



**INFORMATION MEMORANDUM
BUSINESS PLAN 2017/2020**

INDICE

- ❑ *Executive Summary;*
- ❑ *Company Overview;*
- ❑ *Le ASA (Aree Strategiche d’Affari) ed il Business Model. Le linee strategiche ed operative del piano triennale;*
- ❑ *La situazione economica/patrimoniale/finanziaria della società;*
- ❑ *Le Linee Strategiche del piano triennale;*
- ❑ *Le Linee Operative del piano triennale;*
- ❑ *Business Plan triennale.*

DISCLAIMER



- *Il presente documento è stato predisposto al fine di riassumere le principali informazioni e considerazioni relative alla società ed alla sua situazione economico-patrimoniale-finanziaria e di business a supporto delle scelte strategiche ed operative su cui si è basato il piano triennale 2017/2020.*
- *Le informazioni ivi contenute non devono comunque ritenersi un elemento sulla base del quale possa essere presa qualsiasi decisione strategica, economica e finanziaria.*
- *Il documento e le considerazioni ivi contenute sono finalizzate prioritariamente alla presentazione e conseguente deliberazione da parte del socio unico di ASM ROVIGO SPA ossia la MUNICIPALITA' DI ROVIGO nell'assise competente ossia l'Assemblea dei soci. Dopo l'approvazione il presente documento rappresenta la linea guida delle decisioni gestionali che l'organo preposto dovrà attuare.*
- *Gli elementi riportati nel presente documento sono tratti da informazioni pubblicamente disponibili o ricevute dal management della società*

EXECUTIVE SUMMARY



EXECUTIVE SUMMARY



Società

ASM Rovigo SPA, società MUNICIPALIZZATA DEL COMUNE DI ROVIGO, è stata costituita nella forma di società per azioni a seguito di trasformazione della precedente A.S.M. Azienda Servizi Municipali - Azienda Speciale del Comune di Rovigo da parte dell'ENTE, con decorrenza dal 13/07/2000, secondo quanto previsto dall'art. 115 della Legge 267/00.

Attività - Servizi Gestiti

ASM Rovigo SPA opera nel settore delle multiutilities quindi ed ha gestito le seguenti attività:

- Gestione farmacie;
- Gestione calore;
- Gestione servizi cimiteriali;
- Gestione illuminazione votiva;
- Gestione parcheggi;
- Gestione verde pubblico;
- Gestioni affissioni e riscossioni.

Linee Strategiche

ASM Rovigo SPA, per il triennio 2017/2020, intende presentare un PIANO INDUSTRIALE volto alla riorganizzazione delle diverse **ASA (Aree Strategiche d'Affari)** di business mirando, per ciascuna, alla generazione di marginalità positiva a supporto di una redditività generale della società nel suo complesso, nonché eventualmente, alla implementazione di nuovi servizi a beneficio della città di ROVIGO.

- Vengono riportati in sintesi i dati economico-patrimoniali storici della Società.

Key Financials

KEY FINANCIAL	2014	2015	Forecast 2016
VALORE DELLA PRODUZIONE	7.459.476,00	7.466.331,00	7.218.738,62
EBITDA (MARGINE OPERATIVO LORDO)	- 1.012.390,00	- 940.440,00	- 939.974,15
PFN (POSIZIONE FINANZIARIA NETTA)	- 7.191.785,00	- 6.324.677,00	- 5.437.135,83
PN (PATRIMONIO NETTO)	11.976.958,40	11.962.379,00	11.618.984,73

EXECUTIVE SUMMARY



L'obiettivo di questo info memorandum è quello di illustrare le LINEE STRATEGICHE e le LINEE OPERATIVE ed i conseguenti risultati, su cui è stato costruito il PIANO INDUSTRIALE TRIENNALE 2017/2020, al fine di sottoporlo, ai sensi della normativa in vigore, all'approvazione del socio unico, ossia la MUNICIPALITA' DI ROVIGO, nell'assise preposta cioè il CONSIGLIO COMUNALE.

I principali obiettivi STRATEGICI sono così sintetizzabili:

- **RIORGANIZZAZIONE ASA (Aree Strategiche d'Affari):** affinché ciascuna possa arrivare a generare una marginalità positiva tale da spendere i costi generali andando a realizzare una redditività complessiva;
- **GARANTIRE LA QUALITA' DEI SERVIZI EROGATI:** la comunità di ROVIGO deve poter usufruire di servizi di qualità ed ASM Rovigo Spa deve poter gestire in tal senso gli stessi;
- **OFFRIRE NUOVI SERVIZI:** ASM Rovigo Spa potrebbe eventualmente porsi come soggetto erogatore, nel rispetto delle normative vigenti, di nuovi servizi che possano essere di beneficio sempre per la città di ROVIGO.

COMPANY OVERVIEW



COMPANY OVERVIEW

La Natura di MULTIUTILITY



ASM Rovigo SPA è stata costituita nella forma di società per azioni per effetto della trasformazione di A.S.M. Azienda Servizi Municipali - Azienda Speciale del Comune di Rovigo da parte dell'ENTE, con decorrenza dal 13/07/2000, secondo quanto previsto dall'art. 115 della Legge 267/00.

ASM Rovigo S.p.A. operava, sin dalla costituzione, quale multiutilities svolgendo le seguenti attività:

- commercializzazione e distribuzione di gas naturale;
- gestione calore;
- gestione parcheggi;
- gestione servizi ambientali;
- gestione verde pubblico.

Dal 2005, ASM Rovigo SPA ha cominciato a gestire anche altri servizi quali:

- gestione onoranze funebri e servizi cimiteriali;
- gestione farmacie pubbliche;
- gestione accertamento e riscossione di tributi comunali.

La società è a totale capitale pubblico ed opera secondo il modello previsto dall'art.113, comma 5°, lett. c) del D. leg.vo 18 agosto 2000, nr. 267. Essendo stata a suo tempo costituita dal COMUNE DI ROVIGO ai sensi dell'art. 22, comma 3°, lett. e) della legge 8 giugno 1990, nr. 142, ASM Rovigo SPA opera in regime di continuità, nella gestione dei servizi pubblici che ad essa risultano affidati dallo stesso ENTE mediante specifiche deliberazioni consiliari.

COMPANY OVERVIEW

Oggetto di Attività



La società ha per oggetto lo svolgimento in via diretta o mediante società partecipate, nelle forme ammesse dalla normativa nazionale ed europea, anche congiuntamente ad altri enti locali, delle seguenti attività che già facevano capo alle aziende speciali ASM e ASP del Comune di Rovigo, ora aggregate in ASM Rovigo SPA, sulla base delle delibere del Consiglio comunale nr. 22 del 13 marzo 2000 e n. 80 del 19 dicembre 2003. Si evidenzia tra l'altro che l'attuale statuto sociale sarà soggetto a modifica nel rispetto di quanto previsto dal D.LGS 175/2016 entro il 31.03.2017. L'attuale statuto prevede la possibilità di svolgere le seguenti attività:

- a) distribuzione gas e di altre forme energetiche;
- b) fornitura calore anche a mezzo di reti;
- c) gestione del verde pubblico;
- d) servizi di gestione di parcheggi ed aree di sosta ed altre attività volte al servizio della mobilità;
- e) realizzazione e gestione di reti tecnologiche;
- f) esecuzione di servizi funerari ed espletamento di tutte le prestazioni connesse e conseguenti, in particolare (a titolo esemplificativo e non esaustivo) il pubblico servizio di trasporti funebri e delle attività di onoranze funebri, la vendita di casse, l'addobbo di camere ardenti, il trasporto di salme sia in Italia che all'estero, le traslazioni, imbalsamazioni, esumazioni e cremazioni, la pubblicazione di necrologi e di partecipazioni, la vendita di fiori e di ornamenti per tomba, lapidi e marmi; la società potrà inoltre noleggiare macchine da autorimessa per svolgimento dei servizi sopra indicati nonchè espletare tutte le pratiche concernenti le suddette attività;
- g) gestione dei servizi cimiteriali, quali lo sfalcio del verde, pulizia delle aree, operazioni cimiteriali e gestione luce votiva;

COMPANY OVERVIEW

Oggetto di Attività



h) esercizio delle farmacie comunali;

i) esercizio di vendita al minuto di specialità medicinali prodotti farmaceutici, prodotti omeopatici, prodotti affini ai prodotti farmaceutici, presidi medico-chirurgici, presidi sanitari, articoli sanitari, alimenti per la prima infanzia, dietetici speciali, complementi alimentari, prodotti apistici, integratori dietetici, prodotti di erboristeria, apparecchi medicali ed elettromedicali, cosmetici, prodotti per l'igiene, giocattoli, calzature, articoli di vestiario e di profumeria, sostanze chimiche, reagenti, prodotti ad uso diagnostico per la riabilitazione personale, pile per apparecchi acustici, testi, libri e materiale editoriale inerente l'educazione sanitaria e l'informazione scientifica sui farmaci ed altri prodotti normalmente in vendita nelle farmacie;

l) attività di prevenzione e attuazione di compiti di educazione sanitaria verso i cittadini, con particolare riferimento all'impiego del farmaco, e di informazione scientifica nei confronti degli operatori della sanità, pubblici e privati;

m) prestazione di servizi socio-assistenziali;

n) gestione del servizio di accertamento e riscossione di tributi locali, in tutte le sue fasi; le attività di supporto alla riscossione per ogni tipo di tributo, imposta, sanzione amministrativa o retta, nonché ogni attività connessa e complementare indirizzata al supporto delle attività di gestione di entrate tributarie/patrimoniali, comprese quelle dirette al recupero degli insoluti;

o) la progettazione, la realizzazione, la gestione e la commercializzazione di insediamenti e di interventi industriali, artigianali, commerciali direzionali, abitativi, ricreativi e sportivi e delle necessarie infrastrutture ivi comprese la progettazione e la realizzazione di interventi di trasformazione urbana e la partecipazione ad operazioni di urbanistica concertata; la gestione, la promozione la realizzazione di edilizia residenziale e pubblica ; la gestione e la manutenzione di patrimoni immobiliari;

p) esecuzione di lavori in terra, di opere murarie, lavori stradali, gasdotti e oleodotti.

COMPANY OVERVIEW

Oggetto di Attività



Ai sensi dell'art. 113, comma 5 ter del D. leg.vo 267/2000, la società provvede all'esecuzione dei lavori comunque connessi alla gestione di reti ed impianti destinati allo svolgimento dei servizi pubblici svolti in affidamento diretto, esclusivamente mediante contratti di appalto o concessione di lavori pubblici, aggiudicati a seguito di procedure di evidenza pubblica, ovvero in economia nei limiti di cui all'articolo 24 della legge 11 febbraio 1994, n. 109, e all'articolo 143 del regolamento di cui al decreto del Presidente della Repubblica 21 dicembre 1999, n. 554.

In ordine alle attività rientranti nell'oggetto sociale per le quali la legislazione stabilisce un limitato periodo transitorio di prosecuzione delle gestioni in atto ed il successivo affidamento esclusivamente mediante gara, la società prosegue nell'attuale gestione per il periodo massimo previsto dalla legge e comunque nei limiti temporali di durata della società stessa, stabiliti fino al 31 dicembre 2030 con la delibera di questo Consiglio Comunale nr. 22 del 13 marzo 2000 (di trasformazione dell'azienda speciale in SPA). Nel rispetto dell'ordinamento vigente, la società potrà partecipare alle predette gare per l'assegnazione di quei servizi che sono ad essa attualmente affidati in via diretta.

Nei limiti consentiti dalla normativa statale e regionale, la società può svolgere servizi pubblici presso enti locali non soci, subordinatamente alla stipula di apposita convenzione, tra i soci e l'ente locale interessato, ai sensi dell'art. 30 del D. Leg.vo n. 267/2000. La società è in ogni caso vincolata a svolgere la parte più importante della propria attività con i soci ovvero con le collettività rappresentate dai soci e nel territorio di riferimento dei soci medesimi.

Per il raggiungimento dell'oggetto sociale, la società provvede inoltre direttamente o tramite contratti di incarico professionale o di appalto alla progettazione, direzione lavori e costruzione di opere e impianti.

La società potrà inoltre predisporre studi e ricerche, nonché svolgere attività di consulenza nei settori di cui al precedente comma 1, nel rispetto dei limiti previsti per le attività riservate a professionisti iscritti in appositi albi.

COMPANY OVERVIEW

Evoluzione Storica



ASM Rovigo SPA è stata costituita il 29/09/1995.

Con decorrenza gennaio 2005 il COMUNE DI ROVIGO, in esecuzione della delibera del consiglio comunale nr. SO del 19/12/2003, ha conferito la propria Azienda Speciale Pluriservizio (di seguito indicata come ex Asp) in ASM Rovigo SPA, sottoscrivendo in natura l'aumento di capitale sociale deliberato il 30/06/2004.

Tuttavia, l'attuale configurazione operativa, ha risentito di varie operazioni societarie che, conseguentemente a disposizioni normative hanno obbligato ASM Rovigo SPA a scorporare servizi in favore dell'ENTE PROPRIETARIO.

Nel dicembre 2007, è stata perfezionata l'operazione di permuta azionaria con ASCOPIAVE SPA, che ha acquisito la titolarità del 100% delle quote di ASM DG SRL e del 49% di ASM SET SRL a fronte di azioni ASCOPIAVE SPA per una quota pari al 4,4%.

ASM Dg e ASM SET operano nel settore della distribuzione e commercializzazione di gas metano.

A gennaio 2010, conseguentemente al Decreto Bersani, è stata perfezionata la scissione della Divisione Servizi Informatici e Telematici, dando luogo ad AS2 SRL, dedicata allo svolgimento dei servizi strumentali alla PA, la cui titolarità di capitale sociale apparteneva originariamente al COMUNE DI ROVIGO; successivamente il capitale sociale è stato aperto alla partecipazione di altri soci pubblici.

