

PIANO DI RISTRUTTURAZIONE
CAMPANIA AMBIENTE E SERVIZI S.P.A.

ART. 14, COMMA 4, D. L.VO 175/2016

Indice

PIANO DI RISTRUTTURAZIONE.....	1
CAMPANIA AMBIENTE E SERVIZI S.P.A.	1
-----	1
ART. 14, COMMA 4, D. L. VO 175/2016.....	1
Indice	2
CAPITOLO 1 - Premessa	3
CAPITOLO 2 – La società Campania Ambiente e Servizi	6
L’Azienda	6
Ambiti di intervento e settori di attività.....	7
Sviluppo potenziale delle attività	8
Criticità e fattori di crisi	9
CAPITOLO 3 – AZIONI DI RISTRUTTURAZIONE.....	13
Previsioni economiche 2018/2020	13
Prospettive Finanziarie per il triennio 2018/2020.....	14
Dotazione organica e inquadramento contrattuale.....	15
Misure relative al personale	16
Prima ipotesi.....	16
Seconda ipotesi.....	17
Terza ipotesi	18
Altre misure	19
Altre riduzioni di costi.....	20
Fabbisogno di capitale	20
Ulteriori misure volte al contenimento dei costi.....	21
Obiettivi verificabili.....	25
CONCLUSIONI	26

CAPITOLO 1 - Premessa

Il presente piano di ristrutturazione proposto per la Società Campania Ambiente e Servizi SpA, deriva dalla necessità di superare una situazione di crisi aziendale che al 30/9/2017 espone un patrimonio netto negativo di 8,6 milioni di euro e al 31/12/2017 stima una perdita ulteriore di 2,7 milioni.

Il piano è predisposto ai sensi dell'art. 14 del Decreto Legislativo n. 175/2016 "Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica" che impone, da un lato, all'organo amministrativo della società l'adozione di provvedimenti adeguati qualora emergano uno o più indicatori di crisi aziendale e, dall'altro, l'adozione di un piano di ristrutturazione aziendale dal quale risulti comprovata la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico delle attività svolte (cfr. comma 4); come pure un piano di risanamento che contempli il raggiungimento dell'equilibrio finanziario entro tre anni e le misure di trasferimento finanziario a fronte di convenzioni, contratti di servizio o di programma relativi allo svolgimento di servizi di pubblico interesse (cfr. comma 5).

In via preliminare va evidenziato che nel Piano di revisione straordinaria delle partecipazioni societarie ex art. 24 DLgs 175/2016 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica), adottato con decreto n. 274 del 29/09/2017 del Presidente della Giunta regionale, è prevista l'integrazione tra le società operanti in campo ambientale quale azione successiva a iniziative di contenimento dei costi e al risanamento societario. La necessità di contenimento dei costi deriva dalla circostanza che la consistenza numerica del personale determina una rigidità nella struttura dei costi che non facilmente si concilia con la dinamica dei ricavi e del ciclo finanziario.

L'integrazione tra le realtà societarie operanti in campo ambientale tiene conto delle opportunità insite nell'aggregazione delle attività che, per loro omogeneità e compatibilità, potrebbe consentire lo sviluppo di rilevanti sinergie attraverso le quali migliorare i servizi erogati, realizzare risparmi di spesa e ottimizzare le risorse strumentali impiegate, evitando un utilizzo frammentario delle risorse tecnologiche nei

vari settori. Si verrebbero così a realizzare le premesse per l'adozione di un modello di *governance* ambientale regionale orientato all'ottimizzazione dei risultati gestionali, con minori costi di gestione societaria.

Il presente piano si prefigge di individuare gli interventi da realizzare per assicurare il riequilibrio economico e finanziario della società, con riferimento ad un orizzonte temporale di breve/medio periodo, considerato che una definitiva definizione della mission aziendale e delle correlate attività affidabili da parte della Regione dovrà essere oggetto del Piano Industriale della società risultante dalla fusione, che contemplerà la pianta organica e le misure organizzative per il contenimento dei costi del personale, ricorrendo ove possibile, ad interventi di riduzione progressiva del personale compatibili con la vigente disciplina in materia ed uniformando, all'occorrenza, i regimi contrattuali di inquadramento.

All'interno dell'orizzonte temporale delineato, il piano è altresì finalizzato a:

- evidenziare in dettaglio le iniziative da intraprendere;
- verificare la congruenza tra la mission aziendale e le attività da svolgere, da un lato e l'organizzazione, la dotazione organica e le professionalità presenti dall'altro;
- contemplare l'eventuale intervento sul capitale necessario per il ripristino del normale funzionamento della Società, identificando anche il punto di pareggio operativo.

In merito alle osservazioni preliminari al piano, si espone una precisazione di natura metodologica sulla struttura e le finalità di un piano di ristrutturazione.

Un piano previsionale può essere impostato secondo tre modalità:

- valutando l'impatto sui conti economici prospettici di un portafoglio di commesse integralmente definito in termini di valorizzazione, fattori produttivi necessari e tempi di realizzazione ed output attesi;
- stimando le dinamiche economico-finanziarie sulla base di una struttura di conti preesistente, indicando il possibile punto di pareggio economico;
- aggregando i risultati derivanti dall'esecuzione di commesse in portafoglio con le attività che la Società dovrà svolgere per assicurare il raggiungimento del punto di pareggio, man mano che le commesse in portafoglio andranno ad ultimarsi (metodo misto).

Il presente piano è impostato con una modalità mista, avendo allo stato un portafoglio di commesse attive non sufficiente a occupare integralmente la forza lavoro, ma integrato programmaticamente da attività in grado di assicurare adeguati ricavi (cfr. DGR 706/2017 e DGR 833/2017). Tale scenario, unitamente a interventi di contenimento della spesa e ottimizzazione dei fattori produttivi, consente di configurare un riequilibrio economico nel triennio.

Si evidenzia che le ipotesi del piano si basano su una serie di proposte operative tese a creare le condizioni interne affinché la Società, fino alla sua integrazione con altre realtà operanti in campo ambientale, possa operare in regime di efficacia ed efficienza.

