

PIANO INDUSTRIALE 2026-2028





INDICE

Contesto normativo di riferimento	p. 3
Storia di ASM S.p.A.	p. 5
I servizi erogati	p. 6
Schema delle partecipate	p. 7
Contesto: situazione economico-finanziaria	p. 8
Missione e valori aziendali	p. 9
Analisi S.W.O.T	p. 10
Obiettivi strategici	p. 11
Servizio Farmacie Comunali	p. 12
Servizio Verde Pubblico	p. 24
Servizio Affissioni	p. 35
Servizio Gestione Calore	p. 42
Servizi Cimiteriali ed Illuminazione votiva	p. 49
Servizio Gestione Parcheggi	p. 58
Direzione aziendale	p. 66
Piano economico-finanziario prospettico	p. 74



CONTESTO DI NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Il contesto in cui opera ASM Rovigo S.p.A. è quello di una società in house providing del Comune di Rovigo. Questo modello gestionale è attualmente al centro di un importante cambiamento normativo che ridefinisce il rapporto tra l'ente affidante e l'azienda, con un focus stringente sull'efficienza e la qualità dei servizi erogati.

A partire dal **2022**, la normativa riguardante i servizi pubblici locali di rilevanza economica gestiti in house è sensibilmente mutata a seguito dell'introduzione degli **articoli 30 e 31 bis del d.lgs. n. 201/2022**, modificati dalla **Legge n. 190/2025** (Legge annuale per il mercato e la concorrenza).

I principali cambiamenti includono:

1. **Monitoraggio dei servizi:** Il Comune ha l'obbligo di adottare atti di ricognizione e indirizzi correttivi per i servizi che mostrano un andamento gestionale insoddisfacente.
2. **Piani di intervento correttivo:** Qualora un servizio sia considerato critico, il gestore deve elaborare un piano per intraprendere le necessarie misure correttive in linea con gli indirizzi comunali.



CONTESTO DI RIFERIMENTO: OBIETTIVI ASSEGNATI DAL COMUNE

Gli obiettivi assegnati dal Comune di Rovigo ad ASM Rovigo S.p.A. per il triennio 2026-2028, ai sensi del D.lgs. n. 175/2016 (Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica), Art. 19, commi 5, 6 e 7, si concentrano sull'efficienza gestionale, la trasparenza e il miglioramento dei servizi al cittadino. Nello specifico, i principali obiettivi sono:

1. **Contenimento dei costi del Personale:** È previsto un divieto di assunzioni in caso di squilibri gestionali o risultati d'esercizio negativi; ogni nuova assunzione deve essere preceduta da una valutazione dell'impatto economico e autorizzata dal Comune.
2. **Controllo Economico costante:** Trasmissione di report pre-consuntivo al 30.06 sia aziendale che distinto per ASA
3. **Nuovo Piano Industriale pluriennale:** volto al miglioramento della gestione caratteristica di tutte le ASA.
4. **Servizi Cimiteriali:** Completamento della costruzione di nuovi gruppi di loculi presso i cimiteri delle frazioni
5. **Parcheggi:** Relazione semestrale sulle manutenzioni ordinarie e straordinarie sulle apparecchiature di sosta.
6. **Customer satisfaction e servizi per le farmacie:** Per il miglioramento del gradimento del servizio
7. **Miglioramento della politica di acquisto dei prodotti farmaceutici:** Finalizzata alla riduzione dei costi di approvvigionamento ed al miglioramento della rotazione del magazzino.



LA STORIA DI ASM SPA

- ASM ROVIGO SPA è una società «in house» detenuta al 100% dal Comune di Rovigo, opera in regime di continuità nella gestione dei servizi pubblici affidati.
- Dal 13 luglio 2000, secondo quanto previsto dall'articolo 115 della legge 267/2000, ASM ROVIGO è stata costituita in società per azioni con la trasformazione della precedente ASM Azienda servizi municipali – Azienda speciale del Comune di Rovigo.
- Nel 2005, il Comune di Rovigo ha conferito la propria Azienda Speciale Pluriservizio in ASM ROVIGO SPA per la gestione dei seguenti servizi: onoranze funebri, servizi cimiteriali, gestione farmacie e servizi di accertamento e riscossione di tributi comunali.
- Nel 2007, è stata effettuata una permuta azionaria con ASCOPIAVE SPA. Quest'ultima ha acquisito la titolarità del 100% delle quote di ASM DG SRL e del 49% di ASM SET SRL, mentre ASM ROVIGO SPA ha ricevuto azioni rappresentanti il 4,4% del capitale sociale di ASCOPIAVE SPA.
- Nel 2010, dalla scissione della Divisione Servizi Informatici e Telematici, nasce AS2 SRL, realtà dedicata all'erogazione di servizi strumentale alla Pubblica Amministrazione.
- Nel 2011, ASM ROVIGO SPA ha conferito in ASM ambiente S.r.l. il ramo gestione rifiuti, confluito poi nell'attuale Ecoambiente SPA. Inoltre, ASM ROVIGO SPA ha conferito il ramo aziendale dedicato alle onoranze funebri nella società ASM Onoranze Funebri S.r.l. e successivamente ceduta.
- Nel 2019, ASM ROVIGO SPA ha incorporato la società ROTONDA PARK SRL, gestore del parcheggio Multipiano e di quello in Piazza XX Settembre.



I SERVIZI EROGATI

- La società è fondata sul modello organizzativo «in house» al fine di produrre servizi qualitativamente eccellenti e dall'alto valore sociale a favore del Comune di Rovigo e la sua comunità.
- La società ha come oggetto l'erogazione dei seguenti servizi di interesse generale

Verde pubblico

Gestione di
parcheggi

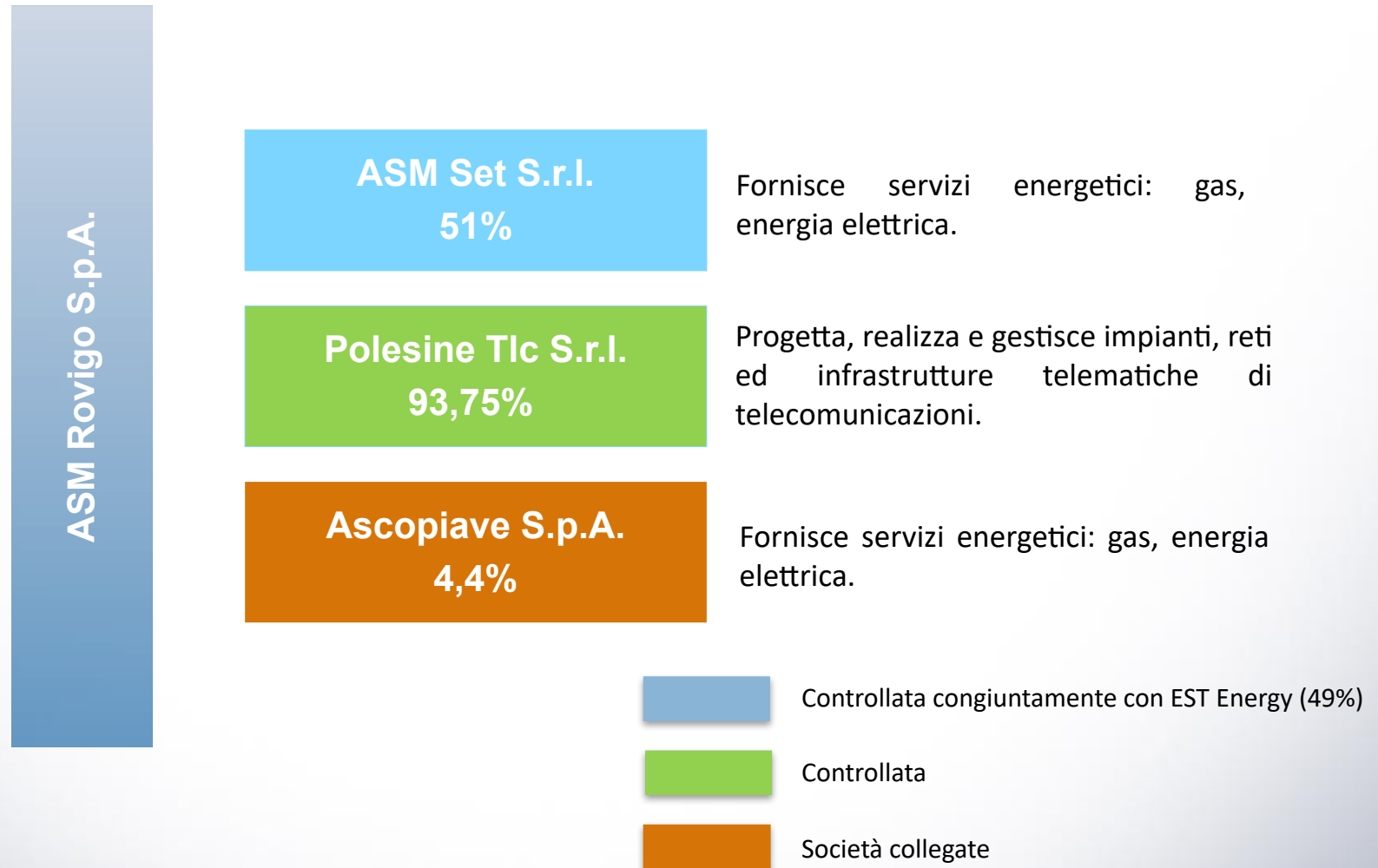
Servizi cimiteriali
ed illuminazione
votiva

Farmacie
comunali

Accertamento e
riscossione di
tributi locali

Gestione calore

SCHEMA PARTECIPATE DI ASM S.p.A.



CONTESTO: SITUAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA

ASM Rovigo SPA						
Conto Economico	2023	%	2024	%	2025	%
A) Produzione dell'esercizio						
Ricavi da prestazioni	7.730.203	94%	7.783.977	97%	8.143.097	98%
Altri ricavi	454.631	6%	276.640	3%	162.408	2%
TOTALE A	8.184.834	100%	8.060.617	100%	8.305.505	100%
B) Costi della produzione						
Rimanenze iniziali	243.434	3%	240.285	3%	549.839	7%
Acquisti	3.168.982	39%	3.150.768	39%	3.515.594	42%
Rimanenze finali	- 239.930	-3%	- 549.839	-7%	- 591.602	-7%
Manutenzione	250.570	3%	181.152	2%	196.299	2%
Assicurazioni	66.917	1%	57.935	1%	46.163	1%
Consulenze	120.154	1%	152.596	2%	152.108	2%
Utenze	153.790	2%	171.877	2%	165.447	2%
Servizi vari generici	347.219	4%	288.801	4%	275.843	3%
Servizi vari specifici	938.575	11%	1.562.353	19%	1.055.726	13%
Servizi organi societari	84.320	1%	86.480	1%	89.502	1%
Costi godimento beni di terzi	89.306	1%	77.361	1%	73.569	1%
Imposte e tasse	104.007	1%	101.000	1%	90.362	1%
Oneri diversi	48.903	1%	100.558	1%	47.517	1%
Beni di consumo non destinati a rivendita	101.160	1%	92.132	1%	71.616	1%
TOTALE B	5.477.407	67%	5.713.457	71%	5.737.984	69%
		0%		0%		0%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	2.707.428	33%	2.347.160	29%	2.567.521	31%
		0%		0%		0%
C) Costo del lavoro	2.992.357	37%	3.024.132	38%	2.935.596	35%
		0%		0%		0%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	- 284.930	-3%	- 676.972	-8%	- 368.076	-4%
		0%		0%		0%
D) Accantonamenti e ammortamenti	348.042	4%	340.537	4%	357.595	4%
		0%		0%		0%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	- 632.971	-8%	- 1.017.509	-13%	- 725.671	-9%
		0%		0%		0%
E) Saldo gestione finanziaria	2.351.637	29%	2.489.510	31%	2.694.714	32%
F) Saldo gestione straordinaria	795	0%	450	0%	-	0%
G) Imposte e tasse	-	0%	-	0%	-	0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	1.719.460	21%	1.472.450	18%	1.969.043	24%

Nel 2025 si registra un aumento dei ricavi rispetto all'anno precedente, grazie alla performance positiva delle farmacie e del servizio verde pubblico; Anche il valore aggiunto è aumentato in linea con l'aumento del valore della produzione;

Il costo del personale risulta in calo, contribuendo al miglioramento complessivo dei margini.

Nel 2025 l'EBITDA si conferma negativo ma in miglioramento rispetto al 2024, mentre la gestione finanziaria beneficia sia dell'aumento dei dividendi sia della riduzione degli oneri finanziari, legata al calo dell'indebitamento, determinando così un contributo positivo al risultato finale.



MISSIONE AZIENDALE:

Eccellenza, innovazione ed efficienza come leve per il miglioramento continuo nella gestione dei servizi, prestando particolare attenzione alla qualità dell'offerta ed alla creazione di valore sociale per tutti gli attori coinvolti.

L'azienda come volano per lo sviluppo del territorio tramite una stretta relazione con le istituzioni e gli utenti, nel rispetto dei principi della responsabilità sociale, creando valore per l'intera comunità e migliorandone così la qualità di vita attraverso la produzione di servizi affidabili, efficienti e vicini alle esigenze dell'utente.

I SISTEMA DEI VALORI AZIENDALI:

I valori che ispirano la condotta aziendale sono la trasparenza del suo operato; la responsabilità sociale intesa sia dalla prospettiva etica che da quella ambientale come parte integrante dei processi aziendali. Fondamentale è una comunicazione costante con gli utenti al fine di comprenderne le aspettative, sviluppando modalità di interazione e partecipazione, ed infine l'innovazione e il miglioramento continuo al fine di erogare servizi qualitativamente eccellenti.

