NUGORO S.P.A.

Piano di Risanamento

per la continuità aziendale 2022 - 2024

Nuoro, 27/12/2021

Sommario

1. Premessa....3
1.1. Le finalità del Piano....3
1.1. I presupposti del Piano....4
2. Stato generale attuale dell'operatività e dei conti aziendali....6
2.1. Presentazione della società....6
2.2. Attività svolta....7
2.3. La dotazione tecnologica e di risorse umane....11
2.4. Stato dei conti al 31.12.2020....12
3. Obiettivi e descrizione del percorso di continuità aziendale....18
3.1. Raccolta dati ed informazioni preliminari....18
1.1. Strategia di risanamento ed Action Plan: le linee di intervento....18
1.1.1. Le procedure ex L. n. 178 del 30/12/2020....18
1.1.2. Riorganizzazione della governance interna....19
1.1.3. Implementazione nuovi servizi e potenziamento servizi in portafoglio....19
1.1.4. Implementazione delle risorse derivanti dalla L.R. 17/2021....20
4. Piano Economico e Finanziario previsionale 2022-2024....23
4.1. Informativa di dettaglio sulla situazione debitoria generale....25
5. Conclusioni....26
6. Allegati....27

1. Premessa

1.1. Le finalità del Piano

Il presente Piano di Risanamento concerne la valutazione della fattibilità del processo di riorganizzazione generale della Nugoro S.p.A. da attuarsi attraverso un'azione temporale di ricollocazione dei fondamentali economici, patrimoniali e finanziari dell'azienda, nonché di un indispensabile intervento di rivisitazione profonda della sua organizzazione operativa e della sua governance, sia interna che esterna.

L'azione di risanamento prospettata, sia dal punto di vista dell'esposizione debitoria che dal punto di vista della situazione finanziaria, si sostanzia in un percorso di ridefinizione dell'assetto produttivo attraverso interventi di razionalizzazione di natura ordinaria e straordinariacon l'obiettivo finale del recupero da parte della società dell'equilibrio e della redditività prospettica positiva nell'arco del triennio 2022-2024.

Detto prospettiva d'intervento, si dovrà incardinare su alcune direttrici fondamentali:

- Razionalizzazione dell'attività e della governance interna dell'azienda, ottimizzazione dei costi e miglioramento delle marginalità economiche, dei flussi finanziari e della capitalizzazione (tra cui in particolare parco automezzi);
- Sviluppo dell'area amministrativo-contabile e di management dell'azienda, anche al fine di potenziare la capacità progettuale per l'accesso alle opportunità di sostegno pubblico (Fondi strutturali 2021-2027, Bandi nazionali, PNRR, etc.).
- Digitalizzazione delle funzioni operative e di governance aziendali.
- Riposizionamento strategico nelle aree di business/servizio attualmente occupate dall'azienda con una nuova vision dei Contratti di Servizio da stipualre con l'ente proprietario;
- Implementazione di capacità operativa in nuove aree di business/servizio ed allargamento dei valori di profitto aziendale;

Scendendo nel dettaglio, appare eveidente che le aree in cui si intende intervenire siano interne ed esterne.

Per quanto attiene le prime le linee di intervento previste, esse riguardano l'ottimizzazione delle attività di gestione delle lavorazioni che, in linea con le indicazioni contenute nei Contratti di Servizio, saranno improntate ad un contenimento dei costi per esternalizzazioni di lavorazioni (c.d. nolo a caldo)

Parallelamente al processo di riorganizzazione finanziaria è in atto una rivisitazione dell'apparato economico-produttivo-organizzativo-societario che dovrà consentire una nuova economicità di gestione e il conseguente riequilibrio dei flussi finanziari operativi (effetto non considerato nel piano attuale in ipotesi cautelativa) oltre ad un assetto strutturale più compiuto e logicamente inquadrato, anche nell'area amministrativo contabile.

Sul piano esterno, si pone a fondamento delle opportunità di successo dell'uscita dall'attuale situazione e quindi di riallinemento dei conti aziendali, una congrua ridefinizione dei Contratti di Servizio, nella loro nuova veste negoziale di "Global Service", quindi attraverso l'attuazione di attività e servizi inserite in un unico ed organico processo di gestione, sia per il comparto "Strade" che per quello "Edifici".

Inoltre sarà essenziale per lo sviluppo del percorso di risanamento in ottica di continuità

aziendale, l'attivazione delle previste nuove linee di servizio, da contrattualizzare con l'ente provinciale, che riguarderanno il "*Servizio di prevenzione, controllo e lotta contro gli insetti nocivi all'uomo, agli animali e alle piante*" ed il "*Servizio di pulizia degli alvei nonché la manutenzione delle aree lungo fiumi, canali e scoli allo scopo di circoscrivere fenomeni di esondazione e allagamenti in caso di pioggia, in prossimità delle strade di proprietà della Provincia*".

Detti Contratti saranno certamente redatti al fine di garantire il rispetto dei principi di efficienza (rapporto tra risultati e risorse impegnate), efficacia (misura della capacità di raggiungimento dell'obiettivo prefissato) ed economicità (misura della capacità di utilizzo razionale e proporzionato delle risorse disponibili) in cui si incardina l'azione amministrativa, come pure l'affidamento dei servizi *de quo* sarà preceduto certamente, a monte, da una valutazione in ordine alla sua convenienza rispetto all'alternativa del ricorso al mercato, "*attraverso una comparazione tra dati (…), al fine di dimostrare che quello fornito dalla società in-house è il più economicamente conveniente ed in grado di garantire la migliore qualità e efficienza*".

Parimenti però, l'atto negoziale con cui si procede all'affidamento diretto "*in-house*" della produzione di un servizio di interesse generale (anche alla luce del postulato per cui detto affidamento è consentito solo a condizione che la società non sia terza rispetto all'ente affidante ma una sua articolazione) non può che presupporre adeguate valutazioni in ordine all'effettiva perseguibilità dell'interesse pubblico e quindi conferire certezze, *in primis*, procedurali e relazionali che l'attività di ottimizzazione tecnico-economica degli interventi manutentivi da svolgere da parte del soggetto affidatario sia effettivamente (*rectio*: economicamente e finanziariamente) attuabile, anche in questo caso in ossequio ai già citati principi di efficienza ed efficacia.

1.1. I presupposti del Piano

Premesso quanto sopra, due sono i presupposti fondamentali per un imprenditore, assoggettabile a liquidazione giudiziale, che decida di risanare la propria attività aziendale mediante un piano di risanamento attestato:

- l'impresa DEVE TROVARSI in una situazione di DIFFICOLTÀ NON IRREVERSIBILE;
- il PIANO DEVE AVERE COME SCOPO IL RISANAMENTO DELL'IMPRESA e non deve essere utilizzato con finalità meramente liquidatorie.

In riferimento alla Nugoro S.p.A. entrambe dette precondizioni sono ampiamente confermate.

Le condizioni di difficoltà in cui la società attualmente si trova, fotografate sul piano contabile da una perdita di esercizio certificata al 31.12.200 pari a Euro 1.112.510,00 e riverberatesi – in ultima analisi – in un importante carenza di provvista finanziaria che si è acuita fino al corrente mese di Dicembre 2021, sono ascrivibili a circostanze che possono essere senza dubbio considerate transitorie e facilmente superabili.

Esse sono riconducibili fondamentalmente a tre ordini di motivi:

1.1. Effetti negativi derivanti dalla situazione pandemica verificatasi a partire la primo trimestre 2020;
1.2. Conseguenti problemi di governance interna;
1.3. Conseguenti percorsi non ottimali di governance esterna in parte riconducibili alle interrelazioni con l'Ente proprietario.

Il diffondersi della pandemia da virus Covid-19 ha generato pesantissime ripercussioni anche

nello stato funzionale e dei conti della Nugoro Spa.

L'impatto della pandemia è stato devastante creando i danni economici più rivelanti dal secondo dopo guerra. La società dopo un brevissimo periodo di chiusura nella seconda metà mese di marzo 2020, in cui il personale è stato posto in congedo per ferie e permessi, ha reagito immediatamente alla emergenza in considerazione del fatto che i servizi dovevano essere garantiti.

Durante il periodo di stop, la struttura Societaria ha agito su due binari paralleli: il confronto con la Prefettura di Nuoro per il proseguo dell'attività lavorativa e il reperimento dei Dispositivi di Protezione Individuale necessari per la ripresa. I servizi sono così ripresi pienamente a partire dal 1° aprile.

Il Covid-19 ha avuto dei riflessi di bilancio non solo per agli acquisti per i DPI di cui l'azienda si è dovuta dotare in maniera massiccia come mai in passato, le sedi stanno adottando misure di ingresso scaglionato e rilevazioni della temperatura corporea attraverso i termo scanner, oltre a misure di smart working per il personale impiegatizio. Si specifica altresì che la criticità emersa dai dati di bilancio relativa alla significativa crescita dei crediti e dei debiti nell'esercizio chiuso al 31.12.2020, nasce dalla difficoltà costante legata ai ritardi da parte della Provincia nelle liquidazioni della fatture emesse dalla Società. Aspetto che ha portato in più occasioni gli amministratori a sollecitare il pagamento delle stesse per poter garantire il regolare funzionamento delle attività.

Nel corrente esercizio 2021, in cui peraltro il peso negativo della pandemia da Covid-19 non è del tutto venuto meno, la continuità aziendale è stata garantita dal contratto di manutenzione della rete stradale di proprietà della Provincia di Nuoro e dalla proroga del contratto di manutenzione degli immobili e impianti sempre della provincia.

Per quanto attiene le prime le linee di intervento previste riguardano l'ottimizzazione delle attività di gestione delle lavorazioni che, in linea con le indicazioni contenute nei Contratti di Servizio, saranno improntate ad un contenimento dei costi per esternalizzazioni di lavorazioni (c.d. nolo a caldo)

Parallelamente al processo di riorganizzazione finanziaria è in atto una rivisitazione dell'apparato economico-produttivo-organizzativo-societario che dovrà consentire una nuova economicità di gestione e il conseguente riequilibrio dei flussi finanziari operativi (effetto non considerato nel piano attuale in ipotesi cautelativa) oltre ad un assetto strutturale più compiuto e logicamente inquadrato.

