



PIANO INDUSTRIALE 2022-2024

INDICE

- ❑ COMPANY OVERVIEW
- ❑ MISSIONE E VALORI
- ❑ GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2022-2024
- ❑ I SERVIZI IN GESTIONE
- ❑ IL PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO AZIENDALE



COMPANY OVERVIEW

LA STORIA DI ASM ROVIGO SPA

- ASM ROVIGO SPA, costituita il 29/09/1995 a seguito alla trasformazione della precedente ASM (Azienda Servizi Municipali) azienda speciale del Comune di Rovigo, è una società «in house» detenuta al 100% dal Comune di Rovigo, opera in regime di continuità nella gestione dei servizi pubblici affidati.
- 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 in via diretta o mediante organismi partecipati:

Verde pubblico

Gestione di
parcheggi

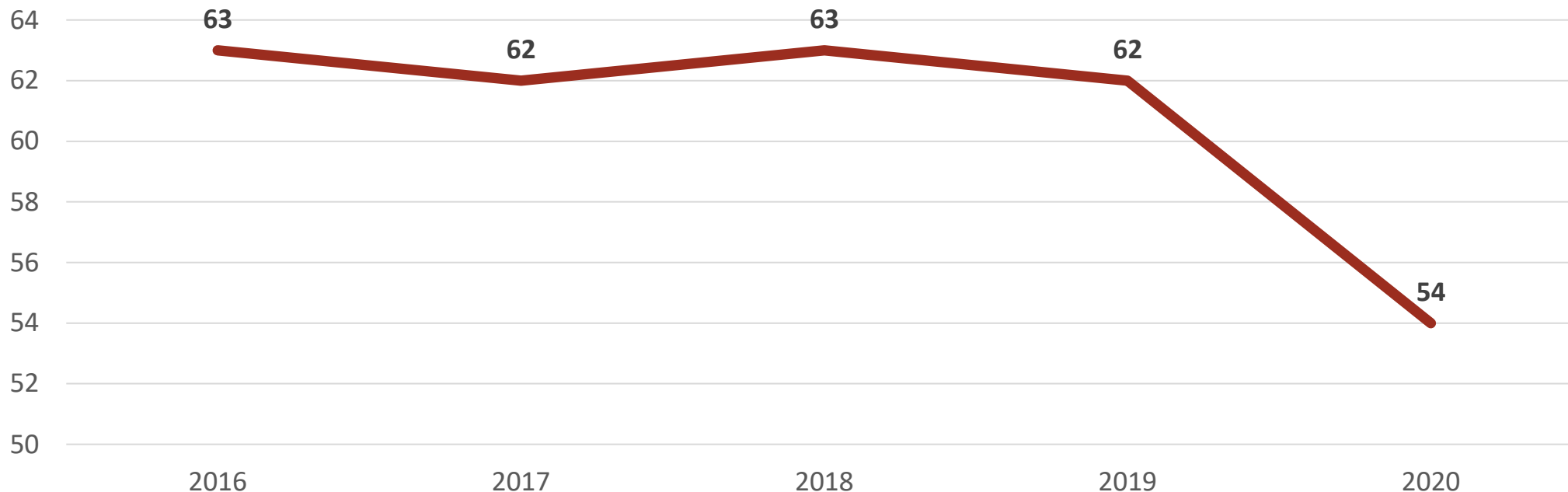
Servizi cimiteriali
ed illuminazione
votiva

Farmacie
comunali

Accertamento e
riscossione di
tributi locali

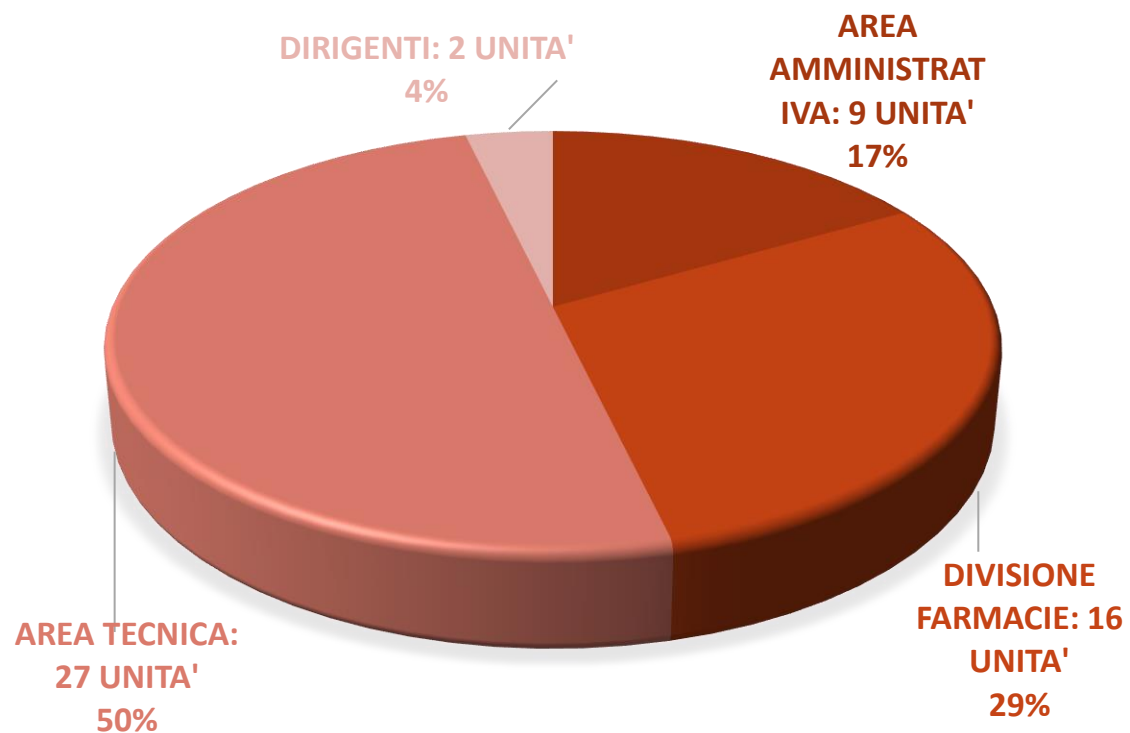
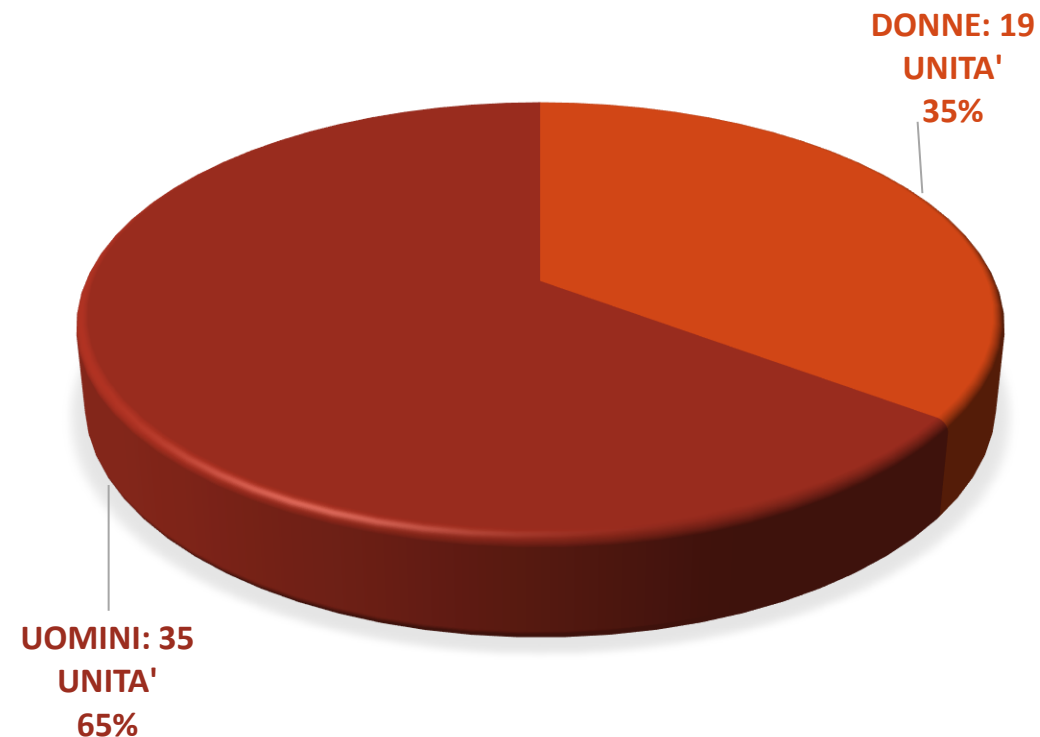
Gestione calore

ANDAMENTO DEL PERSONALE



Il trend storico relativo al personale si presenta in diminuzione. Per quanto riguarda l'anno 2021 è da segnalare l'uscita per quiescenza di numero tre unità e l'inserimento a tempo indeterminato, a seguito di selezioni pubbliche, di numero 5 farmacisti e un impiegato per il servizio affissioni e riscossioni. Nel 2022 è prevista l'assunzione di un magazziniere (divisione farmacie), di un'unità per servizi cimiteriali ed illuminazione votiva e un'unità al verde pubblico.

COMPOSIZIONE ORGANICO AL 31.12.20



ANDAMENTO VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE CARATTERISTICI



Il trend del valore della produzione dal 2012 è leggermente in diminuzione con una media che si aggira intorno ai 7,5 milioni di euro, comunque al di sotto dei costi della produzione.

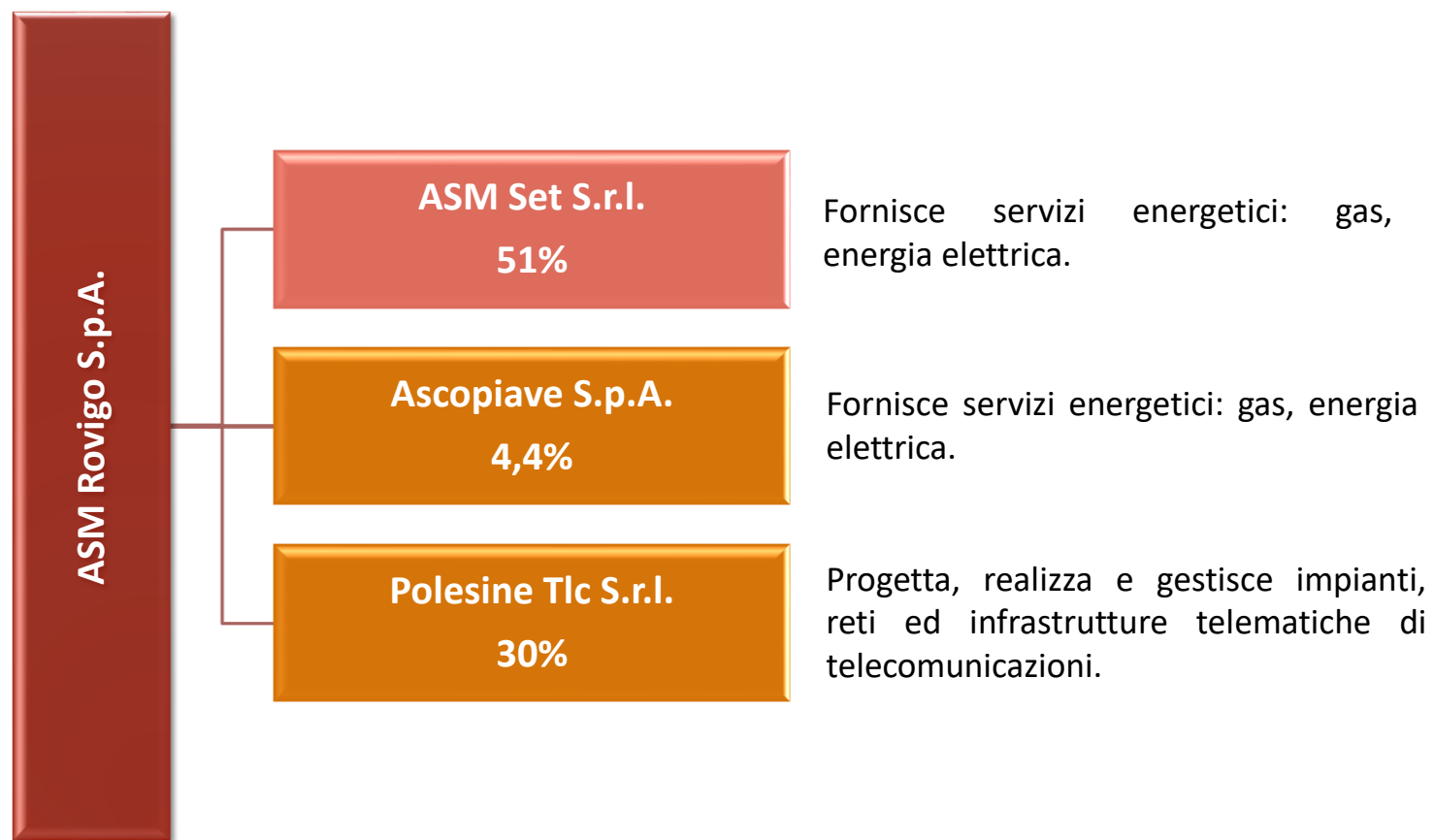
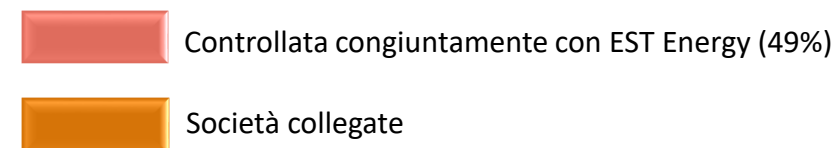
ANDAMENTO ECONOMICO



L'**utile d'esercizio** risulta positivo negli ultimi esercizi grazie alla gestione finanziaria ed in particolare alla gestione dei dividendi.

Il **risultato operativo (Ebit)** della gestione caratteristica presenta un valore negativo negli anni.

SCHEMA PARTECIPATE





MISSIONE E VALORI

MISSIONE E VALORI

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.



OBIETTIVI STRATEGICI 2022-2024

GLI OBIETTIVI STRATEGICI 2022-2024

OBS1 «Qualità dei servizi»: apportare un significativo miglioramento alla qualità dei servizi derivante da un'attenta analisi delle aspettative dell'utente.

OBS2 «Ampliamento dei servizi in gestione»: ampliare il ventaglio dei servizi pubblici locali offerti, nel rispetto della natura in-house della gestione, a beneficio della comunità, diventandone un punto di riferimento.

OBS3 «Sostenibilità economico-finanziaria»: raggiungere la sostenibilità economico-finanziaria di tutti i servizi erogati tenendo conto delle loro specificità.

OBS4 «Comunicazione aziendale»: sviluppare le attività di comunicazione al fine di potenziare la relazione con il cittadino: ottimizzare le modalità di partecipazione degli utenti rilevando al contempo i loro bisogni ed il loro grado di soddisfazione al servizio.

OBS5 «Informatizzazione dei processi aziendali»: informatizzare/digitalizzare i processi aziendali alla luce delle potenzialità dell'innovazione tecnologica, con un duplice obiettivo: ottenere una maggiore efficienza interna ed una più semplice relazione con il cittadino.

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.

