



Piano di ristrutturazione e risanamento (art. 14, co. 2 e 4 del D.Lgs. 175/2016) 2018/2021.

Premessa.

Il D.Lgs. 19.08.2016 n. 175 (come successivamente modificato ed integrato), entrato in vigore il 23.09.2016, per la prima volta nell'ordinamento giuridico ha sottoposto anche le aziende a partecipazione pubblica alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo e, allo scopo di porre un freno all'uso distorto delle società partecipate da parte delle pubbliche amministrazioni diffusosi negli ultimi anni nel nostro Paese, ha posto una serie di limiti e regole da seguire nei casi di crisi aziendali.

È evidente che anche il C.I.T., che nasce nel 1978 come Consorzio pubblico, poi trasformatosi in Azienda speciale nel 1996 e successivamente in Società per azioni nel 2001, in quanto società interamente partecipata da soci pubblici, è soggetta alle norme di cui al decreto 175/2016.

In particolare la norma che può ritenersi applicabile alla specie è quella contenuta all'art. 14, segnatamente il comma 2, ove si chiede agli organi amministrativi di adottare *“senza indugio tutti i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause attraverso un idoneo piano di risanamento”* e il comma 4 ove si pone l'esplicito divieto, per le PP.AA. proprietarie/socie, di procedere a ripianamenti delle perdite se non a condizione che vi sia *“un piano di ristrutturazione aziendale dal quale risulti comprovata la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico delle attività svolte, approvato ai sensi del comma 2, anche in deroga al (successivo) comma 5”*.

La situazione aziendale già nel novembre 2016, unitamente al quadro normativo di riferimento, avevano già imposto un primo *“Piano di ristrutturazione”*, approvato dagli organi societari il 04.05.2017, nel quale si tracciavano le linee strategiche da adottarsi nel triennio 2017-2019, Piano che è stato necessario aggiornare, integrare e superare col presente documento a causa degli eventi occorsi in sede di approvazione del bilancio esercizio 2017 e per tutto quanto avvenuto durante l'esercizio in corso che ormai volge al termine.

La strada per il risanamento è quindi tracciata ma è anche stretta e difficile, piena di difficoltà ed imprevisti, ma è al contempo la stessa strada che dovranno percorrere tutte le aziende di trasporto pubblico afferenti al ns bacino e che oggi, più che in passato, si trovano in difficoltà se non addirittura con procedure concorsuali in atto (come Arfea o Saamo).



L'Azienda

C.I.T. è una società che eroga servizi di Trasporto Pubblico Locale extraurbano nel sub-bacino Piemonte Sud-est e servizi di Trasporto Urbano e disabili per il Comune di Novi Ligure a cui si aggiungono i servizi di Trasporto Scolastico e Scuolabus per i Comuni di Novi Ligure e Serravalle, la gestione della sosta a pagamento per gli stalli di superficie e la gestione del parcheggio sotterraneo "Movicentro".

Accanto a tali servizi pubblici la società opera anche sul mercato, in regime di concorrenza, erogando servizi di Noleggio autobus gran turismo e Onoranze funebri.

C.I.T. è una società solida interamente partecipata da Comuni con Novi che, detenendo la maggioranza relativa delle azioni (il 35,73%), è l'azionista di riferimento affiancato da Gavi (16,19%), Serravalle (12,64%) e Arquata (9,45%) con tutti gli altri a seguire (Parodi, Stazzano, Voltaggio, Bosio, Francavilla Bisio, Pasturana, Borghetto Borbera, Grondona, Mornese, Carrosio, Tassarolo, Fraconalto e San Cristoforo); i servizi vengono erogati a vantaggio complessivamente di 22 Comuni interessando una popolazione complessiva di circa 58.000 abitanti (28.340 abitanti nella sola Novi Ligure), arrivando ad interessare il territorio ligure, in particolare sino a Busalla (GE).

I servizi sono erogati in base ai seguenti contratti:

1. Contratto di servizio per il Trasporto Pubblico Locale Extraurbano la cui titolarità spetta all'Agenzia per la Mobilità del Piemonte tramite Scat Società consortile a r.l. (di cui CIT detiene il 9%) affidataria della gara dal 2009
2. Contratto per il Trasporto Urbano di Novi Ligure
3. Contratto per il Trasporto Scolastico di Novi Ligure
4. Contratto per il Trasporto Scolastico di Serravalle
5. Contratto per la gestione degli stalli di superficie per il Comune di Novi Ligure
6. Contratto per la gestione del Parcheggio sotterraneo Movicentro per il Comune di Novi Ligure

Tutti i contratti di servizio sopra richiamati garantiscono complessivamente, assieme all'attività di vendita dei titoli di viaggio, un valore complessivo della produzione superiore ai 3,5 milioni di Euro.