COMPANY OVERVIEW

Evoluzione Storica



All'inizio dell'anno 2011, in osservanza a quanto previsto dalla Legge Regione Veneto nr. 18/2010, ASM Rovigo SPA ha costituito ASM ONORANZE FUNEBRI SRL sempre mediante conferimento di ramo d'azienda inerente appunto le onoranze funebri. Successivamente la società ha aumentato il capitale sociale con sottoscrizione da parte di un socio privato, individuato con evidenza pubblica, il quale ha acquisito una quota pari al 10%.

Alla fine dell'esercizio 2011 è stata costituita ASM AMBIENTE SRL sempre mediante conferimento della divisione ambiente, successivamente fusa con ECOGEST SRL, perfezionata nell'agosto 2012, che ha dato vita ad un unico soggetto operante nella gestione su scala provinciale del ciclo integrato dei rifiuti.

ASM AMBIENTE SRL era stata iscritta al registro imprese in data 02 gennaio 2012, successivamente erano state cedute le quote di partecipazione al COMUNE DI ROVIGO, prima di giungere a predetta fusione; a seguito di ciò ASM Rovigo SPA è uscita dalla gestione dei servizi ambientali.

COMPANY OVERVIEW

Evoluzione Storica



EVOLUZIONE STORICA



COMPANY OVERVIEW

Compagine Sociale, Governance ed Organi di Controllo



Vista la natura di multiservizio della società, l'unico socio di ASM Rovigo SPA è il COMUNE di ROVIGO.

La società è dotata di COLLEGIO SINDACALE così composto:

Dott.ssa Daniela Falconi – Presidente

Dott. Gaetano Prisco – Sindaco effettivo

Dott.ssa Luigina Medea – Sindaco effettivo

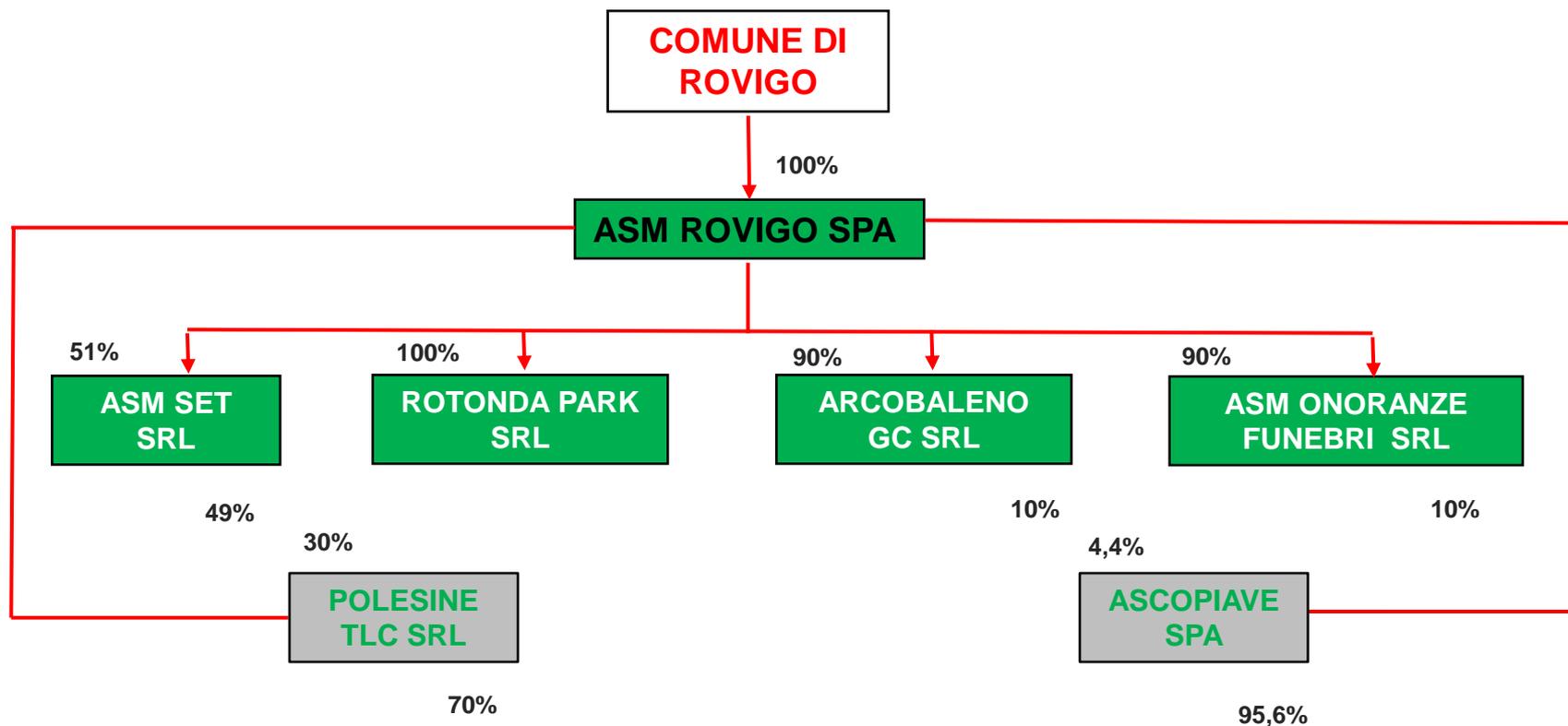
La medesima è revisionata da TREVOR SRL di Trento.

La società è amministrata da un AMMINISTRATORE UNICO che ha i poteri declinati dallo statuto vigente.

L'attuale AMMINISTRATORE UNICO è ALESSANDRO DUO' nominato con delibera dell'assemblea ordinaria del 29/09/2016 su indicazione del socio unico con Decreto Sindacale nr. 29 del 29/09/2016.

COMPANY OVERVIEW

Societogramma

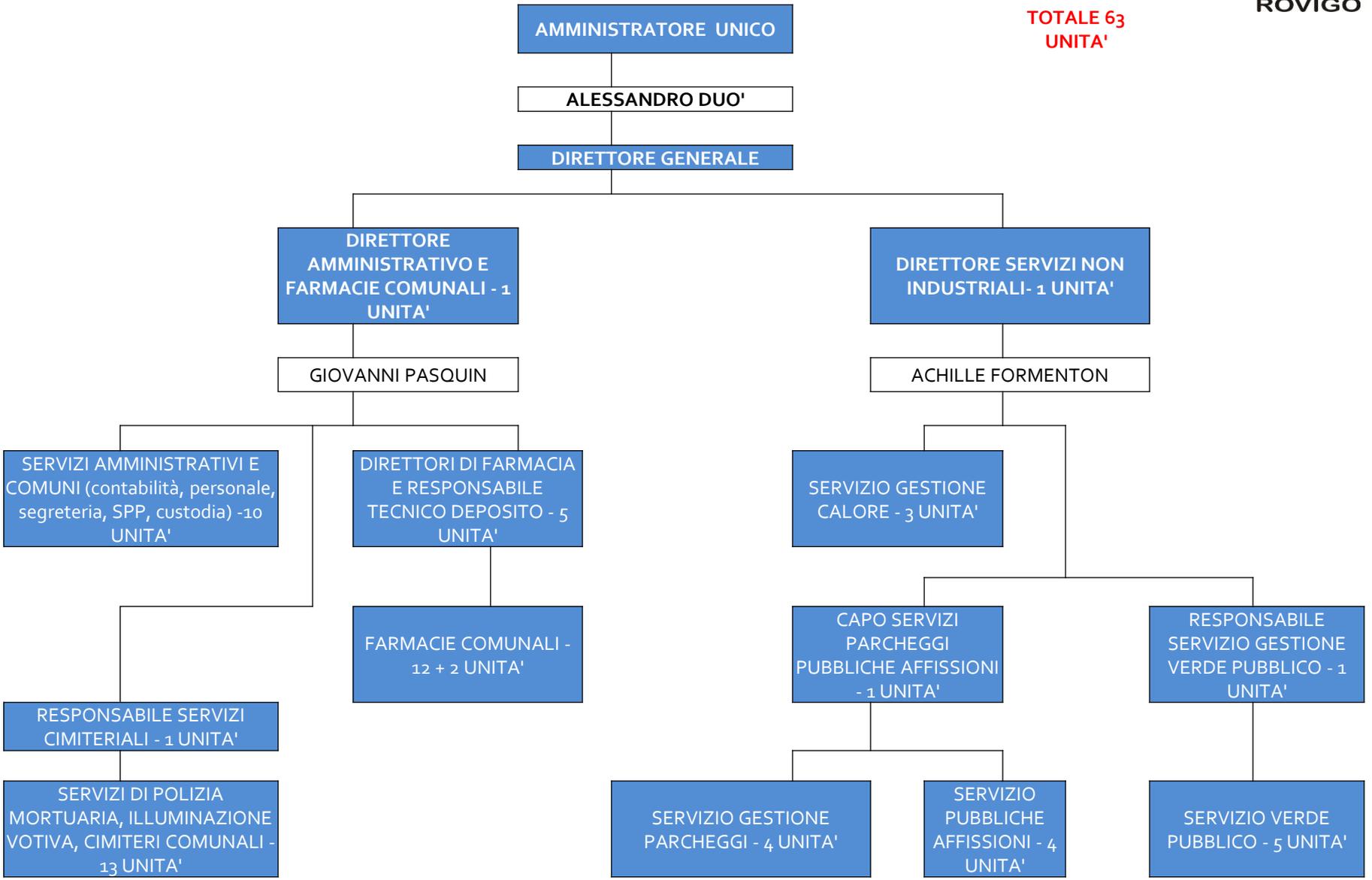


COMPANY OVERVIEW

Organigramma Funzionale Attuale



TOTALE 63
UNITA'

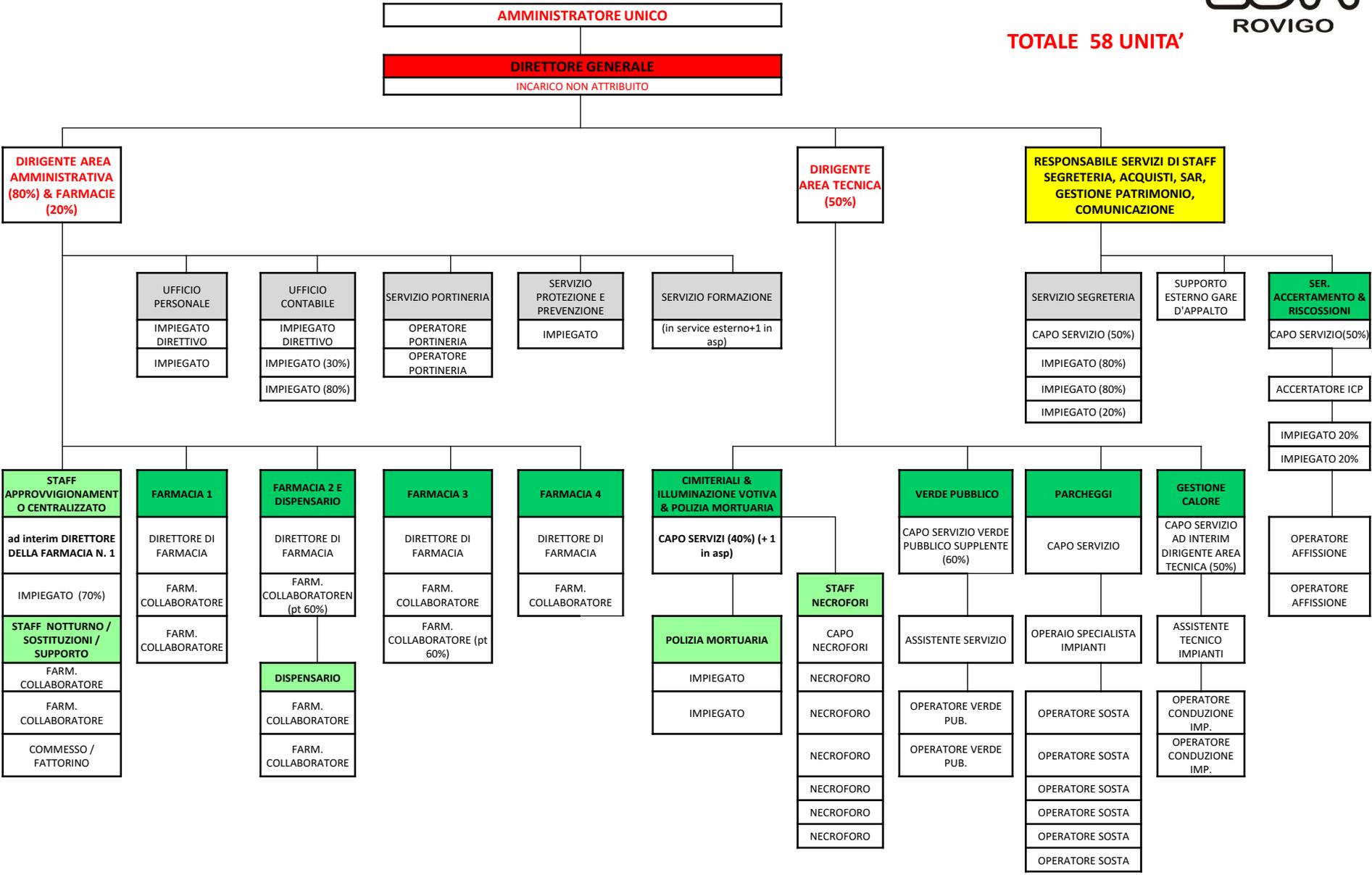


COMPANY OVERVIEW

Organigramma Funzionale prospettico



TOTALE 58 UNITA'



COMPANY OVERVIEW

Disposizioni del MEF



ASM Rovigo SPA in data 22 gennaio 2014 è stata sottoposta ad una verifica ispettiva da parte del MEF durata sino al 12 febbraio 2014, alla fine della quale è stato emesso un verbale in cui sono stati evidenziati una serie di rilievi condizionanti la gestione futura della società e da alcune di esse, non può prescindere neppure la redazione del «Piano Industriale 2017/2020».

