

PIANO DI RISANAMENTO

Vers. Def_1

Sede: P.zza Pace, n. 1
Tel e fax: 081-5373512

80041 Boscoreale (NA)
e-mail: info@ambientereale.it

Premessa

Con deliberazione n° 56 del 02 ottobre 2018 avente ad oggetto: 'Azienda speciale Ambiente Reale Provvedimenti, il Consiglio Comunale ha stabilito di assumere le necessarie determinazioni finalizzate a:

- Dare mandato al Sindaco di nominare un *Commissario liquidatore a cui conferire l'incarico di valutare la sussistenza dei presupposti per una reviviscenza dell'organismo partecipato prima di avviare la procedura di messa in liquidazione dell'Azienda medesima.*

Con successiva deliberazione n°111 del 06 maggio 2019, il Consiglio Comunale ha stabilito - stante il progetto di gestione integrata del servizio di igiene urbana e l'analisi delle criticità emerse, presentato dal Commissario in data 28 febbraio 2019 - di:

- *affidare al Commissario medesimo l'adozione dei provvedimenti necessari a prevenire l'aggravamento della crisi, a correggerne gli effetti e ad eliminarne le cause attraverso un idoneo piano di risanamento mirante al riequilibrio sia economico - patrimoniale che finanziario.*

❖ Descrizione Azienda Speciale

Denominazione: AMBIENTE REALE

Sede legale: P.zza Pace n. 1 Boscoreale (NA) 80041

Sede operativa: via dei Gesuiti n. 3 Boscoreale (NA)

Capitale di dotazione: - Euro 69.995,00

Con delibera di Consiglio Comunale n. 35 del 30/06/2009 veniva costituita l'Azienda Speciale "Ambiente Reale", in house, interamente partecipata dal Comune di Boscoreale, a cui si affidava l'organizzazione, la gestione e l'erogazione del servizio di igiene urbana sull'intero territorio comunale secondo le modalità individuate nel "Piano di Gestione Integrata dei rifiuti".

Con contratto di servizio del 29/09/2009, registrato all'Agenzia delle Entrate di Napoli - Ufficio Napoli 3 - in data 06/10/2009 al n. 9752, il Comune di Boscoreale affidava per un periodo di anni 5 (cinque) a far data dal 01/10/2009 e fino a tutto il 30/09/2014 all'Azienda Speciale Ambiente Reale le seguenti attività:

- servizio di raccolta differenziata integrata domiciliare con il sistema cosiddetto "porta a porta";
- trasporto dei rifiuti presso gli impianti di destinazione appositamente individuati dal Comune;
- spazzamento manuale e meccanizzato del suolo pubblico;
- gestione del centro di raccolta comunale realizzato dal Comune in Via dei Gesuiti, 3 ai sensi del DM 8 aprile 2008 e smi.

SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA DELL'AZIENDA.

Va preliminarmente considerato che l'Azienda pur avendo servizi affidati in privativa e con metodo tariffario di copertura dei costi ed investimenti, presenta una sottocapitalizzazione derivante principalmente dal conseguimento di risultati economici negativi con peggioramento crescente dell'indebitamento finanziario corrente (i relativi dati saranno rappresentati nel corso della relazione).

Il decreto legislativo n° 175/2016 recante il Testo Unico in materia di Società a partecipazione pubblica, all'articolo 6 prevede che le società soggette a controllo pubblico adottino - su proposta dell'Organo di vertice societario - uno specifico programma di valutazione del rischio aziendale.

Tale disposizione è collegata con quella prevista nell'articolo 14 del medesimo decreto legislativo 175/2016, il quale prevede che, qualora affiorino nel programma di valutazione del rischio, uno o più indicatori di una potenziale crisi aziendale, l'Organo di vertice della Società a controllo pubblico deve adottare, senza nessuno indugio, i provvedimenti che si rendono necessari per arrestare l'aggravamento della crisi, per circoscriverne gli effetti ed eliminarne le cause attraverso un idoneo piano di risanamento.

Il presente documento è stato predisposto in ottemperanza alle disposizioni normative sopracitate, alle direttive del Consiglio Comunale fissate con deliberazione n° 111/19.

Le finalità dello scrivente Organo Amministrativo sono, per l'appunto, la interruzione del circolo vizioso nel quale è incorso l'Azienda, individuando le criticità amministrative e finanziarie che ne hanno determinato la crisi e creando, consequenzialmente, i presupposti per la realizzazione di risultati positivi con miglioramento dell'indebitamento finanziario corrente, assolvendo le posizioni pregresse oggetto del piano di rientro attraverso il miglioramento della gestione del circolante.

STRUMENTI UTILIZZATI

In forza delle strategie aziendali in essere ed alle efficaci relazioni dirette dal management aziendale con gli stakeholders coinvolti nel processo di risanamento dell'azienda speciale sono state approvate **le delibere di C. C. n. 156 del 06/08/2019, e n° 185 del 04/11/2019** con le quali:

1. l'Amministrazione comunale ha deciso per la "reviviscenza dell'organismo partecipato" alla quale deve corrispondere uno specifico e concreto pubblico interesse, la cui esistenza va interpretata alla luce degli scopi istituzionali e della necessità di perseguire canoni di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa soprattutto in termini di razionalità economica, valutazione e motivazione del caso di specie;

Sono stati approvati:

2. **lo statuto aziendale** adeguato al Testo Unico sulle partecipazioni pubbliche di cui al D.lgs 175/2016;
3. **lo schema di contratto di servizio**, successivamente sottoscritto con decorrenza dallo 01/01/2020;
4. **il Piano Industriale** per la gestione integrata dei servizi di igiene urbana ad ottobre 2019 e la successiva sottoscrizione del contratto di servizio con decorrenza 01/01/2020 – 31/12/2024.

Appare doveroso sottolineare che l'approvazione dei sopra indicati provvedimenti costituisce il primo dei fondamentali obiettivi, i cui propositi contemperano lo scopo del riavvio dell'Azienda. In tale quadro risulta, altresì, doveroso specificare che l'approntamento dei sopra citati documenti/atti, è stato declinato nell'ottica di una ipotesi ricostruttiva dell'organizzazione dell'Azienda speciale, coerente con i principi di accountability, nonché di razionalizzazione dei costi societari.

Lo **Statuto societario, il contratto di servizio ed il Piano industriale** rientrano, per l'appunto, tra le peculiarità competitive intraprese.

I servizi pubblici locali a rilevanza economica sono disciplinati dal '**Contratto di servizio**' con il quale dovranno essere previsti i livelli dei servizi da garantire e gli strumenti adeguati per verificare il rispetto dei livelli medesimi.

Tale contratto è, dunque, una precipua modalità con cui si esercita il controllo analogo, ed è anche uno strumento di regolazione contenente meccanismi di obblighi reciproci, in un quadro di piena coincidenza tra proprietà e controllo per effetto della quale le conseguenze di qualunque discrasia sul terreno del conseguimento degli obiettivi di efficienza ed economicità finiscono per gravare sull'Ente locale.

L'assenza di un contratto di riferimento, per un periodo piuttosto prolungato, è stata sicuramente una delle cause di criticità di Ambiente Reale. E' a tale omissione che vanno anche ascritti la mancanza di raccordo tra i documenti di programmazione dell'Amministrazione comunale relativi alla dinamica tariffaria: dinamica propedeutica ad una determinazione dei trasferimenti effettuata, invece, in termini forfettari e non unitari, tenendo in considerazione i soli criteri della spesa storica, senza l'applicazione di metodologie di analisi dei costi, benchmarking o costi storici.

Tutto ciò ha sortito pesanti conseguenze sull'erogazione del servizio e sugli equilibri economici e finanziari sia del gestore che dell'ente proprietario.

E' stato, a tal proposito, già sottolineato e rappresentato che il concetto di crisi prospettica collegata agli equilibri finanziari dell'Azienda Ambiente Reale è riconducibile, oltreché a fattori interni collegati ad una gestione 'non efficiente', anche a variabili esterne: prima fra tutte l'inadeguatezza del corrispettivo.

Col **nuovo contratto, è stato così escluso uno dei pregiudizi operativi** che ha contribuito a determinare 'lo stato di insolvenza' dell'Azienda medesima. Con lo stesso contratto è stato infatti previsto – *in coerenza con il piano industriale* - un corrispettivo annuale pari ad € 3.055.252,59 oltre iva per un importo mensile pari ad € 254.604,38

oltre iva, rispetto ad un canone mensile fissato fino al 31.12.2019 pari ad € 224.672,373 oltre iva al 10%.

