

## **RELAZIONE DI MANDATO**

Gentili Signori Soci,

come già in precedenti occasioni ritengo opportuno aggiungere alla Relazione sulla Gestione prevista dal codice civile quale parte sostanziale del Bilancio di Esercizio, un'ulteriore relazione di carattere, se volgiamo, meno formale, e più personale e credo anche politico.

A maggior ragione la ritengo opportuna in questa occasione in cui, come già anticipato ai Signori Sindaci di Carrara e di Massa, rassegnò le mie irrevocabili dimissioni.

Dimissioni che, tengo a chiarire e ribadire, nascono unicamente da una estrema fatica personale a portare avanti la mia attività professionale con i costanti impegni del ruolo di amministratore unico di Cermec.

Vorrei fosse chiaro che questa per me non è una scelta indolore: al contrario si tratta di una decisione sofferta, perché avrei davvero voluto portare a termine l'impegno di questi anni, quello di contribuire al salvataggio e al risanamento di un'azienda che ritengo non solo un patrimonio delle nostre comunità ma anche un vero e concreto asset industriale da tutelare, salvaguardare e valorizzare.

Per questo stesso motivo vorrei che fosse altrettanto chiaro che pur non potendo più sostenere la fatica della diretta responsabilità di governare l'azienda sarò sempre disponibile, laddove e allorquando mi verrà richiesto, a sostenere e accompagnare il nuovo amministratore unico nel suo impegno futuro.

Oggi credo che sia un momento in cui mi corre l'obbligo di tracciare un breve bilancio di questi miei mandati. Dalla mia prima nomina, come presidente del Consiglio di Amministrazione, nel maggio 2010, sono passati sei anni difficili, duri, intensi. In questa circostanza vorrei ripercorrerli brevemente, per titoli e con alcuni numeri significativi.

## **IL BILANCIO E IL CONCORDATO**

In occasione dell'assemblea che procedette, anche, alla nomina mia e dei colleghi del cda, l'Assemblea esaminò e approvo il Bilancio di esercizio 2009, che si chiudeva – così per come era stato rappresentato dagli amministratori che mi precedettero – con un utile di 46.212,00 euro, persino in “miglioramento” rispetto all'esercizio 2008 quando era stato dichiarato un utile di 45.026,00 euro.

Apparentemente, dunque, ereditavo l'amministrazione di una società coi conti “in ordine”, gestita secondo i normali e corretti principi di buon governo della pubblica amministrazione, con margini di redditività tipici delle società pubbliche e, quindi, in sostanziale pareggio di bilancio.

Purtroppo non era così. Fin da poche settimane dopo il mio insediamento, e più esattamente nell'estate 2010, sulla base di alcune note contabili che fino a quel momento non erano state portate alla mia attenzione né, tanto meno, di cui potevano essere a conoscenza i signori Soci, e delle quali solo casualmente venimmo all'epoca a conoscenza, ritenni opportuno avere una serie di chiarimenti con gli allora direttore generale e responsabile della Contabilità e Bilancio. Considerato il quadro che si andava delineando ritenni altresì opportuno, di concerto con i sindaci di Carrara e di Massa, affidare fin da subito alcuni incarichi per la redazione di una prima *due diligence*: verifiche e ricognizioni che portarono quindi, fin dall'estate 2010 e ancor più entro l'ottobre successivo,

all'emersione delle gravi irregolarità commesse e, conseguentemente, ad un passivo di circa 25 milioni di euro.

Sulla base di queste *due diligence*, e su quella successiva commissionata rispetto alla controllata ErreErre spa, si giunse così a iscrivere nel Bilancio dell'esercizio 2010 la perdita di 21.017.361,00 e, parallelamente, alla formulazione della proposta di concordato preventivo con continuità aziendale, poi approvata dal Tribunale di Massa con il decreto di ammissione del 22 settembre 2011. Tralascio qui i successivi sviluppi della procedura sul piano giudiziario (l'opposizione di Unicredit, la sfavorevole sentenza della Corte d'Appello di Genova, il ricorso per Cassazione presentato dalla società e tuttora pendente dinanzi la Suprema Corte).

Ciò che mi preme, invece, è ricostruire i difficili passaggi che da quella situazione, che appariva compromessa sotto più punti di vista e metteva in discussione la sopravvivenza stessa della Società, si sia invece arrivati ai risultati (che permettetemi di definire "straordinari") degli ultimi tre esercizi.

TABELLA 1

Esercizio	Valore della produzione	Costi della produzione	Risultato ante imposte	Utile netto
2009	15.625.917	10.653.393	235.358	46.212
2010	14.630.622	10.655.128	-21.015.877	-21.017.361
2011	13.972.780	8.699.881	-1.556.728	93.257
2012	15.463.063	9.348.164	2.123.692	1.584.651
2013	16.394.762	10.182.113	1.616.589	954.590
2014	15.027.901	9.094.914	1.771.807	1.142.992
2015	18.237.079	11.284.700	2.891.525	2.361.297