In tal senso si riporta il rilievo principale di cui si è tenuto debito conto nella stesura del citato «Piano Industriale 2017/2020».

Si tratta del rilievo nr. 4 che attiene alla «mancata garanzia in fase programmatoria dell'equilibrio economico finanziario dei contratti di servizio, con riflessi sull'equilibrio gestionale della società e sull'integrità e veridicità del rendiconto d'esercizio dell'ente proprietario».

In particolare il MEF segnalava l'anomalia relativa al risultato economico negativo di alcune ASA che risultavano e risultano ancora oggi fortemente in perdita (costi caratteristici di molto superiori ai ricavi caratteristici stabiliti dai contratti di servizio).

LE (ASA) AREE STRATEGICHE D'AFFARI ED IL BUSINESS MODEL

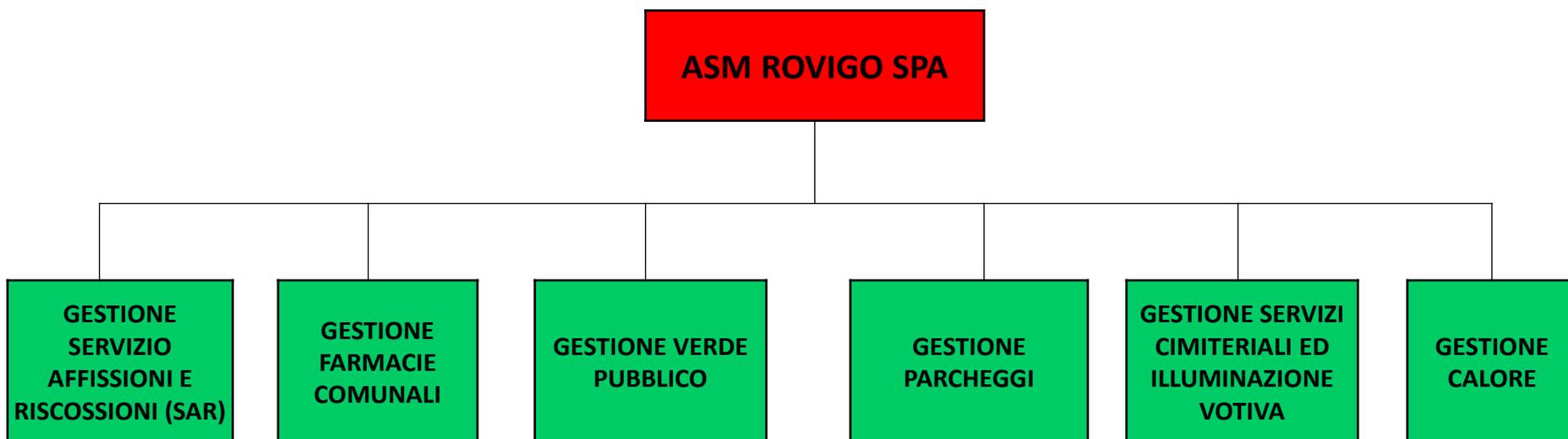


LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



LE ASA ed il Business Model

ASM Rovigo SPA è una multiutilities che opera come holding operativa in sei ASA (Aree Strategiche d'Affari) tutte disciplinate da **contratto di servizio** soggetto alle delibere della MUNICIPALITA'. Si tratta servizi pubblici locali ad eccezione della GESTIONE FARMACIE COMUNALI, che viene svolta a libero mercato.





LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Composizione dei Ricavi per ASA

RICAVI CARATTERISTICI STORICI PER ASA

	Anno	2012	2013	2014	2015	Forecast 2016	CAGR 2016-2012 (INCR/DECR)
ASA							
Ricavi farmacie		4.480.312	4.091.119	3.982.178	3.816.491	3.755.294	-3,47%
Ricavi gestione calore		1.276.348	1.411.725	1.117.007	1.210.766	1.108.979	-2,77%
Ricavi servizi cimiteriali ed illuminazione votiva		875.271	851.275	806.938	889.913	839.767	-0,82%
Ricavi gestione parcheggi		630.326	514.287	504.312	532.572	492.567	-4,81%
Ricavi gestione verde pubblico		464.545	461.639	461.639	461.639	461.639	-0,13%
Ricavi affissioni e riscossioni		352.936	323.169	310.536	304.902	306.351	-2,79%
Totale ricavi caratteristici		8.079.738	7.653.215	7.182.610	7.216.283	6.964.598	-2,93%

Dalla tabella è evidente che il trend generale dei RICAVI CARATTERISTICI è decrescente negli ultimi cinque anni: nell'ultima colonna si rappresenta il tasso di crescita/decrecita composto, dal quale si evince che ASM Rovigo SPA, ogni anno ha generato ricavi in diminuzione di almeno 3 punti percentuali. Naturalmente il riposizionamento a ribasso dei RICAVI CARATTERISTICI ha impattato sulla MARGINALITA' CARATTERISTICA della società.

Per quanto riguarda l'ASA Gestione Farmacie, unica ASA a mercato, il tasso di decrescita è significativo e si rende evidente la necessità di assumere decisioni atte a far crescere nuovamente i ricavi.

Per quanto riguarda l'ASA Gestione Calore, vincolata ad un contratto di servizi, evidenzia una riduzione dei ricavi; si ritiene sia necessario assumere decisioni sul modello di business.

Per quanto riguarda l'ASA Gestione Servizi Cimiteriali ed Illuminazione Votiva, evidenzia un tasso di crescita/decrecita sostanzialmente pari a zero, in quanto trattasi di servizi dipendenti all'andamento dei decessi che è sostanzialmente costate a ROVIGO, negli ultimi anni.

Per quanto riguarda l'ASA Gestione Parcheggi, evidenzia una forte riduzione dei ricavi, si ritiene sia necessario assumere decisioni sul modello di business.

Per quanto attiene l'ASA Gestione del Verde Pubblico, ASA vincolata ad un contratto di servizi, il tasso di crescita/decrecita è sostanzialmente pari a zero, perché il contratto con il COMUNE prevede un corrispettivo fisso nel tempo.

Per quanto riguarda l'ASA Gestione Affissioni e Riscossioni, evidenzia una forte riduzione dei ricavi, giustificato dall'attività tipicamente di riscossione ICP e Diritti Sulle Affissioni.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Composizione dei Ricavi per ASA

COMPOSIZIONE RICAVI CARATTERISTICI STORICI PER ASA

ASA	Forecast				
	2012	2013	2014	2015	2016
Ricavi farmacie	55,45%	53,46%	55,44%	52,89%	53,92%
Ricavi gestione calore	15,80%	18,45%	15,55%	16,78%	15,92%
Ricavi servizi cimiteriali ed illuminazione votiva	10,83%	11,12%	11,23%	12,33%	12,06%
Ricavi gestione parcheggi	7,80%	6,72%	7,02%	7,38%	7,07%
Ricavi gestione verde pubblico	5,75%	6,03%	6,43%	6,40%	6,63%
Ricavi affissioni e riscossioni	4,37%	4,22%	4,32%	4,23%	4,40%
TOTALE	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Nella tabella sopra esposta si rappresenta la composizione del fatturato in termini percentuali, dove è di tutta evidenza il peso dei ricavi caratteristici di ogni ASA sul totale: si nota come l'ASA GESTIONE FARMACIE rappresenti l'ASA principale in quanto pesa per più del 50% sui ricavi caratteristici di ASM Rovigo SPA.

Nelle slides che seguono si andranno ad analizzare nello specifico tutte le singole ASA.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Composizione della Marginalità per ASA

COMPOSIZIONE DEL MARGINE OPERATIVO LORDO OSSIA EBITDA PER ASA

Anno	2012	2013	2014	2015	Forecast 2016
ASA					
EBITDA Farmacie	324.501	134.362	92.894	50.229	73.507
EBITDA gestione calore	154.029	190.930	197.371	187.066	154.532
EBITDA servizi cimiteriali ed illuminazione votiva	(11.396)	(110.302)	(68.161)	(17.018)	(6.009)
EBITDA gestione parcheggi	(131.494)	(103.051)	(72.035)	(11.670)	(36.396)
EBITDA gestione verde pubblico	(488.353)	(503.378)	(428.855)	(439.153)	(424.931)
EBITDA servizio affissioni e riscossioni	81.695	30.993	26.784	28.238	30.692
TOTALE EBITDA CARATTERISTICI	(71.019)	(360.446)	(252.002)	(202.307)	(208.605)

COMPOSIZIONE DEL REDDITO OPERATIVO LORDO OSSIA EBIT PER ASA

Anno	2012	2013	2014	2015	Forecast 2016
ASA					
EBITDA Farmacie	269.772	90.225	58.000	19.420	39.581
EBITDA gestione calore	147.942	185.132	196.709	186.544	154.010
EBITDA servizi cimiteriali ed illuminazione votiva	(22.486)	(162.578)	(99.623)	(53.068)	(17.561)
EBITDA gestione parcheggi	(179.066)	(191.725)	(103.132)	(34.542)	(52.374)
EBITDA gestione verde pubblico	(504.282)	(529.651)	(446.921)	(475.402)	(430.571)
EBITDA servizio affissioni e riscossioni	67.828	1.165	8.878	19.510	22.369
TOTALE EBIT CARATTERISTICI	(220.292)	(607.433)	(386.089)	(337.539)	(284.546)

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione SERVIZIO ACCERTAMENTI E RISCOSSIONI – Il business model

ASM Rovigo SPA gestisce il servizio di accertamento e riscossione per conto della MUNICIPALITA', IN regime di **contratto di servizi**, da qualche tempo rinnovato di anno in anno con prossima scadenza 31.12.2017, che consiste nel dettaglio in:

- Accertamento e riscossione ICP (Imposta Comunale Pubblicità) fissa e temporanea sulla base delle tariffe approvate dal COMUNE, su cui ASM Rovigo SPA ha un aggio del 22,5%;
- Affissioni pubblicitarie su impianti del COMUNE e relativa riscossione dei diritti così come approvati dallo stesso ENTE, su cui ASM Rovigo SPA ha un aggio del 25%;
- Attività commerciale di noleggio di impianti di proprietà per frecce direzionali/pubblicitarie e delle transenne parapedonali nonché di alcuni tabelloni pubblicitari in condizioni di libero mercato, con tariffario determinato da ASM Rovigo SPA.

ASM Rovigo SPA è tenuta e provvede inoltre alla manutenzione e sostituzione degli impianti ove necessario fermo restando che ogni autorizzazione necessaria compete all'Ufficio Tributi del COMUNE.

Oltre al servizio di riscossione e accertamento dell'Imposta Comunale sulla Pubblicità e dei diritti sulle pubbliche affissioni, (Legge 507/93, che prevede il pagamento di un'imposta al COMUNE per l'esposizione al pubblico, anche se in proprietà privata, di qualsiasi messaggio pubblicitario tramite cartelloni, scritte su vetrine, locandine, manifesti, volantini, messaggi sonori ecc.), grazie alla disponibilità di personale addetto, ASM Rovigo SPA, può operare in questo ambito in senso ampio: realizzazione grafica, stampa ed affissione di manifesti e locandine, stampa ed esposizione di poster, realizzazione ed installazione di frecce direzionali, transenne parapedonali, cartelli e striscioni stradali ecc..

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione SERVIZIO ACCERTAMENTI E RISCOSSIONI– Il business model



Il processo operativo relativo all'attività svolta per conto dell'ENTE, sulla scorta di un contratto di servizio, è esplicitabile come di seguito:



ACCERTAMENTO
E
RISCOSSIONE ICP

GETTITO DA ICP

AGGIO 22,5%

AFFISSIONI SU IMPIANTI
E
COMUNALI
RISCOSSIONE DIRITTI

GETTITO DA DIRITTI
AFFISSIONISTICI

AGGIO 25%

Il processo relativo all'attività di noleggio di impianti propri è a libero mercato ed i relativi introiti rimangono totalmente a ASM Rovigo SPA.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione SERVIZIO ACCERTAMENTI E RISCOSSIONI – Il trend storico



TREND STORICO CONTO ECONOMICO

CONTO ECONOMICO	Consuntivo 2011	Consuntivo 2012	Consuntivo 2013	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015	Forecast 2016
A) Totale ricavi	360.646	352.936	323.169	310.536	304.902	306.351
B) Costi della produzione	73.920 20,50%	71.164 20,16%	40.825 12,63%	40.309 12,98%	41.777 13,70%	38.424 12,54%
VALORE AGGIUNTO (A-B)	286.726 79,50%	281.772 79,84%	282.344 87,37%	270.227 87,02%	263.125 86,30%	267.928 87,46%
C) Costo del lavoro	197.521 54,77%	200.077 56,69%	251.351 77,78%	243.443 78,39%	234.887 77,04%	237.236 77,44%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A-B-C) = EBITDA	89.206 24,73%	81.695 23,15%	30.993 9,59%	26.784 8,63%	28.238 9,26%	30.692 10,02%
D) Accantonamenti e ammortamenti	11.796	13.866	29.828	17.906	8.729	8.322
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A-B-C-D) = EBIT	77.410 21,46%	67.828 19,22%	1.165 0,36%	8.878 2,86%	19.510 6,40%	22.369 7,30%

Come facilmente si può desumere dall'analisi dei dati storici, il trend dei ricavi è costante trattandosi di ricavi provenienti sostanzialmente da aggi su ICP e Diritti di Affissione secondo i termini del contratto di servizi vigente con la MUNICIPALITA'. Per quanto attiene i costi hanno seguito l'andamento dei ricavi garantendo un risultato operativo positivo.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione SERVIZIO ACCERTAMENTI E RISCOSSIONI – Linee strategico operative

Sulla scorta delle analisi attinenti i risultati storici, come sopra evidenziati, nel redigere il «Piano Industriale 2017/2020», sono state considerate le seguenti linee strategico operative:

AZIONI SUI RICAVI

1. Strutturare il noleggio di impianti di proprietà di ASM Rovigo SPA, a lotti con prezzo prefissato, che porti un incremento dei ricavi di almeno 15.000 Euro all'anno;

AZIONI SUI COSTI

1. Riorganizzare la pianta organica: accorpamento dell'ufficio Affissioni alla Segreteria Generale ed al Protocollo;
2. Investire in strumenti informatici: per una più efficiente gestione del servizio;
3. Introdurre una figura specifica agli Accertamenti: l'obiettivo è potenziare l'attività accertativa;
4. Ottimizzare gli oneri di gestione: è stato deciso di non rinnovare l'adesione all'ANACAP con conseguente risparmio del relativo costo.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione SERVIZIO ACCERTAMENTI E RISCOSSIONI – Effetti delle azioni



LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA – II business model

SERVIZI CIMITERIALI

ASM Rovigo SPA annovera tra i propri servizi anche la gestione degli 11 cimiteri presenti nel territorio della città di ROVIGO.

