

ATTi 310/2018

PIANO INDUSTRIALE 2018-2020

APPROVATO DALL'ORGANISMO DI CONTROLLO ANALOGO DEL 20/02/2018

APPROVATO DAL CDA DEL 20/02/2018

APPROVATO DALL'ASSEMBLEA DEI SOCI DEL 20/02/2018

Sede legale: Stradale Giulio, 15 - 95121 Catania - Tel. 095/7530511 - Fax 095/7530526
E - mail: mailbox@cataniamultiservizi.it Sito Web: www.cataniamultiservizi.it
up@pec.cataniamultiservizi.it
Cap.Soc. € 1.000.000 i.v. - Registro Imprese di Catania n. 03406340871
P.I./C.F. 03406340871 - Rea di Catania n. 232428
Socio unico: Comune di Catania





Catania
Multiservizi spa

PIANO INDUSTRIALE 2018-2020

APPROVATO DALL'ORGANISMO DI CONTROLLO ANALOGO DEL 20/02/2018

APPROVATO DAL CDA DEL 20/02/2018

APPROVATO DALL'ASSEMBLEA DEI SOCI DEL 20/02/2018

Sede legale: Stradale Giulio, 15 - 95121 Catania - Tel. 095/7530511 - Fax 095/7530526
E - mail: mailbox@cataniamultiservizi.it Sito Web: www.cataniamultiservizi.it
up@pec.cataniamultiservizi.it
Cap.Soc. € 1.000.000 i.v. - Registro Imprese di Catania n. 03406340871
P.I./C.F. 03406340871 - Rea di Catania n. 232428
Socio unico: Comune di Catania

PIANO INDUSTRIALE 2018-2020

CATANIA MULTISERVIZI SPA

ASPETTI GENERALI

Il piano industriale di Catania Multiservizi s.p.a. è finalizzato al risanamento economico finanziario della società e, quindi, 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, finora affrontata con interventi congiunturali straordinari e non ripetibili che hanno permesso di limitare le perdite e di non intaccare il capitale sociale.

Le varie modifiche normative che hanno interessato le società pubbliche hanno impedito da qualche anno all'azienda di partecipare alle gare di appalto. Ciò, accompagnato alle difficoltà finanziarie del Comune, che nel piano di rientro, presentato a suo tempo alla Corte dei Conti, si è impegnato a una progressiva riduzione delle spese per i servizi affidati alla nostra azienda (impegno poi mantenuto nel nuovo contratto di servizi), ha portato a una progressiva contrazione del fatturato.

Alla contrazione del fatturato si doveva accompagnare una progressiva riduzione del costo della manodopera e dei costi fissi. Per quanto riguarda i costi fissi non si sono avute significative contrazioni e la struttura tecnica amministrativa è rimasta sostanzialmente immutata. Alla cessazione degli appalti, normalmente avvenivano i licenziamenti del personale operaio specificamente impegnato nell'appalto. Ciò purtroppo per quanto riguarda l'appalto scuole non è stato condiviso dal Tribunale di Catania che ha disposto la reintegra di oltre 130 unità. Come si può immaginare ciò ha comportato una situazione di squilibrio strutturale perché a fronte del costo di 130 operai non c'è più il relativo fatturato (senza contare gli effetti contingenti derivanti da queste sentenze quali le spese derivanti dalle indennità risarcitorie, i contributi arretrati e le spese legali che sono state accantonate nel 2013 e 2014 e non incideranno più sui bilanci futuri).

Analoga situazione si è avuta per l'appalto relativo alla custodia degli uffici giudiziari che dal 30 giugno 2017 è cessato e il personale è rimasto in carico all'azienda. Tra l'altro il problema si ripresenterà nuovamente alla cessazione dell'appalto relativo alla pulizia degli uffici giudiziari ove sono impiegati 34 operai. Tale contratto è stato recentemente prorogato al 30 giugno 2018.

Alla luce di ciò, pur tenendo conto delle cessazioni avute negli anni precedenti si ha un evidente esubero del personale non solo operaio, ma anche impiegatizio derivante, quest'ultimo, da una struttura creata quando il fatturato dell'azienda si attestava intorno ai 22 milioni di euro con un organico che in alcuni periodi ha superato le 1000 unità, mentre nel 2018 il fatturato si attesterà sui 15 milioni con un organico intorno alle 470 unità.

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

ANALISI REDDITUALE	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	STIMA 2017
Fatturato	20.717	19.807	21.573	17.997	16.168	15.762	16.343	16.693	16.357	15.498
Risultato Prima delle Imposte	(4.897)	(207)	637	(1.340)	(876)	€ 540	€ 384	€ 181	(122)	(793)
Utile (Perdita)	(4.808)	(653)	€ 6	(1.429)	(733)	(62)	€ 101	€ 37	(172)	(793)
ORGANICO										
Dirigenti	3	3	2	2	3	€ 3	3	3	3	3
Quadri	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
Impiegati	38	37	37	37	39	39	38	35	35	35
Operai	608	648	606	409	376	426	461	459	440	429
Totale	654	693	650	453	423	473	506	501	482	471

Altro importante problema strutturale che l'azienda affronta ormai da anni è quello finanziario strettamente legato ai tempi di pagamento dei nostri clienti. Lo scorso luglio la società ha ottenuto un affidamento da Banca Sistema attraverso la quale si sono effettuate delle cessioni pro soluto del credito verso il Comune che hanno permesso una riduzione dell'importo immobilizzato.