L'Azienda

Campania Ambiente e Servizi S.p.A. è una società in house della Regione Campania costituita il 26 maggio 2012, in attuazione di quanto previsto all'art. 22 della legge regionale numero 1 del 27/01/2012. E' operativa dal 2014, e le sue attività afferiscono al settore ambientale ed alla gestione di servizi pubblici locali di tipo ambientale, la manutenzione ordinaria e straordinaria del patrimonio immobiliare dell'Ente, delle Aziende Sanitarie e di organismi partecipati o finanziati dalla Regione Campania. In particolare la società può operare nella gestione dei servizi quali ad esempio:

- la pulizia, la disinfezione e disinfestazione, la bonifica e gli interventi di recupero ambientale e funzionale di siti, strade, infrastrutture, reti e beni del Patrimonio immobiliare pubblico e demaniale;
- la raccolta dei rifiuti urbani e speciali, assimilati e non agli urbani, ed il trasporto degli stessi a centri di smaltimento o recupero, finalizzata all'implementazione ed ottimizzazione della raccolta differenziata, al recupero energetico, al riciclaggio o riutilizzo, alla termovalorizzazione dei rifiuti ed alla produzione di energia elettrica, di energia termica o di biogas tramite lo sfruttamento dei rifiuti e delle risorse provenienti da fonti rinnovabili;
- la gestione tecnica ed amministrativa di impianti di smaltimento, trattamento e recupero di rifiuti in generale;
- la gestione, manutenzione ordinaria e straordinaria ambientale, strumentale e naturalistica, con particolare riguardo agli immobili, beni e strutture pubbliche, con finalità di conservazione, recupero, rinnovamento ed ottimizzazione del patrimonio pubblico;
- interventi di recupero, qualificazione e messa in sicurezza dei parchi e del verde pubblico in generale;
- manutenzione ordinaria e straordinaria delle strade e delle relative infrastrutture, della rete idrica e fognaria e degli impianti di depurazione;
- servizi di sorveglianza e vigilanza specialistica, servizi di emergenza e pronto intervento ed ogni altro servizio di supporto all'espletamento delle funzioni regionali;
- controlli ambientali espletati in ottemperanza alle normative in vigore;

- carotaggi, prelievi ed analisi cliniche, rilevazione rischi di sicurezza.

La mission aziendale è stata di recente reimpostata privilegiando le attività di difesa suolo e mitigazione dei rischi idrogeologici. Nel secondo semestre 2017 sono state assegnate o programmate attività di manutenzione ordinaria e straordinaria per il ripristino della funzionalità idraulica di tratti di alvei, di reticoli idraulici, reti di scolo e sollevamento delle acque, limitazione piene e stabilizzazione di pendici sul territorio regionale.

Ambiti di intervento e settori di attività

Le commesse attualmente in carico alla Società evidenziano una focalizzazione nel comparto ambientale. In particolare, le commesse riguardano:

- Progetto A.P.Q. (Accordo Programma Quadro) “Opere per il risanamento ambientale”: CAMCAMB 01, "Riqualificazione ambientale finalizzata alla fruizione e riutilizzo delle aree litorali e del patrimonio regionale con l'inclusione delle aree confiscate alla camorra: Manutenzione, recupero risanamento e riqualificazione ambientale e rifunionalizzazione delle fasce litorali del patrimonio della Regione Campania e delle aree sequestrate alla camorra".
- CAMCAMB 02, "Messa in sicurezza del territorio mediante mitigazione di rischi ambientali e igienico sanitari: georeferenziazione e monitoraggio dei siti oggetto di abbandono dei rifiuti e potenzialmente inquinati; differenziazione e raccolta dei rifiuti".
- Recentemente è stata effettuata una rimodulazione dell'intervento APQ su indicazione della D.G. Ambiente, riguardante la parte di riqualificazione ambientale precedentemente denominata III e IV (“oggi nuova fase”), nella quale sono state ridestinate verso attività lavorative che impegnano prevalentemente il personale interno di CAS quelle risorse che nella prima impostazione erano previste per l'acquisizione di attrezzature ed installazioni

impiantistiche da fornitori terzi; con tale intervento si prospetta un notevole ampliamento del margine operativo dell'azienda per questa attività.

- Progetto "Censimento e localizzazione dei siti oggetto di abbandono incontrollato dei rifiuti, separazione merceologica e conferimento a carico dei comuni" (Progetto Demanio):
- "Risanamento e disinquinamento degli alvei fluviali: ripristino ambientale dei Regi Lagni e in generale dell'intera area del bacino idrogeografico".
- È stato redatto infine un progetto dal titolo provvisorio "Progetto per disporre e realizzare un'attività di controllo e custodia nei comuni della "Terra dei Fuochi"; al momento il progetto è all'attenzione dei dirigenti della Regione Campania che stabiliranno le successive fasi di affinamento progettuale.

Sviluppo potenziale delle attività

La Regione Campania intende reimpostare la mission produttiva di CAS con una opzione decisiva in direzione di attività di Difesa Suolo e di mitigazione dei rischi idrogeologici.

A partire da quanto decretato con il D.D. n. 591 del 10.11.2017, che ha assegnato all'azienda attività di manutenzione ordinarie e straordinarie per il ripristino della funzionalità idraulica di tratti di alvei presenti sul territorio del Comune di Marigliano, in rapporto ad approfondimenti tecnici con la Direzione Ambiente e Difesa Suolo, si è composto un impegno di lavori nel triennio 2017/2019, per un valore complessivo di Euro 3.550.000,00 lordi.

Detta determinazione ha trovato prima traduzione operativa nella D.G.R. n. 706 del 14.11.2017, relativa al POR 2014/2020 – Asse 5, Obiettivo Specifico 5.1. – Azione 5.1.2. "Programmazione di azioni mirate alla realizzazione della manutenzione straordinaria del reticolo idraulico, delle reti di scolo e sollevamento delle acque, limitazione delle piene e stabilizzazione delle pendici sul territorio regionale".

La D.G.R. 706/2017, individua CAS quale soggetto attuatore per operazioni di manutenzione straordinaria di interventi per complessivi 7 Milioni di Euro. Inoltre, la stessa deliberazione ha destinato risorse per 8 Milioni di Euro, per implementare la dotazione di mezzi e attrezzature del sistema di prevenzione e gestione del rischio idrogeologico tramite il Sistema Pubblico Campano, responsabile per funzione e competenza. CAS si propone quale soggetto coordinatore di queste azioni. Tale scelta consentirebbe anche di contribuire alla dotazione strumentale della società, potendone rafforzare il patrimonio.

Sulla stessa scia di mission societaria orientata alla difesa del suolo, nell'ambito dell'istruttoria relativa alla stipula, tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri e la Regione Campania, di un "Patto per lo Sviluppo della Regione Campania" volto a facilitare la nuova programmazione nazionale e comunitaria 2014/2020, come programmato, la Giunta Regionale, con deliberazione n. 88 del 28.12.2017, ha indicato CAS quale soggetto attuatore di un programma di interventi per lo "Start-up del ripristino e adeguamento funzionale degli Alvei e del Patrimonio Ambientale Regionale, di interventi strutturali di Difesa Suolo, in Campania", per un ammontare complessivo di Euro 30 Milioni nel triennio 2018/2020.

Il portafoglio Commesse di CAS, attualmente, risulta composto di attività a fare, per un ammontare complessivo nel triennio di Euro 62.392.520,78 (comprensivo di IVA).

Criticità e fattori di crisi

La crisi societaria ha prevalentemente origine di natura economica, a cui si aggiungono fattori risalenti agli ambiti finanziario e organizzativo.

Si riportano nelle seguenti tabelle la Situazione Patrimoniale e il Conto Economico relativi agli esercizi 2014, 2015, 2016 e alla situazione infrannuale al 30/9/2017, che ben rappresentano la situazione attuale.

Stato patrimoniale - Attivo		30/09/2017	2016	2015	2014
Immobilizzazioni	Imm. Immateriali	32.501	9.001	67.751	125.717
	Imm. Materiali	55.375	32.531	31.418	10.744
Immobilizzazioni		87.876	41.532	99.169	136.461
Attivo circolante	Crediti v. clienti	5.246	5.246	-	-
	Crediti v. controllanti	9.186.630	7.973.594	5.633.329	1.933.151
	Crediti tributari	486.551	488.526	122.962	21.265
	Altri crediti a breve	128.650	34.502	16.872	6.993
Totale crediti		9.807.077	8.501.868	5.773.163	1.961.409
Disponibilità Liquide	Banche c/c (+/-)	87.637	82.650	608.564	3.199.813
	Cassa	12.682	2.729	729	318
Attivo circolante		9.907.396	8.587.247	6.382.456	5.161.540
	Ratei e risconti attivi	2.367	9.836	40	1.182
Totale		9.997.639	8.638.615	6.481.665	5.299.183
Stato patrimoniale - Passivo		30/09/2017	2016	2015	2014
	Capitale sociale	268500	268.500	458.000	458.000
	Riserve di utili	18	16	119.217	119.217
	Risultati a nuovo	-5.677.943	0	-311.152	0
	Risultato d'esercizio	-3.175.479	-5.677.943	2.451	-311.152
Patrimonio netto		-8.584.904	-5.409.427	268.516	266.065
	Fondo TFR	4.344	4.344	2.898	3.522
	Debiti v. fornitori	1.547.655	1.876.729	667.991	58.711
	Debiti v. controllanti	10.535.948	7.045.964	3.493.462	4.487.380
	Debiti tributari	785.915	971.128	277.151	310.677
	Debiti vs Enti a breve	2.775.441	1.616.558	694.840	98.429
	Debiti vs Enti a m/l termine	788.301	788.301	143.360	0
	Altri debiti a breve	2.144.939	1.745.018	933.447	74.399
debiti		18.578.199	14.043.698	6.210.251	5.029.596
Totale		9.997.639	8.638.615	6.481.665	5.299.183

Conto economico	30/09/2017	2016	2015	2014
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	5.012.560	3.029.805	8.930.649	105.072
Ricavi da lavorazioni interne	-	-	-	106.933
Altri ricavi	19.286	5.092.393	4.416.084	140.566

Valore della produzione	5.031.846	8.122.198	13.346.733	352.571
Acquisti materiali	89.728	236.529	402.282	43.386
Servizi	481.160	1.268.523	1.316.097	208.999
Godimento beni di terzi	162.104	285.785	308.866	1.716
Personale	7.226.316	11.012.349	11.180.368	404.212
Ammortamento imm. immateriali	-	60.581	60.581	6.592
Ammortamento imm. materiali	-	6.874	4.222	1.104
Oneri diversi di gestione	215.872	880.007	36.903	1.747
Costi della produzione	8.175.180	13.750.648	13.309.319	667.756
Differenza tra valore e costo della produzione	- 3.143.334	- 5.628.450	37.414	- 315.185
Proventi finanziari	-	21	3.014	4.040
Oneri Finanziari	32.145	49.514	7.823	7
Saldo gestione finanziaria	- 32.145	- 49.493	- 4.809	4.033
Saldo gestione straordinaria	-	-	-	-
Risultato prima delle imposte	- 3.175.479	- 5.677.943	32.605	- 311.152
Imposte	-	-	30.154	-
Risultato esercizio	- 3.175.479	- 5.677.943	2.451	- 311.152

Tra le cause di **origine economica** risultano:

- tempi e oneri per l'apertura di un cantiere, difficili da determinare e non dipendenti dalla quantità di metri cubi da trattare;
- eterogeneità dei materiali da maneggiare e della concentrazione/disseminazione in aree più o meno vaste;
- ammontare delle commesse non adeguato e comunque in prevalenza convenzionate "a misura" e a rendicontazione dei costi, quindi con ridotta possibilità di generare margini;
- struttura dei costi anelastica per l'elevata incidenza dei costi del personale¹ che si riflette sull'efficienza produttiva.

¹ La composizione della pianta organica registra oltre 400 unità e incide in modo consistente sui conti aziendali. Il costo del personale rapportato al costo della produzione si ragguaglia a 88,39% nel 2017, 80,09% nel 2016 e 84,00% nel 2015. Negli ultimi due esercizi il solo costo del personale supera il valore della produzione. La società rappresenta che in presenza di discontinuità negli affidamenti, in prevalenza commissionati a misura, si registrano esuberanti che generano perdite operative. Tale situazione può essere mitigata con affidamenti a maggiore

Tra le cause di **origine finanziaria** si citano:

- disallineamento tra la produzione fisica dei ricavi e la generazione di flussi di cassa in entrata, dovuta anche a ritardi nelle procedure di validazione delle attività eseguite;
- formazione di crediti non prontamente esigibili per le lungaggini delle procedure di ratifica dell'operato da parte delle amministrazioni locali beneficiarie, in forza di quanto previsto nelle convenzioni;
- utilizzo della liquidità in entrata a titolo di acconto per fare fronte a pagamenti urgenti e indifferibili.

Tra le cause di **origine organizzativa** si segnalano:

- composizione dell'organico con prevalenza di risorse utilizzabili su attività field;
- assenza di attrezzature idonee a consentire la chiusura del ciclo dei ricavi senza ricorrere all'esterno (es. automezzi e attrezzature specifiche).

Per i motivi anzidetti la società ha necessità di avviare azioni correttive per il superamento dello stato di crisi il cui quadro sintetico può riassumersi nella seguente tabella.

a	Patrimonio netto stimato al 30/09/2017	-8.584.904
b	Perdita stimata IV trimestre 2017	-2.700.000
c	Ricostituzione capitale minimo	50.000
$d=-(a+b)+c$	Fabbisogno ex art. 2447	11.334.904
e	apporto immobiliare ex LR 10/2017 art. 1, comma 25	5.000.000
$f=d-e$	Fabbisogno finanziario	6.334.904

varietà di esecuzione e rendicontazione, come pure mediante ricorso pianificato e strutturale agli ammortizzatori sociali.

CAPITOLO 3 – AZIONI DI RISTRUTTURAZIONE

Previsioni economiche 2018/2020

Il quadro delle commesse assestato, da ultimo con le delibere di programmazione nn. 706/2017 e 833/2017, e la riduzione stimata del costo del personale per effetto dei pensionamenti² consentono di delineare una previsione circa la tenuta del conto economico nel triennio 2018-2020. A una stima di perdita del 2018, comunque contenuta rispetto agli esercizi precedenti, si contrappone una previsione di recupero dell'equilibrio economico già nella formazione del valore aggiunto nelle due annualità successive.

A) Valore della produzione	2018	2019	2020
Ricavi a tariffa (APQ)	6.366.766	5.070.000	4.680.000
Difesa suolo	614.754	2.295.082	
DGRC n.706/2017	5.737.705		
Patto per la Campania	3.278.689	9.836.066	11.475.410
totale	15.997.914	17.201.148	16.155.410
B) Costo della produzione	2018	2019	2020
Materie prime e semilavorati	3.688.525	3.934.426	3.278.689
Acquisti di beni	286.885	409.836	409.836
Acquisti di servizi	286.885	286.885	245.902
Gestione veicoli aziendali	409.836	327.869	327.869
Costi personale dipendente	10.175.000	9.598.000	9.336.000
Altri costi del personale (ticket)	605.880	582.120	570.240
Oneri diversi di gestione	286.885	245.902	204.918
Oneri finanziari	33.000	26.000	25.000
Ammortamenti	180.000	270.000	270.000
Ammortamenti su nuovi mezzi	200.000	200.000	200.000
totale	16.152.896	15.881.038	14.868.453
Differenza=(A)-(B)	-154.983	1.320.110	1.286.957
Accantonamenti (per contenzioso e svalutazione)	350.000	350.000	350.000

² La società stima una riduzione della pianta organica nel prossimo triennio pari a 42 unità (10 unità nel 2018, 22 nel 2019 e 10 nel 2020). Il risparmio nel periodo, stimato sulle tabelle del costo del personale inquadrato al III livello (profilo dei soggetti interessati, è di circa 1,1 milioni di euro.

Imposte	485.140	389.036	379.266
Risultato esercizio	-990.122	581.073	557.691

Recuperi di efficienza, e con essi autonoma capacità di sostenere la patrimonializzazione, potranno conseguirsi in funzione i) delle misure di contenimento che saranno adottate dal management aziendale e ii) in ragione della concreta possibilità di attivare misure di esodo incentivato che, tuttavia, richiedono apporto esogeno di risorse finanziarie.

Prospettive Finanziarie per il triennio 2018/2020

L'apporto di un immobile del valore di 5 milioni di euro, previsto dalla LR 10/2017, art. 1, comma 20, consente di migliorare la situazione patrimoniale societaria ma non anche la situazione finanziaria. La debitoria pregressa e la gestione del ciclo degli affari nel triennio in esame genera nel 2018 un importante sbilancio dei flussi di cassa da risolvere per una gestione finanziaria equilibrata.

Le tabelle che seguono sono redatte tenuto conto della dilazione dei pagamenti ottenuta sul debito pregresso e delle rateizzazioni in corso relative agli oneri previdenziali e alle cartelle esattoriali. Le nuove forniture di beni e servizi saranno regolate a 60 giorni; analoga tempistica riguarderà l'incasso dei crediti verso controllante, a fronte degli stati di avanzamento lavori e della rendicontazione delle spese sostenute.

Cash flow - Riepilogo annuale			
Entrate	2018	2019	2020
risultati esercizio	-990.122	581.073	557.691
crediti tributari	134.439		
Incasso Regi Lagni	1.189.000		
incassi da commesse (a 60 gg)	13.331.595	17.000.609	16.329.699
Totale entrate	13.664.912	17.581.682	16.887.390
Uscite	2018	2019	2020
imposta registro conferimento (10%)	500.000		
debiti pregressi	5.907.914	902.288	902.288
acquisti (pagamento a 60 gg)	4.132.514	5.163.934	4.590.164
Costi personale dipendente	10.175.000	9.598.000	9.336.000

Altri costi per il personale (Ticket)	605.880	582.120	570.240
Oneri finanziari	33.000	26.000	25.000
Totale uscite	21.354.308	16.272.342	15.423.692
Flussi di Cassa	-7.689.396	1.309.339	1.463.699
apporto capitale finanziario ex 2447	6.334.904		
Sbilancio cassa	-1.354.492		
conservazione capitale minimo	50.000		
Esigenza copertura	1.404.492		

Lo sbilancio di cassa risultante nel 2018 (euro 7.689.396) trova parziale copertura già nell'apporto di risorse finanziarie per copertura perdite ex 2447 e ricostituzione del capitale al minimo di legge (euro 6.334.904). Sullo sbilancio complessivo incide, peraltro, sia l'esborso di 500 mila euro quale imposta di registro derivante dal conferimento immobiliare per almeno 5 milioni di euro, sia la perdita di esercizio stimata per il 2018 (euro 990.122).

Per assicurare la conservazione del capitale sociale al minimo di legge a fine 2018 e la copertura dello sbilancio residuo di cassa dell'esercizio, occorre un apporto di risorse finanziarie (euro 1.404.492) oltre quelle conferite per la copertura delle perdite.

Dotazione organica e inquadramento contrattuale

La capacità di assorbimento del costo del personale, quindi la tenuta dell'equilibrio sia economico che finanziario, dipende dal rispetto delle tempistiche per l'affidamento degli interventi programmati, della loro esecuzione e rendicontazione, come pure della liquidazione degli stati di avanzamento.

In una società quale Campania Ambiente e servizi - caratterizzata da elevati costi del personale impegnato in attività di tipo *field*, convenzioni a misura e su rendicontazione dei costi con ridotti margini, tempistica e allineamento tra incassi e pagamenti giocano un ruolo cruciale.

Il contratto nazionale Multiservizi adottato risulta il meno oneroso, considerato anche che allo stato gli inquadramenti sono sostanzialmente invariati, almeno per tutto il personale operaio. Eventuali ipotesi di revisione delle mansioni, migliorative in termini di costo per la società, considerati i contenziosi relativi a

inquadramenti di personale tecnico e amministrativo, sono da considerarsi nell'ambito di una di valorizzazione delle risorse umane compiutamente definibile nello scenario derivante dalla fusione con SMA Campania.

Opportunità di contenimento del costo del personale allo stato risiedono nella possibilità di attivare esodi incentivati e misure compensative per i momenti in cui le commesse non consentono di assorbire integralmente l'organico sulle commesse in corso di esecuzione.

Misure relative al personale

In relazione alle ipotesi di incentivo all'esodo, secondo un piano straordinario finanziario per le politiche all'esodo, si possono solo fornire indicazioni quantitative sulla riduzione dei costi nei diversi scenari, elaborate grazie al supporto del consulente del lavoro.

Le politiche di esodo incentivato/indennità di retribuzione trovano riscontro, in termini di attività gestionali finalizzate alla riduzione dei costi, allorquando siano realizzate con un orizzonte temporale (piano delle commesse) pluriennale, almeno triennale, tale da compensare le politiche di esodo incentivato dei lavoratori con il costo medio o storico del personale.

La stima dei costi è effettuata in relazione ad una previsione di possibile fruizione delle misure di politica di medio termine di seguito descritte con relativo impatto sul conto economico.

Prima ipotesi

Applicazione art. 4 comma dal 1 al 7-ter, della L. 28 giugno 2012 n. 92.

Bacino di riferimento individuato tra i dipendenti di CAS, n. 60 persone nate dal 1950 al 1954 (requisito indicato dalla legge, a 4 anni dalla pensione). La società dovrà verificare la reale consistenza del personale ricadente in tale fattispecie per potere formulare una di costo attendibile.

Ipotizzando un inquadramento medio al IV livello e un costo annuo per singola risorsa pari a euro 29.000, si delinea il seguente scenario:

- integrazione al reddito dovuta all'addetto (definita isopensione legge 92/2012) euro 13.000 annuali per singola unità;
- oneri contributivi dovuti in applicazione legge 92/2012, stima di retribuzione media imponibile di euro 7.000 per singola unità;
- totale costo incentivo all'esodo applicando la legge 92/2012 pari a euro 20.000 (13.000+7.000);
- bacino di riferimento individuato in 60 dipendenti nel triennio, determinato in ragione di 20 unità per anno;
- investimento annuo dell'azionista di 400.000 euro (20.000 euro per 20 unità annue);
- risparmio atteso annuo pari a 180.000 euro (costo medio annuo aziendale pari a 580.000 euro, 29.000 euro per 20 unità, meno il costo incentivo all'esodo);

Seconda ipotesi

In considerazione della particolare condizione contributiva di parte consistente dei dipendenti di CAS, che non raggiungeranno il minimo requisito dei 20 anni di contribuzione prescritti per accedere alla pensione di vecchiaia (attualmente 66 anni e 7 mesi), si potrebbe ricorrere alla NASPI con integrazione al reddito storico dell'addetto con risorse economiche c/o azienda (risorse extra all'ordinaria gestione caratteristica).

Per il calcolo si prevede un accompagnamento c/o azienda non superiore a 31 mesi e una platea di addetti di 34 unità, personale con data di nascita dal 1950 al 1952.

Riferimenti di calcolo:

- assicurare un reddito mensile pari a 1.600 euro lordi di accompagnamento sino all'età pensionabile;
- rendimento NASPI pari a 600 euro medi mensili (valore economico ponderato dalla data di attivazione sino a quella di cessazione);
- bacino di riferimento 34 dipendenti;
- costo medio annuo della risorsa euro 29.000;
- periodo medio di accompagnamento 31 mesi
- valore c/o azienda di integrazione alla NASPI di euro 1.000 mensili per 13 mensilità;

- stima di costo dell'ipotesi 2 è di euro 1.156.000 di incentivo all'esodo, calcolato come segue 1.000 euro mensili per 34 mesi (31 mesi di calendario + 3 mensilità aggiuntive di 13^a nel periodo) per 34 addetti;
- stima del costo del personale per il periodo di riferimento è di euro 2.547.170 (29.000/12 per 31 mesi per 34 addetti);
- minor costo del periodo di 31 mesi di 1.391.170 pari a un costo medio annuo di euro 538.518.

L'accesso a questa ipotesi, su base volontaria, avviene mediante accordo sindacale di adesione alla cessazione consensuale del lavoro, da definire presso gli Uffici provinciali del lavoro o nell'ambito delle procedure ex art.4/24 della L. 23 luglio 1991 n. 223.

Terza ipotesi

Nell'ambito dei processi di riorganizzazione e razionalizzazione, la società potrebbe dotarsi, mediante bando pubblico, di uno strumento di esodo incentivato rivolto a tutta la platea dei dipendenti, quindi del tutto indipendente dal requisito anagrafico, definendo una procedura con accordo sindacale che utilizzi anche la copertura economica della NASPI e rilevi la sua valorizzazione in termini di economicità nel rapporto età anagrafica/età pensionabile, oggi 66 anni + 7 mesi e in prospettiva di incremento di 3 mesi per ogni triennio calendariale.

L'azienda, nell'ambito di termini e modalità definiti dal bando, potrebbe offrire ai dipendenti un incentivo variabile in rapporto all'età, individuando tre fasce di riferimento. Di seguito una stima:

- personale sino a 40 anni di età, proposta per 3 anni di copertura più la NASPI per un costo di 57.600 euro lordi per addetto;
- personale sino a 50 anni, si prevede 2 anni di incentivo per un costo individuale di 38.400 euro lordi;
- personale con fascia di età fino a 60 anni, incentivo pari al valore di 1 solo anno di stipendio per un costo di 17.200 euro lordi.

La necessità di definire esattamente il bacino di riferimento e la circostanza che il meccanismo di esodo incentivato, fuori da una procedura formale di dichiarazione di crisi, è solo su base volontaria, suggeriscono di stanziare una somma a disposizione della società per agevolare la fuoriuscita del personale.

In relazione alla disponibilità assicurata dalla Regione e alle eventuali fonti di finanziamento autonomamente attivabili, la Società cura la migliore combinazione possibile assicurando un risparmio di almeno il 20% annuo del costo per dipendente che accede alla risoluzione anticipata.

Altre misure

Di seguito alcune ulteriori misure atte a contenere il costo del personale che, solo a seguito di un'analitica ricognizione del personale in organico, potrebbero essere implementate dando luogo a un ulteriore contenimento della spesa sulla restante forza lavoro.

Il **Part time** agevolato è una misura sperimentale introdotta dall'articolo 1, comma 284 della legge 208/2015 che consente la riduzione su base volontaria dell'orario di lavoro (con una percentuale compresa tra il 40% ed il 60%) per un periodo massimo di tre anni dal raggiungimento della pensione di vecchiaia. Il datore che acconsente alla trasformazione del rapporto dovrà, infatti, sostenere parte degli oneri e corrispondere in busta paga al lavoratore una somma pari alla contribuzione pensionistica che sarebbe stata a carico di quest'ultimo (relativa alla prestazione lavorativa non effettuata). Questo importo non concorrerà né alla formazione del reddito da lavoro dipendente né sarà assoggettato a contribuzione previdenziale. Lo Stato, dal canto suo, provvederà al riconoscimento della copertura pensionistica figurativa per la quota di retribuzione perduta. Il lavoratore subirà, del pari, una perdita di retribuzione dovuta alla riduzione dell'orario di lavoro.

La **CIG in deroga** è applicabile a quasi tutti i lavoratori subordinati della società con esclusione delle figure dirigenziali e verrebbe concessa in virtù della crisi aziendale e della fase di ristrutturazione e riorganizzazione aziendale. Il trattamento di CIGD che prevede l'erogazione al lavoratore di un'indennità pari all'80% della retribuzione, comprensiva di eventuali ratei di mensilità aggiuntive, che il dipendente avrebbe percepito per le ore di lavoro non prestate tra le zero e il limite dell'orario contrattuale e comunque non oltre le 40 ore settimanali.

I **Contratti di solidarietà** sono accordi, stipulati tra l'azienda e le rappresentanze sindacali, aventi ad oggetto la diminuzione dell'orario di lavoro al fine di mantenere l'occupazione in caso di crisi aziendale e quindi

evitare la riduzione del personale. La norma generale prevede, per le ore di riduzione di orario, un'integrazione pari al 60% della retribuzione persa. Il D.L. n. 78 del 2009, convertito nella legge 102 del 2009, ha incrementato, per gli anni 2009 e 2010, l'ammontare dell'integrazione spettante ai soli lavoratori coinvolti da contratti di solidarietà difensiva, stipulati in base all'art. 1, comma 1, della legge n. 863/1984. La misura dell'integrazione è elevata all'80% della retribuzione persa. I contratti di solidarietà possono essere stipulati per un massimo di 24 mesi, prorogabili per altri 24 mesi (36 mesi per i lavoratori occupati nelle aree del Mezzogiorno).

Altre riduzioni di costi

Tra le misure atte a ridurre le tensioni finanziarie ed economiche va annoverata la rinegoziazione del debito pregresso, misura per la quale la Società risulta essersi già attivata.

Nelle more del completamento di un proprio parco macchine sono stati previsti costi per il noleggio di macchinari ed attrezzature, anche se per importi più contenuti rispetto a quelli desumibili dai bilanci degli anni scorsi. Altra società regionale operante nei trasporti ha manifestato disponibilità a offrire 5 automezzi. Il beneficio relativo alla riduzione dei costi di noleggio è quantificabile in euro 40.452.

Fabbisogno di capitale

L'articolo 3 della LR 38/2016 dispone che si pervenga a una sola società in house del polo ambientale regionale derivante dalla fusione di CAS e SMA Campania e che sia assicurata, oltre alla continuità operativa e funzionale delle attività, la solidità economica e patrimoniale.

L'articolo 1, comma 25, della LR 10/2017 fa riferimento ad un intervento di rafforzamento patrimoniale in risorse finanziarie per euro 5.000.000 e in conferimento di beni del patrimonio immobiliare regionale per un valore non inferiore a euro 5.000.000. Il valore stimato dei beni da conferire è quello determinato ai sensi dell'articolo 2343 del codice civile e dalle norme vigenti in materia.

Ferme finalità e modalità per assicurare solidità patrimoniale mediante conferimento di immobili nella misura fissata dal legislatore, il fabbisogno societario in termini di risorse finanziarie va determinato in

ragione di diverse esigenze. L'apporto di immobili consente di migliorare la situazione patrimoniale della società, anche coprendo in parte la perdita maturata, ma non apporta il beneficio di cui la società ha bisogno in termini di capitale circolante per il funzionamento. Permane perciò l'esigenza dare soluzione alla carenza di liquidità e allo squilibrio finanziario.

L'analisi del cash-flow prospettico evidenzia, per via delle scadenze della debitoria pregressa, un flusso di cassa negativo nel 2018, progressivamente ridotto nel 2019 e un recupero dell'equilibrio finanziario nel 2020. Per cui occorre dotare la società delle risorse finanziarie per sopportare lo sbilancio di cassa del primo esercizio del triennio.

In definitiva, sulla base delle assunzioni di cui si è detto in precedenza, oltre all'apporto di patrimonio immobiliare, il fabbisogno di apporto finanziario è stimabile in euro 7.739.396, di cui euro 6.334.904 a copertura della perdita ex articolo 2447 e ricostituzione del capitale al minimo ed euro 1.404.492 a copertura dello sbilancio di cassa del 2018 preservando il capitale minimo.

Ulteriore eventuale fabbisogno di risorse finanziarie esogene si realizza qualora si intendesse attivare misure di esodo incentivato. Per le quantificazioni si rinvia ai paragrafi in cui l'argomento è stato trattato.³

Ulteriori misure volte al contenimento dei costi

Ai sensi del TU delle società a partecipazione pubblica, le amministrazioni socie fissano obiettivi specifici, annuali e pluriennali, sul complesso delle spese di funzionamento delle società controllate, incluse quelle per il personale, anche attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale. Le società a controllo pubblico garantiscono il concreto perseguimento dei predetti obiettivi tramite propri provvedimenti da recepire, ove possibile in sede di contrattazione di secondo livello per il contenimento degli oneri contrattuali.

Al fine di assicurare la sostenibilità del costo complessivo del servizio svolto nell'interesse della Regione e in applicazione dell'articolo 19, comma 5, del D.lgs 175/2016, nell'attuare il Piano di

³ In estrema sintesi, il costo annuo da sostenere per un dipendente che accetta la risoluzione anticipata del rapporto di lavoro può determinarsi in 20.000 euro circa. Ipotizzando un incentivo fino a un massimo di 3 anni per 60 dipendenti, il fabbisogno complessivo si può misurare in 3.600.000 euro a fronte di un risparmio nei conti aziendali da determinarsi.

ristrutturazione il management della società assume le iniziative necessarie a dare seguito alle prescrizioni che seguono.

In materia di utilizzo dei fattori produttivi e del personale, considerata l'elevata incidenza della spesa sul costo complessivo di produzione, la società:

- a) riduce al minimo il personale la cui spesa non è allocata o non è allocabile sulle commesse attive;
- b) monitora costantemente l'avanzamento delle attività assicurando continuativamente l'equilibrio economico-finanziario delle commesse, ottimizzando il rapporto tra ricavi da output prodotti e costi sostenuti per produrli e conseguentemente il rapporto tra costi rendicontati e costi rendicontabili e tra costi rendicontabili e costi sostenuti (cfr. infra);
- c) monitora costantemente la dotazione organica necessaria a espletare le attività, assumendo le iniziative necessarie per evitare, in subordine contenere allo stretto indispensabile, il formarsi di bacini di giornate non rendicontabili; a tal fine la società assicura una accorta gestione del personale pianificando e adottando misure di ammortizzazione per ridurre le fasi che registrano esuberi temporanei;
- d) limita il ricorso a professionalità esterne a solo quelle, con profilo infungibile e inerente a specifiche competenze, strettamente necessarie al funzionamento della società e alla esecuzione delle commesse, che a seguito di esplicita verifica non sono reperibili all'interno della società o nel sistema delle partecipate regionali;
- e) attua da subito il blocco degli incrementi retributivi a qualsiasi titolo, salvo quelli obbligatori previsti dalla contrattazione collettiva nazionale di riferimento, ed azzerà entro il 2018 eventuali superminimi comprensivi di oneri riflessi;
- f) revoca comandi e distacchi in entrata e in uscita onerosi per la società che non sono strettamente necessari;
- g) attua il blocco del turnover;
- h) rivede eventuali sistemi di fringe benefits riducendo la spesa associata in misura non inferiore al 20% nel 2018, al 25% nel 2019 e al 30% entro il 2020;

- i) rivede oneri contrattuali, incentivi e rimborsi regolati dalla contrattazione integrativa aziendale riducendo la spesa associata nella misura del 10% per il 2018, del 15% entro il 2019 e del 25% entro il 2020.

In materia di spese generali e di funzionamento:

- j) contiene le spese generali e di funzionamento non direttamente rendicontabili sulle commesse nel limite del 5% del valore della produzione;
- k) verifica la coerenza rispetto al d.lgs 175/2016 dei regolamenti per l'acquisto di beni e servizi e il reclutamento del personale, adeguando ove necessario criteri e modalità nel rispetto dei principi, anche di derivazione europea, di trasparenza, pubblicità e imparzialità;
- l) assicura un ritardo non superiore a 45 giorni di calendario tra momento della produzione e la rendicontazione;

Sul piano economico e finanziario la società:

- m) persegue l'obiettivo di un margine operativo lordo stabilmente non inferiore al 10% del valore della produzione;
- n) assume iniziative per assicurare la presentazione delle rendicontazioni su base bimestrale;
- o) assume iniziative per tenere allineate le scadenze di pagamento con le scadenze di incasso.

Sul piano organizzativo e del controllo di gestione la società implementa un modello di pianificazione e controllo dei carichi di lavoro, in uno con attività di monitoraggio eseguite dalla funzione di controllo interno. L'esigenza è assicurare capacità previsiva della performance e di controllo sistematico con l'obiettivo di avere una verifica ex ante, on going ed ex post delle attività e dei risultati degli interventi. Il mix di controlli da conseguire deve essere volto a:

- identificare i principali dati chiave da rilevare;
- definire momenti di check up;

- verificare il livello di aggiornamento e la qualità dei dati;
- creare sistemi di rilevazione e definire la reportistica;
- definire parametri di riferimento e range di tolleranza;
- definire parametri di *early warning* e i provvedimenti da adottare nel caso di rilevazione di scostamenti.

Sempre sul piano organizzativo e del controllo di gestione, la Società:

- p) entro il 2018 verifica coerenza e funzionalità dell'assetto organizzativo, nonché dei procedimenti aziendali con particolare riguardo a quelli sottesi alla gestione del personale e alla gestione delle commesse, adottando eventuali provvedimenti correttivi;
- q) entro il primo semestre 2018 predispone specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informa l'assemblea ai sensi del TU delle società a partecipazione pubblica;
- r) integra gli strumenti di governo societario con una funzione di controllo interno che collabora con l'organo di controllo statutario, riscontrando tempestivamente le richieste da questo provenienti, e trasmette periodicamente all'organo di controllo statutario relazioni su regolarità ed efficienza della gestione;
- s) sviluppa, nell'ambito della funzione amministrativa di supporto al vertice aziendale, capacità di reportistica circa l'andamento della gestione; il raccordo con gli uffici regionali committenti e l'attuazione del Piano di ristrutturazione;
- t) adotta modelli di controllo gestionale atti a:
 - valutare la saturazione della capacità produttiva e rilevare gli esuberi di personale, ancorché temporanei, con ragionevole anticipo; in particolare il management societario monitora costantemente l'equilibrio economico e finanziario delle singole commesse curando l'assegnazione di personale misurate in giornate uomo; il modello da implementare deve rilevare il personale cd. field impegnato su ciascuna commessa; il personale cd. field non impegnato su commessa, quindi privo di collocazione produttiva (in tale evenienza, la società verifica le ragioni e adotta i

provvedimenti del caso); il personale cd. non field ma di supporto da ripartire e imputare pro-quota su ciascuna commessa nella misura in cui può esservi allocato e rendicontato; il personale cd. non field ma di supporto che non può essere ripartito o imputato pro-quota su ciascuna commessa (in tale evenienza, la società verifica le ragioni e adotta i provvedimenti del caso);

- valutare il rischio che la singola commessa e il complesso delle commesse generino disavanzi economici;
- ridurre il fabbisogno di liquidità dovuto a ritardi nella chiusura del ciclo finanziario.

Obiettivi verificabili

La società produce un budget semestrale e un report consuntivo trimestrale in cui dà conto:

- della situazione economico-finanziaria;
- dell'assorbimento del costo del personale sui ricavi da attività;
- dell'avanzamento del Piano di ristrutturazione, incluso il progressivo consolidarsi del portafoglio commesse;
- delle misure assunte per dare attuazione alle prescrizioni di cui ai punti precedenti.

CONCLUSIONI

Da quanto sin qui argomentato sulla base degli elementi forniti dal professionista incaricato, dalla società e dalle funzioni regionali committenti - nel presupposto che le commesse programmate dalla funzioni regionali committenti siano affidate nei tempi dalle stesse prospettati, che incassi e pagamenti avvengano nei termini indicati dalla società, che il profilo temporale della debitoria sia rispettato, che la società attivi le misure volte al contenimento della spesa di cui si è detto e si attrezzi per avere un adeguato controllo di gestione – assicurate le condizioni di continuità aziendale ex articolo 2447 e l’apporto di risorse finanziarie a copertura dello sbilancio di cassa che si manifesta nel 2018, si ritiene sussistano le condizioni per il riequilibrio economico e finanziario nel triennio 2018/2020.

I quadri economici e finanziari esposti nel documento rappresentano le condizioni minime che la società deve assicurare al socio Regione. Ulteriori miglioramenti sono possibili e alla portata del management aziendale attivando le diverse misure ipotizzate per il contenimento dei costi.

L’intervento iniziale che risulta essere necessario integralmente per l’uscita dalla crisi si riassume come segue:

- i) conferimento a patrimonio di un bene immobile del valore di almeno 5 milioni di euro a copertura parziale della perdita di bilancio;
- ii) apporto di capitale finanziario per 6,3 milioni di euro a copertura parziale della perdita e per la ricostituzione del capitale al minimo;
- iii) apporto di capitale finanziario per 1,4 per copertura dello sbilancio di cassa del 2018.

Con l’intervento anzidetto la società è rimessa *in bonis* e in condizione di conseguire prospetticamente l’equilibrio economico e finanziario. Per quanto ovvio, essa si presenta tuttavia con un capitale sociale al minimo di legge (50 mila euro), misura risibile che pone la società in una condizione di fragilità e vulnerabilità rispetto alla dimensione e alla dinamica dei costi aziendali.

Risulta pertanto opportuno che il capitale sociale possa essere ulteriormente accresciuto, quantomeno nella misura originaria di 500 mila euro, mediante apporti di beni o finanza.

Risanamento ed efficientamento risultano peraltro essenziali in quanto per l'affidamento in house di servizi disponibili in regime di concorrenza, le stazioni appaltanti effettuano la preventiva valutazione sulla congruità economica dell'offerta, avuto riguardo all'oggetto e al valore della prestazione, dovendo esse dare conto delle ragioni del mancato ricorso al mercato e dei benefici per la collettività della forma di gestione prescelta. La capacità aziendale di rendersi efficiente e offrire condizioni di maggior vantaggio rispetto al ricorso a soluzioni di mercato appare essere la chiave per cogliere le opportunità di sviluppo previste dall'oggetto sociale, quali la manutenzione del patrimonio immobiliare regionale e i servizi strumentali (parcheggi, gestione e manutenzione del verde, servizi di pulizia, gestione degli spazi pubblicitari, ecc), favorendo una maggiore flessibilità gestionale e l'assorbimento di eccedenze temporanee di personale.