La gestione dei cimiteri richiede una serie importante di interventi, che vengono portati a termine in gran parte tramite addetti di settore ed in alcuni casi, con il supporto di società esterne.

I servizi tipicamente rientranti nell'ambito cimiteriale sono quelli di seguito elencati:

- Concessione di loculi, cellette, ossari ed aree cimiteriali, per conto del COMUNE ai cittadini richiedenti;
- Inumazione e tumulazione salma;
- Esumazione salme (ordinaria e straordinaria);
- Estumulazione ordinaria e straordinaria salme;
- Tumulazione – estumulazione resti o ceneri;
- Inumazione salme inconsunte;
- Bonifica loculi e servizio obitoriale.

Il sistema tariffario applicato, sulla base del **contratto di servizio** vigente da ASM Rovigo SPA, è stabilito dal COMUNE.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA – II business model

ILLUMINAZIONE VOTIVA

ASM Rovigo SPA annovera tra i propri servizi anche la gestione dell'Illuminazione Votiva, servizio ad alto margine contributivo, che viene gestito tramite gli operatori cimiteriali. Ogni cimitero è fornito del proprio impianto di luce votiva ciò significa circa **15.830** punti luce. Il personale si occupa della manutenzione degli impianti, dei nuovi allacciamenti, della sostituzione delle lampade non più funzionanti e della verifica della presenza di eventuali allacciamenti abusivi.

POLIZIA MORTUARIA

ASM Rovigo SPA gestisce anche l'Ufficio di Polizia Mortuaria, naturalmente in coordinamento con l'Ufficio Anagrafe / Stato Civile del Comune e provvede a concedere le autorizzazioni per le sepolture, alla compilazione della griglia giornaliera dei servizi, alle procedure per il rilascio delle concessioni cimiteriali, alla verifica delle concessioni in scadenza ed alla organizzazione, di concerto con il Capo Necrofori, delle estumulazioni ed esumazioni. Gli addetti all'Ufficio inoltre, si occupano della parte amministrativa del servizio di Illuminazione Votiva.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA – II business model



L'attività relativa all'espletamento del servizio è difficilmente programmabile in quanto direttamente collegata al tasso di mortalità del COMUNE DI ROVIGO, il quale, come dimostrato dalla tabella che segue, risulta costante.

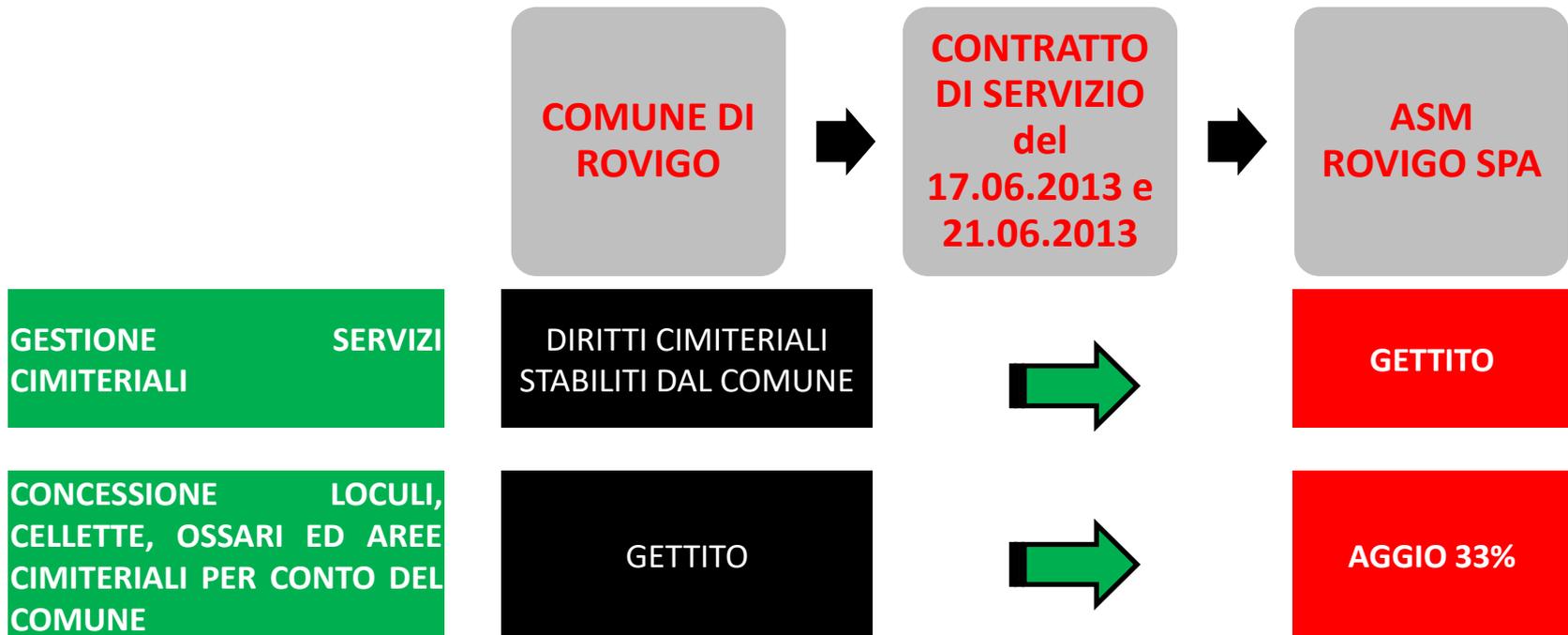
	2013	2014	2015	Media Ponderata
Tasso puntuale mortalità	1,080%	1,080%	1,180%	1,113%
Numero puntuale abitanti	52000	52170	51715	

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione **SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA – II** business model

Il processo operativo relativo all'attività svolta per conto dell'ENTE, sulla scorta di un contratto di servizio, è esplicitabile come di seguito:



LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA – Il trend storico

TREND STORICO CONTO ECONOMICO						
CONTO ECONOMICO	Consuntivo o 2011	Consuntivo 2012	Consuntivo 2013	Consuntivo o 2014	Consuntivo 2015	Forecast 2016
Ricavi servizi cimiteriali	600.289	696.353	672.763	629.501	719.210	671.448
Ricavi illuminazione votiva	177.711	178.918	178.513	177.438	170.703	170.173
A) Produzione dell'esercizio	778.000	875.271	851.275	806.938	889.913	841.621
B) Costi della produzione	280.024 35,99%	393.796 44,99%	445.861 52,38%	332.441 41,20%	349.500 39,27%	297.250 35,32%
VALORE AGGIUNTO (A-B)	497.976 64,01%	481.475 55,01%	405.414 47,62%	474.497 58,80%	540.413 60,73%	544.371 64,68%
C) Costo del lavoro	516.159 66,34%	492.871 56,31%	515.717 60,58%	542.658 67,25%	557.431 62,64%	550.380 65,40%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A-B-C) = EBITDA	(18.183) -2,34%	(11.396) -1,30%	(110.302) -12,96%	(68.161) -8,45%	(17.018) -1,91%	(6.009) -0,71%
D) Accantonamenti e ammortamenti	14.960	11.090	52.276	31.462	36.050	11.552
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A-B-C-+D) = EBIT	(33.143) -4,26%	(22.486) -2,57%	(162.578) -19,10%	(99.623) -12,35%	(53.068) -5,96%	(17.561) -2,09%

Come si può desumere dall'analisi dei dati storici, il trend dei ricavi è costante trattandosi di ricavi provenienti da un contratto di servizi con la MUNICIPALITA'. Per quanto attiene i costi questi sono sempre stati crescenti per cui la redditività operativa è sempre stata negativa.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione **SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA – Le linee strategico operative**



Sulla scorta delle analisi attinenti i risultati storici, come sopra evidenziati, nel redigere il «Piano Industriale 2017/2020», sono state considerate le seguenti linee strategico operative:

AZIONI SUI RICAVI

1. Rinegoziare contratto di servizio con il COMUNE: ciò al fine di ottenere un adeguamento canoni all'indice ISTAT sulle tariffe servizio illuminazione votiva;
2. Richiesta all'ENTE di dare corso agli atti amministrativi finalizzati all'esecuzione delle opere del 2° e 3° stralcio dell'ampliamento del cimitero centrale (ARCOBALENO GC SRL);

AZIONI SUI COSTI

1. Ridurre il personale: per effetto di pensionamento di due unità lavoro e spostamento ad altro servizio di altre tre unità lavoro.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione **SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA** – Effetti delle linee strategico operative



LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione **PARCHEGGI E VALORIZZAZIONE PATRIMONIO** – Il business model



PARCHEGGI – AREE BLU

ASM Rovigo SPA gestisce le aree di sosta a pagamento del COMUNE DI ROVIGO che contano attualmente nr. **919** posti a pagamento e nr. **43** parcometri installati. L'attività è regolata da apposito **contratto di servizio** tra ASM Rovigo SPA e COMUNE che scadrà il 31.12.2029.

In base a ciò il COMUNE determina le tariffe, gli abbonamenti ed i permessi, che sono rilasciati da ASM Rovigo SPA, nonché le decisioni in ordine alle variazioni degli stalli a pagamento ovvero l'eliminazione o le nuove realizzazioni di aree blu.

Le attività di gestione di competenza di ASM Rovigo SPA riguardano principalmente lo scassetamento delle monete dei parcometri e di tutti gli incassi, la manutenzione dei parcometri, la segnaletica verticale a pagamento ed il rifacimento biennale della segnaletica orizzontale aree blu.

ASM Rovigo SPA provvede anche al controllo con proprio personale qualificato all'accertamento della sosta.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione PARCHEGGI E VALORIZZAZIONE PATRIMONIO – Il business model

PARCHEGGI MULTIPIANO e Via XX SETTEMBRE e Via SILVESTRI

ROTONDA PARK SRL, gestisce il Project Financing che ha portato alla riqualificazione di piazza XX Settembre ed alla manutenzione straordinaria del parcheggio multipiano.

ROTONDA PARK SRL, gestisce il parcheggio multipiano dotato di nr. 543 posti a pagamento oltre alle aree di sosta, sempre a pagamento, su strada di Via SILVESTRI e Piazza XX SETTEMBRE, in tutto nr. 38 posti e nr. 2 parcometri. ROTONDA PARK SRL è stata acquisita al 100% da ASM Rovigo SPA ed è stata successivamente fusa per incorporazione a seguito decisione del Consiglio Comunale datata 21/06/2016.



PASSI CARRAI

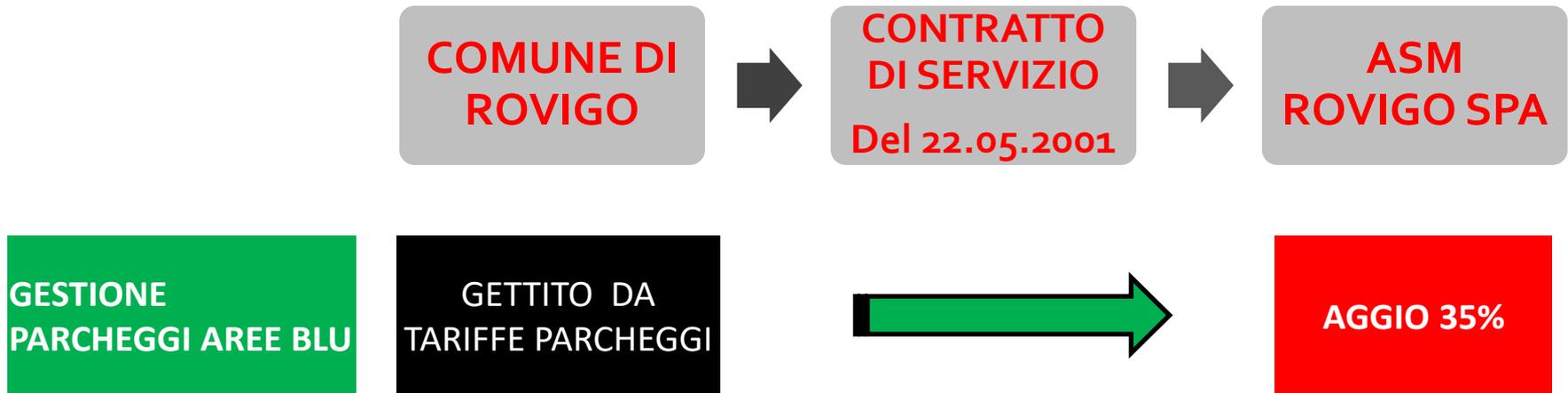
ASM Rovigo SPA per conto del COMUNE DI ROVIGO e previo parere dei suoi competenti uffici comunali procede al rilascio delle concessioni dei Passi Carrai, alla riscossione dei relativi canoni annuali ed alla verifica della regolarità dei pagamenti provvedendo ove necessario alle revoche ed alle comunicazioni relative per i provvedimenti di competenza da parte della Polizia Locale.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione **PARCHEGGI E VALORIZZAZIONE PATRIMONIO** – Il business model



Il processo operativo relativo all'attività svolta per conto dell'ENTE, sulla scorta di un contratto di servizio, è esplicitabile come di seguito:



Come si vede, la remunerazione dell'attività di ASM Rovigo SPA, è rappresentata dall'aggio del 35% sul gettito derivante dalle tariffe pagate dagli utenti.