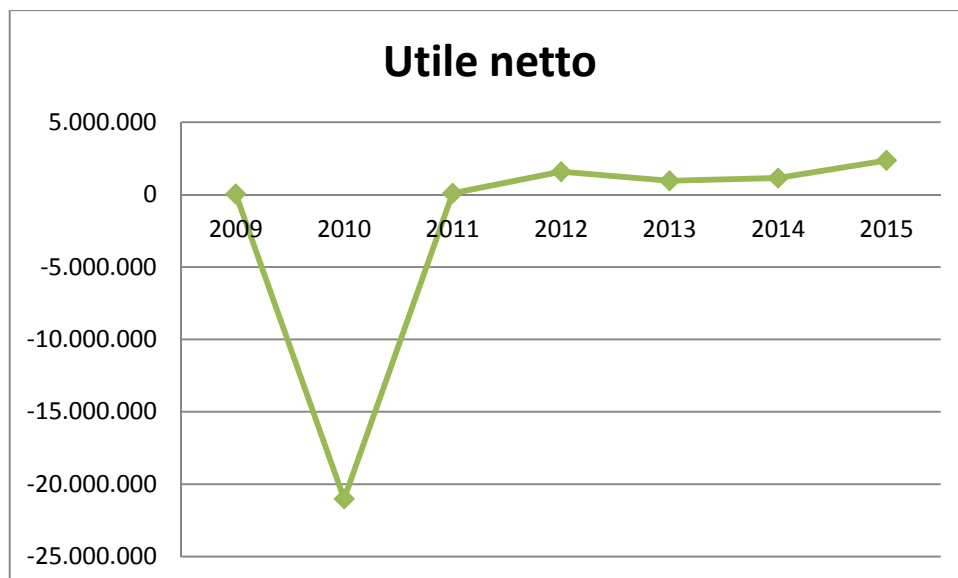
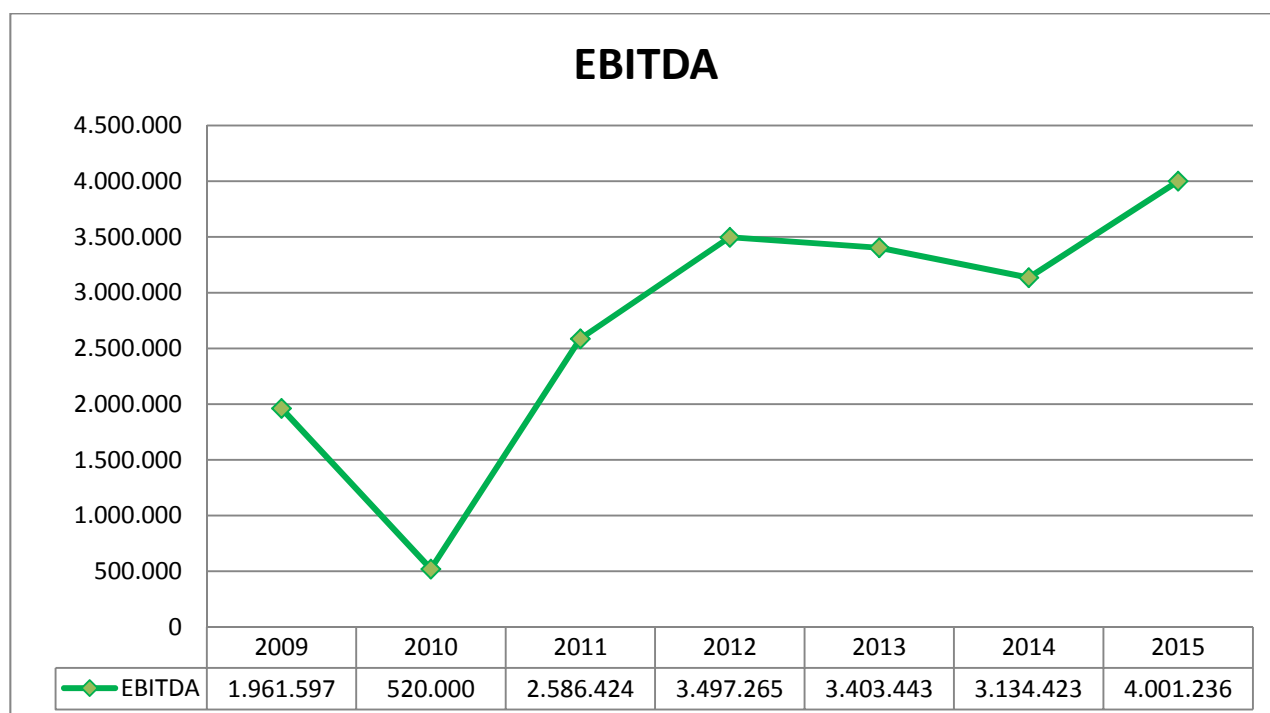


TABELLA 2 – EBIDTA



L'andamento sopra sintetizzato dai "macro numeri" è andato di pari passo con la corretta esecuzione del piano concordatario e con la progressiva riduzione del debito così come accertato in sede di procedura: di più va qui rilevato come tale obiettivo sia stato raggiunto in costanza di due elementi significativi.

Il primo rappresentato dal fatto che l'intero fabbisogno concordatario è stato garantito con il normale flusso di cassa e quindi senza mai ricorrere ad altri strumenti di accesso al credito o a finanziamenti straordinari dei Soci.

Il secondo dato dal fatto che l'autosufficienza di cassa del Cermec è stata assicurata garantendo nel contempo una sensibile e progressiva riduzione delle tariffe praticate ai Comuni Soci: e ciò, coerentemente con il piano economico-finanziario del Concordato, agendo su leve diverse quali il recupero di produttività (assai sensibile nell'esercizio 2015 grazie all'apporto dei conferimenti dalla Regione Liguria), l'ottimizzazione delle attività e dell'impiego di personale, la riduzione dei costi generali.

TABELLA 3 – ANDAMENTO TARIFFE CONFERIMENTO AI SOCI (RIND)

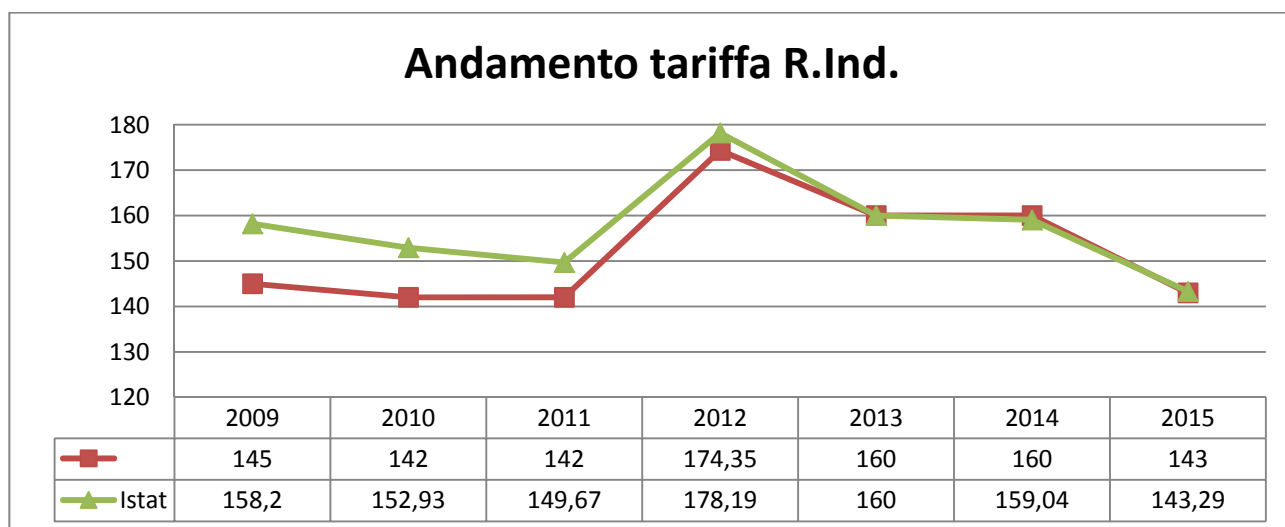
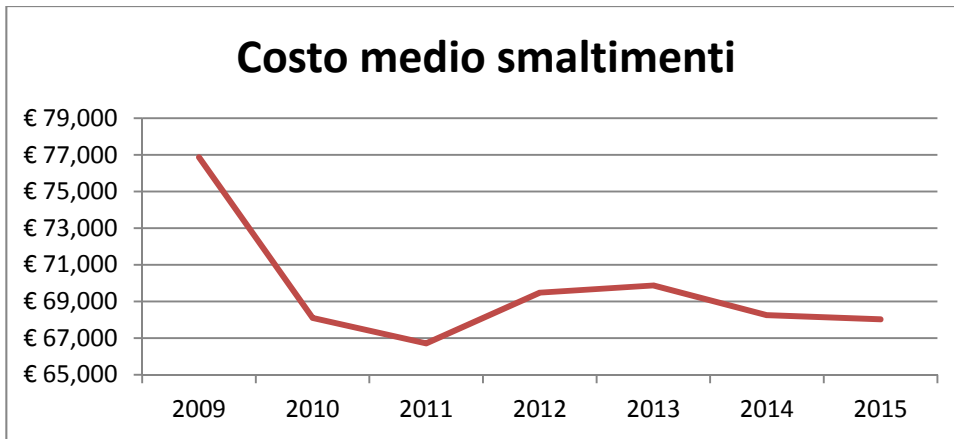