Al 31 dicembre 2017 il credito complessivo nei confronti del Comune è di 6,7 milioni di euro (al netto delle cessioni pro soluto). Alle difficoltà finanziarie del Comune si aggiunge il

contenzioso relativo agli altri crediti (Ministero dell'Istruzione e Ministero di Giustizia) per un totale di 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	90	3.121	223	664	418	1.100	1.106	6.722

Altri Clienti:	Credito	di cui Contenzioso
Ministero di Grazia e Giustizia	2.173	1.647
Scuole elementari	2.334	2.334
Ministero Istruzione	526	526
	5.033	4.507

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 2017 (valori in migliaia di euro):

DEBITI AL 31 DICEMBRE 2017	
Fornitori	762
Sostare	735
INPS corrente	204
Cartelle esattoriali per INPS rateizzate	6.992
Cartelle esattoriali per INPS non rateizzate	2.547
INPS per contributi dipendenti reintegrati sentenze scuole	1.624
Irap Rateizzata	247
Iva Rateizzata	201
Ires Rateizzata	61
Inail	374
Finanziarie per trattenute ai dipendenti	455
Fondi TFR	208
Erario c/Ritenute Lavoratori dipendenti	1.516
Erario c/lavoratori autonomi	59
Pignoramenti dipendenti	136
	16.121

Come si può notare, la maggior parte del debito riguarda le cartelle esattoriali per contributi INPS non versati, per le quali si potrebbe tentare una rottamazione come vedremo successivamente.

In sintesi le problematiche più importanti che l'azienda ha dovuto affrontare sono state:

- Sentenze sfavorevoli relative ai licenziamenti per cessazione dell'appalto delle pulizie delle scuole elementari;
- Cessazione dell'appalto relativo alla custodia degli uffici giudiziari;
- Contratto di servizi con il Comune di Catania, rinnovato con una riduzione dei corrispettivi;
- Difficoltà finanziarie;
- Difficoltà a realizzare (e quindi fatturare) i servizi richiesti dal Comune, in quanto a causa delle difficoltà finanziarie non si sono potuti realizzare gli investimenti in formazione, attrezzature e automezzi necessari e si sono avute notevoli difficoltà di approvvigionamento con i fornitori;
- Cessazione il prossimo 30 giugno 2018 del servizio di pulizia degli uffici giudiziari che vede impegnate 34 unità.

A fronte di tali problematiche, come si diceva, si è ricorso a delle soluzioni congiunturali:

- Per l'anno 2013, a seguito del riconoscimento da parte del Comune di alcuni debiti fuori bilancio, si sono avute delle sopravvenienze attive derivanti dallo storno del fondo svalutazione crediti e del fondo svalutazione interessi di mora;
- Per l'anno 2014 si è avuta la rinuncia da parte della maggior parte dei lavoratori all'intera tredicesima e a metà della quattordicesima;
- Per l'anno 2015 i lavoratori hanno acconsentito ad una riduzione dell'orario di lavoro a fronte della firma di un contratto di Solidarietà;
- Per l'anno 2016 si sono stornati dei fondi svalutazione crediti a seguito del riconoscimento da parte del Comune di ulteriori Debiti fuori Bilancio; inoltre grazie a un accordo transattivo, a fronte della nostra rinuncia ad alcuni crediti e al contenzioso, sono stati riconosciuti una parte di interessi di mora.

Per l'anno 2017 e gli anni successivi purtroppo non si prevede si possa ricorrere a soluzioni congiunturali. Pertanto è necessario adottare attraverso il piano industriale tutte le

misure possibili per riportare in equilibrio i conti dell'azienda e innescare un circolo virtuoso che porti anche nel medio periodo all'equilibrio finanziario e alla riduzione dell'indebitamento soprattutto verso l'Erario e l'INPS.

PREVISIONI ECONOMICHE

Alla luce del quadro sopra esposto, tenendo quindi conto dell'andamento dei costi e dei ricavi **senza effettuare alcun intervento** si prevede la chiusura dell'esercizio 2017 con una perdita che si dovrebbe attestare intorno ai 793 mila euro. Per l'anno 2018, tenendo conto della recente notizia della proroga fino al 30 giugno 2018 della pulizia degli uffici giudiziari, si avrebbe una perdita di € 1.366 mila euro, mentre nel 2019 e nel 2020 la perdita si attesterebbe intorno ai 2 milioni di euro l'anno. Si veda la tabella sotto riportata (valori in migliaia di euro):

	Preconsuntivo 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020
Fatturato lordo	15.498	14.515	14.074	14.074
Rettifiche	456			
Fatturato Netto	15.042	14.515	14.074	14.074
Manodopera diretta	11.728	11.654	11.770	11.887
Manodopera indiretta	554	522	528	533
Materiali, Manutenzione e consumi diversi	700	750	765	780
Costo del Venduto	12.982	12.926	13.063	13.200
Margine di contribuzione	2.060	1.589	1.011	874
Costi fissi di produzione (di cui costo personale di sede € 1124)	1.441	1.520	1.532	1.543
Spese Generali Amministrative (di cui costo del personale di sede € 647)	1.045	1.031	1.038	1.045
Altre spese (ricavi) operative	158	50	50	50
Risultato Operativo Lordo	-584	-1.011	-1.608	-1.766
Proventi (Oneri) finanziari	-207	-354	-354	-354
Utile prima delle Imposte	-791	-1.366	-1.963	-2.120
Imposte d'Esercizio	2			
Utile	-793	-1.366	-1.963	-2.120

Tali risultati sono influenzati dalla previsione di non applicazione della “clausola sociale” al momento della cessazione del servizio di pulizia degli uffici giudiziari. Se invece tutto il personale al momento della cessazione del servizio passerà alla ditta , la perdita prevista sarà intorno a 1 milione di euro per il 2018 e intorno al 1,2 milioni negli anni successivi. In ogni caso i risultati previsti mettono in forte discussione il futuro della società e la continuità aziendale.

