

SERVIZI CITTÀ METROPOLITANA DI CATANIA

IL PIANO INDUSTRIALE 2023-2025

ABSTRACT

Sommario

Introduzione	2
La situazione attuale	4
Piano Industriale	18
Esercizio sociale 2023	18
Esercizio sociale 2024	21
Esercizio sociale 2025	26
Conclusioni	31

Catania, 21 novembre 2023

Introduzione

Il processo di pianificazione che ha come obiettivo la redazione di un Piano Industriale è basato, in assenza di dati storici di riferimento, su una serie di ipotesi e, quindi, per sua natura, si sviluppa in condizioni di incertezza.

Nel nostro caso, dopo avere effettuato una attenta analisi sulla situazione attuale della Società Servizi Città Metropolitana di Catania in tutte le sue componenti e analizzato il piano industriale predisposto da FINTECNA, si è predisposto il presente Piano Industriale per gli esercizi 2023-2025.

Il problema maggiore che si è incontrato è stato quello del personale per una serie di ragioni, ampiamente espresse nel documento originale e qui riportate sinteticamente.

Innanzitutto la circostanza che la Servizi Città Metropolitana di Catania appena costituita abbia dovuto assumere ben 325 lavoratori dalla fallita Pubbliservizi ha costituito un vincolo ed un peso notevolissimo che sta condizionando la ripresa economica in maniera straordinaria. Infatti, quale che sia l'ammontare delle commesse, un personale non qualificato, disaffezionato, reduce da anni di dissesto e *mala gestio* non è in grado di riorganizzarsi quando anche le principali professionalità necessarie alla realizzazione delle commesse affidate non sono presenti o, peggio, non siano "sopite" o "nascoste" per lavorare di meno!!!

Ancora, le analisi effettuate hanno dimostrato come i mezzi d'opera presenti in Società fossero del tutto insufficienti quando addirittura obsoleti!

Tuttavia, pur in condizioni di grande difficoltà, grazie anche all'atteggiamento responsabile e collaborativo assunto dalle rappresentanze sindacali, si è cominciato con un numero di ore lavorative ridotte (25 h) aumentate gradatamente a 36h e si spera di raggiungere la normalità alla fine del corrente anno, o al più tardi, agli inizi del 2024.

Il presente Piano Industriale, pertanto, rappresenta un percorso *work in progress* cioè modificabile, ove necessario, man mano che i primi risultati delle scelte strategiche effettuate, siano stati raggiunti o alcune situazioni vengano modificate o rimosse in itinere.

Il presente Piano Industriale si articola temporalmente in tre parti specifiche:

- la situazione al 31 dicembre al 2023
- la situazione di crescita intermedia al 2024
- la situazione di normalizzazione al 2025

La situazione attuale

Con riguardo ai settori operativi, attualmente la società è strutturata in otto Servizi Operativi funzionali alle attività richieste dal Committente Città Metropolitana e precisamente:

1. Pulizia ed igiene ambientale
2. Manutenzione edifici per mq 1.300.000,00 suddivisi in 183 plessi
3. Manutenzione strade per km 1850 lineari nei vari comuni dell'area metropolitana
4. Manutenzione aree verdi
5. Accoglienza e centralino
6. Rischio idrogeologico
7. Autoparco
8. Musei

Il settore che ha dimostrato minore capacità produttiva per mancanza di operai specializzati è il settore dell'edilizia, per cui le squadre attuali destinate alla manutenzione degli edifici debbono considerarsi provvisorie in attesa che siano realizzati i piani di formazioni individuali predisposti con le scuole di formazione professionale selezionate. I corsi sono totalmente gratuiti per la società.

Anche i settori attualmente più produttivi (es. viabilità) dovranno fare alcuni corsi di formazione per i propri addetti così come tutti coloro che vorranno migliorare le proprie qualità o diversificarsi nelle mansioni.

Con l'acquisto (o il noleggio) dei mezzi d'opera il grado di realizzazione delle commesse certamente migliorerà così come la produttività dei diversi settori.

Un elemento indispensabile per la riuscita del presente Piano Industriale è certamente la istituzione di un Ufficio di Controllo di Gestione, possibilmente a direzione esterna all'azienda, che sia operativo anche sui cantieri, oltre che in amministrazione, con conseguente determinazione di eventuali provvedimenti disciplinari, ove necessari.

Un maggiore coordinamento con l'Azionista Città Metropolitana in forma continuativa eviterà certamente qualche disservizio che si è verificato nel recente passato a causa di richieste estemporanee che si sono aggiunte con inusuale continuità al programma dei lavori in corso, con gravi perdite in termini di efficienza, di efficacia e, quindi, di aggravamento dei costi.

Non potendo usufruire dei dati storici aziendali per le gravissime situazioni subite dalla società, soprattutto negli ultimi anni, considereremo realisticamente l'inizio delle attività al momento della prima fatturazione (giugno 2023).

Inoltre le previsioni effettuate saranno formulate sulla base della loro coerenza, della loro fattibilità, della loro criticità.

L'analisi svolta consentirà, tra l'altro, di individuare le variabili gestionali critiche che possono essere in grado di generare valore nei diversi Servizi.

Le ipotesi sottese alla stesura del Piano Industriale derivano direttamente dalla analisi dell'attuale struttura, dalla natura della società a partecipazione totalitaria pubblica, dai ricavi derivanti dai contratti stipulati con l'azionista, dallo stato del personale.

Pertanto analizzeremo segnatamente ogni componente dell'attività societaria indicando specificatamente i percorsi strategici individuati per migliorare la produttività e l'efficienza dei servizi resi.

La situazione esaminata, però, obbliga a prevedere un Piano Industriale a “due velocità”: un primo periodo, dedicato alla fase ricostruttiva del personale e dei mezzi in dotazione; un secondo dedicato alle scelte operative che possano imprimere una migliore dinamica alla produttività.