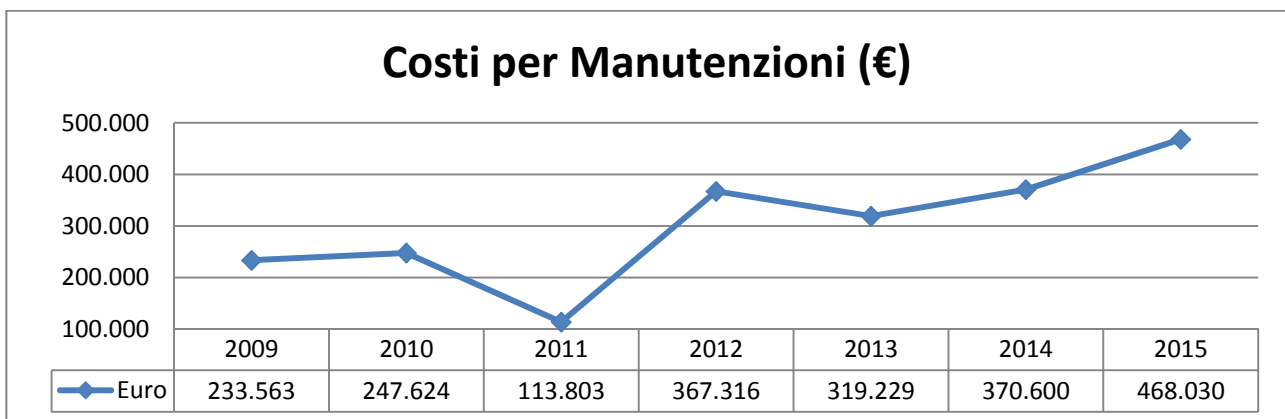
TABELLA 4 - COSTI TRASPORTO E SMALTIMENTO

Esercizio	Costi	Ton rifiuti IN	Ton rifiuti out	Costo medio smaltimenti
2009	7.844.821	113.762.320	102.056.793	€ 76,867
2010	7.116.738	114.250.121	104.498.210	€ 68,104
2011	5.718.906	103.037.550	85.721.664	€ 66,715
2012	6.626.637	105.521.400	95.369.737	€ 69,484
2013	7.615.888	118.267.000	108.988.304	€ 69,878
2014	6.916.851	110.286.980	101.341.675	€ 68,253
2015	8.885.634	144.428.040	130.625.477	€ 68,024



Va anche rilevato come alcuni degli investimenti inizialmente previsti siano stati procrastinati e come questo abbia comportato un incremento dei costi per le manutenzioni straordinarie, soprattutto quelle affidate all'esterno poiché comportanti o forniture di ricambi o impiego di manodopera specializzata e concessionaria di diritti esclusivi.

TABELLA 5 - COSTI MANUTENZIONE



Va anche rilevato, però, come spesso tali incrementi di costo abbiano comportato miglioramento nei processi produttivi. Anche se, è giusto riconoscerlo con franchezza ed onestà intellettuale, la decisione di non procedere a maggiori e più consistenti investimenti è stata prevalentemente determinata dall'alea esistente per il giudizio ancora non definito dalla Cassazione: ha corrisposto cioè ad una logica di prudenza non chiedere ai Signori Soci esborsi per investimenti in una situazione ancora precaria in virtù del giudizio pendente presso la Suprema Corte, limitando quindi al minimo – se non all'indispensabile – alcuni investimenti più significativi, cercando di sfruttare al massimo ed ottimizzare l'utilizzo dei mezzi e dei macchinari esistenti.

Altro dato significativo quello relativo al costo del personale. Al momento del mio insediamento l'azienda contava 56 dipendenti, fra i quali il direttore generale.(con contratto di dirigente). Va altresì rilevato come le precedenti gestioni del personale avessero favorito progressioni verticali di carriera (con l'attribuzione di qualifiche superiori o con superminimi *ad personam* non sempre riassorbibili, nemmeno per effetto di futuri passaggi di livello) quasi mai corrispondenti ad effettive differenze nei contenuti della prestazione professionale.