Dai dati esposti emerge infatti un problema strutturale cioè che il fatturato derivante dal contratto di servizi con il Comune di Catania non riesce a coprire tutti i costi aziendali. Ciò si capisce meglio nel prospetto che segue ove sono evidenziati i costi del personale rapportati con il fatturato (Valori in migliaia di euro)

	2017	2018	2019	2020
Fatturato	15.498	14.515	14.074	14.074
MO Diretta	11.729	11.654	11.770	11.887
MO Indiretta	554	522	528	533
Costo del Personale di sede Area Amministrativa	647	711	718	725
Costo del Personale di sede Area Tecnica	1.124	1.172	1.184	1.195
TOTALE COSTO DEL PERSONALE	14.054	14.059	14.200	14.340
% Costo personale sul Fatturato	90,68	96,85	100,89	101,90

Quindi per il risanamento dell'azienda bisogna prima di tutto incidere sul costo del personale che ha rappresentato nel 2017 il 91% del fatturato. Addirittura dal prossimo 30 giugno 2018, con la cessazione del servizio di pulizia degli uffici giudiziari, qualora non si applicherà la clausola sociale nel passaggio del servizio alla ditta subentrante nell'appalto, il costo del personale supererà l'importo del fatturato.

Per tali motivi nelle analisi successive si presupporrà che alla cessazione dell'appalto **si applicherà la clausola sociale**, ormai prevista dal codice degli appalti, anche se da ciò nascerà un sicuro contenzioso, dall'esito incerto, vista l'esperienza relativa all'appalto scuole di

cui abbiamo parlato sopra. Ovviamente il presente piano industriale andrà aggiornato al momento della cessazione dell'appalto in caso di non applicazione della clausola sociale.

INTERVENTI PROPOSTI

COSTO DEL PERSONALE

Il personale operaio risulta tutto impegnato anche se la produttività varia in base all'età, soprattutto nel settore delle pulizie e delle manutenzioni. Considerato che parecchie unità lavorative sono prossime alla pensione si ritiene che una riduzione di tale personale non dovrebbe incidere sulla produttività complessiva e comunque potrebbe essere compensata attraverso investimenti in attrezzature e macchinari più moderni. Inoltre, per quanto riguarda gli impiegati tecnici, amministrativi e i coordinatori si presenta una situazione di esubero derivante dal fatto che la struttura organizzativa fu creata in un momento in cui l'attività dell'azienda era molto più ampia e diversificata, con lavori in tutta Italia, e dipendenti molto più numerosi. Per questo motivo una riduzione del personale impiegatizio non comporterebbe scompensi nel normale espletamento delle attività. Complessivamente si ritiene che per risolvere lo squilibrio economico agendo **solo sul costo del personale**, si dovrebbe ridurre l'organico di una quarantina di unità. Per tale motivo l'azienda ha effettuato una ricognizione del personale in servizio ai sensi dell'art.25 del D.Lgs. 175/2016 e ha inviato agli uffici preposti della Regione un elenco dei profili delle unità eccedenti. Tale elenco comprende 29 operai , 7 impiegati, 1 quadro e 1 dirigente.

Gli strumenti proposti per ridurre il costo del personale sono i seguenti.

- **Incentivazione all'esodo;**

Il primo strumento che si intende utilizzare riguarda la riduzione del personale da effettuare con metodi indolori basati sulla volontarietà. Sono stati individuati 35 dipendenti che hanno un'età prossima alla pensione e sono state contattati per verificare la disponibilità a essere licenziati erogando un incentivo pari alla differenza tra la Naspi e la retribuzione attuale per il periodo fino alla pensione e comunque per un massimo di 2 anni. Circa 20 dipendenti hanno manifestato la loro disponibilità, altri sono incerti. Alla data di stesura della presente relazione, a seguito dell'autorizzazione che l'Organismo di Controllo Analogico ha già dato

all'operazione, 17 lavoratori hanno già aderito. Il costo dell'operazione ad oggi è stato di € 330 mila a fronte di un risparmio annuo di € 453mila. Ovviamente nel 2018 il vantaggio netto sarà pari alla differenza tra l'incentivo e il risparmio. Non è prevedibile se altri lavoratori aderiranno, si prevede comunque, oltre all'importo già speso, un'ulteriore spesa di € 200 mila da coprire con la corrispondente riduzione del costo del personale.

- **Trasferimento di personale ad altre partecipate;**

Si è chiesta all'Organismo di Controllo analogo la possibilità di trasferire personale ad altre partecipate che hanno chiesto l'autorizzazione al Comune di effettuare assunzioni (anche interinali) oppure utilizzando i canali della legge Madia, che prevede la formazione degli elenchi regionali degli esuberanti (art.25 d.lgs. 175/2016). Per tale motivo, come detto, è stato regolarmente presentato entro il 30 novembre 2017 un elenco del personale in esubero alla Regione Siciliana. Tale elenco ovviamente deve essere modificato alla luce degli esodi già avvenuti. Al momento solo Sostare ha fatto richiesta di un legale e di un informatico, che, inizialmente saranno "distaccati" per essere poi trasferiti definitivamente.

- **Riduzione straordinario;**

Durante l'anno 2017 si è ricorso a circa 5.000 ore di straordinario, che hanno inciso sul bilancio per un importo pari a €75 mila, nei settori manutenzioni e segnaletica stradale effettuato nell'ultima parte dell'anno per recuperare il minor fatturato nella prima parte dell'anno a causa della difficoltà di approvvigionamento delle materie prime (soprattutto bitume e vernice per segnaletica stradale). Grazie agli interventi finanziari programmati questo problema quest'anno non dovrebbe sussistere e si otterrà una riduzione dello straordinario di almeno un 20% (per un importo di circa €15.mila).