Il pagamento dei corrispettivi dei contratti di servizio avviene secondo le seguenti modalità:

- riguardo al contratto n. 1 da parte dell'Agenzia della Mobilità e Scat in maniera tempestiva (anche grazie al factoring attivato con Mediocredito Italiano del gruppo IntesaSanpaolo), anche se la presenza e il mantenimento di linee a domanda bassa o assente produce un disavanzo che rimane a carico dei soci che annualmente necessita di essere ristorato e le cui quote vengono versate nel peggiore dei casi a distanza di 12/18 mesi dall'erogazione dei servizi;



- riguardo ai restanti contratti da parte del Comune di Novi Ligure e Serravalle con pagamenti puntuali e a volte addirittura in anticipo rispetto alle scadenze previste.

I problemi di CIT, da sempre sotto gli occhi di tutti, iniziano almeno dal 2011, anno a partire dal quale si sono concretizzate rilevanti ed unilaterali modifiche (riduzioni chilometriche e dei corrispettivi) al contratto di servizio TPL extraurbano, all'epoca di competenza della Provincia di Alessandria e, da metà 2017, passato all'Agenzia della Mobilità Piemontese.

I disequilibri derivanti dai servizi TPL, sommati ai ritardi nei pagamenti di cui sopra, compensati solo in parte dagli introiti derivanti dalla bigliettazione, comportano da tempo una situazione finanziaria di difficoltà causata proprio dalle riduzioni di cui al punto che precede, col rischio di ripercussioni anche sotto il profilo patrimoniale.

L'entrata in vigore delle nuove norme sulle società partecipate nel settembre 2016, già richiamate in premessa, unitamente allo stato di pre-crisi, presente già nel novembre 2016 all'ingresso dell'attuale Amministrazione, avevano portato al precedente Piano di ristrutturazione del maggio 2017.

Di conseguenza durante la restante parte dell'esercizio appena concluso, quindi a partire da giugno 2017, coerentemente con quanto previsto, l'Amministrazione ha intrapreso il percorso di ristrutturazione aziendale che vedrà i propri frutti solo a partire dagli esercizi 2020 e 2021.

Ciò non toglie che, come bene evidenziato nella relazione al bilancio 2017 dal Revisore unico (istituito ai sensi dell'art. 3 del D.Lgs. 175/2016) e dal Collegio sindacale, documenti che contengono un'attenta valutazione del rischio in merito alla "continuità aziendale", come espressamente richiesto dall'art. 14, co. 2 dello stesso decreto, vi era la necessità da parte del CdA di programmare ed adottare senza indugio tutti i provvedimenti necessari allo scopo di prevenire l'aggravamento della crisi attraverso la redazione e l'implementazione del presente Piano di risanamento.

La gestione

Andando ad analizzare l'attuale stato dell'azienda si possono riepilogare alcune tra le voci maggiormente significative riguardo ai servizi resi negli ultimi tre esercizi ed alla loro contrazione.

Tabella con le riduzioni chilometriche 2015 – 2016 – 2017

Contratto di servizio TPL (Provincia AL – AMP)			Contratto di servizio Novi (Urb/Sco/Dis)		
2015	KM	535.763	KM		152.690
2016	KM	522.848	KM		143.200
2017	KM	509.571	KM		130.000



Tabella con le riduzioni dei corrispettivi 2015 -2016- 2017

	Contratto di servizio TPL (Provincia AL – AMP)	Contratto di servizio Novi (Urb/Sco/Dis)
2015	€ 829.446,00	€ 608.426,00
2016	€ 767.933,00	€ 603.527,00
2017	€ 737.889,00	€ 561.380,00

Di seguito le principali voci gestionali:

<u>Voci di entrata :</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Corrispettivi contratto di servizio extraurbano	€ 737.889,00	€ 767.933,00
Vendita titoli di viaggio extraurbano	€ 181.056,00	€ 182.387,00
Vendita abbonamenti extraurbano	€ 144.470,00	€ 139.654,00
Corrispettivi contratto di servizio urbano Novi	€ 271.909,00	€ 271.909,00
Vendita titoli di viaggio urbano	€ 12.859,00	€ 18.119,00
Vendita abbonamenti urbano	€ 2.847,00	€ 3.110,00
Servizio scolastico Novi *	€ 115.776,00	€ 115.776,00
Servizio scolastico extraurbano	€ 113.718,00	€ 113.614,00
Trasporto disabili Novi	€ 21.682,00	€ 18.182,00
Incassi parcheggi Novi	€ 303.118,00	€ 299.255,00
Incassi servizi di Noleggio pullman c.c.	€ 597.034,00	€ 630.605,00