ANALISI SWOT ASM SPA

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
○ Missione e Valori consolidati ○ Gestione In-house consolidata ○ Propensione all'innovazione tecnologica	○ Gestione operativa negativa (MOL) ○ Flussi finanziari operativi negativi ○ Rigidità dei processi ○ Perdita di know-how e competenze chiave
OPPORTUNITA'	MINACCE
○ Espansione del core business ○ Evoluzione verso la "Farmacia dei Servizi" ○ Ricambio generazionale ○ Creazione sinergie tra servizi	○ Pressione normativa stringente ○ Vincoli di spesa rigidi ○ Incertezza nei rinnovi contrattuali

La SWOT analisi evidenzia un'azienda impegnata in una **riorganizzazione profonda**, tesa a trasformare **le sinergie** tra le diverse unità operative in una leva per migliorare la qualità della vita dei cittadini, garantendo al contempo l'equilibrio di bilancio

OBIETTIVI STRATEGICI

Il contesto attuale vede ASM Rovigo impegnata a trasformare il modello in house da affidamento diretto a un sistema di **gestione per obiettivi monitorabili**, dove la permanenza del servizio all'interno dell'azienda dipende direttamente dal mantenimento di equilibri economici e standard qualitativi elevati. Gli obiettivi strategici definiti sono i seguenti:

OBIETTIVO STRATEGICO	Descrizione
OBS1: Miglioramento della qualità dei servizi	Rendere significativo il miglioramento della qualità dei servizi attraverso un'analisi approfondita delle aspettative degli utenti.
OBS2: Espansione dei servizi in gestione	Espandere l'offerta di servizi pubblici locali, mantenendo la gestione in-house, per rispondere meglio alle esigenze della comunità e diventare un punto di riferimento per i cittadini.
OBS3: Sostenibilità economico-finanziaria	Raggiungere la sostenibilità economico-finanziaria aziendale e di tutti i servizi erogati tenendo conto delle loro specificità.
OBS4: Comunicazione aziendale	Potenziare le attività di comunicazione per rafforzare il rapporto con i cittadini, ottimizzando le modalità di partecipazione e monitorando i loro bisogni e il livello di soddisfazione rispetto ai servizi offerti.
OBS5: Digitalizzazione e ottimizzazione dei processi aziendali	Digitalizzare i processi aziendali sfruttando le potenzialità dell'innovazione tecnologica, con l'obiettivo di aumentare l'efficienza interna e semplificare la comunicazione con i cittadini.
OBS6: Sviluppo organizzativo	Riprogettazione e ridefinizione delle strutture aziendali e delle loro modalità di funzionamento, potenziando le competenze del personale sia dal punto di vista amministrativo che tecnico.

SERVIZIO FARMACIE COMUNALI

OBIETTIVI OPERATIVI FARMACIE: Riepilogo

OBIETTIVO STRATEGICO	COD. OBIETTIVO OPERATIVO	OBIETTIVO OPERATIVO	Descrizione	ANNO DI ATTUAZIONE
OBS1: Miglioramento della qualità dei servizi	OBS1.1_Farm	Accrescere la visibilità e accessibilità	Rendere più visibili e accessibili delle farmacie.	2026-2028
	OBS1.2_Farm	Attività di manutenzione	Manutenzioni strutturali delle farmacie per una maggiore qualità del servizio.	2026-2028
OBS2: Espansione dei servizi di gestione	OBS2.1_Farm	Creazione di un servizio di consegna a domicilio	Progettazione di un nuovo servizio per il cliente, che prevede la consegna a domicilio di farmaci e parafarmaci.	2027-2028
	OBS2.2_Farm	Transizione verso la farmacia di servizi	Introduzione di servizi/prodotti per lo sviluppo verso la farmacia di servizi ove compatibile.	2026-2028
	OBS2.3_Farm	Transizione Farmacia 3 a presidio sanitario h24	Conversione del modello di apertura a servizio continuativo h24	2026-2028
OBS3: Sostenibilità economico-finanziaria	OBS3.1_Farm	Miglioramento politica acquisto	Attuazione accordo, avviando un percorso di collaborazione e ottimizzazione nell'acquisto di farmaci tramite piattaforma centralizzata.	2026-2028
OBS4: Comunicazione aziendale	OBS4.1_Farm	Sviluppo di attività promozionali per Categorie Specifiche	Lancio di attività di marketing con proposta di attività promozionali per categorie specifiche e convenzioni con strutture o organizzazioni.	2026-2028
OBS6: Sviluppo organizzativo	OBS6.1_Farm	Formazione in Marketing e Tecniche di Vendita	Sviluppo competenze di marketing e tecniche di vendita.	2026-2028



FARMACIE: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS1.1_Farm): Accrescere la visibilità e accessibilità

- **Potenziamento Farmacia 1:** Sostituzione della segnaletica luminosa con moderni sistemi a **tecnologia LED** e realizzazione di uno studio di posizionamento; l'investimento previsto per l'installazione dei poster-LED è di circa **15.000 euro**.

Obiettivo operativo (OBS1.2_Farm): Attività di Manutenzione

- **Efficienza e Qualità:** Attuazione di una serie di interventi strutturati per il mantenimento delle sedi, volti a garantire la massima efficienza operativa e la qualità del servizio offerto alla clientela.
- **Interventi Farmacia 4:** Rifacimento degli arredi della parte espositiva con un investimento di 11.000 euro e sostituzione della porta d'ingresso con una spesa stimata di circa 3.000 euro;
- **Manutenzione Farmacia 1:** Esecuzione dello spostamento della caldaia (importo in fase di quantificazione) e restyling della parte esterna;
- **Riqualificazione Estetica:** Per la Farmacia 1 sono previsti circa **3.500 euro** per l'installazione di nuove tende a capottina, oltre a un investimento per il risanamento e la tinteggiatura dei muri esterni.



FARMACIE: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS2.1_Farm): Creazione di servizio di consegna a domicilio

- **Finalità e Solidarietà:** Il progetto è finalizzato a introdurre un nuovo servizio per i clienti nelle zone del capoluogo, rivolto alla collettività della cittadinanza, e al contempo di creare un servizio di «farmacia solidale» che prenda in considerazione persone affette da difficoltà di deambulazione o patologie in fasce deboli, impossibilitate o limitate nel recarsi autonomamente nei punti vendita per l'approvvigionamento di farmaci.
- **Modello Operativo:** Il progetto prevederà l'attivazione del servizio, con un fornitore esterno, tramite app o sito che governerà tutto il processo, della gestione nella ricezioni di richieste di ordinazione dei farmaci. L'azienda quindi esternalizza interamente la gestione di tale servizio : dalla ricezione dell'ordine in piattaforma. Il costo del trasporto sarà a carico dell'utente finale, mentre per le **fasce deboli** il costo sarà a carico dell'azienda.
- **Sostenibilità Economica:**
 - Il costo di attivazione per il primo anno è di **8.750 euro** (1.750 € per singola farmacia), mentre per il mantenimento degli anni successivi la spesa prevista scende a **8.000 euro annui** complessivi. La tariffa di consegna è di **4 euro** a carico dell'utente, ma l'azienda prevede un impegno di circa **4.000-5.000 euro annui** per assumere interamente il costo del trasporto a favore delle categorie più fragili.
 - Sono previsti circa di **15.000 euro annui** per una campagna informativa dedicata, e formazione e marketing.
 - Nel piano piano industriale si prevede di raggiungere il punto di pareggio nei primi anni di attivazione, il punto di pareggio in termini di fatturato è pari a circa **78.000 euro annui**.



FARMACIE: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS2.2_Farm): Transizione verso la farmacia di servizi tramite l'evoluzione offerta

- L'iniziativa prevede l'introduzione e l'ampliamento dei servizi di telemedicina e telecardiologia nelle Farmacie 1, 3 ed il dispensario farmaceutico di Borsea, con l'obiettivo di trasformarle in punti di riferimento non solo per la vendita al dettaglio, ma anche per l'erogazione di servizi sanitari a supporto della clientela e dei cittadini.
- Attualmente, alcuni servizi di base sono già attivi, ma si intende potenziarli includendo nuove prestazioni come:
 - Test di autoanalisi, screening colon-retto, test per la misurazione di emoglobina, creatinina, ecc.;
 - servizi di telemedicina, come esecuzione di ECG, Holter pressorio e cardiaco, spirometria;
 - Monitoraggio dell'aderenza terapeutica e ricognizione dei farmaci;
 - Servizi amministrativi, quali prenotazioni esami (CUP), scelta del medico, ecc.
- Per garantire l'efficacia di questi servizi, sarà necessaria una formazione specifica per il personale, coinvolgendo due unità per ciascuna farmacia. . Relativamente alle apparecchiature, sarà possibile usufruire delle opzioni di noleggio offerte dal mercato o ne valuterà l'acquisto.

...continua



FARMACIE: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS2.2_Farm): Transizione verso la farmacia di servizi tramite l'evoluzione offerta

- Per tale obiettivo sarà necessario una ristrutturazione radicale dei locali, come per Farmacia 3, o interventi parziali circa arredo locali, zona vendita e zona servizi, per le Farmacie 5 e 1.
 - **Ristrutturazione Farmacia 3:** Esecuzione di un intervento di ristrutturazione radicale dei locali per renderli idonei alle nuove attività sanitarie, con un investimento stimato di circa **65.000 euro**;
 - **Upgrade Farmacia 1:** Modifica degli arredi con allargamento della parte espositiva al piano terra e creazione di una zona servizi al piano superiore, per un impegno economico di **16.500 euro**;
 - **Interventi Farmacie 2** ed il dispensario farmaceutico di Borsea: Stanziamento di **5.000 euro** per l'acquisto di un distributore di profilattici presso la sede F2 e di **2.500 euro** per l'adeguamento dell'arredo dei locali del dispensario;
- **Dotazione iniziale:** Acquisto iniziale di una prima dotazione di dispositivi per un valore di 12.000 euro. Implementazione di un modello basato sulla gestione condivisa delle apparecchiature per i servizi alla persona (tra le diverse sedi finalizzato a massimizzare l'utilizzo delle tecnologie, accelerare i tempi di ammortamento ed evitare il sottoutilizzo);
- **Formazione e Supporto:** Programma di formazione specifica per due unità di personale per ogni farmacia e integrazione di servizi amministrativi (CUP, scelta del medico), utilizzando apparecchiature acquisite tramite le opzioni di noleggio offerte da CE.
- Per svolgere tale attività, in occasione di un'eventuale risposta positiva della cittadinanza, sarà necessario il potenziamento personale dedicato.



FARMACIE: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS2.3_Farm): Transizione Farmacia 3 a presidio sanitario H24

- **Apertura continuativa:** Conversione dell'attuale modello di apertura della Farmacia 3 da turnazione a servizio attivo **24 ore su 24**.
- **Continuità assistenziale:** Rafforzamento del ruolo della farmacia come presidio sanitario di riferimento territoriale per garantire supporto costante alla popolazione.
- **Punto di riferimento certo:** Ottimizzazione dei flussi di utenza attraverso l'individuazione di una sede sempre accessibile, indipendentemente dalla turnazione delle altre farmacie del territorio.
- **Impatto economico:** I dettagli relativi ai costi e alla sostenibilità finanziaria dell'operazione sono attualmente in fase di definizione.
- **Sostenibilità economica:** Per prudenza l'impatto è stato considerato neutro, in quanto tale attività genererà anche dei costi (personale e utenze ad esempio); la marginalità è stata considerata pari all'aumento di costi, assicurando così uno scenario di equilibrio



FARMACIE: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS3.1_Farm): Miglioramento politica acquisto

- Attuazione di accordi di collaborazione con partner per l'ottimizzazione della politica di acquisto dei farmaci tramite una piattaforma centralizzata, nonché la partecipazione a gare di acquisto con altre farmacie.
- In considerazione di ciò, si sta valutando la possibile riorganizzazione del magazzino delle farmacie alla luce di una migliore politica degli acquisti centralizzati.
- **Scenario Organizzativo:** in considerazione del pensionamento di uno dei magazziniere l'azienda intende **sostituire della figura del magazziniere con un Responsabile Acquisti** dedicato. Questa scelta mira a evolvere la gestione aziendale, passando da una funzione puramente logistica a una politica di acquisto strategica e proattiva;
- L'obiettivo principale è quello di focalizzare la politica degli approvvigionamenti su specifiche categorie merceologiche e tecniche di vendita, con l'obiettivo di raggiungere una **marginalità elevata**



FARMACIE: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS4.1_Farm): Sviluppo di attività promozionali per Categorie Specifiche

- **Targeting e Marginalità:** Lancio di campagne marketing e promozioni stagionali (primavera, estate, inverno) focalizzate su igiene orale, integratori, solari e prodotti SOP/OTC, con l'obiettivo di migliorare la **marginalità**;
- **Sviluppo Competenze:** Questo sarà accompagnata da un potenziamento delle tecniche di vendita e delle capacità di marketing del personale, finalizzato ad accrescere i ricavi delle singole fasce stagionali e promuovere i nuovi servizi.
- **Integrazione Strategica:** Coordinamento delle attività di marketing con le promozioni stagionali e con il nuovo servizio di consegna a domicilio, al fine di massimizzare l'incremento dei ricavi;
- L'attività è strutturata per generare un **incremento di fatturato aggiuntivo di 100.000 euro** nel medio/lungo termine, con attuazione prevista nel biennio **2026-2028**.



FARMACIE: OBIETTIVI OPERATIVI

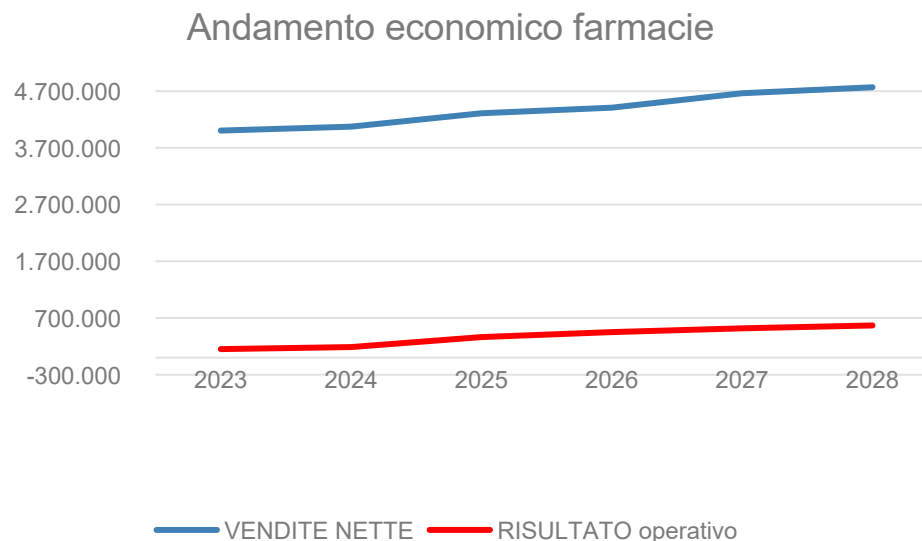
Obiettivo operativo (OBS6.1_Farm): Formazione in Marketing e Tecniche di Vendita

- **Finalità Strategica:** Potenziare le competenze del personale per supportare la transizione delle farmacie verso la farmacia di servizio;
- **Pilastri dell'Attività:**
 - ✓ *Sviluppo Competenze:* Implementazione di programmi di formazione specialistica, in linea con altri obiettivi, in marketing e tecniche di vendita per massimizzare i ricavi delle fasce stagionali (Primavera, Estate, Inverno); per promuovere e gestire i nuovi servizi di "Farmacia dei Servizi" (telemedicina).
 - ✓ *Approccio Proattivo:* Evoluzione del ruolo del personale verso una politica di vendita strategica, focalizzata su categorie merceologiche specifiche (generici, igiene orale, integratori, solari)
- L'attività è strettamente coordinata con lo sviluppo di campagne promozionali e convenzioni (OBS4.1_Farm).

