



PIANO DI RISANAMENTO 2019 – 2023

**Approvato dal Consiglio di Amministrazione del 10 giugno 2019,
modificato dal Consiglio di Amministrazione del 14 novembre 2019,
approvato dall'Assemblea Ordinaria del 14 novembre 2019**

CATANIA MULTISERVIZI SPA



PIANO DI RISANAMENTO 2019-2023

CATANIA MULTISERVIZI SPA

(EX ART. 14, COMMA 2, D. LGS. 175/2016 E ART 21 BIS STATUTO DELLA SOCIETA')

ASPETTI GENERALI

Il piano di risanamento di Catania Multiservizi s.p.a. viene presentato, ai sensi della normativa richiamata nel titolo, in quanto il consiglio di amministrazione della società, predisponendo il programma di valutazione del rischio di crisi aziendale ex art. 6, comma 2, del D. Lgs. 175/2016, ha ritenuto attuale il rischio di crisi.

Questo documento è quindi finalizzato al risanamento economico finanziario della società e pertanto alla salvaguardia dell'occupazione e al miglioramento della qualità dei servizi offerti, che rappresentano la mission per cui fu costituita l'azienda nel 1997.

Purtroppo, a seguito di alcuni eventi sfavorevoli avvenuti negli scorsi anni, l'azienda ha dovuto affrontare un lungo periodo di crisi economico-finanziaria, che lo scorso anno era stato affrontato in maniera strutturale con la predisposizione del piano industriale 2018-2020.

Tale piano prevedeva due linee di azioni principali:

- La riduzione del costo del personale da attuare attraverso vari strumenti quali incentivi all'esodo, trasferimenti di personale ad altre partecipate, riduzione dello straordinario;
- Incremento del fatturato da realizzare attraverso la rimodulazioni dei capitoli di spesa del bilancio comunale trasferendo risorse da capitoli non utilizzati a capitoli dove la società poteva incrementare i servizi o effettuare nuovi servizi (si parlava di incrementare la manutenzione del verde o delle strade o l'affidamento della rimozione degli impianti pubblicitari). Si prevedeva inoltre la possibilità di effettuare servizi a terzi nei limiti del 20% del fatturato come previsto dalla legge.



La parte del piano industriale relativa al costo del personale è stata realizzata in gran parte, ad eccezione di trasferimenti ad altre partecipate. Non si è realizzato invece l'incremento del fatturato. Infatti a causa di varie vicissitudini, non ultima e meno importante la dichiarazione di dissesto del Comune di Catania, non si è riusciti a modificare i capitoli di spesa del bilancio comunale dedicati alla nostra società. Inoltre la modifica dello statuto che dà la possibilità di lavorare per clienti terzi entro il limite del 20% è stata approvata dal consiglio comunale solo nel mese di aprile 2019 e subito dopo recepita dall'assemblea straordinaria della società. Tra l'altro, non essendo la società in regola con il versamento dei contributi, non potrà acquisire nuovi clienti nel settore pubblico finché non regolarizzerà la propria posizione. Si precisa che fino al 31 dicembre 2019 la quota da destinare a clienti terzi è pari al 14%, in quanto il 6% del fatturato viene effettuato a favore del Ministero di Giustizia.

Comunque la forte riduzione del personale avvenuta nel 2018 sarebbe stata sufficiente a riportare in equilibrio economico finanziario la società dal 2019.

La dichiarazione di dissesto del Comune di Catania, rimette però tutto in discussione. Dal punto di vista finanziario è stato bloccato il pagamento di tutti i crediti al 31 dicembre 2018, che entreranno nella massa passiva e saranno pagati in quota parte alla fine dell'accertamento che potrebbe durare qualche anno. Per tale motivo nel bilancio al 31 dicembre 2018 si è operata una svalutazione del credito del 40% che ha causato la forte perdita dell'esercizio.

Al 31 dicembre 2018 il credito complessivo nominale nei confronti del Comune era di 4,2 milioni di euro (al netto delle cessioni pro soluto a Banca Sistema e delle cessioni a Riscossione Sicilia per pagare le prime rate della rottamazione bis). Alle difficoltà finanziarie del Comune si aggiunge il perdurare del contenzioso relativo agli altri crediti (Ministero dell'Istruzione e Ministero di Giustizia) per un totale di oltre 5 milioni di euro.

Di seguito è riportato un dettaglio dei crediti (valori in migliaia di euro):

	Assistenza Tecnica per la Valorizzazione Patrimonio	Pulizia Custodia e Vari	Traslochi	Manut. Verde	Manutenzione strade	UTU	Manutenzioni ed scolastici e comunali	Totale
Comune di Catania	135	2.034	92	521	182	714	560	4.238



Altri Clienti:	Credito	di cui Contenzioso
Ministero di Grazia e Giustizia	1.909	1.678
Scuole elementari	2.692	2.692
Ministero Istruzione	526	526
	5.127	4.896

Tutto ciò negli anni ha creato un indebitamento non solo verso i fornitori, ma soprattutto verso l'Inps e Erario con conseguenze sui bilanci in termini di sanzioni, interessi, compensi di riscossione ecc. Le difficoltà finanziarie hanno creato anche problemi per gli approvvigionamenti e per il normale svolgimento dell'attività, con conseguente difficoltà a effettuare i servizi che il Comune ci richiede.