Incassi servizi funebri € 333.273,00 € 351.782,00

Ricavi diversi (rimborsi CCNL e oneri malattia) € 226.772,00 € 238.997,00

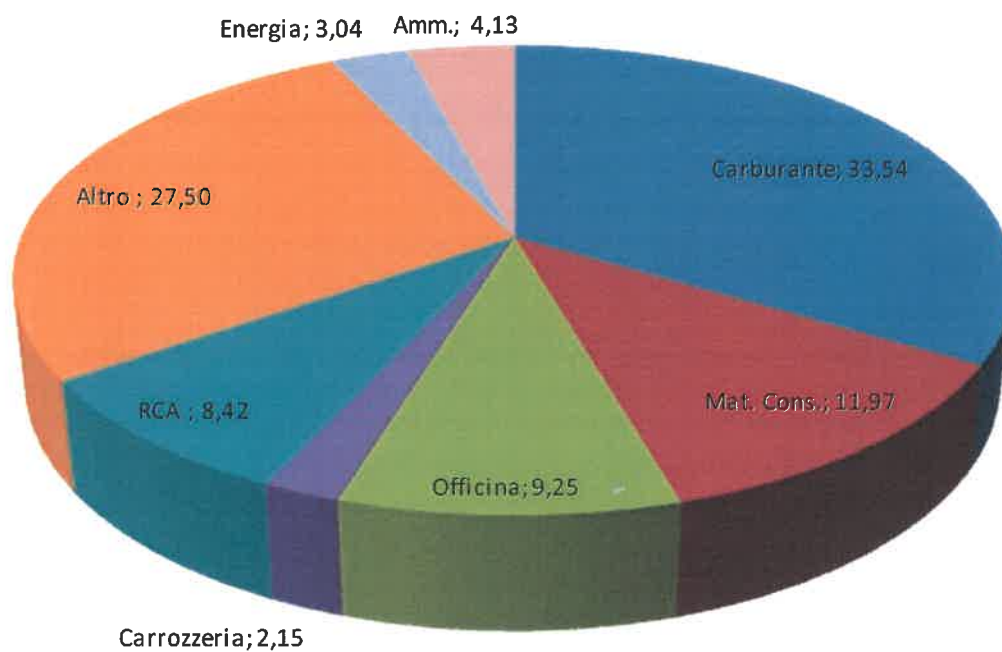
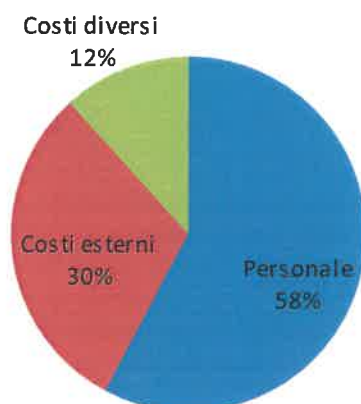
<u>Voci di costo:</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Personale	€ 2.308.391,00	€ 2.332.660,00
Carbolubrificanti	€ 408.251,00	€ 366.083,00
Servizi di officina	€ 112.642,00	€ 83.718,00
Assicurazioni	€ 102.055,00	€ 96.248,00
Pezzi officina	€ 45.055,00	€ 37.637,00

<u>Riepilogo</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Valore della produzione	€ 3.542.878,00	€ 3.495.842,00
Totale costi della produzione	€ 3.996.936,00	€ 3.950.733,00
Contributi/Quote ripiano	€ 462.000,00	€ 467.000,00

<u>Organico</u>	<u>2018</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>
Numero dipendenti	45	49	51
Numero autisti	30	33	34
Chilometri totali annui percorsi	600.000*	639.571	666.048
Percorrenza annua autisti	20.000 *	19.380	19.589

*stima

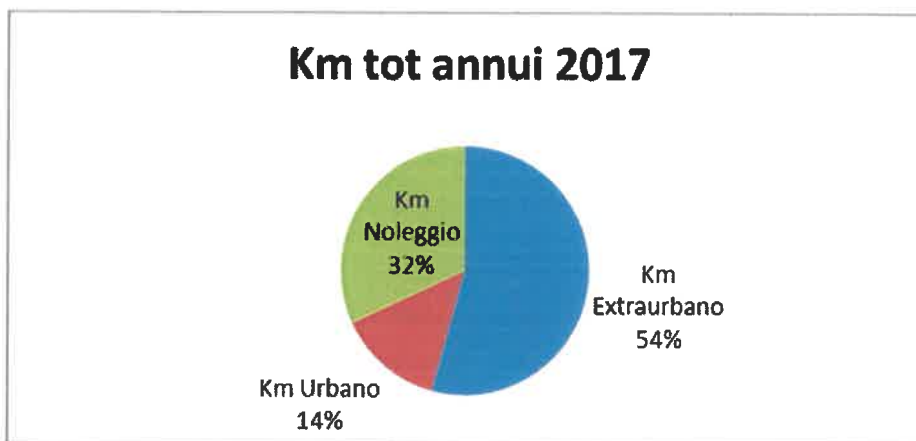
Struttura dei costi 2017



Costi esterni 2017			
Carburante	33,54	€	408.251,00
Mat. di cons.	11,97	€	145.720,00
Officina	9,25	€	112.642,00
Carrozzeria	2,15	€	26.120,00
RCA	8,42	€	102.551,00
Altro *	27,50	€	334.718,00
Energia	3,04	€	37.018,00

Amministratori	4,13	€ 50.309,22
Totale	100,00	€ 1.217.329,22

* Nella voce "altro" sono comprese le seguenti voci: godimento beni di terzi; ammortamenti immateriali e materiali e le variazioni delle rimanenze.

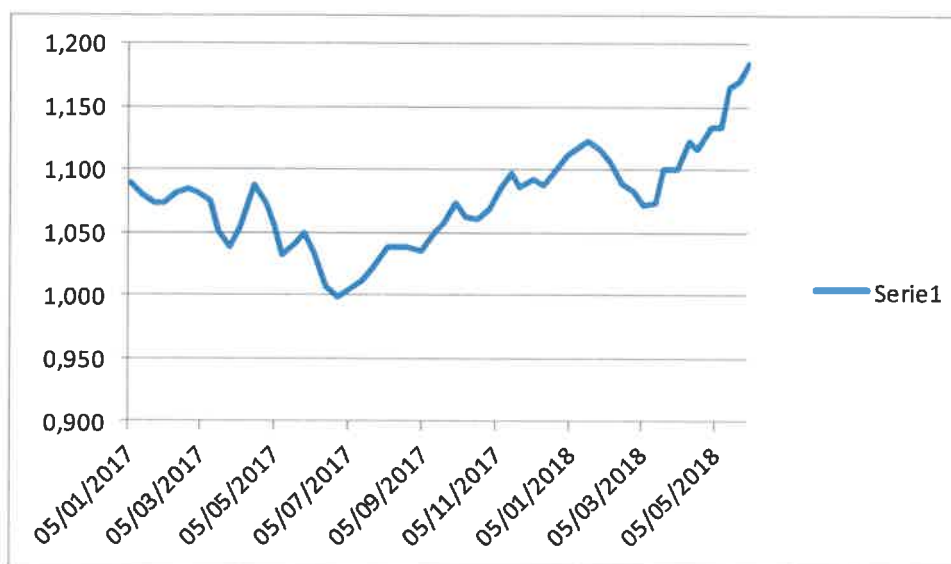


Prezzo del gasolio

Prezzo medio 2017 € **1,058**

Prezzo medio 2018 € **1,117** differenza in aumento € 0,059 (x 370.000 litri/anno = € 21.000,00)

Andamento del prezzo per l'azienda tra 2017 e 2018



Nel complesso l'attività aziendale, pur trovandosi da qualche anno in trend negativo (con le progressive riduzioni di chilometraggio) e con un organico mantenuto allo stesso livello fino a tutto il 2016, nel 2017 fa segnare un leggero aumento in controtendenza, dato che ha bisogno di conferme nei prossimi esercizi.



A tal proposito, durante la redazione del presente documento, occorre ricordare gli eventi occorsi a Genova e al crollo del ponte Morandi il 14.08.2018. A causa dei lavori che interesseranno la demolizione delle restanti parti del ponte e quelli di realizzazione di un nuovo viadotto potrebbero sorgere esigenze di ripristino di alcune linee di collegamento con la Liguria e con Genova, circostanza questa che appare corretto considerare e che potrebbe contribuire a mantenere l'attività aziendale allo stesso livello attuale.

Confrontando i costi del personale 2016 e 2017 si nota l'inizio di un percorso di riduzione (differenza in calo di € 24.269,00) dovuto all'entrata in quiescenza di un dipendente con blocco del turn over.

Le altre principali voci di costo, sempre nel confronto tra 2016 e 2017, sono in aumento principalmente a causa dell'incremento dei prezzi del carburante. Tra le voci di costo con maggiore incremento rispetto all'anno precedente troviamo i servizi di manutenzione (servizi di officina) e l'approvvigionamento dei pezzi meccanici (aumento dato dalla sempre maggiore obsolescenza dei mezzi), così come in aumento sono gli oneri assicurativi.

Il dato che balza all'occhio dall'esame della tabella sopraindicata è, nonostante le premesse riduzioni di attività e chilometraggio, l'incremento del valore della produzione di € 47.000,00 che sostanzialmente pareggia l'incremento dei costi (pari ad € 46.200,00) e che dimostra una certa vitalità di impresa ma al contempo anche le difficoltà che si incontrano nella ristrutturazione aziendale e l'inizio, già nell'esercizio appena chiuso, di un percorso difficile ma virtuoso.

Il Conto Economico 2017 chiude con una perdita pari ad € 462.000,00 che, a seguito degli impegni assunti dai Comuni interessati, anche a seguito dell'adozione del presente Piano, verrà interamente ripianata garantendo pienamente la continuità aziendale.

I Comuni Soci stanno dimostrando una piena e totale presa di coscienza dello stato attuale della società da parte sia sotto il profilo finanziario che sotto quello patrimoniale, unitamente allo stato di obsolescenza dei mezzi che richiede un forte intervento in investimenti in conto capitale.

I Comuni Soci si obbligano, anche in virtù del presente documento e dei suoi allegati, a garantire con i loro contributi, anche attraverso accordi di programma o patti parasociali, la continuità aziendale e la liquidità per i prossimi tre esercizi (oltre a quello in corso) onde consentire all'azienda non solo di entrare in equilibrio ma altresì di produrre utili a partire dall'esercizio 2021 portando a compimento il presente documento.

La sfida consiste quindi, preso atto della chiusura in perdita dell'esercizio 2017, nel porsi l'obiettivo gestionale di mantenere agli stessi livelli l'attività aziendale e contemporaneamente di operare ad un progressivo riassorbimento della perdita a partire dall'esercizio 2019.

Per ottenere questo fondamentale risultato e garantire in maniera permanente la continuità aziendale appare necessario agire secondo le seguenti **linee strategiche**:

1. sottoscrizione da parte dei Soci di un accordo di programma o di un patto parasociale (che può essere validamente considerato il presente documento) che li impegna a sostenere l'azienda e a



- portare a compimento i contenuti del presente Piano, con interventi sia di natura patrimoniale (capitale sociale a garanzia dei terzi) che finanziaria (a garanzia dei flussi di cassa)
2. revisione dei servizi extraurbani e urbani a domanda debole/assente a parità di chilometraggio tramite negoziazioni con gli enti interessati e con i committenti/affidatari senza pregiudicare il servizio pubblico ed implementando servizi a chiamata
 3. sviluppo attività di marketing su prodotti e brand (settori in regime di libero mercato)
 4. piano rinnovo mezzi
 5. rilancio deposito aziendale per uffici e produzione energia elettrica
 6. sviluppo dei servizi sul mercato che generano utili (Noleggio con conducente, Parcheggi e Onoranze funebri)
 7. abbattimento dei costi del personale con favor per uscita anticipata dei dipendenti

Più nel dettaglio:

1 – I Comuni Soci, vista la totale condivisione degli obiettivi fin qui realizzati e di quelli futuri contenuti nel presente documento, si assumono l'impegno di adottare tutti i provvedimenti formali necessari presso i propri organi, che impegnino i loro enti a sostenere continuativamente la società nei prossimi esercizi. La sottoscrizione da parte dei Soci del presente documento costituisce già impegno formale a garantire il sostegno all'azienda per tutto l'arco di Piano sia sotto il profilo dei flussi di cassa che sotto il profilo patrimoniale. Il sostegno dovrà avvenire ai sensi di legge riguardo al ripiano perdite dei prossimi esercizi ed in particolare per la perdita dell'esercizio 2018 (che porterà in perdita una serie di crediti inesigibili o di dubbia/incerta esigibilità), con previsione di riduzione sul 2019 e 2020 e con equilibrio finanziario sul 2021; il contributo dei Soci dovrà essere tale da garantire la liquidità di cassa e garantire altresì le risorse aggiuntive previste nelle tabelle allegate al presente documento da destinare agli investimenti nel parco rotabile. Al contempo, vista l'esposizione debitoria nei confronti dei principali fornitori e visto quanto richiesto dalle norme vigenti riguardo ai requisiti patrimoniali posseduti dalle imprese di trasporto pubblico, è necessario un consistente intervento di carattere patrimoniale.

2 – Su mandato del CdA e del Presidente è stata compiuta, da parte del Responsabile d'Esercizio, un'analisi dei percorsi e delle linee gestite dalla società per individuare con precisione luoghi e orari con maggiore presenza di passeggeri, senza mai rinunciare all'iterlocuzione con i Comuni interessati e gli enti committenti allo scopo di trovare soluzioni condivise, anche sulla base degli obiettivi di risparmio di spesa posti dagli stessi. Appare una positiva opzione strategica l'implementazione di servizi a chiamata in tutti i casi di linee o tratte a domanda debole.

Appare necessario quindi nell'arco di Piano procedere ad una razionalizzazione dei servizi e delle tratte a domanda debole o nulla riguardo ai servizi di TPL al fine di ridurre nella misura maggiore possibile i costi prodotti dal movimento dei mezzi (carbolubrificanti e manutenzioni), al contempo disimpegnando il personale di guida onde consentire di fruire degli istituti giuslavoristici (ferie, permessi a vario titolo, lavoro straordinario).



Obiettivo di Piano è spostare e rimodulare i percorsi interessando parte delle linee extraurbane in modo da ridurre la spesa per carburanti e manutenzioni nei prossimi tre/quattro anni.

Oggi più che in passato occorre considerare la possibilità da parte dei Comuni soci, nel caso manifestassero la volontà di mantenere linee a domanda debole o nulla, ma pur sempre considerate di interesse pubblico nell'ambito del proprio territorio, di prevedere risorse e contributi aggiuntivi o acquisto di titoli di viaggio da distribuire ai propri cittadini e che compensino le diseconomie aziendali presenti su quelle linee.

A questo proposito appare assolutamente necessaria la collaborazione del personale di esercizio che deve adottare stili di guida più consoni ed appropriati rispetto al passato: maggiore puntualità nelle partenze; moderazione della velocità; maggiore progressività nella condotta di guida; minore usura possibile dei materiali consumabili; massima attenzione possibile alla carrozzeria; in generale massima cura del mezzo affidato.

Allo stesso modo occorre rivedere i servizi erogati nell'ambito del trasporto urbano per il Comune di Novi, vista l'entità dei versamenti garantiti fino ad ora da parte dello stesso ente e visti gli introiti derivanti dalla bigliettazione. Nel 2017 con l'ausilio dell'Agenzia della Mobilità si è già proceduto a rivedere le linee urbane tratteggiando un servizio a "tre petali" che da un lato ha portato ad una forte riduzione del chilometraggio e delle fermate ma che ha visto dall'altro un aumento della frequenza dei passaggi.

Il trasporto "scolastico" per il comune di Novi, che interessa l'entrata e l'uscita degli alunni dalle scuole medie e superiori (erogato con gli stessi mezzi del trasporto urbano) e il servizio "scuolabus" (erogato invece con mezzi compatti di proprietà del Comune), che riguarda gli alunni delle scuole elementari, non vanno confusi e sovrapposti tra loro, vanno mantenuti agli stessi livelli degli anni precedenti ma, a differenza che in passato, vanno contabilizzati in maniera separata.

Di contro le linee del trasporto "urbano" che residuano vanno drasticamente razionalizzate per far spazio a servizi a chiamata, erogati con mezzi più recenti e di dimensioni ridotte, possibilmente ecologici (con alimentazione elettrica o metano), più efficienti ed economici.

Oggi per la città di Novi appare necessario garantire un servizio che consenta il trasporto dei pendolari, all'andata e al ritorno, che si muovono in direzione nord e sud, quindi verso Torino e Milano oppure verso Genova e che colleghi le periferie della città (G3, Lodolino, Bassa Pieve e Merella) alla stazione ferroviaria e al centro della città. Riguardo invece alla mobilità degli abitanti nelle altre fasce orarie appare oggi più funzionale ed economico istituire servizi a chiamata.

Anche per il trasporto urbano, servizio che presto passerà di competenza all'Agenzia della Mobilità Piemontese, obiettivo primario è ridurre le spese per lubrificanti e manutenzione mezzi con una riduzione del contributo nel prossimo triennio, correlando tali obiettivi con quello della massima riduzione e flessibilizzazione dei turni e consentendo agli autisti e al personale amministrativo di fruire dei riposi e permessi previsti e ridurre il monte ferie e permessi.



3 - L'attività ed i servizi erogati in regime di libera concorrenza dalla società riguardano in misura prevalente i servizi di Noleggio pullman con conducente verso soggetti pubblici (istituti scolastici), aziende (es. attraverso tour operator) e privati, settore che fa registrare utili di tutto rispetto e che rende la società notevolmente competitiva anche nei confronti della (spregiudicata) concorrenza presente in provincia.

Il settore ha giovato, nell'ultima parte del 2017 (da fine settembre), dell'inserimento di un mezzo nuovo acquisito tramite leasing, scelta operata anche nell'ambito della più ampia strategia di rinnovo e recupero del brand finalizzata a rendere il CIT più "vicino" ai cittadini (per citare solo le principali iniziative assunte nel 2017: apertura dello "Sportello di prossimità" per garantire maggiore accessibilità ai cittadini e con l'eliminazione delle barriere architettoniche per i disabili (fino all'anno scorso la sede era al primo piano in Via Garibaldi), partecipazione alla Festa dell'Acqua di Acos, organizzazione concorsi di disegno per i bambini delle scuole elementari di Novi e dei paesi soci, organizzazione della Festa del Trasporto pubblico da replicare ogni anno a fine settembre (ricorrendo nel 2018 il 40° anno di attività della società), stampa e distribuzione di brochure informative su tutti i paesi soci, apertura pagina Facebook e suo monitoraggio, ecc...).

Parallelamente è stata garantita la presenza del marchio CIT anche sui media locali e sulle principali testate giornalistiche del territorio (Alessandria On line, Il Novese, Il Popolo, Panorama di Novi, La Stampa, ecc...).

È evidente che nel corrente anno 2018 si sta cercando di dare continuità a tale attività di rafforzamento del brand implementando anche una app gratuita scaricabile da smartphone con le notizie e gli orari e la possibilità di prenotare i servizi aziendali di noleggio autobus.

4 – I mezzi aziendali sono sempre più obsoleti e risulta necessario, nell'arco di Piano, procedere alla sostituzione di almeno n. 12 mezzi, di cui possibilmente almeno due da adibire al trasporto urbano di Novi, con una spesa complessiva prevedibile di circa € 1.500.000,00 nel triennio:

Piano mezzi	2019	2020	2021
	6 (di cui 4 nuovi e 2 usati)	4	2

Grazie a tale graduale rinnovamento tecnologico si potranno realizzare considerevoli risparmi di carburante considerando già l'ingresso sul trasporto urbano dei mezzi a metano o elettrici, da considerare come primo intervento.

Sotto questo profilo la società avrà bisogno del sostegno dei soci e/o di partner bancari che possano supportare tali investimenti che peraltro appaiono necessari nel prossimo triennio proprio per garantire i servizi, con adeguati standard di sicurezza e comfort, e consentire all'azienda il mantenimento dei requisiti tecnici per poter validamente partecipare alle prossime gare di bacino che saranno bandite dall'Agenzia della Mobilità Piemontese.



5 – Attraverso una spesa contenuta è preventivabile un intervento di adeguamento del primo piano del deposito sito in Zona Cipian per l'allestimento di alcuni uffici aziendali.

Inoltre l'Amministrazione, come già previsto nel Piano del 04.05.2017, intende avviare alcune ipotesi di collaborazione con aziende specializzate per procedere, possibilmente già nel 2019, all'installazione sul tetto del deposito di pannelli solari della capacità sufficiente a rendere l'azienda (compreso il parcheggio Movicentro) totalmente autonoma dal punto di vista energetico. Tale intervento si potrà realizzare grazie all'installazione dei pannelli fotovoltaici con costi di installazione a carico dell'impresa specializzata alla quale si potrà riconoscere la quota dell'energia prodotta dall'impianto in eccedenza rispetto al fabbisogno aziendale.

Consumo energia elettrica	2017	2018	2019	2020
€	37.000,00	25.000,00	10.000,00	0

Correlato all'intervento teso a rendere l'azienda autonoma sotto l'aspetto energetico vi sarà l'intervento di razionalizzazione degli impianti termici del deposito aziendale (riscaldamento/raffrescamento).

6 – Riguardo allo sviluppo dei servizi operanti sul mercato e che appaiono già in utile, occorre considerare il settore Noleggio autobus con conducente per gite gran turismo. In tale settore appare necessario procedere all'acquisizione di un nuovo mezzo tramite leasing dotato di pedana per il trasporto di persone diversamente abili. A tale proposito si stanno valutando diverse possibilità presenti sia sul mercato del nuovo (con garanzia e manutenzione per 5/10 anni) che dell'usato (con notevole risparmio di spesa iniziale).

A tal proposito vale la pena ragionare sulla possibilità, anche eventualmente tramite sinergie con soggetti terzi, di dotare il CIT di professionalità ora mancanti per un adeguato sviluppo del settore turismo, in modo da consentire all'azienda di proporre al pubblico viaggi e tour turistici (come altre aziende concorrenti presenti in provincia), con l'obiettivo di incrementare l'utile almeno di un 2/3 % annuo a partire dal 2018.

Settore turismo	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Utili in €	146.342	164.779	176.061	181.300*	186.700*	192.302*

*obiettivi da raggiungere

7 – Relativamente alla gestione delle risorse umane, è stata intrapresa, già nel corso del 2017, la strada di verificare le posizioni dei singoli dipendenti, da un punto di vista giuridico e previdenziale, onde favorirne l'uscita condivisa e non traumatica dall'azienda, tenendo bloccato il turn over e riducendo nella misura maggiore possibile il personale aziendale, anche partendo da un'analisi sulla produttività individuale.

Anzitutto, a partire dal gennaio 2018 è diventato strutturale, rispetto alla chiusura esercizio 2017, il risparmio dovuto all'uscita del Direttore Generale che non è stato sostituito: valore annuo complessivo dell'operazione circa € 220.000,00.



Inoltre nel (maggio) 2018 si è registrato il pensionamento di un autista, circostanza che genera un risparmio quantificabile nella misura di circa € 35.000,00 annui.

Per completezza occorre ricordare che nel 2018 vi sono state le seguenti uscite:

- aprile 2018, n. 1 Officina - Capo meccanico, per dimissioni volontarie (sostituito con contratto di lavoro a tempo determinato) risparmio atteso nel 2018 € 11.000,00, risparmio strutturale annuo: € 15.000,00;
- maggio 2018, n. 1 Necroforo, anche in questo caso per dimissioni volontarie (sostituito con contratto di lavoro a chiamata tramite agenzia interinale sino a giugno 2018), da aprile a giugno nessun risparmio, da luglio a dicembre 2018 risparmio atteso € 8.000,00, risparmio strutturale annuo: € 19.000,00;
- giugno 2018: uscita di un addetto all'esercizio per raggiunti requisiti pensionistici;
- 21 settembre 2018: scadenza di n. 2 contratti da autista a tempo pieno (della durata 12 mesi) non rinnovati, risparmio atteso sul 2018 circa € 10.000,00; strutturale annuo circa € 40.000,00 (apprezzabile dall'esercizio 2019);
- 31 agosto 2018: scadenza di n. 1 contratto da autista a tempo pieno e determinato (inizio dal 27 aprile per i mesi di maggio, giugno, luglio e agosto) rinnovato sino al 30.04.2019;
- dicembre 2018: possibile uscita di un dipendente con requisiti vicini alla quiescenza, risparmio strutturale annuo prevedibile € 35.000,00;

Obiettivi in materia di risorse umane per il 2018/2019/2020:

- verificare la possibilità di utilizzo degli istituti previsti per i titolari di permessi ex Legge 104 per familiari in condizioni di disabilità in base a quanto previsto dal D.Lgs. 151/2001 (assenza dal lavoro per congedo straordinario della durata di 24 mesi) proporre ai dipendenti ai quali mancano almeno 4 anni alla quiescenza;
- verifica della possibilità ipotesi di mobilità e/o comando presso altri enti o aziende partecipate con accompagnamento alla quiescenza (n. 3 unità)
- verifica della possibilità di proporre interruzioni anticipate del rapporto di lavoro concordate in sede protetta con incentivi all'esodo (4 unità)
- vista la situazione di pre-crisi, nel più assoluto rispetto delle norme di legge e contrattuali vigenti, allo scopo di assicurare la conservazione degli attuali livelli occupazionali, risulta improcrastinabile procedere all'apertura di un tavolo di contrattazione avente ad oggetto il contratto integrativo aziendale e di tutti gli accordi integrativi *ad personam* attualmente presenti, aprendo una nuova fase di rinegoziazione dello stesso.



Risorse umane	31/12/2017		31/12/2018		31/12/2019		31/12/2020
Totale dipendenti	49	(-5 / +1)	45	(-6)	39	(-2)	37
Numero autisti *	33	(-3)	30	(-3)	27	(-1)	26
Numero amministrativi	5		5	(-2)	3	(-1)	2
Pompe funebri**	6	(-1)	5		5		5
Parcheggi ***	2		2	(-1)	1		1
Officina ****	2	(-1 / +1)	2		2		2
Pulizia mezzi	1		1		1		1

* di cui n. 2 unità attualmente in part-time al 50% e al 67% e n. 1 a tempo determinato con scadenza al 30.042019

** di cui n. 2 unità attualmente in part-time al 50%

*** nelle 2 unità NON è compreso n. 1 autista

**** nel 2018 vi è stato un ricambio totale obbligato dei meccanici a seguito di dimissioni del capo meccanico e della richiesta di spostamento alla guida dell'aiuto meccanico, il capo meccanico è stato sostituito con un autista mentre l'aiuto meccanico è stato assunto a tempo determinato con contratto in scadenza al 30.06.2019 (vista la scelta strategica di non esternalizzare completamente i servizi meccanici si prevede di procedere, nel maggio 2019, all'attivazione di una selezione pubblica per l'assunzione di tale unità, a parità di organico e spesa attuale).

Prospettive

Infine occorre dare cenno ad un argomento che, pur non essendo di diretta competenza degli Amministratori, appare rilevante nel prossimo futuro: l'eventuale cessione di una parte delle quote azionarie detenute dai comuni soci. L'argomento, già assunto agli onori della cronaca il 17 e 19 agosto 2018, sarà all'ordine del giorno delle prossime Assemblee soci anche se il dibattito sul punto è già vivo da tempo, almeno dal 2011, anno nel quale è stato fatto un primo tentativo di procedura di evidenza pubblica.

Le strade che astrattamente l'Azienda ha di fronte sono due: a) aprire, sempre tramite procedure di evidenza pubblica, alla ricerca di un partner industriale allo scopo di partecipare alle future gare regionali con chances di aggiudicazione (in A.T.I. o R.T.I.); b) prevedere una cessione delle quote azionarie ed un



avvicendamento nella proprietà aprendo all'ingresso di un socio privato che acquisisca il controllo della società e fornisca il sostegno necessario alla continuità aziendale e agli investimenti.

Le condizioni attuali appaiono favorevoli rispetto a quanto accaduto in precedenza in quanto dettate dalle condizioni del parco mezzi aziendale che, come più volte evidenziato, presenta un elevato tasso di obsolescenza, dall'esigenza di garantire un adeguato standard di sicurezza per i lavoratori e i passeggeri, dall'esigenza di ottenere risparmi di spesa nella gestione complessiva dell'azienda (carburanti e manutenzioni) ma soprattutto dall'impossibilità di prevedere nei prossimi anni, a carico degli attuali Soci, per loro stessa ammissione, risorse aggiuntive da destinare agli investimenti.

La soluzione b) sopra richiamata, quindi l'ingresso nella compagine societaria, tramite procedure di evidenza pubblica, di un partner adeguatamente strutturato e in possesso delle idonee caratteristiche (know how, esperienza nel settore e capacità finanziaria) sembra più idonea a garantire non solo la continuità aziendale nei prossimi 5/10 anni, anche in vista delle gare regionali di bacino che usciranno presumibilmente dopo il 2020, ma anche di rilanciare fortemente l'azienda attraverso gli investimenti necessari sul parco mezzi.

È auspicabile quindi che i Comuni soci procedano, anche sulla base del presente documento, ad effettuare un'approfondita valutazione in merito all'opportunità dell'operazione ed assumere al proprio interno tutti i provvedimenti necessari alla predisposizione di procedure selettive che consentano, in maniera coordinata, di procedere in tale direzione.

Il presente documento ed il collegato piano economico/finanziario dell'advisor (Studio GMR di Torino) costituiscono "accordo di programma" che vincola i soci al sostegno dell'azienda per tutto l'arco temporale del Piano.

Ovviamente sarà essenziale garantire, in caso di procedure di scelta del partner/socio privato, che dovranno necessariamente essere di evidenza pubblica, la presenza delle clausole sociali allo scopo di garantire i diritti dei lavoratori interessati recependo e sottoscrivendo il protocollo regionale già esistente.

Le tabelle economiche e finanziarie redatte in collaborazione con lo Studio GMR sono allegati al presente documento e costituiscono la traduzione numerica e parte integrante dello stesso.

Novi Ligure, 30.10.2018.

Il Presidente del CdA

I membri del CdA

Dott. Giuseppe Licata

I Soci