L'utilizzo degli strumenti di cui sopra, in base ai risultati finora raggiunti (considerando acquisito anche il trasferimento di 2 unità a Sostare), computando anche il personale che non ha aderito all'esodo, ma che verrà licenziato nel corso dell'anno per raggiunti limiti di età o per altri motivi, porterà a una riduzione del personale di 26 unità riducendo l'esubero a sole 12 unità (7 operai, 4 impiegati e 1 dirigente). Ciò porterà a un risparmio a regime nel 2019 di € 790 mila. Purtroppo nel 2018 il risparmio sarà di sole € 287 mila, a causa del costo degli incentivi e per la tempistica degli altri esodi che avverrà nel corso dell'anno. Tali risparmi rappresentano un

ottimo risultato, ma non saranno sufficienti a riportare il Bilancio 2018 in pareggio. Si ritiene pertanto che si debba insistere per verificare la possibilità di trasferire altro personale alle partecipate del Comune che ne abbiano bisogno. Contemporaneamente si propongono altri strumenti di intervento, nel caso non si riescano ad ottenere altri risparmi in questa voce. Nella tabella seguente sono riepilogate le variazioni dell'organico nel prossimo triennio, alla luce degli interventi già effettuati (considerando l'applicazione della clausola sociale e quindi il passaggio alla ditta subentrante nell'appalto di 33 unità a decorrere dal 30 giugno 2018) e il relativo costo previsto:

ORGANICO					
	N. DIPENDENTI A FINE ANNO 2017	N. DIPENDENTI A FINE I TRIMESTRE 2018	N. DIPENDENTI A FINE II TRIMESTRE 2018	N. DIPENDENTI A FINE III TRIMESTRE 2018	N. DIPENDENTI A FINE IV TRIMESTRE 2018
MANODOPERA DIRETTA	425	409	375	374	371
Manodopera indiretta	11	10	10	10	10
Sede					
Area Tecnica	21	20	19	19	19
Area Amministrativa	14	14	13	13	13
Totale Sede	35	34	32	32	32
TOTALE COSTO PERSONALE	471	453	417	416	413

COSTO DEL PERSONALE				
	ANNO 2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020
MANODOPERA DIRETTA (1)	11.729	11.075	10.235	10.235
Manodopera indiretta	554	523	472	472
Area Tecnica	1.124	1.095	1.078	1.078
Area Amministrativa	647	676	659	659
Totale Sede	1.771	1.771	1.737	1.737
TOTALE COSTO PERSONALE	14.054	13.369	12.444	12.444

FATTURATO

- **Modifica schede tecniche del contratto di servizi;**

Si è già concordato con l'organo di controllo analogo, cui è stata presentata la prima stesura del piano industriale, di effettuare delle riunioni con i vari direttori, responsabili dell'esecuzione dei servizi a noi affidati, per la revisione delle schede tecniche allegate al contratto al fine di razionalizzare l'utilizzo delle risorse previste alla luce delle modifiche richieste dagli stessi direttori durante il 2017 e nei primi mesi del 2018.

Un primo intervento dovrebbe riguardare la modifica della scheda tecnica relativa al servizio manutenzione strade e al servizio traslochi e facchinaggio. Sarebbe auspicabile, come già fatto nella manutenzione edifici, che il corrispettivo venga determinato in modo che copra il costo del personale e il costo dei materiali, in considerazione dei continui incrementi di richieste da parte del comune. Questo sarebbe in linea anche con il nuovo codice degli appalti che prevede che negli affidamenti di servizi labour intensive debba essere garantita la copertura dei costi del personale.

Da rivedere sicuramente la scheda tecnica del servizio di custodia, a causa del notevole incremento dei servizi richiesti. Tali maggiori servizi possono essere finanziati attraverso la revisione della scheda tecnica degli impianti sportivi in quanto, a seguito dell'affidamento a privati della gestione di alcuni impianti, il servizio di pulizia si è ridimensionato.

Si potrebbero liberare risorse inoltre dal servizio di "consulenza nella gestione delle politiche cosiddette comunitarie e su tutti gli incentivi comunitari nazionali e regionali" (ex Investiacatania). Nel contratto di servizi è previsto l'affidamento di tale servizio per un importo annuo di € 150 mila. L'amministrazione però non ha richiesto tale servizio e quindi non possiamo fatturarlo. Si potrà stabilire o la ripresa del servizio oppure che la cifra venga resa disponibile per altri servizi da affidare alla società.

Da rivedere anche la scheda tecnica del pulito, in considerazione della revisione delle superfici.

Per quanto riguarda la scheda tecnica sulla manutenzione del verde, l'onere dello smaltimento dei rifiuti (che incide sul nostro bilancio per circa 50 mila euro) sarà a carico del comune.

Sarà inoltre applicato l'art.5, comma 3, del contratto di servizi che stabilisce l'aggiornamento annuo dei corrispettivi sulla base dell'inflazione nella misura dell'indice Istat

ufficialmente rilevato che per l'anno 2017 è dello 0,8%. Nelle nostre stime tale variazione inciderà per circa €87 mila.

- **Affidamento di nuovi servizi da parte del Comune di Catania e di altre partecipate del Comune;**

Il Comune potrebbe affidare il nuovo servizio di rimozione impianti pubblicitari con la relativa gestione amministrativa. E' stata già predisposta la scheda tecnica di questo servizio con un impegno di spesa per l'anno 2017 di €30 mila. Nel piano industriale si sono inserite prudenzialmente, in attesa dell'approvazione del bilancio del comune, € 125 mila per questo nuovo servizio.