Di seguito una tabella riassuntiva dei debiti al 31 dicembre 2018 (valori in migliaia di euro):

DEBITI AL 31 DICEMBRE 2018

Fornitori	1.056
Sostare	735
INPS corrente	609
Cartelle esattoriali per INPS rateizzate	1.307
Cartelle esattoriali INPS con pratica di rottamazione	4.705
INPS per contributi dipendenti reintegrati sentenze scuole	1.107
Irap Rateizzata	82
Iva Rateizzata	187
Ires Rateizzata	101
Inail	184
Finanziarie per trattenute ai dipendenti	836
Fondi TFR	208
Erario c/Ritenute Lavoratori dipendenti	1.328
Erario c/lavoratori autonomi	12
Pignoramenti dipendenti	206
	12.663



Come si può notare, la maggior parte del debito riguarda le cartelle esattoriali per contributi INPS non versati, per la maggior parte delle quali si è aderito alla rottamazione bis e alla rottamazione ter.

Inoltre il Comune di Catania, al fine di predisporre un bilancio stabilmente riequilibrato, come richiede la legge per i comuni in dissesto, ha già preannunciato che intende rivedere il contratto di servizi operando un taglio graduale nel quinquennio 2019-2023 di circa 5,4 milioni rispetto alle risorse impegnate nel 2018 (6,6 milioni IVA compresa). Ciò come si può facilmente immaginare in un'azienda labour intensive, porterà conseguenze sul personale.

Rimane infine il problema legato alla cessazione dell'appalto di pulizia degli uffici giudiziari, che coinvolge 33 dipendenti. Il contratto inizialmente stipulato con il Comune di Catania, cui per legge subentrò il Ministero di Giustizia, ha avuto una proroga fino al 31 dicembre 2019, in attesa della definizione della gara. Alla cessazione dell'appalto si dovrà applicare la clausola sociale trasferendo il personale coinvolto all'azienda subentrante.

In sintesi le problematiche più importanti che l'azienda deve affrontare nel periodo 2019-2023 sono:

- Contratto di servizi con il Comune di Catania, da modificare con una riduzione dei corrispettivi di circa il 40% nel quinquennio, rispetto alle somme impegnate nel 2018;
- Conseguentemente al punto precedente, problema di esubero del personale (circa 135 unità nel quinquennio, compresi i lavoratori degli uffici giudiziari);
- Difficoltà finanziarie aumentate a cause del dissesto comunale e relativo congelamento dei pagamenti;
- Difficoltà a realizzare (e quindi fatturare) i servizi richiesti dal Comune, in quanto a causa delle difficoltà finanziarie non si possono realizzare gli investimenti in formazione, attrezzature e automezzi necessari e si hanno notevoli difficoltà di approvvigionamento con i fornitori;
- Cessazione il prossimo 31 dicembre 2019 del servizio di pulizia degli uffici giudiziari;



- Difficoltà a essere in regola con il pagamento dei contributi e delle imposte oltre che delle rate della rottamazione. Conseguentemente impossibilità di ottenere nuovi servizi da clienti terzi pubblici (entro il 20% del fatturato).

Tutto ciò, come confermato dalle analisi di bilancio, degli indici e degli indicatori nel programma di valutazione del rischio aziendale, rende attuale il rischio di crisi.

Per affrontare tali problematiche, tenere in equilibrio, nel quinquennio, i conti dell'azienda e innescare un circolo virtuoso che porti anche nel quinquennio in esame all'equilibrio finanziario e alla riduzione dell'indebitamento, è stato predisposto questo Piano di risanamento.

PREVISIONI ECONOMICHE

Come anticipato, l'esercizio 2018 chiude con un perdita di 2,7 milioni , molto al di sopra di quella preventivata nel piano industriale dell'anno precedente, a causa della svalutazione del credito verso il Comune di Catania che ha inciso per 1,7 milioni e delle commissioni pagate a Banca Sistema per le cessioni pro soluto dei crediti nei confronti del Comune di Catania, effettuate per superare le difficoltà finanziarie e che hanno inciso sul bilancio 2018 per oltre 500 mila euro.

L'esercizio 2019, invece, tenendo conto anche dell'andamento dei costi e dei ricavi nei primi 6 mesi, quindi senza modifiche del contratto di servizi e con una riduzione degli impegni spesa comunale che avverrà solo sui capitoli non utilizzati, secondo le nostre stime chiuderà in pareggio.