A questo si aggiungano politiche assai permissive nello svolgimento di prestazioni in straordinario, la distribuzione di premi di produzione (contrattuali) "a pioggia", senza cioè alcun riferimento all'effettiva

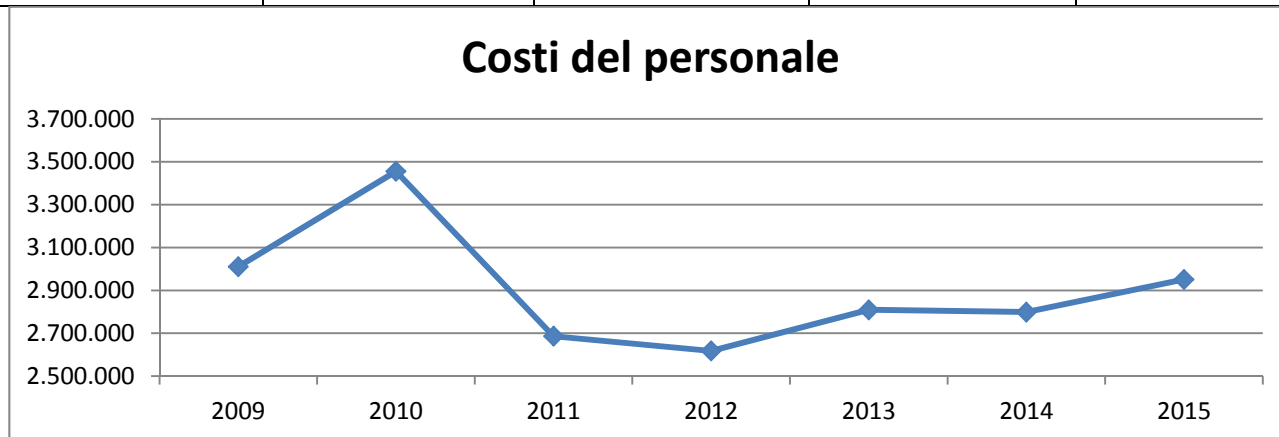
qualità della prestazione, e l'istituzione di un ulteriore (non contrattuale) "premio di risultato" che, parimenti, per le modalità e i criteri con cui veniva distribuito era ben lungi dal rappresentare una vera leva incentivante, costituendo piuttosto un'elargizione liberale, svincolata da qualsiasi effettivo incremento della produttività e della redditività aziendale.

Va qui riconosciuto ai dipendenti dell'azienda e alle loro rappresentanze sindacali il merito di aver partecipato al non facile processo di risanamento anche di questi aspetti, anzitutto con la sottoscrizione di un accordo avente anche valore ricognitivo in ordine alla natura "straordinaria" e non contrattuale del cosiddetto premio di risultato, e con la scelta di aderire alla proposta di congelamento anche del premio contrattuale per un triennio o comunque fintanto che non si fossero risolte le criticità economico-finanziarie della società.

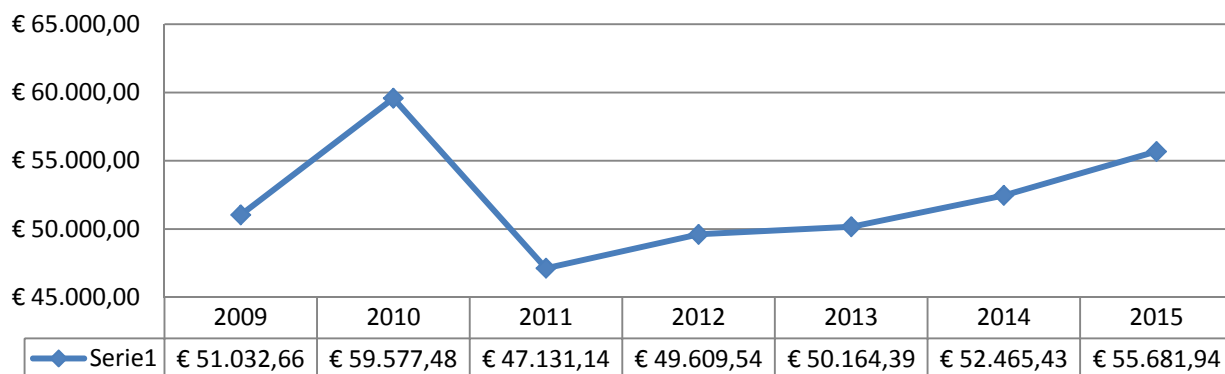
Infine va dato atto dell'impegno delle rappresentanze sindacali nel condividere il blocco del turn-over che ha consentito di ridurre alle attuali 52 unità il numero totale dei dipendenti, oltre che nel partecipare ai progetti di riorganizzazione e razionalizzazione delle linee produttive, fino alla più recente sottoscrizione dell'accordo triennale che ha consentito a Cermec (forse unica azienda pubblica locale) di applicare i criteri di valutazione, peraltro fissati da tempo nel Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, per la distribuzione individuale del premio di produzione con modalità capaci davvero di premiare la qualità della prestazione di lavoro e penalizzare tutte quelle condotte (assenteismo, mancato rispetto delle norme e regolamenti in materia di salute e sicurezza sul lavoro, scarsa flessibilità organizzativa e ridotta disponibilità all'innovazione) che riducevano le potenzialità di risanamento complessivo della società.

TABELLA 6 - COSTI DEL PERSONALE

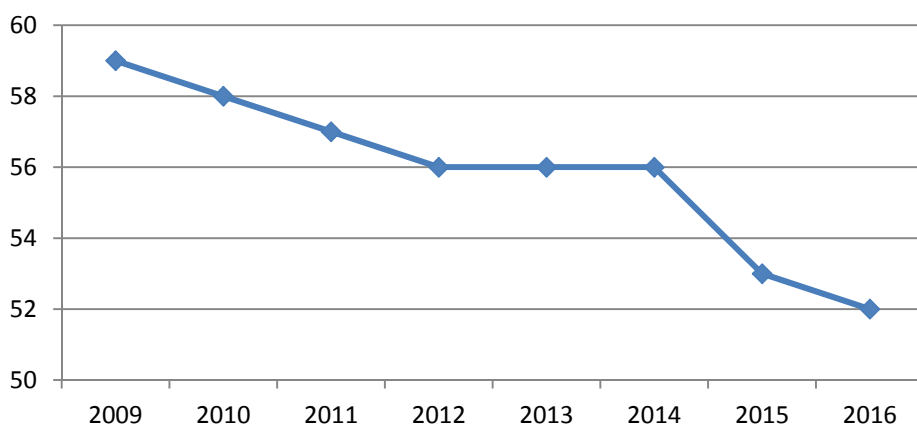
Esercizio	Costi del personale	N° dipendenti medi	Fatturato pro-capite	Rifiuti trattati pro-capite
2009	3.010.927	59	264.846	1.928.175
2010	3.455.494	58	252.252	1.969.830
2011	2.686.475	57	245.136	1.807.676
2012	2.778.134	56	276.126	1.884.311
2013	2.809.206	56	292.764	2.111.911
2014	2.938.064	56	268.355	1.969.410
2015	2.951.143	53	344.096	2.725.057
2016	-	52	-	



