

PIANO DI RISANAMENTO

AZIENDA MOBILITA' UFITANA S.P.A.

VIA TRIBUNALI, SN

83031 – ARIANO IRPINO - AV

Codice fiscale e Partita IVA: 02318880644

INDICE

| | |
|--|----|
| 1. PREMESSA..... | 3 |
| 2. DOCUMENTI ASSUNTI COME BASE DELL'ANALISI | 4 |
| 2.1 Elenco documenti..... | 4 |
| 3. dati identificativi e storici della società' AMU SPA..... | 5 |
| 3.1 Gli Organi Societari..... | 5 |
| 3.2 Sintesi dei fatti societari rilevanti e la crisi societaria..... | 5 |
| 4. LA ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE..... | 6 |
| 5. EXECUTIVE SUMMARY..... | 7 |
| 6. IL PIANO INDUSTRIALE E FINANZIARIO..... | 11 |
| 7. PROSPETTI DI BILANCIO ECONOMICO E PATRIMONIALE..... | 15 |
| 7.1 ANALISI DEL FABBISOGNO | 18 |
| 8. RISCHI DEL PIANO, MONITORAGGIO E RIMEDI..... | 18 |
| 9. Conclusioni..... | 20 |

1. PREMESSA

La società Azienda Mobilità Ufitana SpA, con sede in Ariano Irpino (Av), Via Tribunali, Codice Fiscale e Partita Iva 02318880644 è iscritta nel Registro delle Imprese di Avellino al medesimo numero.

In conseguenza della grave crisi in cui versa il settore del trasporto pubblico locale, proveniente dalla drastica riduzione delle risorse pubbliche ed in presenza di una situazione finanziaria fortemente compromessa, il management ha deciso di procedere ad una revisione strategica della sua organizzazione e ad una ridefinizione delle sue fonti.

A tal fine, è stato elaborato un Piano di risanamento che permettesse di capire se fossero realizzabili interventi necessari ed utili ad un miglioramento dell'organizzazione delle attività esercite e di misurare i risultati economici attesi e la capacità di produzione di cassa disponibile per il rimborso dei debiti, vale a dire per il risanamento della esposizione debitoria dell'impresa e conseguentemente individuare le fonti esterne di finanziamento necessarie a garantire il riequilibrio della situazione finanziaria.

La valutazione della fattibilità del Piano è stata effettuata alla luce degli elementi di previsione ragionevolmente ipotizzabili, tenuto conto della difficoltà di svolgere previsioni nell'attuale contesto economico, e, pertanto, non tiene conto della possibilità di eventi straordinaria ed imprevedibile (ad. Es. nuove normative di settore, variazione della normativa fiscale/previdenziale e degli scenari politici e sociali).

Nulla di quanto contenuto nella Relazione deve essere ritenuto una promessa o una garanzia sui risultati futuri della Società, ovvero una valutazione di merito circa l'opportunità economica di eventuali operazioni di risanamento per i Creditori.

Le conclusioni cui si è pervenuti sono basate sul complesso delle valutazioni contenute nella relazione.

Tali valutazioni non debbono essere considerate singolarmente, bensì interpretate come parte inscindibile di un processo di valutazione unico.

Pertanto, nessuna parte della Relazione potrà comunque essere utilizzata disgiuntamente rispetto al documento nella sua interezza.

La relazione è strutturata come segue:

Nella prima parte del documento: si è proceduto inizialmente ad uno studio dell'azienda e del contesto in cui essa opera; successivamente è stata svolta un'analisi della situazione corrente volta

ad evidenziare lo stato di crisi attuale; ci si è soffermati poi su un esame del business al fine di evidenziarne le possibili criticità.

Quindi si è proceduto alla stesura tecnica del piano:

- in prima istanza è stato redatto il piano industriale in base alle ipotesi di sviluppo del business (trasporto pubblico locale, controllo della sosta a pagamento) più in linea con il territorio di riferimento e le condizioni socio/politiche, con evidenziazione del dato di EBITDA, soffermando l'attenzione sul processo di formazione e sull'esame degli aspetti più critici;
- in seconda istanza è stata effettuata una verifica dettagliata del piano finanziario sulla base dei flussi di cassa prospettici degli esercizi 2014 e 2015 così come evidenziati nel prospetto di cash flow;

Nella parte finale del documento è stata elaborata una sezione dedicata all'analisi delle incertezze e dei rischi complessivi del piano.

2. DOCUMENTI ASSUNTI COME BASE DELL'ANALISI

2.1 ELENCO DOCUMENTI

Il piano di risanamento contiene una serie di informazioni funzionali alla comprensione delle cause che hanno condotto l'Azienda di Mobilità Ufitana SpA allo stato di crisi, nonché individua le necessarie strategie da porre in essere affinché sia possibile ripristinare lo stato di equilibrio economico-finanziario dell'Impresa.

Ai fini dell'espletamento delle analisi condotte è stata utilizzata la seguente documentazione:

- Bilancio dell'esercizio 2011, con relazioni degli amministratori e del Collegio sindacale;
- Bilancio dell'esercizio 2012, con relazioni degli amministratori e del Collegio sindacale;
- Bilancio dell'esercizio 2013, con relazioni degli amministratori e del Collegio sindacale;
- Bilancio di verifica al 30.04.2014;
- Schede contabili;
- Relazioni interne;
- Dettaglio cespiti iscritti al 31.12.2013;
- Dettaglio Clienti al 31.12.2013;
- Dettaglio Fornitori al 31.12.2013;
- Estratti dei rapporti di conto corrente bancari al 31.12.2013;

- File excel di sviluppo previsioni 2014.2015.

3. DATI IDENTIFICATIVI E STORICI DELLA SOCIETA' AMU SPA

3.1 GLI ORGANI SOCIETARI

Gli Organi amministrativi e di controllo della Società alla data della Relazione risultano così composti:

Organo Amministrativo:

Amministratore Unico: Fioriello Antonio

Collegio Sindacale:

Presidente del Collegio sindacale: De Pasquale Stefano

Sindaco effettivo: Crugnale Rocco

Sindaco effettivo: Di Maina Mario (dimissionario)

3.2 SINTESI DEI FATTI SOCIETARI RILEVANTI E LA CRISI SOCIETARIA.

La società Azienda Mobilità Ufitana SpA è attiva nel trasporto pubblico locale nel Comune di Ariano Irpino e nell'attività aggiuntiva di organizzazione e di controllo della sosta delle autovetture negli appositi silos e negli spazi scoperti destinati allo scopo.

L'azienda ha la sua sede operativa principale e legale d Ariano Irpino (Av), in via Tribunali e dispone di un'area in C.da Scarnecchia di circa 29.270 mq (di cui 5.200 mq attrezzati).

La dotazione organica dell'azienda si compone di 21 risorse (18 autisti e 3 amministrativi).

L'esercizio chiuso alla data del 31.12.2013 presenta un risultato economico negativo di euro 198.129.

La variazione rispetto al risultato dell'esercizio precedente è pari ad euro 32.625.

Le perdite accumulate nel corso di 11 anni di gestione sono pari a 821.928.

Il capitale sociale pari ad euro 1.067.566, già ridotto volontariamente nel dicembre 2011, per effetto della ulteriore perdita registrata nel bilancio chiuso alla data del 31.12.2013, è diminuito di oltre un terzo e pertanto si rende applicabile il disposto di cui al comma 1 dell'art.2446 c.c..

La società, in evidente stato di difficoltà finanziaria, manifesta la necessità di un supporto da parte del socio unico che andrebbe realizzato attraverso le seguenti modalità:

a) dirottare sull'AMU una serie di ulteriori servizi di mobilità (gestione integrale del controllo della sosta nelle aree a pagamento; Inserimento nella gestione del servizio di trasporto scolastico);

b) pianificare l'attuazione di un piano di ristrutturazione della debitoria pregressa attraverso l'impegno di spesa assunto dal C.C. nel bilancio programmatico triennale.

L'evoluzione della gestione registrata nel triennio 2011-2013 ha fatto registrare un costante peggioramento di tutti i principali indicatori economici, patrimoniali e finanziari della società, tra cui in particolare si segnala:

- L'aumento del fabbisogno di Capitale circolante in conseguenza di un'inefficiente gestione della spesa e della riduzione delle entrate che ha fatto registrare al 31.12.2013 un valore negativo (- 333 k euro);
- La riduzione del margine di struttura che ha fatto registrare al 31.12.2013 un valore negativo (- 986 k euro).

Prima azione, conseguente a tali evidenze, è stata la decisione di ridurre sensibilmente il programma di esercizio così da creare le condizioni per un piano di razionalizzazione dei costi diretti.

4. LA ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE

La società AMU SpA ha da poco nominato i nuovi organi sociali con l'obiettivo di risanare un'azienda che nel corso di circa dieci anni di gestione ha accumulato perdite e debiti di importo significativo. Lo stato di crisi di liquidità e di squilibrio finanziario condiziona fortemente sia l'operatività corrente sia il suo sviluppo futuro.

Gli interventi di razionalizzazione effettuati finora, pur avendo inciso sul programma di esercizio del trasporto pubblico cittadino, anche attraverso una riduzione di alcune linee e corse, non sono stati accompagnati da azioni di controllo e riduzione dei costi strettamente connaturati alla gestione del trasporto pubblico locale, tra cui, in particolare: costo del lavoro, costo della manutenzione e costi di acquisto carburante per autotrazione.

Le risorse finanziarie provenienti dal socio unico, dalla Provincia di Avellino e dalla Regione Campania hanno subito una sensibile contrazione a partire dal 2011. Il valore della produzione ha registrato rispetto al precedente esercizio 2010 una riduzione di circa 176 k euro passando da 1.256 k euro a 1.080 k euro. L'ultimo esercizio chiuso al 31.12.2013 ha consolidato un valore della produzione pari a 980 k euro con una variazione negativa rispetto al dato di bilancio al 31.12.2012 di circa 55 K euro.

Gli elevati costi fissi di struttura - in primis rappresentati dai costi del personale e dai costi di mantenimento in esercizio del parco rotabile (manutenzioni, assicurazioni e carburanti) – eccedenti rispetto alle entrate potenziali realizzabili (in sensibile riduzione negli ultimi tre esercizi), allo stato attuale non consentono di raggiungere il BEP.

L'attuale programma di esercizio distribuito su 14 turni di servizio impegna dieci macchine e 14 dipendenti. Una migliore e più efficiente organizzazione/razionalizzazione dei turni di servizio, garantendo le medesime linee di percorrenza, consentirebbe di recuperare ore di lavoro e generare risparmi sulla manutenzione dei mezzi di trasporto e sulla spesa del carburante.

Il parco macchine composto da 17 autobus è in buona parte obsoleto e mal funzionante. Attualmente nove macchine (le uniche funzionanti) vengono adibite alla turnazione di esercizio giornaliera. Cinque macchine sono ferme presso officine meccaniche autorizzate in attesa di interventi di manutenzione straordinaria finalizzate al rifacimento motore e/o rifacimento cambio. Tali lavori ad oggi aspettano ancora una copertura finanziaria, in assenza della quale i fornitori, ancora in attesa da oltre un anno di essere pagati per precedenti lavori eseguiti, non intendono eseguire. La copertura finanziaria degli interventi di manutenzione straordinaria necessari a ripristinarne il corretto ed efficiente utilizzo dei mezzi fermi è stata stimata in circa 50 k euro. Da ultimo almeno tre autobus dovrebbero essere rottamati in quanto non utilizzati da tempo ed oramai vetusti. In loro sostituzione occorre prevedere l'acquisto di due autobus usati in buono stato di esercizio.

Il probabile abbandono dell'attuale sito di ricovero del parco rotabile in Via Cardito, a seguito della diffida trasmessa in data 17.04 u.s. dal socio unico a firma dei responsabili di settore degli uffici comunali di riferimento, può causare disagi alla nuova programmazione e sensibili ritocchi al rialzo di taluni costi di esercizio, giacché l'unica alternativa allo stato è individuabile presso l'area di proprietà in località Scarnecchia (distante circa due km dall'attuale area di deposito).

I parchimetri sono quasi tutti fuori servizio per cause prevalentemente dovute all'assenza di adeguata ed ordinaria manutenzione.

La documentazione e le prescrizioni indicate dalla normativa sulla sicurezza dei lavoratori sul luogo di lavoro richiedono un immediato adeguamento.

5. EXECUTIVE SUMMARY

Il presente documento ha lo scopo di sintetizzare il contenuto dell'intero documento, al fine di fornire una visione d'insieme della realtà analizzata.

Il documento ha l'obiettivo di illustrare il piano proposto dalla società AMU SpA nel processo di ristrutturazione volto a perseguire il ripristino delle condizioni alla base degli equilibri economico-finanziari.

Analisi della crisi

L'AMU SpA nasce nell'anno 2003 con l'obiettivo, tuttora raggiungibile, di divenire unico soggetto gestore dei servizi di mobilità cittadina.

Il progetto si è fin dall'inizio scontrato con logiche di funzionamento e gestione ben lontane dai manuali accademici di economia aziendale, improntati ai criteri di economicità, di efficacia ed efficienza delle risorse disponibili.

Dodici anni di gestione del servizio di trasporto pubblico urbano nel Comune di Ariano Irpino in assenza di una progettualità di medio/lungo periodo.

A fronte della riduzione del valore della produzione registrata nell'ultimo triennio, l'incidenza nella struttura dei costi delle spese fisse ha assunto un peso insostenibile.

La società ha subito passivamente la riduzione dell'impegno del socio, passato da euro 530 mila annui nell'esercizio 2010, ad euro 400 mila nell'esercizio 2011, ad euro 440 nell'esercizio 2012 ed ancora ad euro 400 mila nell'ultimo esercizio 2013.

La Provincia di Avellino, ente attraverso il quale viene erogato il corrispettivo per una parte del servizio di trasporto effettuato, ha ridotto negli ultimi due/tre anni i corrispettivi mensili di oltre 6 mila euro e la Regione Campania ha azzerato il contributo di circa 50 mila euro annui a titolo di concorso nei maggiori oneri derivanti dall'applicazione del CCNL.

L'operazione di risanamento societario finalizzata ad un riequilibrio economico richiede pertanto un radicale riassetto organizzativo dei servizi improntato alla razionalizzazione dei costi.

A tal fine sarà fondamentale evitare slittamenti temporali nell'esecuzione delle azioni individuate nel presente piano e soprattutto la collaborazione delle parti sociali.

Principali Interventi previsti

Attuare una nuova organizzazione dei turni dei servizi di trasporto pubblico che consenta di recuperare tre unità lavorative, migliorarne la produttività e il loro utilizzo.

Al fine di contrastare il fenomeno del mancato pagamento del servizio da parte dei cittadini, occorre impiegare in maniera più efficace ed efficiente il personale in forza per espletare controlli sistematici e permanenti sia dei ticket dei parcheggi sia dei ticket a bordo degli autobus.

Attivare gli ammortizzatori sociali per gestire lo stato di criticità/crisi aziendale. Allo stato attuale la presenza di risorse umane eccedenti rispetto alle esigenze aziendali (esuberato nel personale amministrativo) crea le condizioni per attivare un'apposita procedura di mobilità in accordo con le OO.SS.. Relativamente al personale viaggiante (gli autisti) l'ipotesi più accreditabile è l'utilizzo di un

contratto di solidarietà per un anno, con riduzione dell'orario di lavoro di max 1h al giorno per dipendente. L'alternativa, come per il personale amministrativo, potrebbe essere la procedura di mobilità.

Azzeramento della direzione di esercizio e dell'attività espletata presso il deposito di via Cardito attraverso le seguenti azioni: a) rescissione contratto di prestazione d'opera professionale concluso con la direzione aziendale in scadenza; b) selezione personale da adibire al servizio di gestione e controllo del parco autobus presso il Deposito.

Migliorare l'immagine ed il servizio offerto ai cittadini attraverso le seguenti azioni:

- a) Utilizzo di un apposito spazio sul sito web del Comune in aggiunta alla predisposizione di bacheche per comunicare le linee di servizio e gli orari degli autobus;
- b) Maggiore manutenzione e pulizia dell'intero parco rotabile con appositi ordini di servizio al fine di preservarne lo stato d'uso e di efficienza.

QUICK WINS INDIVIDUATI – ANNO 2014

| Aree di azione | Azioni individuate | Voce di costo | Impatto stimato Business Plan 2014 |
|--|---|---|-------------------------------------|
| Personale viaggiante/deposito/amministrazione | Procedura mobilità/patto di solidarietà 1h | Personale | 2013: 742 k euro → 2014: 681 k euro |
| Manutenzione parco rotabile | Implementazione procedure controllo e responsabilizzazione dipendenti; acquisto due mezzi in buone condizioni | manutenzione ordinaria e straordinaria | 2013: 77 k euro → 2014: 66 k euro |
| Carburante parco rotabile | Contrazione programma di esercizio ed ottimizzazione utilizzo automezzi | Carburanti automezzi | 2013: 206 k euro → 2014: 179 k euro |
| Assicurazione parco rotabile | Rottamazione automezzi e conseguente disdetta assicurativa | Assicurazione automezzi | 2013: 43 k euro → 2014: 40 k euro |
| Deposito C. da Scarnecchia | Lavaggio parco rotabile a carico dell'affittuario | Servizi pulizia automezzi | 2013: 4 k euro → 2014: 0 k euro |
| Compensi organi sociali | Spending Review | Compensi organo amministrativo Compenso collegio sindacale | 2013: 30 k euro → 2014: 24 k euro |
| Totale risparmio costi attesi nel 2014 (vs 2013): | | | 112 k euro |

QUICK WINS INDIVIDUATI – ANNO 2014

| Area di azione | Azioni individuate | Voce di ricavo | Impatto stimato Business Plan 2014 |
|--|---|--|-------------------------------------|
| Servizio ausiliari del traffico | Affidamento apertura e chiusura silos parcheggio Calvario | Ricavi delle prestazioni | 2013: 0 k euro → 2014: 8 k euro |
| Deposito c.da Scamecchia | Locazione area impresa autolavaggio | Locazione attive | 2013: 0 K euro → 2014: 4 k euro |
| Locazione spazi pubblicitari | Affidamento servizi di pubblicità sugli automezzi | Locazione spazi pubblicitari | 2013: 0 K euro → 2014: 7 k euro |
| Abbonamenti e ticket viaggio | Miglioramento servizi e percezione positiva utenza; controlli sistematici a bordo macchina; | Ricavi da abbonamenti Ricavi da biglietti | 2013: 203 K euro → 2014: 208 k euro |
| Totale incremento ricavi attesi nel 2014 (vs 2013): 22 k euro | | | |

Conclusioni

Le diverse variabili analizzate e le proiezioni analizzate evidenziano che l'azienda, nel proseguire il proprio progetto di ristrutturazione, sarà in grado di raggiungere un equilibrio economico-finanziario a condizione che gli impegni presi siano rispettati e le milestone di progetto raggiunte.

L'operazione di risanamento societario finalizzata ad un riequilibrio economico richiede pertanto un radicale riassetto organizzativo dei servizi improntato alla razionalizzazione dei costi. A tal fine sarà fondamentale evitare slittamenti temporali nell'esecuzione delle azioni individuate nel presente piano e soprattutto la collaborazione delle parti sociali.

La presenza di un management aziendale che ha già intrapreso azioni decise e concrete in merito alla riduzione dei costi della gestione caratteristica. Tali azioni (controllo dei ticket di viaggio e sul

controllo della sosta nelle aree di parcheggio a pagamento oggetto di affidamento) proiettano nel secondo semestre del 2014 un incremento del valore della produzione.

Le iniziative già intraprese nel corso del 3Q 2014, rappresentano un primo step a cui deve necessariamente seguire l'adozione incondizionata dell'intero piano di risanamento proposto che punta sostanzialmente:

- 1) Alla razionalizzazione dei costi;
- 2) Miglioramento degli indici legati alle performance del personale aziendale;
- 3) Aumento delle attività di controllo.

Le principali criticità riscontrate interessano gli esuberanti della forza lavoro, l'obsolescenza del parco automezzi, la riduzione dei volumi di ricavi di gestione caratteristica.

Nel caso, durante la realizzazione del piano, eventi interni e/o esterni portassero allo scostamento dei risultati ottenuti rispetto ai risultati attesi, il management dovrà necessariamente intervenire affinché non vengano a mancare le condizioni alla base del progetto di risanamento dell'azienda.

6. IL PIANO INDUSTRIALE E FINANZIARIO

Le linee guida sulle quali si fonda la formazione del piano base sono di seguito schematizzate:

| Aree di azione | Descrizione della potenziale criticità | Azioni programmate |
|---|---|--|
| <p>Personale:</p> <ul style="list-style-type: none"> • area esercizio • Area amministrativa | <p>Inefficienze e diseconomie nella turnazione di servizio: rilevate ore di lavoro disponibili non impiegate nei servizi. Rilevate n.2 Ua in eccedenza.</p> <p>Rilevata una Ua in eccedenza nell'area amministrativa</p> <p>Scarso impulso all'attività di controllo dei ticket di viaggio a bordo macchina</p> <p>Scarso impulso all'attività di controllo delle aree di sosta a pagamento nella città</p> <p>Evidenziata l'assenza di procedure di controllo efficaci nella gestione del parco automezzi in dotazione</p> | <p>Razionalizzazione programma di esercizio: nuovo programma scolastico distribuito su 12 turni; nuovo programma estivo distribuito su 9 turni.</p> <p>Gestione esuberi attraverso le procedure e gli strumenti previsti con riferimento al settore, dimensione e motivazioni</p> <p>Riorganizzazione attività svolta presso i locali adibiti a ricovero del parco automezzi</p> <p>Reportistica e management su: raggiungimento obj, stato degli autobus e programmazione interventi manutenzione, performance vendita ticket viaggio e controllo aree sosta a pagamento</p> |

| Aree di azione | Descrizione della potenziale criticità | Azioni programmate |
|---|---|---|
| <p>Manutenzione Parco rotabile</p> <p>Carburante</p> | <p>Assenza procedure controllo e monitoraggio stato di esercizio degli autobus</p> <p>Alcune prassi relative prevalentemente alle modalità di gestione del rapporto di lavoro con l'officina meccanica di riferimento, hanno causato inefficienze e costi incontrollati.</p> <p>Assenza di controlli sul consumo medio del carburante per singolo autobus</p> <p>Assenza procedura di messa in esercizio degli autobus in funzione del turno di lavoro e dell'utenza media</p> | <p>Attuazione procedure interne di controllo del parco automezzi con l'istituzione del libretto di manutenzione del veicolo</p> <p>Istituzione procedure di controllo e validazione delle varie fasi di lavorazione del singolo intervento manutentivo</p> <p>Indizione nuova gara per l'affidamento del servizio di manutenzione ordinaria e straordinaria del parco rotabile in dotazione</p> <p>Adozione procedura di controllo del consumo di carburante per singolo autobus</p> <p>Razionalizzazione programma di esercizio</p> <p>Razionalizzazione utilizzo autobus in funzione del turno di servizio</p> |

| Aree di azione | Descrizione della potenziale criticità | Azioni programmate |
|--|--|--|
| Servizio di controllo della sosta | Assenza di controlli sistematici. Mancato funzionamento apparecchi rilascio ticket parcheggio | Incaricare ditta specializzata per manutenzione straordinaria parcometri non funzionanti. Affidare i controlli a personale adeguato ed avvio reportistica monitoraggio attività e controlli. |
| Servizio di Controllo dei ticket di viaggio a bordo macchina | Carenza del servizio di controllo e scarsa attenzione da parte del personale viaggiante. Malfunzionamento macchine obliteratrici. | Incaricare ditta specializzata per manutenzione straordinaria macchine obliteratrici non funzionanti. Affidare i controlli a personale adeguato ed avvio reportistica monitoraggio attività e controlli. |
| Contratto pubblicità autobus | Assenza partner e contrattualizzazione da oltre due anni | Indizione bando affidamento pubblicità autobus |

| Aree di azione | Descrizione della potenziale criticità | Azioni programmate |
|--------------------|---|---|
| Debiti commerciali | <p>I debiti commerciali iscritti nel bilancio 2013 sono riferibili per circa il 90% a debitoria scaduta in essere con fornitori di carburante, manutenzione, locazione automezzi</p> <p>La società allo stato attuale non ha la capacità finanziaria di onorare tali impegni.</p> <p>La debitoria in valore assoluto ha subito un incremento di circa il 13% al 30 aprile del corrente esercizio.</p> <p>La formazione di ulteriori debiti non calibrati sulle effettive disponibilità della società rischia di avere un impatto deleterio sull'esito del piano di salvataggio.</p> | <p>Impegno del socio ad assorbire i debiti progressi impagati e scaduti iscritti nel bilancio al 31.12.2013.</p> <p>Adozione del piano di ristrutturazione della debitoria pregressa al 31.12.2013 con i principali creditori: Eav srl, Officina Fili Dell'infante snc, Q8 Petroleum SpA. (termini ipotizzati: 2/3 anni).</p> <p>Verificare le possibilità di assumere in proprio dal 2015 parte della residua debitoria scaduta ed impagata.</p> |

| Aree di azione | Descrizione della potenziale criticità | Azioni programmate |
|--|--|--|
| ORGANIZZAZIONE & MANAGEMENT | <p>La mancanza di chiarezza nell'attribuzione di ruoli e responsabilità determina una generale perdita di efficienza ed economicità.</p> <p>Il personale nelle varie aree di attività non ha obiettivi di risultato chiari e definiti all'inizio dell'anno.</p> <p>Il management delle forze produttive non è effettuato con regolarità.</p> <p>La produttività delle diverse aree non è misurata regolarmente.</p> <p>Scarsa comunicazione tra i reparti.</p> | <p>Definizione di ruoli e responsabilità in ogni settore di attività.</p> <p>Definizione di obiettivi chiari e misurabili dal 2014.</p> <p>Riunioni periodiche con le varie aree di attività</p> <p>Misura costante della produttività, rilievo diseconomie con piani di miglioramento nei casi critici.</p> <p>Rivisitazione processi e coinvolgimento delle risorse migliori</p> |

| Aree di azione | Descrizione della potenziale criticità | Azioni |
|---------------------------------------|--|---|
| SCENARI DI BUSINESS POTENZIALI | <p>Staticità del fatturato e difficoltà di raggiungimento dei BEP</p> <p>Costi fissi di struttura elevati, calo delle entrate dirette, reattività controllo aree sosta a pagamento</p> | <p>Acquisizione di un nuovo contratto di servizio con la Provincia di Aveirò a condizioni migliorative. Ingresso a pieno titolo nel piano provinciale dei trasporti pubblici.</p> <p>Efficientamento/razionalizzazione gestione del personale, della manutenzione, del consumo del carburante e delle assicurazioni rca.</p> <p>Miglioramento comunicazione e qualità servizi all'utenza</p> <p>Affidamento del servizio di gestione dei parcheggi a pagamento nelle aree coperte ed a raso con l'istituto del "in house providing" migliorando i risultati attesi in termini di entrate sia nel bilancio dell'ente sia nel bilancio della partecipata.</p> <p>Assunzione incarico di capofila nella costituzione di un'AT funzionale alla partecipazione al bando per l'affidamento del servizio di trasporto scolastico</p> |

In seguito alle evidenze delle azioni sopra evidenziate, il piano industriale 2014/2015 è rappresentato nei successivi paragrafi.

7 PROSPETTI DI BILANCIO ECONOMICO E PATRIMONIALE

Il conto economico aziendale previsionale

Nel piano industriale 2014/2015 sono riportate le previsioni sull'andamento economico dell'azienda, sviluppate su una serie di ipotesi che hanno interessato:

- Volumi di ricavi
- Margine di contribuzione
- Costi variabili e costi fissi di gestione

Di seguito le proiezioni quantitative delle proiezioni:

OUTPUT: CONSUNTIVO 2013 E BUDGET 2014 - 2015

| Totale | Q4 2013 | | Q4 2014 | | Q4 2015 | |
|------------------------------|------------------|-----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| FATTURATO | 980.065 | 100 | 1.048.224 | 100 | 1.065.619 | 100 |
| Costo del venduto | | - | | - | | - |
| Bonus e provvigioni | - | - | - | - | - | - |
| MCI | 980.065 | 100,00% | 1.048.224 | 100,00% | 1.065.619 | 100,00% |
| Spese Variabili | (190.691) | (19,46%) | (195.588) | (18,66%) | (182.163) | (17,09%) |
| MCII | 789.374 | 80,54% | 852.636 | 81,34% | 883.455 | 82,91% |
| Spese Dirette | (915.868) | (93,45%) | (869.811) | (82,98%) | (813.297) | (76,32%) |
| MCIII | (126.494) | (12,91%) | (17.174) | (1,64%) | 70.159 | 6,58% |
| Spese Indirette | (56.085) | (5,72%) | (60.486) | (5,77%) | (51.275) | (4,81%) |
| Risultato di Gestione | (182.579) | (18,63%) | (77.661) | (7,41%) | 18.884 | 1,77% |
| Oneri Finanziari | (2.526) | (0,26%) | (4.000) | (0,38%) | (3.500) | (0,33%) |
| Risultato Straordinario | (273) | (0,03%) | 41.000 | 3,91% | - | - |
| RISULTATO | (185.378) | (18,91%) | (40.661) | (3,88%) | 15.384 | 1,44% |
| RISULTATO NETTO | (198.129) | (20,22%) | (55.168) | (5,26%) | 413 | 0,04% |

Sulla base delle assunzioni descritte nel piano il risultato economico migliora sensibilmente già a partire dal 2014 e raggiunge il pareggio nell'esercizio 2015.

Lo stato patrimoniale aziendale previsionale

Nella costruzione della situazione prospettica sono state tenute in considerazione gli effetti delle assunzioni effettuate nel presente piano.

OUTPUT: CONSUNTIVO 2013 E BUDGET 2014 - 2015

| ESERCIZIO | Q4 2013 | Q4 2014 | Q4 2015 |
|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ATTIVO | | | |
| Cassa | 387 | 524 | 533 |
| Banca | 11.634 | 10.482 | 10.656 |
| Liquidità | 12.021 | 11.006 | 11.189 |
| Crediti correnti | 108.751 | 116.469 | 118.402 |
| Crediti diversi | 40.293 | 43.082 | 43.797 |
| Ratei e Risconti attivi | 9.560 | 10.273 | 10.443 |
| Attivo Circolante | 170.625 | 180.830 | 183.831 |
| Immobilizzazioni | 1.170.663 | 1.156.663 | 1.118.663 |
| Crediti l/t | 29.923 | 29.923 | 29.923 |
| Attivo Fisso | 1.200.586 | 1.186.586 | 1.148.586 |
| ATTIVO | 1.371.211 | 1.367.416 | 1.332.417 |
| PASSIVO | | | |
| Banche b/t | | | |
| Fornitori | (417.710) | (426.395) | (357.662) |
| Debiti Tributari | (23.842) | -25.472 | (25.895) |
| Debiti Diversi | (14.963) | -15.723 | (15.984) |
| v/Istituti previdenziali | (25.912) | -27.673 | (27.706) |
| Ratei e Risconti passivi | (21.821) | -23.061 | (23.444) |
| Debiti a Breve | (504.248) | (518.324) | (450.691) |
| Variazione DEBITI BANCHE b/t | - | 0 | -0 |
| CCN | (333.623) | (337.494) | (266.860) |
| Finanziamenti Soci a LT | - | - | - |
| Finanziamenti Altri a LT | - | - | - |
| TFR | (326.183) | (363.479) | (395.702) |
| Debiti l/t | -326.183 | -363.479 | -395.702 |
| Capitale Sociale | 1.067.566 | 1.067.566 | 1.067.566 |
| Riserve | 25.630 | 25.630 | 25.630 |
| Perdite esercizi precedenti | (354.287) | (552.416) | (607.584) |
| FONDI PROPRI NETTI | 738.909 | 540.780 | 485.612 |
| AFN | 53,9% | 39,5% | 36,4% |
| Risultato d'Esercizio | (185.378) | (40.661) | 15.384 |
| Rettifiche Economiche | (12.751) | (14.507) | (14.971) |
| Risultato netto | (198.129) | (55.168) | 413 |
| PASSIVO | (1.371.211) | (1.367.416) | (1.332.417) |

Gli indicatori

L'analisi storica dell'azienda e le azioni previste nel piano industriale hanno evidenziato la necessità di reperire risorse finanziarie nel breve periodo per evitare che la crisi di liquidità possa lasciare spazio allo stato di insolvenza irreversibile ed ulteriormente che la gestione corrente debba subire le turbative e gli effetti negativi causati dalle trascorse gestioni.

La serie storica e previsionale dei principali indicatori è di seguito presentata:

| INDICI FINANZIARI | Q4 2013 | Q4 2014 | Q4 2015 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| MARGINE DI STRUTTURA | -985.989 | -1.064.453 | -1.058.262 |
| DEFICIT DI TESORERIA | -12.021 | -11.006 | -11.189 |
| AUTONOMIA FINANZIARIA SENZA RISULTATO FINE PERIODO | 53,9% | 39,5% | 36,4% |
| AUTONOMIA FINANZIARIA CON RISULTATO FINE PERIODO | 39,4% | 35,5% | 36,5% |
| AUTONOMIA FINANZIARIA | 39,4% | 35,5% | 36,4% |
| ROE | -26,8% | -10,2% | 0,1% |
| ROI (EBIT/CIN) | -8% | -3% | 1% |
| Equity | 738.909 | 540.780 | 485.612 |
| INDICE DI INDEBITAMENTO | -0,46 | -0,69 | -0,84 |
| INDICE DI DISPONIBILITA' | -0,34 | -0,35 | -0,41 |
| Equity Ratio | -39,4% | -35,5% | -36,5% |
| EBT Ratio | -18,9% | -3,9% | 1,4% |
| Current Ratio | -0,34 | -0,35 | -0,41 |

Le variazioni previste sono il risultato delle azioni indicate nel piano.

Di seguito i flussi di cassa generati dall'andamento generale prospettico, in base alle ipotesi del piano:

PROSPETTO CASH FLOW

| | Q4 2014 | Q4 2015 |
|---|------------------|------------------|
| Totale FATTURATO | 1.048.224 | 1.065.619 |
| Spese Variabili | -195.588 | -182.163 |
| Totale MCI | 852.636 | 883.455 |
| Spese Dirette | -869.811 | -813.297 |
| Totale MCII | -17.174 | 70.159 |
| Spese Indirette | -60.486 | -51.275 |
| Totale Spese Indirette | -60.486 | -51.275 |
| RISULTATO DI GESTIONE (RISULTATO OPERATIVO O EBIT) | -77.661 | 18.884 |
| Accantonamento TFR | 37.296 | 32.222 |
| Ammortamenti | 55.000 | 38.000 |
| AUTOFINANZIAMENTO OPERATIVO | 14.636 | 89.106 |
| Variazione Crediti | -11.220 | -2.818 |
| Variazione Scorte | 0 | 0 |
| Variazione Debiti | 14.076 | -67.634 |
| Variazione cap Funz. | 2.857 | -70.452 |
| FLUSSO DI CASSA OPERATIVO | 17.492 | 18.654 |
| Proventi e oneri finanziari | -4.000 | -3.500 |
| FLUSSO DI CASSA OPERATIVO NETTO | 13.492 | 15.154 |
| Variazione impieghi fissi | -41.000 | 0 |
| Variazione fondo TFR | 0 | -0 |
| Variazione fondo FONDI PROPRI NETTI | 0 | 0 |
| FLUSSO DI CASSA PATRIMONIALE | -27.508 | 15.154 |
| Proventi e oneri straordinari | 41.000 | 0 |
| Imposte di competenza dell'esercizio | -14.507 | -14.971 |
| Altre variazioni | 26.493 | -14.971 |
| CASH FLOW | -1.015 | 183 |

In termini di cash flow la posizione finanziaria dell'azienda evidenzia un valore lievemente negativo nel 2014 ed un valore leggermente positivo nel 2015.

7.1 ANALISI DEL FABBISOGNO

Sulla base di quanto considerato nel presente piano, atteso che la società ad oggi non dispone di affidamenti bancari né è plausibile ritenere che abbia capacità di credito spendibile in futuro buona parte del fabbisogno di liquidità deve essere assicurato da un intervento in conto ricapitalizzazione e copertura delle perdite pregresse di cui si dovrebbe far carico il socio.

Il **fabbisogno complessivo di capitale** esprime il finanziamento di breve/medio termine necessario per assicurare la gestione in equilibrio finanziario.

| Fabbisogno di Liquidità | Q4 2014 | Q4 2015 |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|
| WORKING CAPITAL | -337.494 | -266.860 |
| FABBISOGNO MINIMO RICHIESTO | -337.494 | -266.860 |

Il **fabbisogno complessivo di capitale** esprime il finanziamento di breve/medio termine necessario per assicurare la gestione in equilibrio finanziario.

Da quanto emerge il gap dovrà essere oggetto di un intervento strutturale nella misura almeno pari a 267 K Euro. La restante parte a partire dal 2015 potrà essere assorbita direttamente dalla società.

8 RISCHI DEL PIANO, MONITORAGGIO E RIMEDI

Si ritiene necessario analizzare le incertezze e criticità del piano per evidenziare la possibilità del venir meno di alcuni presupposti su cui il piano si fonda, gli eventuali sviluppi inattesi, nonché i ritardi nell'attuazione e nell'esecuzione del programma di ristrutturazione dei debiti pregressi non direttamente, questi ultimi, dipendenti dalla volontà della società.

Sulla base delle criticità riportate è possibile indicare di riferimento la cui rilevazione periodica può aiutare a prevenire eventuali scostamenti che possano compromettere i risultati, nonché ad individuare le azioni da intraprendere per riportare l'azienda ad una situazione di continuità e di messa in sicurezza delle aree critiche evidenziate.

Rischi del Piano

Le aree di incertezza più importanti che sono state motivo di riflessione, sono:

- a) La valutazione circa la capacità di conseguire tutte le efficienze a base delle azioni 2014 e di farlo entro i termini previsti dipende non solo dalla volontà della società AMU.
- b) L'elaborazione del piano e l'analisi di ragionevolezza sui ricavi dello stesso si è basata sulle stime di evoluzione del contesto di riferimento. Tuttavia vista l'anomalo andamento socio/politico del territorio le stime effettuate potrebbero anche non rilevarsi corrette e quindi i ricavi attesi non rispecchiare le previsioni, con conseguente difficoltà di tenuta del piano.
- c) I tempi di realizzo delle iniziative considerate nel piano sono stati ritenuti appropriati. Tuttavia, vi potrebbero essere ritardi che potrebbero causare delle difficoltà per la corretta implementazione del piano e per l'ottenimento di quei risparmi ed efficienze a regime che sostengono la crescita del risultato.
- d) Le condizioni finanziarie del piano; l'intervento finanziario del socio per la ristrutturazione dei debiti commerciali pregressi appare essere condizione fondamentale per la validità dello stesso.

Laddove si verifici uno scostamento rispetto alle previsioni tali da rendere il piano irrealizzabile, le best practice di riferimento sottolineano la necessità della riformulazione del nuovo piano, che tenga conto degli eventi verificatesi e che hanno reso impossibile l'esecuzione del piano originario.

Monitoraggio

Come anticipato, tale piano identifica gli obiettivi che l'azienda ha individuato per il suo rilancio e per la sua crescita sostenibile nel tempo,

Ogni piano deve essere monitorato su base periodica affinché eventuali ostacoli, eventi, scostamenti rispetto alle previsioni possano essere individuati tempestivamente e risolti di modo da non impedire il raggiungimento degli obiettivi prefissati oppure per riformularli in modo ragionevole.

Nel caso specifico si ritiene opportuno basare il monitoraggio sia su una serie di milestone sia sulla rilevazione sistematica di indicatori economici, patrimoniali e finanziari.

Le milestone da rilevare sono le seguenti:

- erogazione del contributo in conto capitale da parte del socio unico con le caratteristiche indicate nel presente documento;
- avvio ed implementazione del progetto di riorganizzazione dei processi;
- avvio interventi sul personale secondo le procedure riportate nel presente documento.

Gli indicatori economici, patrimoniali e finanziari da rilevare su base bimestrale sono:

- I – Fatturato suddiviso per area di attività
- II – Incidenza del costo del personale sul fatturato
- III – Capitale circolante netto
- IV – Terzo margine economico

Rimedi

Nell'ipotesi in cui la fase di monitoraggio evidenziasse scostamenti rispetto ai valori prospettati, sarà necessario intervenire tempestivamente con appositi aggiustamenti del piano di risanamento.

Si ritiene che la mancata soddisfazione di una delle milestone rappresenti motivo per una integrale review del Piano che implica l'individuazione di una azione strategica nuova rispetto a quelle previste.

In altre parole, il venir meno di uno di quei presupposti, mette a rischio la sostenibilità dell'intero business.

9. CONCLUSIONI

In definitiva, alla luce delle analisi effettuate, si ritiene che le ipotesi e le assunzioni poste a fondamento del Piano valutato unitamente ai documenti a suo corredo contengano gli elementi essenziali per poter essere oggetto di una valutazione di sostenibilità positiva.

Il Piano, unitamente ai documenti a suo corredo, muove dall'analisi dell'attuale situazione di crisi, illustra le strategie di business, descrive le intenzioni strategiche del management, le azioni da effettuare per il raggiungimento degli obiettivi di risanamento e l'evoluzione dei risultati attesi, nonché esplicita le ipotesi poste a base delle analisi effettuate e delle fonti informative impiegate.

Più precisamente, il Piano evidenzia come, nel periodo dal 2014 al 2015, la società AMU SpA sia in condizione di ripristinare condizioni di equilibrio economico e finanziario sul breve periodo consentendo, con i ricavi della gestione, la copertura dei costi di gestione, ivi compresi gli oneri per il servizio dell'indebitamento finanziario.

Riguardo lo squilibrio finanziario pregresso si evidenzia e sottolinea che in assenza dell'intervento del socio come proposto non si assicura la sostenibilità del piano e la continuità dell'attività aziendale.

Il Piano, in definitiva, dimostra la possibilità di risanamento dall'esposizione debitoria e il riequilibrio economico-finanziario nel presupposto che siano realizzati gli obiettivi del Piano stesso, attraverso le azioni ivi previste, ivi comprese le azioni sul personale, e sia concluso l'accordo di ristrutturazione dei debiti pregressi attraverso l'erogazione di un contributo straordinario in conto capitale almeno par a 267 K Euro da parte del socio unico.

Ai fini della valutazione della coerenza del Piano ci si è avvalsi, principalmente, delle analisi operate sulla base dell'esperienza maturata nel settore e nel territorio di riferimento.

E' stato verificato che le azioni previste nel Piano fossero realizzabili dato il contesto nel quale la società si muove.

In definitiva, sulla base dell'esame degli elementi probativi a supporto delle ipotesi utilizzate nella formulazione del Piano si ritiene che, alla data odierna, sussistano le condizioni per:

- 1) Ritenere attendibili le fonti informative impiegate nella redazione dello stesso e nello sviluppo del modello quantitativo;
- 2) Valutare ragionevoli e coerenti le ipotesi contenute nel Piano nonché le relative risultanze;
- 3) Ritenere corrette le metodologie adottate per effettuare i calcoli e le previsioni economiche finanziarie.

Va richiamata, tuttavia, l'attenzione sul fatto che gli obiettivi del Piano presuppongono sia il conseguimento degli obiettivi di offerta dei servizi e di efficienza gestionale descritti nello stesso sia che a causa dell'aleatorietà connessa alla realizzazione di qualsiasi evento prospettico, non si può ovviamente escludere che, in futuro, si possano evidenziare scostamenti tra valori consuntivi e valori preventivati nel Piano soprattutto tenuto conto dell'attuale scenario socio/politico nel quale si opera.

Ariano Irpino, 19 Maggio 2014.