FARMACIE: CONTO ECONOMICO PROSPETTICO

ASM Rovigo SPA	2023	%	2024	%	2025	%	Ipotesi 2026	%	Ipotesi 2027	%	Ipotesi 2028	%
Conto Economico												
vendita farmaci contanti	2.310.536 €	58%	2.377.335 €	58%	2.471.246,72 €	58%	2.545.384,12 €	58%	2.695.561,78 €	58%	2.757.020,59 €	58%
vendita farmaci fatt.altri	5.086 €	0%	3.860 €	0%	4.215 €	0%	4.340,96 €	0%	4.597,07 €	0%	4.701,89 €	0%
vendita farmaci fatt.SSN	7.167 €	0%	7.948 €	0%	10.522 €	0%	10.837,65 €	0%	11.477,07 €	0%	11.738,75 €	0%
vendita farmaci SSN (netto sconto)	1.209.777 €	30%	1.236.556 €	30%	1.350.595 €	31%	1.391.113,10 €	32%	1.473.188,77 €	32%	1.506.777,47 €	32%
vendita farmaci tickets	325.447 €	8%	330.825 €	8%	336.529 €	8%	346.624,63 €	8%	367.075,49 €	8%	375.444,81 €	8%
Altri ricavi	146.424 €	4%	116.469 €	3%	135.501,47 €	3%	109.786,36 €	2%	110.858,66 €	2%	111.941,68 €	2%
VENDETE NETTE	4.004.437 €	100%	4.072.994 €	100%	4.308.608,71 €	100%	4.408.086,82 €	100%	4.662.758,84 €	100%	4.767.625,19 €	100%
rimanenze iniziali	232.230 €	6%	230.270 €	6%	223.391 €	10%	312.388,75 €	7%	312.388,75 €	7%	312.388,75 €	7%
acquisto farmaco e parafarmaco	2.475.123 €	62%	2.515.080 €	62%	2.714.969 €	66%	2.654.200,53 €	60%	2.799.418,61 €	60%	2.851.606,15 €	60%
rimanenze	- 229.915 €	-6%	- 223.391 €	-5%	- 312.389 €	-14%	- 312.388,75 €	-7%	- 312.388,75 €	-7%	- 312.388,75 €	-7%
COSTO DEL VENDUTO	2.477.438 €	62%	2.521.959 €	62%	2.625.971 €	62%	2.654.201 €	60%	2.799.419 €	60%	2.851.606 €	60%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	1.526.999 €	38%	1.551.035 €	38%	1.682.637 €	38%	1.753.886 €	40%	1.863.340 €	40%	1.916.019 €	40%
Costo del lavoro	997.406 €	25%	993.821 €	24%	978.887 €	22%	960.074	0	969.675	21%	979.371	21%
Manutenzione	72.227 €	2%	61.573 €	2%	60.854 €	2%	57.469	0	57.154	1%	57.154	1%
Assicurazioni	20.782 €	1%	17.565 €	0%	8.780 €	0%	17.213	0	16.862	0%	16.862	0%
Consulenze	16.888 €	0%	16.518 €	0%	18.161 €	0%	10.448	0	10.235	0%	10.235	0%
Utenze	42.538 €	1%	45.492 €	1%	46.250 €	1%	49.048	0	50.825	1%	49.937	1%
Servizi vari generici	112.448 €	3%	93.358 €	2%	91.840 €	2%	84.564	0	110.629	2%	110.879	2%
Servizi vari specifici	3.622 €	0%	4.584 €	0%	4.364 €	0%	4.744	0	4.647	0%	4.647	0%
Servizi organi societari	- €	0%	- €	0%	- €	0%	-	#	-	0%	-	0%
Costi godimento beni di terzi	22.034 €	1%	10.557 €	0%	10.523 €	0%	12.104	0	12.161	0%	12.262	0%
Imposte e tasse	11.995 €	0%	12.043 €	0%	13.171 €	0%	11.843	0	11.742	0%	11.793	0%
Oneri diversi	15.179 €	0%	12.872 €	0%	6.713 €	0%	4.119	0	4.096	0%	4.096	0%
Beni di consumo non destinati a rivendita	15.998 €	0%	11.452 €	0%	8.994 €	0%	9.294	0	9.125	0%	9.125	0%
Ammortamenti	44.370 €	1%	83.717 €	2%	71.537 €	2%	82.632	0	88.975	2%	81.684	2%
COSTI FISSI	1.375.484 €	34%	1.363.550 €	33%	1.320.073 €	31%	1.303.552	0	1.346.127	29%	1.348.044 €	28%
MARGINE OPERATIVO LORDO	151.515 €	4%	187.485 €	5%	362.564 €	7%	450.334	0	517.213	11%	567.975 €	12%
RISULTATO AREA FINANZIARIA	- 4 €	0%	- 86 €	0%	- 69 €	0%	- 4	- 0	- 4	0%	- 4	0%
RISULTATO AREA STRAORDINARIA	- €		- €	0%	- €	0%	-	#	-	0%	-	0%
RISULTATO OPERATIVO	151.511 €	4%	187.399 €	5%	362.495 €	7%	450.331 €	10%	517.210 €	11%	567.971 €	12%

FARMACIE: CONTO ECONOMICO PROSPETTICO



- Le vendite nette passeranno da 4 milioni a 4,8 milioni di euro (+20%). L'incremento sarà sostenuto dagli investimenti e dall'evoluzione in "Farmacia dei Servizi".
- Il miglioramento del margine di contribuzione (che raggiunge il 40% nel 2026) è il risultato diretto della nuova politica degli acquisti centralizzata, che ottimizza i costi del venduto e stabilizza la gestione operativa.

SERVIZIO VERDE PUBBLICO



OBIETTIVI OPERATIVI VERDE PUBBLICO: Riepilogo

OBIETTIVO STRATEGICO	COD. OBIETTIVO OPERATIVO	OBIETTIVO OPERATIVO	Descrizione	ANNO DI ATTUAZIONE
OBS1: Miglioramento della qualità dei servizi	OBS1.1_VP	Riqualficazione e valorizzazione delle aree verdi urbane	Incrementare la qualità e il decoro delle aree verdi urbane, garantendo una gestione manutentiva efficiente e continuativa	2026-2028
OBS1: Miglioramento della qualità dei servizi	OBS1.2_VP	Ottimizzare la manutenzione del verde pubblico	Migliorare il controllo, la pianificazione e la tracciabilità delle attività di manutenzione del verde pubblico attraverso l'introduzione di un sistema gestionale dedicato.	2026-2028
OBS3: Sostenibilità economico-finanziaria	OBS3.1_VP	Revisione del contratto di servizio	La revisione delle condizioni economiche e tecnico-operative del contratto, finalizzata a garantire maggiore sostenibilità.	2026
	OBS3.2_VP	Revisione appalto di servizio	Revisione dell'attuale gara di appalto per la manutenzione del verde, con progressiva internalizzazione di parte delle attività di manutenzione ordinaria.	2026-2027
OBS5: Informatizzazione dei processi aziendali	OBS5.1_VP	Implementazione di una Piattaforma Digitale per la Segnalazione delle Problematiche	Introduzione di un software dedicato alla gestione delle attività in grado di supportare la pianificazione, l'assegnazione e il monitoraggio.	2026-2028
OBS6: Sviluppo organizzativo	OBS6.1_VP	Ottimizzazione delle Unità Operative	Migliorare l'efficienza operativa del servizio di gestione attraverso l'ottimizzazione delle unità operative e la standardizzazione delle mansioni.	2026-2028



VERDE PUBBLICO: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS1.1_VP): Riqualificazione e valorizzazione delle aree verdi urbane

- **Progettazione qualificata e mirata:** Sviluppo di progetti di riqualificazione per aiuole, rotatorie e aree gioco basati su criteri di funzionalità, sostenibilità e impatto estetico; Introduzione di soluzioni progettuali a bassa manutenzione (specie vegetali resistenti, sistemi di irrigazione efficienti, materiali durevoli); Valorizzazione delle principali direttrici urbane e dei punti di maggiore visibilità (ingressi città, snodi viari, aree centrali)
- **Realizzazione diretta e controllo della qualità** Affidamento prioritario delle realizzazioni ad ASM, garantendo coerenza tra progettazione e manutenzione futura; Standardizzazione delle modalità operative per assicurare qualità esecutiva uniforme; Monitoraggio tecnico degli interventi con verifica finale delle opere realizzate
- **Gestione manutentiva programmata e continuativa:** Implementazione di un piano manutentivo programmato per ogni area riqualificata; Utilizzo di strumenti gestionali per tracciare interventi, tempistiche e costi (sfalci, potature, pulizie); Riduzione degli interventi straordinari grazie a una manutenzione ordinaria più efficiente
- **Miglioramento della fruibilità e della sicurezza:** Riqualificazione delle aree gioco con attrezzature moderne e sicure; Miglioramento dell'accessibilità (percorsi, illuminazione, segnaletica) ; Incremento della vivibilità degli spazi per famiglie, giovani e anziani
- **Impatto sul decoro urbano e percezione dei cittadini:** Miglioramento dell'immagine complessiva della città attraverso interventi visibili e curati; Riduzione delle situazioni di degrado e abbandono; Comunicazione ai cittadini degli interventi realizzati per aumentare la percezione del valore del servizio



VERDE PUBBLICO: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS1.2_VP): Ottimizzare la manutenzione del verde pubblico

- **Pianificazione strutturata delle attività ordinarie:** Definizione di un calendario annuale e stagionale degli interventi (sfalci, potatura siepi, pulizia aree verdi, cigli stradali); Suddivisione del territorio in zone operative omogenee per ottimizzare tempi e risorse; Programmazione degli interventi in base a priorità, intensità di utilizzo delle aree e caratteristiche agronomiche.
- **Standardizzazione delle modalità operative:** Definizione di procedure operative condivise per ogni tipologia di intervento; Uniformità nei livelli qualitativi attesi (taglio erba, pulizia, rifinitura, ecc.).
- **Miglioramento del controllo e del coordinamento:** Introduzione di sistemi di verifica interna sull'esecuzione delle attività programmate; Definizione di momenti periodici di coordinamento tra responsabili e squadre operative; Monitoraggio del rispetto dei tempi e delle priorità stabilite.
- **Tracciabilità delle attività svolte:** Registrazione delle attività effettuate per ciascuna area verde; Creazione di uno storico degli interventi per migliorare la programmazione futura; Maggiore trasparenza interna nella gestione delle risorse e delle attività.
- **Ottimizzazione dell'impiego delle risorse:** Migliore organizzazione delle squadre operative in funzione delle esigenze territoriali; Riduzione dei tempi morti e degli spostamenti non necessari; Integrazione operativa con altre unità aziendali già formate.
- **Miglioramento della qualità percepita del servizio:** Maggiore regolarità degli interventi sul territorio; Riduzione delle situazioni di degrado legate a ritardi o mancanza di programmazione; Aumento dell'affidabilità del servizio nei confronti dei cittadini.



VERDE PUBBLICO: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS3.1_VP): Revisione del contratto di servizio

- **Ridefinizione delle prestazioni e dei livelli di servizio:** Analisi puntuale delle attività attualmente previste (sfalci, manutenzione siepi, pulizia aree verdi, gestione cigli stradali, ecc.); Definizione chiara dei livelli qualitativi attesi per ciascuna prestazione; Distinzione tra interventi essenziali e interventi migliorativi, in funzione delle risorse disponibili.
- **Allineamento dei corrispettivi ai costi reali del servizio:** Revisione del valore economico del contratto sulla base dei costi effettivi sostenuti (personale, mezzi, materiali, organizzazione); Superamento di eventuali sottostime che generano squilibri gestionali; Introduzione di criteri trasparenti per l'aggiornamento periodico dei corrispettivi.
- **Miglioramento della struttura tecnico-operativa del contratto:** Definizione puntuale delle responsabilità tra Comune e ASM (programmazione, esecuzione, controllo); Chiarezza nelle procedure autorizzative e nei flussi operativi; Eliminazione di ambiguità che rallentano l'esecuzione degli interventi.
- **Introduzione di strumenti di controllo e verifica:** Definizione di indicatori di performance legati alla qualità e alla tempestività del servizio; Attivazione di momenti periodici di verifica tra le parti; Collegamento tra risultati ottenuti e valutazione del servizio.
- **Sostenibilità economica e programmabilità nel medio periodo:** Definizione di un quadro economico stabile che consenta ad ASM una pianificazione efficiente delle risorse; Riduzione del ricorso a interventi emergenziali e straordinari; Maggiore prevedibilità della spesa per l'Amministrazione comunale.
- **Integrazione con gli obiettivi di sviluppo del servizio:** Allineamento del contratto con gli obiettivi di miglioramento del verde urbano e del decoro cittadino; Possibilità di includere progressivamente nuove aree o servizi in modo sostenibile.



VERDE PUBBLICO: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS3.2_VP): Riorganizzazione del servizio tramite modifica dell'appalto in essere

- **Analisi dell'attuale modello di gestione:** Valutazione delle attività attualmente affidate in appalto (tipologie, frequenze, costi, qualità); Individuazione delle criticità operative (tempi di intervento, standard qualitativi, rigidità contrattuali); Confronto tra costi esterni e costi potenziali di gestione interna.
- **Individuazione delle attività da internalizzare:** Selezione delle attività ordinarie più ripetitive e programmabili (es. sfalci, manutenzione base, pulizia aree verdi); Valutazione della sostenibilità organizzativa interna (personale, mezzi, competenze); Definizione di un perimetro chiaro tra attività interne ed esternalizzate.
- **Rimodulazione dell'appalto esistente:** Revisione delle prestazioni oggetto di gara, riducendo il perimetro delle attività affidate all'esterno; Adeguamento dei capitolati tecnici in funzione del nuovo assetto organizzativo; Introduzione di maggiore flessibilità contrattuale per adattarsi alle esigenze operative.
- **Potenziamento dell'organizzazione interna:** Riorganizzazione delle squadre operative per la gestione diretta delle attività internalizzate; Ottimizzazione dell'utilizzo del personale e integrazione con altre unità aziendali; Miglioramento della programmazione delle attività per garantire continuità operativa
- **Miglioramento del controllo e della qualità del servizio:** Maggiore supervisione diretta sulle attività svolte internamente; Possibilità di interventi più rapidi e flessibili sul territorio; Uniformità degli standard qualitativi nelle diverse aree urbane.