Per una più facile comprensione delle linee strategiche scelte, riportiamo qui di seguito uno schema di analisi SWOT effettuata sulla Servizi Città Metropolitana di Catania.

Punti di Forza:

- Ricavi rappresentati da canoni contrattualmente predeterminati
- Indipendenza dal mercato
- Possibilità di incrementare il fatturato
- Possibilità di avere fatturato “esterno” rispetto alla Città Metropolitana

Punti di debolezza

- Scarsa professionalità dei dipendenti
- Alta litigiosità interna
- Non attaccamento all’Azienda da parte dei dipendenti
- Mancanza di mezzi d’opera
- Pessima fama

Opportunità

- Ristrutturazione interna
- Formazione professionale
- Incremento fatturato

- Incentivi sulla produttività

Minacce

- Persistente scarsa adesione dei lavoratori alle finalità della Società
- Interferenze politiche nella gestione aziendale
- Impossibilità a raggiungere gli obiettivi di budget

Da quanto sopra esposto si evince con chiarezza che il primo e più importante *problema strategico* afferisce la forza lavoro per cui qui di seguito riportiamo in forma sintetica i principali dati per una più facile comprensione.

Dipendenti

I dipendenti in totale sono oggi 311 quali risultano, al netto di pensionamenti e licenziamenti, a partire dai 325 che la Servizi Città Metropolitana di Catania ha dovuto assumere dalla fallita Pubbliservizi con l'acquisto del ramo di azienda. La tabella che segue ne riporta l'articolazione per centri di costo, per qualifica e per livello così come potrebbero risultare nel corso del 2024 grazie ai primi risultati dei programmi di formazione e di efficientamento:

Tab. A1 - Manodopera per Centro di costo: Situazione al 2024 con 311 TFE

Centro di costo	Qualifica	Operai						Impiegati								Totale generale
	Livello	2	3	4	5	6	Totale 1	2	3	4	5	6	7	Q	Totale 2	
Pulizia e Igiene ambientale		20	2	4	1	0	27	0	0	0	0	0	0	0	0	27
Manutenzione Edifici		11	30	19	3	1	64	0	0	1	0	1	0	0	2	66
Accoglienza e Centralino		47	17	3	0	0	67	0	0	1	1	0	0	0	2	69
Manutenzione Strade		4	21	35	0	2	62	0	1	0	0	0	1	0	2	64
Manutenzione aree verdi		1	5	1	1	1	9	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Rischio idrogeologico - contact center		0	4	3	0	0	7	0	1	0	0	0	0	0	1	8
Autoparco + car sharing		0	8	7	0	0	15	1	1	1	1	0	0	0	4	19
Musei		2	2	0	0	0	4	3	13	2	1	1	0	0	20	24
Amministrativi		0	0	1	0	1	2	3	3	3	4	4	1	5	23	25
Totale azienda		85	89	73	5	5	257	7	19	8	7	6	2	5	54	311

La tabella che segue riporta, invece, la situazione iniziale con un totale di 331 unità riferita alla gestione Pubbliservizi.

Tab. A2 - Manodopera per Centro di costo: Situazione con 331 TFE

Centro di costo	Qualifica	Operai						Impiegati								Totale generale	Età media
	Livello	2	3	4	5	6	Totale 1	2	3	4	5	6	7	Q	Totale 2		
Pulizia e Igiene ambientale		29	3	4	1	0	37	0	0	0	0	0	0	0	0	37	55,0
Manutenzione Edifici		3	28	19	3	1	54	0	0	1	0	1	0	0	2	56	51,3
Accoglienza e Centralino		55	20	3	0	0	78	0	0	1	1	0	0	0	2	80	54,7
Manutenzione Strade		2	18	35	0	2	57	0	1	0	0	0	1	0	2	59	51,0
Manutenzione aree verdi		1	4	1	1	1	8	0	0	0	0	0	0	0	0	8	45,4
Rischio idrogeologico - contact center		1	7	3	0	0	11	0	1	0	0	0	0	0	1	12	49,7
Autoparco + car sharing		0	8	7	0	0	15	1	1	1	1	0	0	0	4	19	54,2
Musei		1	1	0	0	0	2	3	13	1	0	0	0	0	17	19	52,4
Amministrativi		0	0	2	0	1	3	7	8	5	6	6	1	5	38	41	53,5
Totale azienda		92	89	74	5	5	265	11	24	9	8	7	2	5	66	331	52,8

La tabella riporta, tra l'altro, l'età media del personale per ciascun Centro di costo e come valore medio per l'intera azienda. Si tratta di valori piuttosto elevati soprattutto rispetto alla tipologia di servizi erogati. Come riportato nella tabella che segue, i dipendenti con meno di 40 anni sono di poco superiori

(13 unità contro 11) a quelli con più di 65 anni. L'elevata anzianità anagrafica è in buona parte dovuta alla mancanza di nuove assunzioni da parecchi anni, essendo queste risalenti prevalentemente al 2006.

Composizione del personale per età		
Classe di età	N.	%
Meno di anni 40	13	3,9%
Da 40 a 50 anni	109	32,9%
Da 50 a 60 anni	144	43,5%
Da 60 a 65 anni	54	16,3%
Oltre 65 anni	11	3,3%
Totale	331	100,0%

Tale situazione, inoltre, non potrà che incidere negativamente anche sul programma di formazione e di miglioramento della produttività mentre bisognerà programmare un ricambio generazionale in forma continua in tempi relativamente brevi per settori specifici.

I dipendenti attualmente in forza agli uffici amministrativi nella sede risultano, allo stato, sovradimensionati rispetto ai fabbisogni attuali e si sta ipotizzando di razionalizzare le attività per migliorarne l'efficienza.

Analoga considerazione vale per il servizio Idrogeologico, mentre il personale dei Musei va esaminato con attenzione sia in termini di professionalità che in termini di numerosità.