La gestione del parcheggio Multipiano invece è totalmente nella disponibilità di ASM Rovigo SPA la quale si farà carico di tutti gli investimenti relativi al Project Financing.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione PARCHEGGI E VALORIZZAZIONE PATRIMONIO – Il trend storico

TREND STORICO CONTO ECONOMICO					
CONTO ECONOMICO	Consuntivo 2012	Consuntivo 2013	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015	Forecast 2016
A) Produzione dell'esercizio	630.326	514.287	504.312	532.572	499.541
B) Costi della produzione	472.808 75,01%	369.595 71,87%	329.644 65,37%	309.712 58,15%	312.652 62,59%
VALORE AGGIUNTO (A-B)	157.518 24,99%	144.692 28,13%	174.668 34,63%	222.860 41,85%	186.890 37,41%
C) Costo del lavoro	289.013 45,85%	247.744 48,17%	246.703 48,92%	234.530 44,04%	223.286 44,70%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A-B-C) = EBITDA	(131.494) -20,86%	(103.051) -20,04%	(72.035) -14,28%	(11.670) -2,19%	(36.396) -7,29%
D) Accantonamenti e ammortamenti	47.571	88.674	31.097	22.872	15.978
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A-B-C-D) = EBIT	(179.066) -28,41%	(191.725) -37,28%	(103.132) -20,45%	(34.542) -6,49%	(52.374) -10,48%

Come si può desumere dall'analisi dei dati storici, il trend dei ricavi è costante trattandosi di ricavi provenienti sostanzialmente da aggi secondo i termini del contratto di servizi con la MUNICIPALITA'. Per quanto attiene i costi questi presentano un andamento crescente per cui la redditività operativa è sempre stata negativa.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione PARCHEGGI E VALORIZZAZIONE PATRIMONIO – Linee strategico operative

Sulla scorta delle analisi attinenti i risultati storici, come sopra evidenziati, nel redigere il «Piano Industriale 2017/2020», sono state considerate le seguenti linee strategico operative:

AZIONI SUI RICAVI

1. Raddoppiare il numero degli accertatori: al fine di incoraggiare l'utilizzo dei parcheggi o, in alternativa, di moltiplicare le sanzioni derivanti dal mancato ricorso a regolare parcheggio. L'incremento del numero degli accertatori si otterrà trasferendo personale interno da altre ASA;
2. Ottenere una compartecipazione ai costi derivanti dall'incremento del numero degli accertatori da parte del COMUNE: tale richiesta è supportata, dal dimostrabile esito di un miglioramento dei ricavi derivanti da tale servizio e, quindi, da un evidente vantaggio per le entrate dell'ENTE;
3. Aumentare numero parcheggi: oltre alla considerazione dei 60 posti già deliberati dal COMUNE;
4. Promuovere l'utilizzo del Multipiano: ciò grazie alla finalizzazione della fusione per incorporazione di ROTONDA PARK SRL e quindi la presa in carico diretta della gestione dello stesso da parte di ASM Rovigo SPA, prevedendo l'applicazione di scontistiche speciali mirate allo shopping nei week-end in centro città;
5. Ampliamento del perimetro di attività dell'ASA: aggiungendo attività mirate alla valorizzazione del patrimonio: **1) Acquisto e riqualificazione PIAZZALE DI VITTORIO ed EX BIGLIETTERIA; 2) Valutazione vendita sede VIA DANTE; 3) Vendita immobile VIALE TRE MARTIRI.**

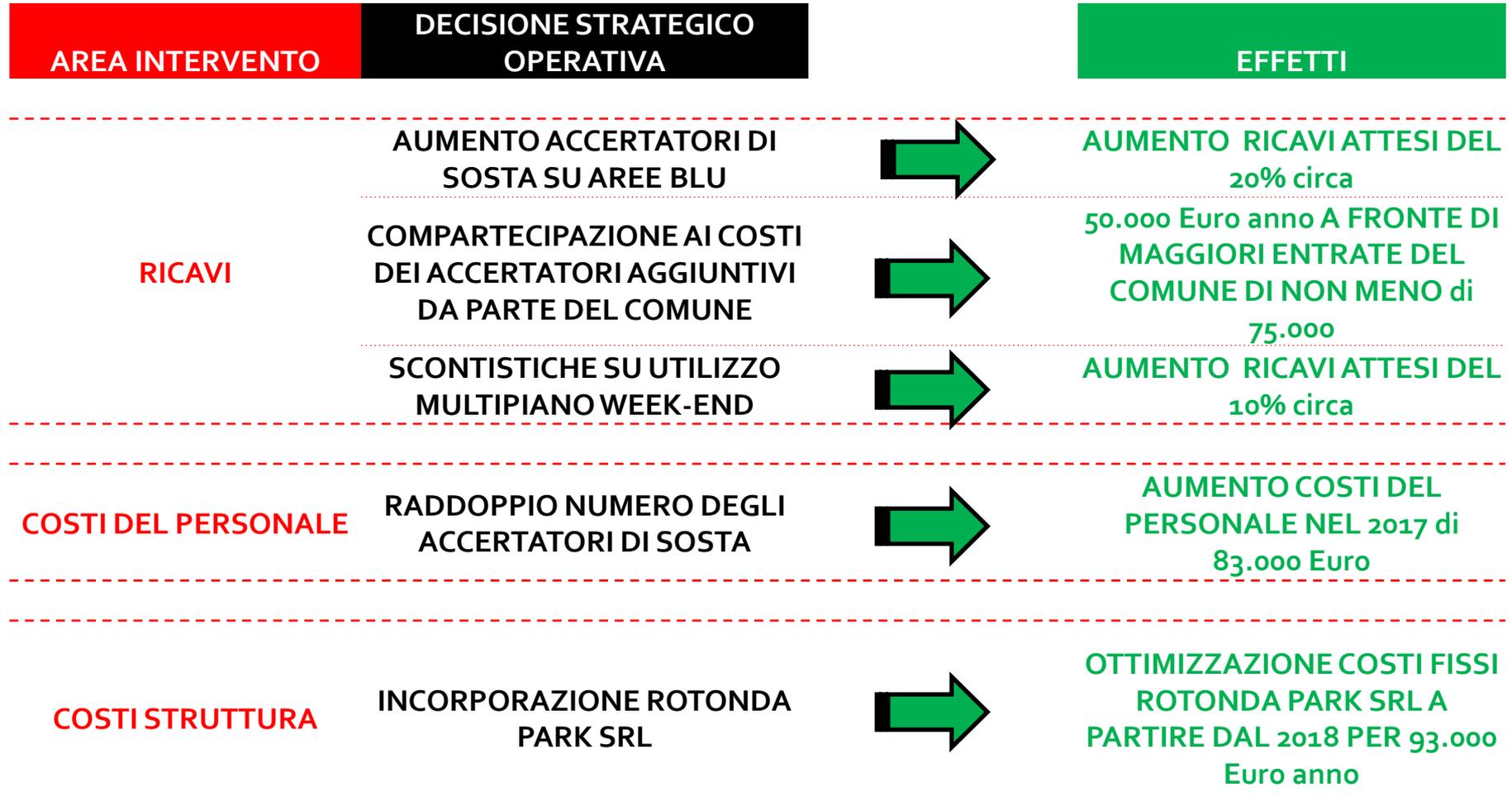
AZIONI SUI COSTI

1. Fusione per incorporazione di ROTONDA PARK SRL: permette l'ottimizzazione di costi di gestione diretti per effetto della medesima.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione PARCHEGGI E VALORIZZAZIONE PATRIMONIO – Effetti delle linee strategico operative



LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione CALORE – Il business model

Il servizio gestione calore viene affidato dal COMUNE DI ROVIGO ad ASM Rovigo SPA ed attiene la gestione delle centrali termiche di proprietà dell'ENTE. A seguito di tale affidamento ASM Rovigo SPA ha posto in essere una struttura ed un'organizzazione in grado di operare sul territorio comunale ma anche dei comuni limitrofi.

ASM Rovigo SPA gestisce la fornitura del calore agli edifici di proprietà dell'ENTE (scuole, asili, palestre, edifici amministrativi).

In tal senso ha sviluppato al suo interno un sistema di qualità già dal 1998 ed ha continuato nell'opera del suo continuo miglioramento fino ad adeguarlo alla norma UNI EN ISO 9001.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione CALORE – Il business model

Il servizio di gestione calore prevede l'espletamento delle seguenti attività:

- Conduzione calore;
- Manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti;
- Pronto intervento;
- Fornitura di combustibile;
- Funzioni di "terzo responsabile".

ASM Rovigo SPA gestisce complessivamente circa 100 centrali termiche delle quali la maggior parte afferenti al COMUNE DI ROVIGO per il quale esiste un **contratto di servizio trentennale** sulla scorta del quale ASM Rovigo SPA rendiconta a consuntivo all'ENTE stesso.

Gli altri ENTI per cui presta suddetto servizio sono:

COMUNE DI PONTECCHIO

RHODIGIUM NUOTO

ATER

RUGBY ROVIGO

TRIBUNALE E PROCURA DELLA REPUBBLICA PER CONTO DEL MINISTERO DI GRAZIA E GIUSTIZIA

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione CALORE – Il business model

Il processo operativo relativo all'attività svolta per conto dell'ENTE, sulla scorta di un contratto di servizio, è esplicitabile come di seguito:



LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione CALORE – Il trend storico

TREND STORICO CONTO ECONOMICO

CONTO ECONOMICO	Consuntivo 2011	Consuntivo 2012	Consuntivo 2013	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015	Forecast 2016
A) Ricavi dell'esercizio	1.093.693	1.276.348	1.411.725	1.117.007	1.210.766	1.108.979
B) Costi della produzione	844.846 77,25%	954.873 74,81%	1.047.400 74,19%	707.425 63,33%	824.395 68,09%	753.150 67,91%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	248.848 22,75%	321.475 25,19%	364.325 25,81%	409.582 36,67%	386.371 31,91%	355.830 32,09%
C) Costo del lavoro	168.362 15,39%	167.446 13,12%	173.395 12,28%	212.211 19,00%	199.305 16,46%	201.298 18,15%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	80.486 7,36%	154.029 12,07%	190.930 13,52%	197.371 17,67%	187.066 15,45%	154.532 13,93%
D) Accantonamenti e ammortamenti	6.045	6.087	5.798	662	522	522
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	74.441 6,81%	147.942 11,59%	185.132 13,11%	196.709 17,61%	186.544 15,41%	154.010 13,89%

Come si può desumere dall'analisi dei dati storici, il trend dei ricavi è variabile in quanto influenzato dall'andamento dei consumi che a loro volta sono influenzati da fattori esogeni (es. fattori climatici) nonché da fattori endogeni (es. stato di fatto degli impianti); come già detto in precedenza trattasi di ricavi che si quantificano sulla base del sistema a rendicontazione, all'interno del **contratto di servizi**, sottoscritto servizi con la MUNICIPALITA'. Per quanto attiene i costi questi hanno seguito il trend dei ricavi ma la redditività operativa è sempre stata positiva.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione CALORE – Le linee strategico operative

Sulla scorta delle analisi attinenti i risultati storici, come sopra evidenziati, nel redigere il «Piano Industriale 2017/2020», sono state considerate le seguenti linee strategico operative:

AZIONI SUI RICAVI

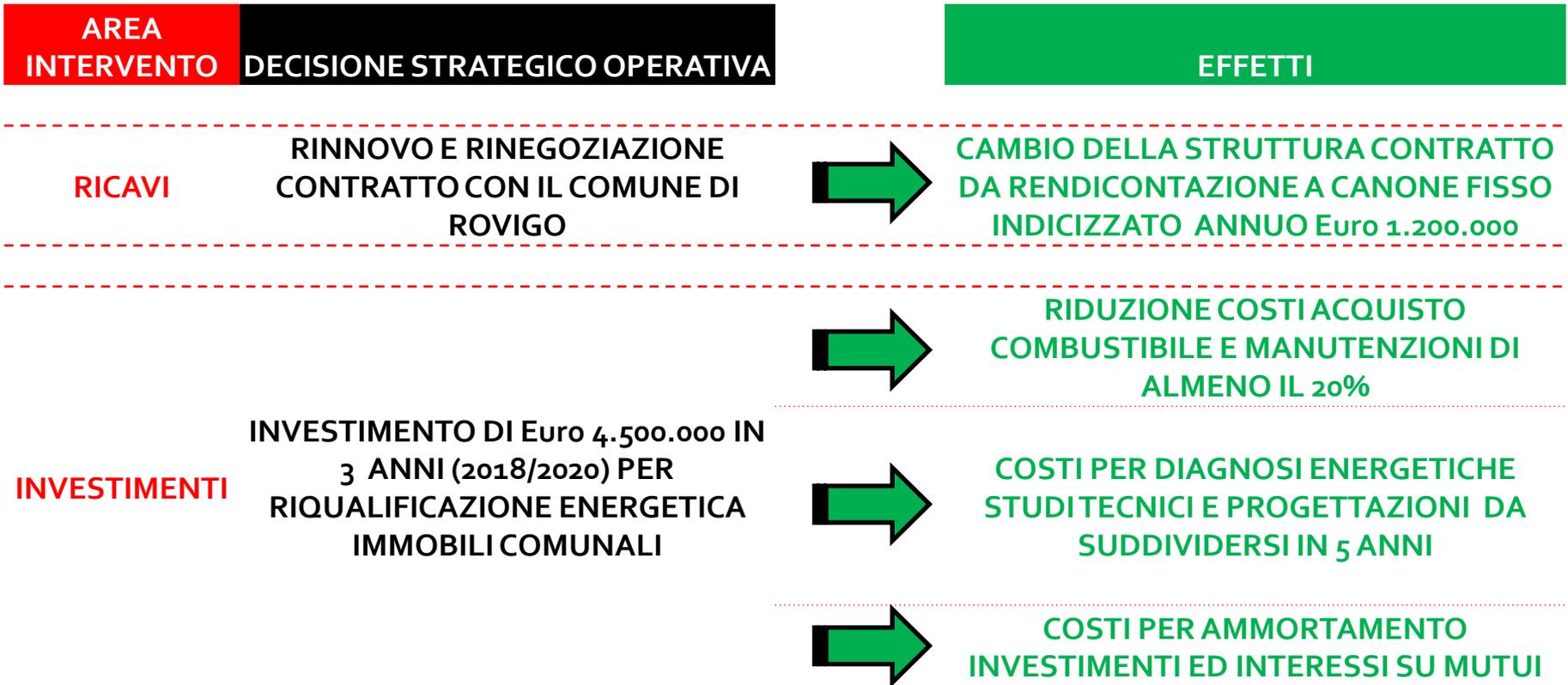
1. Formalizzazione del rinnovo anticipato del contratto con il COMUNE DI ROVIGO: come previsto dallo stesso contratto di servizi e rinnovo per ulteriori 30 anni, da aggiungere ai 7 anni residui del vigente, nonché contemporanea modifica della struttura negoziale passando da un contratto a rendicontazione ad un contratto a **canone fisso annuo indicizzato**. L'importo del canone fisso anno non dovrà essere inferiore alla media dei ricavi a consuntivo dell'ultimo quinquennio (media = 1.200.000,00 Euro);
2. Ottenimento qualifica ESCO (Energy Service Company);

AZIONI SUI COSTI

1. Investimento in riqualificazione energetica degli immobili del COMUNE: l'investimento complessivo (serramenti, illuminazione led, impianti distribuzione) è stimabile in circa Euro 4.500.000,00; lo stesso si ritiene di suddividerlo nell'arco di un triennio (2018/2020) e sarà totalmente a carico di ASM Rovigo SPA, la quale lo ammortizzerà nell'arco della durata contrattuale andando ad efficientare i consumi.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione CALORE – Effetti delle linee strategico operative



LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione VERDE PUBBLICO – Il business model

ASM Rovigo SPA annovera tra i servizi in gestione anche il servizio del verde pubblico sulla scorta di un **contratto di servizio**.

La gestione del verde pubblico comporta diverse attività:

- ❖ Manutenzione ordinaria delle aree a verde pubblico e dei cigli stradali della città di ROVIGO e frazioni, comprese le aree verdi scolastiche, ed i servizi di potature ed abbattimenti;
- ❖ Pulizia delle fontane attualmente funzionanti;
- ❖ Interventi di endoterapia per la prevenzione della processionaria del pino e di fitoterapia per le piante che necessitano di supporto;
- ❖ Censimento e valutazione dello stato di salute delle piante che costituiscono il patrimonio arboreo cittadino con particolare attenzione ai viali di pregio.



LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione VERDE PUBBLICO – Il business model

Buona parte delle attività vengono affidate a terzi, dato che ASM Rovigo SPA non ha la capacità interna di gestirle.

Ad oggi la struttura operativo/amministrativa a supporto delle attività rientranti in questo servizio consta di:

- 1 Capo servizio (dedito al servizio al 40% del tempo totale);
- 3 Addetti giardinieri (dediti al servizio al 100% del tempo totale);
- 2 Assistenti (di cui uno all'80% del tempo totale);
- 1 Responsabile servizio (in aspettativa).

E' doveroso specificare di attività oggetto di un **contratto di servizio**, nel corso degli anni, pur essendo rimasto invariato il valore del contratto, è notevolmente aumentata la superficie su cui viene garantito il mantenimento del verde e la frequenza con cui effettuare alcune attività (ad esempio sfalci cigli stradali).

ANALISI ANDAMENTO STORICO GESTIONE VERDE PUBBLICO

	2004-2008	2009-2012	2013	2014	2015	2016
Mq in gestione	478.750	698.201	1.081.794	1.081.794	1.081.794	1.081.794
Nr. sfalci medi per zona	5	6	6	6	6	6
Valore contratto	461.639	461.639	461.639	461.639	461.639	461.639
Ricavo al Mq	0,96	0,66	0,43	0,43	0,43	0,43

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione VERDE PUBBLICO – Il business model

Dalla tabella della pagina precedente si vede come il ricavo medio unitario a Mq si sia praticamente dimezzato nel corso degli anni.

Per quanto riguarda il costo rappresentato dalle manutenzioni esterne, ASM Rovigo SPA è stata molto attenta all'ottimizzazione, affidando l'esecuzione delle attività afferenti (attraverso gare) a società esterne che hanno personale e requisiti necessari per farle. Come si vede dalla tabella di seguito, il costo al Mq della manutenzione esterna, nel corso degli anni si è ridotto di un 20%.

ANALISI ANDAMENTO STORICO GESTIONE VERDE PUBBLICO

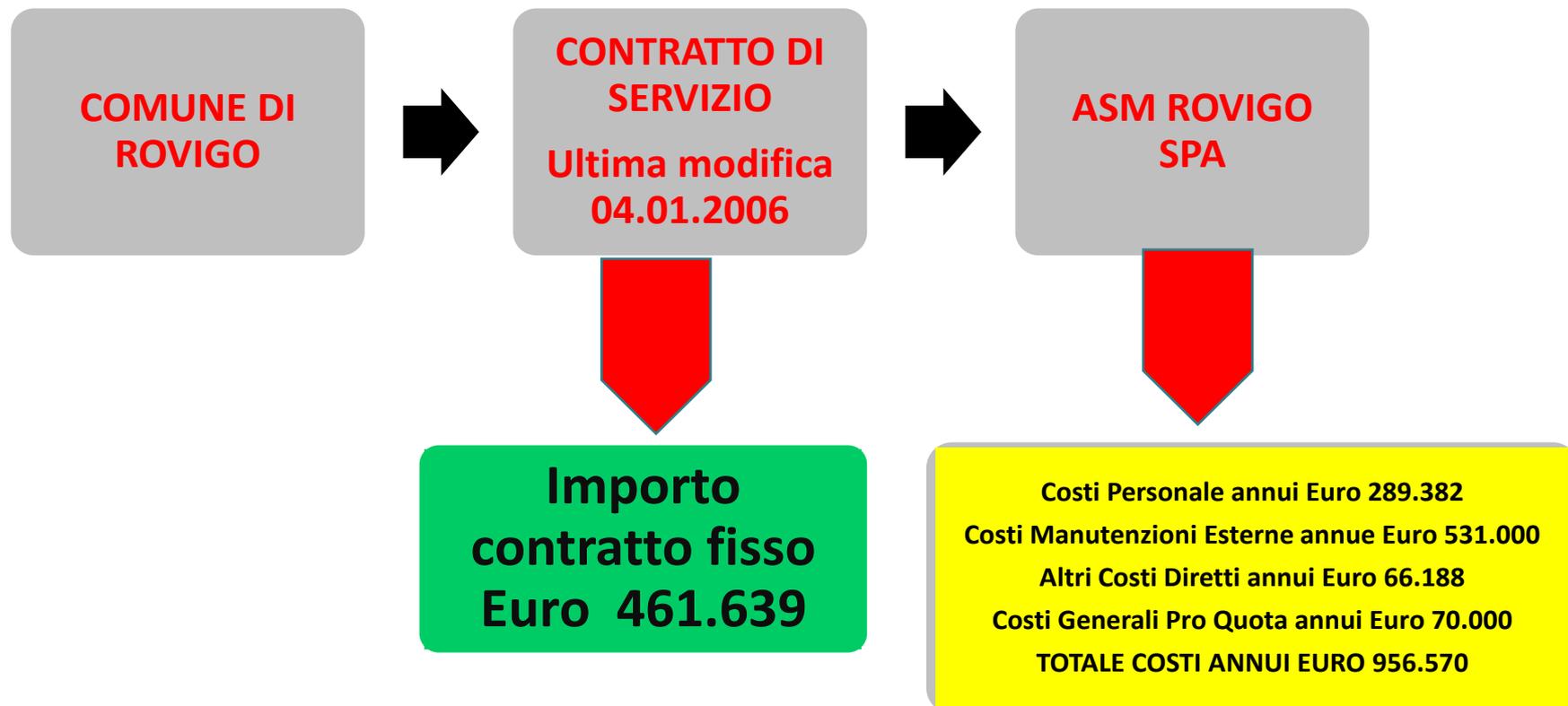
	2013	2014	2015	2016
Mq in gestione	1.081.794	1.081.794	1.081.794	1.081.794
Nr. sfalci medi per zona	6	6	6	6
Costo manutenzione esterna	626.763	541.015	519.020	531.000
Costo al Mq	0,58	0,50	0,48	0,49

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione VERDE PUBBLICO – Il business model



Il processo operativo relativo all'attività svolta per conto dell'ENTE, sulla scorta di un contratto di servizio, è esplicitabile come di seguito:



LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione VERDE PUBBLICO – Il trend storico

TREND STORICO CONTO ECONOMICO

CONTO ECONOMICO	Consuntivo 2011	Consuntivo 2012	Consuntivo 2013	Consuntivo 2014	Consuntivo o 2015	Forecast 2016
A) Totale ricavi	479.476	476.495	475.757	470.839	461.639	461.639
B) Costi della produzione	817.934 170,59%	723.214 151,78%	719.047 151,14%	640.394 136,01%	614.275 133,06%	597.188 129,36%
VALORE AGGIUNTO (A-B)	(338.458) -70,59%	(246.719) -51,78%	(243.290) -51,14%	(169.555) -36,01%	(152.636) -33,06%	(135.548) -29,36%
C) Costo del lavoro	258.677 53,95%	241.634 50,71%	260.088 54,67%	259.300 55,07%	286.517 62,07%	289.382 62,69%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A-B-C) = EBITDA	(597.135) -124,54%	(488.353) -102,49%	(503.378) -105,81%	(428.855) -91,08%	(439.153) -95,13%	(424.931) -92,05%
D) Accantonamenti e ammortamenti	16.235	15.929	26.274	18.066	36.249	5.640
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A-B-C-D) = EBIT	(613.370) -127,93%	(504.282) -105,83%	(529.651) -111,33%	(446.921) -94,92%	(475.402) -102,98%	(430.571) -93,27%

Come facilmente si può desumere dall'analisi dei dati storici, il trend dei ricavi è costante trattandosi di ricavi provenienti da un contratto di servizi con la MUNICIPALITA'. I costi sono in evidente trend di riduzione ma non a sufficienza affinché l'ASA possa generare una Marginalità Positiva. **La redditività operativa è sempre stata ampiamente negativa.**

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione VERDE PUBBLICO – La linee strategico operative



Sulla scorta delle analisi attinenti i risultati storici, come sopra evidenziati, nel redigere il «Piano Industriale 2017/2020», sono state considerate le seguenti linee strategico operative:

AZIONI SUI RICAVI

1. Rinegoziazione del contratto di servizio: chiedendo un aumento di Euro 100.000,00 annui, a partire dal 2018, al fine di ottenere un riequilibrio graduale rispetto ai mancati adeguamenti pregressi, garantendo conseguentemente manleva da parte di ASM Rovigo SPA all'ENTE (vedasi rilievo nr. 4 verbale MEF);

AZIONI SUI COSTI

1. Riduzione del costo del personale: per effetto del prepensionamento di uno degli addetti giardinieri e spostamento ad altre ASA di alcune unità lavoro afferenti il servizio in oggetto.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione VERDE PUBBLICO – Effetti delle linee strategico operative



LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione FARMACIE COMUNALI – Il business model

L'ASA GESTIONE FARMACIE COMUNALI rappresenta l'attività core principale, tra quelle svolte da ASM Rovigo SPA, dato che il fatturato di questa ASA rappresenta **più del 50%** dei ricavi totali della medesima; inoltre è anche l'unica ASA che opera non all'interno di un **contratto di servizi, sottoscritto in data 17.06.2013, ma a libero mercato.**

Gli esercizi farmaceutici in gestione all'azienda sono costituiti da nr. 4 farmacie, ubicate in centro e nelle frazioni e da un dispensario farmaceutico situato a Borsea.



Farmacia Comunale nr. 1
Via Badaloni. **Di proprietà**
Farmacia Comunale nr. 2
S. Apollinare. In affitto
Farmacia Comunale nr. 3
V.le Tre Martiri. **Di proprietà**
Farmacia Comunale nr. 4
Boara Polesine. **Di proprietà**
Dispensario Farmaceutico
Borsea. In affitto
Magazzino
Via Vittorio Veneto. In affitto

L'ASA FARMACIE COMUNALI è dotata di un magazzino destinato all'approvvigionamento delle farmacie comunali, ospitato in locali posti in Via Vittorio Veneto, la cui istituzione è stata autorizzata dalla Giunta Regionale del Veneto con delibera nr. 475 del 5 marzo 2004.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione FARMACIE COMUNALI – Il business model

L'attività svolta a libero mercato, non differisce per nulla rispetto a quella esercitata dalle farmacie private ed è, come per queste ultime, vincolata in molteplici aspetti da una legislazione rigida che non permette un'estensione territoriale (stante la connotazione in house per ASM Rovigo SpA). Si caratterizza in quanto opera in un regime di concorrenza limitato, evidenziando un rilevante impatto sia economico che sociale sin dall'istituzione della prima farmacia comunale.

