2015 e il 2016 il costo del lavoro procapite è stato calcolato su 9 unità di personale, escludendo le 2 unità in comando dal Comune di Bologna

	2017	2016	2015
<u>Consulenze:</u>			
Consulenze e pareri fiscali/legali			€ 4.400,00
Consulenze L. 231/2001 e trasparenza	€ 2.392,00		
Consulenze gara sosta/servizi complementari			
Consulenze organizzative SRM/qualità	€ 5.700,00	€ 6.500,00	€ 4.350,00
Totale	€ 8.092,00	€ 6.500,00	€ 8.750,00
<u>Servizi amministrativi:</u>			
servizio assistenza legale TPL	€ 12.376,00	€ 12.480,00	€ 13.000,00
servizio assistenza legale altro/società/ sosta	€ 12.376,00	€ 12.480,00	€ 13.000,00
servizio assistenza contabile	€ 27.040,00	€ 28.080,00	€ 30.960,00
servizio di assistenza fiscale	€ 5.323,00	€ 4.511,00	€ 4.951,00
servizio paghe/consulenza del lavoro			
Totale	€ 57.115,00	€ 57.551,00	€ 61.911,00
<u>Onorari prestazioni professionali:</u>			
Difesa ricorso gara sosta/bike sharing	€ 5.980,00		
Notaio	€ 970,00		
Sicurezza sul lavoro	€ 600,00	€ 600,00	€ 600,00
Compensi ODV	€ 3.120,00		
Consulenza IMU/TASI	€ 4.000,00	€ 15.600,00	
Audit progetti europei	€ 3.500,00		
Totale	€ 18.170,00	€ 16.200,00	€ 600,00
TOTALE CONSULENZE E SERVIZI AMMIN.VI	€ 83.377,00	€ 80.251,00	€ 71.261,00

TRIENNIO 2018-2020

Dall'istruttoria svolta a seguito della documentazione fornita dalla Società in merito al triennio preso in esame (2018-2020) si evidenzia una sostanziale invarianza per le spese di funzionamento, anche rispetto al 2017, con la sola eccezione di alcune voci di spesa fra cui:

- spese per il personale: a seguito delle dimissioni della Responsabile degli Affari Generali, la Società ha provveduto ad avviare una riorganizzazione interna del personale, che ha portato ad una diminuzione del costo complessivo del personale;
- spese per cancelleria e stampati, che passano da un valore di € 5.500 del 2018 a un valore stimato in € 1.800; la Società evidenzia che nel 2018 il picco è legato alle attività connesse all'iniziativa "Bella Mossa" e alla promozione della mobilità sostenibile e che, in assenza di contributi destinati, è destinato a ridursi (per l'anno 2018 l'iniziativa è stata parzialmente coperta attraverso un contributo erogato dai Soci, rispettivamente di € 28.000 dal Comune di Bologna, come da Determina Dirigenziale PG 128450/2018 e dalla Città Metropolitana per € 17.000).

Pertanto, a seguito dell'istruttoria svolta e dato atto che la particolare natura della Società di Agenzia Locale per la Mobilità, ai sensi della L.R. 30/1998, fa sì che il Valore della Produzione di SRM sia costituito prevalentemente da risorse regionali che la Società utilizza quasi per intero per la gestione dei contratti di servizio sottoscritti con gli operatori dei servizi pubblici locali, si ritiene di impartire quali indirizzi alla Società:

1) l'aumento, per tutto il personale dipendente, delle ore lavorative necessarie per il riconoscimento del buono pasto, che verrà erogato ai dipendenti che prestino attività lavorativa al mattino con prosecuzione nelle ore pomeridiane, almeno pari a due ore, accompagnato, alla scadenza dell'attuale Accordo integrativo aziendale che prevede un valore pari a € 12,00, da una riduzione del valore del buono pasto, in linea con quanto previsto dal Socio Comune di Bologna per il proprio personale dipendente;

2) contenimento dei costi per le spese di funzionamento come individuate nel presente atto nella misura massima pari al dato di consuntivo 2017 e cioè pari a € 96.542.392, a parità di servizi affidati dagli Enti Soci e a parità di risorse regionali.