Per quanto riguarda invece il 2020, considerando la prima tranche di riduzione del contratto di servizi pari a € 2,3 milioni circa rispetto al fatturato 2019, che il Comune vorrebbe imporre in base agli incontri avuti finora, si avrebbe una consistente perdita, che si aggraverebbe gli anni successivi con le ulteriori riduzioni del fatturato richieste dal Comune. Si veda la tabella sotto riportata (valori in migliaia di euro):

	Consuntivo 2018	Budget 2019 contratto attuale	Budget 2020 contratto ridotto
Fatturato lordo	15.170	14.910	11.896
Rettifiche	1.661		
Fatturato Netto	13.509	14.910	11.896



Manodopera diretta	11.678	10.758	9.119
Personale indiretto area tecnica	1.473	1.323	1.323
Materiali, Manutenzione e consumi diversi	695	750	768
Ammortamenti	146	140	279
Costo del Venduto	13.991	12.972	11.489
Margine di contribuzione	-483	1.937	406
Costo personale area amministrativa e servizi generali	752	723	723
Spese Generali	903	606	484
Risultato Operativo Lordo	-2.139	609	-801
Proventi (Oneri) finanziari	-651	573	287
Utile prima delle Imposte	-2.790	35	-1.088
Imposte d'Esercizio	42	11	
Utile	-2.748	24	-1.088

Tali risultati sono calcolati presupponendo l'applicazione della "clausola sociale" al momento della cessazione del servizio di pulizia degli uffici giudiziari nel 2020 e il passaggio degli operatori della segnaletica orizzontale alla società che subentrerà nel servizio. Ciò coinvolgerà 33 unità per la pulizia degli uffici giudiziari e 22 per la segnaletica orizzontale.

Dai dati esposti emerge quindi che, il fatturato derivante dal contratto di servizi con il Comune di Catania, per effetto della riduzione, non riesce a coprire tutti i costi aziendali. Ciò si capisce meglio nel prospetto che segue ove sono evidenziati i soli costi del personale rapportati con il fatturato (Valori in migliaia di euro)

	2018	2019	2020
Fatturato Comune di Catania	14.118	14.910	11.896
MO Diretta	10.678	10.758	9.119
Costo del Personale indiretto Area tecnica	1.473	1.323	1.323
Costo del Personale indiretto Area amministrativa	752	723	723
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	13.903	12.804	11.165
% Costo personale sul Fatturato	98,4	85,6	93,80



Come si vede, c'è un miglioramento nel 2019, a causa della riduzione del personale avvenuta nel 2018, ma nel 2020 la situazione torna a peggiorare.

Nella seguente tabella è riepilogata l'analisi reddituale e l'andamento dell'organico negli ultimi 10 anni (valori in migliaia di euro):

ANALISI REDDITUALE	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Fatturato	19.807	21.573	17.997	16.168	15.762	16.343	16.693	16.357	15.837	15.170
Risultato Prima delle Imposte	(207)	637	(1.340)	(876)	€ 540	€ 384	€ 181	(122)	€ 510	(2.795)
Utile (Perdita)	(653)	€ 6	(1.429)	(733)	(62)	€ 101	€ 37	(172)	€ 69	(2.748)

ORGANICO										
Dirigenti	3	2	2	3	€ 3	3	3	3	3	3
Quadri	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
Impiegati	37	37	37	39	39	38	35	35	35	30
Operai	648	606	409	376	426	461	459	440	429	398
Totale	693	650	453	423	473	506	501	482	471	435

Quindi per il risanamento dell'azienda bisogna prima di tutto incidere sul costo del personale che nel 2020 raggiungerà il 93,8 % del fatturato. L'altro strumento, quello di incrementare il fatturato, è percorribile solo per quei servizi a carico degli utenti, ovvero di altri enti e che non incidono sul bilancio del Comune, ovvero ottenendo servizi che attualmente il Comune affida a terzi o gestisce in proprio.

INTERVENTI PROPOSTI

A seguito della riduzione dei servizi proposta dall'amministrazione comunale, in mancanza di affidamento di nuovi servizi, si ritorna nuovamente a una situazione di esubero del personale. In base alle prime indicazioni, non ancora ufficializzate, i servizi verranno ridotti sinteticamente come segue:

- I servizi di pulizia verranno espletati su 2 -3 giorni anziché su 6, tranne Palazzo degli Elefanti che rimane immutato;
- Si chiuderanno per ristrutturazione tutti i servizi igienici tranne uno del giardino Bellini e uno del Cimitero;



- pulizia impianti sportivi non verrà più effettuata, in quanto il servizio sarà di competenza delle società sportive che utilizzano gli impianti;
- la custodia verrà ridotta di circa l' 80%;
- La segnaletica orizzontale dovrebbe passare, insieme a tutto il personale, a Sostare che già gestisce per conto del Comune la segnaletica verticale nonché la segnaletica orizzontale relativa alle strisce blu e gialle;
- Manutenzione verde, manutenzione strade e immobili, verranno incrementate.
- Si dovrebbero affidare inoltre alla società il global service del cimitero, la pulizia meccanizzata delle caditoie e la rimozione degli impianti pubblicitari.