VERDE PUBBLICO: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS3.2_VP): Riorganizzazione del servizio tramite modifica dell'appalto in essere

- **Ottimizzazione dei costi complessivi:** Riduzione dei costi legati all'affidamento esterno per le attività più standardizzate; Migliore utilizzo delle risorse aziendali già disponibili; Contenimento dei costi nel medio periodo attraverso una gestione più efficiente.
- **Implementazione graduale e monitoraggio:** Introduzione progressiva dell'internalizzazione per fasi, evitando discontinuità nel servizio; Monitoraggio continuo dei risultati in termini di costi, tempi e qualità; Possibilità di correggere il modello organizzativo in base ai risultati ottenuti.
- **Integrazione con l'organizzazione aziendale:** Allineamento del sistema gestionale con la struttura operativa esistente; Supporto alle attività di coordinamento tra responsabili e squadre; Miglioramento della comunicazione interna.
- **Introduzione graduale e formazione del personale:** Avvio del sistema per fasi, partendo da alcune aree o attività pilota; Formazione del personale operativo e dei responsabili; Accompagnamento al cambiamento per garantire un utilizzo efficace dello strumento.



VERDE PUBBLICO: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS5.1_VP): Implementazione di un sistema gestionale con digitalizzazione dei processi operativi

- **Definizione e strutturazione dei processi operativi:** Mappatura delle attività ordinarie (sfalci, siepi, pulizie, cigli stradali) e delle relative modalità di esecuzione; Definizione di flussi operativi chiari: pianificazione → assegnazione → esecuzione → verifica; Individuazione delle responsabilità per ogni fase del processo.
- **Pianificazione centralizzata delle attività:** Programmazione delle attività su base territoriale (zone, aree, priorità); Definizione di calendari operativi aggiornabili in tempo reale; Possibilità di riorganizzare rapidamente gli interventi in base a esigenze contingenti.
- **Assegnazione strutturata delle attività:** Distribuzione delle attività alle squadre operative in modo chiaro e tracciabile; Definizione di tempi, modalità e priorità di intervento; Migliore coordinamento tra le diverse unità operative.
- **Monitoraggio e controllo in tempo reale:** Verifica dello stato di avanzamento delle attività (programmate, in corso, completate); Individuazione tempestiva di ritardi o criticità operative; Supporto al coordinamento operativo e decisionale.
- **Tracciabilità digitale delle attività svolte:** Registrazione degli interventi effettuati su ogni area verde; Creazione di uno storico consultabile per area, tipologia e frequenza di intervento; Maggiore trasparenza interna e possibilità di rendicontazione verso l'Amministrazione.
- **Supporto alla valutazione delle performance:** Raccolta dati utili per analizzare produttività e qualità del servizio; Misurazione dei tempi di intervento e del rispetto della programmazione; Base informativa per eventuali miglioramenti organizzativi.



VERDE PUBBLICO: OBIETTIVI OPERATIVI

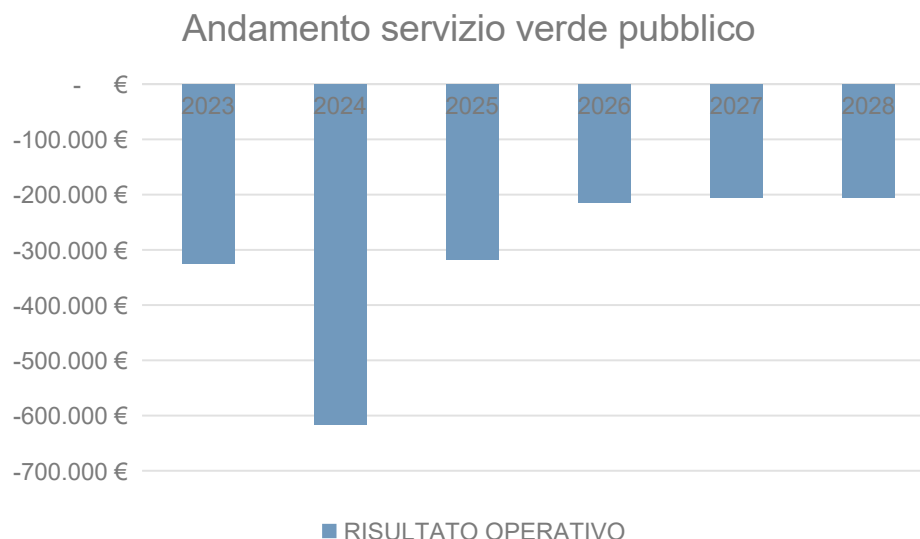
Obiettivo operativo (OBS6.1_VP): Ottimizzazione delle Unità Operative

- **Riorganizzazione delle unità operative:** Ridefinizione delle squadre di lavoro in base a criteri di efficienza territoriale (zone omogenee); Assegnazione chiara delle aree di competenza e delle responsabilità operative; Miglioramento della distribuzione delle risorse in funzione dei carichi di lavoro.
- **Standardizzazione delle mansioni e delle procedure:** Definizione di mansioni operative chiare per ciascun ruolo; Introduzione di procedure condivise per le principali attività (sfalci, rifiniture, pulizie, manutenzione base); Uniformità nei livelli qualitativi richiesti.
- **Valorizzazione delle competenze del personale:** Individuazione delle competenze specifiche presenti nelle squadre (esperienza, specializzazioni, capacità operative); Assegnazione delle attività in base alle competenze e non solo alla disponibilità; Possibilità di crescita professionale attraverso formazione mirata.
- **Miglioramento del coordinamento operativo:** Rafforzamento del ruolo dei responsabili di squadra o di area; Introduzione di momenti di confronto operativo periodico; Migliore comunicazione tra livelli organizzativi.
- **Ottimizzazione dei tempi e della produttività:** Riduzione dei tempi morti e degli spostamenti non necessari; Pianificazione delle attività in modo coerente con la distribuzione territoriale; Migliore utilizzo delle giornate lavorative e delle risorse disponibili.
- **Integrazione con altre unità aziendali:** Coinvolgimento di personale proveniente da altri settori aziendali con adeguata formazione; Creazione di sinergie operative per attività compatibili; Maggiore flessibilità nella gestione dei picchi di lavoro.

VERDE PUBBLICO: CONTO ECONOMICO PROSPETTICO

ASM Rovigo SPA	2023	%	2024	%	2025	%	Ipotesi 2026	%	Ipotesi 2027	%	Ipotesi 2028	%
Conto Economico												
A) Produzione dell'esercizio												
Ricavi da prestazioni	776.637 €	100%	658.874 €	95%	846.118 €	100%	667.541 €	100%	667.541 €	100%	667.541 €	100%
Altri ricavi	48 €	0%	33.069 €	5%	1.197 €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
TOTALE A	776.684 €	100%	691.942 €	100%	847.315 €	100%	667.541 €	100%	667.541 €	100%	667.541 €	100%
B) Costi della produzione												
Rimanenze iniziali	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Acquisti	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Rimanenze finali	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Manutenzione	6.133 €	1%	2.741 €	0%	5.597 €	1%	3.916 €	1%	3.177 €	0%	3.327 €	0%
Assicurazioni	11.100 €	1%	10.678 €	2%	2.625 €	0%	10.832 €	2%	10.940 €	2%	11.050 €	2%
Consulenze	12.909 €	2%	24.090 €	3%	13.510 €	2%	17.298 €	3%	19.173 €	3%	17.534 €	3%
Utenze	3.685 €	0%	5.066 €	1%	5.197 €	1%	5.000 €	1%	5.050 €	1%	5.101 €	1%
Servizi vari generici	8.172 €	1%	5.325 €	1%	5.188 €	1%	4.008 €	1%	4.051 €	1%	4.093 €	1%
Servizi vari specifici	812.459 €	105%	1.022.177 €	148%	905.377 €	107%	688.000 €	103%	688.000 €	103%	688.000 €	103%
Servizi organi societari	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Costi godimento beni di terzi	- €	0%	130 €	0%	1.592 €	0%	1.500 €	0%	1.500 €	0%	1.500 €	0%
Imposte e tasse	1.544 €	0%	349 €	0%	360 €	0%	500 €	0%	500 €	0%	500 €	0%
Oneri diversi	608 €	0%	126 €	0%	595 €	0%	543 €	0%	543 €	0%	543 €	0%
Beni di consumo non destinati a rivendita	11.667 €	2%	7.755 €	1%	9.248 €	1%	8.101 €	1%	8.172 €	1%	8.244 €	1%
TOTALE B	868.276 €	112%	1.078.437 €	156%	949.288 €	112%	739.699 €	111%	741.107 €	111%	739.892 €	111%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	- 91.592 €	-12%	- 386.495 €	-56%	- 101.972 €	-12%	- 72.158 €	-11%	- 73.566 €	-11%	- 72.351 €	-11%
C) Costo del lavoro	213.446 €	27%	222.750 €	32%	207.360 €	24%	136.302 €	20%	129.701 €	19%	130.998 €	20%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	- 305.038 €	-39%	- 609.245 €	-88%	- 309.333 €	-37%	- 208.460 €	-31%	- 203.267 €	-30%	- 203.348 €	-30%
D) Accantonamenti e ammortamenti	19.698 €	3%	7.659 €	1%	8.255 €	1%	5.156 €	1%	1.192 €	0%	1.192 €	0%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	- 324.735 €	-42%	- 616.904 €	-89%	- 317.587 €	-37%	- 213.616 €	-32%	- 204.459 €	-31%	- 204.540 €	-31%
E) Saldo gestione finanziaria	1 €	0%	2 €	0%	3 €	0%	0 €	0%	0 €	0%	0 €	0%
F) Saldo gestione straordinaria	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
RISULTATO OPERATIVO	- 324.735 €	-42%	- 616.906 €	-89%	- 317.591 €	-37%	- 213.616 €	-32%	- 204.459 €	-31%	- 204.541 €	-31%

VERDE PUBBLICO: CONTO ECONOMICO PROSPETTICO



- Sebbene il servizio presenti risultati negativi lungo tutto l'arco del piano, si osserva un trend di miglioramento a partire dal 2025
- Il "Risultato prima delle imposte" passa dal picco negativo di circa -616.000 € (2024) a circa -204.000 € nel 2028, con un recupero dell'efficienza di quasi il 67%.
- Il miglioramento è trainato dall'ipotesi di revisione del contratto di servizio prevista, volta a rendere il corrispettivo più sostenibile per l'azienda ottimizzando le condizioni economiche.
- Inoltre, riguardo alla sostenibilità della gestione degli affidamenti, con particolare riferimento alla potatura, il Piano Industriale 2026-2028 delinea una strategia basata sull'efficienza operativa e sul riequilibrio economico volta a rispettare l'impegno contrattuale.
- La strategia prevede la revisione degli appalti per identificare attività da gestire con risorse interne. Tra queste, l'internalizzazione del diserbo meccanico e della cura del verde nei condomini comunali genererà risparmi per circa 50.000 € annui.

SERVIZIO AFFISSIONI



OBIETTIVI OPERATIVI AFFISSIONI: Riepilogo

OBIETTIVO STRATEGICO	COD. OBIETTIVO OPERATIVO	OBIETTIVO OPERATIVO	Descrizione	ANNO DI ATTUAZIONE
OBS1: Miglioramento della qualità dei servizi	OBS1.1_Aff	Efficienza censimento	L'obiettivo di ottimizzare l'efficienza nel censimento delle affissioni, sia regolari che irregolari.	2026-2028
OBS3: Sostenibilità economico-finanziaria	OBS3.1_Aff	Recupero crediti	Ottimizzare le attività di recupero crediti.	2026
OBS6: Sviluppo organizzativo	OBS6.1_Aff	Autonomia gestionale	Implementazione di un programma di formazione specialistica per gli operatori di affissioni, volto a garantire una maggiore autonomia operativa.	2026-2028
OBS6: Sviluppo organizzativo	OBS6.2_Aff	Ottimizzazione delle Unità Operative	Ottimizzazione e uniformità delle mansioni nel servizio di Verde Pubblico con altre unità operative.	2026 - 2028



SERVIZIO AFFISSIONI: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS1.1_Aff): Efficienza censimento

- **Monitoraggio del Territorio:** Completamento dell'ottimizzazione del censimento per le affissioni regolari e irregolari; l'attività segue un **ciclo quinquennale** rinnovato sistematicamente per garantire un presidio costante del territorio.
- Il prossimo censimento si concentrerà prioritariamente sulle nuove attività insediate in tutto il territorio comunale, con l'obiettivo di incrementare il gettito fiscale e le entrate tributarie grazie all'emersione di nuove utenze.
- L'impatto economico derivante dall'emersione di nuove utenze non è ancora pienamente quantificabile, ma si prevede un incremento del gettito fiscale e delle entrate tributarie, supportato dall'effetto di maggiore visibilità.
- **Andamento Ricavi:** Per prudenza nel triennio di riferimento si stima un flusso di entrate complessivo in linea con lo storico aziendale.



SERVIZIO AFFISSIONI: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS3.1_Aff e OBS6.1_Aff): Recupero crediti e Autonomia gestionale

- **Recupero Crediti:** Ottimizzazione delle procedure di riscossione attraverso una specifica convenzione con l'Agenzia delle Entrate, integrando l'uso di misure coattive per massimizzare l'efficacia del recupero.
- **Andamento Economico:** L'impatto delle attività di recupero crediti, che beneficeranno delle risultanze del censimento, è previsto in linea con i volumi degli ultimi anni.
- **Programma di Formazione:** Implementazione di percorsi formativi specialistici per gli operatori del servizio affissioni, con l'obiettivo di garantire una maggiore autonomia operativa.



SERVIZIO AFFISSIONI: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS6.2_Aff): Ottimizzazione delle Unità Operative

- **Sinergia tra Servizi:** Sviluppo di una collaborazione sempre più integrata nella gestione del personale tra i servizi di Verde Pubblico e Affissioni, con l'obiettivo di elevare l'efficienza gestionale dell'intera struttura aziendale.
- **Efficientamento dei Costi:** Il servizio affissioni trarrà un beneficio economico diretto attraverso una **riduzione dei costi del personale**, derivante dalla riallocazione delle unità operative verso le attività di gestione del verde pubblico.
- **Uniformità delle Mansioni:** Implementazione di un modello organizzativo basato sull'uniformità e sull'ottimizzazione delle mansioni tra le diverse unità, garantendo una maggiore flessibilità operativa.