A tal proposito si deve ricordare che nel COMUNE DI ROVIGO insistono attualmente 10 farmacie private che rappresentano la concorrenza diretta.

E' previsto inoltre l'insediamento di una nuova sede farmaceutica nella zona Granzette/Cantonazzo, mentre il COMUNE DI ROVIGO ha già esercitato la prelazione (con durata ventennale) in ordine alla farmacia supplementare (che verrà eventualmente gestita da ASM Rovigo SpA) destinata ad insediarsi presso il centro commerciale «La Fattoria».

ASM Rovigo SpA ha sviluppato al suo interno un sistema di qualità già dal 2012 ed ha continuato nell'opera del suo continuo miglioramento fino ad adeguarlo alla norma UNI EN ISO 9001.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione FARMACIE COMUNALI – Il business model

L'attività di GESTIONE FARMACIE COMUNALI consiste nella vendita di farmaci sia da banco, quindi vendita retail, che alle strutture sanitarie convenzionali.

Sino ad oggi l'attività è stata organizzata secondo un modello gestionale che prevedeva la decentralizzazione degli acquisti, per cui ogni farmacia procedeva direttamente ad approvvigionarsi, pur avendo la possibilità, attraverso un software dedicato, di attingere alle disponibilità di prodotto a magazzino.

Il processo aziendale specifico è supportato da una rete informatica che collega tutte le farmacie ed il magazzino, consentendo una gestione totalmente sistematica ed integrata delle informazioni contabili ed extra contabili necessarie a supportare il management nelle attività di controllo (dati di vendita, budget, consuntivi, costo del venduto e del personale, performance economiche e gestionali, determinazione di premi di risultato indicizzati e personalizzati) ed in quelle decisionali.

L'informatizzazione costituisce una importante svolta nell'ambito della gestione dell'ASA, adattandola agli standard economico-gestionali moderni, per porsi in competitività con la concorrenza privata e conseguendo, nel contempo, un ottimale utilizzo delle risorse umane e delle informazioni necessarie alla valutazione, in tempo reale, delle prestazioni gestionali, economiche e reddituali.

Tutto ciò permette di dare risposte a necessità funzionali nell'ambito della mission aziendale finalizzata a garantire alla popolazione il migliore servizio sia dal punto di vista qualitativo, che dal punto di vista infrastrutturale.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione FARMACIE COMUNALI – Il trend storico



TREND STORICO CONTO ECONOMICO						
CONTO ECONOMICO	Consuntivo 2011	Consuntivo 2012	Consuntivo 2013	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015	Forecast 2016
VND.FR. FARMACI TICKETS	357.883	378.440	352.538	360.913	353.209	320.686
VND.FR. FARMACI S.S.N.	2.240.451	1.983.185	1.701.506	1.608.771	1.462.537	1.370.190
VND.FR. FARMACI CONTANTI	1.995.554	1.922.718	1.854.177	1.845.769	1.834.803	1.908.217
VND.FR. FARMACI FATTURE S.S.N.	44.782	134.480	123.256	106.574	107.141	113.406
VND.FR. FARMACI FATTURE ALTRI	32.004	33.895	25.015	25.787	23.757	13.238
PRST.FR. SERVIZI D.P.C. (DISPENS.X/C)	20.423	24.038	29.084	19.112	31.513	29.221
ALTRI RICAVI	6.773	3.556	5.544	15.252	3.531	336
A) Totale ricavi	4.697.871	4.480.312	4.091.119	3.982.178	3.816.491	3.755.294
B) Costi della produzione	3.445.962	3.280.381	3.057.180	2.940.737	2.821.777	2.753.384
	73,35%	73,22%	74,73%	73,85%	73,94%	73,32%
VALORE AGGIUNTO (A-B)	1.251.909	1.199.931	1.033.939	1.041.441	994.714	1.001.910
	26,65%	26,78%	25,27%	26,15%	26,06%	26,68%
C) Costo del lavoro	962.554	875.430	899.577	948.547	944.486	928.403
	20,49%	19,54%	21,99%	23,82%	24,75%	24,72%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A-B-C) = EBITDA	289.355	324.501	134.362	92.894	50.229	73.507
	6,16%	7,24%	3,28%	2,33%	1,32%	1,96%
D) Accantonamenti e ammortamenti	55.117	54.729	44.137	34.894	30.809	33.926
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A-B-C-D) = EBIT	234.237	269.772	90.225	58.000	19.420	39.581
	4,99%	6,02%	2,21%	1,46%	0,51%	1,05%

Come si può desumere dall'analisi dei dati storici, il trend dei ricavi è in costante riduzione ciò dovuto soprattutto per la riduzione della vendita farmaci SSN. Per quanto attiene i costi hanno seguito l'andamento dei ricavi per cui è stato garantito un risultato operativo sempre positivo.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione FARMACIE COMUNALI – Il trend storico

Come facilmente si può desumere dall'analisi dei dati storici, il trend dei ricavi è costantemente in calo nell'ultimo quinquennio: analizzandone la composizione risulta evidente come il 90% dei ricavi sia da attribuirsi ai ricavi da SSN e da Contanti (farmaci da banco senza ricetta). Entrambi sono in calo in valore assoluto, pur evidenziando come nel corso degli ultimi anni, si stia invertendo il trend: questo rimarca ancora di più la peculiarità di questa ASA rispetto alle altre, ossia il fatto di essere l'unica a libero mercato. Da ciò si evince la necessità di procedere con azioni mirate a migliorare i ricavi.

	Consuntivo 2012	Consuntivo 2013	Consuntivo 2014	Consuntivo 2015	Forecast 2016
Trend composizione ricavi SSN	44,26%	41,59%	40,40%	38,32%	36,49%
Trend composizione ricavi Contanti	42,91%	45,32%	46,35%	48,08%	50,81%
	87,18%	86,91%	86,75%	86,40%	87,30%

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL



Gestione FARMACIE COMUNALI – Linee strategico operative

Sulla scorta delle analisi attinenti i risultati storici, come sopra evidenziati, nel redigere il «Piano Industriale 2017/2020», sono state considerate le seguenti linee strategico operative:

AZIONI SUI RICAVI

1. Investire in attività di pubblicità, comunicazione e marketing: visto che si tratta di una attività a mercato, si ritiene sia doveroso sostenere l'azione sui target di clientela per aumentare i ricavi; per tale ragione si è deciso di investire in pubblicità, comunicazione e marketing mirando alla fidelizzazione dei clienti conseguente customer satisfaction, stimando che questo possa portare ad un incremento annuo di circa Euro 100 mila di ricavi. In tale ottica si annovera anche il rinnovo dell'arredamento e dell'insegna nelle farmacie più datate;
2. Eventuale apertura di una nuova farmacia comunale: presso il centro commerciale «La Fattoria».

AZIONI SUI COSTI

1. Ridurre l'incidenza degli acquisti: centralizzando i processi di approvvigionamento con un unico buyer che gestirà i rapporti con i fornitori;
2. Chiusura del magazzino: ritenendo che il concetto di un deposito accentrato possa essere superato da una migliore e più consona gestione degli acquisti ed approvvigionamenti secondo un modello accentrato ma delocalizzato nella disponibilità dei prodotti. Questo comporta pure il riposizionamento di due unità lavorative ad altro servizio, mentre le altre unità lavorative disponibili verranno riqualificate nel ruolo di commesso; con la chiusura del deposito si evidenzia una riduzione dei costi diretti (affitto, utenze, assicurazione, ecc);
3. Ridurre l'organico: attraverso la cessazione di due rapporti a termine e da prepensionamento di un collaboratore.

LE ASA ED IL BUSINESS MODEL

Gestione FARMACIE COMUNALI – Risultati delle linee strategico operative



LA SITUAZIONE ECONOMICA/PATRIMONIALE/FINANZIARIA DELLA SOCIETA'



LA SITUAZIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE, FINANZIARIA DELLA SOCIETA'

Risultati Economici Ultimo Triennio

	CONTO ECONOMICO					
	2014		2015		Forecast 2016	
	2014	%	2015	%	Forecast 2016	%
VALORE DELLA PRODUZIONE	7.459.476	100,00%	7.466.331	100,00%	7.218.739	100,00%
CONSUMI	3.404.288	45,64%	3.343.171	44,78%	3.314.147	45,91%
SERVIZI	1.761.238	23,61%	1.791.890	24,00%	1.639.171	22,71%
COSTI DIVERSI	276.542	3,71%	238.805	3,20%	214.173	2,97%
VALORE AGGIUNTO	2.017.408	27,04%	2.092.465	28,03%	2.051.247	28,42%
COSTI PER IL PERSONALE	3.029.798	40,62%	3.032.905	40,62%	2.991.222	41,44%
MOL	-1.012.390	-13,57%	-940.440	-12,60%	-939.974	-13,02%
TOTALE AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	603.182	8,09%	351.515	4,71%	284.484	3,94%
RO	-1.615.572	-21,66%	-1.291.955	-17,30%	-1.224.458	-16,96%
REDDITO GESTIONE PATRIMONIALE	1.927.828	25,84%	2.064.903	27,66%	1.546.690	21,43%
INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI	251.776	3,38%	200.388	2,68%	191.193	2,65%
TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE	137.028	1,84%	259.976	3,48%	16.499	0,23%
RAI	197.508	2,65%	832.536	11,15%	147.538	2,04%
IMPOSTE CORRENTI SULL'ESERCIZIO	51.853	0,70%	8.742	0,12%	58.329	0,81%
RN	145.655	1,95%	823.794	11,03%	89.209	1,24%

Valore della produzione in decremento

Costo del personale stabilmente oltre il 40%

Margine Operativo e Reddito Operativo costantemente negativi

Gestione patrimoniale positiva per effetto dei dividendi distribuiti da ASCOPIAVE SPA e ASM SET SRL

Reddito Netto positivo, sostenuto dai proventi da partecipazioni

LA SITUAZIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE, FINANZIARIA DELLA SOCIETA'



Dati Patrimoniali Ultimo Triennio

STATO PATRIMONIALE							
Attivo	2014	2015	Forecast 2016	Passivo	2014	2015	Forecast 2016
ATTIVO FISSO	23.067.880	22.552.485	21.641.651	MEZZI PROPRI	11.976.958	11.962.379	11.618.985
Immobilizzazioni immateriali	138.262	83.666	87.773	Capitale sociale	4.588.747	4.588.747	4.588.747
Immobilizzazioni materiali	3.236.338	3.130.350	3.025.445	Riserve	7.388.211	7.373.632	7.030.238
Immobilizzazioni finanziarie	19.693.280	19.338.469	18.528.433				
ATTIVO CIRCOLANTE (AC)	6.613.518	6.979.074	5.906.375	PASSIVITA' CONSOLIDATE	6.313.897	5.426.832	7.743.087
Magazzino	346.769	331.316	331.316				
Liquidità differite	6.000.422	6.472.813	4.969.422	PASSIVITA' CORRENTI	11.390.542	12.142.347	8.185.955
Liquidità immediate	266.327	174.945	605.637				
CAPITALE INVESTITO (CI)	29.681.398	29.531.559	27.548.026	CAPITALE DI FINANZIAMENTO	29.681.398	29.531.558	27.548.027

Lo stato patrimoniale mostra un sostanziale squilibrio tra il breve ed il lungo, in quanto l'attivo fisso è coperto solo in parte da mezzi propri e passività consolidate, ciò significa che il passivo a breve sostiene gli investimenti quando invece dovrebbe essere che il passivo a lungo sostenga una parte dello stock del magazzino. Si presenta l'evidente necessità di riorganizzare la struttura del debito.

Il valore delle immobilizzazioni finanziarie (azioni ASCOPIAVE SPA ed ASM SET SRL) non esprime il reale valore delle stesse.

LA SITUAZIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE, FINANZIARIA DELLA SOCIETA'



Estratto Rendiconto Finanziario Ultimo Triennio

ESTRATTO RENDICONTO FINANZIARIO

	2014	2015	Forecast 2016
PFN (di breve periodo)	- 3.501.376,00	- 3.131.894,00	- 1.000.075,00
PFN	- 7.191.785,00	- 6.324.677,00	- 5.437.135,83
EBITDA	- 1.012.390,00	- 940.440,00	- 939.974,15
CCN	- 1.477.992,30	- 2.246.360,00	108.636,98

I proposti dati finanziari mostrano una situazione di indebitamento finanziario elevato. Inoltre si deve precisare che la società non produce autofinanziamento in quanto l'EBITDA è da sempre negativo oltre al fatto che, fino al 2015, sono stati sempre totalmente distribuiti a titolo di dividendi gli utili prodotti. Si veda nello schema che segue il riepilogo delle somme che ASM Rovigo SPA ha erogato al socio sottoforma di distribuzione dividendi e riserve.