Considerate le stime del fatturato a terzi (vedasi paragrafo FATTURATO) si dovrebbe operare una riduzione dei dipendenti, compreso il personale indiretto, di circa 135 unità nel quinquennio (comprese le 33 unità relative agli uffici giudiziari), con un corrispondente risparmio intorno ai 4 milioni di euro.

Come detto, tali numeri sono basati sulle interlocuzioni finora avute con il Comune in base alle quali c'è la volontà politica di affidare alla società servizi che non hanno oneri a carico dell'ente, ma degli utenti, ovvero servizi attualmente affidati a terzi e/o gestiti direttamente che pertanto non incidono sul bilancio riequilibrato. Si parla in particolare di servizi funebri. Inoltre secondo il piano di ristrutturazione delle partecipate la società dovrebbe svolgere attività di facility management per tutte le altre controllate del Comune.

L'affidamento di tali servizi, permetterebbe di assorbire una parte dell'esubero, passando però da un percorso di riqualificazione del personale coinvolto.

In mancanza di tali nuovi servizi si ritiene che l'esubero di personale nel quinquennio supererà le 160 unità.

COSTO DEL PERSONALE

Incentivazione all'esodo;

Il primo strumento che si è già utilizzato a seguito dell'approvazione della prima versione di questo piano di risanamento da parte del CDA e con l'autorizzazione dell'Assemblea dei Soci riguarda la riduzione del personale su base volontaria. Si erano individuati 32 dipendenti che compiranno 67 anni entro il 2021 e che quindi andranno in pensione. A questi si aggiungono i dipendenti che potrebbero usufruire della cosiddetta



“quota 100” in quanto hanno compiuto 62 anni e hanno versato contributi per un numero di anni che sommati all’età raggiunge quota 100, appunto.

Si è proposto un incentivo proporzionato al numero di mesi che mancano al raggiungimento dell’età pensionabile cioè 67 anni per un massimo comunque di 36 mesi e in modo che il costo dell’azienda nel 2019 per l’incentivo fosse in gran parte compensato con il corrispondente risparmio pari al costo residuo nel 2019. Tale incentivo sommato alla NASPI che dura 2 anni, permette di arrivare serenamente all’età pensionistica, per coloro che compiranno 67 anni entro il 2021. Per i dipendenti che rientrano fra gli aventi diritto a “quota 100” l’incentivo permetterebbe di ridurre la piccola perdita sulla pensione che avrebbero aderendo a questa forma pensionistica. Prudenzialmente si era stimata un’adesione complessiva intorno a 30 unità.

Questa operazione si è realizzata nel mese di luglio e ha visto coinvolte 33 unità di cui 2 impiegati con un costo complessivo per l’incentivo di 566 mila euro. Alle 33 unità cessate volontariamente si aggiungono 7 unità cessate precedentemente nel 2019 e altre 6 unità che cesseranno nei prossimi mesi del 2019. Il totale delle cessazioni dell’anno pari a 46 unità porterà a un risparmio nel 2019 di oltre €560 mila che compensa la spesa per l’incentivo. Dal 2020 il risparmio su base annua sarà di € 1,4 milioni.

- Trasferimento di personale ad altre partecipate;

Si sta verificando con il Comune la possibilità di trasferire personale ad altre partecipate. La forma giuridica iniziale sarebbe quella del distacco temporaneo, per poi studiare una forma che permetta l’assunzione direttamente nelle altre partecipate. A tal fine è in fase avanzata la stipula di un contratto di rete tra le partecipate del Comune di Catania che permetterà i trasferimenti di personale tra le società del gruppo anche in maniera definitiva.

Già dallo scorso 1° giugno sono state distaccate alla Sidra n° 6 unità di personale addetto alla manutenzione del verde. Sono in corso trattative con altre partecipate per ulteriori distacchi. Si spera di raggiungere almeno 10 unità. Sono inoltre in corso trattative per il trasferimento del servizio di segnaletica orizzontale alla partecipata Sostare. Sarebbero coinvolti 21 operai oltre 1 impiegato. La soppressione di tale servizio rientra nei tagli proposti dal Comune, ma in tal caso sarebbero trasferiti anche i corrispondenti costi.

E’ previsto inoltre il trasferimento ad altre partecipate di 2 dei 3 dirigenti aziendali



- **Blocco straordinario;**

Durante l'anno 2018 si è ricorso a circa 6700 ore di straordinario, che hanno inciso sul bilancio per un importo pari a €100 mila. Si è deliberato pertanto di bloccare lo straordinario fino alla chiusura della crisi e limitarlo ai soli servizi a misura o a consuntivo per i quali è previsto il corrispondente addebito al cliente.