SERVIZIO AFFISSIONI: CONTO ECONOMICO PROSPETTICO

ASM Rovigo SPA	2023	%	2024	%	2025	%	Ipotesi 2026	%	Ipotesi 2027	%	Ipotesi 2028	%
Conto Economico												
A) Produzione dell'esercizio												
Ricavi da prestazioni	291.997 €	99%	308.776 €	99%	288.071 €	100%	315.439 €	100%	317.829 €	100%	320.726 €	100%
Altri ricavi	1.761 €	1%	3.362 €	1%	565 €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
TOTALE A	293.758 €	100%	312.137 €	100%	288.636 €	100%	315.439 €	100%	317.829 €	100%	320.726 €	100%
B) Costi della produzione												
Manutenzione	11.866 €	4%	3.758 €	1%	6.008 €	2%	4.707 €	1%	5.438 €	2%	5.063 €	2%
Assicurazioni	2.657 €	1%	1.881 €	1%	1.557 €	1%	1.881 €	1%	1.881 €	1%	1.881 €	1%
Consulenze	17.845 €	6%	14.815 €	5%	11.123 €	4%	15.712 €	5%	15.343 €	5%	15.389 €	5%
Utenze	316 €	0%	57 €	0%	55 €	0%	54 €	0%	53 €	0%	54 €	0%
Servizi vari generici	41.793 €	14%	31.343 €	10%	31.681 €	11%	29.672 €	9%	29.069 €	9%	29.068 €	9%
Servizi vari specifici	700 €	0%	2.880 €	1%	- €	0%	1.470 €	0%	1.440 €	0%	1.440 €	0%
Servizi organi societari	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Costi godimento beni di terzi	123 €	0%	120 €	0%	120 €	0%	157 €	0%	154 €	0%	154 €	0%
Imposte e tasse	342 €	0%	2.731 €	1%	415 €	0%	2.982 €	1%	3.107 €	1%	3.045 €	1%
Oneri diversi	1.751 €	1%	35.407 €	11%	120 €	0%	135 €	0%	133 €	0%	133 €	0%
Beni di consumo non destinati a rivendita	2.800 €	1%	4.153 €	1%	2.365 €	1%	2.018 €	1%	2.064 €	1%	2.027 €	1%
TOTALE B	80.193 €	27%	97.144 €	31%	53.445 €	19%	58.789 €	19%	58.680 €	18%	58.251 €	18%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	213.565 €	73%	214.994 €	69%	235.191 €	81%	256.650 €	81%	259.149 €	82%	262.475 €	82%
C) Costo del lavoro	183.942 €	63%	185.646 €	59%	175.792 €	61%	218.703 €	69%	218.034 €	69%	220.214 €	69%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	29.624 €	10%	29.348 €	9%	59.399 €	21%	37.946 €	12%	41.115 €	13%	42.261 €	13%
D) Accantonamenti e ammortamenti	10.482 €	4%	11.338 €	4%	11.993 €	4%	11.811 €	4%	8.236 €	3%	4.811 €	2%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	19.141 €	7%	18.010 €	6%	47.407 €	16%	26.135 €	8%	32.879 €	10%	37.450 €	12%
E) Saldo gestione finanziaria	0 €	0%	- 1.480 €	0%	0 €	0%	- 1 €	0%	- 1 €	0%	- 1 €	0%
F) Saldo gestione straordinaria	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
RISULTATO OPERATIVO	19.141 €	7%	16.529 €	5%	47.407 €	16%	26.134 €	8%	32.878 €	10%	37.448 €	12%



SERVIZIO AFFISSIONI: CONTO ECONOMICO PROSPETTICO

- Il valore della produzione (Totale A) si conferma in aumento nel triennio di piano, attestandosi intorno ai **320.000 euro nel 2028**. Questa previsione riflette la stima di flussi in linea con lo storico aziendale, nonostante l'obiettivo operativo di incrementare il gettito attraverso un **censimento straordinario** delle nuove attività.
- **Miglioramento del Valore Aggiunto**: Si osserva una crescita della marginalità primaria, con il **Valore Aggiunto** che passa dal 69% del 2024 all'**81-82%% nel periodo 2026-2028**. Questo incremento è frutto del contenimento dei costi della produzione (Totale B).
- **Gestione Operativa Positiva (EBITDA ed EBIT)**: Il servizio genera costantemente un margine operativo lordo (EBITDA) positivo, che oscilla tra l'8% e l'12% del valore della produzione. Anche il risultato operativo netto (EBIT) rimane sempre in territorio positivo, raggiungendo i **37.448 euro nel 2028**.

SERVIZIO GESTIONE CALORE

OBIETTIVI OPERATIVI GESTIONE CALORE: Riepilogo

OBIETTIVO STRATEGICO\	COD. OBIETTIVO OPERATIVO	OBIETTIVO OPERATIVO	Descrizione	ANNO DI ATTUAZIONE
OBS5: Informatizzazione dei processi aziendali	OBS5.1_Cal	Digitalizzazione procedure	Digitalizzazione dei rapporti di servizio ed introduzione di reportistica mensile automatica.	2026
OBS3: Sostenibilità economico-finanziaria	OBS3.1_Cal	Nuovo contratto di servizio	In attesa di proposta da parte del Comune di un nuovo contratto di servizio.	2026-2028
OBS6: Sviluppo organizzativo	OBS6.1_Cal	Riorganizzazione del servizio	Attività di riorganizzazione del servizio.	2026-2028



SERVIZIO GESTIONE CALORE: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS5.1_Cal): Informatizzazione dei processi aziendali

- **Digitalizzazione:** Passaggio ad una gestione esclusivamente digitale dei reportini di servizio per una rendicontazione automatica delle attività operative.
- **Adeguamento delle procedure:** Adeguamento delle procedure previste dal sistema di gestione qualità ISO 9001 in essere per l'attività di gestione calore.



SERVIZIO GESTIONE CALORE: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS3.1_Cal e OBS6.1_Cal): Nuovo contratto di servizio

- **Attuale Contratto di Servizio:** il contratto di Gestione Calore, Rep 4416 del 13/05/1998, consistente nella conduzione e manutenzione delle centrali termiche su immobili di proprietà comunale e fornitura dei vettori energetici, che aveva scadenza 31/12/2025, è attualmente in “gestione provvisoria” fino al 31/12/26, finalizzata al perfezionamento del nuovo affidamento
- **Evoluzione della Gestione:** Sono in corso valutazioni su scenari alternativi alla scadenza, come la transizione verso un nuovo modello di servizio che miri a passare da mero “**gestore di calore**” a “**braccio tecnico-strategico del Comune**” su vari ambiti.
- **Costituzione di Partenariati Pubblico Privati in ambito energetico:** Si ipotizza di fornire il necessario supporto al Comune per la costituzione, gestione e controllo di rapporti contrattuali con partner privati nell’ambito di contratti EPC, agevolando l’implementazione di scelte strategiche di investimento su riqualificazione energetica e domotica, trasferendo il rischio d’impresa al privato e mantenendo un forte controllo pubblico



SERVIZIO GESTIONE CALORE: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS3.1_Cal e OBS6.1_Cal): Nuovo contratto di servizio

- **Costituzione di una Control Room per lo smart building:** In sinergia con l'ufficio tecnico comunale, nell'ambito del rapporto con i partner privati, si valuta di creare gradualmente una Piattaforma di Interoperabilità dove raccogliere, conservare e analizzare i dati degli edifici (Smart Building, telecontrollo impianti, smart metering), ponendo le condizioni per creare e mantenere un asset strategico per il Comune: **il controllo dei dati**.
- **Supporto tecnico integrato per la gestione:** Sulla base delle esigenze del Comune, il nuovo servizio può essere strutturato per garantire il presidio su tutto ciò che sta “attorno” all'impianto, dati documenti utenti e programmazione, da integrare nella piattaforma di interoperabilità e garantire il necessario Help Desk tecnico come punto di contatto unico per le segnalazioni di disservizio.
- **Scenario Economico e Criterio di Prudenza:** Per il periodo del piano il corrispettivo contrattuale è previsto prudenzialmente in linea con il 2026 e finalizzato a garantire l'equilibrio di gestione.

SERVIZIO GESTIONE CALORE: CONTO ECONOMICO PROSPETTICO

ASM Rovigo SPA	2023	%	2024	%	2025	%	Ipotesi 2026	%	Ipotesi 2027	%	Ipotesi 2028	%
Conto Economico												
A) Produzione dell'esercizio												
Ricavi da prestazioni	1.225.789 €	100%	1.095.117 €	100%	1.214.431 €	100%	315.301 €	100%	315.301 €	100%	315.301 €	100%
Altri ricavi	1.350 €	0%	466 €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
TOTALE A	1.227.139 €	100%	1.095.583 €	100%	1.214.431 €	100%	315.301 €	100%	315.301 €	100%	315.301 €	100%
B) Costi della produzione		0%		0%								
Rimanenze iniziali	11.203 €	1%	10.015 €	1%	13.600 €	2%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Acquisti	693.859 €	57%	635.688 €	58%	800.625 €	90%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Rimanenze finali	- 10.015 €	-1%	- 13.600 €	-1%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Manutenzione	94.107 €	8%	41.227 €	4%	43.918 €	5%	31.085 €	32%	3.856 €	4%	3.894 €	4%
Assicurazioni	3.048 €	0%	2.041 €	0%	1.664 €	0%	2.241 €	2%	2.264 €	2%	2.286 €	3%
Consulenze	5.891 €	0%	2.265 €	0%	3.324 €	0%	13.341 €	14%	62.869 €	63%	52.898 €	59%
Utenze	4.952 €	0%	5.261 €	0%	5.374 €	1%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Servizi vari generici	10.842 €	1%	13.667 €	1%	13.972 €	2%	37.243 €	38%	16.548 €	17%	16.653 €	18%
Servizi vari specifici	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Servizi organi societari	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Costi godimento beni di terzi	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
Imposte e tasse	105 €	0%	103 €	0%	174 €	0%	52 €	0%	52 €	0%	53 €	0%
Oneri diversi	65 €	0%	706 €	0%	401 €	0%	706 €	1%	713 €	1%	720 €	1%
Beni di consumo non destinati a rivendita	12.454 €	1%	15.000 €	1%	6.336 €	1%	13.577 €	14%	13.713 €	14%	13.850 €	15%
TOTALE B	826.511 €	67%	712.374 €	65%	889.388 €	100%	98.246 €	100%	100.015 €	100%	90.356 €	100%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	400.627 €	33%	383.209 €	35%	325.042 €	37%	217.055 €	221%	215.286 €	215%	224.945 €	249%
C) Costo del lavoro	238.801 €	19%	241.544 €	22%	166.113 €	19%	150.341 €	153%	172.157 €	172%	173.879 €	192%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	161.827 €	13%	141.665 €	13%	158.930 €	18%	66.714 €	68%	43.129 €	43%	51.067 €	57%
D) Accantonamenti e ammortamenti	208 €	0%	208 €	0%	290 €	0%	268 €	0%	164 €	0%	164 €	0%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	161.619 €	13%	141.457 €	13%	158.640 €	18%	66.447 €	68%	42.965 €	43%	50.903 €	56%
E) Saldo gestione finanziaria	- 2 €	0%	1 €	0%	0 €	0%	1 €	0%	1 €	0%	1 €	0%
F) Saldo gestione straordinaria	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
RISULTATO OPERATIVO	161.617 €	13%	141.458 €	13%	158.640 €	18%	66.446 €	68%	42.964 €	43%	50.902 €	56%



SERVIZIO GESTIONE CALORE: CONTO ECONOMICO PROSPETTICO

- I dati riflettono un cambiamento radicale nella struttura finanziaria del servizio a partire dal 2026, in linea con gli obiettivi strategici di rinnovo contrattuale.
- Si osserva una riduzione del Valore della Produzione, che passa da circa 1,2 milioni di euro (2025) a **315.301 euro costanti** per il triennio 2026-2028. Parallelamente, i costi di produzione (Totale B) ammontano a circa **90.000-100.000 euro**.
- **Nuovo Modello Contrattuale:** Questa variazione è dovuta alla transizione ipotizzata verso il nuovo modello di servizio che non prevede la fornitura dei vettori energetici (costo storico di 6-700k Euro).
- Il **Margine Operativo Lordo (EBITDA)** si mantiene positivo, oscillando tra i 42.964 euro (2027) e i 66.446 euro (2026).
- Il **Risultato OPERATIVO** mostra un andamento di sostanziale equilibrio: si prevede un utile di **66.446 euro nel 2026** e di 50.902 euro nel 2028, con una lieve flessione negativa nel 2027 dovuta ai costi previsti nelle consulenze tecniche per l'organizzazione del servizio.

SERVIZI
CIMITERIALI
ILLUMINAZIONE
VOTIVA

OBIETTIVI OPERATIVI SERVIZI CIMITERIALI: Riepilogo

OBIETTIVO STRATEGICO	COD. OBIETTIVO OPERATIVO	OBIETTIVO OPERATIVO	Descrizione	ANNO DI ATTUAZIONE
OBS1: Miglioramento della qualità dei servizi	OBS1.1_Cim	Revisione strategica del servizio	Revisione strategica del servizio mediante un'analisi approfondita delle scelte di mercato relative alla tumulazione in loculi e alla cremazione in cellette.	2026-2027
	OBS1.2_Cim	Efficientamento servizi	Pianificazione e implementazione di una nuova strategia per la disposizione dei contenitori per rifiuti nelle zone comuni del cimitero, mirata a migliorare la gestione dei rifiuti.	2026
OBS2: Espansione dei servizi di gestione	OBS2.1_Cim	Nuova attività di chiusura loculi	Predisposizione di nuova attività relativa alla chiusura e sigillatura delle cellette e dei loculi.	2026-2027
	OBS2.2_Cim	Completamento ampliamento cimiteri	Completamento del piano di investimento ampliamento cimiteri presenta dei rallentamenti.	2026-2027
OBS3: Sostenibilità economico-finanziaria	OBS3.1_Cim	Efficientamento servizi accessori	Efficientamento dei servizi accessori come la manutenzione delle aree verdi e dei servizi igienici nelle aree di pertinenza.	2026-2028
	OBS3.2_Cim	Efficienza del personale	Una più efficiente gestione del personale per lo svolgimento delle attività tipiche.	2026
	OBS3.3_Cim	Efficientamento recupero crediti	Affidamento del servizio di recupero crediti ad un operatore esterno e continuazione attività di stralcio loculi	2026



SERVIZI CIMITERIALI: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS1.1_Cim): Revisione strategica del servizio

- **Analisi di Mercato:** Avvio di una revisione strategica basata su uno studio approfondito delle scelte dell'utenza tra tumulazione in loculi e cremazione in cellette. Conduzione di un'analisi per valutare l'evoluzione del servizio e le reazioni del mercato nei prossimi anni, monitorando indicatori chiave come il rapporto tra cremazioni e tumulazioni.
- Definizione di iniziative strategiche volte a modernizzare e rilanciare l'offerta, tenendo conto dei cambiamenti culturali e sociali avvenuti negli ultimi anni.