Il costo del personale in attività di lavoro normalizzato è coerente con i parametri indicati nel CCNL di categoria 2021-2026 e l'incidenza dei contributi previdenziali ed assicurativi è stimata in un 35% medio e gli straordinari in un 14%.

Il costo medio unitario del personale rilevato dagli Uffici è mediamente di € 2.250,00 al mese considerando nel cedolino tutti i parametri (13.ma, 14.ma, TFR etc).

Mezzi d'opera

I mezzi d'opera oggi in proprietà di Servizi Città Metropolitana di Catania ammontano a n. 21 autovetture, 43 autocarri, 4 macchinari diversi (biotrituratore, macch. operatr.); a questi mezzi vanno aggiunti i mezzi presi a noleggio in n. 25 mentre i mezzi di proprietà, invece, di Città Metropolitana ammontano a n. 49.

Alcuni mezzi sono da rottamare, dato il numero di km raggiunti e lo stato complessivo dei mezzi stessi, e attualmente otto mezzi sono in revisione per guasti.

Ai fini del raggiungimento di un maggiore tasso di produttività, occorrerà acquistare (o prender a leasing) circa 18 mezzi operativi (non autovetture).

Si prevede, in via cautelativa, di procedere all'acquisto o al noleggio entro il 31 dicembre c. a. di quanto necessario, tenuto conto, però, che gli ordini potranno partire entro il corrente mese di novembre, per cui alcuni mezzi d'opera potranno ottenersi, forse, anche in tempi più brevi. A tale voce di spesa potranno essere destinati ulteriori fondi che Città Metropolitana

ha deliberato in favore della controllata per un ammontare complessivo di € 400.000,00.

Materiali di consumo

Poiché l'attuale magazzino non è agibile in tempi brevi per lo stato di degrado attuale, gli ordinativi dei materiali verranno fatti prevedendo poco magazzino ma depositato e gestito in maniera continuativa dalla struttura centrale in sede, in attesa di una migliore razionalizzazione.

L'Ufficio acquisti sarà ristrutturato in maniera più agile e sarà cura della Direzione contattare direttamente i fornitori di minuteria per ottenere migliori condizioni di acquisto dei materiali.

Adempimenti complementari

La società sta procedendo a dotare i lavoratori dei cartellini di identità, ha fatto rinnovare tutte le patenti e le patenti speciali, ha completato le formalità relative alla intestazione degli autoveicoli e dei mezzi d'opera, ha formalizzato gli interpelli per alcune posizioni interne, e sta procedendo a formalizzare gli interpelli per alcune posizioni esterne (medico aziendale, coordinatore del Controllo di gestione), ha predisposto gli elenchi per la formazione professionale convenzionata.

Quanto all'obbligo di fornire le divise ai lavoratori, le attuali condizioni finanziarie della società obbligano ad altre priorità, con la sola eccezione di ciò che serve per la messa in sicurezza dei lavoratori ma si procederà comunque gradatamente per i diversi settori.

Il Controllo di gestione

Gestire una società di multiservizi è attività estremamente complessa per sua natura, stante la molteplicità e la eterogeneità dei servizi prestati e la loro adeguatezza rispetto agli obiettivi socialmente rilevanti.

Considerati i trascorsi della forza lavoro acquisita e le deviazioni verificatesi nella attività aziendale degli anni passati, appare indispensabile avere una funzione “Controllo di gestione” ben strutturata con un coordinatore di provata esperienza, scelto opportunamente **al di fuori** della struttura societaria attuale proprio perché non sia soggetto a condizionamenti di varia natura derivanti da rapporti preesistenti.

La complessità della gestione richiede un supporto alle decisioni per la direzione aziendale basata su di una più approfondita conoscenza delle funzioni di produzione, in un’ottica di ampliamento dei servizi già oggi offerti dalla Servizi Città Metropolitana di Catania e di diversificazione della clientela.

I nuovi servizi potrebbero riguardare soprattutto quelli legati alla gestione del territorio in presenza di cambiamenti climatici e ai conseguenti mutamenti comportamentali; l’esperienza acquisita nei servizi erogati e la capacità di acquisire economie di scala e di sistema aprono importanti prospettive di allargamento del mercato a nuovi utenti.

Se la piena occupazione e la produttività del personale rappresenta, in uno con l’equilibrio gestionale, uno dei principali obiettivi della missione aziendale, il modello di supporto alle decisioni dovrà fornire la misura degli impatti della gestione

anche su tutti gli altri obiettivi ambientali e sociali che man mano diventeranno sempre più rilevanti. Diventa, pertanto, opportuno costruire da subito il sistema informativo che consenta di quantificare tali impatti.

Il sistema informativo per alimentare la **matrice degli impatti** si basa prevalentemente sui dati della contabilità generale opportunamente integrati da indagini ad hoc sulle funzioni di produzione dei servizi offerti e sui valori a standard desunti da indagini esterne.

I dati forniti dalle varie fonti dovranno integrarsi tra loro in modo da costituire un vero e proprio sistema informativo in grado di alimentare in maniera automatica, o quasi, la matrice degli impatti e interagire con il relativo modello di valutazione ed ottimizzazione.

Incentivi

Al fine di accelerare la dinamica produttiva dell'azienda, si è ipotizzato di aggiungere, alle retribuzioni ordinarie, dei premi di rendimento strettamente collegati ai risultati operativi ottenuti dalle squadre nei diversi Settori.

Ogni commessa, pertanto, verrà programmata nei tempi, nelle modalità di realizzazione, nel fabbisogno dei materiali, nella qualità della esecuzione a cura del Servizio Controllo di Gestione, che ne verificherà, in itinere, la corretta esecuzione avvalendosi anche delle strutture intermedie esistenti.