LA SITUAZIONE ECONOMICA, PATRIMONIALE, FINANZIARIA DELLA SOCIETA'



Estratto Rendiconto Finanziario Ultimo Triennio

RIEPILOGO UTILI E RISERVE DISTRIBUITE AL SOCIO UNICO DAL 2001	
Utili anno 2000	92.962,00
Utili anno 2001	348.624,00
Utili anno 2002	200.000,00
Utili anno 2003	499.973,76
Utili anno 2004	399.679,15
Utili anno 2005	708.845,00
Utili anno 2006	500.000,00
Utili anno 2007	1.000.000,00
Utili anno 2008	392.183,00
Utili anno 2009	945.008,00
Utili anno 2010	959.491,00
Utili anno 2011	371.037,60
Utili anno 2012	111.062,50
Utili anno 2013	-
Utili anno 2014	138.373,20
Utili anno 2015	432.604,30
TOTALE UTILI DISTRIBUITI	7.099.843,51
Riserve di rivalutazione e rinnovo imp. 2005	2.000.000,00
Riserve di rivalutazione e rinnovo imp. 2006	2.098.094,00
Distrib.riserva plusvalenza ascopiave 2009	207.816,00
Distribuz.riserva di riv.ne per scissione AS2 2010	74.283,26
Distribuz.riserva di riv.ne in natura (Asm Ambiente) 2012	6.145.000,00
Ripiano perdita 2013 con f.do Riserva di Rivalutazione	454.548,59
Distribuz.parziale f.do Riserva di Rivalutazione 2015	700.000,00
TOTALE RISERVE DISTRIBUITE	11.679.741,85
TOTALE UTILI E RISERVE DISTRIBUITE AL SOCIO UNICO	18.779.585,36

LE LINEE STRATEGICHE DEL PIANO TRIENNALE



LE LINEE STRATEGICHE DEL PIANO TRIENNALE



Le linee strategiche del «Piano Industriale 2017/2020» sono così riassumibili:

- **RIORGANIZZAZIONE ASA (Aree Strategiche d’Affari):** affinché ciascuna possa arrivare a generare una marginalità positiva tale da spendere i costi generali andando a realizzare una redditività complessiva;
- **GARANTIRE LA QUALITA’ DEI SERVIZI EROGATI:** la comunità di ROVIGO deve poter usufruire di servizi di qualità ed ASM Rovigo Spa deve poter gestire in tal senso gli stessi;
- **OFFRIRE NUOVI SERVIZI:** ASM Rovigo Spa potrebbe eventualmente porsi come soggetto erogatore, nel rispetto delle normative vigenti, di nuovi servizi che possano essere di beneficio sempre per la città di ROVIGO.

LE LINEE OPERATIVE DEL PIANO TRIENNALE

LE LINEE OPERATIVE DEL PIANO TRIENNALE



Le linee operative del «Piano Industriale 2017/2020» sono così riassumibili:

- **AUMENTO E/O EFFICIENZA DEI RICAVI:** sulla scorta delle specifiche linee strategico operative illustrate per ciascuna ASA nel rispetto dei **contratti di servizio** sottoscritti con il COMUNE DI ROVIGO e delle normative in vigore;
- **OTTIMIZZAZIONE COSTI VARIABILI E RIDUZIONE COSTI FISSI:** nel rispetto dell'organico del personale in forza e nel rispetto delle normative in vigore;
- **MARGINALITA' OPERATIVA DI ASA POSITIVA:** nell'arco del triennio 2017/2020.

BUSINESS PLAN TRIENNALE



BUSINESS PLAN

Assumptions



- Il business plan economico, patrimoniale e finanziario è stato redatto considerando un orizzonte temporale triennale corrispondenti alla durata del «Piano Industriale 2017/2020» a cui sono stati aggiunti altri due anni finalizzati alla continuità aziendale.
- Le ipotesi considerate per la redazione del business plan sono state fornite da ASM Rovigo SPA , tenendo conto dei **contratti di servizio** in essere con il COMUNE DI ROVIGO e, per quanto possibile, dalle previsioni di mercato e dallo scenario macroeconomico (inflazione) e sono coerenti con gli obiettivi strategici definiti dalla governance della stessa.
- Le assumptions economico-patrimoniali e la stima del cash flow si basano su ipotesi di crescita coerenti con gli obiettivi strategici definiti dalla governance e management della medesima.
- Vengono dettagliatamente illustrati gli investimenti previsti con i relativi montaggi finanziari, considerandone l’impatto sul rendiconto finanziario.
- Il business plan è basato su:

1. **Ipotesi di conto economico**
2. **Ipotesi di stato patrimoniale**
3. **Ipotesi di rendiconto finanziario**

BUSINESS PLAN

Assumptions Conto Economico



Dati economici gestione extracaratteristica

I criteri di determinazione dei ricavi e dei costi della gestione caratteristica sono stati sviluppati precedentemente nell'analisi di ciascuna ASA.

Ai fini del conto economico finale sono stati riepilogati tutti i ricavi per singola ASA e tutti i costi diretti.

Rimangono quindi da analizzare i criteri sottostanti alla determinazione dei ricavi da gestione extracaratteristica e dei costi generali.

I RICAVI DA GESTIONE EXTRACARATTERISTICA, sono pari a circa Euro 300.000 anno e riguardano:

RICAVI DA RIMBORSO COSTI USO SEDE	CONSUNTIVO
RICAVI VARI PER SERVIZI SOCIETA' COLLEGATE	CONSUNTIVO
RICAVI SERVICE AMMINISTRATIVO AS2 e OF	CONTRATTO
RICAVI AFFITTO SEDE	CONTRATTO
ALTRI RICAVI	RISCONTO CONTABILE

BUSINESS PLAN

Assumptions Conto Economico



Dati economici gestione extracaratteristica

Per quanto riguarda la posta **PROVENTI FINANZIARI**, questa rappresenta i dividendi distribuiti ogni anno dalla partecipata ASCOPIAVE SPA e dalla controllata ASM SET. Sulla scorta del dato storico sono stati ipotizzate distribuzioni di dividendi futuri per un importo totale annuo pari a circa Euro 2.000.000, ipotesi comunque prudentiale rispetto ai dati storici rilevati negli ultimi anni. Nello schema che segue di rappresentano i dividendi ottenuti delle due partecipate negli ultimi dieci anni.

RIEPILOGO DIVIDENDI ASCOPIAVE ed ASM SET

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	TOTALE
ASCOPIAVE		496.350	876.459	928.019	1.031.128	-	1.134.238	1.237.354	1.546.690	1.546.690	8.796.928
ASM SET	51.069	39.033	181.050	229.500	969.000	969.000	1.239.862	617.198	709.138	917.123	5.921.973
TOTALE	51.069	535.383	1.057.509	1.157.519	2.000.128	969.000	2.374.100	1.854.552	2.255.828	2.463.813	14.718.901

BUSINESS PLAN

Assumptions Conto Economico



Costi generali

I costi generali per servizi sono relativi a:

- Utenze generali: calcolate sulla base di dati storici;
- Consulenze, incarichi professionali, assicurazioni, vigilanza, pulizie e sicurezza: sulla base di contratti;
- Compensi organo amministrativo ed organo di controllo: in base a delibera;
- Compensi prestazioni esterne, quali manutenzioni: in base a dati storici.

Questi costi sono stati annualmente adeguati all'indice inflattivo previsto.

	2017	2018	2019	2020	2021
TOTALE COSTI GENERALI PER SERVIZI	€ 355.815,14	€ 355.882,86	€ 355.950,74	€ 356.018,80	€ 356.087,03

Ci sono poi costi per noleggio di attrezzature d'ufficio pari ad Euro 14.000 annui, sulla base dei contratti sottostanti; costi per oneri diversi di gestione pari ad Euro 41.000 annui riferiti a costi per IMU, TARI, Tassa concessione governativa, diritti CCIAA, Spese postali e valori bollati, oneri di vidimazione, tasse automobilistiche, imposte registro.

Per gli ammortamenti generali si sono applicate le quote previste dalla normativa civilistica.

BUSINESS PLAN

Assumptions Conto Economico



Costi generali e finanziari

COSTI PERSONALE GENERALE sono calcolati considerando il costo totale azienda per unità lavoro fornito dall'ufficio paghe, considerando il numero di dipendenti da organigramma attuale non direttamente attribuibili alle ASA. Si è inoltre tenuto conto del costo di un responsabile servizi di staff, posto attualmente vacante, da assumere con ricorso alla mobilità o contratto a tempo determinato, tenuto conto delle disposizioni delle D.LGS 175/16. Il costo annuo del personale generale è pari ad euro 667.000.

ONERI FINANZIARI

Gli oneri finanziari su debiti a breve sono stati calcolati sulla base dell'effettivo utilizzo delle linee derivante dall'andamento del cash flow.

Gli oneri finanziari su finanziamenti a medio/lungo termine sono calcolati considerando i piani di ammortamento dei finanziamenti esistenti, e su piani di ammortamento simulati per i finanziamenti che si andranno a contrarre per il sostenimento degli investimenti descritti.

BUSINESS PLAN

Operazioni di Valorizzazione Patrimonio



La governance sulla base di quanto definito e deliberato dai precedenti amministratori ritiene sia opportuno finalizzare alcune cessioni di parte delle partecipazioni non strategiche per il «Piano Industriale 2017/2020».

Nello specifico sono state individuate:

- ASM ONORANZE FUNEBRI SRL;
- ARCOBALENO GC SRL;
- POLESINE TLC SRL.

Partendo da tale presupposto già nel bilancio d'esercizio 2016 è stato deciso di ricollocarle tra l'attivo circolante spostandole dalle immobilizzazioni finanziarie. Si prevede di rilevare plusvalenze dalle alienazioni indicate.

BUSINESS PLAN

Assumptions Stato Patrimoniale



Attivo Fisso Netto

Nel corso degli anni di piano sono stati considerati, oltre alle immobilizzazioni materiali già esistenti, incrementi per gli investimenti descritti nelle singole ASA: ASA FARMACIE, per il rinnovo di layout ed investimenti in marketing; ASA CALORE per riqualificazione energetica immobili comunali. Risulta inoltre un aumento delle immobilizzazioni materiali dovuto alla finalizzazione della fusione per incorporazione di ROTONDA PARK SRL che comporta l'inserimento dell'Asset Parcheggio Multipiano e degli oneri relativi a Piazza XX Settembre.

L'operazione di incorporazione di ROTONDA PARK SRL comporta di contro una riduzione in immobilizzazioni finanziarie, per elisione del valore della relativa partecipazione. Si registra inoltre la riduzione di immobilizzazioni finanziarie dovuta all'alienazione di parte della partecipazione in ONORANZE FUNEBRI SRL, ARCOBALENO GC SRL e POLESINE TLC SRL. L'alienazione di queste ultime comporta inoltre la rilevazione di componenti positivi di reddito dovuti alla plusvalenza caratteristica.

BUSINESS PLAN

Assumptions Stato Patrimoniale



Capitale Circolante Netto

Il magazzino è stato previsto in sostanziale costanza, riguardando in particolare l'ASA GESTIONE FARMACIE COMUNALI i cui acquisti di farmaci sono fatti sul venduto, nonchè gli acquisti relativi alle altre ASA minimi. I crediti commerciali sono stati stimati sulla base dei dati relativi ai giorni medi, **ovvero 210**. La voce debiti commerciali è stata determinata a partire dai dati medi relativi ai giorni medi di pagamento stimati dalla Società, ovvero 270. I crediti ed i debiti tributari e verso enti sono stati calcolati sulla base della normativa fiscale e delle aliquote vigenti.

Il Patrimonio Netto della Società evolve di anno in anno in funzione degli utili generati dalla gestione aziendale, considerando che la previsione di distribuzione futura al socio, almeno per il primo triennio, è ipotizzata pari al 50% degli utili netti prodotti.

Area Patrimonio Netto

BUSINESS PLAN

Assumptions Rendiconto Finanziario



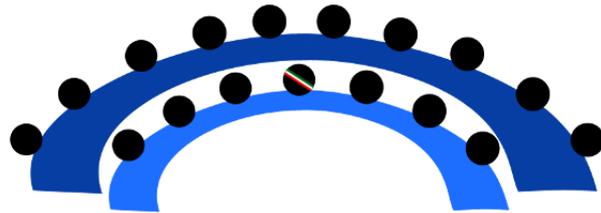
Posizione Finanziaria Netta

La Posizione Finanziaria Netta di breve periodo, nel periodo di piano, presenta un andamento in costante miglioramento: l'evoluzione dell'indebitamento finanziario a breve termine è stata calcolata come variazione della tesoreria, direttamente influenzata dai flussi di cassa generati nel periodo di piano.

Per quanto concerne Posizione Finanziaria Netta globale, questa è influenzata da:

- Completamento fusione per incorporazione ROTONDA PARK SRL che comporta la reintestazione del mutuo esistente;
- Montaggio finanziario relativo all'investimento finalizzato alla riqualificazione energetica degli immobili del COMUNE DI ROVIGO, di totali Euro 4.500.000 pianificati nel corso di un triennio (2018/2020) a stralci di Euro 1.500.00 l'anno il cui piano di ammortamento si è previsto almeno di 20 anni;
- **Rinegoziazione e riorganizzazione del debito in essere con le banche.**

LE DECISIONI DEI SOCI





In sede di assemblea ordinaria dei soci oltre all'approvazione del piano industriale triennale è necessario adottare le seguenti delibere funzionali all'effettiva attuazione al piano stesso

RINNOVO CONTRATTO GESTIONE CALORE PER ANNI 30 OLTRE I 7 RESIDUI, CON CANONE FISSO

AUTORIZZAZIONE ALLA RIQUALIFICAZIONE ENERGETICA DEGLI IMMOBILI E RICHIESTA MUTUO

RINEGOZIAZIONE CONTRATTO VERDE PUBBLICO, CON GRADUALE DIMINUIZIONE DEL RAPPORTO COSTI/RICAVI

COMPARTICIPAZIONE COSTI ASA PARCHEGGI (50.000 ANNUI)

AUTORIZZAZIONE A PARZIALE VENDITA IMMOBILE VIA DANTE ALIGHIERI

VENDITA PARTECIPAZIONI NON STRATEGICHE: ASM ONORANZE FUNEBRI SRL (PARTE), ARCOBALENO GC SRL, POLESINE TLC SRL

ACQUISTO PIAZZALE DI VITTORIO ED EX BIGLIETTERIA ed AUTORIZZAZIONE ALLA CONTRAZIONE DI UN MUTUO PER ACQUISTO E RIQUALIFICAZIONE DELL'IMMOBILE

APERTURA NUOVA FARMACIA PRESSO CENTRO COMMERCIALE "LA FATTORIA"

AUTORIZZAZIONE VENDITA IMMOBILE VIALE TRE MARTIRI (DI FRONTE OSPEDALE CIVILE)