OBS1: QUALITA' DEI SERVIZI

- ASM ROVIGO SPA gestisce una serie di servizi pubblici locali ad elevato impatto sulla comunità, in tale contesto diventa ancora più necessaria l'implementazione di politiche di gestione della qualità dei servizi.
- L'azienda, ai sensi del D.lgs. n.33 del 14 marzo 2013 art. 32, intende procedere alla predisposizione e pubblicazione per ogni servizio gestito della carta della qualità dei servizi come strumento di coinvolgimento e garanzia dei cittadini.
- Conseguentemente, diventa basilare anche la pianificazione di attività di customer satisfaction finalizzate ad analizzare la qualità percepita dell'utente nei confronti del servizio erogato, in un'ottica di riprogettazione dello stesso fondata sui bisogni dei destinatari.

OBS2: AMPLIAMENTO SERVIZI IN GESTIONE

- Tra gli obiettivi strategici vi è quello di introdurre nuovi servizi complementari a quelli già esistenti nei limiti dello statuto e dell'affidamento «in house».
- Il fine è quello di creare sinergie tra le diverse aree aziendali, sfruttare il know-how ovvero il patrimonio di conoscenze interne, introdurre economie di scala conducendo così ad una maggiore produttività ed efficienza complessiva.
- Ampliare il ventaglio dei servizi offerti ha in sintesi un duplice risvolto: incrementare le performance aziendali e la capacità di innovazione e investimento della società.

OBS3: SOSTENIBILITA' ECONOMICO-FINANZIARIA

- Tra gli obiettivi strategici vi è quello di conseguire e consolidare l'equilibrio economico-finanziario complessivo e dei singoli servizi. L'equilibrio tra valore e costi della produzione è finalizzato a garantire una maggiore capacità di investimento e maggiori risorse a disposizione del socio unico.
- La sostenibilità economico-finanziaria dipende dalla revisione di alcuni dei contratti di servizio, dalla riduzione di alcuni costi fissi e variabili e dall'ottimizzazione dei ricavi.
- La generazione di una sostenibilità operativa tiene conto ed è influenzata anche dagli altri obiettivi strategici ed in particolare dall'implementazione di nuovi servizi e dal miglioramento della loro qualità.
- Nel conseguimento di un equilibrio economico-finanziario occorre non trascurare l'importanza della generazione di valore sociale per la comunità derivante dall'erogazione dei servizi.

OBS4: COMUNICAZIONE AZIENDALE

- Allo scopo di comprendere al meglio i bisogni dell'utente, diventa fondamentale rafforzare il dialogo, la relazione e la comunicazione azienda-cittadino.
- Coerentemente con l'OBS1, l'azienda intende sviluppare e pubblicare indagini di customer satisfaction sulla qualità dei servizi come uno strumento di coinvolgimento dell'utente, utile a rafforzare la capacità dell'ente di erogare un servizio rispondente alle esigenze di quest'ultimo.
- L'ascolto del cittadino e dei suoi bisogni, compresi quelli delle categorie più deboli, devono far parte della strategia aziendale, perciò è necessaria l'adozione di iniziative, come il rinnovamento del sito web e lo sviluppo dei social-network aziendali, adatte al raggiungimento di tale obiettivo.

OBS5: INFORMATIZZAZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI

- La digitalizzazione dei processi aziendali è volta ad una riorganizzazione delle attività individuandone le criticità e le potenzialità di miglioramento al fine di incrementare l'efficienza e la produttività delle operazioni interne.
- Con l'informatizzazione si raggiunge la semplificazione ed una migliore e più fluida comunicazione con l'utenza attraverso l'implementazione di nuovi strumenti che rendano più immediata e diretta la relazione azienda-cittadino.

OBS6: SVILUPPO ORGANIZZATIVO

- Favorire lo sviluppo delle risorse umane esaminando le posizioni ricoperte, i percorsi di carriera, le necessità di formazione e di incremento occupazionale in funzione dei nuovi fabbisogni.
- Mappare le mansioni e le competenze aziendali di ruolo in modo da rendere l'insieme delle risorse umane un fattore di ottimizzazione delle performance, sfruttando in questo senso un certo grado di flessibilità operativa del personale.
- Analizzare i processi di lavoro, le conoscenze a disposizione dell'impresa, determinare problematiche e margini di miglioramento al fine di potenziare l'intero funzionamento organizzativo.

OBIETTIVI STRATEGICI: DECLINAZIONE PER SERVIZIO

OBIETTIVO STRATEGICO	Servizi cimiteriali ed illuminazione votiva	Gestione parcheggi	Accertamento e riscossione di tributi locali	Farmacie Comunali	Verde Pubblico	Gestione Calore
OBS1: La qualità del servizio	La costruzione e gestione di nuovi loculi nei cimiteri delle frazioni di Rovigo.	Riqualificazione del Multipiano.	Miglioramento degli standard qualitativi degli impianti per le pubbliche affissioni compresa eventuale loro ricollocazione o sostituzione.	Ammodernamento sedi, nuovo dispensario e magazzino. Miglioramento dell'accessibilità della Farmacia 3.	Ottimizzazione frequenza manutentiva. Riqualificazione aree centrali e spartitraffico.	Ammodernamento tecnologico.
OBS2: Ampliamento dei servizi in gestione		Nuove aree parcheggio in gestione, in coerenza con futuri aggiornamenti del Piano del Traffico del Comune di Rovigo.		Vendita online di farmaci e relativa consegna a domicilio. Educazione sanitaria, screening.	Manutenzione e gestione delle aree gioco ed arredi.	Gestione Impianti di raffrescamento e nuovi edifici pubblici.
OBS3: La sostenibilità economica finanziaria		Incremento entrate dall'aggiornamento previsto del Piano del Traffico del Comune di Rovigo al fine di coprire i costi del personale dedicato al controllo sosta.	Introdurre nuova procedura di controllo ed accertamento CUP volta ad evidenziare eventuali evasori.	Centralizzare la gestione degli acquisti e migliorare quella delle giacenze.	Rimodulazione corrispettivo e disciplinare tecnico, riorganizzazione e potenziamento servizio.	Piano di efficientamento a seguito di investimento in nuove tecnologie.
OBS5: Informatizzazione dei processi aziendali	Informatizzazione dell'attività di concessione e gestione dei loculi, ricerca defunti online.	Incremento dei servizi online e collegamento del software con la Polizia Locale.	Informatizzazione di alcuni processi relativi alle affissioni commerciali ed istituzionali.	Migliorare i collegamenti tra le farmacie, centralizzazione degli acquisti ed implementazione del servizio di vendita online.	Censimento attrezzature aree ludiche e del patrimonio arboreo, stato manutentivo e programmazione intervento.	Informatizzazione del sistema di telecontrollo.
OBS6: Lo sviluppo organizzativo	Ottimizzare la programmazione delle attività degli operatori cimiteriali.		Formazione del personale inerente la gestione software e le attività di accertamento.	Incrementare la formazione del personale.	Aumento occupazionale e sinergia operativa con il decoro urbano e gli altri servizi.	Razionalizzazione gestionale e riduzione dei consumi.

OBIETTIVI STRATEGICI TRASVERSALI

OBIETTIVO STRATEGICO	Servizi cimiteriali ed illuminazione votiva	Gestione parcheggi	Accertamento e riscossione di tributi locali	Verde Pubblico	Gestione Calore	Farmacie Comunali
OBS2: Ampliamento dei servizi in gestione	Implementazione del servizio Decoro urbano in sinergia con i servizi esistenti.					
OBS4: La comunicazione aziendale	Revisione generale del sito aziendale e redazione Carta della qualità dei singoli servizi.					
	Rilevamento soddisfazione dell'utenza (Customer Satisfaction).					
OBS6: Lo sviluppo organizzativo	Riorganizzazioni operative e revisione sistema incentivante.					



I SERVIZI IN GESTIONE

SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA

SERVIZI CIMITERIALI: DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

- Il contratto di servizio ha come oggetto:
 - La concessione per conto del Comune ai cittadini richiedenti di loculi cellette ed ossari nonché di aree cimiteriali comunali;
 - L'esercizio delle attività cimiteriali quali: inumazioni tumulazioni estumulazioni traslazioni cremazioni ivi comprese le connesse operazioni murarie;
 - La manutenzione straordinaria dei loculi cellette ed ossari;
 - La pulizia ivi compreso lo stralcio d'erba dei vialetti ed aree libere dei cimiteri ed asporto dei rifiuti da ciò provenienti nonché prelevati dagli apposti contenitori.
- Per rilascio delle concessioni di loculi, cellette ed ossari, al Gestore viene riconosciuto come corrispettivo il 33% degli importi dei diritti cimiteriali. Inoltre, al gestore competono i proventi derivanti dalle operazioni cimiteriali relative ad inumazioni, tumulazioni, estumulazioni, traslazioni e cremazioni.

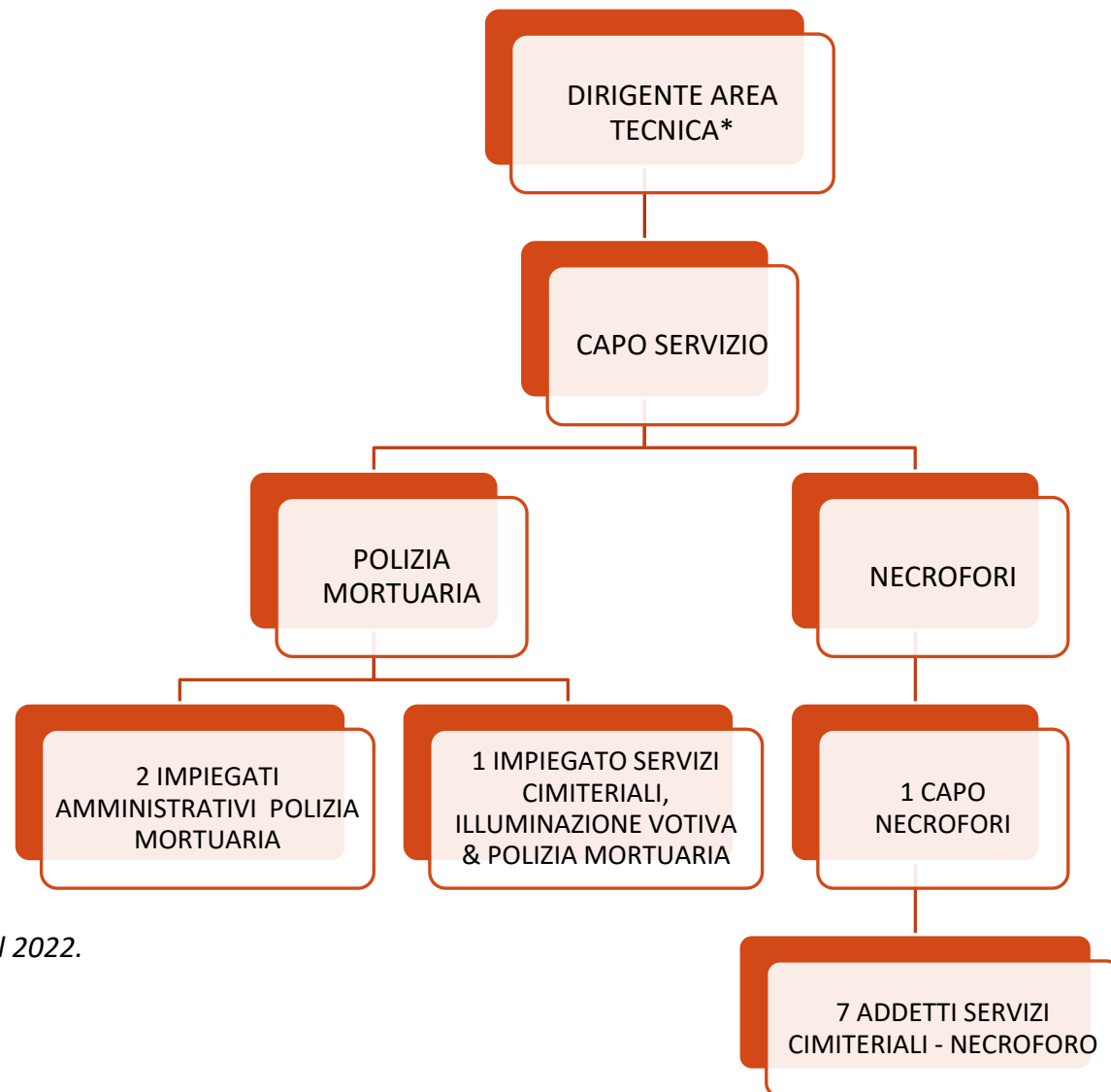
SERVIZI CIMITERIALI: DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

- ASM ROVIGO SPA gestisce per conto di ARCOBALENO CG S.r.l. una parte del cimitero di Rovigo costruita con l'utilizzo di un project financing. ASM ROVIGO SPA detiene un mandato di:
 - Rappresentanza di cedere in diritto d'uso in nome e per conto di Arcobaleno CG S.r.l..
 - Raccolta delle prenotazioni di loculi, cappelle ed ossari, il mandato comprende anche tutte le attività propedeutiche e conseguenti necessarie per la prenotazione/cessione.
- ARCOBALENO CG S.r.l. riconosce ad ASM ROVIGO SPA il 10% (originariamente era 35%) dei ricavi inerenti all'attività di cessione oltre all' 1% sulle somme incassate quale corrispettivo per l'attività di rappresentanza.

ILLUMINAZIONE VOTIVA: DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

- Tale servizio concerne la realizzazione, l'esercizio e la manutenzione sia ordinaria che straordinaria degli impianti e degli allacciamenti alle lampade elettriche votive delle sepolture in loculi, cellette fosse comuni e tombe private, esistenti e che saranno costruiti nei cimiteri comunali del capoluogo e frazioni.
- Le tariffe da applicarsi all'utenza sono determinate dal Gestore previo parere del Comune. Al Gestore è riservato l'introito totale delle somme derivanti dall'applicazione delle tariffe.

SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA: ORGANIGRAMMA



È prevista l'assunzione di un'unità amministrativa nel 2022.