I parametri di valutazione selezionati fanno riferimento alla tipologia dei lavori da effettuare e pertanto sono stati individuati come segue:

1. Tempi di trasferimento

Il tempo di trasferimento è un elemento chiave nella determinazione della produttività dei lavori da eseguire e, attraverso il sistema di navigazione VISIRUN, in dotazione alla Società, si potranno determinare con precisione tutte le eventuali anomalie che si presentassero; attualmente è allo studio anche un altro sistema più moderno ed efficiente che si potrebbe utilizzare in un prossimo futuro.

I tempi di trasferimento saranno determinati, per ciascun cantiere, sulla base della disposizione U/1732/ 2012, cioè con un tempo massimo previsto di 45' per la viabilità e di 40' per le altre attività.

2. Presenza

L'effettiva presenza del lavoratore nel servizio è condizione per l'erogazione del premio di rendimento; l'assenza dal lavoro verrà considerata come aumento delle ore impiegate per la ultimazione della commessa rispetto ai termini previsti dal Controllo di Gestione.

3. Documentazione fotografica

I rilievi fotografici effettuati dai coordinatori o dai lavoratori durante la lavorazione delle commesse fino all'ultimazione delle stesse, daranno diritto ad un punteggio aggiuntivo; senza documentazione fotografica, non verrà assegnato alcun punteggio.

4. *Quantità del servizio reso*

Viene misurato il rapporto fra commesse ultimate e commesse programmate nel periodo di riferimento per ciascun Servizio.

5. *Grado di soddisfazione*

Ciascun soggetto preposto alla commessa nei diversi ruoli, dovrà esprimere un grado di soddisfazione per il servizio reso ed in particolare:

- il responsabile del Servizio: valuterà la produttività del servizio stesso attraverso la somma delle commesse programmate nel periodo.
- Il capogruppo: valuterà la produttività attraverso la somma delle commesse assegnate, cioè la somma delle singole produttività.
- Il caposquadra: valuterà la produttività sulla base delle attività delle singole squadre.

Diretrici strategiche

L'obiettivo in base al quale sono stati assunti in carico tutti i 325 lavoratori dalla ex Pubbliservizi è stato duplice: da un lato, salvare 325 posti di lavoro nell'area interessata; dall'altro, il convincimento che i lavori dei quali l'area metropolitana avesse bisogno fossero di gran lunga superiori ai fatturati sviluppati negli ultimi anni dalla società. Di conseguenza, tenuto conto che Città Metropolitana poteva finanziare con continuità i lavori necessari, purché effettuati in aderenza ai principi di efficienza

ed efficacia, la possibilità concreta di una Multiservizi produttiva ha dato vita alla Servizi Città Metropolitana di Catania.

Quanto sopra ha indotto l'azionista a stanziare, per l'esercizio 2024, la somma di € 11.441.000,00 in favore della controllata.

Per tutte le considerazioni svolte e per le analisi effettuate, il primo intervento strategico sarà rivolto a cogliere tre obiettivi:

1. Professionalizzare nei tempi tecnici più brevi possibili il maggior numero di soggetti utili e necessari ai lavori da eseguire, secondo strette priorità individuate.
2. Formare subito squadre operative organizzando al meglio le attività da porre in essere.
3. Creare una struttura di controllo capillare sulle attività in corso.

Le attività di cui ai punti sub.2) e 3) saranno poste in essere entro il corrente esercizio, mentre il punto sub 1 si svilupperà necessariamente durante i primi mesi del 2024.

Entro il corrente anno sarà altresì strutturata la funzione Controllo di Gestione in modo da poter far fronte ad eventuali (ma probabili!) disservizi ed essere operativa in uno con la ripresa delle attività in tutti i Servizi affidati.

Nell'esercizio 2025, con il personale professionalizzato, il ricambio generazionale e gli uffici organizzati in maniera efficiente, la produzione potrà svilupparsi lungo linee di operatività che potremmo definire "normalizzate" e potrà altresì sviluppare un fatturato maggiore rispetto alle previsioni attuali.

Volendo procedere ad illustrare il Piano Industriale, passiamo ad esaminare l'andamento della produzione/fatturato nel periodo 2023-2025.

Piano Industriale

Esercizio sociale 2023

L'esercizio 2023 è da considerare un esercizio sociale del tutto "anomalo" per varie ragioni:

1. L'Amministratore Unico è stato nominato nel Maggio 2023;
2. Sono passati tutti i 325 dipendenti alla Servizi Città Metropolitana di Catania provenienti dalla fallita Pubbliservizi;
3. Sono stati messi tutti i lavoratori a 25 h settimanali attraverso un accordo sindacale;
4. La prima fattura è stata emessa a giugno 2023;
5. Ad Ottobre 2023 sono state portate le ore lavorative settimanali a n. 36 h;
6. Ad Ottobre 2023 la Regione Siciliana ha stanziato € 1.000.000,00 specificatamente in favore dei lavoratori della Servizi Città Metropolitana di Catania; l'importo potrà essere utilizzato nel corso del 2024 a seconda delle esigenze individuate sulla base del Piano Industriale della società debitamente approvato.

Con riguardo all'andamento attuale del fatturato e delle previsioni per i mesi di novembre e dicembre 2023, riteniamo che, con buona approssimazione, l'esercizio si potrà chiudere con un fatturato totale del semestre di € 4.200.000,00 e con il personale retribuito, come da accordo sindacale, per il 60% della retribuzione contrattuale. Soprattutto grazie a questo minor costo del lavoro, risulta possibile avere un sostanziale equilibrio

di gestione pur in presenza di un valore della produzione pari a circa il 37% di quanto previsto dal contratto di servizio 2024.