2. Stato generale attuale dell'operatività e dei conti aziendali

2.1. Presentazione della società

La società Nugoro S.p.A. si costituisce con atto del 19 Marzo 2002 e fonda la propria esistenza nella necessità/opportunità di svolgere funzioni di servizio per conto della Provincia di Nuoro secondo il format giuridico delle società *in house provinding*, nel caso di specie, a totale capitale pubblico (100% Provincia di Nuoro).

Tale attività viene svolta sulla base di specifici Contratti di Servizio, di durata annuale/pluriennale i quali, allo stato, si sviluppano intorno a due filoni principali di attività:

1. Manutenzione e ripristino di immobili ed impianti di proprietà della Provincia di Nuoro;
2. Manutenzione ordinaria delle strade di proprietà della Provincia di Nuoro.

Con riferimento al secondo, in particolare, si innestano nell'arco dell'anno solare ulteriori due sottocontratti aventi per oggetto il "Servizio di sorveglianza, sgombero neve e spandimento sale sulle strade di competenza della Provincia di Nuoro" per la rispettiva stagione invernale e il "Servizio di sfalcio e pulizia delle pertinenze stradali secondo l'Ordinanza Regionale Antincendi", annualmente adottata dalla R.A.S..

Obbiettivo ultimo, sul piano della erogazione dei servizi è, ovviamente, quello di assicurare la massima efficienza delle condizioni di utilizzo delle infrastrutture pubbliche di proprietà dell'ente provinciale a favore della migliore frubilità da parte della comunità di riferimento e degli utenti in generale. Obiettivo che, in forza dei quasi 20 anni di esperienza operativa e gestionale, la Nugoro S.p.A. è in grado di perseguire e raggiungere.

Ai sensi della normativa, l'Amministrazione provinciale di Nuoro, in qualità di Socio, svolge nei confronti della Società un controllo analogo a quello esercitato sui propri uffici, con le forme e le modalità stabilite dallo statuto sociale e dai Contratti di Servizio.

La Nugoro S.p.A. a partire dalla sua costituzione ha istituito un sistema di governo al fine di adeguare la propria attività alla normativa e alla giurisprudenza afferente la gestione delle Società a controllo pubblico. Relativamente alla gestione complessiva la Nugoro si è dotata, nel corso degli anni, dei seguenti strumenti:

- Statuto societario approvato con assemblea dei soci del 13 febbraio 2018, adeguato al Testo Uni-co in materia di società a partecipazione pubblica, introdotto con il D.Lgs. n.175 del 19 agosto 2016, nonché con il D.Lgs. n. 100 del 16 giugno 2017.
- Codice disciplinare interno pubblicato il 25 maggio 2018
- Codice comportamentale della Provincia di Nuoro approvato il 4 novembre 2016 e recepito dalla Nugoro SpA con delibera del Consiglio di Amministrazione del 13 luglio 2018
- Regolamento per il reclutamento del personale approvato dal Comitato Tecnico per il Controllo Analogo in data 19 settembre 2018, e approvato dal Consiglio di Amministrazione con delibera del 19 dicembre 2018.
- Certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2015 rinnovata il 23 aprile 2018.
- Sistema di gestione per la salute e sicurezza ISO 45001:2018
- Sistema di gestione della Privacy- Regolamento Europeo 679/2016 e D.Lgs. del 10 agosto 2018

Per quanto riguarda la tematica relativa alla prevenzione della corruzione e trasparenza nel

corso del 2020 si è provveduto, in linea con quanto previsto dalla normativa in materia, ad effettuare le seguenti attività:

- Aggiornamento del sito web, sezione "Società Trasparente";
- PTPCT approvata con delibera del Consiglio di Amministrazione del 26 marzo 2021
- Relazione Annuale 2020 del Responsabile Anticorruzione;
- Relazione dei report di monitoraggio relativi all'anno 2020.

2.2. Attività svolta

La Nugoro S.p.A. , in virtù dei Contratti di Servizio stipulati con il Socio, svolge l'attività oggetto dell'affidamento *in house*, sia negli immobili che nelle strade di proprietà dell'ente provinciale, secondo le condizioni di esecuzione descritte nei rispettivi Disciplinari Tecnici. Gli edifici interessati alle attività della Nugoro S.p.A. sono complessivamente n. 63, oltre tutte le strade provinciali per uno sviluppo di oltre 1200 km.

Per quanto attiene il Servizio Edifici la Nugoro S.p.A. svolge le seguenti tipologie di interventi:

a) **IMPIANTI ELETTRICI:**

b) **INTERVENTI SU IMPIANTI IDRICO-SANITARI - ANTINCENDIO - DI CLIMATIZZAZIONE**

c) **INTERVENTI SU SERRAMENTI E ARREDI**

d) **OPERE EDILI**

e) **OPERE ESTERNE SU EDIFICI, FABBRICATI E AREE DI PERTINENZA DEGLI STESSI**

f) **ULTERIORI ATTIVITA'**

Gli edifici sui quali opera la Nugoro S.p.A. sono i seguenti:

	Nuoro	Lanusei	Macomer	Sorgono	Tot.
Provveditorato agli Studi, Scuole Superiori, Convitti	21	20	3	6	50
Caserme Carabinieri/VV.F.	1	1	1	0	3
Sedi Università	3	0	0	0	3
Sedi Ente Provincia (principale, sez. staccate, ETP, ecc.	3	3	1	0	7
Totale	28	24	5	6	63

Per quanto attiene il Servizio Strade la Nugoro S.p.A. dall'aprile del 2019 svolge le seguenti tipologie di interventi:

a) **MANUTENZIONE ORDINARIA DELLA RETE STRADALE**

b) **SERVIZIO DI SFALCIO E PULIZIA DELLE PERTINENZE STRADALI SECONDO L'ORDINANZA REGIONALE ANTINCENDI**

c) **SERVIZIO DI SORVEGLIANZA, SGOMBERO NEVE E SPANDIMENTO SALE**

Le infrastrutture viarie sulle quali opera la Nugoro S.p.A. sono le seguenti:

SP 24 Bis	Bivio SS 125 - Limite Provincia per Brunella	6+320
SP 25	Bivio SP 38 - Onifai - Irgoli - Loculi - Bivio SS 125 c/o Orosei	15+860
SP 26	Bivio SS 125 - Calagonone	7+289
SP 26 Bis	Calagonone - Cala Fuili	3+549
SP 27	Bivio SS 389 - Villagrande - bivio SS 198 per Tortoli (compresa circonvallazione ed escluso centro abitato Villagrande)	20+370
SP 28	Gairo – Bivio SS.125 (Ponte S. Paolo)	14+002
SP 29	SS N.128 - Ollolai (Vecchia strada di accesso a Ollolai)	1+870
SP 30	Gavoi - Lodine - Bivio SP 22 c/o Mamoiada	17+960
SP 31	Austis - SS. 128 per Sorgono	7+585
SP 32	Bivio SS 129 - Comune di Lei	2+680
SP 33	Svincolo SS 131 c/o Borore SP 17 - limite Provincia Sassari c/o Ponte Tirso	25+700
SP 36	Olzai - confine Provincia Oristano per Sedilo	19+080
SP 37	Cantoniera Giustizieri – Urzulei - Talana	17+050
SP 38	Lula - Bivio SS 131 D.C.N. - Bivio SS 129 - Bivio SS 125 c/o Dorgali	32+100
SP 39	Orani - Liscoi	9+728
SP 40	Bivio SS 389 - Limite Provincia per Nule	6+690
SP 41	Bivio SS 389 - limite Provincia di Sassari per Benetutti	9+540
SP 42	Nuoro - Monte Ortobene	6+716
SP 43	Macomer - limite Provincia Oristano per Santulussurgiu	9+725
SP 44	Bivio SS 129 Bis c/o Cantoniera Bara - limite Provincia Sassari	6+700
SP 45	Nuoro - bivio Sologo - Siniscola	45+245
SP 46	Oliena - Casa Spanu (SP 38)	13+540
SP 47	Sa Janna Bassa	9+142
SP 48	Orgosolo - Montes	14+940
SP 50	Cantoniera S. Anna - Lodè - Mamone - Limite Provincia per Buddusò	43+147
SP 51	Orune - Ponte Marreri	12+784
SP 51 Bis	Strada Jacu Piu	11+706
SP 51 Ter	Strada di Norgheri	3+891
SP 54	Bivio SS 129 - confine provincia Sassari per Bottida	1+236
SP 55	SS.125 - Ardali – Triei (escluso dal km 3+000 al km 3+600)	4+400
SP 56	SS.125 - Lotzorai - Bivio S.P. 37 per Talana	20+783
SP 56 bis	S.P. 56 (bivio Coa 'e Serra) - Urzulei	9+227
SP 57	Bivio SS 129 – Birori - Ferrovia	3+796
SP 58	Nuoro - Orgosolo	19+663
SP 60	Tiana-Teti	5+035
SP 61	Atzara - Limite Provincia di Oristano per Samugheo	6+680
SP 61 Bis	Atzara - Belvì	19+021