**in condivisione con altri servizi.*

SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA: ANDAMENTO DEI RICAVI

	2018	2019	2020	Ipotesi 2021
ILLUMINAZIONE VOTIVA	167.733 €	166.273 €	166.211 €	166.324 €
SERVIZI CIMITERIALI <i>Di cui:</i>	691.725 €	574.575 €	601.400 €	571.717 €
<i>Operazioni cimiteriali</i>	<i>412.217 €</i>	<i>362.383 €</i>	<i>398.401 €</i>	<i>316.574 €</i>
<i>Concessioni aree comunali</i>	<i>216.735 €</i>	<i>157.087 €</i>	<i>146.905 €</i>	<i>118.669 €</i>
<i>Concessioni Arcobaleno</i>	<i>62.772 €</i>	<i>55.105 €</i>	<i>56.704 €</i>	<i>136.474 €</i>
ALTRI RICAVI	61.347 €	39.951 €	38.800 €	64.031 €
TOTALE	920.804 €	780.799 €	807.022 €	802.072 €

SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA: IL TREND ECONOMICO

Conto Economico	2018		2019		2020		Ipotesi 2021	
A) Produzione dell'esercizio	920.804,52 €	100%	780.799,38 €	100%	807.022,46 €	103%	841.507,27 €	100%
B) Costi della produzione	-351.353,84 €	-38%	-324.925,57 €	-42%	271.006,81 €	35%	- 240.491,56 €	-29%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	569.450,68 €	62%	455.873,81 €	58%	536.015,65 €	69%	601.015,71 €	71%
C) Costo del lavoro	-532.036,76 €	-58%	-611.866,29 €	-78%	577.502,66 €	74%	- 514.313,04 €	-61%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	37.413,92 €	4%	-155.992,48 €	-20%	- 41.487,01 €	-5%	86.702,67 €	10%
D) Accantonamenti e ammortamenti	-24.849,37 €	-3%	-139.917,37 €	-18%	105.346,40 €	13%	- 112.591,40 €	-14%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	12.564,55 €	1%	-295.909,85 €	-38%	- 146.833,41 €	-19%	- 25.888,73 €	-3%
E) Saldo gestione finanziaria	49,39 €	0%	531,86 €	0%	2.569,82 €	0%	- €	0%
F) Saldo gestione straordinaria	43.200,00 €	5%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	55.813,94 €	6%	-295.377,99 €	-38%	- 144.263,59 €	-18%	- 25.888,73 €	-3%

SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA: GLI OBIETTIVI STRATEGICI

GLI OBIETTIVI STRATEGICI			ANNO DI ATTUAZIONE
OBS1: La qualità del servizio	OBS1.C.1	La costruzione e gestione di nuovi loculi nei cimiteri delle frazioni di Rovigo.	2022-2024
OBS3: La sostenibilità economico finanziaria	OBS3.C.1	Contenimento di costi grazie ad una maggiore internalizzazione e razionalizzazione industriale ottenendo così un risultato operativo in continuo miglioramento.	2022
OBS4: La comunicazione aziendale	OBS4.C.1	Revisione generale del sito aziendale e redazione «Carta della qualità» dei singoli servizi.	2022
	OBS4.C.2	Rilevamento soddisfazione dell'utenza (Customer Satisfaction).	2022
OBS5: L' informatizzazione dei processi aziendali	OBS5.C.1	Informatizzazione dell'attività di concessione e gestione dei loculi, ricerca defunti online.	2022
OBS6: Lo sviluppo organizzativo	OBS6.C.1	Ottimizzare la programmazione delle attività degli operatori cimiteriali.	2022-2023
	OBS6.C.2	Revisione del sistema incentivante.	2023-2024

SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA: PIANO DEGLI INVESTIMENTI

OBIETTIVI STRATEGICI	INVESTIMENTI PREVISTI	
OBS1.C.1	Gli investimenti relativi alla costruzione di nuovi loculi saranno mostrati nelle slide successive.	495.000 €
OBS1.C.1	Acquisto nuovo automezzo utilizzato per servizi cimiteriali.	72.450 €
OBS5.C.1	Per il raggiungimento di tale obiettivo verrà acquisito un nuovo modulo del software CimiteroWeb, al fine di georeferenziare le strutture cimiteriali.	20.000 € ed i relativi canoni annuali.
OBS6.C.1	Per il raggiungimento di tale obiettivo verrà acquisito un nuovo modulo del software CimiteroWeb, per una completa pianificazione delle attività cimiteriali.	

PIANO INVESTIMENTI IN NUOVI LOCULI: ANALISI DISPONIBILITA' E FABBISOGNO NELLE FRAZIONI

CIMITERO	LOCULI LIBERI AL 31.12.20	MEDIA LOCULI CONCESSI 19-20	STIMA N° DI ANNI PER ESAURIMENTO LOCULI
CONCADIRAME	11	8	1,4
GRIGNANO POLESINE	0	9	0
BORSEA	27	11	2,5
SARZANO	1	2	0,5
ROVERDICRE'	75	10	7,5
BOARA POLESINE	87	16	5,4
BUSO	38	9	4,2
GRANZETTE	7	11	0,6
S. APOLLINARE	9	15	0,6
MARDIMAGO	22	8	2,8

Si evidenzia la carenza di loculi disponibili già a fine 2020 in alcuni dei cimiteri di frazione.

Dal 2021 e negli anni successivi il fabbisogno coinvolgerà quasi tutti i cimiteri di frazione.

PIANO INVESTIMENTI IN NUOVI LOCULI

La carenza di loculi disponibili nei cimiteri di frazione rende necessario un piano di investimenti per rispondere alle esigenze dei cittadini.

Il piano, nel prossimo triennio, si svilupperà sulla base dei fabbisogni e delle disponibilità attuali di ciascun cimitero.



	LOCULI IN COSTRUZIONE			INVESTIMENTO ANNUO		
	2022	2023	2024	2022	2023	2024
GRANZETTE	50			75.000,00 €	- €	- €
GRIGNANO POL	80			120.000,00 €	- €	- €
MARDIMAGO		50		- €	75.000,00 €	- €
S. APOLLINARE		50		- €	75.000,00 €	- €
BORSEA			50	- €	- €	75.000,00 €
CONCADIRAME			50	- €	- €	75.000,00 €
TOTALE	130	100	100	195.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €

*oltre ai loculi è prevista la costruzione di 98 cellette nel cimitero di Granzette e 144 cellette nel cimitero di Grignano; il costo delle cellette è considerato nel costo medio per loculo.



**330
nuovi loculi**



**495.000 €
di investimento totale**

SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA: IPOTESI SOTTOSTANTI I DATI ECONOMICI PROSPETTICI

RICAVI		IPOTESI
RICAVI DA PRESTAZIONI	Illuminazione votiva	Andamento in linea con il trend storico.
	Operazioni cimiteriali	Andamento in linea con il trend storico.
	Concessione aree comunali	Andamento in linea con il trend storico.
	Vendita nuovi loculi ASM ROVIGO SPA	Ricavi previsti dal 2022.
	Concessione aree Arcobaleno CG S.r.l	Andamento in linea con il trend storico.
ALTRI RICAVI	Altri ricavi	Andamento in linea con il trend storico.
COSTI		IPOTESI
COSTI DELLA PRODUZIONE	Costo del venduto	Dal 2022 prende in considerazione il costo dei nuovi loculi di proprietà ASM.
	Manutenzione	Dal 2021 rientrano i canoni relativi ai moduli del software gestionale.
	Le restanti componenti	Andamento in linea con il trend storico.
COSTO DEL LAVORO	Costo del lavoro	Previste nel 2022 una nuova assunzione.
ACCANTONAMENTI ED AMMORTAMENTI	Ammortamenti	Previsto dal 2022 l'ammortamento del software CimiteroWeb e del nuovo automezzo.
	Accantonamenti	Previsto dal 2022 l'accantonamento al Fondo manutenzioni future.

SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA: I DATI ECONOMICI PROSPETTICI

Conto Economico	2022	%	2023	%	2024	%
A) Produzione dell'esercizio	1.094.507,83 €	100%	1.103.603,71 €	100%	1.096.273,39 €	100%
B) Costi della produzione	- 434.192,88 €	-40%	- 436.646,81 €	-40%	- 400.725,28 €	-37%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	660.314,95 €	60%	666.956,89 €	60%	695.548,11 €	63%
C) Costo del lavoro	- 551.728,25 €	-71%	- 554.486,89 €	-71%	- 557.259,33 €	-71%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	108.586,69 €	10%	112.470,00 €	10%	138.288,78 €	13%
D) Accantonamenti e ammortamenti	- 105.095,82 €	-13%	- 105.095,82 €	-13%	- 102.278,70 €	-13%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	3.490,87 €	0%	7.374,18 €	1%	36.010,08 €	3%
E) Saldo gestione finanziaria	- €	0%	- €	0%	- €	0%
F) Saldo gestione straordinaria	- €	0%	- €	0%	- €	0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	3.490,87 €	0%	7.374,18 €	1%	36.010,08 €	3%

GESTIONE PARCHEGGI

GESTIONE PARCHEGGI: DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

GESTIONE DELLE AREE COMUNALI:

- ASM ROVIGO SPA gestisce le aree di sosta a pagamento affidate dal Comune di Rovigo, ed in particolare svolge:
 - il controllo e la verifica dei pagamenti nelle aree;
 - l'incasso delle tariffe della sosta tramite lo svuotamento di parchimetri e parcometri;
 - il recupero delle evasioni tariffarie e dei mancati pagamenti nelle aree oggetto del servizio;
 - la manutenzione ordinaria e straordinaria degli strumenti automatici di esazione della sosta ed eventuali nuove installazioni;
 - la manutenzione della segnaletica orizzontale e verticale relativa alle aree affidate;
 - la gestione di permessi ed abbonamenti.
- Il corrispettivo dovuto al gestore è stabilito nella misura del 35% (IVA compresa) degli incassi derivanti dalla raccolta proveniente dai parcometri e parchimetri, dal rilascio di permessi onerosi e dalla verifica degli abbonamenti.

GESTIONE PARCHEGGI: DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

PARCHEGGI IN PROJECT FINANCING:

- ASM ROVIGO SPA nel corso dell'esercizio 2019 ha incorporato il Project Financing di Rotonda Park S.r.l. occupandosi così della gestione del parcheggio multipiano e delle aree di sosta di Via Silvestri e Piazza XX Settembre.
- ASM ROVIGO SPA incassa per intero le somme derivanti dai parcheggi in queste aree.

GESTIONE PARCHEGGI: ORGANIGRAMMA



NB: a marzo 2021 vi è stata l'uscita di un'operatrice vigilanza e gestione parcheggi.

**in condivisione con altri servizi.*

GESTIONE PARCHEGGI: ANDAMENTO INCASSI PARCHEGGI COMUNALI

- L'andamento degli incassi e dell'aggio spettante ad ASM ROVIGO SPA risulta in aumento negli esercizi 17-18-19, mentre il numero degli stalli rimane costante.
- Nel 2020 a causa della pandemia i parcheggi sono stati resi gratuiti per il periodo marzo-giugno conducendo ad un azzeramento degli incassi.

ANNO	N° STALLI UTILIZZABILI	INCASSI TOTALE	AGGIO ASM (35%)
2017	974	1.013.094,00 €	290.641,72 €
2018	974	1.138.266,71 €	326.551,94 €
2019	974	1.182.022,88 €	339.104,94 €
2020	974	836.339,83 €	239.933,55 €

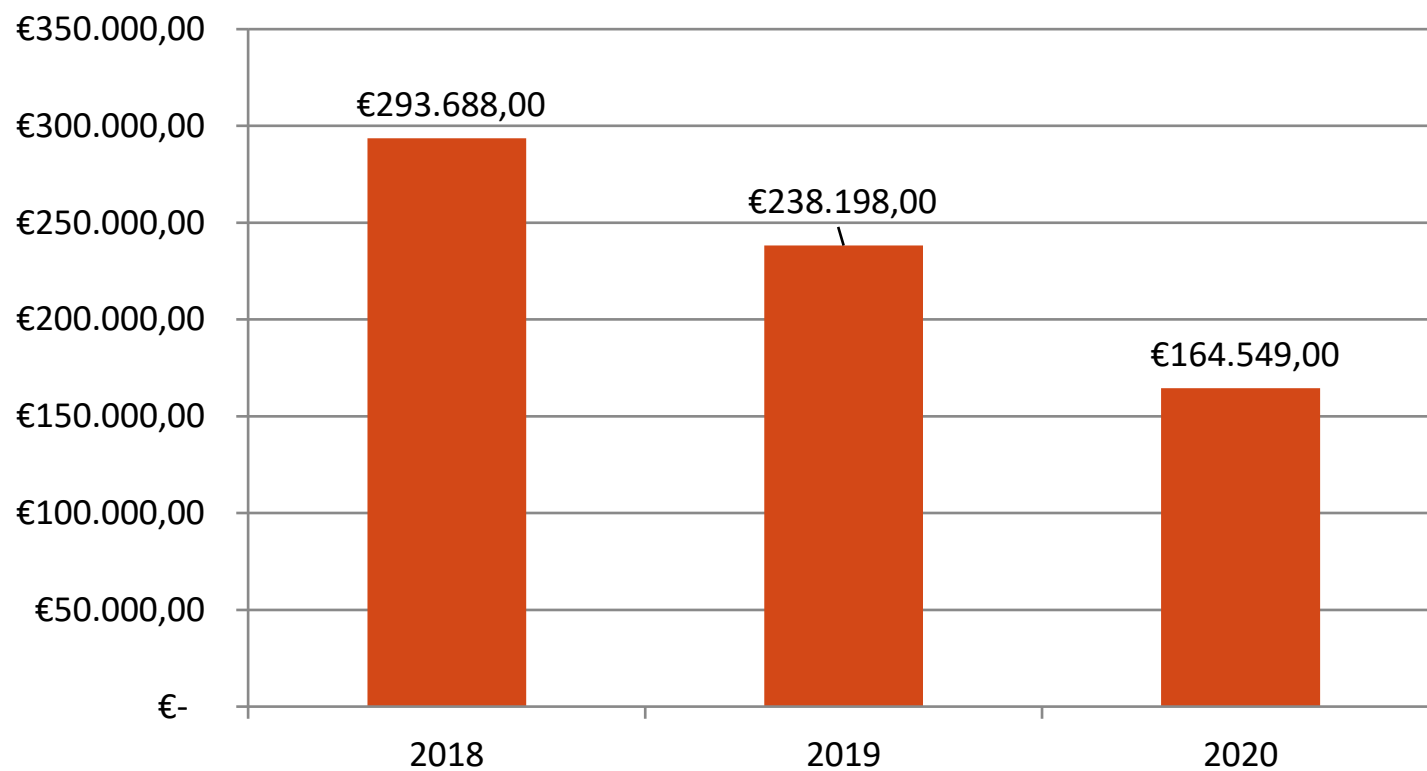
GESTIONE PARCHEGGI: ANDAMENTO INCASSI PARCHEGGI IN PROJECT FINANCING

- Così come per i parcheggi comunali il trend degli incassi totali 17-18-19 risulta crescente, mentre il 2020 risulta influenzato dalla situazione relativa alla pandemia globale.

	INCASSI MULTIPIANO	INCASSI VIA SILVESTRI E PIAZZA XX SETTEMBRE	INCASSI TOTALI
2017	210.322,00 €	59.567,23 €	269.889,23 €
2018	217.428,50 €	62.701,15 €	280.129,65 €
2019	223.540,90 €	66.708,88 €	290.249,78 €
2020	150.370,85 €	47.376,75 €	115.112,36 €

GESTIONE PARCHEGGI: IL DETTAGLIO RISCOSSIONI DA SANZIONI

ASM ROVIGO SPA, si occupa anche dell'attività di controllo sosta dedicando tre unità il cui costo ammonta circa a 120.000 €. Tutti gli incassi delle sanzioni vengono percepiti dal Comune.