La determinazione del corrispettivo comprende, in sintesi, le seguenti voci:

1. **€ 1.950.883,36** per il personale da impiegare: n. 44 dipendenti inquadrati con CCNL Igiene Urbana di parte privata – FISE ASSOAMBIENTE – di cui *n 2 a livello 5 A, n 6 al livello 4 A, n 1 al livello 4 B, n 14 al livello 3 A, n 20 al livello 2 B, n 1 al livello 6 B*;
2. **€ 814.917,51** per la gestione del parco automezzi, per le attrezzature e per il materiale di consumo per il servizio di raccolta trasporto e spazzamento;
3. **€ 50.000,00** per la gestione della sede operativa;
4. **€ 13.963,50** per i costi di comunicazione;
5. **€ 80.000,00** per organi di gestione (Amministratore Unico, Direttore tecnico, Revisore Unico);
6. **€ 145.488,22** per spese generali.

❖ **QUADRO NORMATIVO**

Ai sensi dell'articolo 114 comma 1 del decreto legislativo n° 267/00 s.m.i., **l'Azienda Speciale è un ente strumentale** dell'Ente Locale dotato di personalità giuridica, di autonomia imprenditoriale e di proprio Statuto, approvato dal Consiglio Comunale.

L'articolo 114 co. 4 statuisce che l'Azienda Speciale ha l'obbligo del pareggio di bilancio da perseguire attraverso l'equilibrio dei costi e dei ricavi, compresi i trasferimenti.

L'Articolo 114 co. 6 stabilisce che l'Ente Locale proprietario conferisce il capitale di dotazione, determina le finalità e gli indirizzi, approva gli atti fondamentali, esercita la vigilanza, verifica i risultati della gestione e provvede alla copertura di eventuali costi sociali.

L'Articolo 114 co. 8 stabilisce che sono fondamentali i seguenti atti:

- a. Il Piano Programma comprendente il contratto di servizio.
- b. I Bilanci economici di previsione annuali e pluriennali.
- c. Il conto consuntivo.
- d. Il Bilancio di esercizio.

Alla luce di tali elementi, pur a fronte di un quadro di azione privatistico, resta innegabile l'inquadramento dell'Azienda Speciale nell'ambito dell'Organizzazione dell'Ente locale quale figura istituzionale di matrice pubblicistica.

❖ **PIANO DI RISANAMENTO: definizione**

Il presupposto per intercettare con efficacia la crisi è privilegiare le prospettive aziendali e pertanto la disponibilità di dati prognostici: disporre di un PIANO è il primo requisito della diligente conduzione di un'impresa poiché:

- Solo dal piano emerge la continuità aziendale;
- È solo il Piano che permette di individuare con ragionevole certezza la sostenibilità del debito;

- E' il Piano che fornisce all'Organo Amministrativo le informazioni che consentono ex ante di misurare le risorse disponibili per la copertura della debitoria.

Il Piano costituisce, insomma, il più efficace assetto organizzativo di governo finanziario e gestionale dell'impresa.

Il PIANO DI RISANAMENTO è, dunque, il documento redatto dagli amministratori ove si rappresentano le azioni strategiche e operative tramite le quali un'azienda intende uscire dallo stato di crisi, ripristinando le condizioni di equilibrio economico-finanziario. La qualifica di Piano di rientro presuppone, per l'appunto, l'esistenza di uno stato di crisi e la volontà di ripristinare le fisiologiche condizioni di attività aziendali. In particolare, lo stato di crisi è riflesso dal peggioramento dei risultati economici diagnosticabile attraverso un adeguato monitoraggio ed una accurata analisi delle variabili finanziarie ed organizzative.

La elaborazione del PIANO è conseguente, pertanto, ad una attività di dettagliata analisi delle cause della crisi, già ampiamente rappresentate e segnalate nella Relazione sopra citata avente ad oggetto: '**Progetto di gestione integrata del servizio di Igiene Urbana per il Comune di Boscoreale**'. Le proposte formalizzate con tale progetto si proponevano di indagare gli aspetti strategici utili per la definizione di un adeguato, efficiente ed economico sistema di gestione del servizio di Igiene Urbana. Con lo stesso sono state configurate le necessarie azioni propedeutiche al raggiungimento dei risultati di equilibrio.

La fase di analisi è partita:

1. dalla situazione patrimoniale che rappresenta l'elemento temporale al quale associare l'avvio del percorso di risanamento;
2. dal riferimento contabile utile per predisporre le grandezze economico-finanziarie previsionali necessarie alla pianificazione strategica dell'attività aziendale;
3. dalla configurazione organizzativa, utile per una sua eventuale correzione al fine di renderla coerente con gli obiettivi di medio termine.
4. dai percorsi amministrativi adottati dal management. Si rileva, a tal uopo che un'azienda speciale, ancorché totalmente pubblica, è vincolata al rispetto di tutte le procedure pubblicistiche previste per gli Enti pubblici.

Per quanto premesso, è bene sottolineare che l'attuazione degli obiettivi istituzionali si deve fondare sul rispetto delle regole pubbliche e sul controllo, la cui precedente inadeguatezza ha rappresentato la principale criticità di 'AMBIENTE REALE'.

❖ LE CAUSE DELLA CRISI

Si dà per presupposto che la gestione di un'azienda (azienda pubblica in particolare) sia condotta nel rispetto degli obiettivi aziendali e che gli amministratori attuino un costante monitoraggio dei risultati conseguiti, da realizzarsi anche mediante opportuni strumenti di controllo di gestione. Si tratta di una precondizione ineludibile all'efficace attività di

prevenzione della crisi, posto che solo ove l'azienda si doti di efficaci strumenti di programmazione e controllo potranno essere rilevati con sufficiente anticipo segnali premonitori di possibili situazioni di difficoltà.

Tutto ciò è mancato. E' mancata nella gestione di Ambiente Reale ogni adeguata valutazione sugli scenari che di esercizio in esercizio andavano a delinarsi, soprattutto con l'evidente accumularsi di perdite economiche e con il consolidarsi dello stato di insolvenza. Così come un evidente profilo di trascuratezza ha caratterizzato l'omesso rispetto per tutte le *pur obbligatorie procedure pubblicistiche che disciplinano il regime delle società pubbliche* in maniera fortemente derogatrici rispetto al regime ordinario previsto per le Società private.

Le crisi dimensionali (anche di un'azienda pubblica) si distinguono in crisi da struttura e crisi da squilibrio finanziario.

La crisi da struttura può originarsi per effetto della carenza di risorse. In rapporto a tali livello di crisi, la stessa può rappresentare la conseguenza di situazione collegate ad una mancanza di programmazione coerente con gli obiettivi aziendali.

Nel mentre **la crisi da squilibrio finanziario** è conseguenza di un ammontare di risorse/trasferimenti insufficienti rispetto al fabbisogno complessivo sostenuto.

Segnatamente alla crisi da struttura rilevabile nella gestione operativa di Ambiente Reale, rimandiamo alle analisi già rappresentate nel citato 'Progetto di gestione integrata del servizio di Igiene urbana per il Comune di Boscoreale' con particolare riguardo a quei comportamenti interni ed a quelle patologie collegate ad una gestione organizzativa ed operativa non corrispondente ai canoni dell'economicità e della sana gestione amministrativa.

Segnatamente a tali aspetti ci riserviamo di porre in evidenza le peculiarità che hanno contribuito a determinare quello squilibrio globale il cui esito è caratterizzato dallo stato di insolvenza e dallo squilibrio economico.

Le persistenti carenze che hanno caratterizzato la gestione del servizio possono così essere riassunte:

- ❖ **Perdite economiche su più esercizi finanziari.** Le perdite di esercizio dal 2015/2018 ammontano a complessivi euro 643.618,00.
- ❖ **Dinamica del debito crescente ed esponenziale.** Il totale dei debiti maturati al 31 dicembre 2018 ammonta a complessivi euro 1.189.804,00.
- ❖ **Assenza di un Contratto di servizio dal 01.01.2015 al 31.12.2019**
- ❖ **Omesso adeguamento del corrispettivo.** Tale è da considerarsi una delle cause esogene a cui imputare le situazioni di squilibrio determinatesi. Benché espressamente previste da una normativa nazionale, il corrispettivo non è stato

giammai adeguato alle variazioni dei prezzi dei principali beni e servizi utilizzati dall'azienda.