La Tab. B – Conto economico previsionale 2023 – 2025 riporta i risultati delle nostre previsioni ed evidenza per il 2023 un reddito operativo lordo di poco superiore all'1% del valore della produzione, risultato molto simile a quanto previsto anche da Fintecna per lo stesso esercizio, sebbene su ipotesi molto diverse. In particolare, come analizzato in maggior dettaglio nella Relazione generale del Piano Industriale, Fintecna prevedeva che si potesse raggiungere nello scorcio di anno in corso un fatturato da canone pari a circa il 55% del contratto di servizio previsto per il 2024; in questa maniera sarebbe poi stato possibile realizzare l'intero importo di € 11.441.000,00 nel corso dell'esercizio 2024. Tali fatturati, alla luce delle risultanze aggiornate a novembre 2023, non sembrano più realizzabili per cui le nostre previsioni riportano nella Tab. B, almeno per questa fase di avvio, risultati operativi più cauti ma anche più attendibili.

Naturalmente tali risultati non possono essere valutati secondo i normali parametri reddituali poiché del tutto al di fuori di un'attività produttiva normalizzata.

Tab. B - Conto Economico prospettico 2023 – 2025				
(valori in €)	Forecast	Forecast	Forecast	%
Conto Economico industriale	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2025
Ricavi per prestazioni di servizi	4.200.000	9.500.000	11.441.000	100,0%
<i>Fatturato Canonici</i>	4.200.000	9.500.000	11.441.000	100,0%
<i>Altri ricavi operativi</i>				0,0%
Valore della produzione	4.200.000	9.500.000	11.441.000	100,0%
Costi per materie di produzione	214.200	459.000	583.491	5,1%
<i>Materiali, semilavorati, merci</i>	168.000	360.000	457.640	4,0%
<i>Carburante</i>	46.200	99.000	125.851	1,1%
Manodopera variabile diretta	2.901.183	8.289.094	8.289.094	72,5%
<i>MOD Operai</i>	2.557.912	7.308.321	7.308.321	63,9%
<i>MOD Impiegati</i>	343.271	980.773	980.773	8,6%
<i>MOD Personale Direttivo</i>				0,0%
Costi per servizi	200.000	350.000	350.000	3,1%
<i>Servizi operativi</i>	200.000	350.000	350.000	3,1%
Costi del Venduto	3.315.383	9.098.094	9.222.585	80,6%
<i>% sul valore della produzione</i>	79%	96%	81%	
Margine di Contribuzione	884.617	401.906	2.218.415	19,4%
<i>% sul valore della produzione</i>	21%	4%	19%	
Manodopera fissa indiretta	476.135	1.282.676	1.282.676	11,2%
<i>AD + Direzione Generale</i>	162.750	279.000	279.000	2,4%
<i>Dirigenti</i>		150.000	150.000	1,3%
<i>Personale amministrativo</i>	313.385	853.676	853.676	7,5%
Costi fissi di produzione	354.551	506.200	506.200	4,4%
<i>Spese legali e di consulenza</i>	146.667	150.000	150.000	1,3%
<i>Utenze fisse (energia, acqua, rifiuti)</i>	0	0	0	0,0%
<i>Spese postali e telefoniche</i>	1.133	1.700	1.700	0,0%
<i>Spese per trasporti e rappresentanza</i>	6.667	10.000	10.000	0,1%
<i>Spese di riparazione e manutenzione</i>	16.667	25.000	25.000	0,2%
<i>Oneri assicurativi</i>	40.000	60.000	60.000	0,5%
<i>Spese e commissioni bancarie</i>	3.000	4.500	4.500	0,0%
<i>Ammortamenti e svalutazioni</i>	90.417	155.000	155.000	1,4%
<i>Accantonamenti per rischi</i>	50.000	100.000	100.000	0,9%
<i>Altre spese generali e amministrative</i>	0	0	0	0,0%
Costi fissi	830.686	1.788.876	1.788.876	15,6%
<i>% sul valore della produzione</i>	20%	19%	16%	
Reddito Operativo lordo	53.931	-1.386.970	429.539	3,8%
<i>% sul valore della produzione</i>	1,3%	-14,6%	3,8%	

Esercizio sociale 2024

L'anno 2024 è da considerarsi il vero primo anno di attività, presupposto, quindi, per poter ottenere un modello di gestione societaria coerente con i vincoli del sistema (la numerosità della forza lavoro, la scarsa professionalità, la disaffezione all'azienda).

L'azionista Città Metropolitana, ha reso noto di avere stanziato in favore della controllata Servizi Città Metropolitana di Catania, per l'esercizio 2024, in relazione al contratto in essere, la somma di € 11.441.000,00 così suddivise:

Tab. C1 - Articolazione del Contratto di servizio per Centro di costo			
Centri di costo e ricavi	Canone	A misura	Totale
Pulizia e Igiene ambientale	900.000		900.000
Manutenzione Edifici	3.230.000	506.000	3.736.000
Accoglienza e Centralino	1.980.000		1.980.000
Manutenzione Strade	2.040.000	1.235.000	3.275.000
Manutenzione aree verdi	360.000	50.000	410.000
Rischio idrogeologico - contact center	132.000		132.000
Autoparco + car sharing	840.000		840.000
Musei ???			-
Totale 1	9.482.000	1.791.000	11.273.000
Commesse momentaneamente escluse dal Contratto di servizio			
Sgombero neve e spargimento sale		600.000	600.000
Antincendo per manifestazioni		50.000	50.000
Facchinaggio	24.000		24.000
Totale 2	24.000	650.000	674.000
Totale generale	9.506.000	2.441.000	11.947.000
Contratto di servizio			11.441.000
Complemento a 100 di Totale 1 su Contratto di servizio			168.000

Al momento, risulta ancora da chiarire meglio quale sia il ricavo da porre a copertura dei costi sostenuti a fronte della voce “Musei” e come colmare la differenza tra il valore del contratto di servizio, pari ad € 11.441.000,00 (cioè al netto dei servizi esclusi di cui al Totale 2) ed il Totale 1 di cui alle commesse affidate e pari ad € 11.273.000,00, per una differenza di € 168.000,00. Per risolvere entrambi i quesiti si potrebbe immaginare che il fatturato assegnato al Centro di costo Musei sia proprio pari ad € 168.000,00; come vedremo, un tale fatturato da canone per il Centro di costo Musei risulta del tutto insufficiente a coprire anche i soli costi della manodopera diretta!