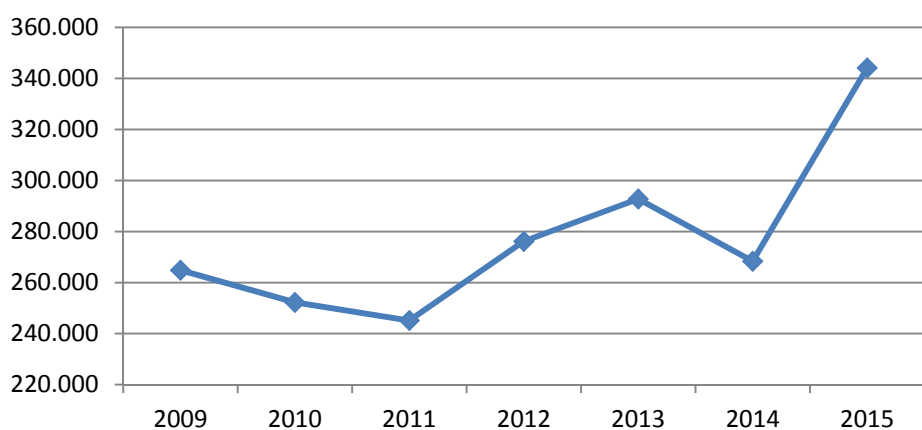
### Costo del personale (medio pro-capite)

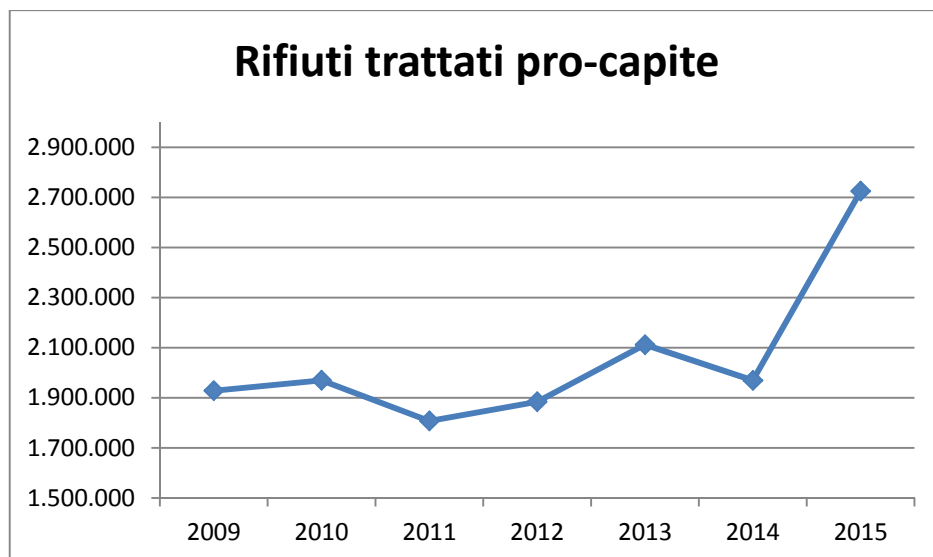


### N° dipendenti medi



### Fatturato pro-capite





Per quanto i grafici sopra indicati già di loro stessi ben rappresentino il trend, più che positivo, nelle politiche di gestione del personale, ritengo opportuno offrire qualche elemento in più, limitatamente all'incremento (pur contenuto) in valori assoluti che si registra dal 2012 ad oggi. Fermo restando che anche nell'ultimo esercizio il costo è rimasto persino nel suo picco 2015 al di sotto del valore registrato nel 2009 (di poco superiore ai 3 milioni) e nel 2010 (quasi 3,5 milioni di euro)

Anzitutto evidenzio come i dati relativi all'esercizio 2012 e 2014 differiscano dai dati all'epoca iscritti a bilancio perché, per omogeneità "logica", i premi di risultato di quegli anni figuravano, nel conto economico, fra gli accantonamenti a fondo rischi e non nel costo del personale.

Quanto ai valori degli esercizi 2014 e 2015 questi sono comprensivi delle somme erogate ai dipendenti che in tali annualità hanno cessato dal servizio, corrisposte sia in esecuzione di norme del CCNL (ad esempio per sopravvenute inidoneità) ovvero a titolo di incentivo all'esodo, così come da autorizzazione dell'organo amministrativo (CdA). Va inoltre considerato come nel corso del quinquennio i minimi tabellari, a differenza di molti altri contratti, siano stati adeguati con specifici accordi con valenza contrattuale fra Federambiente e le organizzazioni sindacali.

Detto questo credo necessario sottolineare ancora come, anche al netto delle considerazioni sopra riportate, l'incremento del costo medio pro-capite (e quello, come si vede, ben modesto del valore assoluto) sia ampiamente giustificato dai rilevanti incrementi produttivi (si veda il rapporto fra numero addetti e quantità di rifiuto trattate) che hanno comportato la necessità di una diversa turnazione e, pertanto, il ricorso a prestazioni lavorative (come i notturni o i festivi e domenicali) che danno diritto alle maggiorazioni contrattualmente prescritte, sia sul lavoro ordinario sia sullo straordinario.

Tali maggiori oneri, torno ad evidenziare, non hanno però comportato una riduzione del fatturato medio pro-capite (rapporto fatturato/numero dipendenti) ma, al contrario, un notevole incremento del valore.

## LE VICENDE GIUDIZIARIE

Credo a nessuno sfugga come una situazione già di per sé estremamente delicata sul piano economico, abbia dovuto essere affrontata fronteggiando anche i connessi aspetti di natura penale.



L'emersione delle vistose irregolarità nella contabilità di Cermec aveva infatti indotto il sottoscritto e i signori Soci a presentare alla Procura della Repubblica un formale esposto, particolarmente per quanto riguardava la questione delle fatture per prestazioni non effettuate (quindi, sostanzialmente, false): esposto che ha originato gli accertamenti della Guardia di Finanza, conclusisi – sul pianto tributario – con l'irrogazione delle sanzioni e il recupero delle imposte indebitamente dedotte e, su quello penale, con l'avvio di un procedimento per evasione fiscale, giunto nei mesi scorsi a sentenza di primo grado e la condanna dei precedenti legali rappresentanti a due anni di reclusione e al pagamento alla parte civile Cermec dei danni patiti, da liquidarsi in separata sede civile, ma con l'assegnazione di una provvisionale di 300.000 € a carico di ciascuno degli imputati condannati.