SP 62	Bivio SS 131 c/o Campeda - Mulargia - Bivio ex SS 129 c/o Bortigali	8+250
SP 63	SS 125 - S. Maria Navarrese - SS 125 (escluso dal km 2+300 al km 3+600)	4+900
SP 64	Bivio SS 129 - c/o Galtellì - Bivio SS 125 c/o Dorgali	9+100
SP 66	Borore - limite Provincia Oristano per Sedilo	3+160
SP 67	Concas - Confine Provincia per Alà dei Sardi	5+856
SP 68	SP 61 in località Grughe - SS 295 in località S. Mauro - Canale Figus	5+139
SP 69 (ex SS 389)	Fonni (Compreso abitato) - Passo Caravai - limite Prov. Ogliastra c/o Passo Correboi	15+200
SP 70	Bivio SP 43 - limite Provincia Oristano per Scanomontiferro	3+590
SP 71	Tonara - Tascusi'	14+700
SP 72	Irgoli - Capo Comino	20+400
SP 73	Bitti -Sologo	17+100
SP 74	Orotelli - SS. 131 D.C.N.	3+600
SP 75	Ortueri - limite Provincia di Oristano per Samugheo	5+305
Ex SS 129	SS 129 - Silanus - Macomer	13+200
Ex SS 129 "Sadde"	Macomer - Innesto SS 129	1+700
Ex SS 131	Macomer - Borore	6+350
Ex SS 389	Nuoro - Mamoiada - Bivio SS 389 c/o Gianna 'e Ferru	20+000
Ex SS 389	Passo Corre e Boi - Cantoniera Pira e Onni - Villanova	23+600
Ex SS 125	Dal km 106+340 al km 122+800 (dal km 106+000 al km 106+340 consegnata al Comune di Tertenia)	16+160
EX SS 125 Cardedu Barisardo	dal km. 124+800 al km. 127+290 e dal km. 130+700 al km. 132+380	4+170
Ex SS 125 Tortolì Girasole	dal km. 142+800 al km. 143+830	1+030
***	Lanusei – Loceri - Ponte S. Paolo	11+587
***	Strada Barisardo - Buoncammino - Sa brocca - Pelau - bivio SS 125	16+500
***	Circonvallazione Jerzu	3+500
***	Bivio SS 129 Bis c/o Sindia - Bivio SS 129 Bis c/o Suni	6+595
***	Bivio SP 24 c/c Diga Torpè - Bivio SS 125 c/o Posada	8+380
***	Strada di collegamento tra la SP 24 presso bivio diga Macheronis e la SP 50 in località Loddue	10+700
***	Trada "Bitti Osidda" - Tratto A-B (Circonv. Bitti - SS 389 in Località San Giovanni)	6+800
***	Trada "Bitti Osidda" - Tratto D-E (SP 15 in Località Usanis - Limite Provincia in Località Sa Rocca)	4+900
***	Borore - limite Provincia Oristano per Santulussurgiu	3+700
***	Noragugume - limite Provincia Oristano per Sedilo	1+700

N. Strada	Denominazione e percorso	Estesa km
SP 2	Bivio ex SS 389 c/o Janna 'Ferru - bivio SP 69 Passo Caravai	12+218
SP 2 bis	Bivio Sp. 48 - bivio SP 2	4+404
SP 2 Ter	Bivio SP 2 c/o Pratobello - Bivio SS 389 per Fonni	7+580
SP 3	Bitti - Onanì - Lula - Cantoniera S. Anna - Siniscola - La caletta - Bivio SS 125 c/c S. Lucia	54+100
SP 4	Bivio SS 128 - Olzai - Teti - Austis - limite Provincia Oristano per Nughedu S. Vittoria	36+136
SP6	Silanus - Dualchi	10+396
SP 7	Montecorte - Desulo - Tascusi' - Fonni	32+400
SP 8	Bivio SS 298 c/o cantoniera Cossatzu - Gadoni - limite Prov. Cagliari c/o viadotto Flumendosa	12+100
SP 11	Bivio SS 198 - Osini - Ulassai - Jerzu - Bivio SS125 (Genna e Cresia)	14+550
SP 12	Bivio SP 45 - Bivio SS 125 Regione Ghiliorro (Siniscola)	4+800
SP 13	Bivio S.P. 11 - Perdasdefogu	32+100
SP 14	Lodine - Bivio Fonni	5+763
SP 15	Bivio SS 389 - Osidda - Limite Provincia per Buddusò	14+456
SP 15 Bis	SP 15 - Limite Provincia per Nule	1+904
SP 17	Sarule - Ottana - Bolotana - Campeda	54+000
SP 17 Bis	Strada di collegamento SP 17 a SP 36	3+558
SP 18	Bivio SP 45 - bivio SP 51 Sa Mendula	9+963
SP 21	Liscoi - Ottana - confine provincia Oristano per Sedilo	11+100
SP 22	SS 129 - Oliena - Orgosolo - Mamoiada - Bivio SP 30 - SS. 128 c/o Sarule	49+200
SP 23	Ilbono - Arzana - bivio SS.389 (escluso centro abitato Arzana dal km 4+400 al km 6+300)	7+230
SP 24	La Caletta - Posada - Torpè' - Diga Macheronis - Talavà - Brunella - limite Provincia per Budoni	25+202

***	Sarule - bivio SP 22 c/o Monte Gonare	4+315
***	Bivio SS 128 - Ollolai (nuova strada)	2+000
***	Strada di collegamento SP 30 - SS 389 (San Cosimo - Janna e ferru)	3+500
***	Bivio SP 25 - per Galtellì	2+000
***	Bivio SP 58 c/o Mughina - Bivio SP 22 per Oliena (Badu e' Melzioro)	1+700
***	Oliena - Bivio SP 58 per Galanoli (Badu e' Orani)	5+573
***	"Cossatzu -Tascusi'" (tratto gia' sistemato)	5+200
***	Perdasdefogu - bivio SS 125 (Tertenia) (ex strada militare)	21+300
***	Lanusei - Arzana	4+300
***	Gairo Tacquisara - Casello fcs Villagrande Strisaili	13+300
***	Baunei - Triei (ultimati) oltre a km. 3+00 di pista sterrata non manutenuta	1+260
***	Rotatoria svincolo Cea	0+500
***	Mamoiada - SS 389 VAR	2+000
	Sommano km	1.231+730
	*** (Strade Provinciali, Comunali etc. senza numero)	
	Numero strade 103 –	

2.3. La dotazione tecnologica e di risorse umane

Le maestranze, distribuite nelle 6 sedi operative dislocate a Nuoro (sede centrale e amministrativa) e nelle località di Macomer, Sorgono, Lanusei, Siniscola e Tortoli (Sughereta) consentono di coprire i territori di competenza in maniera funzionale e nel rispetto delle esigenze delle rispettive realtà territoriali. Alla data odierna l'organico aziendale è composto di n. 60 unità lavorative, così suddivise nelle varie sedi.

Figura prof./sede operativa	Nuoro	Lanusei	Macomer	Sorgono	Siniscola	Sughereta	Tot. n.
Impiegato amministrativo (*)	2						2
Impiegato tecnico	2					1	3
Operaio generico	1	2		1		5	9
Operaio spec. Muratore	2	2	2	1			7
Operaio spec. Elettricista	3	1		1			5
Operaio spec. Idraulico	1						1
Operaio spec. Falegname	1	1	1				3
Operaio spec. Magazziniere	1						1
Operai manutenzione stradale	5	6	6	6	6		29
Totale n.	**18**	**12**	**9**	**9**	**6**	**6**	**60**

* Dal 1° Settembre 2013 e fino al 31 Agosto 2022 un addetto amministrativo è collocato in aspettativa sindacale non retribuita.

Ciascuna sede operativa ha una dotazione di automezzi e attrezzature tali da renderla autonoma pur se, allo stato, decisamente sottodimensionata rispetto alle necessità di efficiente capacità di intervento operativo e a quelle di contenimento dei costi.

Descrizione automezzi	Titolo possesso	Destinazione d'uso	N. unità	Anno acquisto / immatr.ne	Condizioni efficienza operativa
IVECO Daily 7 posti	Proprietà	A	3	2003	Buone
IVECO Daily 7 posti	Proprietà	A	1	2003	In riparazione
Fiat PANDA Van	Proprietà	A	1	2003	Discrete
Fiat PANDA Van	Proprietà	A	4	2007	Discrete
Fiat PANDA Autoccarro	Proprietà	A	2	2007	Insufficienti
Fiat PUNTO Autocarro	Proprietà	A	1	2011	Buone
IVECO Eurocargo	Proprietà	A	1	1995	Insufficienti
Fiat DOBLO'	Proprietà	A	1	2003	Discrete
IVECO Daily 7 posti	Locazione-Nolo	A	1	2020	Buone
IVECO Daily 3 posti	Locazione-Nolo	A	2	2020	Buone
Miniescavatore JCB 18 q.li	Proprietà	C	4	2020	Buone
Citroen C3	Locazione-Nolo	B	5	2020	Buone
Citroen BERLINGO Autocarro	Locazione-Nolo	A	4	2020	Buone
Mitsubishi L 200 - Pick.up	Locazione-Nolo	C	1	2020	Buone
Miniescavatore CAT 17 q.li	Locazione-Nolo	C	4	2020	Buone

Destinazione d'uso "A"	Trasporto mat. Consumo/attrezz. & Persone
Destinazione d'uso "B"	Trasporto PERSONE
Destinazione d'uso "C"	Lavorazioni

2.4. Stato dei conti al 31.12.2020

La situazione contabile societaria, certificata nel Bilancio di Esercizio al 31/12/2020 risulta essere la seguente:

Lo **STATO PATRIMONIALE** evidenzia i seguenti valori:

Attivo: euro 1.494.726

Passivo: euro 2.278.506

di cui Patrimonio netto: *euro (783.780)*

Il **CONTO ECONOMICO** presenta, in sintesi, i seguenti valori:

Valore della produzione: euro 3.561.871

Costi della produzione: euro 4.674.165

Differenza: euro (1.112.294)

Proventi e oneri finanziari: euro (216)

Imposte dell'esercizio : (0)

Perdita d'esercizio: euro (1.112.510)

Dalla RELAZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE SULL'ATTIVITÀ DI VIGILANZA AL BILANCIO CHIUSO AL 31.12.2020, sottoscritta in data 18/11/202 dal Collegio (Dottor Francesco Manca: Presidente - Dottoressa Giovanna Caterina Mameli: Sindaco effettivo - Dottor Mario Usai: Sindaco effettivo) si rileva testualmente quanto segue:

" *... Relativamente alla continuità aziendale, nella predisposizione del bilancio, la società si è avvalsa della disposizione contenuta nell'art. 38-quater comma 2 del DL 34/2020 in base alla quale è possibile derogare alle disposizioni relative alla prospettiva della continuità aziendale di cui all'art. 2423-bis comma 1 del c.c.,* ***ma restano comunque significative perplessità per il forte squilibrio economico e finanziario che si rileva dal bilancio e per l'incertezza di un'inversione di tendenza nel suo immediato futuro****.*

In merito, ***abbiamo più volte evidenziato*** *nei nostri verbali del 2020 e del 2021 la necessità che gli amministratori perseguano il mantenimento della continuità aziendale con* ***contratti*** *che* ***garantiscano la necessaria copertura finanziaria, economica e patrimoniale****, per operare in* ***condizioni di equilibrio economico-finanziario*** *e che* ***qualsiasi attività svolta abbia sempre un supporto contrattuale che garantisca il pagamento del corrispettivo****.*

Al riguardo, rileva il Collegio come ***la continuità aziendale non può essere garantita per la semplice esistenza*** *del contratto di manutenzione della rete stradale di proprietà della Provincia di Nuoro e dalla proroga del contratto di manutenzione degli immobili ed impianti della stessa Provincia, ma questa viene garantita* ***solo se****, nel rispetto delle condizioni contrattuali,* ***viene svolta l'attività realizzando il rispetto dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale,*** *perciò in* ***mancanza di una pianificazione finanziaria ed economica adeguata non è possibile esprimersi sulla sussistenza del requisito della continuità aziendale****.*".

In altri passaggi della Relazione si evidenzia l'esistenza di un "*... assetto organizzativo vincolato e condizionato della caratteristiche della società in house ...* ". Parimenti nella stessa si riporta la richiesta da parte dei Sindaci di un Bilancio Straordinario dell'anno 2021, "sterilizzato" delle perdite del 2020, e di un conseguente Piano di Risanamento aziendale.

Per quanto riguarda la valutazione del rischio di crisi aziendale, già nella relazione di cui sopra appare evidente la necessità di un importante intervento di rivisitazione dei contenuti generali dei Contratti di Servizio (nella modalità ormai conclamata del Global Service - Servizio integrato di gestione e manutenzione) finalizzato un adeguamento della dotazione finaniaria dei singoli contratti ed una loro durata pluriennale, modifiche fondamentali in quanto consentirebbero da un lato lo sviluppo di una funzione di pianificazione e programmazione di può ampio respiro consentendo evidentemente di aggregare interventi ragionati e mirati sia sul lato della dotazione e organizzazione del personale, sia su quello degli investimenti in dotazioni strumentali (parco automezzi ed attrezzature) che renderebbero eocnomicamente e patrimonialmente visibili palpabili effetti di contenimento dei costi attualmente sostenuti in servizi terziarizzati (godimento di beni di terzi per "nolo a caldo"), una migliore programmazione delle spese di manutenzione e costi di gestione e generali economie sul carico dei comopnenti negativi di reddito, oltreché miglioare il cash flow aziendale.

Nel Verbale del CdA del 30.11.2021 si richiamano i già citati effetti del fenommeno pandemico sviluppatosi nel corso del 2020, inizialmente previsti sul bilancio chiuso al 31 dicembre 2020. Essi, limitati previonalmente all'acquisito dei DPI, sono stati sensibillmente aggravatoi dal prolungarsi della pandemia con un effetto negativo sui costi per l'esecuzione dei servizi, e più in particolare sui costi per il godimento di beni di terzi passati da € 21.617,33 a € 335.620,69 per i noleggi, ed i costi per la produzione passati da € 985.267,74 del 2019 ad € 1.353.451,49 del 2020 per il ricorso a lavorazioni di terzi.

In tale contesto, su richiesta della società di attuare le procedure di copertura della perdita, il Socio unico propone di ripianare la perdita in più esercizi, attraverso un ripiano triennale esercizi con la seguente ripartizione: esercizio 2021 € 500.000,00; esercizio 2022 € 306.255,00; esercizio 2023 € 306.255,00.

Infine si richiama la Relazione del Revisore indipendente ai sensi dell'art. 14 del DLgs 39/2010 il quale, tra l'altro, evidenzia talune preplessità in ordine alla effettiva capacità prospettiva dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico e funzionanete destinato alla produzione di reddito.

Peraltro nella stessa Relazione si richiama quanto riportato nella Nota Integrativa al Bilancio al 31.12.2020 nella quale viene evidenziato che " ... *come si evince dalla tabella, i crediti c.d. per "fatture da emettere" sono stati svalutati nella misura di euro 671.818,14.*

Detti crediti originano dalle prestazioni di servizio che la Nugoro ha completato al 31.12.2020, in ottemperanza degli obblighi previsti a suo carico nei contratti di appalto di servizi stipulati con il socio unico: la Provincia di Nuoro.

E' bene evidenziare che, con particolare riferimento alle prestazioni eseguite al 31.12.2020, la Nugoro ha già provveduto ad emettere le relative fatture per un totale di euro 671.818,14: fatture non ancora saldate dal socio unico, il quale ha ritenuto di doverle "respingere" in fase di accettazione, mediante le specifiche funzioni informatiche del sistema di interscambio.

Dalle interlocuzioni informali dell'Amministratore Unico e a seguito di reiterati solleciti di pagamento, è emerso che la Provincia di Nuoro non intende saldare i crediti in commento nella misura di euro 671.818,14, poiché ne disconosce le prestazioni asseritamente non conformi rispetto alle clausole del contratto di appalto di servizio.

Neppure l'assemblea dei soci tenutati in data 02.07.2021 ha consentito di scongiurare il probabile quanto necessario futuro avvio di un contenzioso finalizzato al recupero del credito in parola.

Ai fini della corretta rappresentazione nel presente bilancio del fatto di gestione sopra descritto,

considerata l'alea sulla recuperabilità del credito ancora sub iudice, in applicazione del principio di prudenza si è ritenuto di dover integralmente svalutare la posta attiva mediante accantonamento su un fondo imputato a rettifica del valore nominale, che potrà essere stornato al momento dell'effettivo incasso del credito.".

Dalla combinta lettura delle sintesi sopra riportate appare in tutta evidenza il fatto che le pur non acclarate e motivate considerazioni in ordine alla prospettiva di continuità dell'azienda da parte dell'Organo Amministrativo della società, come doverosamente riportato dalla relazione del Revisore, esse sussistono nella maniera più assoluta alla luce di alcune brevi ma indiscutibili considerazioni: la società ha acquisito nel corso di quasi 20 anni di confermata operatività, un livello indiscutibile di know-how e di competenze in capo alla complessa struttura tecnico-operativa ed all'interfaccia amministrativo-.contabile interna, che ne assicurano la massima e pronta capacità di soddisfare le esigenze degli stakholders, intesi sia come proprietà (livelli quali-quantitativi di servizio allestiti ed erogati sui piani contrattualmente definiti) sia nei confronti della collettività di riferimento, intesa come insieme di utenti delle infrastrutture oggetto dei servizi manutentivi (scuole, edifici provinciali, strade), dai quali ordinariamente provengono chiari attestati di riconoscimento ed apprezzamento del lavoro e del servizio erogato, svolto spesso in condizioni di straordinarietà operativa.

Nel dettaglio si riporta quanto emerge dalla citata N.I.:

PROSPETTO ORIGINE PERDITE

	2019	2020	scostamento
COSTI DELLA PRODUZIONE	€ 21.617,33	€ 335.620,69	+ € 314.003,06
COSTI PER GODIMENTO DI TERZI	€ 985.267,74	€ 1.353.451,49	+ € 368.183,75
MANCATO RICONOSCIMENTO RICAVI	0	€ 671.818,14	+ € 671.818,14
differenza			€ 1.354.005,25

Il totale del patrimonio netto è diminuito rispetto all'esercizio precedente passando da euro 328.728 ad un risultato negativo di euro - 783.781 a causa della perdita conseguita per l 'anno 2020 pari ad euro 1.112.510.

L'analisi attenta della situazione contabile con riferimento all'aspetto economico sviluppata nell'ottica della misurazione del reale Valore Aggiunto creato dall'azienda, certifica un dimensione della fatturazione emessa epurata dal componente negativo di reddito rappresentato dall'accantonamento per svalutazione dei crediti, registrati come primo effetto sul piano numerario.

Dall'analisi della situazione contabile certificata nel bilancio al 31/12/2020 appare in tutta evidenza la dimensione reale della perdita di esercizio riconducibile all'importo di circa €. 420.000,00 (importo risultante dalla epurazione rispetto al valore reddituale contabile certificato di - €. 1.112.500,00 di quelli che sono i valori riconducibili a fatture non onorate da parte del socio/cliente e intorno alle quali l'organo amministrativo della società ha in corso di valutazione le eventuali azioni di recupero da attivare nell'interesse dell'azienda.

Detta perdita "virtuale", peraltro, va ricondotta a due specifiche circostanze assolutamente eccezionali:

1. sensibile crescita dei costi per Servizi esterni/Godimento beni di terzi (+Euro 738.008,00), segnatamente per lavorazioni esterne rientranti tra i c.d. "*nolo a caldo/freddo*", il cui ricorso si è reso necessario a seguito dell'effetto destabilizzante sull'ordinaria operatività aziendale causato dallo sviluppo della situazione pandemica nel corso del 2020. Nello specifico si è dovuta affrontare la necessità ed urgenza di

rivolgersi in misura accresciuta alle lavorazioni esterne (noli a freddo e noli a caldo) con una conseguente crescita esponenziale dei costi di esercizio e ulteriore effetto di assorbimento e annullamento degli effetti economici derivanti da una realizzazione di lavorazioni comunque congrua rispetto ai valori ex Contratto;

2. maggiore incidenza del costo del lavoro (+ Euro 463.865,00) per il carico degli oneri riconducibili alla crescita occupazionale registrata già nell'anno 2019 (assunzione di 30 unità di lavoro per il Servizio di manutenzione della rete stradale provinciale a seguito del conferimento del nuovo servizio a partire dal mese di Settembre dello stesso anno) ma che solo nel corso dell'esercizio 2020 ha riverberato il suo globale effetto in termini di componente negativo di reddito per tutte le 12 mensilità dell'anno (corrispondenti a n. 14 mensilità retributive per unità di lavoro).

Dette variazioni negative hanno assorbito la crescita dei valori di ricavo conseguente l'estensione delle aree di intervento della società (Contratto Strade) annullandone la portata positiva ma comunque riconducendo la perdita, a valore aggiunto, alla cifra già citata di Euro 411.864,00, che è da considerarsi quella reale per l'esercizio chiuso al 31.12.2020.

	CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO (VALORE AGGIUNTO)	2019	2020	Variazione
A)	VALORE DELLA PRODUZIONE	2.849.155	3.556.410	707.255
				-
B)	COSTI DELLA PRODUZIONE	2.780.700	3.967.471	1.186.771
	Costi "esterni"	1.234.568	1.972.576	738.008
	Valore Aggiunto	1.614.587	1.583.834	- 30.753
09)	Costi per il personale	1.493.683	1.957.548	463.865
				-
	Margine Operativo Lordo (MOL) o EBITDA	120.904	- 373.714	- 494.618
10)	Ammortamenti e svalutazioni	52.449	37.347	- 15.102
	Margine Operativo Netto (MON) o EBIT o Reddito operativo	68.455	- 411.061	- 479.516
				-
	PROVENTI E ONERI ATIPICI (Gestione Accessoria)	- 25.590	- 9.587	16.003
	PROVENTI E ONERI FINANZIARI	- 1	- 216	- 215
	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	-	-	-
	Risultato prima delle imposte	42.864	- 420.864	- 463.728
26)	Utile (perdita) dell'esercizio	7.403	- 420.864	- 428.267
				-

Merita di essere precisato che la stessa portata finanziaria del Contratto stipulato nel settembre 2019 per la manutenzione della rete viaria provinciale è stata più volte segnalata come non congrua rispetto ai costi connessi e quindi alla remunerazione dei fattori produttivi coinvolti nella produzione del servizio. Ciò, sotto altra ottica, conferma come non vi sia piena corrispondenza tra l'effettiva capacità della società di creare valore ed il riconoscimento, a monte, di detto valore sotto forma di corrispettivi contrattuali per il servizio di cui si tratta.

La conferma di quanto precede, si trova anche nei valori di reddito di esercizio positivi fatti registrare dall'azienda fino al 2019 quando l'area di business ed operatività principale era limitata alla manutenzione degli edifici scolastici della Provincia di Nuoro, a condizioni contrattuali opportunamente remunerative e solo per alcuni mesi è stata integrata con il Servizio Strade.

	2016	2017	2018	2019	2020
Risultato di esercizio	**42.192**	**65.225**	**3.932**	**7.403**	**-1.112.510**

L'andamento della situazione aziendale nel corso del corrente esercizi 2021 denota una conferma sotto questo ultimo aspetto ovverosia quello dei costi di esercizio sovradimensionati per un fenomeno di trascinamento rispetto all'esercizio precedente il quale, unitamente con i contenuti antieconomici del rinnovo contrattuale (Global Service) per

la manutenzione del patrimonio immobiliare della provincia di Nuoro, ha causato uno rinnovato effetto negativo sul reddito.

A questo proposito riteniamo opportuno illustrare con la seguente tabella quella che è la situazione venutasi a creare nel corrente esercizio 2021.

CONTO ECONOMICO					
VALORE DELLA PRODUZIONE	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	+	2.849.155	3.556.410	2.033.869
	Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione semilavorati e finiti	+	-	-	-
	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	+	-	-	-
	Utili (perdite) dell´esercizio	+	-	-	-
	Altri ricavi e proventi	+	4.763	5.461	440
COSTI DELLA PRODUZIONE	Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-	985.268	1.353.451	1.030.097
	Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo di merci	-	- 11.825	43.550	34.802
	Servizi	-	239.508	239.954	201.199
	Accantonamenti per rischi	-	-	-	-
	Godimento di beni di terzi	-	21.617	335.621	168.743
	Altri accantonamenti	-	-	-	-
	Personale	-	1.493.683	1.957.548	1.693.449
	Oneri di gestione	-	30.353	15.048	134.446
	Ammortamenti e svalutazioni	-	52.449	728.993	36.501
PROVENTI E ALTRI ONERI FINANZIARI	Proventi da partecipazioni	+	-	-	-
	Altri proventi finanziari	+	23	13	3
	Interessi e altri oneri finanziari	-	24	229	1.721
RETTIFICA VALORE ATTIVITÀ FINANZIARIE	Rivalutazioni	+	-	-	-
	Svalutazioni	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	Proventi e oneri straordinari	+	-	-	-
Imposte	Imposte	-	35.461	-	-
	Reddito d'esercizio		***7.403***	***- 1.112.510***	***- 1.266.646***

Dalla ri-lettura dei dati sopra riportati sempre secondo la logica del Valore Aggiunto, appare in tutta evidenza come anche nell'esercizio in corso la perdita reale sia assolutamente di dimensioni diverse rispetto a quella che appare sulla base dei dati ufficiali in corso di evoluzione e riferibili ai primi 11 mesi dell'anno:

	CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO (VALORE AGGIUNTO)		2021
A)	**VALORE DELLA PRODUZIONE**		**2.888.536**
01)	Ricavi delle vendite e delle prestazioni		2.033.869
02)	Variazione rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semil. e		-
	Mancato riconoscimento servizio scuole (genn. - Maggio 2021)		486.171
	Mancato ricoscimento materiali di rivalsa		36.429
	Penali contratto Global Edifici		160.650
	Penali servizio Sfalcio		62.418
	Fatture Piano neve Ott.-Nov. 2021		109.000
02) bis	Mancate fatturazioni per lavori svolti		854.668
B)	**COSTI DELLA PRODUZIONE**		**3.164.790**
	Costi "esterni"		**1.434.841**
	Valore Aggiunto		**1.453.696**
09)	**Costi per il personale**		**1.693.449**
	Margine Operativo Lordo (MOL) o EBITDA	-	**239.753**
10)	**Ammortamenti e svalutazioni**		**36.501**
	Margine Operativo Netto (MON) o EBIT o Reddito operativo	-	**276.254**
	PROVENTI E ONERI ATIPICI (Gestione Accessoria)	-	**134.006**
	PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-	**1.718**
	PROVENTI E ONERI STRAORDINARI		**-**
	Risultato prima delle imposte	-	**411.978**
26)	**Utile (perdita) dell'esercizio**	-	**411.978**

Rispetto a circa 1.200.000,00 di nuova perdita attesa per l'esercizio 2021, si dovrebbe procedere - parimenti a quanto fatto con l'esercizio 2021 - con il riconteggio del valore effettivo dei servizi erogati (ed a fronte dei quali la società ha sostenute le relative voci di costi per salari e stipendi sommati ai costi di esercizio vari) per ben 864.668 euro che sommano alle

diseconomie causate dal citato rinnovo contrattuale quantificabili in circa MENO Euro 30.000,00 mensili in conto canoni oltre Euro _____ per mancato riconoscimento delle rivalse (costi per acquisto di materiali vari di consumo che l'azienda contabilizza per lo svolgimento delle attività manutentive e che – peraltro – hanno fortemente accresciuto la generale esposizione debitoria nei confronti dei fornitori.

Ecco che allora l'entità finale della presunta perdita contabile si ridurrebbe sostanzialmente, anche per il 2021, fino a generare un sostanziale reddito nullo.

3. Obiettivi e descrizione del percorso di continuità aziendale

3.1. Raccolta dati ed informazioni preliminari

Per l'elaborazione del Piano si è partiti da una situazione contabile al 31/12/2020 (Bilancio di Esercizio 2020 approvato in data 19/11/2021) che è stata poi integrata con tutte le necessarie scritture contabili relative al periodo intercorso dal 01 gennaio al 01 Dicembre 2021 al fine di attualizzare la reale situazione economica finanziaria e patrimoniale della società a data recente.

Il presente lavoro si prefigge il duplice scopo di servire come ausilio alla Proprietà per un corretto approccio valutativo alla riorganizzazione, cioè per giudicarne la convenienza economico-finanziaria e, allo stesso tempo, può essere considerato uno strumento informativo

1.1. Strategia di risanamento ed Action Plan: le linee di intervento

Il piano di riorganizzazione gestionale, interna ed esterna, della Società si esplicherà lungo le seguenti 4 direttrici fondamentali:

1.1.1. Le procedure ex L. n. 178 del 30/12/2020

Come già riferito la situazione attuale può essere, in ultima analisi, ricondotta alle conseguenze nefaste conseguenti allo sviluppo della pandemia da Covid-19 che si è avuto nel corso dell'intero esercizio amministrativo 01.01 - 31.12.2020.

In relazione a ciò, com'è noto, già con l'art. 6, comma 1, del D.L. n. 23 del 2020 (c.d. Decreto Liquidità) venivano introdotte determinate novità nell'ambito della disciplina prevista dal codice civile in campo societario, prevedendo determinate deroghe rispetto alla normativa "ordinaria".

In particolare, in tema di "perdite", tale disposizione stabiliva alcune deroghe, applicabili sia alle società per azioni che alle società a responsabilità limitata, prevedendo – in sintesi – la possibilità per le imprese di non adottare gli "opportuni provvedimenti" previsti per le ipotesi di maturazione di perdite rilevanti, laddove queste ultime risultassero maturate al 31 dicembre 2020, rinviandone l'"assorbimento" nei 5 esercizi successivi.

Successivamente, la Legge di Bilancio 2021 ha corretto la prima disposizione entrata in vigore ad aprile 2020 sulle modalità di gestione delle passività maturate in conseguenza della pandemia. In particolare, l'art. 1, comma 266, della Legge del 30 dicembre 2020 n. 178, recante il bilancio di previsione dello Stato per il 2021, ha innovato la normativa (conseguente alla situazione emergenziale provocata dall'epidemia da Covid-19) in tema di rinvio dei «provvedimenti» da adottare in dipendenza delle perdite maturate dalle società di capitali, contenuta nell'articolo 6 del DL 8 aprile 2020, n. 23.

La novella introdotta con la legge n. 178 del 30 dicembre 2020 ha modificato l'art. 6, comma 1, d.l. 23/2020 nella nuova versione testiuale che di seguito di riporta:

«1. Per le perdite emerse nell'esercizio in corso alla data del 31 dicembre 2020 non si applicano gli articoli 2446, secondo e terzo comma, 2447, 2482-bis, quarto, quinto e sesto comma, e 2482-ter del codice civile e non opera la causa di scioglimento della società per riduzione o perdita del capitale sociale di cui agli articoli 2484, primo comma, numero 4), e 2545-duodecies del codice civile.

Il termine entro il quale la perdita deve risultare diminuita a meno di un terzo stabilito dagli articoli 2446, secondo comma, e 2482-bis, quarto comma, del codice civile, è posticipato al quinto esercizio successivo; l'assemblea che approva il bilancio di tale esercizio deve ridurre il capitale in proporzione delle perdite accertate.

Nelle ipotesi previste dagli articoli 2447 o 2482-ter del codice civile l'assemblea convocata senza indugio dagli amministratori, in alternativa all'immediata riduzione del capitale e al contemporaneo aumento del medesimo a una cifra non inferiore al minimo legale, può deliberare di rinviare tali decisioni alla chiusura dell'esercizio di cui al comma 2. L'assemblea che approva il bilancio di tale esercizio deve procedere alle deliberazioni di cui agli articoli 2447 o 2482-ter del codice civile. Fino alla data di tale assemblea non opera la causa di scioglimento della società per riduzione o perdita del capitale sociale di cui agli articoli 2484, primo comma, numero 4), e 2545-duodecies del codice civile.

Le perdite di cui ai commi da 1 a 3 devono essere distintamente indicate nella nota integrativa con specificazione, in appositi prospetti, della loro origine nonché delle movimentazioni intervenute nell'esercizio».

In occasione della seduta assembleare del 30 Novembre 2021, a seguito dell'illustrazione dello stato dei conti aziendali al 31.12.2020, interviene il Socio unico nella persona dell'Amministratore Straordinario Costantino Tidu che avvalendosi della facoltà di ripianare la perdita in più esercizi, propone di attuare il ripiano in tre esercizi con la seguente ripartizione:

	2021	2022	2023
Apporto ricorse Socio unico	**500.000**	**306.255**	**306.255**

La proposta, nel corpo dell'intero deliberato dell'organo assssembleare, viene approvato.

1.1.2. Riorganizzazione della governance interna

Parallelamente al processo di riorganizzazione finanziaria sarà attuato un profondo piano di rivisitazione dell'apparato produttivo-organizzativo della società, il quale dovrà consentire una nuova ottimizzazione delle procedure generali di gestione aziendale nella forma di una rinnovata ed amplificata capacità di previsione e programmazione degli aspetti tecnico-operativi, di pianificazioni dei fondamentali economico-finanziario-patrimoniali secondo le logiche proprie del Controllo di Gestione e le procedure contabili del Budgeting & Reporting, con opportuni analisi degli scostamenti e periodico riallineamento dei parametri.

Ciò comporterà un sensibile intervento sull'organizzazione funzionale con inserimento di nuove figure professionali sia nell'area tecnica sia in quella amministrativo-contabile al fine di addivenire ad un assetto strutturale dell'organico più coerente con la dimensione dell'azienda e con le sue prospettive di rilancio, e pertanto assai più compiuto e logicamente inquadrato.

1.1.3. Implementazione nuovi servizi e potenziamento servizi in portafoglio

Nell'ottica di un adeguamento della pianta organica e di un'espansione dell'attività Societaria con la presa in carico di nuovi servizi conferiti da parte dell'Ente provinciale, si è proceduto con la selezione di una risorsa con il titolo di Ingegnere che ricopra l'incarico di Responsabile Tecnico, mentre per il personale operaio, si è proceduto con la selezione di 2 operai elettricisti

e di 2 operai idraulici che devono rinforzare l'attuale dotazione di personale per le manutenzioni degli impianti tecnologici.

Per quanto riguarda il potenziamento in affiancamento di servizi oggi erogati dalla Società, si sono svolte le selezioni finalizzate alla formazione di una graduatoria per n. 3 addetti alla conduzione di trattori agricoli e forestali destinati al Servizio di pulizia degli alvei e per n. 6 addetti destinati alla Disinfestazione per la lotta agli insetti e la derattizzazione con particolare riferimento, in quest'ultimo caso, al territorio della Baronia.

Entrambe detti servizi sono previsti ad integrazione di quelli già sviluppati sulla base degli specifici contratti in essere (c.d. Servizi Strade e Servizi Edifici, entrambi secondo lo schema Global Service). Va da sé che la programmata implementazione di detti nuovi servizi, comporta il preliminare intervento di potenziamento della dotazione di automezzi ed attrezzature, di acquisizione in organico delle nuove e più ampie figure lavorative necessarie per lo svolgimento delle lavorazioni e la necessità di intervenire nella complessa sfera attinente alla c.d. attività di Programmazione, Governo e Supporto. In questo caso ci si riferisce specificamente sia alla prevista necessità di implementare un SISTEMA INFORMATIVO DI GESTIONE DELLE PROCEDURE MANUTENTIVE sia per le strade che per gli edifici, sia alla correlata necessità di fornire la Società di figure professionali tecniche esterne che possano supportare l'azienda in questa delicata e strategica fase di rinnovamento e potenziamento, nonché sul fronte della stessa formazione del personale interno, attualmente in organico e di quello di futura integrazione.

1.1.4. Implementazione delle risorse derivanti dalla L.R. 17/2021

Con Legge Regionale n. 17 del 22 Novembre 2021 "Disposizioni di carattere istituzionale - finanziario e in materia di sviluppo economico e sociale" - Tabella B) - All. 2) – è autorizzata autorizzata, per l'anno 2021, la spesa totale di € 1.200.00,00 in favore della Provincia di Nuoro per "Contributo straordinario da destinarsi alla società in house NUGORO S.p.A. per la prosecuzione delle attività lavorative e l'erogazione dei servizi indispensabili compresa la manutenzione strade e istituti scolastici di proprietà della Provincia".

La compentenza del connesso procedimento amministrativo è in capo all'Assessorato degli enti locali, finanze e urbanistica - Direzione Generale degli Enti Locali e Finanze - Servizio Enti locali.

In ordine alla necessità di procedere con l'adozione del relativo impegno di spesa è stato prdisposto un apposisto schema di Piano Operativo di Dettaglio (o equivalente) al fine di consentire la successiva definizione di una specifica convenzione (a norma dell art. 8, comma 2 della L.R. 13 marzo 2018, n. 8) tra l'Ente regionale e il soggetto beneficiario, la Provincia di Nuoro.

Infatti alla luce dell'opportunità offerta dallo stanziamento di risorse regionale la relazione si è posto l'obiettivo di individuare le linee di intervento che si intende attuare, entro un arco temporale di massimo tre anni e coerentemente con le risorse assegnate, nonché il contenuto di dettaglio delle singole attività/interventi previste e la loro scansione temporale con un preciso cronoprogramma di spesa-intervento-tempo.

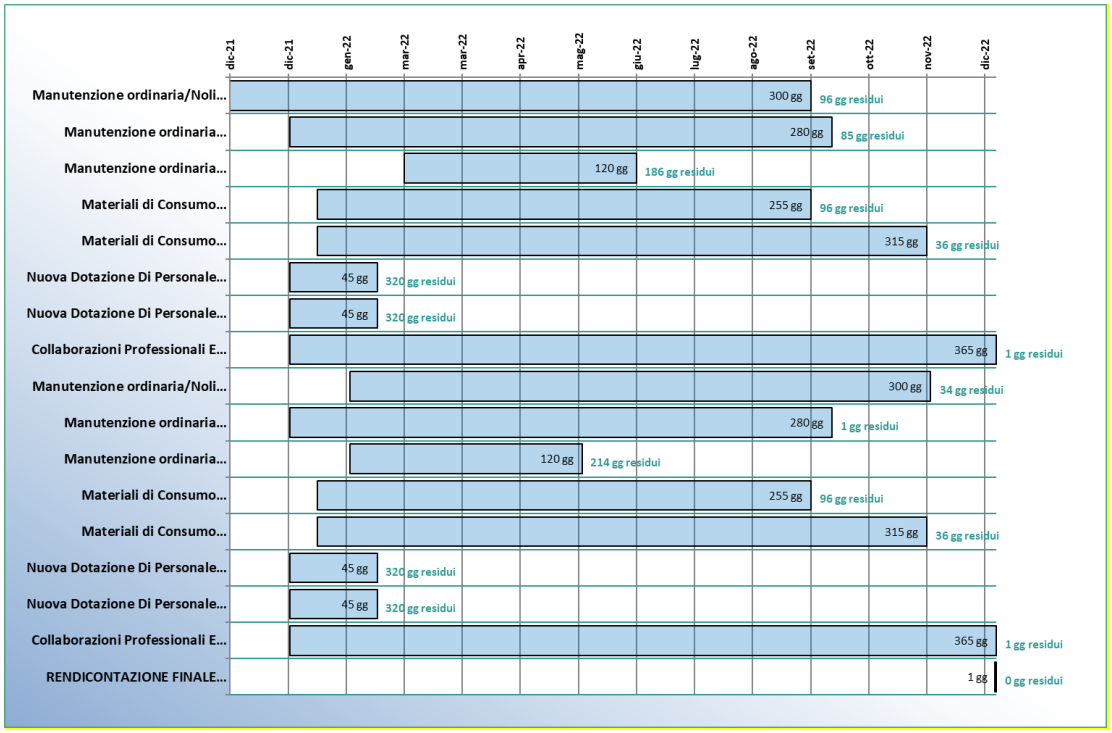
L'obiettivo ultimo del programma di interventi è quello di incrementare la capacità operativa della società con importanti interventi di natura corrente negli interventi di manutenzione della dotazione strumentale (automezzi e attrezzature connesse) nonché nell'area della digitalizzazione sia lato hw che sw, ridisegnando altresì la struttura operativa interna tenuto conto delle nuove e maggiori competenze professionali indispensabili per

consentire di adeguare il livello quali-quantitativo del servizio allestito ed erogato alle mutate ed accresciute esigenze di intervento previste anche dalle recenti rivisitazioni dei contratti di servizio con l'Ente provinciale proprietario concernenti le aree di operatività in essere ed altre verso le quali si prevede l'allargamento dell'orizzonte operativo societario.

Parallelamente al processo di riorganizzazione finanziaria sarà attuato un profondo piano di rivisitazione dell'apparato produttivo-organizzativo della società, il quale dovrà consentire una nuova ottimizzazione delle procedure generali di gestione aziendale nella forma di una rinnovata ed amplificata capacità di previsione e programmazione degli aspetti tecnico-operativi, di pianificazioni dei fondamentali economico-finanziario-patrimoniali secondo le logiche proprie del Controllo di Gestione e le procedure contabili del Budgeting & Reporting, con opportuni analisi degli scostamenti e periodico riallineamento dei parametri.