SERVIZI CIMITERIALI: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS1.2_Cim): Efficientamento servizi

- Riposizionamento dei contenitori per rifiuti nelle zone comuni, al fine di migliorare il decoro delle aree cimiteriali e l'efficienza della raccolta.
- Previsione di una **riduzione del 30%** del numero complessivo di contenitori ad uso pubblico; l'analisi dei flussi ha dimostrato che una distribuzione ottimizzata garantisce la stessa qualità del servizio con meno risorse.
- Il piano prevede un progetto di efficientamento focalizzato sulla **manutenzione delle aree verdi** e sulla **gestione dei servizi igienici** situati all'interno delle aree di pertinenza cimiteriale. Per i cimiteri delle frazioni, il piano prevede di **internalizzare** queste attività.
- Per quanto riguarda i servizi igienici del cimitero principale, si segnala che il contratto di appalto esterno attualmente in essere scadrà il **31/12/2026**. L'obiettivo sarà quello di internalizzare questo servizio.
- Per una migliore gestione del servizio si prevede di acquistare un nuovo furgone (costo 27.000 euro) da destinare al servizio, con entrata in funzione nel corso dell'esercizio 2026



SERVIZI CIMITERIALI: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS2.1_Cim): Nuova attività di chiusura loculi

- **Ampliamento del Servizio:** Attivazione di una nuova attività per la chiusura e la sigillatura di cellette e loculi mediante l'impiego di resine siliconiche; il servizio sarà **interamente gestito dall'azienda**.
- L'avvio operativo del progetto è programmato per l'annualità **2027**
- **Redditività Attesa:** Si stimano ricavi annui pari a circa **20.000 euro**; A fronte di un monte spesa previsto tra il 25% e il 30% dei ricavi (circa 5.000 euro), l'iniziativa punta a generare un **incremento del margine di circa 15.000 euro**.



SERVIZI CIMITERIALI: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS2.2_Cim): Completamento ampliamento cimiteri

- **Secondo Stralcio:** Completamento della costruzione dei loculi (totale 150 loculi) presso i cimiteri di **Borsea, Mardimago e Roverdicrè**, con l'obiettivo di concludere definitivamente il piano di investimento per l'ampliamento cimiteriali.
- L'operazione mira a garantire la disponibilità di spazi necessari nelle frazioni, portando a termine il programma di espansione strutturale precedentemente avviato.
- **Impatto Economico:** L'intervento comporta un investimento complessivo stimato in circa **335.000 euro (quadro economico aggiornato a inizio 2026)**, **il recupero dell'investimento è previsto in 10 anni.**
- Il piano industriale mira a una gestione più efficiente delle risorse umane dedicate allo svolgimento delle attività tipiche dei servizi cimiteriali.



SERVIZI CIMITERIALI: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS3.3_Cim): Gestione e Recupero crediti

- **Efficientamento del Recupero Crediti:** Affidamento della gestione dei crediti di modesta entità a un operatore esterno specializzato. E attivazioni interlocuzione con creditori strategici (esempio Arcobaleno).
- L'esternalizzazione mira a migliorare l'efficienza complessiva delle attività di riscossione, puntando ad aumentare il tasso di recupero e a velocizzare i tempi di incasso.
- L'obiettivo diretto di questa iniziativa è la formalizzazione delle contestazioni per procedere al recupero delle somme e ridurre l'esposizione finanziaria dell'azienda.

SERVIZI CIMITERIALI: CONTO ECONOMICO PROSPETTICO

Conto Economico	2023	%	2024	%	2025	%	Ipotesi 2026	%	Ipotesi 2027	%	Ipotesi 2028	%
A) Produzione dell'esercizio												
Ricavi da prestazioni	780.040 €	97%	1.001.937 €	98%	860.234 €	98%	813.526 €	98%	965.663 €	98%	988.507 €	99%
Altri ricavi	20.312 €	3%	18.898 €	2%	14.817 €	2%	15.891 €	2%	15.891 €	2%	8.551 €	1%
A) Totale Valore della produzione	800.352 €	100%	1.020.835 €	100%	875.052 €	100%	829.417 €	100%	981.554 €	100%	997.058 €	100%
B) Costi della produzione												
Variazione rimanenze loculi	- €	2%	312.848 €	0%	33.635 €	4%	23.734 €	3%	190.756 €	-19%	148.845 €	15%
Manutenzione	13.741 €	1%	13.127 €	1%	19.306 €	2%	15.753 €	2%	16.424 €	2%	17.522 €	2%
Assicurazioni	8.490 €	-1%	7.163 €	1%	5.546 €	1%	7.163 €	1%	7.163 €	1%	7.163 €	1%
Consulenze	- 7.122 €	4%	17.100 €	2%	7.139 €	1%	5.605 €	1%	5.324 €	1%	5.702 €	1%
Utenze	35.553 €	6%	36.431 €	4%	35.962 €	4%	37.234 €	4%	37.794 €	4%	38.248 €	4%
Servizi vari generici	49.579 €	10%	40.730 €	4%	33.685 €	4%	42.352 €	5%	36.962 €	4%	36.756 €	4%
Servizi vari specifici	82.449 €	0%	454.353 €	45%	73.967 €	8%	74.744 €	9%	408.049 €	42%	72.615 €	7%
Costi godimento beni di terzi	21.683 €	3%	20.579 €	2%	16.702 €	2%	12.642 €	2%	12.633 €	1%	12.599 €	1%
Imposte e tasse	39.359 €	5%	40.702 €	4%	19.455 €	2%	39.725 €	5%	39.804 €	4%	39.685 €	4%
Oneri diversi	2.759 €	0%	24.625 €	2%	3.437 €	0%	2.635 €	0%	2.674 €	0%	2.672 €	0%
Beni di consumo non destinati a rivendita	27.992 €	0%	33.055 €	3%	21.846 €	2%	23.418 €	3%	28.174 €	3%	26.748 €	3%
Totale costi della produzione	274.483 €	31%	375.018 €	67%	270.679 €	31%	285.005 €	34%	404.245 €	41%	408.557 €	41%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	525.869 €	69%	645.817 €	33%	604.373 €	69%	544.412 €	66%	577.309 €	59%	588.501 €	59%
C) Costo del lavoro	522.106 €	0%	501.919 €	49%	529.153 €	60%	494.893 €	60%	467.768 €	48%	472.445 €	47%
Margine operativo lordo (A+B+C) = EBITDA	3.764 €	69%	143.898 €	-17%	75.220 €	9%	49.519 €	6%	109.541 €	11%	116.055 €	12%
D) Accantonamenti e ammortamenti	31.587 €	0%	29.219 €	3%	40.532 €	5%	46.104 €	6%	31.592 €	3%	20.215 €	2%
Risultato operativo (A+B+C+D) = EBIT	- 27.823 €	69%	114.679 €	-19%	34.688 €	4%	3.415 €	0%	77.949 €	8%	95.840 €	10%
E)Saldo gestione finanziaria	- 3 €	0%	56 €	0%	- 49 €	0%	- 4 €	0%	- 4 €	0%	- 4 €	0%
F) Saldo gestione straordinaria	- 850 €	0%	450 €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
RISULTATO OPERATIVO	- 26.976 €	69%	115.184 €	-19%	34.639 €	4%	3.411 €	0%	77.945 €	8%	95.836 €	10%



SERVIZI CIMITERIALI: CONTO ECONOMICO PROSPETTICO

- I dati mostrano un servizio con una gestione operativa in miglioramento, ma fortemente condizionata dal carico dei costi comuni.
- **Valore della Produzione (Ricavi):** Dopo una flessione prevista nel 2026 (829.417 €), si stima una crescita significativa nel biennio successivo, raggiungendo i **997.058 € nel 2028**. Questo incremento è legato anche al completamento dell'ampliamento dei cimiteri di Borsea, Mardimago e Roverdicrè (150 nuovi loculi).
- **Marginalità Operativa (EBITDA):** Il margine operativo lordo mostra un trend positivo nel triennio di piano, passando dai 49.519 € del 2026 ai **116.005 € del 2028**. Tale miglioramento è supportato dagli obiettivi di efficientamento dei costi.
- **Risultato operativo:** La gestione specifica del servizio produce costantemente un utile operativo. Nel 2028, il risultato prima dell'imputazione dei costi centrali è stimato in **95.863 euro**.

SERVIZIO GESTIONE PARCHEGGI

OBIETTIVI OPERATIVI GESTIONE PARCHEGGI: Riepilogo

OBIETTIVO STRATEGICO	COD. OBIETTIVO OPERATIVO	OBIETTIVO OPERATIVO	Descrizione	ANNO DI ATTUAZIONE
OBS1: Miglioramento della qualità dei servizi	OBS1.1_Par	Riqualificazione Multipiano	Attività di riqualificazione manutentiva del Multipiano, finalizzata ad incrementare la sicurezza del servizio.	2026-2027
	OBS1.2_Par	Riorganizzazione accesso Multipiano	Attività di riorganizzazione utilizzo del parcheggio, volto ad incrementare la sicurezza e ridurre i costi	2026-2027
	OBS1.3_Par	Sistema di parcheggio telematico e riqualificazione accessi	Implementazione di un sistema telematico per il monitoraggio dei flussi veicolari e la segnalazione in tempo reale dei posti disponibili nei parcheggi Multipiano e Piazzale Di Vittorio.	2026-2027
OBS3: Sostenibilità economico-finanziaria	OBS3.1_Par	Proposta nuovo piano tariffario	Proposta al socio di un nuovo piano tariffario, con modifiche apportate.	2026-2028



SERVIZI GESTIONE PARCHEGGI: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS1.1_Par): Riqualificazione Multipiano

- **Messa in sicurezza strutturale e impiantistica:** Verifica e manutenzione ordinaria delle strutture portanti, delle rampe e delle pavimentazioni, con eliminazione di criticità (buche, infiltrazioni, segnaletica deteriorata) e adeguamento degli impianti elettrici e antincendio secondo normativa vigente. L'intervento edilizio si focalizzerà sulla risoluzione delle problematiche legate alle infiltrazioni d'acqua e sulle attività di riqualificazione connesse (70.000 euro di investimento a carico del Comune).
- **Potenziamento dell'illuminazione e visibilità degli spazi:** Sostituzione e integrazione dei corpi illuminanti con sistemi a LED ad alta efficienza, al fine di migliorare la visibilità, ridurre le zone d'ombra e aumentare la percezione di sicurezza da parte degli utenti; sono previsti circa 15.000 euro di investimento.
- **Implementazione di sistemi di sicurezza attiva e passiva:** Installazione e/o aggiornamento di impianti di videosorveglianza, controllo accessi e sistemi di monitoraggio, con eventuale integrazione con centrali operative, per prevenire atti vandalici e aumentare il controllo dell'area.
- **Riorganizzazione della segnaletica e dei flussi di traffico:** Miglioramento della segnaletica orizzontale e verticale, ottimizzazione dei percorsi di ingresso/uscita e delle aree di sosta, con particolare attenzione alla sicurezza pedonale.
- **Interventi di decoro e manutenzione ordinaria programmata:** Pulizia, rimozione di elementi degradati e definizione di un piano manutentivo continuativo, finalizzato a prevenire il deterioramento e a mantenere elevati standard qualitativi nel tempo.
- **Miglioramento della fruibilità e accessibilità:** Adeguamento degli spazi per persone con disabilità, revisione dei percorsi pedonali e installazione di eventuali sistemi informativi per facilitare l'utilizzo del parcheggio.



SERVIZI GESTIONE PARCHEGGI: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS1.2_Par): Riorganizzazione modalità offerta servizio del Multipiano

- **Revisione del modello tariffario e delle tipologie di abbonamento:** Introduzione di una struttura tariffaria più flessibile e differenziata (breve durata, lunga sosta, abbonamenti residenti/lavoratori), con l'obiettivo di aumentare il tasso di occupazione e favorire la rotazione degli stalli nelle fasce orarie più critiche.
- **Digitalizzazione e semplificazione dei sistemi di accesso e pagamento:** Implementazione di sistemi digitali (app, pagamento contactless, integrazione con piattaforme esistenti) per facilitare l'ingresso, l'uscita e la gestione degli abbonamenti, riducendo i tempi di attesa e migliorando l'esperienza utente.
- **Integrazione con il sistema della sosta cittadina:** Coordinamento del multipiano con le aree di sosta su strada (strisce blu), al fine di creare un sistema integrato che indirizzi i flussi di traffico e ottimizzi l'utilizzo complessivo dei parcheggi cittadini.
- **Introduzione di servizi aggiuntivi a valore:** Attivazione di servizi complementari (ricarica veicoli elettrici, posti riservati, sistemi di prenotazione, eventuale car sharing o bike sharing) per rendere il multipiano più attrattivo e competitivo rispetto ad altre soluzioni di sosta.
- **Monitoraggio dei dati e ottimizzazione continua:** Raccolta e analisi dei dati di utilizzo (occupazione, tempi medi di sosta, picchi orari) per supportare decisioni dinamiche e migliorare progressivamente il servizio.
- Per l'attuazione di questo nuovo modello, è previsto un investimento di circa **50.000 euro** destinato all'acquisto di due casse automatiche. Tale spesa sarà interamente a carico dell'azienda.



SERVIZI GESTIONE PARCHEGGI: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS1.3_Par): Sistema di parcheggio telematico e riqualificazione accessi

- **Introduzione di un sistema di accesso automatizzato e digitalizzato:** Installazione di tecnologie per la gestione automatica degli ingressi e delle uscite (lettura targhe, ticket digitali, QR code, badge per abbonati), con eliminazione progressiva delle barriere tradizionali ove possibile, per ridurre code e tempi di attesa.
- **Integrazione con piattaforme di pagamento elettronico:** Attivazione di sistemi di pagamento evoluti (contactless, app dedicate, telepedaggio urbano), che consentano all'utente di accedere e uscire senza passaggi intermedi, migliorando la velocità e riducendo la gestione manuale.
- **Gestione intelligente dei flussi di traffico:** Implementazione di sistemi di monitoraggio in tempo reale della disponibilità dei posti e di indirizzamento dei veicoli, anche tramite pannelli informativi o integrazione con app, per ridurre congestioni e tempi di ricerca del parcheggio.
- **Controllo e sicurezza integrata:** Collegamento del sistema telematico con videosorveglianza e centrali operative, per monitorare accessi, permanenze e anomalie, aumentando il livello di sicurezza e prevenendo utilizzi impropri.
- **Integrazione con il sistema urbano della mobilità.** Connessione del multipiano con altri sistemi di sosta e mobilità cittadina (parcheggi esterni, ZTL, trasporto pubblico), per favorire una gestione coordinata dei flussi e incentivare l'utilizzo del multipiano come nodo strategico.
- L'investimento previsto per la sensoristica e i pannelli è di circa **30.000 euro**.