GESTIONE PARCHEGGI: IL TREND ECONOMICO

Conto Economico	2018		2019		2020		Ipotesi 2021	%
A) Produzione dell'esercizio	585.477,53 €	100%	592.625,39 €	100%	418.606,87 €	100%	501.080,42 €	100%
B) Costi della produzione	- 315.548,32 €	-54%	- 266.972,02 €	-45%	- 139.677,47 €	-33%	- 147.368,20 €	-29%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	269.929,21 €	46%	325.653,37 €	55%	278.929,40 €	67%	353.712,22 €	71%
C) Costo del lavoro	- 311.445,61 €	-53%	- 314.952,50 €	-53%	- 323.614,20 €	-77%	- 251.146,80 €	-50%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	- 41.516,40 €	-7%	10.700,87 €	2%	- 44.684,80 €	-11%	102.565,41 €	20%
D) Accantonamenti e ammortamenti	- 20.599,82 €	-4%	- 159.812,48 €	-27%	- 159.530,65 €	-38%	- 159.530,65 €	-32%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	- 62.116,22 €	-11%	- 149.111,61 €	-25%	- 204.215,45 €	-49%	- 56.965,24 €	-11%
E) Saldo gestione finanziaria	11,70 €	0%	- 22.719,48 €	-4%	- 14.431,91 €	-3%	20.791,55 €	4%
F) Saldo gestione straordinaria	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	- 62.104,52 €	-11%	- 171.831,09 €	-29%	- 218.647,36 €	-52%	- 36.173,69 €	-7%

NB: nei ricavi è compreso l'aggio derivante dai passi carrai.

GESTIONE PARCHEGGI: GLI OBIETTIVI STRATEGICI

GLI OBIETTIVI STRATEGICI			ANNO DI ATTUAZIONE
OBS1: La qualità del servizio	OBS1.P.1	Riqualificazione del Multipiano sia dal punto di vista energetico (nuovo impianto fotovoltaico) e strutturale che da quello relativo alla sua promozione.	2022-2023
OBS2: Ampliamento dei servizi in gestione	OBS1.P.1	Nuove aree parcheggio in gestione, in coerenza con futuri aggiornamenti del Piano del Traffico del Comune di Rovigo.	2023-2024
OBS3: La sostenibilità economico finanziaria	OBS3.P.1	Incremento entrate dall'aggiornamento previsto del Piano del Traffico del Comune di Rovigo al fine di coprire i costi del personale dedicato al controllo sosta.	2022
OBS4: La comunicazione aziendale	OBS4.P.1	Revisione generale del sito aziendale e redazione «Carta della qualità» dei singoli servizi.	2022
	OBS4.P.2	Rilevamento soddisfazione dell'utenza (Customer Satisfaction).	2022
OBS5: L' informatizzazione dei processi aziendali	OBS5.P.1	Incremento dei servizi online e collegamento del software con la Polizia Locale.	2022
OBS6: Lo sviluppo organizzativo	OBS6.P.1	Revisione del sistema incentivante.	2023-2024

GESTIONE PARCHEGGI: IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

OBIETTIVI STRATEGICI	INVESTIMENTI PREVISTI	
OBS1.P.1	Il Multipiano: il nuovo impianto fotovoltaico.	72.994 €
OBS1.P.1	Il Multipiano: le opere di riqualificazione della struttura.	130.000 €
OBS1.P.1	Il Multipiano: le iniziative per la promozione.	12.000 €
OBS5.P.1	Implementazione servizi online e collegamento con la Polizia Locale.	10.000 €

GESTIONE PARCHEGGI: LA RIQUALIFICAZIONE DEL MULTIPIANO

L'IMPIANTO FOTOVOLTAICO:

DATI TECNICI		
POTENZA IMPIANTO	KWP	23,63
ENERGIA ELETTRICA ANNUA PRODUCIBILE	KWH	28.653,34
AUTOCONSUMO	KWH	22.875,78

DATI ECONOMICI		
IMPORTO TOTALE INVESTIMENTO	€	72.994,00
COSTO ENERGIA	€/KWH	0,21
IRR		5,36%
RISPARMIO ACQUISTO ENERGIA	€	4.803,91
RICAVO DA SCAMBIO SUL POSTO	€	677,5

L'impianto fotovoltaico verrà dimensionato sulla base dell'energia consumata annualmente dal Multipiano.

L'investimento di circa 73 mila euro verrà recuperato nel corso di 13 anni, grazie all'autoconsumo dell'energia prodotta.

GESTIONE PARCHEGGI: RIQUALIFICAZIONE DEL MULTIPIANO

LA PROMOZIONE DEL MULTIPIANO:

La riqualificazione del multipiano passa anche per la sua promozione, si prevedono in questo senso investimenti ed alcune azioni da implementare per rinnovare l'immagine del parcheggio:

- Verrà assegnato un nuovo nome;
- Sarà posizionata nuova segnaletica stradale;
- Verranno acquistati alcuni tabelloni segnaposto;
- Saranno attivate diverse iniziative pubblicitarie.

GESTIONE PARCHEGGI: IPOTESI SOTTOSTANTI I DATI ECONOMICI PROSPETTICI

RICAVI		IPOTESI
RICAVI DA PRESTAZIONI	Aggio passi carrai	Andamento in linea con il trend storico.
	Aggio aree comunali	Il primo semestre 2021 riflette le misure restrittive introdotte, per il resto dell' anno si ipotizzano condizioni di normalità. Dal 2022 incremento dei ricavi, per la copertura dei costi del personale dedicato al controllo sosta, grazie all'aggiornamento previsto del Piano del Traffico del Comune di Rovigo. Nel 2023 sono previsti 60.000€ in più rispetto allo storico, dal 2024 sono previsti 120.000 di ricavo aggiuntivo derivante dalle modifiche del piano de traffico.
	Parcheggi in Project financing	Il primo semestre 2021 riflette le misure restrittive introdotte, per il resto dell' anno si ipotizzano condizioni di normalità.
ALTRI RICAVI	Altri ricavi	Andamento in linea con il trend storico.
COSTI		IPOTESI
COSTI DELLA PRODUZIONE	Le restanti componenti	Andamento in linea con il trend storico.
COSTO DEL LAVORO	Costo del lavoro	Costo in calo a seguito del pensionamento del capo servizio nel 2020 e di quello di un'operatrice nel 2021.
ACCANTONAMENTI ED AMMORTAMENTI	Ammortamenti	Previsto dal 2022 l'ammortamento relativo ai costi del software.
		Previsto dal 2023 l'ammortamento relativo all'impianto fotovoltaico.
		Previsto dal 2023 l'ammortamento relativo alle opere di riqualificazione del Multipiano.
		Previsto dal 2022 l'ammortamento relativo alle spese di promozione del Multipiano.
GESTIONE FINANZIARIA	Interessi passivi su mutui	Definito in base al piano di ammortamento del mutuo.

GESTIONE PARCHEGGI: I DATI ECONOMICI PROSPETTICI

Conto Economico	2022	%	2023	%	2024	%
A) Produzione dell'esercizio	614.979,80 €	100%	677.259,95 €	100%	684.080,57 €	100%
B) Costi della produzione	- 151.241,88 €	-25%	- 137.646,59 €	-20%	- 139.023,06 €	-20%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	463.737,92 €	75%	539.613,35 €	80%	545.057,51 €	80%
C) Costo del lavoro	- 246.168,22 €	-40%	- 247.399,07 €	-37%	- 248.636,06 €	-36%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	217.569,69 €	35%	292.214,29 €	43%	296.421,45 €	43%
D) Accantonamenti e ammortamenti	- 163.930,65 €	-27%	- 180.846,82 €	-27%	- 180.846,82 €	-26%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	53.639,04 €	9%	111.367,47 €	16%	115.574,63 €	17%
E) Saldo gestione finanziaria	25.322,68 €	4%	22.527,52 €	3%	19.673,42 €	3%
F) Saldo gestione straordinaria	- €	0%	- €	0%	- €	0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	78.961,72 €	13%	133.894,99 €	20%	135.248,05 €	20%

ACCERTAMENTO E RISCOSSIONE DI TRIBUTI LOCALI

(Pubblicità e pubbliche affissioni)

ACCERTAMENTO E RISCOSSIONE DI TRIBUTI LOCALI: DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

Il contratto di servizio stipulato tra ASM ROVIGO SPA ed il Comune ha come oggetto:

- La gestione del servizio delle pubbliche affissioni e dell'imposta comunale sulla pubblicità:
 - esecuzione del servizio comunale delle pubbliche affissioni, inclusa la materiale affissione di manifesti, con la verifica della riscossione del relativo diritto;
 - accertamento con la verifica della riscossione, sia in forma volontaria che coattiva, dell'imposta comunale sulla pubblicità e dei diritti sulle pubbliche affissioni;
 - attività di controllo e rilevazione di tutte le posizioni anomale di carattere pubblicitario notificando gli accertamenti e recuperando le somme evase;
 - mantenimento degli impianti in perfetto stato e funzionalità e ricollocazione di quelli non più conformi alle norme;
 - manutenzioni necessarie per garantire il decoro e la sicurezza degli impianti.
- La gestione del servizio di rilascio e riscossione del canone concessorio stradale relativo agli accessi e ai passi carrabili.
- La gestione degli spazi e degli impianti per le frecce direzionali commerciali stradali e degli impianti di transenne parapetonali.

ACCERTAMENTO E RISCOSSIONE DI TRIBUTI LOCALI: DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

- ASM ROVIGO SPA ha diritto per la gestione del servizio delle pubbliche affissioni e dell'imposta comunale sulla pubblicità ad un aggio del 22% su tutti gli incassi realizzati. Inoltre, tale aggio si applica anche ai diritti speciali quali servizi di urgenza, notturni e/o festivi.
- ASM ROVIGO SPA ha diritto ad un aggio del 22% sia per il rilascio ex novo di concessioni di passo carraio che per l'accertamento e la riscossione di canoni pregressi non pagati dagli utenti.
- ASM ROVIGO SPA provvede a determinare i relativi canoni annui degli spazi destinati ad ospitare le frecce direzionali commerciali stradali e delle transenne parapedonali, corrispondendo sul conto dedicato del Comune unicamente l'imposta dovuta.

ACCERTAMENTO E RISCOSSIONE DI TRIBUTI LOCALI : ORGANIGRAMMA



NB: nel corso del 2021 è prevista la sostituzione di un addetto al servizio SAR e protocollo.

**in condivisione con altri servizi.*

ACCERTAMENTO E RISCOSSIONE DI TRIBUTI LOCALI: ANDAMENTO DEI RICAVI

L'andamento dell'aggio ICP (dal 2021 Canone Unico Patrimoniale CUP) ed affissioni rimane stabile nel triennio 2017, 2018 e 2019, tuttavia nel 2020 subisce l'impatto del lockdown e delle relative misure restrittive che hanno gravato sugli esercizi commerciali.

ANNO	AGGIO ICP	AGGIO AFFISSIONI E DIRITTI D'URGENZA	RICAVI AFFISSIONI COMMERCIALI	TOTALE
2017	185.628,06 €	52.338,75 €	44.651,00 €	282.617,81 €
2018	188.789,14 €	50.054,19 €	42.197,00 €	281.040,33 €
2019	195.900,66 €	52.675,75 €	42.779,84 €	291.356,25 €
2020	146.579,90 €	20.798,76 €	37.411,00 €	204.789,66 €

ACCERTAMENTO E RISCOSSIONE DI TRIBUTI LOCALI: IL TREND ECONOMICO

Conto Economico	2018			2019			2020			Ipotesi 2021	%
A) Produzione dell'esercizio	287.821,49 €	100%		294.501,11 €	100%		223.879,92 €	100%		268.636,56 €	100%
B) Costi della produzione	- 43.565,81 €	-15%	-	108.914,86 €	-37%	-	78.059,77 €	-35%	-	60.937,51 €	-23%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	244.255,68 €	85%		185.586,25 €	63%		145.820,15 €	65%		207.699,05 €	77%
C) Costo del lavoro	- 256.358,75 €	-89%	-	201.749,99 €	-69%	-	220.897,05 €	-99%	-	168.784,49 €	-63%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	- 12.103,07 €	-4%	-	16.163,74 €	-5%	-	75.076,90 €	-34%		38.914,56 €	14%
D) Accantonamenti e ammortamenti	- 7.055,91 €	-2%	-	6.805,00 €	-2%	-	6.114,50 €	-3%	-	6.459,75 €	-2%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	- 19.158,98 €	-7%	-	22.968,74 €	-8%	-	81.191,40 €	-36%		32.454,81 €	12%
E) Saldo gestione finanziaria	3,22 €	0%		1,00 €	0%	-	1,50 €	0%		- €	0%
F) Saldo gestione straordinaria	- €	0%		- €	0%		- €	0%		- €	0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	- 19.155,76 €	-7%	-	22.967,74 €	-8%	-	81.192,90 €	-36%		32.454,81 €	12%

ACCERTAMENTO E RISCOSSIONE DI TRIBUTI LOCALI: GLI OBIETTIVI STRATEGICI

GLI OBIETTIVI STRATEGICI			ANNO DI ATTUAZIONE
OBS1: La qualità del servizio	OBS1.SAR.1	Manutenzione ordinaria e straordinaria, ricollocazione, sostituzione degli impianti per le pubbliche affissioni. Trasmissione al Comune dell'elenco manutenzioni svolte da ASM ROVIGO SPA entro il 31 marzo di ogni anno.	2022
OBS3: La sostenibilità economico finanziaria	OBS3.SAR.1	Introdurre nuova procedura di controllo ed accertamento CUP volta ad evidenziare eventuali evasori.	2022
OBS4: La comunicazione aziendale	OBS4.SAR.1	Revisione generale del sito aziendale e redazione «Carta della qualità» dei singoli servizi.	2022
	OBS4.SAR.2	Rilevamento soddisfazione dell'utenza (Customer Satisfaction).	2022
OBS5: L' informatizzazione dei processi aziendali	OBS5.SAR.1	Informatizzazione di alcuni processi relativi alle affissioni commerciali ed istituzionali: prenotazioni e preventivi online.	2022-2023
OBS6: Lo sviluppo organizzativo	OBS6.SAR.1	Formazione del personale inerente la gestione software e le attività di accertamento.	2022
	OBS6.SAR.2	Revisione del sistema incentivante.	2023-2024

ACCERTAMENTO E RISCOSSIONE DI TRIBUTI LOCALI: IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

OBIETTIVI STRATEGICI	INVESTIMENTI PREVISTI	
OBS5.SAR.1	Software gestionale per prenotazioni e preventivi online.	15.000 €

ACCERTAMENTO E RISCOSSIONE DI TRIBUTI LOCALI: IPOTESI SOTTOSTANTI I DATI ECONOMICI PROSPETTICI

RICAVI		IPOTESI
RICAVI DA PRESTAZIONI	Aggio CUP e pubbliche affissioni	Il primo semestre 2021 riflette le misure restrittive introdotte, per il resto dell' anno si ipotizzano condizioni di normalità.
	Ricavi affissioni commerciali	Andamento in linea con il trend storico.
ALTRI RICAVI	Altri ricavi	Andamento in linea con il trend storico.
COSTI		IPOTESI
COSTI DELLA PRODUZIONE	Per tutte le componenti	Andamento in linea con il trend storico.
COSTO DEL LAVORO	Costo del lavoro	Da metà 2021 sarà effettuata la sostituzione di uno degli addetti. Tuttavia, si prevede una riduzione del costo del personale grazie alla flessibilità interna.
ACCANTONAMENTI ED AMMORTAMENTI	Ammortamenti	Previsto dal 2022 l'ammortamento relativo ai costi del software gestionale.