Provvisionale il cui pagamento, è bene sottolinearlo, difficilmente la società potrà ottenere dagli obbligati. Come ritengo sarà altrettanto difficile ottenere nel successivo giudizio civile il pagamento dei danni ritenuti risarcibili. Danni, che volendo considerare le sanzioni pecuniarie comminate a seguito del PVC della Guardia di Finanza, ammontano a complessivi € 1.317.898, oltre a € 1.435.230 per Iva indebitamente dedotta, e così per un totale di € 2.753.128.

Tale procedimento, basato sulle fatture non dovute emesse da parte del fornitore Delca e inopinatamente accettate da Cermec, è andato avanti di pari passo con l'inchiesta cosiddetta "Ri-Pantalone", che ha visto ugualmente precedenti amministratori, in concorso con gli amministratori Delca, al centro di operazioni che gli inquirenti hanno ritenuto possano costituire ipotesi di reati gravi (quali la truffa ai danni della C.E., la corruzione, e altre fattispecie, tutte con la contestazione del vincolo associativo), in questo caso però ritenuti (nel capo di imputazione) come commessi quali vertici della controllata ErreErre spa.

Come noto questo filone di indagine è attualmente nella fase dibattimentale e proprio pochi giorni fa, nell'ambito di tale procedimento, ho personalmente depresso. Quello che va qui ulteriormente sottolineato è come le due vicende, siano estremamente interconnesse non solo sul piano "logico" ma anche su quello contabile e dei bilanci.

Il fallimento della società ErreErre spa ha infatti comportato ricadute negative, ovviamente, sui bilanci di Cermec. Il danno reputazionale conseguente alle vicende della società controllata si è immediatamente riverberato sull'immagine di Cermec (basti pensare che nonostante le smentite, rettifiche, diffide, ancora oggi il processo Ri-Pantalone viene individuato dalla pubblicistica locale quale "scandalo rifiuti/Cermec").

Ma, soprattutto, l'intima connessione fra le due vicende è testimoniato dalla stessa opposizione di Unicredit al concordato Cermec. Tale opposizione, infatti, è dovuta non alle posizioni di credito diretto che la Banca nutre verso la nostra società, bensì per le garanzie prestate – a nostro avviso del tutto illecitamente dal direttore generale – quale fideiussione per il finanziamento dell'Istituto alla controllata. Se dunque il credito della banca era stato pacificamente accettato, anche nell'ambito del piano di esdebitazione concordataria (e Unicredit stessa aveva espresso parere favorevole al concordato nell'Assemblea dei Creditori), la fideiussione di 15 milioni di euro, tre volte circa il valore patrimoniale di Cermec, è stata da sempre da noi contestata. Non solo perché rilasciata dal direttore generale in assenza di reali poteri legittimamente a lui conferiti, ma anche perché l'Istituto avrebbe dovuto porre maggior diligenza nel verificare la reale volontà di tutti gli organi di Cermec, non solo Cda ma anche Assemblea dei Soci.

Si consideri solo il valore della fideiussione, che ammontava a circa tre volte il valore patrimoniale della società. Personalmente ritengo che neppure un esplicito deliberato del Cda (che pure mancò)

potesse autorizzare Chicchessia a prestare una garanzia che, coinvolgendo direttamente il patrimonio non più solo della società ma degli stessi azionisti, avrebbe dovuto essere discusso, votato e deliberato dai Consigli Comunali degli enti soci.

Sul rapporto con Unicredit, che sembra aprirsi oggi a nuove positive prospettive, riferirò di seguito.

## **LE AUTORIZZAZIONI, I TITOLI EDILIZI, LE BONIFICHE**

Note non meno dolenti, anche queste costituenti parte della pesante eredità delle passate gestioni, sono quelle relative alla situazione giuridica delle autorizzazioni, licenze, concessioni relative agli impianti aziendali.

Va anzitutto sottolineato il difficile rapporto avuto con la Provincia di Massa-Carrara e con il suo Ufficio Ambiente. Pur comprendendo il ruolo "terzo" che l'ente doveva avere nel rilascio dell'Autorizzazione Integrata Ambientale e nei successivi monitoraggi circa lo stato di ottemperanza alle norme e alle prescrizioni, non può sfuggire – ad un'attenta disamina – come gli atti assunti dagli uffici della Provincia si siano spesso contraddistinti per una pervicace volontà, forse figlia anch'essa di vecchie e cattive relazioni, di non tenere in alcun conto la particolarità di Cermec quale società pubblica, erogatrice di servizi pubblici essenziali che evidentemente per l'eredità del passato era impossibilitata ad osservare molte delle prescrizioni (peraltro in alcuni casi illogiche e non fondate su precise norme di legge o tecniche) alla stessa imposte.

Si pensi ad esempio al fatto che negli anni la società si è trovata costretta ad avviare con la Provincia contenziosi dinanzi al TAR; avverso interpretazioni restrittive e sfavorevoli all'attività aziendale, come quelle sugli ingressi di rifiuti 19.12.12 presso i nostri impianti (poi risolti con le ordinanze del Presidente della Regione Toscana) o quelli in uscita verso impianti di Termovalorizzazione fuori Regione (risolti, invece, dalle sentenze del Consiglio di Stato).

Si pensi alla stessa "codifica" dell'impianto di Cermec che, unico in Toscana, ha visto autorizzati alcuni codici CER di rifiuti in ingresso solo per operazioni di deposito e non di recupero (il che è invece caratteristica della pressoché totalità delle autorizzazioni rilasciate in altre province della Toscana ad impianti del tutto analoghi a quello di Cermec, quale impianto di trattamento meccanico-biologico): circostanza, questa, non solo meramente tecnica ma che ha avuto e continua ad avere pesanti ripercussioni economiche, limitando per ragione puramente amministrative e non tecniche, i flussi in ingresso di rifiuti da altre Province fuori Ato.

Si pensi ancora alla vicenda dei rifiuti ex Damas, in cui pur essendo del tutto incolpevole e privo di qualsiasi titolo giuridico sull'area, Cermec è stato costretto con pubblica ordinanza/ingiunzione e senza tenere in alcun conto lo stato di difficoltà finanziaria reso pubblico con la presentazione del concordato, a far fronte alla gestione (e alle relative spese) delle acque meteoriche dilavanti dallo stoccaggio dei rifiuti pericolosi abbandonati da terzi.

Si pensi alle numerose contestazioni ricevute dalla Provincia, d'intesa con Arpat, fino alla più recente ordinanza-ingiunzione sulla questione dei rumori, che ci ha visto costretti ad adire il Tribunale, avendo rigettato la Provincia la nostra istanza, pur fosse del tutto evidente che non erano mai stati superati i limiti di legge per le emissioni acustiche. A questo si aggiungano gli altri procedimenti penali nei quali io personalmente, quale legale rappresentante, sono stato e sono tuttora coinvolto. Con documento separato consegno copia degli atti di citazione in cui sono coinvolto e di cui sono al momento a conoscenza.

Occorre però sottolineare come anche con altri uffici non sia sempre stato agevole e lineare il percorso per porre mano a difformità riscontrate dopo il mio insediamento ma di precedente responsabilità.

Da evidenziare la vicenda dei titoli edificativi mancanti per alcune strutture dei nostri impianti o per altre irregolarità presenti presso gli impianti della controllata ErreErre ma comunque rientranti in un vecchio "comparto urbanistico" che teneva assieme le due aree catastalmente distinte.

L'approssimazione con la quale i precedenti vertici aziendali avevano affrontato gli adempimenti burocratici e autorizzativi (in particolare per le evidenti difformità dai progetti approvati o per la mancata regolarizzazione, ammesso che fosse stato possibile, di strutture a suo tempo realizzate come opere "di cantiere") hanno così creato tempi grandemente dilatati e un grave impasse, richieste di sanatorie e complessi approfondimenti fra nostri tecnici e i funzionari comunali e tentativi di soluzione di tutt'ora difficile finalizzazione.

Un rapporto quello fra gli "abusi edilizi" commessi in passato e gli atti autorizzativi delle conferenze dei servizi (AIA 2010 e riesame 2015) che desta dubbi e che presenta difficoltà di soluzione causa le diverse interpretazioni di legge.

Da ultimo esprimo l'auspicio che al più presto si risolva anche la questione più propriamente urbanistica delle destinazioni d'uso dell'area ex Imerys.

Infine: si aggiungano le bonifiche avviate ma non ultimate e, in tale contesto, la riclassificazione delle aree di insediamento da SIN a SIR (e quindi il trasferimento delle competenze, "in corsa", dal Ministero dell'Ambiente alla Regione Toscana): si avrà così un quadro piuttosto definito della complessità dei problemi che in questi sei anni ci siamo trovati ad affrontare e che hanno sicuramente limitato le possibilità di sviluppo delle attività industriale e della società stessa.

## **LA REGIONE, L'ATO TOSCANA COSTA, LA SOCIETÀ UNICA DI AMBITO**

Come già evidenziato anche nella relazione sulla gestione, nel corso degli ultimi anni si sono verificati alcuni fatti (o atti) di notevole rilevanza sulla vita della società.

Il processo per la costituzione di una società unica di ambito (e la connessa procedura per l'individuazione del socio privato al quale sarà affidata la vera e propria gestione delle attività sia di raccolta sia industriali) ha visto e vede Cermec, momentaneamente, in virtù della procedura concorsuale in atto, in posizione di *stand by*. Mentre le aziende, anche quelle in visibile "crisi" economico-finanziaria di altre realtà provinciali, hanno già avviato le procedure per la fusione/incorporazione, questa Società resta in posizione di attesa ed è previsto che il conferimento a *RetiAmbiente* avvenga solo a concordato eseguito (quindi, ad oggi, non prima del 2019).

Per affrontare il nodo della collocazione di Cermec nel ciclo industriale così come andrà ridefinito dopo l'avvio della società mista pubblico-privata, Ato Toscana Costa ha proposto di stipulare una convenzione che è ancora in fase di esame e sulla quale ho alcuni dubbi.

Dubbi relativi all'aspetto giuridico-normativo, poiché anche in tale convenzione si formula la previsione di un superamento, a regime, degli impianti di Massa quali stazioni di trattamento del rifiuto indifferenziato e il suo mantenimento unicamente quale piattaforma per la stabilizzazione della frazione organica da FORSU indifferenziata e per la sua trasformazione in ammendante compostato misto. Ipotesi contro la quale mi sono sempre dichiarato, sia perché non corrisponde a buone

pratiche nella gestione dei rifiuti e ai criteri di prossimità fissati dalle stesse norme ambientali, sia perché la ritengo fortemente penalizzante della realtà locale, con un deciso decremento del valore patrimoniale impiantistico oltre che delle prevedibili ricadute sulla redditività aziendale.

Dubbi nutro inoltre rispetto alla compatibilità della convenzione con il piano concordatario che si fonda e si è sempre fondato sulla flessibilità, modularità e variabilità delle tariffe. Ritengo che si debba ricercare un accordo a livello di Ambito Territoriale Ottimale che garantisca la continuità impiantistica e la flessibilità delle tariffe. Non ho dubbi che sia possibile raggiungere un'intesa e poter così procedere alla stipula di una convenzione in tempi compatibili con i programmi di individuazione del partner privato di RetiAmbiente.

Ricordo che il brillante risultato dell'Esercizio 2015, che oggi abbiamo portato all'approvazione dell'Assemblea, è stato reso possibile con una notevole riduzione dei costi per i Comuni soci certamente grazie al maggior flusso in ingresso determinato, sostanzialmente, dai rifiuti "genovesi".

È grazie dunque all'accordo interregionale con la Liguria che è stato possibile raggiungere i risultati di redditività (e per questo, considerato che ad agosto tale accordo verrà a scadere, se ne raccomanda il sollecito rinnovo, se possibile anche per un periodo più lungo della singola annualità) mentre gli effetti dell'ordinanza regionale – che attribuiva a Cermec flussi di CER 20.03.01, indifferenziato, dalle province di Pisa e parzialmente di Livorno, oltre che di CER 19.12.12 umido da stabilizzare – è stato solo parzialmente eseguito ed ottemperato, per un limitato periodo del 2015. L'avvio degli impianti "provvisori" a piè di discarica di Belvedere-Pecciolì e di REA-Rosignano, hanno di fatto interrotto tali flussi.

Consegno pertanto ai Signori Soci e all'amministratore al quale sarà affidata la gestione della società, queste riflessioni.