SERVIZI GESTIONE PARCHEGGI: OBIETTIVI OPERATIVI

Obiettivo operativo (OBS3.1_Par): Proposta nuovo piano tariffario

- **Analisi della domanda e segmentazione dell'utenza:** Studio dei comportamenti di utilizzo (durata della sosta, fasce orarie, giorni della settimana) e identificazione dei principali target (residenti, lavoratori, utenti occasionali, fruitori del centro storico), al fine di costruire un'offerta tariffaria mirata.
- **Ridefinizione delle tariffe orarie e giornaliere:** Introduzione di una struttura tariffaria più equilibrata e competitiva rispetto alla sosta su strada, con particolare attenzione alle prime ore di parcheggio e alle soste di breve durata, per incentivare l'utilizzo del multipiano.
- **Introduzione di tariffe dinamiche e differenziate per fasce orarie:** Applicazione di prezzi variabili in base alla domanda (es. tariffe più basse nelle fasce meno utilizzate e più alte nelle ore di picco), con l'obiettivo di distribuire i flussi e migliorare la rotazione.
- **Sviluppo di abbonamenti e formule dedicate:** Creazione di pacchetti per categorie specifiche (residenti, lavoratori, studenti, attività commerciali), con formule flessibili (mensili, settimanali, carnet ore) per aumentare la fidelizzazione e garantire entrate più stabili.
- **Integrazione con il sistema della sosta cittadina:** Allineamento delle tariffe del multipiano con quelle delle aree a pagamento su strada, utilizzando il prezzo come leva per indirizzare i flussi verso il multipiano e ridurre la pressione sul centro urbano.
- **Introduzione di agevolazioni e convenzioni mirate:** Accordi con esercizi commerciali, enti e organizzatori di eventi per offrire sconti o validazioni della sosta, incentivando l'utilizzo della struttura.
- **Monitoraggio continuo e revisione del modello tariffario:** Analisi periodica dei dati di utilizzo e dei ricavi per valutare l'efficacia delle tariffe e apportare eventuali correzioni in un'ottica di miglioramento continuo.

SERVIZIO GESTIONE PARCHEGGI: CONTO ECONOMICO PROSPETTICO

Conto Economico	2023	%	2024	%	2025	%	Ipotesi 2026	%	Ipotesi 2027	%	Ipotesi 2028	%
A) Produzione dell'esercizio												
Ricavi da prestazioni	613.403 €	98%	609.454	91%	598.230	94%	605.965	99%	603.742	99%	601.999	99%
Altri ricavi	9.553 €	2%	59.996	9%	14.906	6%	7.347	1%	6.759	1%	6.857	1%
TOTALE A	622.956 €	100%	669.450	100%	613.136	100%	613.311	100%	610.502	100%	608.856	100%
B) Costi della produzione												
Manutenzione	19.867 €	3%	18.515	3%	24.622	4%	20.092	3%	19.682	3%	19.682	3%
Assicurazioni	8.777 €	1%	9.016	1%	4.301	1%	8.836	1%	8.656	1%	8.656	1%
Consulenze	3.724 €	1%	2.855	0%	2.874	0%	2.227	0%	2.181	0%	2.181	0%
Utenze	31.724 €	5%	41.707	6%	37.867	7%	39.233	6%	41.366	7%	41.732	7%
Servizi vari generici	37.113 €	6%	33.051	5%	31.889	5%	29.855	5%	29.266	5%	29.266	5%
Servizi vari specifici	38.742 €	6%	71.104	11%	67.426	11%	37.195	6%	37.428	6%	52.542	9%
Servizi organi societari	- €	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Costi godimento beni di terzi	1.560 €	0%	925	0%	261	0%	340	0%	333	0%	333	0%
Imposte e tasse	463 €	0%	716	0%	389	0%	423	0%	414	0%	414	0%
Oneri diversi	1.763 €	0%	3.518	1%	1.509	0%	227	0%	222	0%	222	0%
Beni di consumo non destinati a rivendita	13.661 €	2%	4.189	1%	4.026	0%	4.945	1%	4.844	1%	4.844	1%
TOTALE B	157.394 €	25%	185.595	28%	175.163	29%	143.373	23%	144.393	24%	159.873	26%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	465.562 €	75%	483.855	72%	437.973	71%	469.938	77%	466.109	76%	448.983	74%
C) Costo del lavoro	270.062 €	43%	279.025	42%	282.923	45%	261.982	43%	260.035	43%	262.635	43%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	195.500 €	31%	204.830	31%	155.050	27%	207.956	34%	206.074	34%	186.347	31%
D) Accantonamenti e ammortamenti	173.138 €	28%	139.080	21%	136.446	22%	132.074	22%	149.318	24%	147.209	24%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	22.362 €	4%	65.750	10%	18.604	5%	75.882	12%	56.756	9%	39.138	6%
E) Saldo gestione finanziaria	- 94.356 €	-15%	- 78.200	-12%	- 54.702	-9%	- 36.946	-6%	- 30.395	-5%	- 23.539	-4%
F) Saldo gestione straordinaria	55 €	0%	-		-		-		-		-	
RISULTATO OPERATIVO	- 72.049 €	-12%	- 12.450	-2%	- 36.098	-5%	38.936	6%	26.360	4%	15.599	3%



SERVIZIO GESTIONE PARCHEGGI: CONTO ECONOMICO PROSPETTICO

Ricavi stabili: Il valore della produzione (Totale A) si mantiene costante nel tempo, attestandosi tra i **604.000 € (2025)** e i **608.856 € (2028)**. Le stime per il piano sono prudenziali e in linea con lo storico.

EBITDA Positivo: Il servizio genera un **Margine Operativo Lordo (EBITDA)** significativo, che passa da 132.263 € (2025) a **186.611 € nel 2028**. Questo indica che la gestione caratteristica è efficiente e in grado di coprire ampiamente i costi diretti e del personale.

Ammortamenti rilevanti: La gestione è condizionata da quote di ammortamento e accantonamenti stabili tra i 132.000 € e i 150.000 € annui, riflettendo il peso degli investimenti strutturali (il Multipiano).

Miglioramento della Gestione Finanziaria: Un dato molto positivo è la netta riduzione del **Saldo gestione finanziaria** (oneri per interessi passivi), che scende dai -94.356 € del 2023 a **-23.539 € nel 2028**. Questo trend è legato al progressivo calo dell'indebitamento bancario dell'azienda.

Il risultato finale è per tutto l'arco del piano.

DIREZIONE AZIENDALE



OBIETTIVI DIREZIONALI

In attuazione degli obiettivi strategici, la direzione ha definito i seguenti obiettivi direzionali

OBIETTIVO STRATEGICO	COD. OBIETTIVO DIREZIONALE	OBIETTIVO DIREZIONALE	ANNO DI ATTUAZIONE
OBS2: Espansione dei servizi di gestione	OBS2.1_Direz	Acquisizione partecipazione TLC e sua integrazione operativa	2026-2028
OBS3: Sostenibilità economico-finanziaria	OBS3.1_Direz	Definizione di una politica di contenimento dei costi Definizione di una strategia finanziaria per il rafforzamento economico finanziario	2026-2028
OBS4: Comunicazione aziendale	OBS4.1_Direz	Revisione generale della comunicazione aziendale e redazione «Carta della qualità» dei singoli servizi.	2026-2027
OBS5: Informatizzazione dei processi aziendali	OBS5.1_Direz	Studio di fattibilità per l'introduzione di un nuovo sistema gestionale fiscale e amministrativo	2026-2027
	OBS5.2_Direz	Sviluppo e adozione di una piattaforma con database per la gestione del personale e l'elaborazione di analisi	2026-2027
OBS6: Sviluppo organizzativo	OBS6.1_Direz	Formazione sulla Sicurezza, Etica e Anticorruzione per Dipendenti	2026-2027
	OBS6.2_Direz	Ottimizzazione e omogenizzazione gestione risorse umane	2026-2028
	OBS6.3_Direz	Revisione del sistema incentivante	2026-2027

OBIETTIVI DIREZIONALI

OBIETTIVO DIREZIONALE	Dettaglio
Acquisizione partecipazione TLC e sua integrazione operativa	La fusione è prevista a inizio 2027.
Definizione di una strategia finanziaria per il rafforzamento economico finanziario	Alla luce dell'analisi dei flussi di cassa e degli impegni finanziari derivanti dal piano degli investimenti, e in considerazione dell' indebitamento complessivo aziendale, la strategia delineata nel presente piano prevede un intervento di rafforzamento economico-finanziari . Inoltre, è previsto una politica puntuale di contenimento dei costi operativi.
Revisione generale della comunicazione aziendale e redazione «Carta della qualità» dei singoli servizi.	È attualmente in corso il processo di revisione della «Carta della qualità» per la totalità dei servizi gestiti (Farmacie, Verde Pubblico, Cimiteri e Parcheggi), con l'obiettivo di completare l'attività entro l'annualità 2026 . Contestualmente, l'azienda si impegna a ridefinire la propria politica comunicativa per rafforzare il rapporto con i cittadini e monitorarne costantemente i bisogni e la soddisfazione. In quest'ottica, sono programmati azioni comunicative per la transizione delle farmacie verso il modello di farmacia sociale e di servizio .
Studio di fattibilità per l'introduzione di un nuovo sistema gestionale fiscale e amministrativo	Sono previsti 20.000 euro di investimenti per l'implementazione di un applicativo la gestione amministrativa, per accrescere l'efficienza interna e ottimizzare le attività sia amministrative che operative.
Sviluppo e adozione di una piattaforma con database per la gestione del personale e l'elaborazione di analisi	Sono previsti 20.000 euro di investimenti per l'implementazione di un applicativo uno per la gestione del personale, per gestire meglio scambio e la sinergia tra i servizi.

OBIETTIVI DIREZIONALI

Obiettivo operativo (OBS1.1_Direz): Acquisizione partecipazione TLC e sua integrazione operativa

- La fusione è prevista a inizio 2027.

Schema conto economico e stato patrimoniale del servizio

STATO PATRIMONIALE PROSPETTICO	Ipotesi 31/12/2026
Immobilizzazioni Immateriali	4.329
Immobilizzazioni materiali	44.708
Totale immobilizzazioni	49.037
II-Crediti	130.547
III- Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	360.000
III-IV-Disponibilità liquide	383.325
Totale Attivo Circolante	873.872
Ratei e Risconti attivi	225.807
di cui entro l'esercizio successivo	
TOTALE ATTIVO	1.148.716
PASSIVO	
I-Capitale	567.735
II-Riserva da sovrapprezzo delle azioni	-
IV-Riserva legale	22.945
VIII- Utili (perdite) portate a nuovo	116.940
IX- Utile (perdita) dell'esercizio	60.616
Valore di liquidazione socio	- 48.015
Patrimonio netto	720.221
Fondi per rischi e oneri	-
Trattamento di fine rapporto	29.252
Debiti	230.742
Risconti passivi	168.501
TOTALE PASSIVO	1.148.716

TLC		
Conto Economico	Ipotesi 2027	Ipotesi 2028
A) Produzione dell'esercizio		
Ricavi da prestazioni	430.000	350.000
Altri ricavi	6.157	
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	436.157	350.000
B) Costi della produzione		
Manutenzione	60.943	20.943
Servizi vari generici	20.883	23.775
Servizi vari specifici	80.000	85.000
Servizi organi societari		
Costi godimento beni di terzi	90.081	91.670
Oneri diversi	5.996	
Beni di consumo non destinati a rivendita		
TOTALE B	257.903	221.387
VALORE AGGIUNTO (A+B)	178.255	128.613
C) Costo del lavoro	32.600	32.926
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	145.655	95.687
D) Accantonamenti e ammortamenti	33.314	17.855
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	112.341	77.832
RISULTATO OPERATIVO	112.341	77.832



OBIETTIVI DIREZIONALI

Obiettivo operativo (OBS5.1_Direz e OBS5.2_Direz): Informatizzazione dei processi aziendali

- Previsione di un intervento di informatizzazione dei processi aziendali, volto ad ottimizzare le attività amministrative e operative.
- L'investimento comprende, tra l'altro, l'implementazione di un gestionale di contabilità e di piattaforme dedicate alla gestione del personale, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza dei processi interni.
- L'investimento previsto ammonta a circa euro 40.000.



OBIETTIVI DIREZIONALI

Obiettivo operativo (OBS3.1_Direz): Riduzione costi operativi

- L'attività è finalizzata alla riduzione dei **costi operativi correnti** attraverso un'ottimizzazione sistematica delle risorse e dei processi azienda.
- Il **Conto Economico prospettico** mostra una generale tendenza al contenimento dei costi di produzione.
- Tale misura si allinea all'indirizzo di **Contenimento dei costi** assegnato dal Comune di Rovigo, che prevede rigorose valutazioni dell'impatto economico per ogni nuova spesa e il divieto di assunzioni in caso di risultati d'esercizio negativi.