- ❖ **Mancata tracciabilità dei fatti aziendali e mancato ricorso a procedure contrattuali pubbliche.**
- ❖ **Rinnovo tacito di tutti i contratti in corso.** Quasi la totalità dei contratti sono stati tacitamente rinnovati in dispregio alle norme pubblicistiche in materia. In talune circostanze sono risultate effettuate variazioni contrattuali unilaterali con esponenziali aumenti dei prezzi. Il Riferimento è al contratto con la Società INCO S.R.L. per noleggio automezzi. In altre sono stati sottoscritti contratti di consulenza laddove vuoi la normativa pubblicistica vuoi la giurisprudenza contabile ne vietano la fattibilità se non in casi espressamente vincolanti e definiti nell'an e nel quantum. Il riferimento è al contratto di consulenza sottoscritto e rinnovato, per l'appunto, con l'Avvocato Manfredi. Il citato è stato beneficiario di un incarico individuale, a far data dal 2013. Tale circostanza rileva una palese volontà ad instaurare un rapporto assolutamente fiduciario e costante con lo stesso soggetto in palese dispregio all'obbligo dell'adozione di procedure selettive e di rotazione degli incarichi, o perlomeno di rinegoziazione delle condizioni economiche precedentemente concesse. Lo stesso dicasi per le consulenze fiscali e per il contratto con il Direttore Tecnico.
- ❖ **Affidamento ad una società terza della gestione del servizio di raccolta di una parte del territorio comunale.** Il riferimento è al Contratto con la Società ECO-CE, affidataria di un servizio a parziale copertura della gestione dello spazzamento, raccolta e smaltimento dei rifiuti. Tale contratto è stato costantemente rinnovato nel corso degli anni pur senza una rinegoziazione delle condizioni economiche inizialmente pattuite.
- ❖ **Carenza dei requisiti tecnici minimi per l'esercizio dell'attività di raccolta e trasporto.** Dall'analisi della organizzazione tecnica preesistente sono emersi elementi di elevata criticità. L'azienda non risultava in possesso dei requisiti minimi previsti per una corretta gestione del servizio di igiene urbana. Inoltre una parte dell'attività veniva affidata ad un soggetto terzo pur senza che ciò fosse stato esplicitamente concordato nel contratto di servizio. Tale opzione può essere esercitata in casi esclusivamente previsti e regolati da specifiche norme. Inoltre l'Azienda medesima non risultava regolarmente iscritta all'Albo Nazionale Autotrasportatori per cose di conto terzi, in quanto l'autorizzazione n° NA661648T /15 risultava sospesa per l'omessa regolarizzazione dell'iscrizione al REN - registro elettronico nazionale.
- ❖ **Inadeguata configurazione organizzativa.** E' stata rilevata una inadeguata organizzazione interna. L'azienda presentava un eccessivo grado di rigidità conseguente soprattutto al fatto che il servizio veniva svolto da due diverse unità operative - A.R. e ECO-CE - con diversa organizzazione, con più livelli gerarchici

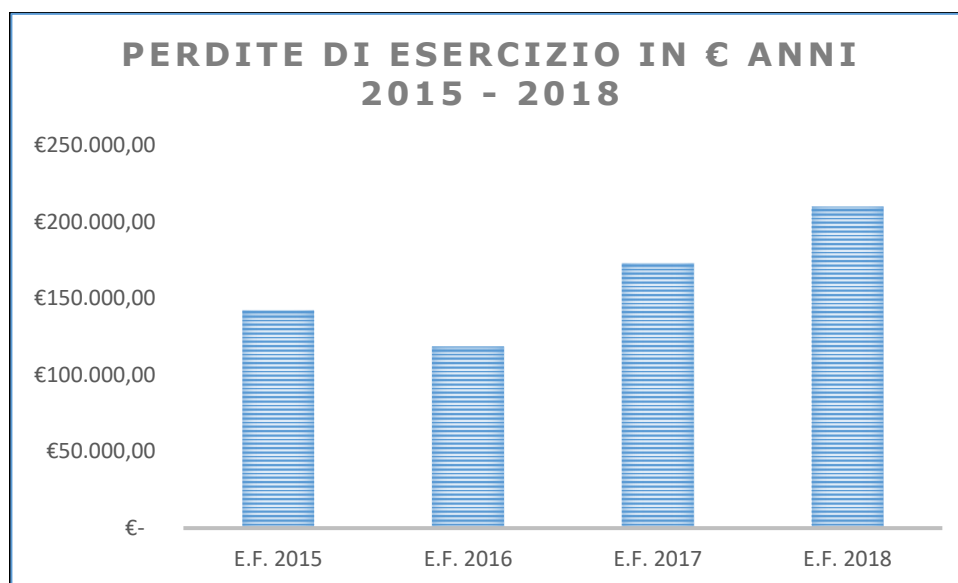
facenti ognuno capo alle diverse Aziende, e con decentramento ed affrancamento delle responsabilità di vertice.

❖ **Assetto patrimoniale e finanziario**

Lo stato di crisi da squilibrio finanziario è stato acclarato, dall'analisi dei fattori economici e patrimoniali.

Tali variabili sono oggettivamente riscontrabili dallo 'Stato Patrimoniale' dell'Azienda, laddove è chiaramente evincibile una situazione debitoria straordinaria, nonché dai 'Conti Economici' che dall'esercizio finanziario 2015 rilevano perdite di esercizio costanti e consolidate sino all'esercizio 2018, così come di seguito riportate:

PERDITE DI ESERCIZIO FINANZIARIO ANNI 2015 - 2018	
E.F. 2015	€ 142.239,00
E.F. 2016	€ 118.607,00
E.F. 2017	€ 172.906,00
E.F. 2018	€ 209.866,00



La crisi di un'azienda pubblica è fenomeno che si accompagna, necessariamente, alla certezza di incorrere in un processo vizioso ed involutivo, che si riversa sul soggetto Socio con il conseguente ribaltamento delle perdite contabili sul Bilancio dello stesso quale socio unico della partecipata.

A tal proposito appare opportuno riportare quanto stabilito dall'articolo 14 comma 5 del TUEL sulle società a partecipazione pubblica, laddove è stabilito che le Amministrazioni di cui all'articolo 1 non possono sottoscrivere aumenti di capitale, effettuare trasferimenti straordinari, né rilasciare garanzie a favore di società partecipate che abbiano registrato perdite per tre esercizi consecutivi. Sono in ogni caso consentiti i trasferimenti straordinari alle dette società a fronte di contratti di servizio o di programma relativi allo svolgimento di servizio di pubblico interesse ovvero alla realizzazione di investimenti, purché le misure indicate siano contemplate in un *Piano di Risanamento*.

❖ **Situazione debitoria**

La situazione debitoria rilevabile dall'ultimo bilancio 2018, ufficialmente reso, ammonta a complessivi **€ 1.189.804,00**, il cui elenco è dettagliato nell'allegato A alla presente relazione. Trattasi in primis di debiti verso fornitori anche risalenti ad annualità pregresse. Tale dimensione ha configurato l'incapacità dell'azienda di generare flussi di cassa, sufficienti a garantire l'adempimento delle obbligazioni assunte e di quelle in corso di formazione.

La variabile DEBITORIA assume una rilevanza notevole ed è fattore che rileva ed accerta tutti gli squilibri finanziari tra i flussi di cassa in entrata ed i flussi in uscita.

Indice del rapporto di solvibilità:

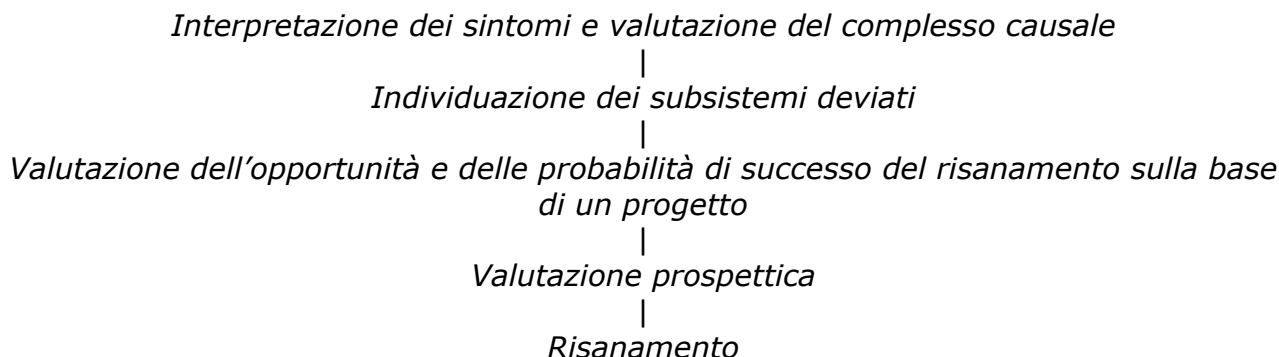
LIQUIDITA PRIMARIA = LIQUIDITA' IMMEDIATE/ PASSIVITA' CORRENTI.
VALORE CORRETTO > = 0

Dall'analisi dei dati di Bilancio ante 2018, l'Azienda non risultava in grado di emarginare/accantonare somme utili al ripiano della debitoria pregressa, con flussi di cassa inadeguati rispetto a tale obiettivo.