ACCERTAMENTO E RISCOSSIONE DI TRIBUTI LOCALI: I DATI ECONOMICI PROSPETTICI

Conto Economico	2022	%	2023	%	2024	%
A) Produzione dell'esercizio	271.038,65 €	100%	273.881,75 €	100%	276.544,78 €	100%
B) Costi della produzione	- 62.406,91 €	-23%	- 64.093,91 €	-23%	- 63.597,31 €	-23%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	208.631,74 €	77%	209.787,84 €	77%	212.947,47 €	77%
C) Costo del lavoro	- 188.784,49 €	-70%	- 189.849,69 €	-69%	- 190.920,21 €	-69%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	19.847,24 €	7%	19.938,15 €	7%	22.027,26 €	8%
D) Accantonamenti e ammortamenti	- 9.459,75 €	-3%	- 9.459,75 €	-3%	- 9.459,75 €	-3%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	10.387,49 €	4%	10.478,40 €	4%	12.567,51 €	5%
E) Saldo gestione finanziaria	- €	0%	- €	0%	- €	0%
F) Saldo gestione straordinaria	- €	0%	- €	0%	- €	0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	10.387,49 €	4%	10.478,40 €	4%	12.567,51 €	5%

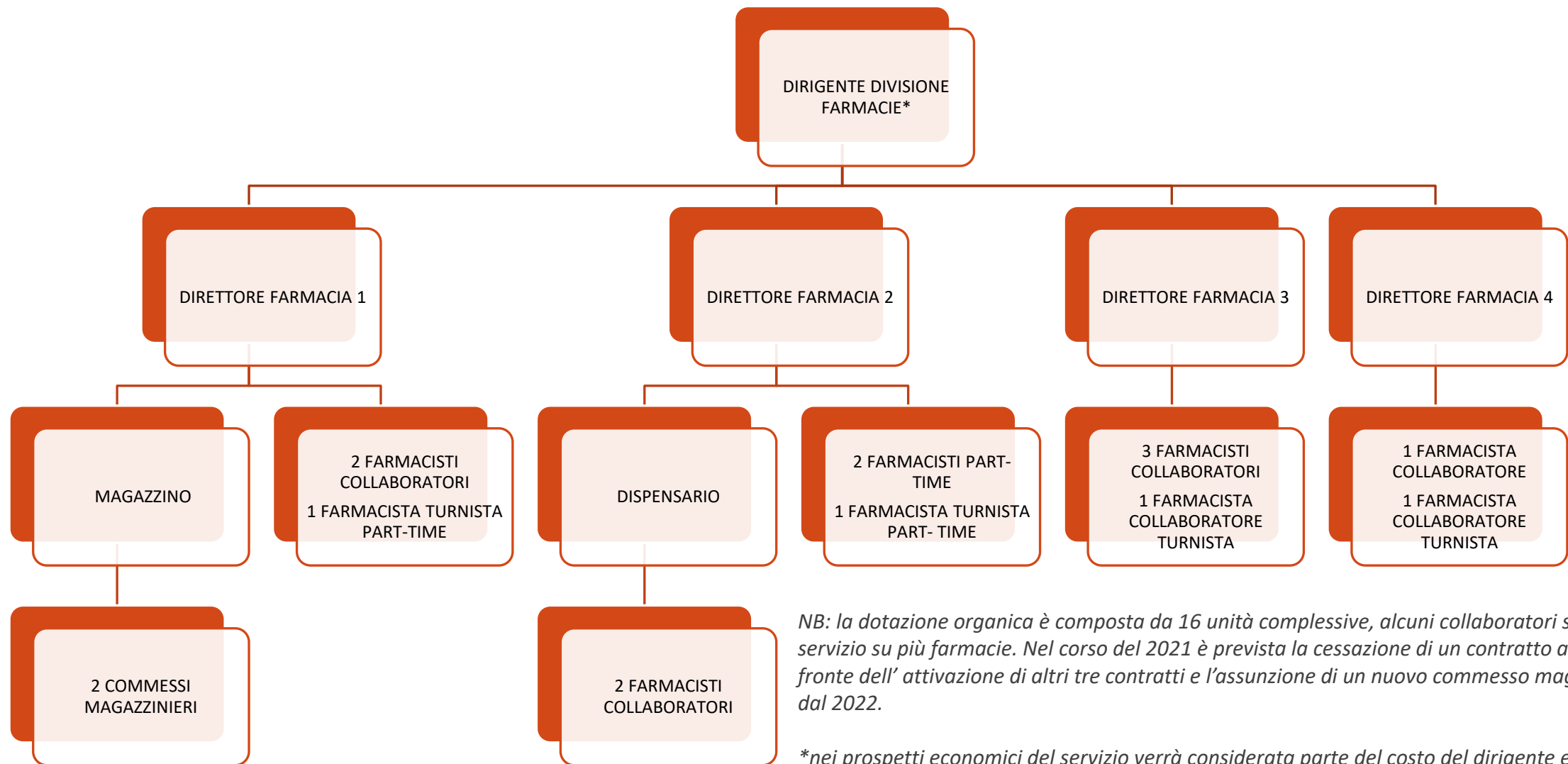
FARMACIE COMUNALI

A thin vertical line is positioned to the right of the text, extending from the top of the word 'FARMACIE' down to the bottom of the word 'COMUNALI'.

FARMACIE COMUNALI: DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

- La gestione delle farmacie è l'unica attività a libero mercato gestita da ASM ROVIGO SPA e diversamente dalle altre non opera all'interno di un contratto di servizio.
- Le farmacie comunali tuttavia, svolgono una funzione sociale estremamente importante come punto di riferimento per la comunità e come presidi nel territorio comunale. Infatti, il servizio svolto dalle farmacie comunali deve essere inteso come un'attività dove l'interesse pubblico prevale sull'interesse economico.
- L'azienda dispone di:
 - 4 farmacie:
 - Comunale N. 1: ROVIGO
 - Comunale N. 2: SANT'APOLLINARE
 - Comunale N. 3: ROVIGO
 - Comunale N. 4: BOARA POLESINE
 - 1 dispensario che dipende dalla farmacia n°2:
 - Dispensario Farmaceutico: BORSEA
 - 1 magazzino centrale la cui responsabilità è stata affidata ad interim al direttore della farmacia 1.

FARMACIE COMUNALI: ORGANIGRAMMA



NB: la dotazione organica è composta da 16 unità complessive, alcuni collaboratori sono in servizio su più farmacie. Nel corso del 2021 è prevista la cessazione di un contratto a termine a fronte dell' attivazione di altri tre contratti e l'assunzione di un nuovo commesso magazziniere dal 2022.

**nei prospetti economici del servizio verrà considerata parte del costo del dirigente e di un amministrativo.*

FARMACIE COMUNALI: IL MODELLO ORGANIZZATIVO

- Il modello organizzativo è orientato verso una centralizzazione degli acquisti effettuata dal magazzino centrale, ed in particolare sui farmaci di elevato consumo sulla base delle movimentazioni storiche. L'obiettivo è quello di ottenere per gli acquisti effettuati direttamente dall'industria un margine superiore rispetto a quello ottenuto dagli acquisti delle farmacie verso i grossisti.
- Attualmente, gli esercizi farmaceutici sono tutti collegati tra loro e gli acquisti sono gestiti in parte dal magazzino centrale e in parte direttamente dalle farmacie. Gli ordini dei farmaci effettuati dalle farmacie vengono in primo luogo evasi dal magazzino centrale, per tutti i prodotti non disponibili presso il magazzino centrale, gli ordini vengono gestiti direttamente dalle farmacie acquistando dai grossisti.

FARMACIE COMUNALI: L'ANDAMENTO DEI RICAVI

TIPOLOGIA RICA VO	2018	2019	2020
VND.FR. FARMACI TICKETS	325.909 €	324.393 €	321.569 €
VND.FR. FARMACI S.S.N.	1.199.241 €	1.167.394 €	1.194.654 €
VND.FR. FARMACI S.S.N. (SCONTO)	91.279 €	101.728 €	88.244 €
VND.FR. FARMACI CONTANTI	1.934.787 €	1.936.076 €	1.922.029 €
VND.FR. FARMACI FATTURE S.S.N.	73.115 €	71.348 €	60.615 €
VND.FR. FARMACI FATTURE ALTRI	17.875 €	21.355 €	38.609 €
PRST.FR. SERVIZI D.P.C. (DISPENS.X/C)	38.268 €	44.109 €	48.861 €
PRST.FR. SERVIZI VARI FARMACIE	3.881 €	3.816 €	8.900 €
SCONTI PASSIVI S.S.N.	- 91.279 €	- 101.728 €	- 88.244 €
SCONTI PASSIVI COMMERCIALI	- 13 €	- €	- €
PROVENTI E RICAVI DIVERSI CARATTERISTICI	387 €	- €	6.662 €
RIMBORSO DIVERSI CARATTERISTICI	- €	15 €	- €
PLUSVALENZE ORDINARIE (VND BENI STRUM)	- €	40 €	- €
SOPRAVVENIENZE ATT. ORDINARIE	5.019 €	- €	- €
RICAVI PER PASSAGGI INTERNI	- €	2.472 €	- €
RICAVI PER CONTRIBUTI IN CONTO ESERCIZIO	336 €	- €	- €
TOTALE RICAVI	3.598.803 €	3.571.019 €	3.601.920 €

I ricavi derivanti da questo servizio rappresentano all'incirca il 50% del totale aziendale; le vendite di farmaci S.S.N. hanno riscontrato una leggera diminuzione negli ultimi anni a causa di alcuni cambiamenti nella normativa di riferimento.

FARMACIE COMUNALI: IL TREND ECONOMICO

Conto Economico	2018		2019		2020		Ipotesi 2021	%
A) Vendite nette	3.598.898,14 €	100%	3.571.018,79 €	100%	3.601.920,04 €	100%	3.590.412,32 €	100%
B) Costo del venduto	- 2.394.484,25 €	-67%	- 2.345.700,46 €	-66%	- 2.333.843,50 €	-65%	- 2.328.278,10 €	-65%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE (A+B)	1.204.413,89 €	33%	1.225.318,33 €	34%	1.268.076,54 €	35%	1.262.134,22 €	35%
C) Costi fissi	- 1.246.329,18 €	-35%	- 1.248.660,89 €	-35%	- 1.196.081,81 €	-33%	- 1.209.391,85 €	-34%
RISULTATO OPERATIVO (A+B+C)	- 41.915,29 €	-1%	- 23.342,56 €	-1%	71.994,73 €	2%	52.742,37 €	1%
E) Saldo gestione finanziaria	- 8,66 €	0%	8,95 €	0%	67,44 €	0%	- €	0%
F) Saldo gestione straordinaria	1.235,51 €	0%	- €	0%	97,54 €	0%	- €	0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	- 40.688,44 €	-1%	- 23.333,61 €	-1%	72.159,71 €	2%	52.742,37 €	1%

FARMACIE COMUNALI: GLI OBIETTIVI STRATEGICI

GLI OBIETTIVI STRATEGICI			ANNO DI ATTUAZIONE
OBS1: La qualità del servizio	OBS1.F.1	Ammodernamento sedi, nuovo dispensario e magazzino.	2021-2022
	OBS1.F.2	Miglioramento dell'accessibilità della Farmacia 3.	2022
OBS2: Ampliamento dei servizi in gestione	OBS2.F.1	Vendita online di farmaci e relativa consegna a domicilio.	2022
	OBS2.F.2	Educazione sanitaria, screening.	2021-2022
OBS3: La sostenibilità economico finanziaria	OBS3.F.1	Centralizzare la gestione degli acquisti e migliorare quella delle giacenze.	2021-2022
OBS4: La comunicazione aziendale	OBS4.F.1	Revisione generale del sito aziendale e redazione «Carta della qualità» dei singoli servizi.	2022
	OBS4.F.2	Rilevamento soddisfazione dell'utenza (Customer Satisfaction).	2023
OBS5: L' informatizzazione dei processi aziendali	OBS5.F.1	Migliorare i collegamenti tra le farmacie in un'ottica di centralizzazione degli acquisti e di implementazione del servizio di vendita online.	2023
OBS6: Lo sviluppo organizzativo	OBS6.F.1	Revisione del sistema incentivante.	2023-2024
	OBS6.F.1	Incrementare la formazione del personale.	2023

FARMACIE COMUNALI: IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

OBIETTIVI STRATEGICI	INVESTIMENTI PREVISTI	
OBS1.F.1	Investimenti per le opere di ammodernamento sedi, nuovo dispensario e magazzino.	100.000 €
OBS1.F.2	Miglioramento dell'accessibilità della Farmacia 3.	12.000 €
OBS2.F.1	Implementazione del servizio vendita online di farmaci e consegna a domicilio: website e software.	20.000 €
OBS2.F.1	Implementazione del servizio vendita online di farmaci e consegna a domicilio: nuovo automezzo.	25.000 €
OBS2.F.2	Attivazione dei nuovi servizi interni alle farmacie.	5.000 €
OBS6.F.1	Incrementare la formazione del personale.	15.000 €

FARMACIE COMUNALI: IPOTESI SOTTOSTANTI I DATI ECONOMICI PROSPETTICI

RICA VI		IPOTESI
VENDITE NETTE	Vendita farmaci	Si ipotizza un incremento delle vendite del 3% dal 2022 dovuto al perseguimento dei diversi obiettivi strategici definiti. Il margine di contribuzione dal 2022 si attesterà al 34% rispetto al 33% storico a seguito del potenziamento del magazzino centrale.
	Vendita online e consegna a domicilio	Ipotizzato un incremento delle vendite in modo da generare il pareggio rispetto ai costi fissi di implementazione del servizio.
COSTI		IPOTESI
COSTI DEL VENDUTO	Acquisto farmaci	Andamento in linea con il trend storico e l'ipotesi del margine di contribuzione.
COSTI FISSI	Costo del lavoro	La dotazione organica rimane di 16 unità complessive ma dal 2022 verrà assunto un nuovo magazziniere.
	Servizi vari e generici	Dal 2022 vengono sostenute spese per la formazione del personale.
	Accantonamenti ed ammortamenti	Previsti dal 2021 ammortamenti per gli investimenti in ammodernamento sedi.
		Previsti dal 2022 ammortamenti relativi al software/website per la vendita di farmaci online e per il relativo automezzo necessario.
		Previsti dal 2022 ammortamenti relativi alle opere di miglioramento accessibilità F3.
	Le restanti componenti	Previsti dal 2022 ammortamenti per i costi di attivazione dei nuovi servizi interni alle farmacie. Andamento in linea con il trend storico.

FARMACIE COMUNALI: I DATI ECONOMICI PROSPETTICI

Conto Economico	2022	%	2023	%	2024	%
A) Vendite nette	3.927.375,31 €	100%	3.964.001,11 €	100%	4.000.993,16 €	100%
B) Costo del venduto	- 2.592.067,71 €	-66%	- 2.616.240,73 €	-66%	- 2.640.655,49 €	-66%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE (A+B)	1.335.307,61 €	34%	1.347.760,38 €	34%	1.360.337,68 €	34%
C) Costi fissi	- 1.230.237,79 €	-31%	- 1.238.779,25 €	-31%	- 1.245.804,59 €	-31%
RISULTATO OPERATIVO (A+B+C)	105.069,82 €	3%	108.981,12 €	3%	114.533,09 €	3%
E) Saldo gestione finanziaria	- €	0%	- €	0%	- €	0%
F) Saldo gestione straordinaria	- €	0%	- €	0%	- €	0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	105.069,82 €	3%	108.981,12 €	3%	114.533,09 €	3%

VERDE PUBBLICO



VERDE PUBBLICO: DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

- Il servizio riguarda tutte le attività inerenti e conseguenti la gestione ordinaria e straordinaria della manutenzione del verde pubblico e dell'arredo urbano:
 - La manutenzione di tutte le aree verdi, centrali e periferiche, dei giardini scolastici, dei parchi pubblici e dei cigli stradali comprende lo sfalcio dei tappeti erbosi, le potature e il controllo fitopatologico delle essenze arboree, gli abbattimenti e la messa a dimora di nuovi alberi per il reintegro dei viali alberati e l'incremento del patrimonio arboreo pubblico, compreso le lotte obbligatorie alle fitopatie. Le altre attività effettuate sono il diserbo meccanico, manuale e mediante l'uso di prodotti chimici. La manutenzione delle piste ciclabili e delle staccionate in legno che ne delimitano il percorso, l'installazione e l'attivazione di impianti di irrigazione per i giardini del centro cittadino e le rotatorie e le aiuole spartitraffico.
 - Tutti gli elementi di arredo presenti nel verde pubblico, le staccionate, i cestini portarifiuti e le panchine sono compresi nel servizio di manutenzione.
 - Le aree gioco avranno un loro monitoraggio specifico con ispezioni periodiche per programmare gli interventi che ne garantiscano la funzionalità e la sicurezza.
 - Verranno effettuati anche una serie di servizi complementari, dalla vuotatura dei cestini alla regolamentazione delle chiusure e aperture dei parchi, alla manutenzione di pertinenze di immobili comunali e delle fontane cittadine.

(segue)

VERDE PUBBLICO: DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

- La gestione del servizio sarà differenziata, basata cioè su una diversa frequenza degli interventi, con differenti tipologie di macchine, sui servizi offerti dalle aree oggetto del servizio, oltre alla loro localizzazione e alla fruizione che ne viene fatta.
- Il servizio comprende anche la direzione lavori relativa ad interventi di manutenzione affidati a ditte esterne da parte del gestore.
- Il contratto di servizio stipulato tra ASM ROVIGO SPA ed il Comune di Rovigo è rimasto da anni invariato dal punto di vista economico, mentre le superfici in gestione e la frequenza delle attività descritte sono notevolmente aumentate.
- Parte delle attività di manutenzione ordinaria e straordinaria sono state affidate in outsourcing tramite gara pubblica, compresa la manutenzione del verde cimiteriale. L'appalto è attualmente costituito da un unico lotto, il valore stimato a base di tale contratto è di 500.000 € con un ribasso di gara è pari al 3,8%.

VERDE PUBBLICO: ORGANIGRAMMA



NB: prevista una nuova assunzione nel 2022.

**in condivisione con altri servizi.*

VERDE PUBBLICO: IL TREND ECONOMICO

Conto Economico	2018		2019		2020		Ipotesi 2021	
A) Produzione dell'esercizio	466.625,51 €	100%	462.099,36 €	100%	517.995,51 €	100%	461.639,36 €	100%
B) Costi della produzione	- 484.656,09 €	-104%	- 720.058,03 €	-156%	- 637.921,65 €	-123%	- 549.231,64 €	-119%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	- 18.030,58 €	-4%	- 257.958,67 €	-56%	- 119.926,14 €	-23%	- 87.592,28 €	-19%
C) Costo del lavoro	- 223.902,54 €	-48%	- 195.654,48 €	-42%	- 202.186,14 €	-39%	- 207.940,88 €	-45%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	- 241.933,12 €	-52%	- 453.613,15 €	-98%	- 322.112,28 €	-62%	- 295.533,16 €	-64%
D) Accantonamenti e ammortamenti	- 2.371,13 €	-1%	- 873,47 €	0%	- 575,38 €	0%	- 4.275,38 €	-1%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	- 244.304,25 €	-52%	- 454.486,62 €	-98%	- 322.687,66 €	-62%	- 299.808,54 €	-65%
E) Saldo gestione finanziaria	0,05 €	0%	2.903,02 €	1%	0,95 €	0%		
F) Saldo gestione straordinaria	- €	0%	- €	0%	- €	0%		
RISULTATO ANTE IMPOSTE	- 244.304,20 €	-52%	- 451.583,60 €	-98%	- 322.686,71 €	-62%	- 299.808,54 €	-65%

VERDE PUBBLICO: GLI OBIETTIVI STRATEGICI

GLI OBIETTIVI STRATEGICI			ANNO DI ATTUAZIONE
OBS1: Qualità dei servizi	OBS1.VER.1	Ottimizzazione frequenza manutentiva in relazione alla tipologia e usi.	2022
	OBS1.VER.2	Riqualificazione aree centrali e spartitraffico, anche con messa a dimora nuove essenze.	2022
OBS2: Ampliamento dei servizi in gestione	OBS2.VER.1	Manutenzione e gestione delle aree gioco ed arredi.	2022
OBS3: Sostenibilità economico-finanziaria	OBS3.VER.1	Rimodulazione corrispettivo e disciplinare tecnico, riorganizzazione e potenziamento servizio.	2022
OBS4: La comunicazione aziendale	OBS4.VER.1	Revisione generale del sito aziendale e redazione «Carta della qualità» dei singoli servizi.	2022
	OBS4.VER.2	Rilevamento soddisfazione dell'utenza (Customer Satisfaction).	2022
OBS5: Informatizzazione dei processi aziendali	OBS5.VER.1	Censimento attrezzature aree ludiche e del patrimonio arboreo, stato manutentivo e programmazione intervento.	2022
OBS6: Lo sviluppo organizzativo	OBS6.VER.1	Aumento occupazionale e sinergia operativa con il decoro urbano e gli altri servizi.	2022
	OBS6.VER.2	Revisione del sistema incentivante.	2023-2024

OBS2.VER.1: MANUTENZIONE E GESTIONE DELLE AREE GIOCO ED ARREDI

- ASM ROVIGO SPA provvederà al controllo e alla manutenzione ordinaria degli arredi e giochi esistenti nelle aree verdi e parchi cittadini, in modo da garantire la conformità alle norme di sicurezza vigenti.
- A tale scopo, sarà destinata nel 2022 una somma di 100.000 €, per la complessiva messa a norma ed in sicurezza delle aree. Tale somma è a carico del Comune di Rovigo.
- La manutenzione ordinaria delle aree gioco comprende: la pulizia dell'area, eventuali levigature e riverniciature degli arredi con materiale adeguato per garantire un buono stato manutentivo, una conseguente maggior durata e sicurezza. Inoltre, si procederà alla sostituzione dei giochi ed arredi laddove si ravviseranno delle emergenze.
- Il Gestore, oltre a tenere aggiornato il censimento degli attrezzi presenti, compilerà delle specifiche schede con l'indicazione degli interventi effettuati e l'eventuale necessità di ulteriori provvedimenti e/o investimenti.

OBS6.VER.1: AMPLIAMENTO ATTIVITA' ESEGUITE DIRETTAMENTE DA ASM ROVIGO SPA

Attualmente le attività del personale ASM ROVIGO SPA riguardano prettamente le aree del centro storico e sono in linea generale le seguenti:

- Pulizia aiuole;
- Messa a dimora fioriture estive;
- Innaffiamiento fioriere;
- Diserbo;
- Sistemazione aree verdi e relativi arredi;
- Monitoraggio e manutenzione aree gioco;
- Potature e sfalci.

Si prevede già dal 2022 una nuova assunzione al fine di ampliare le attività eseguite dal personale interno tenendo conto di possibili sinergie operative con altri servizi.

AMPLIAMENTO ATTIVITA': IPOTESI «SERVIZIO MANUTENZIONE DEL TERRITORIO»

- ASM ha avviato una interlocuzione con gli uffici comunali al fine di acquisire il servizio di Manutenzione del Territorio inclusivo di attività quali:
 - Chiusura buche stradali
 - Ripristino sedimi stradali e ciclopedonali
 - Manutenzione segnaletica verticale e orizzontale
- ASM si rende disponibile a farsi carico della gestione di tale servizio.
- Al fine di giungere a tale ampliamento gli Uffici Comunali invieranno ad ASM la bozza di contratto di servizio.
- Sulla base dei sopracitati documenti ASM provvederà a proporre l'assetto gestionale e la stima dei relativi costi.
- Per l'implementazione del servizio il Comune stanzierà le corrispondenti risorse nel bilancio di previsione del 2022.

VERDE PUBBLICO: IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

OBIETTIVI STRATEGICI	INVESTIMENTI PREVISTI	
OBS1.VER.1	Ottimizzazione frequenza manutentiva in relazione alla tipologia e usi.	NUOVO AUTOMEZZO 37.000 €
OBS1.VER.2	Riqualficazione aree centrali e spartitraffico, anche con messa a dimora nuove essenze.	
OBS2.VER.1	Manutenzione e gestione delle aree gioco ed arredi*.	100.000 €
OBS5.VER.1	Censimento attrezzature aree ludiche e del patrimonio arboreo, stato manutentivo e programmazione intervento.	20.000 €

**l'investimento complessivo qui riportato è a carico del Comune di Rovigo.*

VERDE PUBBLICO: IPOTESI SOTTOSTANTI I DATI ECONOMICI PROSPETTICI

RICAVI		IPOTESI
RICAVI DA PRESTAZIONI	Corrispettivo dal Comune	Dal 2022 vi è un incremento del corrispettivo trasferito dal Comune ed è incluso anche un importo relativo alla manutenzione straordinaria. Dal 2022 si prevede un aumento di 150.000€.
ALTRI RICAVI	Altri ricavi	Andamento in linea con il trend storico.
COSTI		IPOTESI
COSTI DELLA PRODUZIONE	Servizi vari specifici	Si prevede una riduzione dei costi per servizi externalizzati grazie all'aumento della produzione interna. Sono stati presi in considerazione i costi di manutenzione straordinaria ed ordinaria.
	Per tutte le restanti componenti	Andamento in linea con il trend storico.
COSTO DEL LAVORO	Costo del lavoro	Prevista una nuova assunzione dal 2022.
ACCANTONAMENTI ED AMMORTAMENTI	Ammortamenti	Dal 2022 è previsto l'ammortamento di alcuni costi relativi al censimento del patrimonio arboreo.
	Ammortamenti	Dal 2022 è previsto l'ammortamento dell'investimento relativo ai giochi ed arredi.
	Ammortamenti	Dal 2021 è previsto l'ammortamento del nuovo automezzo.

VERDE PUBBLICO: I DATI ECONOMICI PROSPETTICI

Conto Economico	2022		2023		2024	
A) Produzione dell'esercizio	584.590,18 €	100%	584.590,18 €	100%	584.590,18 €	100%
B) Costi della produzione	- 549.723,96 €	-94%	- 542.721,20 €	-93%	-536.223,41 €	-92%
B.1) Costo servizi verde esternalizzati	- 480.000,00 €	-82%	- 462.500,00 €	-79%	-445.500,00 €	-76%
B.2) Materiali e altri servizi per lavorazioni interne	- 69.723,96 €	-12%	- 80.221,20 €	-14%	- 90.723,41 €	-16%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	34.866,22 €	6%	41.868,98 €	7%	48.366,77 €	8%
C) Costo del lavoro	- 248.859,30 €	-43%	- 249.782,32 €	-43%	-250.709,96 €	-43%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	- 213.993,08 €	-37%	- 207.913,34 €	-36%	-202.343,19 €	-35%
D) Accantonamenti e ammortamenti	- 31.308,71 €	-5%	- 31.308,71 €	-5%	- 31.308,71 €	-5%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	- 245.301,79 €	-42%	- 239.222,05 €	-41%	-233.651,90 €	-40%
E) Saldo gestione finanziaria						
F) Saldo gestione straordinaria						
RISULTATO ANTE IMPOSTE	- 245.301,79 €	-42%	- 239.222,05 €	-41%	-233.651,90 €	-40%

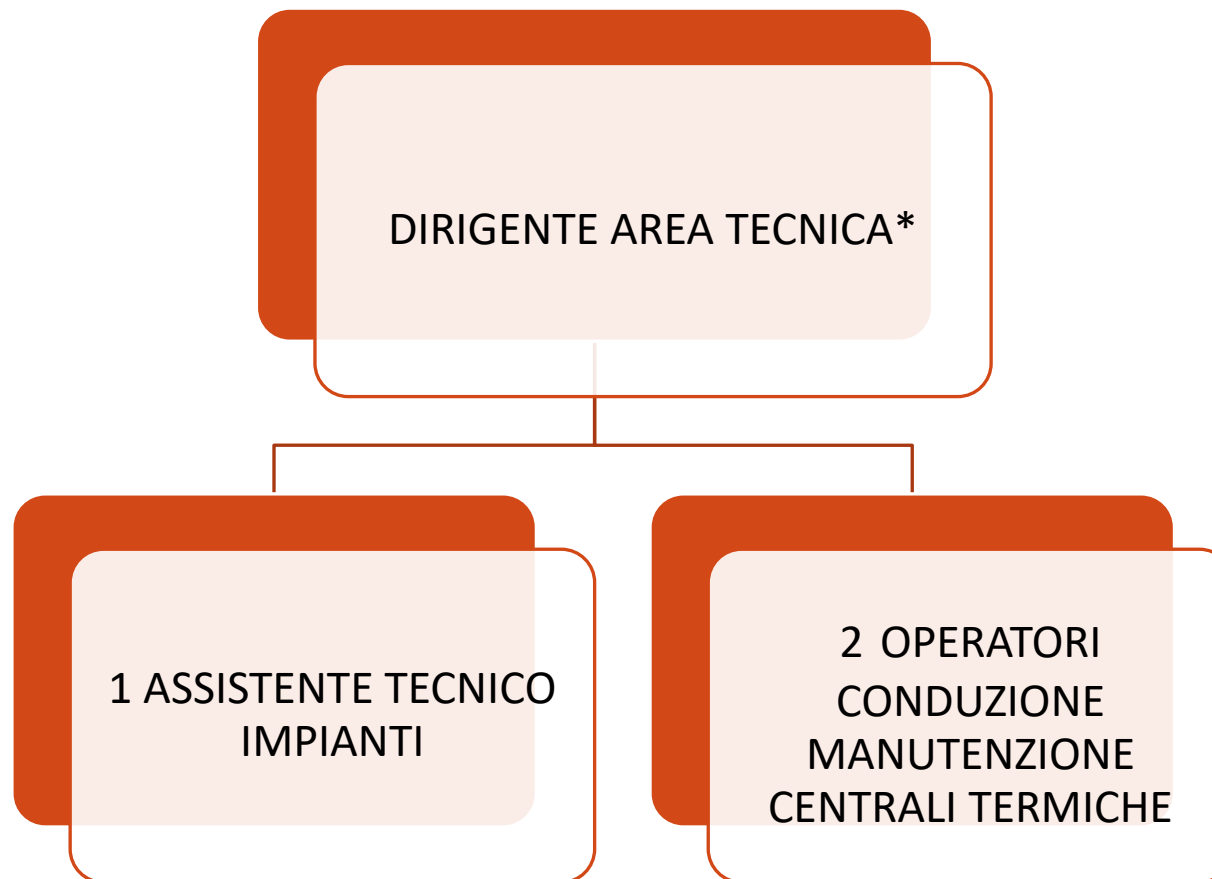
GESTIONE CALORE



GESTIONE CALORE: DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

- I servizi affidati ad ASM ROVIGO SPA dal Comune sono:
 - Fornitura calore e conduzione impianti di riscaldamento e raffrescamento presso gli edifici scolastici e pubblici (come da elenco approvato con provvedimento in C.C. il 1/6/1992 e successivi elenchi aggiuntivi);
 - Tutte le attività connesse, complementari o affini alla gestione del servizio anzidetto, inclusa la progettazione della riqualificazione energetica e gestione integrata delle funzioni tecnologiche degli edifici, nonché interventi di miglioramento delle prestazioni degli impianti in gestione finalizzati alla tutela ambientale e al risparmio energetico.
- L'affidamento dei Servizi comporta il pagamento da parte del Comune al Gestore di un corrispettivo a copertura di tutti i costi sostenuti dall'azienda per la gestione del servizio. Inoltre, il socio unico corrisponde al Gestore le spese di manutenzione straordinaria per interventi di miglioramento degli impianti.

GESTIONE CALORE: ORGANIGRAMMA



**in condivisione con altri servizi.*

GESTIONE CALORE: IL TREND ECONOMICO

Conto Economico	2018		2019		2020		Ipotesi 2021	%
A) Produzione dell'esercizio	1.179.930,61 €	100%	1.169.198,88 €	100%	1.004.147,01 €	100%	1.240.459,75 €	100%
B) Costi della produzione	- 805.734,05 €	-68%	- 783.767,56 €	-67%	- 644.610,77 €	-64%	- 852.288,55 €	-69%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	374.196,56 €	32%	385.431,32 €	33%	359.536,24 €	36%	388.171,20 €	31%
C) Costo del lavoro	- 176.793,87 €	-15%	- 180.593,55 €	-15%	- 193.960,69 €	-19%	- 192.801,54 €	-16%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	197.402,69 €	17%	204.837,77 €	18%	165.575,55 €	16%	195.369,67 €	16%
D) Accantonamenti e ammortamenti	- 462,97 €	0%	- 413,47 €	0%	- 245,97 €	0%	- 374,14 €	0%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	196.939,72 €	17%	204.424,30 €	17%	165.329,58 €	16%	194.995,53 €	16%
E) Saldo gestione finanziaria	2,26 €	0%	1,03 €	0%	3,52 €	0%	- €	0%
F) Saldo gestione straordinaria	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	196.941,98 €	17%	204.423,27 €	17%	165.333,10 €	16%	194.995,53 €	16%

GESTIONE CALORE: GLI OBIETTIVI STRATEGICI

GLI OBIETTIVI STRATEGICI			ANNO DI ATTUAZIONE
OBS1: Qualità dei servizi	OBS1.CAL.1	Ammodernamento tecnologico.	2022
OBS2: Ampliamento dei servizi in gestione	OBS2.CAL.1	Gestione Impianti di raffrescamento e nuovi edifici pubblici.	2022
OBS3: Sostenibilità economico-finanziaria	OBS3.CAL.1	Piano di efficientamento a seguito di investimento in nuove tecnologie.	2022
OBS4: La comunicazione aziendale	OBS4.CAL.1	Revisione generale del sito aziendale e redazione «Carta della qualità» dei singoli servizi.	2022
	OBS4.CAL.2	Rilevamento soddisfazione dell'utenza (Customer Satisfaction).	2022
OBS5: Informatizzazione dei processi aziendali	OBS5.CAL.1	Informatizzazione del sistema di telecontrollo.	2022
OBS6: Lo sviluppo organizzativo	OBS6.CAL.1	Razionalizzazione gestionale e riduzione dei consumi.	2022
	OBS6.VER.2	Revisione del sistema incentivante.	2023-2024

GESTIONE CALORE: IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI

OBIETTIVI STRATEGICI	INVESTIMENTI PREVISTI	
OBS1.CAL.1	Ammodernamento tecnologico.	857.780,00 €

- ASM Rovigo Spa ha avviato un percorso finalizzato alla ricerca di finanziamenti pubblici per coprire l'investimento relativo all'ammodernamento tecnologico.
- Nel piano industriale, e in attesa di avere riscontri rispetto alla possibilità di partecipare ai bandi di finanziamenti per l'efficientamento energetico, è stato ipotizzato quanto segue:
 - L'esborso finanziario iniziale è a carico di ASM Rovigo Spa;
 - Gli impianti sono stati ammortizzati per un periodo di 13 anni, il costo dell'ammortamento è stato imputato al conto economico del servizio «Gestione Calore»;
 - È stato ipotizzato anche un risparmio in termini di consumo energetico che neutralizza il costo di ammortamento.

GESTIONE CALORE: IL DETTAGLIO DEGLI INVESTIMENTI

AMMODERNAMENTO IMPIANTI A METANO	
Campo CONI	5.500,00 €
Chiesa Rotonda	21.000,00 €
Circoscrizione Mardimago	5.500,00 €
Delegazione Boara	3.000,00 €
Elementare S. Apollinare	15.000,00 €
Elementare Sarzano	15.000,00 €
Elementare Tassina	14.500,00 €
Ex Pescheria	5.500,00 €
Medie Bonifacio	75.000,00 €
ex Medie Marconi	35.000,00 €
Museo Civico	65.000,00 €
Palestra Grignano	17.000,00 €
Palestra Mardimago	17.000,00 €
Pattinodromo - Spogliatoi	3.000,00 €
Sala Gran Guardia	15.000,00 €
TRASFORMAZIONE IMPIANTI DA GASOLIO A METANO	
Asilo Nido Bramante	21.000,00 €
Elem. Borsea	18.500,00 €
Elem. Miani	80.000,00 €
Palestra V.le Trieste	16.500,00 €

RIEPILOGO INTERVENTI PER TIPOLOGIA	
Interventi centrale termica	448.000,00 €
Termoregolazione	60.200,00 €
Terminali ventilazione	34.600,00 €
Altro	197.000,00 €
Spese tecniche	40.000,00 €
Imprevisti 10%	77.980,00 €
TOTALE	857.780,00 €

GESTIONE CALORE: IPOTESI SOTTOSTANTI I DATI ECONOMICI PROSPETTICI

RICAVI		IPOTESI
RICAVI DA PRESTAZIONI	Corrispettivo dal Comune	Andamento in linea con il trend storico.
ALTRI RICAVI	Altri ricavi	Andamento in linea con il trend storico.
COSTI		IPOTESI
COSTI DELLA PRODUZIONE	Acquisti	Dal 2022 si ipotizza una riduzione negli acquisti di materie prime grazie agli ammodernamenti tecnologici eseguiti.
	Per le restanti componenti	Andamento in linea con il trend storico.
COSTO DEL LAVORO	Costo del lavoro	Andamento in linea con il trend storico.
ACCANTONAMENTI ED AMMORTAMENTI	Ammortamenti	Ammortamenti relativi all'ammodernamento impianti.

GESTIONE CALORE: I DATI ECONOMICI PROSPETTICI

Conto Economico	2022	%	2023	%	2024	%
A) Produzione dell'esercizio	1.702.864,35 €	100%	1.719.892,99 €	100%	1.737.091,92 €	100%
B) Costi della produzione	- 1.238,758,84 €	-74%	- 1.251.146,43 €	-74%	- 1.263.657,90,49 €	-74%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	446.016,50 €	26%	450.476,67 €	26%	454.981,43 €	26%
C) Costo del lavoro	- 193.644,27 €	-11%	- 194.491,21 €	-11%	- 195.342,39 €	-11%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	252.372,24 €	15%	255.985,46 €	15%	259.639,04 €	15%
D) Accantonamenti e ammortamenti	- 66.357,21 €	-4%	- 66.357,21 €	-4%	- 66.357,21 €	-4%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	186.015,02 €	11%	189.628,24 €	11%	193.281,83 €	11%
E) Saldo gestione finanziaria	- €	0%	- €	0%	- €	0%
F) Saldo gestione straordinaria	- €	0%	- €	0%	- €	0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	204.104,02 €	11%	207.898,13 €	11%	211.734,42 €	11%



PROSPETTI ECONOMICO- FINANZIARI 2022-2024

IL CONTO ECONOMICO STORICO

Conto Economico	2018		2019		2020		Ipotesi 2021	%
A) Produzione dell'esercizio	7.280.336,00 €	100,00%	7.094.270,06 €	100,00%	6.771.713,90 €	95,45%	7.122.235,35 €	100%
B) Costi della produzione	- 5.071.703,04 €	-69,66%	- 5.256.597,38 €	-74,10%	- 4.798.982,24 €	-67,65%	- 4.893.718,79 €	-69%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	2.208.632,96 €	30,34%	1.837.672,68 €	25,90%	1.972.731,66 €	27,81%	2.228.516,56 €	31%
C) Costo del lavoro	- 2.939.178,01 €	-40,37%	- 2.987.024,87 €	-42,10%	- 2.948.489,13 €	-41,56%	- 2.818.694,83 €	-40%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	- 730.545,05 €	-10,03%	- 1.149.352,19 €	-16,20%	- 975.757,47 €	-13,75%	- 590.178,26 €	-8%
D) Accantonamenti e ammortamenti	- 344.740,69 €	-4,74%	- 433.007,53 €	-6,10%	- 389.045,85 €	-5,48%	- 415.291,91 €	-5%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	- 1.075.285,74 €	-14,77%	- 1.582.359,72 €	-22,30%	- 1.364.803,32 €	-19,24%	- 1.005.470,17 €	-14%
E) Saldo gestione finanziaria	2.676.535,43 €	36,76%	4.434.667,16 €	62,51%	3.139.842,48 €	44,26%	2.798.965,37 €	39%
F) Saldo gestione straordinaria	44.435,51 €	0,61%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0%
G) Imposte e tasse	1.320,80 €	0,02%	- €	0,00%	- €	0,00%	- €	0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	1.647.006,00 €	22,62%	2.852.307,44 €	40,21%	1.775.039,16 €	25,02%	1.793.495,20 €	26%

NB: tiene conto della parte di costi e ricavi promiscui non allocati nei vari servizi.

LO STATO PATRIMONIALE STORICO

IMPIEGHI	2018	2019	2020	Ipotesi 2021
A) Disponibilità liquide	3.842.706,35 €	4.578.884,24 €	3.366.305,51 €	2.699.489,46 €
B) Attività finanziarie a breve	- €	- €	- €	- €
C) Crediti a breve	2.862.887,31 €	2.636.710,74 €	2.595.357,21 €	2.621.315,46 €
D) Rimanenze	257.733,35 €	267.089,46 €	256.686,58 €	440.503,13 €
E) ATTIVO CORRENTE (= A + B+ C + D)	6.963.327,01 €	7.482.684,44 €	6.218.349,30 €	5.761.308,05 €
F) Immobilizzazioni finanziarie	19.466.270,02 €	19.091.225,11 €	19.082.908,85 €	19.082.908,85 €
G) Immobilizzazioni materiali	3.116.342,63 €	3.020.761,57 €	2.948.095,63 €	4.207.094,52 €
H) Immobilizzazioni immateriali	35.692,61 €	1.620.384,68 €	1.464.840,79 €	
I) ATTIVO IMMOBILIZZATO (= F + G + H)	22.618.305,26 €	23.732.371,36 €	23.495.845,27 €	23.290.003,37 €
ATTIVO NETTO (= E + I) (TOTALE IMPIEGHI)	29.581.632,27 €	31.215.055,80 €	29.714.194,57 €	29.051.311,42 €
FONTI	2018	2019	2020	Ipotesi 2021
A) PASSIVO CORRENTE	- 5.271.964,78 €	- 5.314.888,21 €	- 5.328.842,31 €	- 5.278.383,00 €
B) PASSIVO CONSOLIDATO	- 10.940.903,58 €	- 11.278.915,82 €	- 10.539.061,77 €	- 9.633.142,73 €
C) MEZZI DI TERZI (A + B)	- 16.212.868,36 €	- 16.593.804,03 €	- 15.867.904,08 €	- 14.911.525,73 €
D) PATRIMONIO NETTO	- 13.368.763,91 €	- 14.621.251,77 €	- 13.846.290,49 €	- 14.139.785,69 €
PASSIVO E PATRIMONIO NETTO (= C + D) (o TOTALE FONTI)	- 29.581.632,27 €	- 31.215.055,80 €	- 29.714.194,57 €	- 29.051.311,42 €

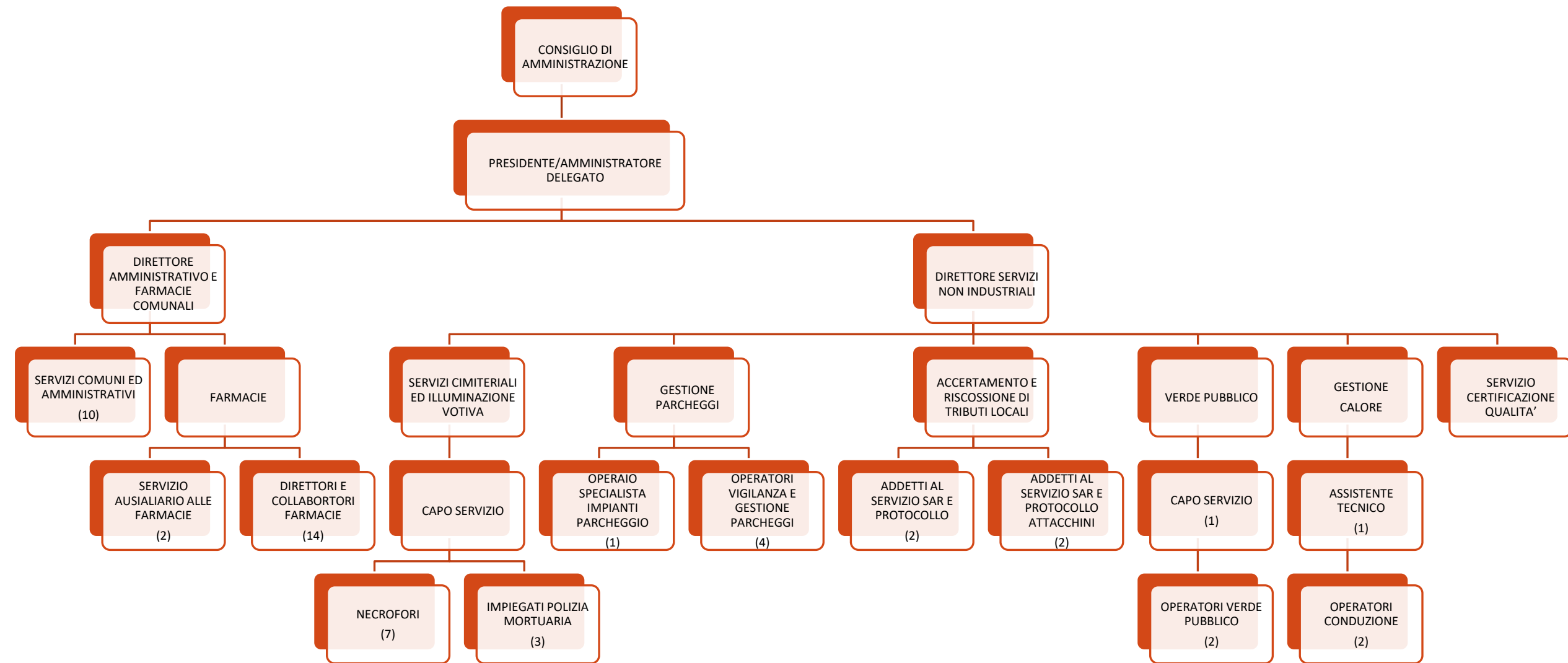
IL PIANO DEGLI INVESTIMENTI 2022-2024: SINTESI

SERVIZIO	IMPORTO COMPLESSIVO
SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA	587.450,00 €
GESTIONE PARCHEGGI	224.994,00 €
ACCERTAMENTO E RISCOSSIONE DI TRIBUTI LOCALI	15.000,00 €
FARMACIE COMUNALI	162.000,00 €
VERDE PUBBLICO	107.000,00 €
GESTIONE CALORE	857.780,00 €
INVESTIMENTI TRASVERSALI	15.000,00 €
TOTALE	1.969.224,00 €

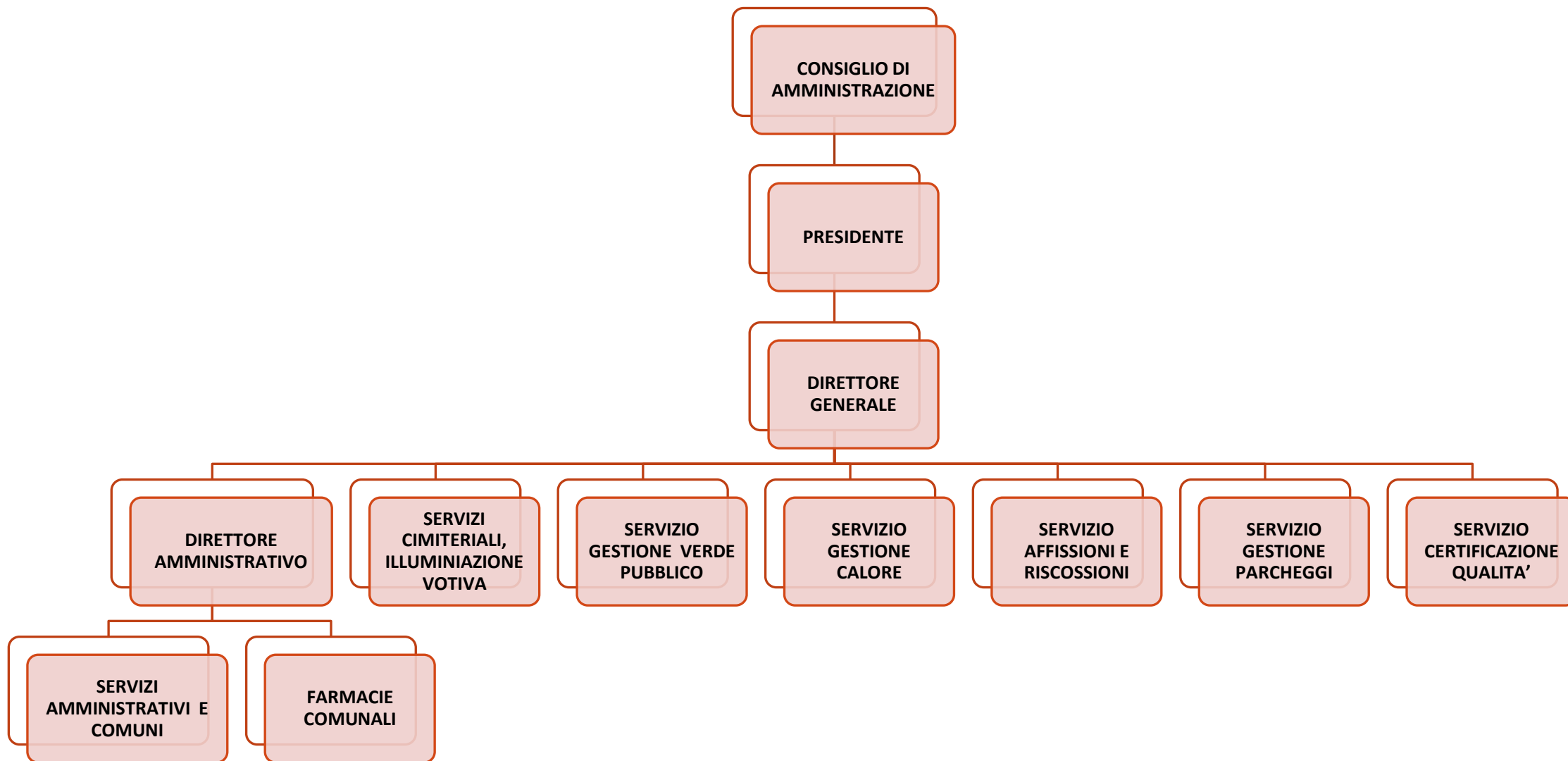
IL PIANO DELLE ASSUNZIONI 2022-2024

SERVIZIO	RUOLO	N°
SERVIZI CIMITERIALI ED ILLUMINAZIONE VOTIVA	<i>IMPIEGATO AMMINISTRATIVO</i>	1
FARMACIE COMUNALI	<i>MAGAZZINIERE</i>	1
VERDE PUBBLICO	<i>OPERATORE VERDE PUBBLICO</i>	1
TOTALE ASSUNZIONI		3
TOTALE PENSIONAMENTI		4
INCREMENTO NETTO ORGANICO		-1

ORGANIGRAMMA AZIENDALE ATTUALE



ORGANIGRAMMA A REGIME 2024



IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE 2022-2024

Conto Economico	2022	%	2023	%	2024	%
A) Produzione dell'esercizio	8.416.040,79 €	100%	8.546.121,20 €	100%	8.604.694,44 €	100%
B) Costi della produzione	- 5.755.666,65 €	-68%	- 5.783.042,88 €	-68%	- 5.785.775,12 €	-67%
VALORE AGGIUNTO (A+B)	2.660.374,14 €	32%	2.763.078,32 €	32%	2.818.919,32 €	33%
C) Costo del lavoro	- 2.920.189,89 €	-35%	- 2.934.348,29 €	-34%	- 2.948.577,47 €	-34%
MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA	- 259.815,74 €	-3%	- 171.269,97 €	-2%	- 129.658,16 €	-2%
D) Accantonamenti e ammortamenti	- 520.946,19 €	-6%	- 540.233,52 €	-6%	- 538.233,15 €	-6%
RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT	- 780.761,93 €	-9%	- 711.503,48 €	-8%	- 667.891,31 €	-8%
E) Saldo gestione finanziaria	2.831.278,23 €	34%	2.856.542,63 €	33%	2.882.028,68 €	33%
F) Saldo gestione straordinaria	- €	0%	- €	0%	- €	0%
G) Imposte e tasse	- €	0%	- €	0%	- €	0%
RISULTATO ANTE IMPOSTE	2.050.516,30 €	24%	2.145.039,15 €	25%	2.214.137,37 €	26%


 Nel periodo del piano si prevede un miglioramento dell'EBITDA (dal -13% del 2020 al -2% del 2024) e dell'EBIT (dal -19 % al -8% del 2024) per effetto dell'implementazione delle strategie sui servizi.

NB: tiene conto della parte di costi e ricavi promiscui non allocati nei vari servizi.

LO STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE 2022-2024

IMPIEGHI	2022	2023	2024
A) Disponibilità liquide	2.146.415,01 €	2.405.705,46 €	2.917.270,27 €
B) Attività finanziarie a breve	- €	- €	- €
C) Crediti a breve	2.901.321,08 €	2.893.544,40 €	2.871.635,96 €
D) Rimanenze	419.308,16 €	383.139,24 €	235.396,64 €
E) ATTIVO CORRENTE (= A + B+ C + D)	5.467.044,25 €	5.682.389,10 €	6.024.302,86 €
F) Immobilizzazioni finanziarie	19.082.908,85 €	19.082.908,85 €	19.082.908,85 €
G) Immobilizzazioni materiali ed immateriali	4.747.928,33 €	4.410.688,81 €	3.872.455,66 €
I) ATTIVO IMMOBILIZZATO (= F + G + H)	23.830.837,18 €	23.493.597,66 €	22.955.364,51 €
ATTIVO NETTO (= E + I) (TOTALE IMPIEGHI)	29.297.881,43 €	29.175.986,76 €	28.979.667,36 €
FONTI	2022	2023	2024
A) PASSIVO CORRENTE	- 5.511.846,35 €	- 5.460.324,17 €	- 5.346.380,89 €
B) PASSIVO CONSOLIDATO	- 8.671.830,21 €	- 7.686.728,35 €	- 6.677.238,35 €
C) MEZZI DI TERZI (A + B)	- 14.183.676,56 €	- 13.147.052,52 €	- 12.023.619,24 €
D) PATRIMONIO NETTO	- 15.114.204,88 €	- 16.028.934,24 €	- 16.956.048,13 €
PASSIVO E PATRIMONIO NETTO (= C + D) (o TOTALE FONTI)	- 29.297.881,43 €	- 29.175.986,76 €	- 28.979.667,37 €

Si prevede una riduzione delle disponibilità liquide (da 3,6 milioni del 2020 al 2,9 milioni del 2024) per finanziare gli investimenti previsti nel piano.



Si prevede una riduzione dell'indebitamento consolidato (dal 10,5 milioni del 2020 al 6,6 milioni del 2024). Si prevede un aumento del patrimonio netto, per incrementare la solidità patrimoniale, accantonando a riserva il 40% degli utili salvo situazioni imprevedibili che il Comune valuterà con l'azienda.



IL RENDICONTO FINANZIARIO PREVISIONALE 2021-2024

	Ipotesi 2021	2022	2023	2024
A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale				
1. Utile (perdita) dell'esercizio	1.793.495	2.050.516	2.145.039	2.214.137
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn	415.292	520.946	540.234	538.233
3. Flusso finanziario variazioni del ccn	(260.234)	(25.347)	(7.577)	55.708
4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche	16.462	16.462	16.462	16.462
Flusso finanziario della gestione reddituale (A) = (1 + 2 + 3 +4)	1.965.015	2.562.577	2.694.158	2.824.540
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	(209.450)	(1.061.780)	(202.994)	(0)
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	(2.422.381)	(2.053.872)	(2.231.874)	(2.312.976)
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)	(666.816)	(553.074)	259.290	511.565
Banca al 1 gennaio	3.366.306	2.699.489	2.146.415	2.405.705
Banca al 31 dicembre	2.699.489	2.146.415	2.405.705	2.917.270

GLI INDICATORI DI REDDITIVITA' PROSPETTICI 2021-2024

INDICATORE		TERMINI DI RIFERIMENTO	Ipotesi 2021	2022	2023	2024
ROE	Il rendimento percentuale del capitale di rischio investito dalla "proprietà" dell'azienda.	Rendimento medio su investimenti di pari rischio	13%	14%	13%	13%
ROA	Il ROA esprime il rendimento di tutte le risorse impiegate nell'attività dell'impresa.	Valore che lo stesso indice assume con riferimento alla concorrenza più significativa o dal ROA medio di settore.	-3%	-3%	-2%	-2%
ROS	Rappresenta il risultato operativo medio per unità di ricavo.	Osservare il valore dell'indice nel tempo e la media del settore.	-14%	-9%	-8%	-8%
EBIT	Rappresenta una misura di risultato operativo prima della deduzione degli oneri finanziari e delle imposte.	Trend temporale e media di settore	- 1.005.470,17 €	- 780.761,93 €	- 711.503,48 €	- 667.891,31 €
Indice di rotazione del capitale	Esprime una misura di quante volte l'attivo netto è stato idealmente "rinnovato" nel corso dell'anno attraverso le vendite.	Un valore in aumento è indice di incremento della produttività del capitale	0,25	0,29	0,29	0,30

L'indice di redditività del capitale proprio si attesta intorno al 13%, grazie al riflesso positivo della gestione finanziaria. Tuttavia, l'EBIT rimane negativo, anche se in miglioramento rispetto agli esercizi precedenti. La negatività dell'Ebit influenza anche il livello del ROA ed del ROS. Infine, l'indice di rotazione del capitale investito ha un andamento crescente poiché si prevede un incremento del valore della produzione aziendale.

GLI INDICATORI PATRIMONIALI PROSPETTICI 2021-2024

INDICATORE		TERMINI DI RIFERIMENTO	Ipotesi 2021	2022	2023	2024
CCN	Rappresenta la differenza tra le attività correnti e le passività correnti.	Un valore positivo di tale indicatore tendenzialmente si può assimilare ad uno stato di solidità finanziaria.	482.925,05 €	- 44.802,09 €	222.064,93 €	677.921,97 €
RIGIDITA' DEGLI IMPIEGHI	Un'azienda dotata di una buona elasticità strutturale è generalmente in grado di adattarsi più flessibilmente ai mutamenti dell'ambiente in cui opera.	Si suole valutare relativamente rigida una società con un indice di rigidità degli impieghi al 70%.	0,80	0,81	0,81	0,79
QUOZIENTE PRIMARIO DI STRUTTURA	I quozienti di struttura rappresentano invece il tasso di copertura dell'attivo fisso rapportato allo specifico dividendo.	Il patrimonio netto dovrebbe coprire il totale immobilizzazioni.	0,61	0,63	0,68	0,74
QUOZIENTE SECONDARIO DI STRUTTURA		Il patrimonio netto ed i debiti consolidati dovrebbero coprire l'attivo immobilizzato.	1,02	1,00	1,01	1,03
INDICE DI DISPONIBILITA'	Capacità di estinguere i debiti a breve con le attività correnti.	Un valore dell'indice di disponibilità superiore a 1 significa che l'azienda è in grado di far fronte alle passività correnti con le attività correnti.	1,09	0,99	1,04	1,13
INDICE DI LIQUIDITA'	Capacità di estinguere i debiti a breve con le attività correnti (escluse le rimanenze).	Se anche l'indice di liquidità assume un valore superiore a 1, per affrontare le uscite derivanti dalla scadenza delle passività correnti serve l'ausilio delle componenti più liquide dell'attivo corrente.	1,01	0,92	0,97	1,08
QUOZIENTE DI INDEBITAMENTO COMPLESSIVO	Tale rapporto indica il grado di equilibrio tra mezzi di terzi e mezzi propri.	Osservazione del trend temporale subito da questo indice negli ultimi 3-5 esercizi.	1,05	0,94	0,82	0,71

GLI INDICATORI PATRIMONIALI PROSPETTICI 2022-2024

Si prevede un rafforzamento della rigidità degli impieghi tra il 2022 ed il 2023 a causa dei nuovi investimenti in immobilizzazioni che verranno conseguiti nel periodo 2022-2024. Tuttavia il quoziente di indebitamento complessivo si presenta in diminuzione poiché non si prevedono nuovi ricorsi al capitale di terzi.

Per quanto riguarda la solidità patrimoniale aziendale, il quoziente primario di struttura mostra che l'attivo fisso risulta sempre più finanziato dal capitale proprio aziendale; se si osserva invece il quoziente secondario di struttura l'attivo fisso è all'incirca interamente coperto dal capitale proprio e dalle passività consolidate.

Il valore dell'indice di disponibilità e liquidità sono abbastanza positivi e questo significa che l'azienda è in grado di far fronte alle passività correnti con le attività correnti, conseguentemente il CCN diventa leggermente negativo dal 2022.