Intervento
Manutenzione ordinaria/Noli Parco Automezzi E Attrezzature - Patr.Immobil.
Manutenzione ordinaria Infrastruttura Digitale - Sw - Patr.Immobil.
Manutenzione ordinaria Infrastruttura Digitale - Hw - Patr.Immobil.
Materiali di Consumo (manutenzioni ordinarie) - Stock Strutturale - Patr.Immobil.
Materiali di Consumo (manutenzioni ordinarie) - Stock Circolante - Patr.Immobil.
Nuova Dotazione Di Personale Per Nuovi Servizi - Patr.Immobil.
Nuova Dotazione Di Personale Per Potenziamento Servizi - Patr.Immobil.
Collaborazioni Professionali E Formazione Del Personale - Patr.Immobil.
Manutenzione ordinaria/Noli Parco Automezzi E Attrezzature - Strade
Manutenzione ordinaria Infrastruttura Digitale - Sw - Strade
Manutenzione ordinaria Infrastruttura Digitale - Hw - Strade
Materiali di Consumo (manutenzioni ordinarie) - Stock Strutturale - Strade
Materiali di Consumo (manutenzioni ordinarie) - Stock Circolante - Strade
Nuova Dotazione Di Personale Per Nuovi Servizi - Strade
Nuova Dotazione Di Personale Per Potenziamento Servizi - Strade
Collaborazioni Professionali E Formazione Del Personale - Strade

ATTIVITA'	AZIONI	Inizio	Giorni lavorati	Fine (Data-Mese/Anno)		Situazione
Spese correnti	Manutenzione ordinaria/Noli Parco Automezzi E Attrezzature - Pat	1-dic-21	300	27-set-22	set-2022	In corso
Spese correnti	Manutenzione ordinaria Infrastruttura Digitale - Sw - Patr.Immobil.	1-gen-22	280	8-ott-22	ott-2022	Da avviare
Spese correnti	Manutenzione ordinaria Infrastruttura Digitale - Hw - Patr.Immobil	1-mar-22	120	29-giu-22	giu-2022	Da avviare
Spese correnti	Materiali di Consumo (manutenzioni ordinarie) - Stock Strutturale -	15-gen-22	255	27-set-22	set-2022	Da avviare
Spese correnti	Materiali di Consumo (manutenzioni ordinarie) - Stock Circolante -	15-gen-22	315	26-nov-22	nov-2022	Da avviare
Spese correnti	Nuova Dotazione Di Personale Per Nuovi Servizi - Patr.Immobil.	1-gen-22	45	15-feb-22	feb-2022	Da avviare
Spese correnti	Nuova Dotazione Di Personale Per Potenziamento Servizi - Patr.Imı	1-gen-22	45	15-feb-22	feb-2022	Da avviare
Spese correnti	Collaborazioni Professionali E Formazione Del Personale - Patr.Imn	1-gen-22	365	31-dic-22	dic-2022	Da avviare
Spese correnti	Manutenzione ordinaria/Noli Parco Automezzi E Attrezzature - Stra	1-feb-22	300	28-nov-22	nov-2022	Da avviare
Spese correnti	Manutenzione ordinaria Infrastruttura Digitale - Sw - Strade	1-gen-22	280	31-dic-22	dic-2022	Da avviare
Spese correnti	Manutenzione ordinaria Infrastruttura Digitale - Hw - Strade	1-feb-22	120	1-giu-22	giu-2022	Da avviare
Spese correnti	Materiali di Consumo (manutenzioni ordinarie) - Stock Strutturale -	15-gen-22	255	27-set-22	set-2022	Da avviare
Spese correnti	Materiali di Consumo (manutenzioni ordinarie) - Stock Circolante -	15-gen-22	315	26-nov-22	nov-2022	Da avviare
Spese correnti	Nuova Dotazione Di Personale Per Nuovi Servizi - Strade	1-gen-22	45	15-feb-22	feb-2022	Da avviare
Spese correnti	Nuova Dotazione Di Personale Per Potenziamento Servizi - Strade	1-gen-22	45	15-feb-22	feb-2022	Da avviare
Spese correnti	Collaborazioni Professionali E Formazione Del Personale - Strade	1-gen-22	365	31-dic-22	dic-2022	Da avviare
	RENDICONTAZIONE FINALE PROGETTO	31-dic-22	1	1-gen-23	gen-2023	Fine-Progetto


dic-21
dic-21
gen-22
mar-22
mar-22
apr-22
mag-22
giu-22
lug-22
ago-22
set-22
ott-22
nov-22
dic-22
Manutenzione ordinaria/Noli...
300 gg
96 gg residui
Manutenzione ordinaria...
280 gg
85 gg residui
Manutenzione ordinaria...
120 gg
186 gg residui
Materiali di Consumo...
255 gg
96 gg residui
Materiali di Consumo...
315 gg
36 gg residui
Nuova Dotazione Di Personale...
45 gg
320 gg residui
Nuova Dotazione Di Personale...
45 gg
320 gg residui
Collaborazioni Professionali E...
365 gg
1 gg residui
Manutenzione ordinaria/Noli...
300 gg
34 gg residui
Manutenzione ordinaria...
280 gg
1 gg residui
Manutenzione ordinaria...
120 gg
214 gg residui
Materiali di Consumo...
255 gg
96 gg residui
Materiali di Consumo...
315 gg
36 gg residui
Nuova Dotazione Di Personale...
45 gg
320 gg residui
Nuova Dotazione Di Personale...
45 gg
320 gg residui
Collaborazioni Professionali E...
365 gg
1 gg residui
RENDICONTAZIONE FINALE...
1 gg
0 gg residui

4. Piano Economico e Finanziario previsionale 2022-2024

Il PEF previsionale a 3 anni (2022-2024) viene predisposto per determinare in primis le previsioni reddituali e la tempistica prevista per il ritorno nell'area della produzione di profitti da parte dell'azienda, ristabilendo una situazione storicizzata fino all'esercizio 2019.

La corretta realizzazione del PEF costituirà, evidentemente, condizione di fattibilità ultima del piano anche nel risvolto della parte finanziaria afferente a una corretta gestione dei flussi in entrata e in uscita, assolutamente fondamentale per la riuscita dall'attuale situazione di crisi societaria. A monte, come già riportato nel paragrafo 2.4, ridiede l'indispensabile rivisitazione dei Contratti di Servizio i quali dovranno necessariamente essere adeguati al reale controvalore dei servizi ivi previsti unitamente ad una ridefinizione delle tempistiche dei servizi ed alle attività collaterali di governo, alle quali - nelle versioni correnti – risulta essere agganciato un sistema di penalità decisamente non sostenibile e opprimente sul piano della fatturabilità dei servizi globalmente prodotti dalla società

Sotto l'aspetto finanziario, il Piano si sviluppa a partire dall'iniezione di liquidità resa possibile dal disposto di cui alla L. n. 178 del 30/12/2020 con apporto di risorse per ricapitalizzazione provenienti dal socio Unico secondo la scansione temporale di cui al punto 1.1.1.

Ad integrazione saranno sviluppati gli interventi derivanti dal citato sostegno regionale (L.R. 17/2021), da contabilizzare nel periodo 2022_2024 secondo il principio di competenza economica pur con effetti in termini di generazione di flussi di cassa concentrati negli esercizi 2021-2023.

Gli effetti sul piano patrimoniale saranno quelli di una ricapitalizzazione (pur senza variazione del C.S. ma con variazione della composizione delle parti ideali del CN) della società con progressivo riassorbimento delle perdite di esercizio, effetto positivo che sarà ulteriormente potenziato dall'ingresso nell'area dei profitti che si prevede di raggiungere già a conclusione dell'esercizio 01.01-31.12.2022.

A maggior chiarezza si propone il Conto Economico previsionale 2022-2024 nella sua forma sintetica per macrocategorie di componenti di reddito:

CONTO ECONOMICO		2022	2023	2024
VALORE DELLA PRODUZIONE	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	3.025.720	3.051.751	3.077.781
	Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione semilavorati e finiti	-	-	-
	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	-	-	-
	Utili (perdite) dell´esercizio	-	-	-
	Altri ricavi e proventi	480.000	360.000	360.000
		35,50%	28,00%	28,00%
COSTI DELLA PRODUZIONE	Materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	1.074.131	854.490	861.779
	Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo di merci	-	-	-
		6,50%	6,50%	5,90%
	Servizi	196.672	198.364	181.589
	Accantonamenti per rischi	-	-	-
		6,40%	5,50%	5,10%
	Godimento di beni di terzi	193.646	167.846	156.967
	Altri accantonamenti	-	-	-
	Personale	1.884.505	1.931.618	1.970.250
	Oneri di gestione	105.900	201.732	203.453
	Ammortamenti e svalutazioni	36.501	36.501	36.501
PROVENTI E ALTRI ONERI FINANZIARI	Proventi da partecipazioni	-	-	-
	Altri proventi finanziari	-	-	-
	Interessi e altri oneri finanziari	2.850	2.450	2.038
RETTIFICA VALORE ATTIVITÀ FINANZIARIE	Rivalutazioni			
	Svalutazioni			
Proventi e oneri straordinari	Proventi e oneri straordinari			
Imposte	Imposte			
	Reddito d'esercizio	***11.516***	***18.750***	***25.206***

Per quanto attiene le previsioni economiche relative al premio 2022 2024 in sintesi

segnalano la possibilità concreta per l'azienda di rientrare nell'area di produzione di profitto subordinatamente al rispetto di specifiche condizioni gestionali e contrattuali le quali possono essere così brevemente sintetizzate:

Ottimizzazione dell'efficacia operativa e conseguente massimizzazione dell'area dei ricavi secondo le previsioni di remunerazione contenute nei contratti di servizio in corso ovverosia la previsione di una ottimale gestione dei delle lavorazioni al fine di un corretto e incontestabile riconoscimento da parte del socio/cliente di tutte le voci di ricavo previste nei contratti;

Sia, da u lato, la previsione di attivazione di nuovi servizi nei confronti del socio (quali ad esempio pulizia alvei dei fiumi ovvero servizio di disinfestazione allo stato in corso di pre-definizione) sia, dall'altro, la possibilità di sviluppare - con quote crescenti - l'aria dei servizi allestibili e vendibili nel mercato (max 20% del fatturato per attività rivolta al socio) come previsto dalla normativa vigente in materia di società in House, circostanza questa che è ragionevolmente prevedibile nella misura in cui l'azione di riorganizzazione operativa e funzionale già in corso all'interno dell'azienda si concluderà consentirà di liberare risorse per tale scopo.

Ovviamente laddove, com'è fortemente auspicabile, dovessero essere oggetto di rivisitazione i contratti di servizio per le due aree di business in cui attualmente opera l'azienda (manutenzione edifici e della rete viaria di proprietà della Provincia) con specifica previsione di un adeguamento nei corrispettivi al reale valore aggiunto creato dalla società e contestuale rivisitazione delle procedure di penalizzazione, la rivista evoluzione dei valori economici aziendali subirebbe un netto, ulteriore e più rapido miglioramento.