Saranno inoltre coinvolte le altre società partecipate comunali per l'affidamento di servizi alla nostra azienda anziché all'esterno. Si forniscono di seguito i servizi che le nostre maestranze potrebbero effettuare:

1. pulizia e l'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. fornitura, installazione e manutenzione cordoli BRT;
6. 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);
7. minuto mantenimento edile e manutenzione impianti idrico-sanitari;
8. servizi di tumulazione e altri servizi cimiteriali;
9. 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.
10. Servizi amministrativi e gestionali
11. Altro: personale dedicato a specifici servizi richiesti dalle aziende (es. lettori contatori, rilevatori dati per censimenti e inventari).

I costi dei servizi sarebbero parametrati sulla base delle convezioni Consip o prezzi medi presenti su MEPA. Dai primi incontri che la direzione partecipate ha effettuato con le altre

partecipate, sembra emergere la volontà di Sidra di affidarci il servizio di decespugliamento delle aree dove sono ubicati i pozzi.

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

Si tornerà inoltre a offrire servizi sul mercato, considerando che nella riforma delle società partecipate è prevista la possibilità di effettuare servizi fino al 20% del fatturato a favore di clienti terzi. Presupposto è la modifica dello statuto la cui bozza da noi predisposta è stata presentata al Comune e si attende l'approvazione del Consiglio Comunale prima della convocazione dell'Assemblea Straordinaria. I servizi che offriremo sul mercato sono quelli visti sopra e si tenderà per la ricerca dei clienti la via dell'iscrizione sul Mepa o l'istituzione di un ufficio per l'espletamento delle gare. Altro presupposto per poter effettuare ciò è la regolarità del Durc.

Si è stimato che **gli interventi sul fatturato proposti incidano sul bilancio del Comune per soli € 125 mila per gli impianti pubblicitari e per € 87 mila per l'applicazione dell'indice Istat**. Nella nostra previsione inoltre si è inserito un **ulteriore incremento del fatturato di € 526 mila rispetto al 2017 (senza considerare l'effetto degli uffici giudiziari) derivante dalla razionalizzazione delle schede tecniche e quindi senza incidere sul bilancio del Comune**. Nella tabella seguente viene riepilogato l'andamento del fatturato, tenendo conto degli interventi proposti. Nella stima non si è tenuto conto di nuovi servizi da fornire alle altre partecipate o a terzi. Inoltre si è considerato l'utilizzo dell'intero importo che il Comune stanziava a favore del contratto di servizi, senza per adesso ripartire gli importi tra i singoli servizi in maniera diversa da quella attuale (ciò perché al momento la modifica delle schede tecniche è appena iniziata e richiede un po' di tempo prima che sia finalizzata).

		PRECONSUNTIVO 31/12/2017	BUDGET 2018	BUDGET 2019	BUDGET 2020
1	Pulizia e igiene ambientale Edifici Comunali	2.456.379	2.476.030	2.476.030	2.476.030
2	Pulizia Impianti Sportivi Comunali a gestione diretta	450.000	453.600	453.600	453.600
3	Custodia e vigilanza non armata di locali e Aree Comunali, Impianti Sportivi + Servizio di Custodia Solaria	3.205.446	3.163.524	3.163.524	3.163.524
4	Manutenzione e gestione delle Aree verdi, delle Strade Alberate e dei Parchi Gioco Comunali	3.986.590	4.018.482	4.018.482	4.018.482
5	Pulizia e custodia Servizi Igienici Pubblici	769.524	775.922	775.922	775.922
6	Trasloco e Facchinaggio	226.485	252.000	252.000	252.000
7	Manutenzione integrata edifici	866.902	1.030.773	1.030.773	1.030.773
8	Manutenzione Stradale	388.218	600.000	600.000	600.000
9	Manutenzione Segnaletica Orizzontale	1.200.000	1.209.600	1.209.600	1.209.600
10	Servizi in sostituzione di Politiche Comunitarie	-	150.000	150.000	150.000
11	Assistenza tecnica per la valorizzazione del patrimonio immobiliare	100.000	100.000	100.000	100.000
	Oneri della sicurezza dovuti a rischi interferenti	70.247	-	-	-
	Rimozione impianti pubblicitari	-	125.000	125.000	125.000
	TOTALE FATTURATO COMUNE DI CATANIA	13.719.791	14.354.931	14.354.931	14.354.931
				-	-
	Servizio di Pulizia Uffici Giudiziari	1.129.747	441.203		-
	Servizio di Custodia Uffici Giudiziari	548.591		-	-
	Illuminazione Votiva	100.000	100.000	100.000	100.000
	TOTALE FATTURATO ALTRI CLIENTI	1.778.338	541.203	100.000	100.000
	TOTALE	15.498.130	14.896.134	14.454.931	14.454.931

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 regolare pagamento solo degli stipendi, mentre l'azienda non è in regola oltre che con i Fornitori, anche con l'Inps e l'Erario. L'irregolarità del Durc ha portato anche al blocco dei pagamenti da parte dell'altro cliente, il Ministero di Giustizia, che paga la parte del credito non in contenzioso direttamente all'Inps. Ovviamente ciò ha portato gravi conseguenze anche sul bilancio per sanzioni e interessi.

Le previsioni di questo piano industriale sono state fatte sulla base di un flusso finanziario costante da parte del Comune pari al fatturato mensile (1,1 milioni). Per i periodi di maggiore impegno finanziario (pagamento retribuzioni aggiuntive e rottamazione) si continuerà a utilizzare l'affidamento ricevuto da Banca Sistema di 10 milioni di euro. Il ricorso alle cessioni pro soluto ha un costo massimo annuo di 5,50 %, quindi, visto l'utilizzo dell'intero castelletto, si avrà **un aggravio di oneri finanziari di € 550 mila, che incide notevolmente nelle nostre previsioni economiche e sull'esubero "economico" del personale**. Di seguito un prospetto riepilogativo delle cessioni pro soluto effettuate ad oggi da cui si evince che l'importo dell'affidamento è competentemente esaurito e che comunque il Comune sta provvedendo sistematicamente al pagamento delle fatture cedute.

Numero istanza	Importo cessione A	Importo erogato	Valuta incasso cessione	Importo pagato dal Comune B	Data pagamento del Comune a Banca Sistema	Importo cessione non ancora pagata dal Comune A-B
59	106.051	84.741	01/08/2017	106.051	22/11/2017	-
58	-					-
53	1.291.443	1.033.154	03/08/2017			1.291.443
54	569.271	455.417	20/07/2017	569.271	22/11/2017	-
49	441.821	353.457	21/07/2017	389.135	22/11/2017	52.686
50	133.060	106.448	21/07/2017			133.060
52	1.171.475	936.913	05/09/2017			1.171.475
75	1.282.363	1.025.216	06/10/2017	515.015	26/01/2018	767.348
76	1.130.680	904.544	20/10/2017	1.130.680	26/01/2018	-
55	373.545	298.836	30/10/2017			373.545
56	317.616	254.093	30/10/2017			317.616
57	371.641	297.313	30/10/2017			371.641
101	1.328.863	1.063.091	29/11/2017			1.328.863
102	931.062	744.849	29/11/2017			931.062
112	1.514.190	1.211.352	19/12/2017			1.514.190
121	1.756.075	1.404.860	02/02/2017			1.756.075
	12.719.155	10.174.282		2.710.152		10.009.003

ROTTAMAZIONE CARTELLE ESATTORIALI

Strettamente collegato sia con il problema finanziario che con il risultato economico del 2018 è l'altro grande intervento che si realizzerà, la rottamazione delle cartelle esattoriali. Di seguito un riepilogo delle cartelle esattoriali rottamabili.



	importo	sanzioni	aggio	interessi di mora	diritti e spese	totale
totale cartelle rottamabili	9.030.196	403.339	524.878	236.018	1.504	10.195.935
di cui :						
rateizzate ante 2017	3.415.790	98.472	197.539	82.794	1.237	3.795.832
non rateizzate ante 2017	292.235	10.707	19.241	11.292	244	333.719
non rateizzate 2017	1.518.096	41.966	72.035	19.250	24	1.651.370
rateizzazioni decadute per mancato pagamento	3.804.075	252.194	236.063	122.682	0	4.415.014

La rottamazione porterà a una sopravvenienza attiva di oltre 400 mila euro per tutte le sanzioni accantonate, oltre a un risparmio degli interessi di mora che ancora continuano a maturare e ad un ricalcolo dei compensi di riscossione.

L'azienda presenterà la richiesta di rottamazione per tutte le cartelle, ma l'importo totale delle cartelle da rottamare è di 9 milioni di euro, al netto delle sanzioni, da pagare come da seguente tabella:

1^ IPOTESI: si rottamano tutte le cartelle	RATE					
	TOTALE	31/07/2018	30/09/2018	31/10/2018	30/11/2018	28/02/2019
cartelle 2016 e precedenti	7.512.100			2.504.033	2.504.033	2.504.033
cartelle 2017	1.518.096	303.619	303.619	303.619	303.619	303.619
	9.030.196	303.619	303.619	2.807.652	2.807.652	2.807.652

Come si può notare le rate relative alle cartelle antecedenti al 2017 sono solo 3 e porteranno a un impegno finanziario che al momento non sappiamo se riusciremo a sostenere. Il Comune dovrebbe pagare tutti i nostri crediti arretrati e dovremmo nel frattempo incassare tutti gli altri crediti, anche quelli in contenzioso.

Si può prevedere, in alternativa la rottamazione delle sole cartelle per le quali non si è ottenuta la rateizzazione e continuare a pagare le rate di quelle rateizzate. In tal caso si avrebbe la seguente situazione:

2^ IPOTESI: si rottamano solo le cartelle senza rateizzazione	RATE					
	TOTALE	31/07/2018	30/09/2018	31/10/2018	30/11/2018	28/02/2019
cartelle 2016 e precedenti non rateizzate	4.096.310			1.365.437	1.365.437	1.365.437
cartelle 2017	1.518.096	303.619	303.619	303.619	303.619	303.619
	5.614.406	303.619	303.619	1.669.056	1.669.056	1.669.056

Questa soluzione, che comunque richiede anche essa uno sforzo finanziario non indifferente, limiterebbe il vantaggio economico. Infatti le sanzioni risparmiate sarebbero di circa 300 mila euro oltre gli interessi di mora. Pertanto abbiamo stimato un effetto sul budget 2018 di 400 mila euro. Ciò permetterebbe di chiudere in pareggio anche il 2018 e non solo gli anni successivi, in cui si avranno a regime i risparmi sul personale.

Si utilizzerà inoltre il meccanismo previsto dal D.L. 31 maggio 2010 n. 78 e ss m i che prevede la possibilità di compensare i crediti certificati nei confronti degli enti pubblici con le somme dovute a seguito di iscrizione a ruolo ivi comprese le rate relative all'istanza di rottamazione.

INCREMENTO DELLA PRODUTTIVITA'

Si propongono infine una serie di interventi volti all'incremento della produttività del lavoro e della qualità dei servizi resi.

- Investimenti

E' stato predisposto un piano degli investimenti volto all' ammodernamento del parco automezzi e alla meccanizzazione, ove possibile, di alcune attività. Anche questo richiede una certa disponibilità finanziaria. Sono previsti 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 tanti altri progetti che se realizzati porteranno a una modernizzazione del lavoro non solo tecnico operativo, ma anche amministrativo. Di seguito il piano degli Investimenti:

	Investimenti 2018
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	
Software capitalizzato	€ 20.710
Spese di ristrutturazione autoparco	€ 60.000
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	€ 80.710
IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	
Mobili e arredi	€ 5.000
Macchine d'ufficio (fax, fotocopiatrici, modem, lavagna luminosa)	€ 1.000
Elaboratori	€ 6.600
Attrezzature diverse (carrelli, aspirapolvere, decespugliatori, rasaerba, motoseghe, attrezzature varie)	€ 53.090
TOTALE	€ 65.690
ALTRI BENI	
Autovetture	€ 12.000
Automezzi (1)	€ 270.000
Altri beni materiali (tablet o smartphone per coordinatori, assistenti tecnici e referenti di cantiere)	€ 20.100
TOTALE	€ 302.100
TOTALE IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	€ 367.790
TOTALE	€ 448.500

- **Formazione;**

Di fondamentale importanza anche l'attività di formazione del personale. E' stato predisposto un piano di formazione, finanziato dal Fonarcom, che prevede interventi formativi sia sulla sicurezza, ma anche per la formazione di alcune figure professionali, al momento carenti. Uno dei motivi per cui non si riesce a realizzare l'intero fatturato, deriva dalla carenza di personale qualificato e specializzato da adibire ad alcune attività nella manutenzione degli immobili, delle strade, del verde. Questo tema è strettamente collegato con quello successivo relativo alle politiche di incentivazione del personale e del riconoscimento delle progressioni verticale

MODULO	Ore modulo a edizione	N. DISCENTI A EDIZIONE	N. EDIZIONI	tot. ore	tot discenti
Aggiornamento dei lavoratori sulla sicurezza	6	25	18	108	450
Operatore trattori agricoli e forestali - Qualifica	16	3	1	16	3
Operatore piattaforme di lavoro mobili elevabili - Qualifica	16	9	1	16	9
Aggiornamento Rappresentante dei Lavoratori per la Sicurezza	8	3	1	8	3
Addetto al primo soccorso in azienda - Qualifica	16	20	1	16	20
Qualifica Addetto Evacuazione e Prevenzione Incendi - Rischio Medio	8	20	2	16	40
Operatore escavatore idraulico - Qualifica	16	6	2	32	12
Preposto e addetto al montaggio e smontaggio ponteggi	28	6	1	28	6
Formazione per Preposti - Qualifica	8	5	1	8	5
Formazione degli addetti ai lavori elettrici	24	10	1	24	10
Formazione addetti all'uso del rullo compattatore	8	6	2	16	12
Operatore terne- Qualifica	10	3	1	10	3
				298	573

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

Un'azienda come la nostra che svolge fondamentalmente attività labour intensive, non può prescindere da una politica di incentivazione attraverso le progressioni verticali e il riconoscimento di premi di risultato parametrati a risultati oggettivamente misurabili. Per questo sono in corso una serie di iniziative tramite i nostri legali per verificare le modalità di riconoscimento delle progressioni verticali e abbiamo richiesto, tramite il Comune, un parere alla Corte dei Conti. 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 INDUSTRIALE 2018 – 2020					
CRITICITA'	AZIONI	OBIETTIVO MINIMO	TEMPISTICA	IMPATTO ECONOMICO POSITIVO (NEGATIVO) 2018	IMPATTO ECONOMICO POSITIVO (NEGATIVO) ANNI SUCCESSIVI
COSTO DEL PERSONALE ECCESSIVO RISPETTO AL FATTURATO (ESUBERO DL PERSONALE)	INCENTIVO ALL'ESODO	17 UNITA'	31-gen-18	87.000	453.000
	TRASFERIMENTO PERSONALE AD ALTRE PARTECIPATE	2 UNITA'	28-feb-18	68.000	102.000
	RIDUZIONE STRAORDINARIO	20% (1000 ORE IN MENO)	31-dic-18	15.000	15.000
	LICENZIAMENTO PERSONALE IN ETA' PENSIONABILE	7 UNITA'	30-nov-18	117.000	222.000
	CLAUSOLA SOCIALE UFFICI GIUDIZIARI	34 UNITA'	30-giu-18	419.000	838.000
DIFFICOLTA' DI REALIZZARE I SERVIZI PREVISTI NEL CONTRATTO DI SERVIZI E QUINDI MINOR FATTURATO	MODIFICA SCHEDE TECNICHE DEL CONTRATTO DI SERVIZI RELATIVE A CUSTODIA, PULIZIA IMPIANTI SPORTIVI E EX INVESTIACATANIA	RIUTILIZZARE STANZIAMENTI PER EXINVESTIACATANIA E PER PULIZIA IMPIANTI SPORTIVI PER EFFETTUARE I SERVIZI AGGIUNTIVI DI CUSTODIA RICHIESTI	28-feb-18	150.000	150.000
	PASSAGGIO A CANONE MANUTENZIONE STRADE	FATTURARE L'INTERO IMPORTO DEL CONTRATTO PARI A € 600 MILA	DAL 1/3/2018	212.000	212.000
IMPORTI DEL CONTRATTO DI SERVIZI STANZIATI NEL BILANCIO DEL COMUNE INSUFFICIENTI A COPRIRE I COSTI DEL PERSONALE E GLI ALTRI COSTI	AFFIDAMENTO DAL COMUNE DEL NUOVO SERVIZIO RIMOZIONE E GESTIONE IMPIANTI PUBBLICITARI	STANZIAMENTO DA PARTE DEL COMUNE DI ALMENO € 125000	DAL 1/7/2018	125.000	125.000
	RICONOSCIMENTO DELL'INCREMENTO IN BASE ALL'INDICE ISTAT PREVISTO NEL CONTRATTO DI SERVIZI	0,8% DEL FATTURATO A CANONE	DAL 1/1/18	70.000	70.000
	INCONTRI A CURA DELLA DIREZIONE PARTECIPATE PER VERIFICARE L'AFFIDAMENTO ALLA SOCIETA' DI SERVIZI DA PARTE DI ALTRE PARTECIPATE DEL COMUNE	NON QUANTIFICABILE	30-apr-18	0	0
	ACCELERAZIONE DELL'ITER DI MODIFICA DELLO STATUTO PER AUTORIZZARCI A EFFETTUARE SERVIZI A TERZI NEL LIMITE DEL 20%	NON QUANTIFICABILE	30-apr-18	0	0
FLUSSO FINANZIARIO RIDOTTO	IN ALTERNATIVA A UN PAGAMENTO COSTANTE DELLE FATTURE DA PARTE DEL COMUNE, UTILIZZO AFFIDAMENTO BANCA SISTEMA TRAMITE CESSIONE PRO SOLUTO DEL CREDITO PER UN IMPORTO MEDIO DI 10 MILIONI	OTTENIMENTO DEL DURC E REGOLARITA' DI TUTTI I PAGAMENTI	31-dic-18	-420.000	-370.000
PRODUTTIVITA'	INVESTIMENTI IN MACCHINARI PER INCREMENTO PRODUTTIVITA'	REALIZZAZIONE SERVIZI DI QUALITA' CON MINOR NUMERO DEL PERSONALE A CAUSA DEGLI ESODI	31-dic-18		
	AZIONI DI FORMAZIONE	300 ORE DI FORMAZIONE			
	MOTIVAZIONE DEL PERSONALE: PREMI DI RISULTATO E PROGRESSIONI VERTICALI	RIDUZIONE ORE DI ASSENTEISMO DEL 10%	31-dic-18		
ECCESSIVO INDEBITAMENTO VERSO L'INPS E L'ERARIO	ROTTAMAZIONE CARTELLE ESATTORIALI	RISPARMIO SANZIONI E INTERESSI DI MORA	RATE DAL 1/7/2018 AL 28/2/2019	400.000	0
				1.243.000	1.817.000