In attesa di chiarire i suddetti quesiti, unitamente ad altri di seguito evidenziati, in quel che segue abbiamo fatto riferimento ai valori di cui alla seguente Tab. C2:

Tab. C2 - Nostra ipotesi su Articolazione del Contratto di servizio			
Centri di costo e ricavi	Canone	A misura	Totale
Pulizia e Igiene ambientale	900.000		900.000
Manutenzione Edifici	3.230.000	506.000	3.736.000
Accoglienza e Centralino	1.980.000		1.980.000
Manutenzione Strade	2.040.000	1.235.000	3.275.000
Manutenzione aree verdi	360.000	50.000	410.000
Rischio idrogeologico - contact center	132.000		132.000
Autoparco + car sharing	840.000		840.000
Musei ???	168.000		168.000
Totale 1	9.650.000	1.791.000	11.441.000

Pertanto le analisi che sono state effettuate fanno riferimento a questo contratto per svilupparne la realizzazione, anche se

riteniamo che gli attuali disciplinari vadano tutti rivisitati nella struttura e nei prezzi sulla base delle verifiche svolte.

Con riguardo alla produttività mostrata dai diversi Servizi nel recentissimo passato ed alle analisi effettuate, sono state assunte le seguenti ipotesi:

1. Il comparto viabilità, il più organizzato allo stato attuale, potrà certamente avere un incremento nel fatturato.
2. Il comparto manutenzione ed edilizia, il più problematico per le carenze rilevate nelle analisi che precedono, potrebbe migliorare la propria produttività soprattutto nel secondo semestre dell'anno, quando i corsi di formazione professionale saranno stati svolti in buona parte. Si può dedurre, quindi, che il comparto possa esprimere comunque un incremento produttivo nell'esercizio.
3. Il comparto del verde, con l'acquisizione di adeguati mezzi di opera e con un incremento della forza lavoro modesto, potrà certamente incrementare il proprio fatturato nell'anno.
4. Il comparto delle pulizie è attualmente sotto dimensionato e scarsamente professionalizzato. L'acquisto di adeguati mezzi d'opera sin da subito e l'incremento del personale potrà certamente migliorarne le prestazioni in tempi relativamente brevi.
5. L'accoglienza va ristrutturata e professionalizzata mediante corsi finalizzati e dovranno essere fatte valutazioni sulle risorse attualmente presenti nel settore per valutarne appieno la struttura.
6. I Musei meritano una considerazione a parte: il corrente esercizio ha manifestato un incremento del pubblico

significativo rispetto al passato ma il personale non parla lingue straniere e solo qualche elemento ha qualche modesta nozione della lingua inglese! La formazione di questo personale è fra le priorità poiché l'apprendimento di una lingua straniera, sia pure a livello elementare, necessita di tempo e di pratica. Inoltre, come vedremo di seguito, il costo del personale risulta solo parzialmente coperto dai ricavi di settore ipotizzati.

Fra i requisiti essenziali alla realizzazione del Piano Industriale, stante i presupposti oggettivi indicati, sono stati scelti rispettivamente la *coerenza*, *l'attendibilità delle informazioni assunte*, *la dinamica evolutiva delle strategie selezionate*.

La coerenza farà riferimento all'allineamento fra le diverse componenti del Piano ed alla sostenibilità organizzativa.

L'attendibilità delle informazioni sarà valutata specificatamente, stante le traversie amministrative della vecchia società fallita e la documentazione presente in società.

Quanto alla dinamica evolutiva delle strategie selezionate, sarà opportuno un controllo in itinere costante per poter porre mano ad eventuali disallineamenti dovessero verificarsi fra le diverse parti del Piano Industriale.

Ragionevolmente possiamo sostenere che nel 2024 i risultati dell'esercizio possano riassumersi come segue.

Le ipotesi di base sono le seguenti:

1. Il fatturato dell'esercizio 2024 è stimato in € 9.500.000,00 cioè pari all'83% di quanto previsto dal contratto di servizio la cui piena realizzazione si avrà solo nel successivo esercizio.
2. Il costo della mano d'opera viene calcolato con riferimento a tutta la manodopera rappresentata dagli attuali 311 FTE cui

vanno aggiunti tre nuovi dirigenti, tutti remunerati a salario pieno; pertanto, il costo della manodopera, sia variabile diretta, pari ad € 8.289.094,00, che indiretta, pari ad € 1.282.676,00, risulta indipendente rispetto al fatturato e costante nei due esercizi 2024 e 2025.

3. I costi per servizi esterni sono stati quantificati in € 350.000,00 e mantenuti allo stesso livello anche per l'esercizio successivo.
4. I costi fissi di produzione sono stati stimati in € 506.200,00.

L'incidenza complessiva dei costi fissi, o trattati come tali anche se per loro natura variabili, aumenta la rigidità del conto economico e la rilevanza pressoché esclusiva del fatturato sul raggiungimento dell'equilibrio finanziario.

Per l'esercizio 2024, in presenza di un fatturato al di sotto di quanto consentito dal contratto di servizio e di una elevata incidenza di costi fissi, il risultato operativo lordo dell'esercizio risulta essere necessariamente negativo e pari a - € 1.386.970,00, importo che tuttavia potrà essere recuperato in buona misura già nell'esercizio successivo.

Come indicato nelle pagine che precedono, l'attività produttiva risentirà nel primo semestre del 2024, delle ore destinate alla formazione e sottratte al lavoro con una dinamica, di conseguenza, rallentata. Solo nel secondo semestre dell'anno la società potrebbe cominciare ad esprimere il proprio potenziale operativo.