## **ALCUNI VINCOLI DI CONTINUITÀ**

A questo punto credo di potermi avviare alla conclusione, affidando alla Vostra riflessione, e alle determinazioni che eventualmente riterrete di dover assumere in questa stessa Assemblea, alcuni punti fondamentali, per i quali – al termine di questa esperienza di sei anni – auspico soluzioni di continuità con quanto fino ad oggi messo in essere.

### **A) LA VICENDA UNICREDIT**

In precedenti e differenti occasioni ho avuto modo di sottolineare alcune perplessità in ordine al nodo dei rapporti con l'istituto di credito, particolarmente in riferimento alla pretesa lettera di *patronage* dei precedenti manager di Cermec a garanzia del finanziamento di Unicredit a ErreErre (che come detto fonda in sostanza il ricorso della Banca contro il concordato Cermec ed è al centro del giudizio tuttora pendente di fronte alla Cassazione).

Proprio nei giorni scorsi, però, da parte del presidente del nostro Collegio Sindacale e dal curatore del fallimento ErreErre ho avuto notizie che stanno emergendo elementi di novità nella posizione di Unicredit: l'istituto infatti ha dichiarato formalmente la disponibilità ad una soluzione che, anche mediante il riacquisto dell'immobile da parte di Cermec, direttamente dalla procedura fallimentare (per un prezzo di circa 2,5/2,8 mln€), porterebbe la banca alla rinuncia ad esigere la detta lettera di *patronage*. Questo consentirebbe altresì di individuare preventivamente anche soluzioni tecniche con la stessa Unicredit nella denegata ipotesi di una sentenza a noi sfavorevole da parte della Suprema Corte.

Ammetto che si tratta di una situazione assai complessa ma credo fattibile e di indubbio vantaggio per la Società, che merita quindi approfondimenti di natura tecnico-legale da affidarsi ai professionisti consulenti dell'Azienda.

Propongo quindi di affidare al prof. Sergio Menchini specifico incarico per addivenire ad un accordo con Unicredit propedeutico e preventivo alla formale proposta irrevocabile di acquisto dell'immobile dal fallimento ErreErre.

#### B) IL RIACQUISTO DEI BENI ALIENATI CON L'ASTA PUBBLICA PRIMA DEL FALLIMENTO

Come noto, prima della dichiarazione di fallimento, parti dell'impianto di ErreErre (alcune anche centrali) sono state poste all'asta, e così sottratte alla procedura.

Nel corso del tempo più volte con l'aggiudicatario di tale asta (l'impresa Montalbetti) ho avuto rapporti e contatti e, da ultimo poche settimane fa, ho formalmente inviato una proposta di acquisto, corrispondendo ad una loro offerta. A tale controproposta, agli atti della società, Montalbetti non ha ancora dato riscontro. Se tale riscontro però, arrivasse, nei termini e con le modalità indicate, riterrei saggio ed opportuno cogliere questa opportunità..

La corrispondenza di tale rapporto è debitamente agli atti della società e ne consegno copia ai signori Soci, nell'occasione odierna.

#### C) CHIUSURA ANTICIPATA DEL CONCORDATO CON ACCORDI STRAGIUDIZIALI

Suggerisco, altresì, di valutare l'ipotesi di una chiusura anticipata del concordato, utilizzando a tal fine i finanziamenti per le immobilizzazioni previsti nel piano concordatario. Tali immobilizzazioni, a quel punto, non sarebbero infatti più necessarie per garantire investimenti che, chiuso il concordato e conferita Cermec spa a RetiAmbiente, dovrebbero invece essere garantiti dalla società e in particolare dal gestore privato.

Ovviamente il tutto supportato da pareri legali di fattibilità e compatibilità con le norme e sicuramente dopo un'attenta riflessione circa l'effettiva sostenibilità economica e finanziaria di tale ipotesi.

#### D) ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Con l'approvazione della nuova organizzazione aziendale del gennaio 2015 sono stati ridefiniti ruoli, competenze e responsabilità a tutti i livelli della struttura. Benché tale piano di riorganizzazione (come tutti i piani di riorganizzazione) richieda e meriti una verifica ed eventuali correzioni, credo che l'impianto complessivo sia ad oggi, ancora, quello che meglio consente di affrontare i problemi.

Ricordo che dal settembre 2010, dopo le dimissioni di Vaira, Cermec è rimasta priva non solo del direttore generale ma anche di altre funzioni dirigenziali.

Finché i signori Soci hanno ritenuto di dover mantenere il modello collegiale di governance (con la nomina di un Cda) a tali carenze ho fatto fronte con il duplice strumento della delega di funzioni (ad altri componenti il Cda, in particolare la vicepresidente) e la consulenza esterna a professionisti, oltre che sulla partecipazione volontaria di alcuni funzionari apicali in forza all'azienda

Dopo la decisione degli azionisti, nel luglio 2014, di insediare al vertice amministrativo la figura dell'amministratore unico, indicandomi per tale funzione, avevo chiesto e ottenuto dagli stessi azionisti il preventivo assenso a nominare tre procuratori, con un articolazione dei poteri e delle



Ad Angelo e ad Alessandro – mi sia permessa in questa occasione tale confidenza – desidero aggiungere anche il grazie per la vicinanza che mi hanno dimostrato sempre, in questi anni, e anche in questa ultima fase, e per il loro straordinario contributo ai risultati insieme ottenuti.

Da ultimo un ringraziamento sincero, a tutto il personale di Cermec. Alle persone che mi sono state più vicine, a quelle che hanno sempre dimostrato lealtà, pur nella franchezza della critica, come a quelle che lo sono state meno.

In questi sei anni ho conosciuto personalmente, credo di poter dire, ciascun dipendente. E al di là delle differenze individuali, collettivamente, credo fermamente che questi lavoratori siano, nel loro complesso, una grande risorsa non solo per questa azienda ma per tutta la collettività in termini di competenza, di dedizione, di generosità. Non mancano, ovviamente, in questa azienda sacche di inefficienza. Non mancano vizi e difetti, spesso originati anche da cattive abitudini contratte nel passato. Ma posso assicurarvi che ci sono, e sono davvero tante, anche le professionalità, le capacità, le competenze. A volte anche le eccellenze. E quindi sono davvero convinto che devo anche a loro, ai lavoratori nel loro complesso, i risultati ottenuti e gli obiettivi raggiunti.

Massa, 8 giugno 2016

Ugo Bosetti