Anche l'analisi dei più significativi indici di solidità patrimoniale hanno fatto emergere una situazione patologica che - stante quei fattori citati - non avrebbero consentito ad 'AMBIENTE REALE' di superare la crisi.

Il capitale di dotazione iniziale - pari ad euro 69.995,00 - è stato completamente eroso dalle consequenziali perdite di esercizio.

PROCESSO DI INTERVENTO SULLA CRISI AZIENDALE



Per stabilire se esistono le condizioni per procedere al salvataggio, occorre valutare la situazione in relazione:

- Alla **esistenza di un potenziale aziendale** che, pur attualmente deteriorato, può essere recuperato.
- Al **tempo**, da considerarsi come fattore di costo, in quanto l'entità e la durata dell'impegno di risorse finanziarie straordinarie si concretano in oneri che il Socio dovrà sopportare.
- **All'esistenza in termini quantitativi e qualitativi di RISORSE UMANE** interne in grado di partecipare al processo.
- All'**interesse alla conservazione dell'azienda da parte dei creditori** che sarebbero disposti a sopportare eventuali perdite su crediti, nell'ottica della certezza di recuperare sia pure una parte delle risorse.

❖ **GLI INTERVENTI DI RISANAMENTO**

Gli elementi di crisi rilevati e rappresentati, hanno costituito un grave stato patologico, tale da compromettere la stessa sopravvivenza e da richiedere interventi significativi.

La valutazione della crisi aziendale, nonché della sua eventuale reversibilità, non può ovviamente essere condotta esclusivamente sulla base di indici di bilancio. Depone in tal senso anche la norma, la quale fa riferimento ad 'indicatori', così alludendo ad un concetto di più ampia portata rispetto a meri indici ricavabili dal bilancio, per sottolineare l'esigenza di individuare elementi in grado di segnalare una situazione di possibile riviviscenza e recupero anche solo prospettico. Occorre, in situazione di criticità, pertanto, integrare l'analisi con ulteriori fattori di valutazione, tali da permettere la registrazione di elementi correttivi in grado di invertire la rotta.

Tale attività, per l'appunto, è stata la prefigurazione dell'obiettivo da condurre che questo management si è posto allo scopo di indagare la capacità dell'Azienda di generare tutte le variabili qualitative, quantitative e tecniche tali da determinare la reversibilità della situazione di crisi.

La sopravvivenza di AMBIENTE REALE passa, dunque, attraverso:

1. Una sana gestione finanziaria della stessa;
2. Una corretta interpretazione amministrativa del proprio percorso;
3. L'adozione di significative varianti strategiche.

In questo ambito, ***il PIANO INDUSTRIALE***, costituisce lo strumento fondamentale nella pianificazione strategica dell'attività aziendale, poiché si sostanzia in un documento che permette di guidare, pianificare e monitorare le decisioni in un'ottica di breve, medio e lungo periodo. L'elaborazione del PIANO INDUSTRIALE (e l'aggiornamento laddove necessario) dà vita ad un processo di pianificazione strategica in cui si fissano gli obiettivi, si verifica in corso d'opera il grado di raggiungimento degli obiettivi medesimi e le eventuali variazioni, se ne interpretano le motivazioni per correggere il tiro.

E' proprio nei contesti di crisi che occorre dare preferenza ad un approccio che fa capo ad un'ottica prospettica e di programmazione. Quando il piano industriale viene impiegato per supportare decisioni di tipo strategico in situazioni di criticità aziendale, esso assume il nome di ***'PIANO DI RISANAMENTO'***, proprio perché permette di definire gli obiettivi futuri, nonché di pianificare le azioni correttive necessarie per raggiungerli.

La elaborazione del Piano di risanamento è, dunque, finalizzata alla conservazione dell'Azienda in crisi ed al superamento delle situazioni di difficoltà prima che l'intera combinazione produttiva giunga al dissesto.

❖ **Sviluppo per i diversi scenari**

Il presente elaborato è da considerarsi un ***'PIANO 'IN CONTINUITA''***, nel presupposto che la diagnosi iniziale sulle cause di crisi e sulle prospettive di risanamento – già ampiamente avviate da questo Management - permettono una credibile evoluzione del business per l'Azienda, anche se ciò implica (ed in parte ha implicato) una radicale trasformazione dell'intera Organizzazione.

❖ **Destinatari e obiettivi del piano di rientro**

Il presente Piano ha una significativa rilevanza non solo per il Management ma per tutti gli stakeholders aziendali.

I principali destinatari del piano sono:

- Il Socio dell'Azienda speciale (Comune di Boscoreale) non coinvolto nella gestione, al fine di avere informativa sulle prospettive.
- Gli Organi di controllo societario e le Autorità di controllo a cui è sottoposta l'azienda.
- I dipendenti ed i Sindacati dell'Azienda, che pur non partecipando alla redazione del Piano, potranno avere conoscenza delle parti che li riguardano per poterle correttamente applicare.
- I creditori ed i terzi che debbono relazionarsi con l'Azienda medesima in funzione del Piano.

Il fine principale è quello di coagulare il consenso di tutti, tra i quali in primis il SOCIO UNICO, verso la deliberata azione di risanamento.

Il PIANO deve, inoltre, rappresentare anche una guida per l'azione futura, soprattutto per il Management, onde permettere o richiedere rimodulazioni delle azioni da intraprendere o cambiamenti del Piano stesso.

La struttura dello stesso sarà fondata, pertanto, su di un piano economico-finanziario pluriennale che consenta all'Azienda di disporre delle risorse umane, finanziarie, e strumentali necessarie per assicurare una equilibrata gestione in termine di efficacia, efficienza, economicità. Non appare superfluo sottolineare che saranno – così come già in gran parte realizzato – rispettati tutti i percorsi amministrativi e pubblicitici previsti dalla normativa in materia di aziende pubbliche, dando per presupposto che la gestione sarà condotta nel rispetto degli obiettivi aziendali pubblici, anche attraverso un costante monitoraggio dei risultati conseguiti, da realizzarsi mediante opportuni strumenti di controllo di gestione. Del resto l'articolo 6, co. 3 lett. b del d.lgs. n° 175/2016 invita le Società a controllo pubblico ad istituire un Ufficio di controllo interno adeguato alle dimensioni ed alla complessità della realtà, chiamato a trasmettere periodicamente all'Organo di controllo statutario relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione. Si tratta, dunque, di precondizione ineludibile all'efficace attività di prevenzione della crisi, posto che solo ove l'azienda si doti di idonei strumenti di programmazione e controllo potranno essere rilevati con sufficiente anticipo segnali premonitori di possibili situazioni di difficoltà.

❖ **PIANO INDUSTRIALE.**

Nel quadro delle azioni volte al risanamento dell'Azienda Speciale 'Ambiente Reale', la scelta strategica prodromica in grado di esprimere quei vantaggi direzionali necessari alla riviviscenza dell'organismo partecipato, è stato l'approntamento e la successiva adozione del Piano Industriale. Il Consiglio Comunale, con deliberazione n° 185 del 04 novembre 2019 ha approvato il Piano industriale.

Gli obiettivi del Piano sono correlati ad una gestione più efficiente, oltreché ad un maggiore tasso di riciclo ed alla riduzione della produzione di rifiuti a monte.

Le Finalità specifiche del PIANO (business plan) hanno riguardato:

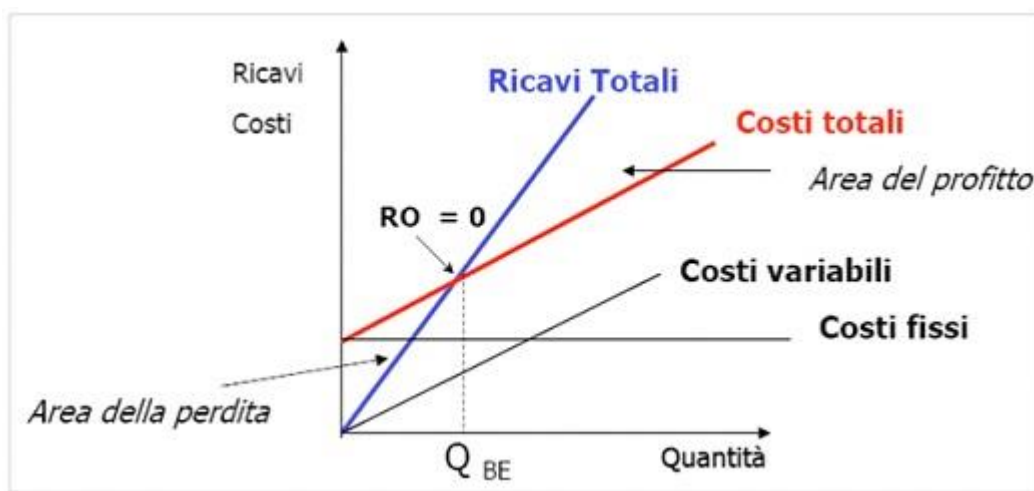
1. La creazione di liquidità finanziaria, attraverso la determinazione del corrispettivo.
2. Riduzione dei costi e 'riconquista del punto di 'pareggio'.
3. Mutamento nell'organico di tipo qualitativo e quantitativo.
4. Avvio delle strategie di sviluppo e di investimento.
5. Predisposizione di una situazione patrimoniale rettificata.

Corrispettivo.

La fissazione del corrispettivo è stato il primo risultato importante relativo al superamento delle criticità emerse nell'attività di analisi introdotta nel presente piano. Il budget economico e finanziario (corrispettivo) relativo ad un esercizio, fissato come corrispettivo in euro 3.055.252,59 (IVA esclusa) costituisce il margine di contribuzione su tutti i beni e servizi acquistati, sui costi di struttura da suddividere in centri di responsabilità, sugli oneri finanziari.

Lo scrivente management provvederà a preconstituire un piano di gestione (PEG) con l'indicazione degli stanziamenti e dei relativi flussi di cassa per ogni tipologia di attività e di intervento. Tali stanziamenti costituiranno limite alla spesa e contribuiranno alla riduzione del **Working capital**.

La gestione del portafoglio fornitori sulla base delle effettive disponibilità budgetarie, supporterà il monitoraggio del punto di pareggio. La determinazione del corrispettivo è stata configurata allo scopo di remunerare tutti i fattori della produzione, in un'ottica di break even point.



In accordo al nuovo piano industriale ed al conseguente contratto di servizio con decorrenza 01/01/2020 si possono raggruppare i costi in fissi e variabili; dove per costi fissi s'intendono le voci di costo attribuite al personale, alle quote di ammortamento del parco automezzi ed alla gestione aziendale, mentre per costi variabili s'intendono i costi della gestione del parco automezzi, della sede operativa e del materiale di consumo per l'espletamento dei servizi:

COSTI FISSI TOTALI - CF PI	€ 2.316.883,36
COSTI VARIABILI - CV PI	€ 738.369,23
CORRISPETTIVO TOTALE AL NETTO I.V.A. 10%	€ 3.055.252,59

Tali valori, sulla scorta delle azioni che saranno messe in campo e successivamente approfondite, subiranno una deflessione in applicazione del piano di risanamento raggiungendo il punto di pareggio sul valore complessivo di € 2.612.861,62.

Liberando consequenzialmente risorse per **€ 296.902,76** destinate al ripiano della debitoria pregressa anche attraverso accordi transattivi con i fornitori creditori.

Tale pianificazione consentirà all'Azienda Speciale il raggiungimento del ripiano dei debiti pur senza fare ricorso ai trasferimenti che il Comune di Boscoreale dovrebbe effettuare a seguito delle perdite maturate.

RIDUZIONE COSTI

Gestire un'azienda pubblica comporta come già detto il rispetto di procedure e norme pubblicistiche soprattutto in fase di approvvigionamento di forniture e servizi. E' proprio una gestione oculata ed attenta delle risorse, in funzione delle voci di costo attribuite nel piano industriale, che ha permesso di generare chiarezza ed un approccio sistematico per determinare le macro voci attraverso le quali stilare un piano di risanamento.

I costi variabili includono i costi sostenuti per il carburante, la gestione delle manutenzioni degli automezzi, per le tasse e le assicurazioni.

Le prime economie di spesa vengono attuate dalla gestione dell'Azienda Speciale semplicemente già procedendo ad acquisizione di beni e servizi nel rispetto delle Convenzioni ed Accordi Quadro previsti da Consip ai sensi dell'art 26 della Legge 488/1999 e s.m.i. e dell'art. 58 della Legge 388/2000.

Per quanto attiene al carburante si è già proceduto all'**Adesione Accordo Quadro Fuel Card 1** con decorrenza 02/08/2019, col quale è stato individuato quale proprio fornitore la Q8. A seguito di tale adesione, l'Azienda ha stabilito un corrispettivo dovuto per ciascun rifornimento pari al minore tra il prezzo (servito/non servito) al netto del relativo sconto (0,09 per SSi e 0,16 per SNsi) offerto ed il prezzo praticato alla pompa all'atto del prelievo.

L'introduzione del sistema delle FUEL CARD garantisce una maggiore tracciabilità di tutti i rifornimenti effettuati. A differenza della situazione precedente, è stato preteso ed ottenuto che la fattura mensile riporti per singolo rifornimento - rilevabile tra l'altro nella FUEL card - il numero di chilometri effettivamente percorsi dell'automezzo al momento del rifornimento, la data, l'ora e il totale erogato.

L'adesione all'accordo quadro ha contribuito alla riduzione del costo variabile del carburante fissando gli importi in €/litro 1,449 per il gasolio ed in €/litro 1,565 per il super senza pb (importi suscettibili di variazione al mercato e della tratta da percorrere

per raggiungere la destinazione dell'impianto finale di conferimento dei rifiuti fissata dal comune committente).

La tracciabilità della fornitura di carburante consente, altresì, la possibilità di recupero delle accise: facoltà non consentita prima dell'adesione all'Accordo Quadro in quanto la documentazione contabile non forniva indicazioni specifiche di erogazione dei litri per automezzo.

Il **servizio delle manutenzioni ordinarie e straordinarie** è stato normato e disciplinato già con decorrenza febbraio 2019. Nel corso del 2019 complessivamente sono stati eseguiti interventi per circa € 60.000,00 considerando la sistemazione di numero 03 automezzi/compattatori di proprietà dell'Azienda Speciale e prima non utilizzati perché in condizioni obsolescenti.

I costi ovviamente sostenuti e da pianificare per le manutenzioni sono associati alle condizioni di vetustà degli automezzi in proprietà, parco da rinnovare totalmente.

Il parco automezzi in uso all'Azienda Speciale per l'esecuzione del servizio di igiene urbana è così costituito:

- n. 05 di proprietà di Ambiente Reale;
- n. 06 ape car per il servizio di spazzamento di proprietà del comune di Boscoreale trasferiti all'Azienda Ambiente Reale con la formula del comodato d'uso;
- n. 07 automezzi minicostipatori di piccola portata 2 assi in locazione;
- n. 03 automezzi con sistema a vasca di piccola portata in locazione;
- n. 1 autopazzatrice da 5 mc in locazione;

Il contratto di noleggio a freddo full service stipulato per gli automezzi di piccola portata prevede un corrispettivo mensile complessivo ad € 16.916,00 oltre I.V.A comprensivo dei costi per le manutenzioni ordinarie e straordinarie fatta eccezione ai danni generati dagli autisti per incuria o dolo.

Il Comune di Boscoreale, grazie a finanziamenti provinciali, è in fase di acquisizione di n. 2 automezzi minicostipatori di piccola portata 2 assi, che in fase di consegna all'Azienda Speciale consentiranno consequenzialmente la riduzione dello stesso numero di macchine prese a noleggio con una variazione in diminuzione del canone da € 16.916,00 oltre iva ad 14.228,00 oltre iva con un risparmio netto mensile pari ad € 2.688,00 oltre iva.

Per quanto concerne la gestione del personale si è proceduto ad attivare la gestione informatizzata della presenza mediante l'ausilio di un software e di un terminale specifico consegnando per la prima volta a ciascun dipendente un badge personalizzato.

Con decorrenza 01/10/2019 si è proceduto all' **Adesione della Convenzione Consip Buoni Pasto 8 – Lotto 9** aggiudicata dalla Consip SpA alla Repas Lunch Coupon srl in ragione dello sconto del 22,16% offerto sul valore nominale di ciascun buono pasto ed attivato. Le precedenti forniture di buoni pasto venivano affidate direttamente alla ditta Edenred che offriva un sconto pari al 17,50% sul valore nominale di ciascun buono.

Esclusivamente l'adesione alla Convenzione Consip come strumento per l'approvvigionamento dei buoni pasto ha generato una economia di spesa mensile pari a circa € 280,00.

Per tutte le procedure di affidamento delle forniture e servizi la gestione sarà effettuata a seguito di procedure ad evidenza pubblica. La tracciabilità sarà assicurata attraverso l'adozione preventiva di Determinazioni dirigenziali autorizzative della spesa, nel rispetto di quanto espressamente previsto dal D.lgs 50/2016.

PERSONALE E STRUTTURA ORGANIZZATIVA

E' necessario sottolineare che la riprogettazione della struttura organizzativa, soprattutto in un ambito di risanamento, è un esercizio fondamentale. Anche la selezione di profili adeguati in termini di competenza/esperienza è elemento di garanzia.

In quanto attività strategica, occorre, altresì, stabilire quale struttura organizzativa è in grado di realizzare le attività pianificate col piano industriale.

Dovrà procedersi all'esame delle mansioni, alle capacità del personale disponibile, ai carichi di lavoro. Si ritiene di specificare che, pur con un'organizzazione adeguata allo stato aziendale, in un quadro di contenimento dei costi di breve periodo, necessario alla creazione di liquidità da finalizzare al ripiano della debitoria pregressa, si è proceduto - a seguito di contrattazione individuale ed accordi sindacali - a contrattualizzare i dipendenti assunti col passaggio di cantiere (ex articolo 6 CCNL) attraverso l'attribuzione del profilo professionale cat. 1A Tale operazione unitamente al blocco delle assunzioni, fissando il cantiere in accordo con il socio a n 40 unità anziché n 44 almeno per un periodo pari a mesi 18, consentirà di liberare risorse nell'esercizio finanziario 2020 almeno fino al 31 agosto 2021 **per € 183.000,00**

L'Azienda è attualmente dotata di n° 40 dipendenti di cui n° 19 proveniente dalla Ditta appaltatrice di parte del servizio (ECO-CE), trapassati a seguito di passaggio di cantiere previo accordo sindacale sottoscritto in data 30 novembre 2019.

Rispetto al piano industriale approvato dal Consiglio Comunale risultano quattro dipendenti in meno. A tal uopo appare opportuno specificare che l'Assemblea - con delibera n° 001 del 16 novembre 2019 - ha approvato il regolamento avente ad oggetto le procedure per l'assunzione di personale dipendente sia a tempo determinato che indeterminato.

Di seguito il quadro indicante i profili professionali dei dipendenti:

A seguito di una attenta analisi delle voci di costo che determinano il corrispettivo si ribadisce l'ipotesi per il 2020 di produrre "economie di spesa" esclusivamente nelle macro voci "Costo del personale" e "Gestione automezzi" come di seguito descritto.

Il piano industriale approvato dal comune prevede un costo del personale pari **ad € 1.950.883,36** con n 44 unità come di seguito indicato in tabella:

DISCIPLINARE ALLEGATO AL CONTRATTO VIGENTE DAL 01/01/2020				
COSTI DEL PERSONALE				
VOCE DI COSTO	LIVELLO CCNL	N.	COSTO UNITARIO	COSTO COMPLESSIVO
Operatore	5 A	1	€ 50.616,22	€ 50.616,22
Impiegato	5 A	1	€ 45.749,03	€ 45.749,03
Operatore	4 A	6	€ 46.728,20	€ 280.369,20
Operatore	4 B	1	€ 45.472,57	€ 45.472,57
Operatore	3 A	14	€ 44.163,86	€ 618.294,04
Operatore	2 B	20	€ 36.657,24	€ 733.144,80
Responsabile Tecnico (n.a.)	6 B	1	€ 47.237,50	€ 47.237,50
TOTALE ORGANICO		44		€ 1.820.883,36
ONERI ACCESSORI				€ 130.000,00
TOTALE COSTO PERSONALE				€ 1.950.883,36

Come sopra detto resta fermo il cantiere nel corso del 2020 e almeno fino al 31 luglio 2021 non adeguandolo al piano industriale e pertanto in accordo con il socio non si procederà ad assumere le n 4 unità allo stato carenti generando una "economia di spesa" pari ad **€ 183.000,00**:

IPOTESI PER IL 2020 - finalità piano di rientro				
COSTI DEL PERSONALE				
VOCE DI COSTO	LIVELLO CCNL	N.	COSTO UNITARIO	COSTO COMPLESSIVO
Operatore	5 A	1	€ 50.616,22	€ 50.616,22
Impiegato	5 A	1	€ 45.749,03	€ 45.749,03
Operatore	4 A	6	€ 46.728,20	€ 280.369,20
Operatore	5 B	1	€ 48.000,00	€ 48.000,00
Operatore	3 A	12	€ 44.163,86	€ 529.966,32
Operatore	1 A	18	€ 33.636,67	€ 605.460,06

Responsabile Tecnico (n.a.)	6 B	1	€ -	€ -
TOTALE ORGANICO		40		€ 1.560.160,83
ONERI ACCESSORI E PRESTAZIONI STRAORDINARIE				€ 207.722,53
TOTALE COSTO PERSONALE				€ 1.767.883,36

Macro voce "Costo del personale" economia da generare nel 2020 almeno fino al 31 agosto 2021: € 183.000,00

La riorganizzazione di Ambiente Reale è da considerarsi una risorsa strategica nel processo di risanamento. La internalizzazione delle attività è stata, infatti, valutata anche alla luce di una maggiore funzionalizzazione organizzativa, con la creazione di una sola struttura gerarchica, con la creazione di valori motivazionali univoci, col ristabilimento di un clima di fiducia ed una cultura del risanamento generalizzata ed omogenea.

Persuade che la discontinuità manageriale ed organizzativa sia rilevante per il successo del risanamento. In tale ottica, la selezione di profili adeguati in termini di competenza/esperienza è elemento di garanzia. Uno dei compiti precipui per la Direzione/management è proprio quello di riconfigurare un organigramma coerente con un corretto dimensionamento delle risorse e competenze.

Nel progettare, e soprattutto implementare, una nuova architettura organizzativa in rapporto alle strategie definite nel piano industriale, ci si è posti il problema di quali parametri professionali erano necessari per la realizzazione di tutte le azioni determinate nel piano. E' bene sottolineare che la riprogettazione della struttura organizzativa è esercizio che richiede competenze specifiche ed una particolare attenzione ai ruoli, alle responsabilità, alle competenze, ai processi ed alle procedure. Ogni intervento sull'organizzazione sarà, quindi, strutturalmente e concettualmente legato al piano industriale e finanziario per garantire il massimo supporto, sia dei processi operativi, sia delle competenze funzionali.

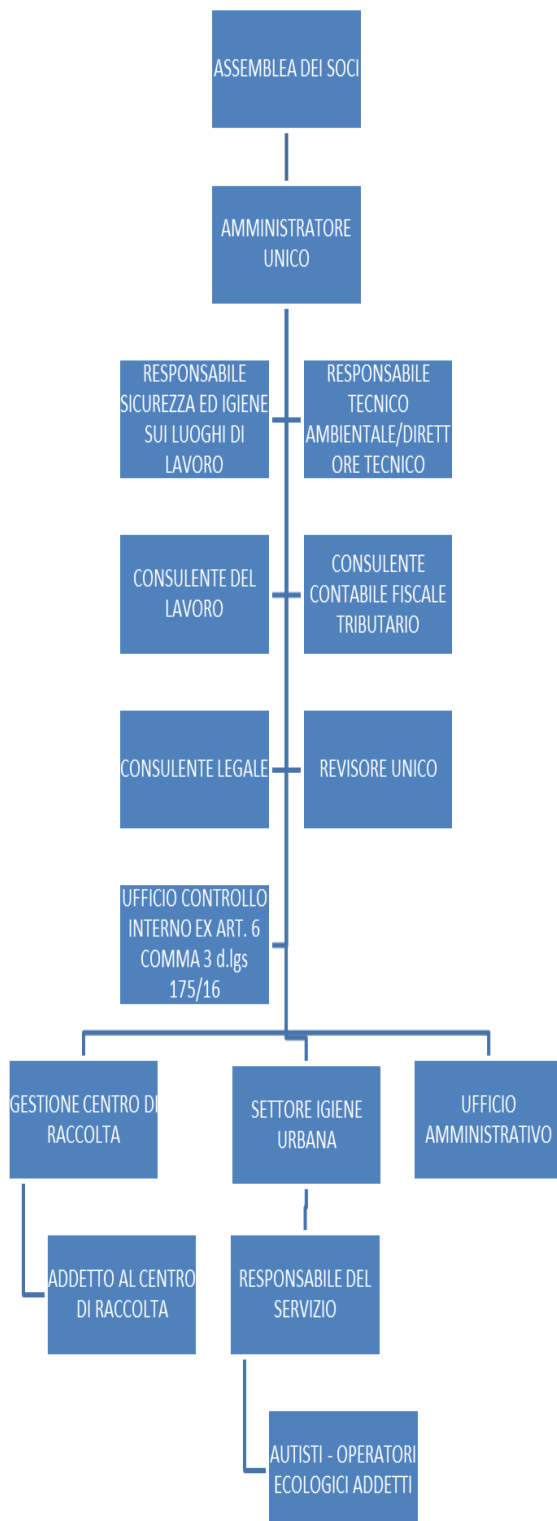
L'Azienda sarà, dunque, dotata di un:

- o **Direttore tecnico.**
- o **Un ufficio di controllo** interno strutturato con una sola unità con il compito di collaborare con l'Organo di controllo analogo e trasmettere periodicamente le richieste da questi provenienti nonché relazioni sulla regolarità e l'efficienza della gestione. (ex art. 6, co. 3 d.lgs. n° 175/2016).
- o **Un Ufficio amministrativo** in considerazione che l'Azienda pubblica è regolata da norme civilistiche ma soprattutto pubblicistiche, con funzioni di interfaccia tra l'Amministrazione comunale ed organi societari. L'ottimizzazione delle procedure lavorative attraverso la costituzione di un adeguato Ufficio amministrativo, consentirà di raggiungere un adeguato livello di funzionalità. In particolare i

principali obiettivi dell'impianto amministrativo saranno collegati ad un continuo monitoraggio dei ricavi e delle spese; alla tenuta e gestione dei flussi di cassa; alla riduzione dei tempi di pagamento; alla pianificazione strategica dell'approvvigionamento dei beni e servizi.

Comune di Boscoreale prot. in arrivo n. 0011153 del 28-04-2022

Di seguito si rappresenta l'organigramma aziendale proposto:



A quanto detto, si deve aggiungere che, attraverso l'ausilio fondamentale delle OO.SS, occorre valutare la manovra culturale, come metodo ulteriore per permeare tutte le attività previste nel processo di risanamento, mediante una maggiore consapevolezza sui percorsi da intraprendere e sulle difficoltà attese.

STRATEGIE DI SVILUPPO E INVESTIMENTO.

Affrontare la tematica delle strategie di sviluppo ed investimento è indispensabile per generare un approccio agli investimenti in modo sostenibile e responsabile nel lungo periodo analizzando fattori ambientali, sociale e di governance per procedere alla ricerca, analisi e selezione delle voci che costituiscono il portafoglio degli investimenti. Gli investimenti programmati sono finalizzati alla riduzione degli sprechi aziendali, basti pensare che a causa di un parco automezzi allo stato poco efficiente e carente in termini di tipologia di mezzi disponibili l'Azienda Speciale non ha una autonomia e non gode del diritto di accesso al mercato che invece gli consentirebbe la possibilità di iscrivere automezzi nella propria autorizzazione al trasporto dei rifiuti urbani. Questo impone ad oggi l'ausilio di aziende che attraverso il servizio a costo di noleggio a caldo espleta parte dei trasporti dei rifiuti per conto dell'Azienda Speciale. Come eliminare questa fonte di spesa non sostenibile? **Si prevede di investire un importo a base di gara pari ad € 170.000,00 oltre iva per l'acquisto di n 2 automezzi compattatori usati almeno Euro 5 tali da consentire ad Ambiente Reale l'accesso al mercato e l'acquisizione del titolo REN che le consentirebbe di eliminare i costi sostenuti per i noleggi a caldo. Tale voce di costo in termini economici medi è pari a circa €/mese 20.000,00.** Presupponendo la necessità di gestire il servizio con i noleggi a caldo ancora per i primi due mesi del 2020 si stima di poter eliminare questa voce di spesa con decorrenza marzo 2020.

A.R. ha in essere fino al 31.05.2020 un contratto di locazione full service per n 10 automezzi di cui n. 7 minicostipatori e n 3 automezzi a vasca (come da p.i.) e per n 1 autospazzatrice da mc 5 (come da p.i.) sostenendo un costo mensile (vedi tab. sottostante) pari ad € 16.916,00 oltre iva. L'A.C. dispone dei finanziamenti provinciale per provvedere entro il 28 febbraio 2020 all'acquisto di n 2 automezzi di piccola portata con sistema di compattazione; a conclusione di tale procedura di affidamento A.R. potrà ridurre il canone mensile di locazione di un valore pari ad € 2.688,00 oltre iva.

Si stima una riduzione del 15% dei costi

Le tabelle seguenti evidenziano come nel corso dell'anno 2020 ed in particolare da marzo a dicembre dalla macro voce di costo "Gestione del parco automezzi" è stimabile una economia di gestione pari a complessivi **€ 113.902,76:**

GESTIONE DEL PARCO AUTOMEZZI DA DISCIPLINARE

Servizio di raccolta e trasporto dei rifiuti

Automezzo	Q.tà	Costi fissi/ammortamento	Costi variabili/Costi gestione	Costi complessivi unitari €	Costi complessivi €
Compattatore 25/27 mc.	4	27.200,00	43.896,80	71.096,80	284.387,20
Compattatore 18 mc.	2	22.400,00	31.138,67	53.538,67	107.077,34
Scarrabile	1	28.000,00	40.115,04	68.115,04	68.115,04
Costipatore 35ql	7	8.400,00	10.689,00	19.089,00	133.623,00
Automezzo 35 ql a vasca	3	6.400,00	9.937,28	16.337,28	49.011,83
Autovettura (utilitaria)	1	2.400,00	5.163,95	7.563,95	7.563,95
Totale complessivo	18				€649.778,36

Servizio di spazzamento

Automezzo	Q.tà	Costi fissi/ammortamento	Costi variabili/Costi gestione	Costi complessivi unitari €	Costi complessivi €
Ape car	6	0,00	4.500,00	4.500,00	27.000,00
Autospazzatrice 4 mc	1	24.000,00	39.516,40	63.516,40	63.516,40
Totale complessivo	7				€ 90.516,40

Totale costo gestione parco automezzi per il servizio di raccolta e spazzamento **€ 740.294,76**

IPOTESI PER IL 2020 – Economia di gestione dalla macro voce "Gestione del parco automezzi"		
PROIEZIONE COSTI AL 31.12.2020		
Descrizione servizio	Stima costo mensile €	Stima costo annuale €
Noleggio full service 7 minicostipatori - 3 vasche aperte - 1 spazzatrice	€ 16.916,00	€ 202.992,00
Noleggio a caldo previsto per febbraio e marzo 2020	€ 20.000,00	€ 20.000,00
Noleggio a caldo automezzo scarrabile 12 mesi	€ 4.200,00	€ 50.400,00
Carburante	€ 8.000,00	€ 96.000,00
Servizio di manutenzione ordinaria e straordinaria		€ 60.000,00
Investimento: acquisto n 2 autocompattatori usati	€ 14.166,67	€ 170.000,00
Tasse, assicurazioni oltre spese		€ 15.000,00
Totale costi stimati gestione parco automezzi 2020		€ 626.392,00
Totale costo gestione parco automezzi per il servizio di raccolta e spazzamento		€ 740.294,76
Macro voce di costo "Gestione del parco automezzi" ipotesi di economia di gestione		€ 113.902,76

Complessivamente tra le voci di costo "Personale" e "Gestione automezzi" si stima una economia di gestione pari ad € 296.902,76 così distinti:

- € 183.000,00: Macro voce "Costo del personale"
- € 113.902,76: Macro voce di costo "Gestione del parco automezzi"

L'importo stimato pari a circa € 297.000,00 dovrebbe generarsi in un periodo stimato su base annua con un valore medio mensile pari ad € 24.741,90.

RETTIFICA SITUAZIONE PATRIMONIALE

Le prime operazioni compiute sono state finalizzate a determinare l'entità del passivo da sanare. Si è prestata attenzione particolare anche ai debiti non ancora definitivamente determinati e quindi non risultanti in bilancio, quali rischi futuri o potenziali e cause pendenti.

Con la maggioranza del capitale a debito, è stata scelta la strada del ***risanamento esterno di tipo stragiudiziale***. Una sorta di accordo di ristrutturazione stragiudiziale indipendente dalla posizione dei creditori.

E' stato già riferito che il debito complessivo, così come rilevabile dello Stato patrimoniale al 31 dicembre 2018, ammonta ad euro 1.189.804,00, di cui euro 86.872,00 da configurarsi come crediti privilegiati.

Su tale sorta, un accordo di ristrutturazione, consentirebbe un abbattimento della stessa nella misura minima del 25 - 28%, che tradotto in termine assoluti, riconfigurerebbe un residuo debito di euro 892. 353,00.

Considerato che nel corso dell'esercizio finanziario 2019, attraverso la razionalizzazione dei costi, generatrice di un margine operativo seppur contenuto, l'Azienda ha proceduto al ripiano di pregressi debiti per € 344.727,00; ha altresì stralciato, in quanto insussistenti e considerati non dovuti, debiti per € 172.070,00; ha sottoscritto transazioni che hanno determinato un ulteriore abbattimento, pari ad € 114.155,50, **il debito residuo al 31/01/2020 è pari a euro 445.974,50**, così come riportato nel prospetto che segue:

	DEBITO 2018	Debiti stralciati	Rispar.su debito transatto	Debito defini- tivo	Pagato	DA PAGARE
Fatture Da Ricevere Da Fornitori Terzi	26.079					26.079
Crivaro Claudio	10.288			10.288	10.288	
GORI S.P.A.	1.774			1.774	1.774	
TIM S.P.A.	325			325	325	
Vigilanza San Paolino Srl	185.529		45.529	140.000	50.000	90.000
Inps	52			52	52	
ENEL ENERGIA S.P.A.	575			575	575	
Bergamasco Antonietta	3.676			3.676	1.222,0 0	2.454
Fi.D.I. Srl1.	1.280			1.280	1.280	
Edenred Italia Srl	7.408			7.408	7.408	
I.N.C.O. Srl	266.547,5		41.547,50	225.000	55.000	170.000
Sea Srl Servizi Ecologici Ambientali	12.157			12.157		12.157
Improta Anna	8.340			8.340		8.340
Edil Cava Santa Maria La Bruna Srl	87.079		27.079	60.000		60.000
VODAFONE ITALIA S.P.A.	22			22	22	
Federico Luigi	185			185	185	
Sesti Carmine	250			250	250	
Ciaramella Ciro	713	713				0
Oplonti Service Srl	9.270			9.270		9.270
Elefante Pasquale	583	583				0
Ecoce Srl	221.580			221.580		47.850
Cimmino Matteo	10			10		
Sc Servizi Italia Srl	4.575			4.575		4.575
FLORENZO SAS Di Decaro G. & Esposito F	41.721			41.721		
SORGENIA S.P.A.	885			885		
Staiano & Masi's Sas	544	544				0
Federico Giovanni	9.212			9.212		9.212
Sorrentino Luigi	1.751			1.751		1.751
Gaeta Antonio	100	100				

ORFEO Di ANDRE ORFEO & C SAS	300			300		300
Acv Servizi Srls	1.200			1200		1.200
STABIA CARE SAS Di Gennaro Avagnale & C.	130	130				0
Be.Ma. Srl Recuperi Industriali	2.784			2.784		2.784
Debiti Finanziari V/Fornitori	170.000	170.000				0
Arrotondamento	(2)					(2)
TOTALE In €	1.076.924,50	172.070	114.155,50	904.854	344.727	445.974,50

Tra gli strumenti di indagine adottati, utili a consentire una valutazione prospettica e di natura predittiva, l'Azienda ha individuato l'indicatore del **DEBIT SERVICE COVERAGE RATIO (DSCR)** che rapporta i flussi liberi con il debito finanziario esistente.

L'orizzonte temporale del DSCR, quale indicatore del raggiungimento dell'equilibrio finanziario, è stato ragionevolmente fissato in 18 mesi.

Il DSCR recherà al numeratore i flussi liberi (quantificati in € 296.902,76) che per l'appunto si renderanno disponibili nell'orizzonte temporale di riferimento ed al denominatore il totale residuo del debito finanziario da ammortizzare nello stesso periodo temporale.

Il valore soglia di equilibrio è determinato nell'indice: 0,67

Grandezze inferiori darebbero evidenza della non sostenibilità finanziaria del debito nel predetto orizzonte temporale.

$$\text{DSCR} = 296.902,76 / 445.974,50 = 0,67$$

Tale codice tradotto in termini di mesi corrisponde ad un arco temporale pari a diciotto mesi.

CONTO ECONOMICO – PIANO DI RIENTRO 2020

❖ +(VALORE DELLA PRODUZIONE/RICAVI)	€ 3.055.252,59
❖ - (ACQUISTO MATERIE PRIME – SUSSIDIARIE DI CONSUMO)	€ 74.622,75
❖ +(VARIAZIONI RIMANENZE – DI CONSUMO)	€ //
❖ - (COSTI PER GODIMENTO BENI TERZI E GESTIONE PARCO AUTOMEZZI)	€ 626.392,00
❖ = (VALORE AGGIUNTO)	€ 2.354.237,84
❖ - (COSTO DEL PERSONALE)	€ 1.767.883,36
❖ - (COSTI AMMINISTRATIVI E DI STRUTTURA)	€ 80.000,00
❖ - (COSTI DI COMUNICAZIONE)	€ 13.963,50
❖ = (MARGINE OPERATIVO LORDO)	€ 492.390,98
❖ - (AMMORTAMENTO E SVALUTAZIONE):	€ 195.488,27
❖ - (COMPONENTI STRAORDINARI DA RIPIANO DEBITORIA)	€ 296.902,71
❖ = (RISULTATO NETTO)	€ //

CONCLUSIONI

I risultati dell'analisi effettuata e dell'attività di monitoraggio condotta in funzione degli adempimenti prescritti ex articolo 6 del d.lgs. n° 175/2016, inducono questo Organo amministrativo a ritenere sussistenti le capacità dell'Azienda Speciale A.R. di generare un reddito capace di coprire l'insieme dei costi aziendali nonché di ripianare i debiti rilevati.

L'analisi è stata indirizzata ad apprezzare la relazione tra le fonti di finanziamento e la corrispondenza tra la durata degli impieghi e delle fonti.

La redazione del presente Piano di Risanamento è stata opportunamente guidata dal rispetto dei principi basilari che riguardano il metodo ed i contenuti del piano stesso.

La credibilità del Piano di rientro è correlata fortemente anche alle azioni già intraprese nel corso dell'esercizio finanziario 2019: azioni che hanno consentito la rimozione di gran parte delle criticità emerse, la cui intensità è stata tale da determinare lo stato di crisi dell'Azienda.

Il grado di attendibilità del presente Piano è, pertanto, concretamente supportato dai risultati raggiunti, dei quali ci si è premurati di renderne analisi nel corso del presente lavoro e che trova, inoltre, la naturale sintesi nel risultato contabile di cui alla ipotesi di bilancio infrannuale già presentato all'Amministrazione comunale.

Col presente lavoro, si è avuto modo di evidenziare un aspetto importante: gran parte della debitoria pregressa sarà ripianata pur senza l'intervento del Socio/Comune, ma solo ed esclusivamente attraverso il cash flow operativo derivante dalla sola gestione caratteristica. Tutto questo in piena coerenza con le linee di indirizzo dettate dalla Corte dei Conti in materia di divieto del c.d. soccorso istruttorio (cfr. Sez. controllo Regione Lombardia, delibera n° 296/2019/PAR – Sez. regionale di controllo Regione Lazio deliberazione n° 66/2018/PAR). La Corte ha, difatti, evidenziato che l'articolo 14 , comma 5 TUSP " fissa un generale divieto di disporre, a qualsiasi titolo, erogazioni finanziarie a fondo perduto in favore di Società in grave situazione deficitaria, relegando l'ammissibilità di trasferimenti straordinari ad ipotesi derogatoria e residuale, percorribile con finalità di risanamento aziendale e per il solo perseguimento di esigenze pubblicistiche in quanto sottendenti prestazioni di servizi di interesse generale secondo prospettive di continuità".

Va dato atto che ruolo essenziale e perno dell'intera attività dell'Azienda sarà la corretta tenuta della contabilità generale con vincoli autorizzatori, associata ad una attenta gestione del bilancio o meglio di controllo budgetario, dove la dotazione economica prevista deve essere costantemente monitorata ed

aggiornata alle economie e/o diseconomie che potrebbero verificarsi nel corso dell'esercizio finanziario al fine di riallineare gli impegni alle risorse disponibili. Tale sistema di lavoro consentirà di salvaguardare gli equilibri di bilancio con positivi esiti della gestione economica e tecnica.

L'obiettivo del Piano rimane, comunque, legato alla continuità aziendale: continuità dipendente dalla solidità patrimoniale e finanziaria.

La solidità definibile, per l'appunto come la capacità dell'azienda di perdurare nel tempo in modo autonomo facendo fronte ad eventi interni ed esterni con proprie risorse.

La capacità della gestione (in particolare caratteristica) di originare autonomamente risorse finanziarie ed assicurare la puntualità nell'onorare gli impegni contribuisce al mantenimento nel tempo di condizioni di solidità.

**L'AMMINISTRATORE UNICO
DOTT. NUNZIO ARIANO**