Esercizio sociale 2025

Nell'esercizio 2025 abbiamo supposto che il contratto con Città Metropolitana fosse uguale al 2024, cioè € 11.441.000,00 e che la Società fosse in grado di produrre l'intero importo, raggiungendo un risultato operativo positivo pari ad €429.539,00, cioè il 4% del fatturato.

L'ipotizzato fatturato da canone rappresenta un incremento di circa il 20% rispetto a quanto ipotizzato per il 2024 ma, di fatto, i risultati attesi in termini di riqualificazione del personale e di riassetto organizzativo della produzione dei servizi potrebbe consentire un ulteriore incremento di fatturato fino al 25% a parità di personale e, quindi, di costi della manodopera.

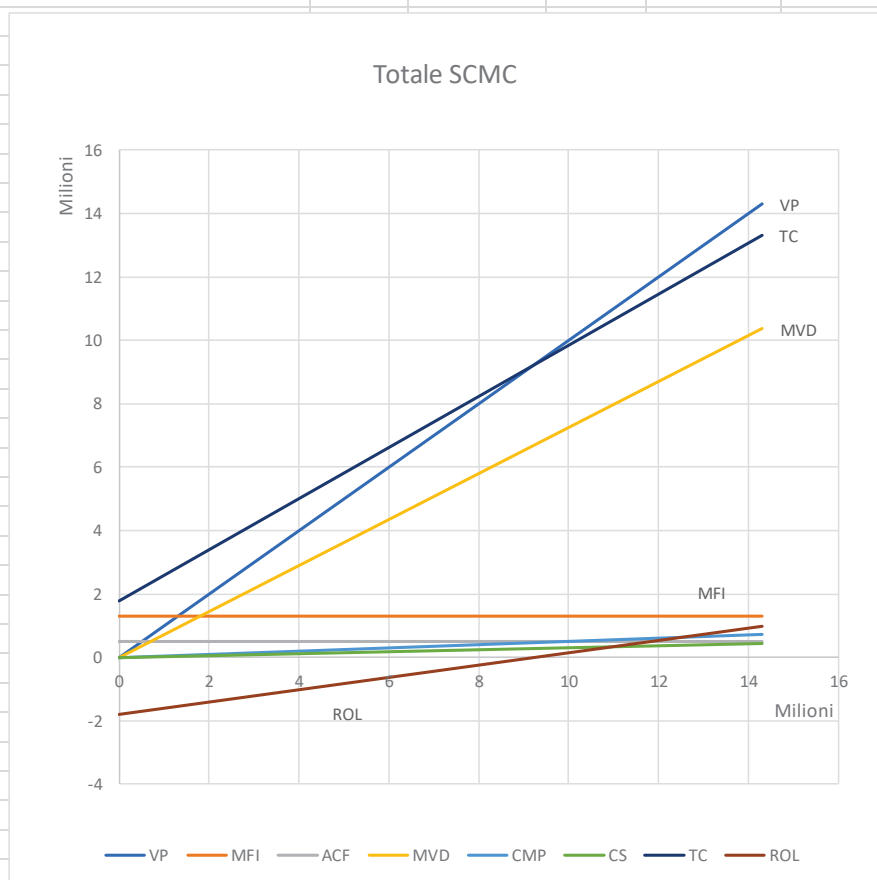
Come riportato nella tabella che segue, assumendo che il costo della manodopera diretta si comporti come un costo variabile e che la sua incidenza sul valore della produzione si mantenga costante e pari al 72,5%, valore calcolato con riferimento al conto economico 2025 riportato nella precedente Tab. B, abbiamo che il risultato operativo lordo ammonta ad € 984.142 allorché il valore della produzione raggiunga il +25% rispetto al contratto di servizio. Un tale risultato, già molto interessante e realizzabile in breve arco temporale, potrebbe ulteriormente migliorare qualora fosse raggiungibile con un incremento del costo della manodopera diretta molto più basso di quanto ipotizzato in tabella nel rispetto della linearità di detto costo.

A nostro avviso, in virtù degli attesi incrementi di produttività conseguenti ai programmi di formazione e al recupero di motivazione da parte del personale, si potranno conseguire significativi incrementi di fatturato, anche del valore del 25%, già

con il personale attualmente disponibile; in questo caso, ovviamente, il reddito operativo lordo beneficerebbe del mancato incremento del costo della manodopera diretta, grandezza che potrebbe raggiungere i due milioni di euro (vedi tabella D1).

Tab. D1 - Conto Economico 2025 Totale SCMC

Sigla	VOCE	Valori Previsti		Breack_Even Y'		Valori Potenziali Y*	
		%	€	%	€	%	€
VP	Valore della Produzione	100,0%	11.441.000	100,0%	9.225.747	100,0%	14.301.250
MFI	Manodopera fissa indiretta	11,2%	1.282.676	13,9%	1.282.676	9,0%	1.282.676
ACF	Altri Costi fissi di produzione	4,4%	506.200	5,5%	506.200	3,5%	506.200
MVD	Manodopera variabile diretta	72,5%	8.289.094	72,5%	6.684.126	72,5%	10.361.367
CMP	Costi per materie di produzione	5,1%	583.491	5,1%	470.513	5,1%	729.364
CS	Costi per servizi	3,1%	350.000	3,1%	282.232	3,1%	437.500
TC	Totale costi d'esercizio	96,2%	11.011.461	100,0%	9.225.747	93,1%	13.317.108
ROL	Risultato Operativo Lordo	3,8%	429.539	0,0%	-	6,9%	984.142
BE	Breack-Even Y'		9.225.747	80,6%			



La tabella evidenzia, inoltre, come nel 2025 il livello produttivo d'equilibrio sia raggiunto con un valore della produzione pari a poco più di 9,2 milioni di euro, cioè un valore leggermente inferiore a quanto abbiamo previsto si possa realizzare nel 2024 ove, però, si generava una perdita di circa 1,4 milioni di euro.

L'apparente incongruenza tra i risultati del conto economico 2024, di cui alla Tab. B e con reddito operativo lordo negativo, con quelli dell'analisi del Breack Even di cui alla Tab. D1, è dovuta alla diversa modalità con cui viene trattata la voce di costo della manodopera diretta, considerata fissa per accordo sindacale e per volontà dell'azionista nel conto economico di Tab. B e considerata variabile, come dovrebbe essere per sua natura, nella Tab. D1.

Il previsto risultato negativo per il 2024 è, pertanto, dovuto ad un più che giustificato vincolo politico di mantenimento del livello occupazionale, in vista anche di probabili aumenti della produzione nel medio periodo, piuttosto che a deficit gestionali di breve periodo in presenza di programmi di efficientamento che richiedono i loro tempi di attuazione.

Pur rimandando alla Relazione Generale del Piano Industriale per i dovuti approfondimenti, in questa sede è opportuno evidenziare talune incongruenze tra allocazione attuale del personale nei diversi centri di costo e dimensionamento dei ricavi da commessa ad essi riconosciuti nel contratto di servizio.

Nella Tab. D2 le varie voci del Conto economico 2025 sono ripartite tra i diversi Centri di Costo tramite imputazione diretta

per i costi variabili e in proporzione del margine di contribuzione per quanto riguarda i costi fissi; pertanto, per i centri di costo con margine negativo non vi è stata alcuna attribuzione di costi fissi i quali sono risultati tutti caricati in proporzione del margine ove esso risultava positivo.

Imputare i costi fissi in funzione del margine operativo e non, ad esempio, in funzione del valore della produzione, ci è sembrata la via più corretta di imputazione, non avendo senso caricare di ulteriori costi i Centri di costo ove i canoni non coprono nemmeno i costi diretti.

I casi più evidenti che richiedono una diversa attribuzione dei canoni sono, come risulta dalla tabella, quelli della gestione del rischio idrogeologico e i Musei: i canoni attuali non coprono nemmeno i costi variabili della manodopera e del materiale di produzione! Inoltre si tratta di due servizi in cui occorre investire per far fronte ad un più che probabile incremento di domanda da parte della Città Metropolitana.

Tab. D2 - Conto Economico 2025 per Centro di Costo									
VOCE	Pulizia	Edifici	Accoglienza	Strade	Verde	Rischio	Autoparco	Musei	Totale
Valore della Produzione (VP)	900.000	3.736.000	1.980.000	3.275.000	410.000	132.000	840.000	168.000	11.441.000
Manodopera fissa indiretta	49.302	608.756	18.551	464.829	49.061	-	92.176	-	1.282.676
Altri Costi fissi di produzione	19.457	240.242	7.321	183.442	19.362	-	36.377	-	506.200
Manodopera variabile diretta	753.028	1.921.273	1.924.698	1.889.324	263.747	235.616	565.218	736.190	8.289.094
Costi per materie di produzione	40.844	204.222	23.340	175.047	46.679	23.340	46.679	23.340	583.491
Costi per servizi	13.453	166.109	5.062	126.837	13.387	-	25.152	-	350.000
Reddito Operativo Lordo	23.915	595.398	1.028	435.521	17.764	- 126.956	74.397	- 591.530	429.539
Reddito Operativo Lordo in % VP	2,7%	15,9%	0,1%	13,3%	4,3%	-96,2%	8,9%	-352,1%	3,8%
Breack-Even	667.747	2.195.973	1.904.322	1.958.944	325.494	-	532.074	-	9.225.747
Breack-Even in % VP	74,2%	58,8%	96,2%	59,8%	79,4%	0,0%	63,3%	0,0%	80,6%

Anche se l'imputazione per centri di costo non cambia i risultati del conto economico cui si riferiscono, una loro corretta imputazione è importante perché trasmette alla direzione aziendale una serie di segnali su come e dove agire con interventi puntuali di efficientamento e di modifica dell'allocazione delle risorse: non avrebbe senso potenziare servizi su cui l'Ente proprietario ti impone delle perdite economiche e non ha senso appesantire i settori più efficienti con oneri che gli altri settori non sono in grado di sostenere.

Conclusioni

Il presente documento rappresenta una breve sintesi delle analisi svolte e delle strategie selezionate per poter portare la società al pareggio di bilancio ed alla efficienza delle attività di ciascun settore.

Tutti i dettagli e la documentazione alla base del presente Piano industriale, sono contenute nella stesura analitica del Piano stesso presso la Società, copia non divulgata per motivi di riservatezza poiché contiene dati sensibili.

Da quanto sopra esposto si può ragionevolmente ipotizzare che il 2025 sia da considerarsi l'anno di stabilizzazione della società e della messa in sicurezza di tutti i posti di lavoro, alla specifica condizione, però, che lo sforzo produttivo sia monitorizzato con costanza durante tutto l'esercizio e gli interventi correttivi siano messi in opera nel più breve tempo possibile dalla loro individuazione.

A tal fine verranno programmate riunioni periodiche con i lavoratori, con e senza rappresentanze sindacali, non soltanto a scopo informativo ma anche a scopo partecipativo, perché la forza lavoro possa comprendere e condividere le scelte operative effettuate e le loro finalità.

Ci sembra questa la via più efficace per realizzare il principale obiettivo del presente Piano che è quello di imprimere una buona dinamica alla crescita professionale del personale nei tempi tecnici più brevi possibili e cominciare a formare nel personale una condivisione della filosofia societaria.

Ma ciò che deve cambiare non è solo l'atteggiamento del personale impiegato nella produzione dei servizi ma anche la capacità propositiva della dirigenza che va rafforzata, integrata con nuove professionalità (almeno tre nuovi dirigenti) e supportata da strumenti gestionali efficaci. La disponibilità di nuovi strumenti di analisi e di contabilità industriale consentiranno anche un migliore e più proficuo dialogo con i referenti della Città Metropolitana al fine di dare una risposta più completa ed efficace alla domanda di servizi espressa dal territorio metropolitano.