GESTIONE PROMISCUA: CONTO ECONOMICO PROSPETTICO

Conto Economico	2023	%	2024		2025	%	Ipotesi 2026	%	Ipotesi 2027	%	Ipotesi 2028	%
A) Produzione dell'esercizio												
Ricavi da prestazioni	96.275,54 €	15%	62.701,14 €		71.530,36 €	41%	51.118,21 €	36%	51.329,39 €	37%	51.842,69 €	37%
Altri ricavi	363.232,62 €	85%	134.974,74 €		86.795,58 €	59%	90.545,05 €	64%	88.970,53 €	63%	86.567,39 €	63%
TOTALE A	459.508,16 €	100%	197.675,88 €		158.325,94 €	100%	141.663,26 €	100%	140.299,92 €	100%	138.410,08 €	100%
B) Costi della produzione												
Manutenzione	32.629,19 €	8%	40.210,78 €		35.995,45 €	9%	41.038,30 €	8%	40.200,78 €	8%	40.200,78 €	8%
Assicurazioni	12.063,45 €	3%	9.590,92 €		21.690,32 €	8%	9.686,83 €	2%	9.783,70 €	2%	9.881,53 €	2%
Consulenze	70.019,00 €	16%	74.951,43 €		95.978,42 €	11%	96.723,76 €	19%	120.260,01 €	24%	120.260,01 €	24%
Utenze	35.023,38 €	8%	37.863,70 €		34.741,20 €	7%	36.635,15 €	7%	37.001,51 €	7%	37.371,52 €	7%
Servizi vari generici	87.270,41 €	21%	71.327,69 €		67.587,05 €	11%	89.191,18 €	18%	61.901,57 €	12%	61.901,57 €	12%
Servizi vari specifici	604,00 €	0%	7.255,22 €		4.592,12 €	0%	209,07 €	0%	204,80 €	0%	204,80 €	0%
Servizi organi societari	84.320,08 €	20%	86.479,83 €		89.502,12 €	15%	87.536,27 €	17%	87.536,27 €	17%	87.536,27 €	17%
Costi godimento beni di terzi	43.906,48 €	2%	45.050,31 €		44.372,11 €	14%	44.454,67 €	9%	44.431,73 €	9%	44.431,73 €	9%
Imposte e tasse	50.198,48 €	12%	44.355,88 €		56.397,37 €	13%	52.631,83 €	10%	53.323,84 €	11%	56.032,93 €	11%
Oneri diversi	26.779,18 €	6%	23.304,57 €		34.742,12 €	7%	29.127,18 €	6%	28.532,75 €	6%	28.532,75 €	6%
Beni di consumo non destinati a rivendita	16.589,29 €	4%	16.527,82 €		18.802,80 €	4%	20.357,50 €	4%	19.942,04 €	4%	19.942,04 €	4%
TOTALE B	459.402,94 €	100%	456.918,15 €		504.401,08 €	100%	507.591,74 €	100%	503.118,98 €	100%	506.295,93 €	100%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	105,22 €	-	259.242,27 €	-	346.075,14 €	-	365.928,48 €	-	362.819,05 €	-	367.885,85 €	
C) Costo del lavoro	566.595,86 €		599.426,81 €		595.368,65 €		503.384,89 €		555.600,24 €		561.156,24 €	
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	- 566.490,64 €	-	858.669,08 €	-	941.443,79 €	-	869.313,37 €	-	918.419,30 €	-	929.042,10 €	
D) Accantonamenti e ammortamenti	68.558,44 €		69.316,99 €		88.541,89 €		74.380,39 €		81.881,82 €		81.881,82 €	
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	- 635.049,08 €	-	927.986,07 €	-	1.029.985,68 €	-	943.693,76 €	-	1.000.301,12 €	-	1.010.923,92 €	
E) Saldo gestione finanziaria	2.446.000,52 €		2.569.221,21 €		2.749.537,58 €		2.547.937,02 €		2.588.469,34 €		2.631.764,79 €	
F) Saldo gestione straordinaria	- €		- €		- €		- €		- €		- €	
G) Imposte e tasse	- €											
RISULTATO OPERATIVO	1.810.951,44 €		1.641.235,14 €		1.719.551,90 €		1.604.243,25 €		1.588.168,23 €		1.620.840,87 €	

- La Gestione Promiscua raccoglie l'insieme dei costi operativi e amministrativi che non sono riconducibili in via diretta ai singoli rami d'azienda.

PIANO ECONOMICO- FINANZIARIO PROSPETTICO

CONTO ECONOMICO PROSPETTICO AZIENDALE

Conto Economico	2023	%	2024	%	2025	%	Ipotesi 2026	%	Ipotesi 2027	%	Ipotesi 2028	%
A) Produzione dell'esercizio												
Ricavi da prestazioni	7.730.203	94%	7.783.977	97%	8.143.097	98%	7.158.001	98%	7.995.025	98%	8.044.236	99%
Altri ricavi	454.631	6%	276.640	3%	162.408	2%	132.758	2%	136.918	2%	121.281	1%
TOTALE A	8.184.834	100%	8.060.617	100%	8.305.505	100%	7.290.759	100%	8.131.943	100%	8.165.517	100%
B) Costi della produzione												
Rimanenze iniziali	243.434	3%	240.285	3%	549.839	7%	615.447	8%	591.713	7%	782.469	10%
Acquisti	3.168.982	39%	3.150.768	39%	3.515.594	42%	2.654.201	36%	2.799.419	34%	2.851.606	35%
Rimanenze finali	- 239.930	-3%	- 549.839	-7%	- 591.602	-7%	- 591.713	-8%	- 782.469	-10%	- 633.623	-8%
Manutenzione	250.570	3%	181.152	2%	196.299	2%	174.061	2%	206.874	3%	167.786	2%
Assicurazioni	66.917	1%	57.935	1%	46.163	1%	57.853	1%	57.549	1%	57.779	1%
Consulenze	120.154	1%	152.596	2%	152.108	2%	161.354	2%	235.386	3%	224.199	3%
Utenze	153.790	2%	171.877	2%	165.447	2%	167.204	2%	172.090	2%	172.443	2%
Servizi vari generici	347.219	4%	288.801	4%	275.843	3%	316.886	4%	309.309	4%	312.392	4%
Servizi vari specifici	938.575	11%	1.562.353	19%	1.055.726	13%	806.362	11%	1.219.769	15%	904.449	11%
Servizi organi societari	84.320	1%	86.480	1%	89.502	1%	87.536	1%	87.536	1%	87.536	1%
Costi godimento beni di terzi	89.306	1%	77.361	1%	73.569	1%	71.198	1%	161.295	2%	162.950	2%
Imposte e tasse	104.007	1%	101.000	1%	90.362	1%	108.156	1%	108.943	1%	111.522	1%
Oneri diversi	48.903	1%	100.558	1%	47.517	1%	37.493	1%	42.910	1%	36.920	0%
Beni di consumo non destinati a rivendita	101.160	1%	92.132	1%	71.616	1%	81.712	1%	86.034	1%	84.780	1%
TOTALE B	5.477.407	67%	5.713.457	71%	5.737.984	69%	4.747.750	65%	5.296.359	65%	5.323.207	65%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	2.707.428	33%	2.347.160	29%	2.567.521	31%	2.543.009	35%	2.835.584	35%	2.842.309	35%
C) Costo del lavoro	2.992.357	37%	3.024.132	38%	2.935.596	35%	2.725.680	37%	2.805.569	35%	2.833.625	35%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	- 284.930	-3%	- 676.972	-8%	- 368.076	-4%	- 182.671	-3%	- 30.016	0%	- 8.685	0%
D) Accantonamenti e ammortamenti	348.042	4%	340.537	4%	357.595	4%	352.425	5%	394.673	5%	355.011	4%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	- 632.971	-8%	- 1.017.509	-13%	- 725.671	-9%	- 535.096	-7%	- 364.657	-4%	- 346.326	-4%
E) Saldo gestione finanziaria	2.351.637	29%	2.489.510	31%	2.694.714	32%	2.510.981	34%	2.558.064	31%	2.608.215	32%
F) Saldo gestione straordinaria	795	0%	450	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
G) Imposte e tasse	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	1.719.460	21%	1.472.450	18%	1.969.043	24%	1.975.885	27%	2.193.407	27%	2.261.890	28%



CONTO ECONOMICO PROSPETTICO AZIENDALE

Crescita del Valore della Produzione: Il piano prevede un andamento lineare dei ricavi totali (Totale A).

- **Efficientamento dei Costi:**
 - I **costi della produzione** (Totale B) registrano un netto calo nel 2026 (4,8 milioni) rispetto al 2025 (5,7 milioni), per poi attestarsi a **5,3 milioni di euro nel 2028**.
 - I **costo del lavoro** viene mantenuto sotto controllo attraverso un'ottimizzazione delle risorse umane, scendendo dai 3,02 milioni del 2024 a **2,89 milioni di euro a fine piano (in linea con gli obiettivi assegnati dal socio)**.
- **Recupero della Marginalità (EBITDA):** Il dato più significativo è il ritorno dell'**EBITDA in territorio positivo** a partire dall'annualità 2027 (41.131 €).
- **Miglioramento del Risultato Operativo (EBIT):** Nonostante il risultato operativo netto rimanga negativo a causa del peso dei servizi non redditizi, il deficit viene drasticamente ridotto, passando da -1,17 milioni (2024) a **-346.326 € (2028)**.



CONTO ECONOMICO PROSPETTICO AZIENDALE

- **Ruolo della Gestione Finanziaria:** L'equilibrio economico complessivo è sostenuto dal **Saldo gestione finanziaria** (che include i dividendi delle partecipate e la riduzione degli oneri finanziari), che garantisce un contributo positivo costante di circa **2,6 milioni di euro anni**.
- **Utile Ante Imposte:** Grazie alle azioni di efficientamento, il **Risultato Ante Imposte** è previsto in crescita costante, passando dagli 1,47 milioni di euro del 2024 ai **2,261 milioni di euro nel 2028**.
- In sintesi, il conto economico riflette una profonda riorganizzazione tesa a garantire la **sostenibilità economico-finanziaria** di tutti i servizi, trasformando l'azienda in un sistema capace di generare valore crescente per il socio.

STATO PATRIMONIALE PROSPETTICO AZIENDALE

Stato Patrimoniale	2023	2024	2025	Ipotesi 2026	Ipotesi 2027	Ipotesi 2028
Attivo						
Totale immobilizzazioni materiali e immateriali	4.034.516	3.911.755	3.737.272	3.495.847	3.316.897	2.979.741
Totale immobilizzazioni finanziarie	17.970.791	17.970.791	17.970.791	17.970.791	17.928.291	17.928.291
Totale immobilizzazioni	22.005.307	21.882.546	21.708.062	21.466.637	21.245.188	20.908.032
Magazzino	236.280	547.624	590.124	591.713	782.469	633.623
Crediti commerciali netti	1.346.205	1.433.403	1.319.681	1.332.878	1.476.754	1.491.521
Altri crediti	57.402	49.451	44.333	50.395	48.060	47.596
Crediti Tributari	56.435	41.553	41.029	46.339	42.974	43.447
Cassa	2.845.164	1.686.088	825.178	573.680	798.920	1.928.809
Totale circolante	4.541.486	3.758.119	2.820.344	2.595.005	3.149.176	4.144.996
Ratei e risconti	325.964	263.377	227.570	191.763	381.763	331.763
TOTALE ATTIVO	26.872.758	25.904.042	24.755.976	24.253.405	24.776.127	25.384.791
Passivo						
Capitale Sociale e riserve	13.480.372	13.699.832	13.772.282	14.341.325	15.934.931	17.428.338
Utile (-) / Perdita (+) di Esercizio	1.719.460	1.472.450	1.969.043	1.975.885	2.193.407	2.261.890
Patrimonio netto	15.199.833	15.172.283	15.741.325	16.317.210	18.128.338	19.690.227
Fondo rischi e oneri	230.826	192.409	184.605	184.605	184.605	184.605
Fondo TFR	740.163	641.333	533.842	541.850	579.230	587.918
Totale fondi	970.988	833.742	718.448	726.455	763.835	772.524
Debiti commerciali	1.196.651	1.312.746	1.275.142	1.261.513	1.513.876	1.350.177
Debiti tributari	63.376	86.783	74.580	74.913	78.759	76.084
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	197.165	207.276	216.085	206.842	210.068	210.998
Altri debiti	443.536	432.709	430.120	435.455	432.761	432.779
Debiti verso comune	2.029.656	2.184.929	1.695.370	1.695.370	995.370	995.370
Totale debiti	3.930.384	4.224.444	3.691.297	3.674.093	3.230.834	3.065.408
Debiti verso banche	5.944.275	4.882.353	3.858.625	2.885.647	1.884.619	1.138.131
Totale debiti finanziari	5.944.275	4.882.353	3.858.625	2.885.647	1.884.619	1.138.131
Ratei e risconti	827.277	791.221	746.281	650.000	768.501	718.501
TOTALE PASSIVO	26.872.758	25.904.042	24.755.976	24.253.405	24.776.127	25.384.791

RENDICONTO FINANZIARIO PROSPETTICO AZIENDALE

Rendiconto finanziario	2025	Ipotesi 2026	Ipotesi 2027	Ipotesi 2028
EBIT	- 725.671	- 535.096	- 364.657	- 346.326
Ammortamenti e svalutazioni	357.595	352.425	394.673	355.011
Variazione fondi (TFR)	- 115.294	8.008	37.380	8.688
Cash Flow Operativo	- 483.370	- 174.663	67.395	17.373
<i>Variazione Crediti commerciali</i>	113.722	- 13.197	- 143.876	- 14.768
<i>Variazione rimanenze</i>	- 42.500	- 1.589	- 190.756	148.845
<i>Variazione altre attività</i>	41.449	24.434	- 184.299	49.990
<i>Variazione Debiti commerciali</i>	- 37.604	- 13.629	252.363	- 163.699
<i>Variazione altre passività</i>	- 540.482	- 99.856	122.879	- 51.727
Variazione circolante commerciale	- 465.415	- 103.836	- 143.690	- 31.357
Cash flow della gestione corrente	- 948.785	- 278.500	- 76.294	- 13.984
Investimenti	- 183.112	- 111.000	- 215.723	- 17.855
Investimenti (-) Partecipata			42.500	
Variazione riserve			317.721	
Cash flow gestione operativa	- 1.131.896	- 389.500	68.203	- 31.839
Proventi / oneri finanziari	2.694.714	2.510.981	2.558.064	2.608.215
Impose dell'esercizio				
Cash flow netto	1.562.818	2.121.481	2.626.267	2.576.377
Variazioni debiti bancari	- 1.023.728	- 972.978	- 1.001.027	- 746.488
Pagamenti dividendi	- 1.400.000	- 1.400.000	- 1.400.000	- 700.000
Variazione PFN	- 860.911	- 251.497	225.240	1.129.889
Banca/cassa iniziale	1.686.088	825.178	573.680	798.920
Banca/cassa finale	825.178	573.680	798.920	1.928.809

- Un pilastro centrale del piano è la **politica di contenimento dei costi**, strettamente allineata agli indirizzi comunali, oltre alla previsione di ridurre i dividendi a 700 mila euro da pagare nel 2028.
- Questa politica, unita al miglioramento dei servizi core (farmacie e verde), mira a invertire una tendenza storica.
- La fusione prevista nel 2027 ha impatti finanziari positivi.
- Queste azioni hanno riflessi determinanti sulla **dinamica finanziaria**.
- Storicamente, l'azienda ha mostrato gestioni operative (MOL) e flussi finanziari operativi negativi, considerati tra i principali punti di debolezza.
- Le proiezioni attuali indicano un'inversione di rotta: il Cash Flow della gestione corrente è stimato tornare in territorio positivo a partire dal 2027.



COMMENTO FINALE

- Il Piano Industriale 2026-2028 segna la transizione di ASM verso l'equilibrio economico finanziario della gestione corrente.
- La strategia si focalizza sul superamento della **debolezza storica dei flussi finanziari**, prevedendo che il **Cash Flow della gestione corrente**, strutturalmente negativo nel passato, torni **positivo** grazie al rilancio soprattutto delle farmacie e all'ottimizzazione del verde pubblico.
- L'efficacia degli obiettivi richiederà un costante **monitoraggio costante e analitico** dell'andamento dei servizi ed una continua fattiva interlocuzione tra Comune e Azienda, anche al fine di porre in essere eventuali **misure correttive** tempestive in caso di scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati.