

**LINEE DI INDIRIZZO PER
PIANO INDUSTRIALE**



24 AGOSTO 2012 – BOZZA PER DISCUSSIONE 05

integrale

Introduzione

AGGREGAZIONE SOCIETARIA

Nell'attuale sistema che vede risorse decrescenti per il finanziamento del trasporto pubblico locale e una maggiore apertura alla concorrenza per l'affidamento dei servizi, il processo aggregativo è per le aziende strumento necessario per sfruttare tutte le sinergie produttive utili all'ulteriore efficientamento delle gestioni e per partecipare con successo alla gara unica regionale per l'assegnazione dei servizi di tpl in Toscana.

Non essendosi concretizzato il progetto della Compagnia Toscana Trasporti srl, gli amministratori hanno proposto, e l'assemblea dei soci di CTT NORD deliberato, una soluzione alternativa utilizzando la società Ilaria spa, opportunamente trasformata in **CTT NORD SRL**

Introduzione

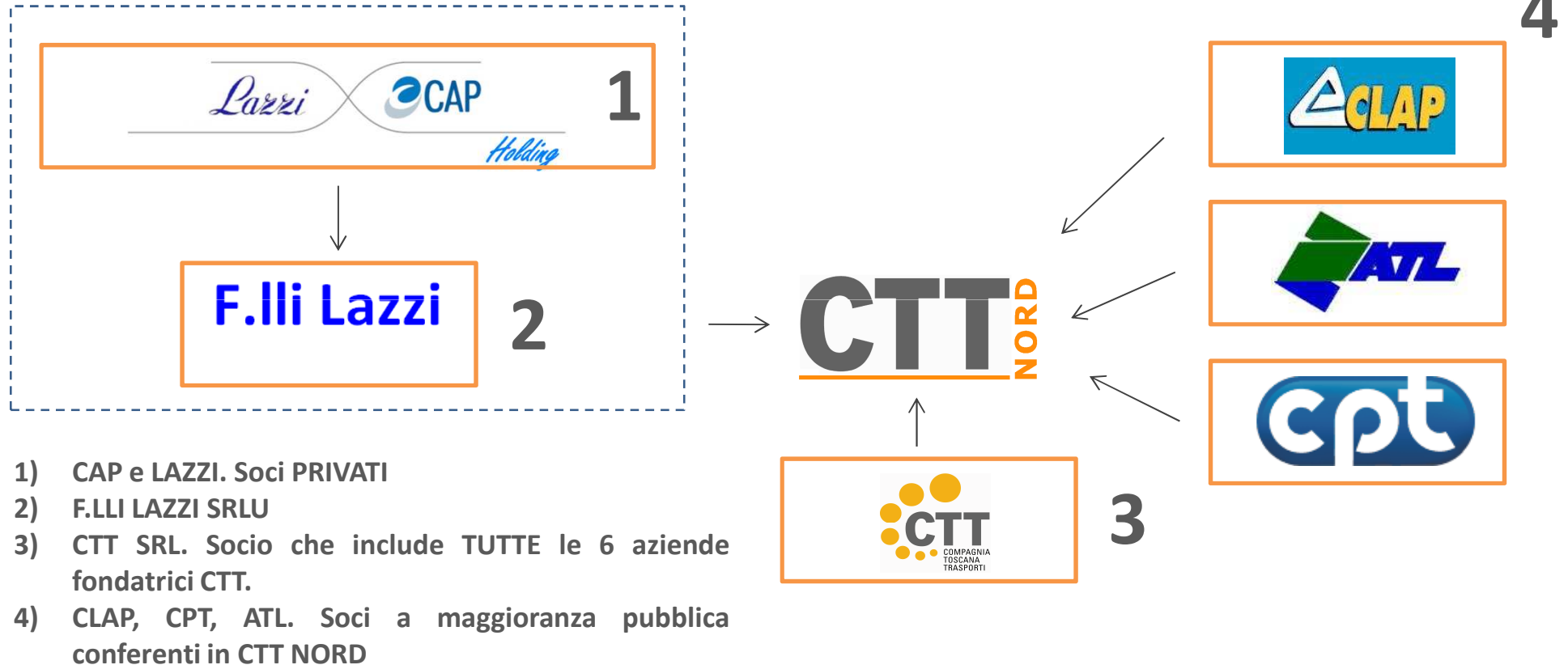
AGGREGAZIONE FUNZIONALE IN OTTICA GARA

Nel contesto della gara regionale CTT NORD aggregata potrà meglio negoziare la propria partecipazione nei confronti delle altre realtà imprenditoriali toscane con le quali ha pattuito di concorrere insieme, rappresentando da sola la quota maggioritaria del servizio tpl prodotto in Toscana e risultando di gran lunga l'operatore di maggiori dimensioni (Tiemme 24%, Sita 20%, Ratp dev 3%, altri 5%) nell'ambito del raggruppamento.