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

Considerando gli effetti degli interventi proposti sul costo del personale realisticamente realizzabili (esodo 17 unità, 7 pensionamenti, 2 trasferiti ad altre partecipate), la concessione di nuovi servizi comunali per €125 mila oltre all'incremento Istat (fermo restando l'utilizzo completo di tutte le risorse attualmente destinate dal Comune al nostro contratto), e tenendo conto degli effetti positivi della rottamazione sul 2018, si arriverebbe a un piccolo utile per ognuno dei prossimi tre esercizi. Si veda il prospetto di seguito. Ovviamente gli interventi proposti sono complementari tra di loro: l'obiettivo è recuperare circa 1,3 milioni di euro o attraverso una riduzione dei costi o attraverso un incremento del fatturato.

	PRECONSUNTIVO 31/12/2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020
Fatturato lordo	15.498.130	14.896.134	14.454.931	14.454.931
Rettifiche	456.027			
Fatturato Netto	15.042.102	14.896.134	14.454.931	14.454.931
Manodopera diretta	11.728.667	11.074.595	10.234.877	10.234.877
Manodopera indiretta	553.517	522.286	472.092	472.092
Materiali, Manutenzione e consumi diversi	700.000	700.000	714.000	728.280
Costo del Venduto	12.982.183	12.296.882	11.420.969	11.435.249
Margine di contribuzione	2.059.919	2.599.252	3.033.962	3.019.682
Costi fissi di produzione	1.440.577	1.442.819	1.426.105	1.442.819
Spese Generali Amministrative	1.045.209	996.034	978.777	978.777
Altre spese (ricavi) operative (Rottamazione cartelle)	157.585	-400.000		
Risultato Operativo Lordo	-583.452	560.400	629.080	598.086
Proventi (Oneri) finanziari	-206.783	-550.000	-500.000	-400.000
Utile prima delle Imposte	-790.235	10.400	129.080	198.086
Imposte d'Esercizio	2.448			
Utile	-792.683	10.400	129.080	198.086

Di seguito invece l'andamento trimestrale del 2018:

	Budget 2018	1° TRIMESTRE 2018	2° TRIMESTRE 2018	3° TRIMESTRE 2018	4° TRIMESTRE 2018
Fatturato lordo	14.896.134	3.803.084	3.803.084	3.644.983	3.644.983
Fatturato Netto	14.896.134	3.803.084	3.803.084	3.644.983	3.644.983
Manodopera diretta	11.074.595	3.122.556	2.802.526	2.584.243	2.565.270
Manodopera indiretta	522.286	168.217	118.023	118.023	118.023
Materiali, Manutenzione e consumi diversi	700.000	175.000	175.000	175.000	175.000
Costo del Venduto	12.296.882	3.465.773	3.095.549	2.877.266	2.858.293
Margine di contribuzione	2.599.252	337.311	707.535	767.716	786.690
Costi fissi di produzione	1.442.819	369.062	360.705	356.526	356.526
Spese Generali Amministrative	996.034	257.637	249.008	244.694	244.694
Altre spese (ricavi) operative	-400.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
Risultato Operativo Lordo	560.400	-189.387	197.822	266.496	285.470
Proventi (Oneri) finanziari	-550.000	-137.500	-137.500	-137.500	-137.500
Utile prima delle Imposte	10.400	-326.887	60.322	128.996	147.970
Imposte d'Esercizio		0			
Utile	10.400	-326.887	60.322	128.996	147.970

Si ribadisce che tutti i conteggi sopra esposti presuppongono la piena applicazione della clausola sociale nella cessazione dell'appalto di pulizia degli uffici giudiziari. In caso contrario si dovrebbe recuperare un ulteriore importo di circa 900 mila euro, sempre tramite gli interventi proposti.

CATANIA MULTISERVIZI SPA