In particolare, per quanto riguarda le spese di personale, si richiede alla Società di mantenere la costanza di costo, anche a fronte di scatti regolati dal CCNL applicato, a seguito della riorganizzazione interna stabilita con decisione dell'Amministratore Unico n. 10/2018.

7.3 Scheda società Bologna Servizi Cimiteriali – BSC S.r.l.: analisi e indirizzi

La Società gestisce i servizi cimiteriali, nonché i relativi servizi complementari, del Comune di Bologna, Socio al 51%.

La Società mista è stata costituita nel 2013 a seguito dell'acquisto da Hera Spa della società Hera Servizi Cimiteriali Srl ed è partecipata al 49% del capitale sociale da un socio privato selezionato tramite gara a doppio oggetto.

TRIENNIO 2015-2017

Le spese di funzionamento di Bologna Servizi Cimiteriali Srl risultanti dai bilanci approvati degli ultimi tre esercizi sono di seguito rappresentate:

Codifica bilancio CEE	Spese di funzionamento	2017	2016	2015
		€	€	€
B6)	Materie prime al netto variazioni	707.123	359.259	662.979
B7)	Costi per servizi	3.767.156	3.956.533	4.234.732
B8)	Godimento beni di terzi	23.167	19.467	35.608
B9)	Costo del personale	3.377.939	3.428.828	3.515.197
B14)	Oneri diversi di gestione	131.476	106.222	356.312
	TOTALE COSTI FUNZIONAMENTO	8.006.861	7.870.309	8.804.828

L'incidenza delle spese di funzionamento sul Valore della Produzione si attesta nei tre esercizi considerati, su un valore che passa dal 79,05% del 2015 ad un valore pari al 74,64% del 2017.

Le spese di funzionamento sono costituite principalmente dai costi per servizi che rappresentano mediamente il 48% del totale.

Il prospetto evidenzia che le spese di funzionamento negli anni 2015 e 2017 hanno registrato un decremento netto pari a € 797.967 di cui € 467.576 attribuibili al decremento dei costi per servizi, € 137.258 attribuibili ai costi per il personale e € 224.836 agli oneri diversi di gestione.

Il decremento nei costi per servizi deriva essenzialmente da una diminuzione dei costi sostenuti:

- per l'acquisto di cancelleria e stampati, grazie ad una selezione fra fornitori per la fornitura di cancelleria e per la fornitura di toner;
- per le utenze, grazie all'ottenimento di tariffe più vantaggiose da parte dei fornitori; come segnalato dalla Società, per quanto attiene l'energia elettrica nel corso del tempo sono stati installati dei sensori di movimento per l'accensione delle luci solo in caso di effettivo bisogno, che hanno determinato un risparmio nei consumi. Per quanto attiene l'acqua, invece, la società segnala di aver installato dei meccanismi che permettono la chiusura dell'acqua, in modo da dimezzare eventuali perdite;
- per le spese postali, grazie alla sostituzione del fornitore. Inoltre la Società ha attivato la fatturazione immediata per i clienti che si recano presso gli sportelli, che prevedono la consegna di una copia cartacea della fattura direttamente al cliente, mentre dal 2017 è possibile per i clienti ricevere le fatture della luce votiva tramite mail, senza quindi l'invio della copia cartacea.

La diminuzione delle spese per il personale è invece da correlarsi al numero medio di unità di personale impiegate nell'esercizio 2017: nel corso dell'esercizio, infatti, sono fuoriuscite due unità per pensionamento, tutte relative a personale operativo, che si affiancano ai precedenti pensionamenti avvenuti negli anni 2015 e 2016.

In ordine ai costi del personale, si evidenziano i seguenti dati, comunicati dalla Società:

CATEGORIA	2017		2016		2015	
	Nr.	Costo in migliaia di €	Nr.	Costo in migliaia di €	Nr.	Costo in migliaia di €
Dirigenti	1	€3377.999,00	1	€3.428.828,00	1	€3.515.197,00
Quadri	1		1		0	
Altri Dipendenti	64,8		66,8		69,8	

Qui di seguito si rappresenta il valore aggiunto procapite, il costo del lavoro procapite e il costo medio procapite del buono pasto per ciascuno degli esercizi considerati e forniti dalla Società²:

	2017	2016	2015
Valore aggiunto procapite annuo	€95.068,86	€90.524,11	€80.956,79
Costo del lavoro procapite annuo	€50.567,95	€49.837,62	€49.649,68
Costo medio annuo procapite buono pasto	€1.195,00	€924,63	€958,36

I Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro applicati sono quattro:

- contratto dei Dirigenti per 1 unità di personale;
- contratto Utilitalia Funerario per 62 dipendenti;
- contratto Federambiente per 3 dipendenti;
- contratto Utilitalia Federgasacqua per 1 dipendente part time (FTE: 0,8)

Il costo medio procapite, nel triennio preso in esame, è aumentato (per ragioni varie, fra cui: l'aumento del costo per l'esonero parziale all'assunzione di un disabile per € 15.000 a seguito del pensionamento di un dipendente disabile non sostituito; utilizzo di un lavoratore somministrato per alcuni mesi; aumento dei dipendenti iscritti al fondo di previdenza complementare aziendale Pegaso per i quali, per contratto, l'azienda deve versare un importo mensile; incrementi per politiche meritocratiche; rinnovo del CCNL Federambiente), così come il costo medio procapite dei buoni pasto, pur essendo rimasto invariato il valore unitario (€ 10,16). A tal proposito la Società ha precisato che tale incremento deriva da una modifica dell'orario di lavoro prevista dal rinnovo del CCNL dei dipendenti di Federambiente e dall'assunzione di due nuovi dipendenti amministrativi il cui orario di lavoro è su 5 giorni anziché su 6, con conseguente obbligo di fornire il buono pasto.

Dalla documentazione fornita dalla Società, nel triennio preso in esame, si evince quanto segue:

- i costi per servizi sono diminuiti; in particolare, sono calati il costo delle spese postali derivante dal cambio del fornitore di tale servizio, le spese per la fornitura di energia elettrica per condizioni maggiormente vantaggiose ottenute;
- il costo del lavoro è diminuito ed è stato generato dal blocco del turn over aziendale;
- all'interno dei costi per godimento di beni di terzi, la Società segnala una riduzione del costo relativo al noleggio di alcune fotocopiatrici e del servizio di lavanolo ospedalieri per i lenzuoli utilizzati presso l'Obitorio, quest'ultimo in particolare derivante dall'attivazione di un contratto con un nuovo fornitore per il servizio di lavanolo;
- le spese per consulenze si sono attestate su valori piuttosto alti, poiché:
 - nel 2015 sono state pari a € 158.508,95
 - nel 2016 sono state pari a € 185.822,98
 - nel 2017 sono state pari a € 151.168,40

Qui di seguito il dettaglio fornito dalla Società:

	2017	2016	2015
SPESE LEGALI	€ 61.056,38	€ 75.774,64	€ 53.410,98
CONSULENZE AMMINISTRATIVE	€ 57.566,01	€ 67.602,34	€ 70.613,97
CONSULENZE VARIE	€ 2.193,65	€ 14.366,00	€ 5.464,00
TENUTA PAGHE	€ 26.884,81	€ 26.520,00	€ 26.520,00
ALTRO	€ 3.467,46	€ 1.560,00	€ 2.500,00
TOTALE CONSULENZE	€ 151.168,31	€ 185.822,98	€ 158.508,95

A tal proposito la Società ha evidenziato che, in precedenza, era controllata dal Gruppo Hera, con un'organizzazione centralizzata delle attività di staff; a seguito della sottoscrizione del 49% del capitale sociale da parte del soggetto risultante aggiudicatario dal procedimento ad evidenza pubblica a doppio oggetto da cui è venuta ad esistere l'attuale società, questa ha dovuto quindi internalizzare e creare contratti specifici con fornitori esterni per la gestione del personale, dell'amministrazione, degli acquisti, del societario, dell'assistenza informatica, del fiscale, del recupero credito e del legale. Per tali attività ha valutato, considerando la presenza di competenze interne esistenti ed eseguendo un'analisi dei costi/benefici, se attivare contratti esterni con professionisti o ricreare internamente le strutture preposte alle diverse attività. Tale analisi ha portato, da un lato, a saving rispetto alla gestione precedente, avendo reinternalizzato l'attività o avendo ottenuto dai professionisti contratti a condizioni migliorative rispetto alle precedenti, dall'altro ha incrementato i costi delle consulenze specifiche. Inoltre è stato necessario inserire nuove attività, non valorizzate dal precedente gestore, quale quella di recupero crediti, che presentava fortissimi ritardi nella gestione dei solleciti di pagamento.

TRIENNIO 2018-2020

Dall'istruttoria svolta a seguito della documentazione fornita dalla Società in merito al triennio preso in esame (2018-2020) si può evincere quanto segue:

- si ipotizza un aumento di circa 15 mila euro per le consulenze amministrative, a partire dal 2019, che si ritiene compatibile con il contenimento dei costi di funzionamento se non nei limiti di quanto necessario alla società per l'adeguamento alla nuova normativa in materia di privacy;
- entro dicembre 2018 si prevede l'assunzione a tempo indeterminato di un operatore cimiteriale a fronte di ulteriori 2 pensionamenti (1 operatore cimiteriale e 1 commerciale), per la quale si è già fornita l'autorizzazione; analogamente, anche nel successivo biennio 2019-2020, si assiste ad una lieve flessione in riduzione del costo del personale;
- una sostanziale invarianza per le restanti spese di funzionamento, con la sola eccezione:
 - a) delle spese di energia elettrica per il biennio 2019-2020 in quanto, come segnalato dalla Società, il contratto per la fornitura dell'energia elettrica - in scadenza a giugno 2018 - ha visto un deciso incremento delle tariffe applicate dal fornitore (rilevabile anche sul sito dell'Autorità per l'energia elettrica) che avrà ripercussioni sull'anno 2018 ma soprattutto sugli anni successivi;
 - b) delle spese per assistenza software: la Società ha ipotizzato un incremento in questa voce di spesa derivante dall'implementazione di ulteriori applicativi, nell'ottica del miglioramento del servizio offerto e dalla possibile attivazione della fatturazione elettronica che comporterebbe modifiche all'attuale sistema informatico;
 - c) delle consulenze per spese legali: la Società ha ipotizzato un incremento in questa voce di spesa in considerazione di alcuni contenziosi in essere, che sono relativi a:
 - una controversia con una famiglia su un'operazione cimiteriale effettuata sulla loro tomba;
 - un contenzioso aperto con Hera Spa, a seguito dell'ispezione della Guardia di Finanza, per l'ottenimento di documentazione pregressa mai consegnata a BSC, al quale potrebbe seguire un contenzioso con l'Agenzia delle Entrate sull'esito dell'ispezione;
 - possibili contenziosi in materia di diritto del lavoro

La Società ritiene che tali spese siano indifferibili e non procrastinabili.

Il budget 2018 è stato autorizzato alla società dal Comune di Bologna con Delibera della Giunta PG 142533/2018 secondo uno schema differente rispetto allo schema di Conto Economico prevista dall'art. 2423 del Codice Civile, in quanto frutto di una riclassificazione operata dalla società; tuttavia, riclassificando le voci di spesa del suddetto documento, è possibile evidenziare che l'ammontare complessivo delle spese di funzionamento ipotizzate per il 2018 si discosta di poco dai dati del consuntivo 2017.

Alla luce dell'andamento storico relativo al triennio 2015-2017 delle spese di funzionamento, in cui la Società ha dato conto che la maggior parte delle voci di spesa ha subito un decremento costante nel periodo, derivante da un monitoraggio attento ed oculato di tutte le voci di spesa (in primis, le spese per il personale che hanno visto un costante decremento nel periodo a seguito di pensionamenti e di modifiche organizzative che hanno permesso di non sostituire tutti i dipendenti dimissionari), si tiene conto di quanto affermato dalla Società che evidenzia, per quanto attiene invece i dati prospettici per gli anni 2018 – 2020, l'adozione di una modalità prudentiale, avendo già ampiamente decrementato negli anni pregressi i costi aziendali. In particolare BSC ha valutato di mantenere, nella maggior parte dei casi, i valori in linea con gli anni precedenti, ipotizzando una diminuzione solo di alcune voci, quali ad esempio le spese per i cellulari e le spese per la formazione, per le quali evidenzia una concreta possibilità di ulteriori contenimenti.

Pertanto, a seguito dell'istruttoria svolta e dato atto che la Società nel triennio 2015-2017 ha ottenuto risultati di gestione positivi e soddisfacenti, sia da un punto di vista economico, sia da un punto di vista qualitativo del servizio svolto e, non essendo intervenute situazioni straordinarie che abbiano modificato l'assetto societario e il mercato nel quale essa opera e dato conto delle azioni virtuose intraprese, si ritiene di impartire quale indirizzo generale alla Società il mantenimento degli attuali livelli di costi di funzionamento, prendendo a riferimento i dati del budget 2018 (stimati in complessivi € 7.864.661).

Nel caso di potenziamento e/o ampliamento dell'attività svolta dalla Società, a consuntivo il complesso delle spese di funzionamento potrà superare il limite sopra indicato ma a condizione di mantenere inalterati i livelli di produttività e di efficienza della gestione, non aumentando l'incidenza percentuale del complesso delle spese di funzionamento sul valore della produzione a partire dall'esercizio 2019, rispetto all'analoga incidenza risultante dal budget 2018 (ovvero il 74%).

7.4 Scheda società Centro Agroalimentare di Bologna – CAAB S.p.a.: analisi e indirizzi

La Società ha per oggetto la gestione e lo sviluppo del Centro agroalimentare all'ingrosso di Bologna; la società è controllata dal Comune di Bologna, Socio all'80,04%.

Al capitale sociale partecipano anche la Camera di Commercio di Bologna con il 7,57%, la Regione Emilia Romagna con il 6,12%, la Città Metropolitana di Bologna con l'1,54% e, in misura minoritaria, soggetti privati, in particolare associazioni di categoria del settore.

TRIENNIO 2015-2017

Le spese di funzionamento di CAAB Spa risultanti dai bilanci approvati degli ultimi tre esercizi sono di seguito rappresentate:

Codifica bilancio CEE	Spese di funzionamento	2017	2016	2015
		€	€	€
B6)	Costi per materie prime	15.847	14.131	9.315
B7)	Costi per servizi	2.574.322	4.544.800	2.377.893
B8)	Godimento beni di terzi	1.577.435	1.148.613	15.845
B9)	Costi per il personale	1.254.803	1.300.844	1.195.712
B14)	Oneri diversi di gestione	449.798	478.775	682.542
	TOTALE COSTI FUNZIONAMENTO	5.872.205	7.487.163	4.281.307

L'incidenza delle spese di funzionamento sul Valore della Produzione si attesta nei tre esercizi considerati, su un valore che passa dal 70,66% del 2015 ad un valore pari al 78,52% del 2017.

Le spese di funzionamento sono costituite principalmente dai costi per servizi che rappresentano mediamente il 53% del totale.

Il prospetto evidenzia che le spese di funzionamento negli anni 2015 e 2017 hanno registrato un incremento netto pari a € 1.590.898 di cui € 1.561.590 attribuibili all'incremento dei costi per godimento dei beni di terzi, in quanto a partire dal 2016 la Società ha ceduto la proprietà dell'immobile denominato "Piattaforma Logistica" al Fondo Immobiliare Parchi Agroalimentari Italiani (cd Fondo PAI), istituito e gestito da Prelios SGR, e al contempo ha iniziato a sostenere un onere annuo per il canone di usufrutto di tale area.

Sempre mettendo a confronto gli anni 2015 e 2017 si evince che si sono avuti degli aumenti, seppure in misura più contenuta, anche all'interno dei costi per servizi, legati per la massima parte alla creazione, nell'anno 2016, della nuova area Mercatale preposta a ospitare il mercato ortofrutticolo cittadino, realizzata all'interno del comparto B del Fondo PAI – Parchi Agroalimentari. Nella nuova struttura sono disponibili 5.400 metri quadri di locali ad uso ufficio a cui si devono poi aggiungere gli oltre 15.000 metri quadri dei magazzini logistici già esistenti.

L'unica voce in cui si assiste ad un decremento dei costi dal 2015 al 2017 è quella relativa agli oneri diversi di gestione, che diminuiscono di circa 200 mila euro, principalmente per una minore IMU calcolata sugli immobili oggetto di usufrutto.

In ordine ai costi del personale, si evidenziano i seguenti dati, comunicati dalla Società:

CATEGORIA	2017		2016		2015	
	Nr.	Costo in migliaia di €	Nr.	Costo in migliaia di €	Nr.	Costo in migliaia di €
Dirigenti	1	€1.254.803,00	1	€1.300.844,00	1	€1.195.712,00
Quadri	4		4		5	
Altri Dipendenti	13,91		14,83		11,92	

Qui di seguito si rappresenta il valore aggiunto procapite, il costo del lavoro procapite e il costo medio procapite del buono pasto per ciascuno degli esercizi considerati e forniti dalla Società³:

	2017	2016	2015
Valore aggiunto procapite annuo	€ 151.285,09	€ 182.214,53	€ 165.310,94
Costo del lavoro procapite annuo	€ 66.356,58	€ 65.599,80	€ 66.725,00
Costo medio annuo procapite buono pasto	€ 22.373,48	€ 24.582,68	€ 23.390,46

Il CCNL applicato è quello del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro Intersettoriale del Settore Terziario, Commercio, Distribuzione, Servizi, Pubblici Esercizi e Turismo.

Il costo medio procapite, nel triennio preso in esame, è pressochè rimasto invariato, mentre il costo medio procapite dei buoni pasto, pur essendo rimasto invariato il valore unitario (€ 10,16), è diminuito in quanto la Società, in ottemperanza agli indirizzi impartiti con Delibera del Consiglio Comunale P.G. 184745/2015 in materia di personale delle società partecipate dal Comune di Bologna, ha aumentato il numero delle ore lavorative necessarie per l'erogazione del buono pasto.

In occasione dell'invio della relazione sulle azioni virtuose intraprese nel triennio 2015-2017 di contenimento dei costi, la Società ha precisato che il periodo preso in esame è stato caratterizzato per due eventi straordinari che hanno interessato la Società, e che hanno comportato il sostenimento di maggiori oneri:

1. lavori di ristrutturazione della Nuova Area Mercatale (NAM) iniziati a gennaio 2015 e terminati a marzo 2016, volti a consentire il trasferimento dell'attività mercatale;
2. lavori di ristrutturazione dell'area Fabbrica Italiana Contadina (FICO), iniziati a maggio del 2016, e che hanno consentito l'inaugurazione del Parco agroalimentare a novembre del 2017.

Dalla documentazione fornita dalla Società, nel triennio preso in esame, si evince quanto segue:

- i costi per servizi in valore assoluto sono aumentati, in modo particolare per le maggiori consulenze a cui la Società ha dovuto fare ricorso:

- nel 2015, anno di avvio dei lavori di ristrutturazione della Nuova Area Mercatale (NAM), per consulenze legali necessarie alla sottoscrizione degli "Atti di trasferimento e transizione" con tutti gli operatori mercatali;
- nel 2016, anno di avvio dei lavori di ristrutturazione dell'area Fabbrica Italiana Contadina (FICO), per:
 - consulenze di specialistiche di carattere tecnico e legale riferite alla necessità di prendere in consegna la struttura NAM, formulando a Prelios SGR Spa le osservazioni e le riserve relative ai difetti o incompletezza della struttura;
 - consulenze Informatiche per la riorganizzazione totale del sistema informatico di CAAB, sempre in seguito al trasferimento degli operatori nella nuova area mercatale, fra cui è stato l'attivazione del servizio di facchinaggi centralizzato nella nuova struttura

Questi i valori della voce "consulenze tecniche, legali, amministrative" nel triennio:

- nel 2015 sono state pari a € 190.801
- nel 2016 sono state pari a € 467.373 (+145%)
- nel 2017 sono state pari a € 404.755 (+112% rispetto al 2015)

Tuttavia, in alcune voci di costo all'interno dei costi per servizi, vi sono stati dei decrementi:

- assicurazioni: il costo per assicurazioni passa da € 84.336 del 2015 a € 58.860 del 2017 (-30%);
- utenze: il costo relativo alle utenze (al lordo dei rimborsi degli operatori) passa da € 375.544 del 2015 a € 262.199 del 2017 (-30%);
- spese telefoniche: passano da € 46.404 del 2015 a € 16.704 del 2017 (-64%);
- spese bancarie: passano da € 28.613 del 2015 a € 8.430 del 2017 (-70,5%). Anche per il triennio 2018-2020 la Società ipotizza un contenimento di tali costi, attraverso la rinegoziazione delle condizioni con gli Istituti di credito.

TRIENNIO 2018-2020

Dalla documentazione fornita dalla Società in merito al triennio preso in esame (2018-2020) è possibile evidenziare che, per quanto riguarda il 2018:

- la Società dichiara di non avere nel proprio organico tecnici e, pertanto, anche per il 2018 deve ricorrere a professionisti esterni per la verifica e la validazione di tutte le tematiche riferite ai fabbricati e agli impianti e ritiene di dover continuare a fare ricorso all'affiancamento dei tecnici e dei legali per la definizione del regolamento del super condominio e del passaggio dei contratti di manutenzione sugli impianti e le attrezzature di NAM, oltre che per l'adeguamento alla normativa in materia di trasparenza e anticorruzione, per il quale ritiene opportuno di avvalersi di consulenze continuative, anche su proposta dell'Organo di Vigilanza;
- la Società prevede un costo complessivo del personale pari a € 1.333.518 (come da budget 2018 autorizzato dal Comune di Bologna con Delibera di Giunta PG 189698/2018), in aumento rispetto al 2017 di € 78.715 (+6%), in quanto intende riorganizzarsi dotandosi di un organico adeguato alle esigenze della Società. Il Presidente evidenzia poi che negli ultimi anni CAAB non ha provveduto neanche alla sostituzione del personale collocato a riposo, poiché ha valutato prudente procedere alla riorganizzazione dopo le diverse fasi straordinarie riferite alla completa ristrutturazione del complesso immobiliare iniziata nel 2012. Inoltre, l'operazione di "ringiovanimento" dell'organico, iniziato nel 2012, si concluderà nel 2019, riguardando molte figure apicali della Società.

Codifica bilancio CEE	Spese di funzionamento	2018
		€
B6)	Costi per materie prime	€ 9.500,00
B7)	Costi per servizi	€ 2.362.993,00
B8)	Godimento beni di terzi	€ 1.591.145,00
B9)	Costi per il personale	€ 1.333.518,00
B14)	Oneri diversi di gestione	€ 308.697,00
	TOTALE COSTI FUNZIONAMENTO	€ 5.605.853,00

Mentre per il biennio 2019-2020 la Società ipotizza una diminuzione dei costi per:

- assicurazioni, che passa da un valore di consuntivo 2017 di € 58.860 a un dato previsionale per il 2018 di € 52.974 a un dato di previsione per il biennio 2019-2020 di € 44.836, in riduzione a seguito della gara per il rinnovo delle polizze che la Società prevede possa generare dei risparmi anche a seguito dell'ottenimento del CPI;
- assistenza software, che passa da un valore di consuntivo 2017 di € 51.741 a un dato previsionale per il 2018 di € 43.900 a un dato di previsione per il biennio 2019-2020 di € 37.156;
- spese per viaggi e trasferte e spese di rappresentanza, soprattutto per il venir meno delle esigenze di promozione di FICO;
- spese per utenze (in particolare, spese per energia elettrica e spese telefoniche) poiché la Società prevede di ricontrattare le tariffe con i gestori (spese di telefonia) o di completare il nuovo impianto fotovoltaico;

Per quanto riguarda le consulenze, la Società ipotizza il seguente trend:

	2020	2019	2018	2017
Consulenze:				
Consulenze amministrative e fiscali	€ 37.862,00	€ 47.862,00	€ 44.733,00	€ 49.704,00
Consulenze commerciali				
Consulenze legali	€ 124.663,00	€ 124.663,00	€ 147.289,00	€ 163.654,00
Consulenze tecniche	€ 63.185,00	€ 63.185,00	€ 74.653,00	€ 90.228,00
Consulenze per tenuta paghe	€ 5.400,00	€ 5.400,00	€ 5.400,00	€ 6.000,00
Altre consulenze	€ 65.000,00	€ 70.000,00	€ 85.652,00	€ 95.169,00
Totale consulenze	€ 296.110,00	€ 311.110,00	€ 357.727,00	€ 404.755,00

In particolare, per le consulenze:

- amministrative e fiscali: la Società ipotizza una riduzione dei costi anche a seguito della prevista chiusura di un contenzioso tributario;
 - legali: la Società prevede una riduzione del costo per minore numero di ricorsi da gestire;
 - tecniche: la Società prevede una riduzione del costo per completamento del nuovo impianto fotovoltaico;
 - per tenuta paghe: la Società prevede una riduzione del costo per la rinegoziazione del contratto;
 - altre consulenze: la Società fa presente che tale voce include consulenze di tipo specialistico relative a verifica e validazione di tutte le tematiche riferita ai fabbricati e agli impianti, consulenze informatiche e consulenze per ISO 9001. Prevede una riduzione per completamento progetto ex-floro conferito al Fondo PAI
- Quindi, complessivamente, dal 2017 al 2020 la Società ipotizza una riduzione delle spese per consulenze del 27%.

Preso atto della documentazione pervenuta da CAAB per il triennio 2018-2020, si ritiene opportuno impartire quale indirizzo di contenimento dei costi la riduzione del 5% del complesso delle spese di funzionamento (individuata nelle voci di costo del Conto Economico B6), B7), B8), B9), B14)) a partire dall'esercizio 2019, rispetto al corrispondente valore risultante dal budget 2018, con azioni da modulare nell'ambito della propria autonomia e da perseguire mediante l'adozione di propri provvedimenti.

Si ritiene, altresì, di impartire l'ulteriore indirizzo di adottare un Regolamento interno oppure un Contratto Integrativo Aziendale sottoscritto con le Organizzazioni Sindacali, nel quale vengano esplicitati i criteri di erogazione degli incrementi economici individuali e le progressioni di carriera, che tengano conto almeno:

- a) di un periodo minimo di permanenza nella qualifica di appartenenza;
- b) dell'esito delle valutazioni annuali delle prestazioni, correlate al raggiungimento di obiettivi certi e misurabili