Quale strumento operativo per la partecipazione alla gara stessa sarà utilizzato un **CONSORZIO STABILE** regionale, soggetto ideale per le esigenze dei consorziati e per raggiungere gli obiettivi preposti.

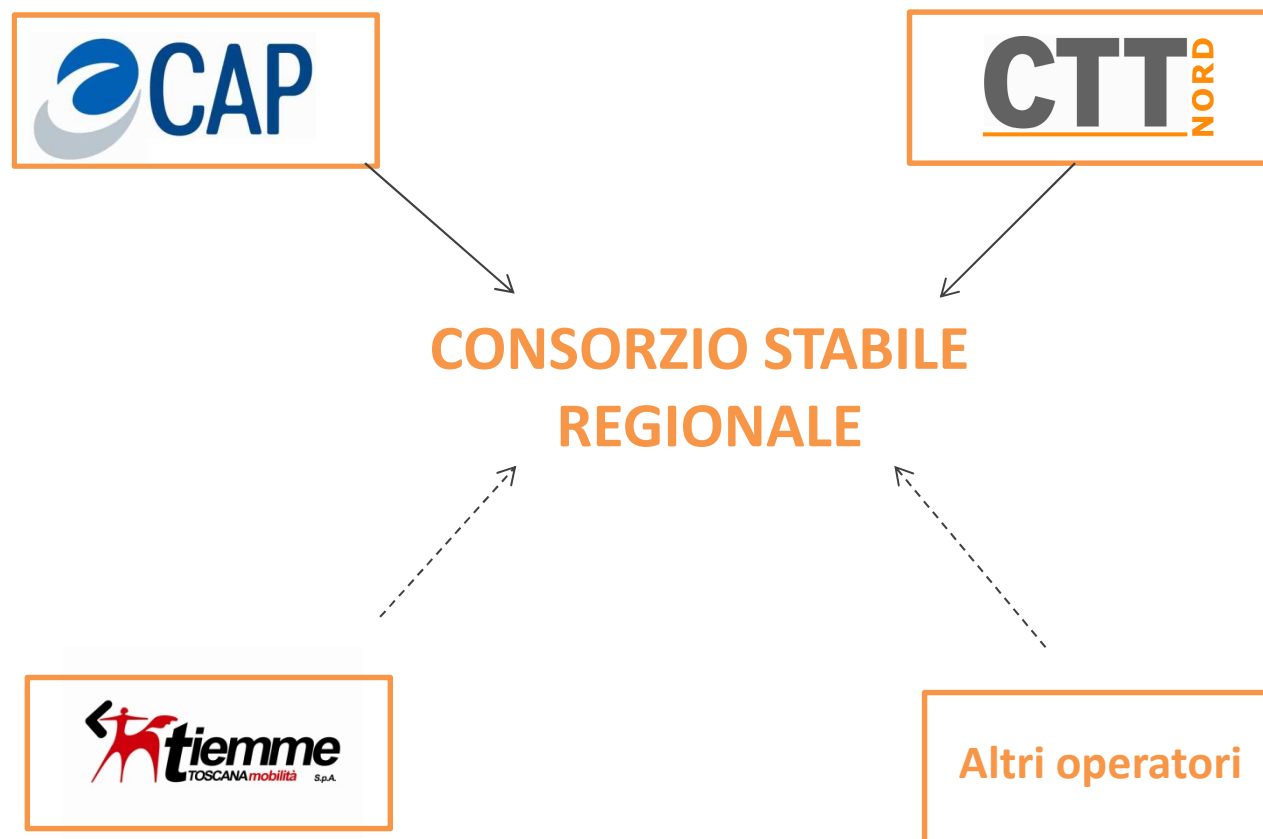
PREMESSE

L'aggregazione in azienda unica



PREMESSE

Il Consorzio stabile regionale



PREMESSE

Perimetro e oggetto del piano

CTT NORD aggregata comprende:



F.lli Lazzi



Attività oggetto del piano

-TPL nei bacini di Livorno, Pisa, Lucca, Prato, Firenze, Empoli, Valdarno (servizio che sarà gestito nell'ambito della **SCARL Regionale** a seguito della gara unica dove le aziende aggregate parteciperanno tramite il **CONSORZIO STABILE REGIONALE**).

Inoltre CTT NORD potrà svolgere servizi accessori e strumentali.

I rapporti nella SCARL REGIONALE

Secondo il criterio guida che regola i rapporti tra CONSORZIO STABILE REGIONALE e gli altri soggetti che intendono partecipare congiuntamente alla gara, in caso di aggiudicazione, i partecipanti daranno vita a una **SOCIETÀ CONSORTILE A RESPONSABILITÀ LIMITATA (SCARL)** per la gestione unitaria del contratto di servizio.

Alla Scarl fanno capo tutti i ricavi provenienti dalla gestione (prevalentemente corrispettivi contrattuali, introiti tariffari), che saranno ripartiti tra gli operatori non sulla base dei criteri storici, bensì secondo il costo standardizzato attribuito al servizio svolto.

Sarà compito della Scarl Regionale massimizzare i ricavi (politiche commerciali e gestione dei rapporti con gli Enti), mentre agli operatori sarà chiesto di conformare la propria capacità produttiva ai parametri standard prefissati nel contesto della gara.

Al riguardo si deve tener conto che circa il 63% dei costi di produzione attiene al personale e che altre voci di costo (carburante, ricambi e assicurazioni) rappresentano un ulteriore 20% difficilmente comprimibile.

La SCARL REGIONALE avrà quali compiti diretti da svolgere:

- gestione del contratto con stazione appaltante
- gestione contratti affidamento ai soggetti artigiani eventualmente consorziati
- gestione contratti con soggetti subaffidatari
- gestione politica e attività commerciale in tutte le sue applicazioni (escluso pubblicità impianti fissi, iniziative commerciali in ambiti diversi dal TPL)
- gestione flussi finanziari generati dal contratti di servizio (corrispettivi e incassi da titoli) e la ripartizione dei ricavi tra i soggetti produttori del servizio.

Orizzonte temporale del piano industriale TPL

Anno 2012/2013

Per arrivare competitivi alla nuova gestione del TPL toscano nel lotto unico

Obiettivo del piano industriale TPL

Organizzare CTT NORD aggregata in modo da produrre servizi tpl che rispettino i parametri di costo standard definiti in sede di gara nell'ambito del raggruppamento degli operatori toscani in modo tale da poter formulare un'offerta che risulti vincente e remunerativa, con il raggiungimento di un ragionevole utile di gestione

Dall'analisi della situazione attuale emergono le seguenti criticità che necessitano di azioni conseguenti:

1. ORGANIZZAZIONE
2. ARMONIZZAZIONE TRATTAMENTI ECONOMICI E NORMATIVI
3. DIFFERENZIALE CON COSTI STANDARD
4. SITUAZIONE ANNO 2012
5. STRUTTURE PRODUTTIVE
6. PARCO AUTOBUS E MAGAZZINI RICAMBI
7. PIANO FINANZIARIO

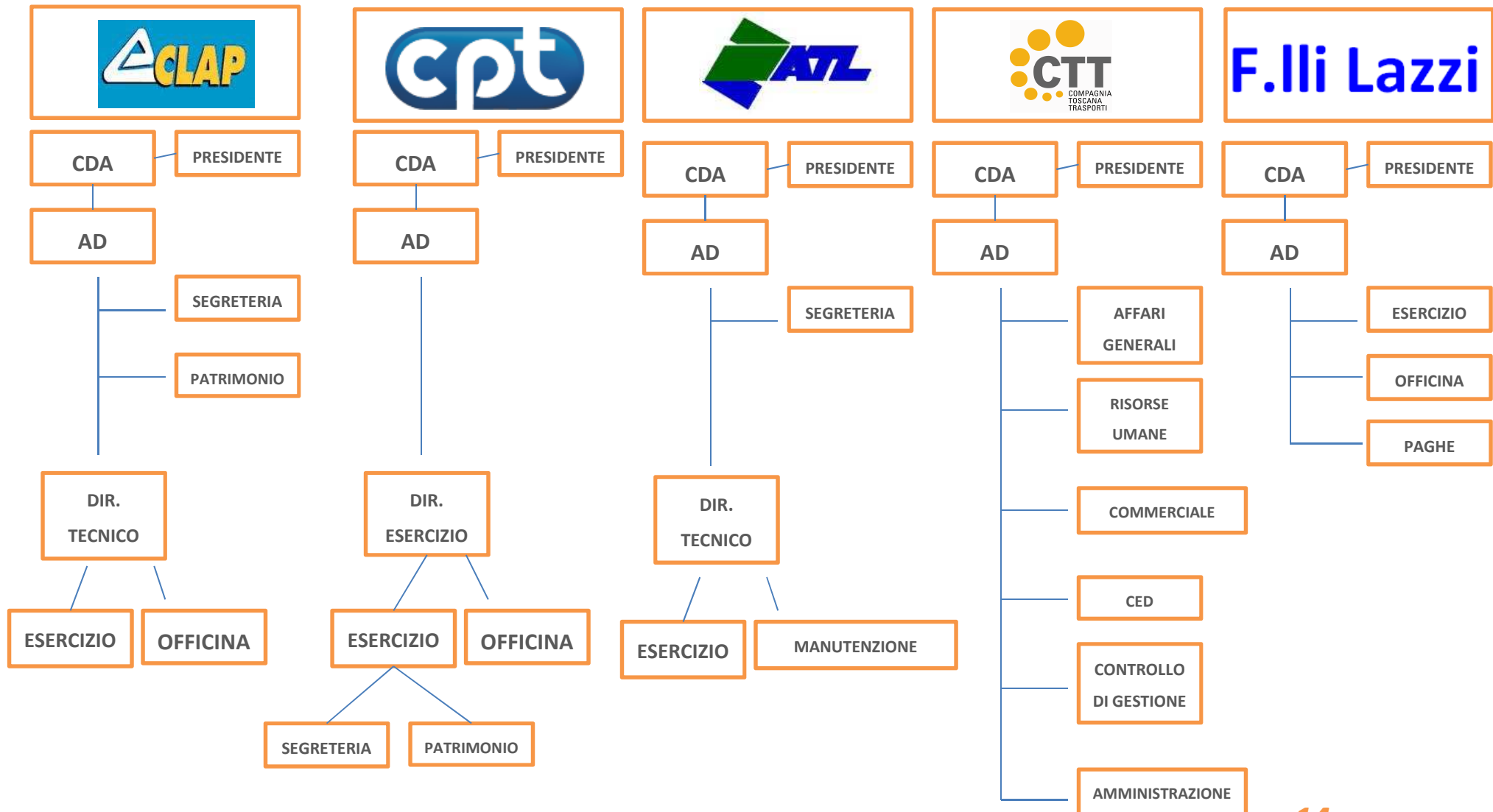
1. ORGANIZZAZIONE

Emerge la necessità di adottare una nuova organizzazione coerente alla gestione dell'azienda unica, che semplifichi la catena di comando e ne rafforzi l'unicità, elimini tutte le duplicazioni degli organi amministrativi, mantenga l'articolazione territoriale per una gestione attenta alle esigenze delle comunità locali. Parimenti l'organizzazione dovrà essere orientata alla gestione dell'unico contratto di servizio regionale nell'ambito della Scarl Regionale, che ne è titolare, di cui CTT NORD farà parte

CTT
NORD



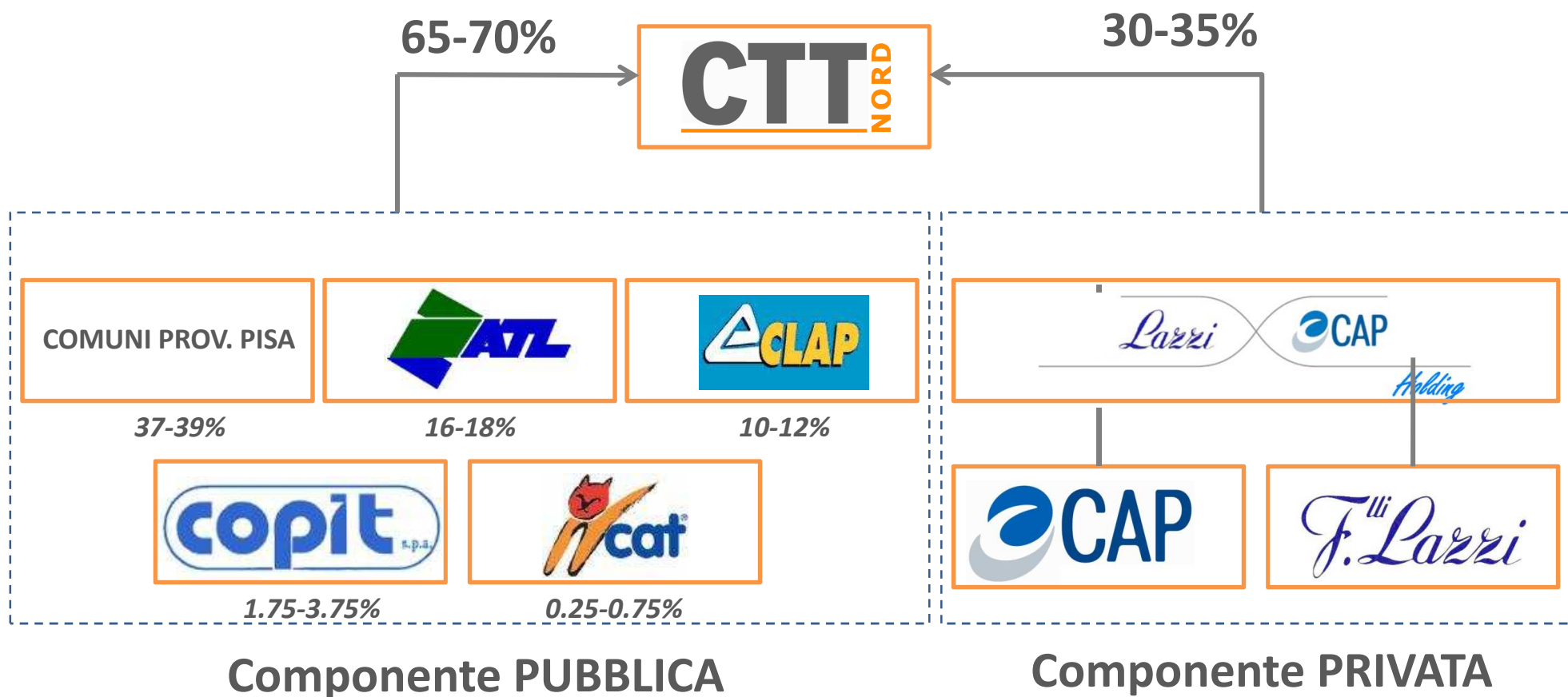
CRITICITÀ – Attuali strutture organizzative



AZIONI – Nuovo assetto societario

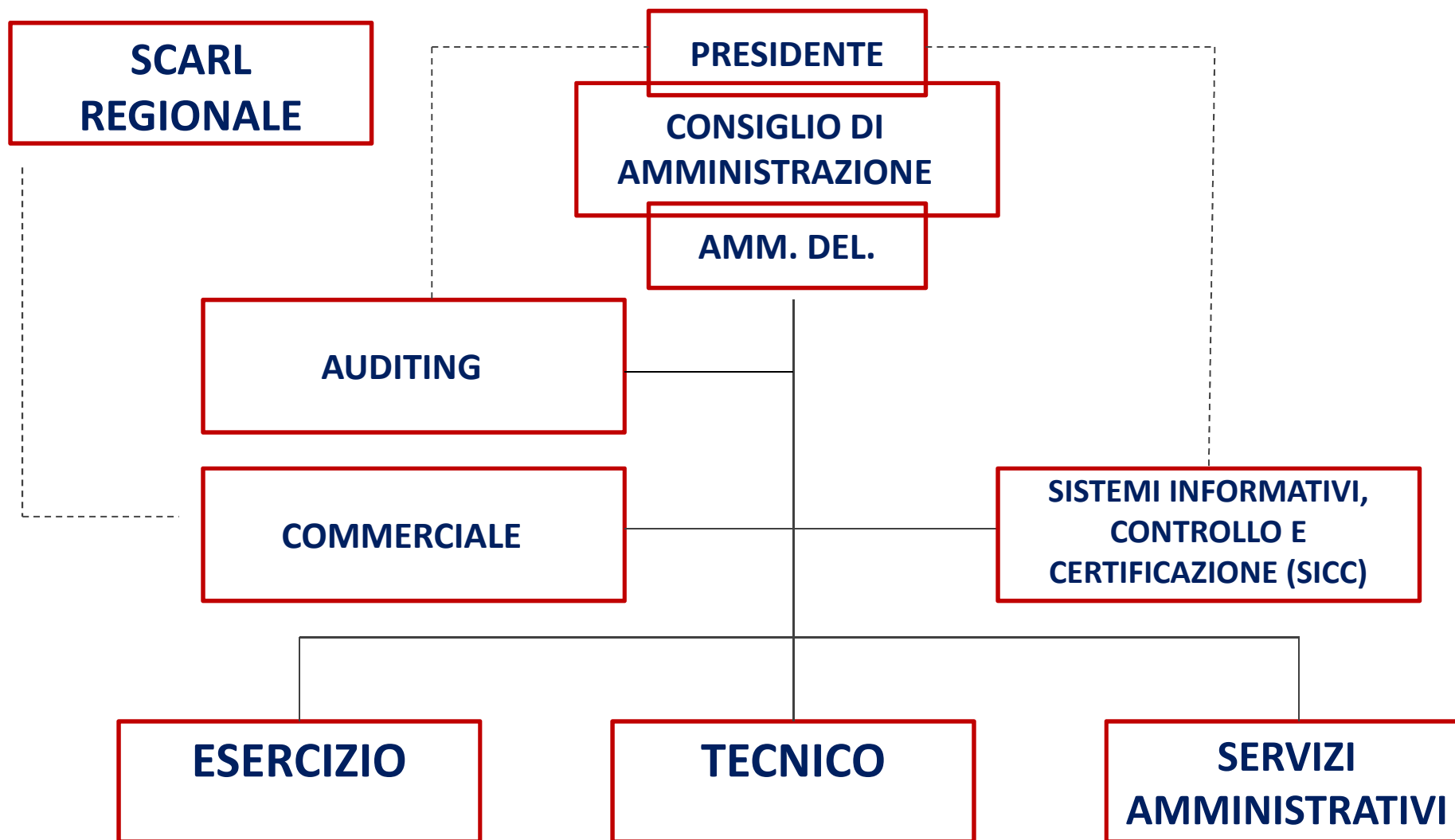
1. Nuovo assetto societario

Semplificazione del quadro societario attuale.



Nelle % della componente privata e di COPIT ed ATL considerate quote SGTM

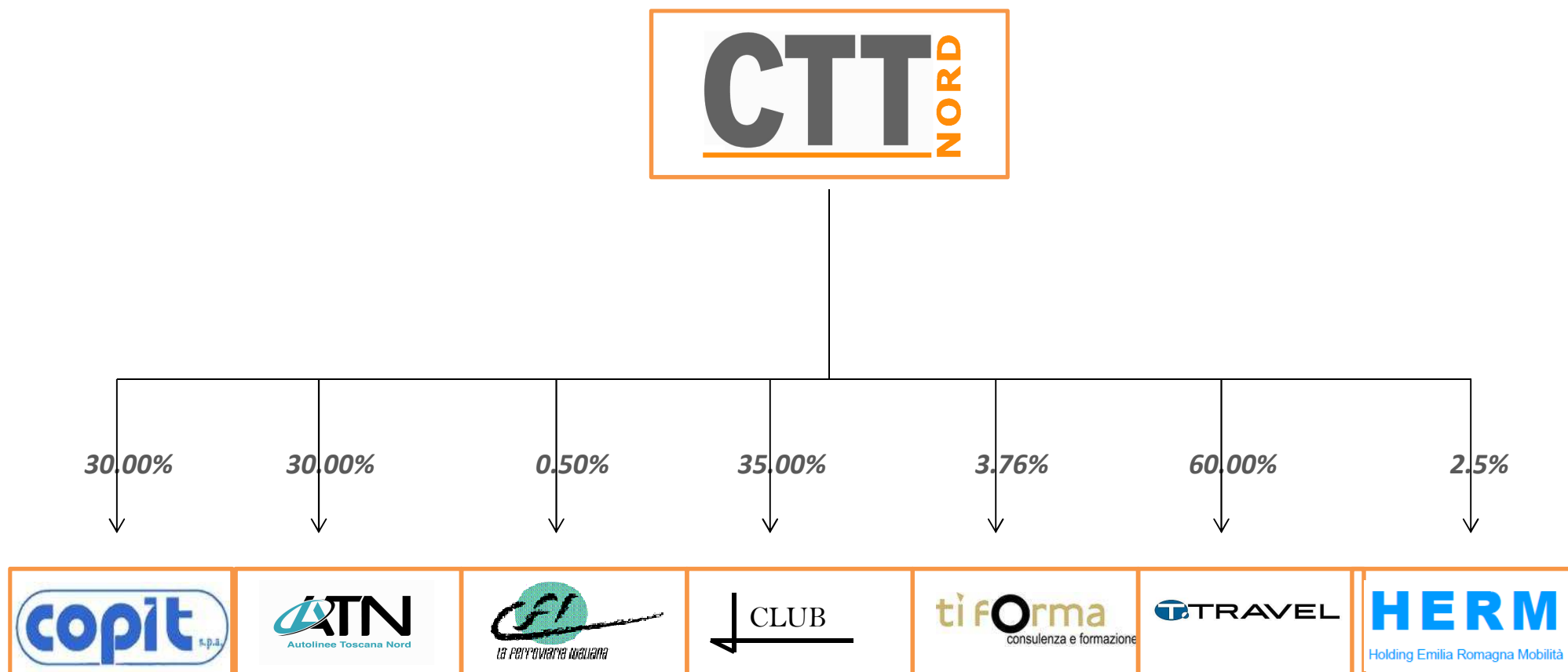
AZIONI – Nuovo assetto organizzativo



AZIONI – le partecipazioni di CTT Nord



Partecipazioni detenute da CTT Nord



Le partecipazioni non strumentali saranno dismesse nel medio periodo nell'ottica del loro riordino.

2. ARMONIZZAZIONE TRATTAMENTI ECONOMICI E NORMATIVI

Nell'ambito delle relazioni industriali dovranno gradualmente essere armonizzati i regimi retributivi dei circa 1.400 dipendenti per passare dalle 12 situazioni contrattuali attualmente vigenti ad un unico regime economico-normativo di CTT Nord, che risulti in linea con i parametri di produttività standard utilizzati per la gara regionale

2. armonizzazione dei trattamenti economici e normativi

Essendo il costo del lavoro pari al 63% occorre uniformare le normative con lo scopo di riportare a livello unitario il regime contrattuale di secondo livello.

Nell'armonizzazione dovremmo considerare di riallineare i regimi in modo che siano coerenti a quelli del costo standard fissato dalla Regione Toscana

3. DIFFERENZIALE CON COSTI STANDARD

Dal confronto tra i costi di gestione attuali CTT Nord e i valori standard presi a riferimento per la valutazione della gara unica regionale emerge una differenza rilevante di maggiori costi tenuto conto dei livelli di produzione 2011, che, stante la situazione attuale a livello regionale, difficilmente verranno mantenuti negli anni futuri.

Si rende pertanto necessario un percorso di ulteriore efficientamento.

3. Interventi a recupero differenziale costi standard

A. RAZIONALIZZAZIONE DEI SERVIZI

Con la gestione unitaria delle reti è possibile ottimizzare gli attuali servizi recuperando turni di lavoro su base giornaliera.

B. ORGANICO VIAGGIANTE

Con l'armonizzazione normativa di secondo livello si ottiene il riallineamento degli organici rispetto ai servizi prodotti e alla produttività standard

C. PERSONALE A TERRA

La sinergia operativa che si ottiene dalla fusione delle gestioni delle 4 aziende consente un significativo recupero di produttività e quindi il riallineamento degli organici rispetto ai servizi e alla produttività standard.

D. ORGANICO MANUTENZIONE

Dall'analisi emergono due possibilità di recupero di personale addetto alla manutenzione:

In senso assoluto l'organico attuale presenta un esubero rispetto al fabbisogno standard. Tale differenza può essere affrontata adottando gli strumenti indicati in seguito con aggiunta di agevolazioni previste dalla normativa di settore e acquisizione funzioni esterne

Si riscontra nell'analisi dell'organico l'eccedenza di alcune figure professionali e la carenza di altre. Si ipotizza di superare questo aspetto mediante percorsi di riqualificazione professionale a scopo mobilità spaziale (tra le sedi) e orizzontale (tra i settori) ove possibile

3. Interventi a recupero differenziale costi standard

E. PERSONALE AMMINISTRATIVO

Dall'analisi emerge un possibile recupero di personale amministrativo derivante anche dallo snellimento delle strutture societarie e dei nuovi assetti organizzativi, anche utilizzando gli strumenti indicati in seguito

F. STRUMENTI A DISPOSIZIONE PER LA GESTIONE DEI PUNTI PRECEDENTI

Nell'ambito delle relazioni industriali, la società si farà carico di gestire gli esuberi che deriveranno dalle azioni di efficientamento richieste dall'armonizzazione ai costi standard definiti dal bando regionale, trovando le soluzioni più adeguate, tenendo conto anche degli eventuali interventi che la Regione vorrà rendere disponibili.

Ad oggi gli strumenti disponibili sono i seguenti:

1. Blocco del turn over
2. Incentivazione all'esodo
3. Prepensionamenti lavori usuranti e inidonei
4. Riqualificazione professionale
5. Mobilità spaziale e orizzontale
6. Part - time
7. Impiego temporaneo in altre attività produttive
8. Cassa integrazione in deroga

3. Interventi a recupero differenziale costi standard

G - RIDUZIONE SPESE GENERALI

Rispetto al valore di spese generali rilevato si ipotizza di poter raggiungere un risparmio pari a circa 15% mediante i seguenti INTERVENTI:

- 1) Riduzione componenti Cda e loro compenso
- 2) Riduzione figure tecnico-dirigenziali
- 3) Minori spese per consulenze tecniche e legali
- 4) Riduzione su spese amministrative dirette
- 5) Minori spese per manutenzione e assistenza hardware e comunicazioni
- 6) Minori spese per licenze e assistenza software
- 7) Riduzione su spese gestione impianti e fabbricati

4. SITUAZIONE DI GESTIONE 2012

La situazione dell'anno 2012 risente dell'imposizione di atti d'obbligo unilaterali che a parere delle singole aziende contengono, data anche la crescita delle materie prime, una sottostima dei corrispettivi.

Tale sottostime ha originato numerosi contenziosi tesi al riconoscimento dei costi effettivi di gestione e di un ragionevole margine di utile, così come disposto dalla normativa specifica nazionale e comunitaria

4. SITUAZIONE DI GESTIONE 2012

A - PARTECIPAZIONE ALLA GARA

Al fine di partecipare alla gara unica regionale valorizzando la somma dei requisiti tecnico economici che il gruppo possiede e che corrisponde alla dimensione produttiva complessiva maggioritaria del servizio tpl in Toscana, CTT NORD sommerà i suoi requisiti a quelli degli altri partner del consorzio stabile.

B - CONTENZIOSO AVVERSO GLI ATTI D'OBBLIGO

Occorre risolvere il contenzioso avverso gli obblighi di servizio, in modo da rendere più sostenibile la gestione finanziaria di CTT Nord nella fase di avvio

5. STRUTTURE PRODUTTIVE

L'accentramento della gestione in un'azienda unica fa emergere l'esigenza e l'opportunità di razionalizzare le strutture produttive localizzate nelle attuali sedi provinciali, con conseguenti possibili recuperi di significativi costi

5. STRUTTURE PRODUTTIVE

RAZIONALIZZAZIONE SEDI DI DEPOSITO E OFFICINA

La strutturazione ottimale dei depositi e delle officine in relazione all'intera rete del servizio svolto da CTT nelle 7 province interessate permetterà di ridurle per numero e ampiezza, consentendo di diminuire il loro costo e/o liberare spazi per la specializzazione di uno o più siti produttivi per le “grandi lavorazioni”

6. PARCO AUTOBUS E MAGAZZINI RICAMBI

Dall'analisi compiuta si ravvisa che la mancanza di investimenti ha prodotto l'invecchiamento del parco, generando un eccesso di scorte rispetto alle esigenze produttive attuali, con conseguente aumento dei costi (assicurazioni, ammortamenti ecc...).

Le differenti politiche di acquisto (casa costruttrice, condizioni di assistenza e manutenzione) che le diverse aziende hanno avuto nel tempo, determinano la necessità di interventi per avere una gestione del magazzino ottimale.

6. PARCO AUTOBUS E MAGAZZINI RICAMBI

A. OTTIMIZZAZIONE PARCO AUTOBUS

In considerazione di una gestione unitaria del parco bus è prevedibile la riduzione del numero di scorte complessive per la maggiore flessibilità di impiego degli stessi, in modo da arrivare a livelli standard di produttività che vedono un parco teorico ridotto di 40 mezzi sull'attuale. Tutto ciò realizzabile nel medio periodo in parallelo con i rinnovati piani di investimento

B. MAGAZZINI

La gestione unitaria del magazzino porterà ad una ottimizzazione delle giacenze con conseguente recupero di costi di immobilizzo.

7. PIANO FINANZIARIO

La CTT Nord aggregata nasce con un notevole capitale sociale (oltre 40 milioni di euro) che però si connota per una forte immobilizzazione nei beni strumentali al servizio (autobus ed impianti) ed una liquidità che, nonostante il significativo conferimento in denaro dei soci renderebbe comunque necessario il ricorso al credito bancario.

Modesta sarà la liquidità differita ed immediata

9. Piano finanziario

Il fabbisogno di liquidità all'avviamento circa 2,5 milioni di euro che, nel corso dei mesi in cui è prevista la corresponsione delle mensilità aggiuntive, raggiunge gli 8 milioni di euro.

A – LIQUIDITA' ED APERTURA NUOVE LINEE DI CREDITO

Con il conferimento a CTT Nord di liquidità e di un patrimonio immobiliare importante, si rende possibile attivare nuove linee di credito.

B – RICORSO ATTI IMPOSIZIONE OBBLIGO DI SERVIZIO

Si rende indispensabile accelerare il confronto con gli Enti locali per la definizione stragiudiziale del contenzioso relativo all'imposizione degli obblighi di servizio.

C – INVESTIMENTI

In questo contesto per i primi 18/24 mesi accantoniamo, per quanto possibile, piani finanziari per investimenti in impianti e macchinari. Prevediamo soltanto un impegno finanziario per il trattamento di quiescenza.