- **Ricorso al Fondo integrazione salariale**

Alla luce degli interventi visti sopra, considerando anche i distacchi e i trasferimenti ad altre partecipate previsti (22 unità della segnaletica, 6 operai a Sidra, 2 dirigenti), entro fine anno complessivamente l'organico si ridurrà di 76 unità (oltre alle 3 unità relative agli uffici giudiziari), riduzione ritenuta sufficiente a compensare la riduzione del fatturato prevista per il 2020. L'ulteriore riduzione del fatturato prevista negli anni successivi però riproporrà il problema dell'esubero. Infatti negli anni successivi avverranno le seguenti cessazioni:

- 2020: 4 unità
- 2021: 7 unità
- 2022: 14 unità
- 2023: 14 unità

Tali cessazioni non saranno sufficienti a compensare le ulteriori riduzioni del fatturato a meno di incrementi del fatturato da altri clienti superiori a quelli stimati (vd paragrafi successivi).

L'azienda, in funzione dei tagli al contratto di servizi previsti e alla rimodulazione dei servizi, in cui verrà dato più risorse alle manutenzioni piuttosto che a pulito e custodia effettuerà una ricognizione del personale in servizio e predisporrà una procedura di ristrutturazione del personale. Tale procedura dovrà portare alla possibilità di trasferire personale idoneo e previa formazione dai settori pulito e custodia ai settori manutentivi.

L'esubero del personale verrà naturalmente assorbito nell'arco del quinquennio a partire dal 2024 (anno in cui ci saranno altre 17 cessazioni). Si ritiene necessario pertanto ricorrere dal 2020 al fondo di integrazione salariale che permetterà la riduzione dell'orario di lavoro fino al 50% con contributo da parte del Fondo dell'80% delle ore non lavorate. In tal modo con un sacrificio minimo da parte dei lavoratori si potrebbe affrontare più serenamente il periodo fino al 2023, riducendo il ricorso al Fondo man mano che i dipendenti vanno in pensione.



Dalle informazioni assunte, possiamo contare su un contributo del Fondo fino a 900 mila euro circa, che nelle nostre previsioni abbiamo spalmato negli anni 2020-2023.

Nella tabella seguente sono riepilogate le stime sulle variazioni dell'organico e sui costi del personale che si ritiene di poter realizzare nel prossimo quinquennio, (considerando l'applicazione della clausola sociale e quindi il passaggio alla ditta subentrante nell'appalto di 33 unità a decorrere dal 1° gennaio 2020 e il trasferimento a Sostare di 21 operai e 1 impiegato addetti alla segnaletica orizzontale) e il relativo costo previsto:

	N. DIP. FINE ANNO 2018	N. DIP. DAL 2020		N. DIP. DAL 2021	N. DIP. DAL 2022	N. DIP. DAL 2023	N. DIP. DAL 2024
MANODOPERA DIRETTA COMUNE DI CATANIA	356	285	31 INCENTIVI ALL'ESODO, 6 DISTACCATI, 21 TRASFERITI E SOSTARE + 13 PENSIONATI	281	274	260	247
MANODOPERA DIRETTA UFFICI GIUDIZIARI	33	0	CESSAZIONE APPALTO	0	0	0	0
PERSONALE INDIRETTO AREA TECNICA							
IMPIEGATI	22	17	2 INCENTIVI ALL'ESODO, 2 DIRIGENTI DISTACCATI +	17	17	17	17
OPERAI	9	9	1 TRASFERITO A SOSTARE	9	9	9	9
PERSONALE INDIRETTO AREA AMM.VA E SERV. GENERALI							
IMPIEGATI	14	14		14	14	14	14
OPERAI	1	1		1	1	1	1
	435	326		322	315	301	287

COSTO DEL PERSONALE (valori in migliaia di euro)

	ANNO 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023
MANODOPERA DIRETTA	11.678	10.758	8.002	7.760	7.551	7.151
Area Tecnica	1.473	1.323	867	867	867	814
Area Amministrativa e Serv. Gen.li	752	723	723	723	723	723
TOTALE COSTO PERSONALE	13.903	12.804	9.592	9.350	9.141	8.688



FATTURATO

- **Rimodulazione del contratto di servizi**

La rimodulazione del contratto di servizi (si veda la tabella successiva) prevede la riduzione progressiva dei servizi di pulizia e custodia, l'incremento del servizio di manutenzione del verde e l'affidamento di nuovi servizi quali la pulizia delle caditoie, la rimozione degli impianti pubblicitari e la gestione in global service del cimitero di Catania, e in particolare la manutenzione del verde e delle strutture, oltre ai funerali obbligatori per legge.

- **Affidamento servizi a carico degli utenti;**

In sostituzione parziale dei servizi che saranno ridotti, perché ritenuti non essenziali dal Comune si stanno sviluppando dei progetti per affidare alla società delle attività con oneri a carico degli utenti. Il progetto che si trova nella fase di studio più avanzata riguarda l'affidamento alla società delle onoranze funebri a privati e di tutti i servizi connessi. Trattasi di servizi a domanda individuale che attualmente il Comune non riesce a gestire per carenza di organico. Si stima a regime un fatturato annuo di circa 250 mila euro annui fino al 2022 e di 400 mila euro dal 2023.

- **Affidamenti servizi da altre partecipate**

Il piano di ristrutturazione delle partecipate che il Comune ha approvato e presentato alla Corte dei Conti prevede l'affidamento alla società di tutti i servizi cosiddetti "facility management" da parte delle altre partecipate, senza ricorrere al codice degli appalti. Tra l'altro l'imminente stipula del contratto di rete, renderà ancora più agevoli tali tipi di affidamenti con o senza trasferimento del relativo personale.

In particolare la società potrebbe collaborare con le altre partecipate per servizi che rientrano nella sua attività:

1. pulizia e igiene ambientale di locali, arredi e spazi esterni degli edifici;
2. custodia e vigilanza non armata di locali ed aree;
3. portierato e accoglienza;
4. manutenzione e gestione delle aree a verde;



5. facchinaggio, trasporto e trasloco di arredi e dotazioni d'ufficio tra le diverse sedi (Facchinaggio Esterno/Traslochi) o per le movimentazioni all'interno degli immobili (Facchinaggio Interno);
6. minuto mantenimento edile e manutenzione impianti idrico-sanitari;
7. assistenza tecnica informatica per la gestione di PC e reti in ambiente Microsoft-Windows e realizzazione di software e app gestionali in ambiente Filemaker-Windows.
8. Servizi amministrativi e gestionali
9. Altro: personale dedicato a specifici servizi richiesti dalle aziende (es. lettori contatori, rilevatori dati per censimenti e inventari).

Nel piano di risanamento si è stimato un fatturato verso altre partecipate da 50 mila euro nel 2020 a 450 mila nel 2023.

- **Servizi a terzi nei limiti del 20% del fatturato**

Si tornerà, inoltre, a offrire servizi sul mercato, considerando ormai acquisita la modifica dello statuto che permette la possibilità di effettuare servizi fino al 20% del fatturato a favore di clienti terzi.

A tal fine è stato modificato lo statuto della società. Presupposto per poter effettuare servizi a terzi è la regolarità contributiva. Per quanto riguarda i servizi a favore di clienti terzi, prudenzialmente, non è stato previsto alcun fatturato.

Si stima, che gli interventi sul fatturato proposti incideranno a regime nel 2023 su base annua intorno a 1 milione di euro. Preoccupano i tempi di affidamento che come detto dovrebbero essere gestiti attraverso il ricorso al Fondo di integrazione salariale.

Nella tabella seguente viene riepilogato l'andamento del fatturato, tenendo conto degli interventi proposti (valori in migliaia di euro):

	Anno 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023
1 Pulizia e igiene ambientale Edifici Comunali	2.472	2.455	1.800	1.000	1.000	1.000
2 Pulizia Impianti Sportivi Comunali a gestione diretta	334	334	0	0	0	0
3 Custodia e vigilanza non armata di locali e Aree Comunali, Impianti Sportivi	3.396	3.353	1.700	1.300	1.200	800
4 Manutenzione e gestione delle Aree verdi, delle Strade Alberate e dei Parchi Gioco Comunali	3.987	3.987	4.800	4.800	4.800	4.500



5 Pulizia e custodia Servizi Igienici Pubblici	770	770	100	100	100	100
6 Trasloco e Facchinaggio	242	242	250	200	200	200
7 Manutenzione integrata edifici	1.041	1.041	1.041	1.041	1.041	1.041
8 Manutenzione Stradale	513	513	723	723	723	723
9 Manutenzione Segnaletica Orizzontale	1.200	1.200	0	0	0	0
10 Servizi Cimiteriali			600	600	600	600
11 Rimozioni Impianti Pubblicitari			200	200	100	100
12 Pulizia Caditoie			300	300	300	250
13 Altri servizi	163	0	0	0	0	0
TOTALE FATTURATO COMUNE DI CATANIA	14.118	13.895	11.514	10.264	10.064	9.314
Servizio di Pulizia Uffici Giudiziari	882	882	0	0	0	0
Servizi Funebri	0		200	250	250	400
Illuminazione Votiva	131	131	131	131	131	131
Servizi ad altre aziende partecipate			50	250	300	450
TOTALE FATTURATO ALTRI CLIENTI	1.013	1.013	381	631	681	981
TOTALE	15.131	14.908	11.895	10.895	10.745	10.295

EQUILIBRIO FINANZIARIO

L'altro grande problema che l'azienda deve affrontare riguarda l'aspetto finanziario. Negli ultimi anni la società ha avuto un flusso finanziario molto ridotto che ha consentito il pagamento solo degli stipendi, anche se spesso in ritardo, mentre l'azienda non è in regola oltre che con i Fornitori, anche con l'Inps e l'Erario. L'irregolarità contributiva ha portato anche al blocco dei pagamenti da parte dell'altro cliente, il Ministero di Giustizia, che di conseguenza paga la parte del credito non in contenzioso direttamente all'Inps. Ovviamente ciò ha portato gravi conseguenze anche sul bilancio per sanzioni e interessi. La dichiarazione di dissesto ha aggravato la situazione in quanto tutto il credito al 31/12/18 è bloccato fino alla definizione dell'intera massa passiva del Comune di Catania, quindi a essere ottimisti per almeno un paio di anni. Vediamo le misure necessarie per il riequilibrio finanziario:

- Pagamento puntuale di tutte le fatture correnti.

Questo porterebbe a un flusso finanziario mensile di € 1,1 milioni con l'attuale contratto di servizi nel 2019 e di € 900 mila nel 2020. Ovviamente man mano che il contratto verrà ridotto, il flusso diminuirà fino ad arrivare nel 2023 a circa € 750 mila, ma sarà



compensato dagli incassi legati ai nuovi servizi e dalle minori uscite, perché si ridurrà il monte salari. Si ridurranno gli acquisti di materiali e servizi e ci sarà l'intervento del fondo integrazione salariale.

Per evitare ritardi nei pagamenti degli stipendi nel nuovo contratto di servizi sarà previsto il pagamento del canone del mese immediato con il rinvio dei controlli e l'applicazione di eventuali penali al mese successivo

- Copertura perdita e ricapitalizzazione

Dalle stime delle esigenze finanziarie dei prossimi 12 mesi, si evince che la società non potrà affrontare tutte le prossime scadenze anche se il Comune dovesse pagare per intero e regolarmente tutte le fatture. Per questo motivo è di fondamentale importanza un iniezione di liquidità che avverrà attraverso la copertura della perdita e la ricapitalizzazione della società. Ciò permetterà di avere quella liquidità necessaria per affrontare le rate della rottamazione e le altre scadenze fiscali, in attesa dell'incasso dei crediti in contenzioso e della chiusura del dissesto comunale.

Tale misura porterà a una liquidità di 2,7 milioni di euro.

- Rottamazione ter e rateizzazioni cartelle esattoriali

Si è già provveduto a presentare un'istanza per la rottamazione ter, che racchiude anche la rottamazione bis che lo scorso luglio la società non ha potuto pagare la rata ed è pertanto decaduta. In tal modo tutte le cartelle esattoriali fino al 31/12/17 sono inserite nelle varie rottamazioni. Per quanto riguarda le cartelle esattoriali relative al 2018 si sono presentate delle pratiche di rateizzazione.

- Rateizzazioni e transazioni debiti verso fornitori principali

Si tenterà di pervenire ad accordi con i fornitori principali per un pagamento rateale degli arretrati, magari tentando di ottenere una riduzione del debito. Tra i creditori principali c'è anche la partecipata del Comune Sostare, con cui si ritiene facilmente raggiungibile un accordo.

INCREMENTO DELLA PRODUTTIVITA'

Superata la fase critica si potranno cercare soluzioni nel medio termine volte all'incremento della produttività del lavoro e della qualità dei servizi resi.



- **Investimenti e formazione**

Al momento in cui saranno definiti i nuovi servizi si predisporrà un piano degli investimenti da realizzare nel medio periodo volto all' ammodernamento del parco automezzi e alla meccanizzazione, ove possibile, di alcune attività. Si pensa a investimenti in attrezzature per la manutenzione del verde e del pulito, in dispositivi per il controllo delle attività e la distribuzione del personale sul territorio, in software per il controllo di gestione e altri progetti che se realizzati porteranno a una modernizzazione del lavoro non solo tecnico operativo, ma anche amministrativo. Ovviamente si dovranno fin da subito effettuare importanti investimenti per l'inizio dei nuovi servizi e in particolare per la pulizia meccanizzata delle caditoie e per i servizi funebri. Di seguito prospetto riepilogativo dei nuovi investimenti programmati che saranno finanziati con le somme derivanti dalla copertura delle perdite del 2018. L'avvio di nuove attività è collegato anche a un'attività formativa del personale per riquificarlo e renderlo in grado di svolgere, un'attività completamente diversa rispetto a quella svolta finora. Per tale motivo verrà predisposto un nuovo piano della formazione.

	2020	2021	2022	2023	2024
Autospurgo canaljet	500.000,00				
Autocarri e automezzi carro funebre	200.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Attrezzature	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Server	30.000,00				
Mobili e Arredi	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
Elaboratori	10.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
	797.020,00	162.021,00	162.022,00	162.023,00	162.024,00

- **Politiche di incentivazione del personale e possibilità di progressioni verticali.**

In un'azienda che svolge fundamentalmente attività labour intensive, non si può prescindere da una politica di incentivazione attraverso le progressioni verticali e il riconoscimento di premi di risultato rapportati ai risultati oggettivamente misurabili. Ciò a maggior ragione qualora vengano affidati nuovi servizi non più a canone ma legati alla



produttività. Per questo si metteranno in atto una serie di iniziative per verificare le modalità di riconoscimento delle progressioni verticali. Si tenterà inoltre di sviluppare un accordo integrativo che preveda un premio di risultato, collegato con le presenze effettive dei lavoratori, con il raggiungimento dell'utile e con altri parametri oggettivi di produttività.

CONCLUSIONI

Nella tabella seguente sono riepilogate le criticità su cui si deve intervenire, le azioni proposte, gli obiettivi e la tempistica. E' indicato inoltre l'impatto sul risultato economico.

RIEPILOGO PIANO DI RISANAMENTO 2019-2023 (valori in Migliaia di euro)					
CRITICITA'	AZIONI	OBIETTIVO MINIMO	TEMPISTICA	IMPATTO ECONOMICO POSITIVO (NEGATIVO) 2019	IMPATTO ECONOMICO POSITIVO (NEGATIVO) ANNI SUCCESSIVI
COSTO DEL PERSONALE ECCESSIVO RISPETTO AL FATTURATO (ESUBERO DEL PERSONALE)	INCENTIVO ALL'ESODO	33 UNITA'	Dal 1/7/19 al 31/19	neutro	€ 1.400
	TRASFERIMENTO PERSONALE AD ALTRE PARTECIPATE	10 UNITA'	Dal 1/6/19	95	270
	BLOCCO STRAORDINARIO	(3000 ORE IN MENO)	Dal 1/4/19 al 31/12/20	€ 40	€ 60
	CLAUSOLA SOCIALE UFFICI GIUDIZIARI	33 UNITA'	Dal 31-dic19	0	858
	FONDO INTEGRAZIONE SALARIALE	RIDUZIONE ORARIO PER 36 MESI	Dal 1/6/20 al 31/5/23		900 nel quinquennio
	TRASFERIMENTO SEGNALETICA	22 UNITA'	Dal 1/1/20		€ 969
	TRASFERIMENTO 2 DIRIGENTI AD ALTRE PARTECIPATE			Dal 1/1/20	0
RIDUZIONE DEL FATTURATO	RIMODULAZIONE CONTRATTO DI SERVIZIO		Dal 1/1/20		- € 4.500 nel quinquennio
	CESSAZIONE APPALTO PULIZIA UFFICI GIUDIZIARI		Dal 31-dic19	0	€-882
	NUOVI SERVIZI VERSO TERZI		Dal 1/1/20	0	1000 anno nel quinquennio
SQUILIBRIO FINANZIARIO	PAGAMENTO COSTANTE DELLE FATTURE DA PARTE DEL COMUNE, COPERTURA PERDITA, ROTTAMAZIONE CARTELLE E RATEIZZAZIONE	OTTENIMENTO DEL DURC E REGOLARITA DI TUTTI I PAGAMENTI	Dal 1/1/2020		
PRODUTTIVITA'	INVESTIMENTI IN MACCHINARI PER INCREMENTO PRODUTTIVITA'	REALIZZAZIONE SERVIZI DI QUALITA' CON MINOR NUMERO DEL PERSONALE A CAUSA DEGLI ESODI - NUOVI SERVIZI.	DAL 1/1/2020		
	AZIONI DI FORMAZIONE	RIQUALIFICAZIONE DEL PERSONALE PER I NUOVI SERVIZI	DAL 1/1/20		
	MOTIVAZIONE DEL PERSONALE: PREMI DI RISULTATO E PROGRESSIONI VERTICALI	INCREMENTO PRODUTTIVITA' E RIDUZIONE ASSENTEISMO		DAL 1/1/20	



Sulla base della tabella soprastante sarà effettuata una rendicontazione trimestrale per valutare la realizzazione di tutti gli interventi proposti in questo piano di risanamento.

Si allega, il prospetto della tempistica degli interventi attraverso il diagramma di GANTT (All. 1).

Considerandogli effetti degli interventi proposti si avrebbe la situazione economica riportata nel prospetto di seguito. Ovviamente gli interventi proposti sono complementari tra di loro, nel senso che in caso di ottenimento di maggiori servizi rispetto a quello preventivato si potranno ridurre gli interventi sul costo del personale e viceversa:

(valori in migliaia di Euro)

Valori in migliaia di euro	Consuntivo 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	Budget 2022	Budget 2023
Fatturato lordo	15.169	14.909	11.896	10.900	10.746	10.296
Rettifiche	1.661	0	0	0	0	0
Fatturato Netto	13.509	14.910	11.900	10.900	10.746	10.296
Manodopera diretta	11.678	10.758	8.002	7.760	7.551	7.151
Costo personale indiretto area tecnica	1.473	1.323	867	867	867	814
Ammortamenti	146	140	279	292	304	316
Materiali, Manutenzione e consumi diversi	695	750	768	768	768	768
Costo del Venduto	13.991	12.972	9.916	9.687	9.491	9.050
Margine di contribuzione	-483	1.937	1.978	1.208	1.254	1.254
Costo personale area amministrativa e servizi generali	752	723	723	723	723	723
Spese Generali	903	606	484	484	484	484
Risultato Operativo Lordo	-2.139	608	771	1	48	38
Proventi (Oneri) finanziari	651	573	287	0	0	0
Utile prima delle Imposte	-2.790	36	485	1	47	38
Imposte d'Esercizio	554	10	145	0	0	0
Utile	-2.235	25	340	1	48	38

Si ritiene che gli interventi proposti porteranno al risanamento dell'azienda.

Catania Multiservizi spa