Altro elemento fondamentale su cui basare ragionevoli previsioni di natura economica reddituale è costituito dal contributo straordinario della Regione Sardegna ai sensi della LR 17/2021 il quale avrà effetti dal punto di vista economico nel corso del periodo triennale di risanamento dei conti aziendali secondo il principio della competenza con progressione crescente tra combinazione degli effetti finanziari dell'apporto di nuove risorse da parte del e previsioni di incameramento finanziario n dello stesso contributo regione.

Tali nuove provviste consentiranno di ridefinire "*in bonis*" i rapporti con i fornitori e riallineare la qualità, la qualità e la tempistica delle forniture in termini di acquisizione di beni e servizi correnti per il pieno e puntuale sviluppo dell'attività produttiva.

Il soddisfacimento delle pretese di pagamento dei fornitori, previsto quindi già a far data dal prossimo mese di gennaio 2022, dovrà avvenire non necessariamente secondo il principio dell'ordine cronologico di sorgere del debito, bensì secondo quello della rilevanza della tipologia di fornitura rispetto a una continuità senza soluzioni dell'operatività dell'azienda.

Ovviamente con riconoscimento di priorità ai creditori privilegiati (debiti di lavoro per TFR nei confronti di personale in quiescenza ovvero vero di personale fuoriuscito dall'azienda) e immediatamente a seguire con il saldo di ogni debito riconducibile a tassazione ordinaria nonché per contributi previdenziali ed assistenziali necessario per la certificazione della regolarità contributiva della società.

4.1. Informativa di dettaglio sulla situazione debitoria generale

Alla data odierna, il conto corrente in essere presso il Banco di Sardegna di Nuoro ha un saldo disponibile di **€ 119.298,00**; il socio/cliente (Provincia di Nuoro) sempre alla data odierna deve liquidare a favore della società **€ 82.474,12**.

Di seguito una tabella riepilogativa delle posizioni Dare:

Natura	Creditore	Scadenza	Importo
Contr. Prevvidenziali e Ass.li	INPS/INAIL	16/10/2021	€ 37.882,31
Contr. Prevvidenziali e Ass.li	INPS/INAIL	16/11/2021	€ 39.787,09
Contr. Prevvidenziali e Ass.li	INPS/INAIL	16/12/2021	€ 80.579,52
Contr. Prevvidenziali e Ass.li	INPS/INAIL	16/01/2022	€ 50.000,00
Imposte e Tasse 2019	ERARIO	Scaduto	€ 31.024,43
Pagamenti per decreti ingiuntivi	VFG Segnaletica	Scaduto	€ 30.851,00
Pagamenti per decreti ingiuntivi	Ing. Piras Luca	24/01/2022	€ 40.912,71
Pagamenti per decreti ingiuntivi	Ditta Tonio Piroddi	29/01/2022	€ 62.541,50
Pagamenti privilegiati per TFR pregressi	Eredi Mereu Giuliano		€ 24.383,20
Retribuzioni mese Dicembre 2021	Dipendenti	10/01/2022	€ 90.000,00
			€ 487.961,76

NOTE:

- Retribuzioni del mese di dicembre 2021 importo stimato
- Contributi Prevv./Ass.li scadenti al 16.01.22 importo stimato;
- Sugli importi scaduti dovranno essere calcolati le sanzioni ed interessi per ravvedimento operoso;
- Come già riportato, i crediti di lavoro godono di privilegio e pertanto espongono la società al rischio di pignoramento del c/c

Al totale Dare di cui sopra, dovranno essere aggiunti importi necessari e sufficienti per liquidare almeno una quota a titolo di acconto alle 7 imprese che eseguono le attività previste dal "Piano Neve 2021/22". Pertanto una volta incassate le fatture di cui si attende il pagamento da parte della Provincia ed incamerato il primo rateo dal trasferimento finanziario per ripiano delle perdite (€ 500.000,00) si può ipotizzare di procedere con i pagamenti secondo un cronoprogramma suggerito dalla tabella sopra esposta.

5. Conclusioni

La situazione attuale e prospettica dell'azienda si presenta, nonostante l'attuale stato di sofferenza finanziaria e di correlate difficoltà di prosecuzione momentanea dei rapporti con i fornitori, in una prospettiva di riequilibrio dei fondamentali economici e finanziari.

Come già riportato esistono indiscutibili capacità operative consolidatesi negli anni, maestranze altamente qualificate, apprezzamento da parte degli utenti ultimi dei servizi allestiti ed erogati, profonda consapevolezza interna in ordine alla continuità dell'azienda.

Ciononostante permangono, ed è uno degli elementi determinanti su cui si deve fondare il percorso di rilancio dell'azienda, concrete problematiche nei Contratti di Servizio, in ordine sia alla loro durata che ai contenuti economici e procedurali.

Per quanto attiene al primo aspetto, la previsione di una durata pluriennale dei contratti già è stata ritenuta imprescindibile sia dall'Assemblea che dagli stessi Organi di Controllo della Società, quale precondizione indispensabile per consentire le adeguate attività di programmazione di medio termine, evidentemente a loro volta fondamentali in un percorso di rilancio e pertanto fattori essenziali per la stessa continuità aziendale.

Con riferimento al secondo, si evidenzia la necessità di una loro rivisitazione in ordine ai parametri di remunerazione dei servizi richiesti, sia un relazione ad un adeguamento dei costi unitari di lavorazione che in relazione alla previsione di un meccanismo di adeguamento degli stessi, in ragione di anno, alla dinamica dell'andamento dei prezzi delle materie prime e del materiale di consumo, dinamica che - segnatamente in questa fase economica – registra un sensibile rincaro anche per motivi meramente inflattivi oltre che di natura speculativa.

Sempre nello stesso ambito, inoltre, è indiscutibilmente essenziale, in questo prospettato percorso di risanamento triennale 2022/2024, che nella nuova formula contrattuale del Global Service, in bozza anche per la prosecuzione del Contratto di manutenzione stradale previsto di durata triennale, si intervenga al fine di rendere compatibili le tempistiche stabilite per l'implementazione delle innovazioni organizzative e di governance con i tempi minimi necessari affinché dette fasi siano concretate dall'azienda, trattandosi di mutamenti di portata straordinaria rispetto alla storicizzata modalità di gestione delle attività in uso fino ad oggi all'interno della stessa.

Detti cambiamenti, ed in modo particolare la digitalizzazione delle procedure tecniche nei servici c.d. di Governo (Implementazione e Gestione del Sistema Informativo; Costituzione e Gestione dell'Anagrafica Tecnica) richiedono tempi adeguati a poter essere attuati, dovendosi sviluppare secondo fasi progettuali ed operative che garantiscano l'efficacia del sistema finale rispetto agli obbiettivi di *governance* predefiniti.

Peraltro, sempre nell'ottica della verifica *in itinere* dell'andamento tecnico-economico dell'azienda, si prevede la progettazione ed attivazione di un adeguato Sistema di Controllo di Gestione e di Contabilità Industriale, che consenta di effettuare gli indispensabili monitoraggi di periodo per la rilevazione dell'andamento e degli eventuali scostamenti rispetto ai target economici-finanziari e patrimoniali predefiniti a monte e conseguentemente l'attuazione di conseguenti azioni di adeguamento nell'azione societaria.

In conclusione, pur nella consapevolezza delle persistenti attuali difficoltà economico-finanziarie, riconducibili sia all'incidenza delle penali contrattuali applicate nel 2021 che

all'ammontare cospicuo di fatture contestate e non onorate risalenti all'esercizio 2020, vi è ragionevole motivo di ritenere che attraverso l'azione combinata di una profonda riorganizzazione strategica, organizzativa ed operativa dell'azienda, dell'intervento finanziario del socio unico e del supporto dei fondi regionali ex L.R. 17/2021, si potrà agevolmente rientrare nei parametri di ordinarietà di bilancio già fin dal primo trimestre del 2022.

Infine, ma non per importanza, conforta sotto questo aspetto anche la presa di coscienza da parte del Socio unico. A tale proposito si riporta testualmente quanto verbalizzato in occasione dell'Assemblea del 2 Luglio 2021:

"*Prende la parola l'Amm.re Straordinario Costantino Tidu, che riconosce le incomprensioni tra la Società e la struttura tecnica della Provincia, ricorda la nascita della Nugoro con la quale si risolse la vicenda dei LSU e si costituì il braccio operativo della Provincia per la manutenzione del patrimonio immobiliare. Dopo quasi venti anni lo scenario è mutato e la Nugoro svolge anche il servizio di manutenzione stradale, questo a dimostrazione di come la scelta e la scommessa fatta sulla Nugoro rappresentano una decisione irreversibile. La Nugoro, conferma l'Amm.re Tidu deve continuare ad esistere e lavorare, pertanto, con il Comitato Tecnico per il Controllo Analogo si faranno tutte le verifiche opportune per uscire da questo collo di bottiglia che si è venuto a creare.*

Comunica che certamente la perdita verrà coperta dal socio ma chiede alla Società un impegno fattivo per una ottimizzazione della gestione, conferma di credere fermamente nella Società e attraverso il confronto con il Controllo analogo, garantisce un'accurata verifica delle regole per il prosieguo dell'attività. Le scelte sono state fatte con una visione prospettica per dare lavoro e servizi alla nostra Comunità, e condivide che non si può continuare ad operare con contratti annuali.".

6. Allegati

Si considerano richiamati pur se non materialmente allegati i seguenti atti:

- *Bilancio al 31.12.2019 e allegati*
- *Bilancio al 31.12.2020 e allegati*
- *Verbale del Collegio Sindacale n. 03 del 15.05.2020*
- *Verbale del Collegio Sindacale n. 05 del 14.09.2020*
- *Verbale dell'Assemblea dei soci del 21.09.2020*
- *Verbale del Collegio Sindacale n. 01 del 23.02.2021*
- *Verbale del Collegio sindacale n. 02 del 02.03.2021*
- *Verbale del Collegio Sindacale n. 02 del 02.03.2021*
- *Verbale del Collegio Sindacale n. 04 del 10.05.2021*
- *Verbale dell'Assemblea del 02.07.2021*
- *Verbale del Collegio Sindacale n. 06 del 01.09.2021*