

**ANDRIA MULTISERVICE S.p.A.**  
(SOCIETÀ PARTECIPATA - COMUNE DI ANDRIA)

**PIANO INDUSTRIALE 2020 - 2026**



1	SCOPO.....	3
2	CENNI STORICI E DESCRIZIONE DELL’AZIENDA .....	4
2.1	Sede.....	4
2.2	Proprietà, Assetti di Corporate Governance e Capitale Sociale .....	4
2.3	Oggetto sociale e i servizi attualmente offerti .....	5
2.4	Organizzazione aziendale e Processo Produttivo .....	6
2.5	L’Andamento Societario nei rapporti con il Cliente .....	6
2.5.1	Organigramma aziendale .....	7
2.6	Analisi Economico Finanziaria della Società nel triennio 2017-2019.....	7
2.6.1	Financial Highlights.....	7
2.6.2	Stato Patrimoniale Riclassificato.....	9
2.6.3	Conto Economico Riclassificato .....	9
3	IL PIANO INDUSTRIALE 2020-2026.....	11
3.1	L’Idea Imprenditoriale .....	12
3.2	I presupposti normativi del Piano Industriale .....	16
3.3	Il Piano Strategico Proposto.....	17
3.4	Previsione della produzione e dei ricavi di vendita .....	20
3.4.1	I servizi .....	20
3.4.2	Le caratteristiche dei servizi .....	22
3.4.3	Il Valore della Produzione .....	30
3.4.4	I costi .....	33
3.4.5	Gli Investimenti .....	34
3.5	Le azioni di piano prioritarie e le relative tempistiche.....	38
3.5.1	Adeguamento Statuto Societario: il nuovo oggetto sociale .....	38
3.5.2	Politiche di riduzione del costo del personale e miglioramento delle performances operative.....	40
3.5.3	Implementazione del Controllo di Gestione e della Contabilità per Centri di Costo.....	41
3.6	Focus sull’efficientamento energetico dell’illuminazione pubblica .....	43
3.6.1	Inquadramento normativo.....	43
3.6.2	Forme di gestione dei servizi pubblici locali .....	43
3.6.3	Affidamento in house providing .....	43
3.6.4	Ipotesi di modello di gestione .....	44
3.6.5	Ipotesi di modello economico-finanziario.....	45
3.7	Sostenibilità del Piano e Valutazione delle Performances .....	46
3.7.1	Focus sul Valore Aggiunto .....	47
3.8	Conclusioni.....	49
4	PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO PREVISIONALE 2020-2026 .....	
5	Financial Highlights.....	1
5.1	Cash Flow .....	1
5.2	Dati economici .....	3
5.3	Dati patrimoniali .....	5
5.4	Posizione finanziaria netta .....	6
5.5	Struttura del debito .....	7
5.6	Ratios .....	8
6	Stato Patrimoniale Riclassificato .....	9
6.1	Stato Patrimoniale liquidità esigibilità .....	9
6.2	Stato Patrimoniale gestionale .....	13
6.3	Stato Patrimoniale liquidità esigibilità .....	15

7	Conto Economico Riclassificato .....	17
7.1	Conto Economico a valore aggiunto.....	17
7.2	Analisi principali dati economici .....	19
7.3	Anni .....	20
8	Rendiconto Finanziario .....	21
8.1	Analisi Cash flow .....	23
8.2	Andamento Cash flow .....	24
9	Posizione Finanziaria Netta .....	26
9.1	Posizione finanziaria netta .....	26
9.2	Scomposizione debiti finanziari e piani di rimborso.....	27
9.3	Posizione finanziaria netta* .....	28
10	Indicatori di Bilancio .....	30
10.1	Indici di Redditività .....	30
10.2	Indici di Liquidità.....	35
10.3	Indici di Solidità .....	39
11	Indici di Copertura finanziaria.....	43
12	Analisi del Rating .....	49
12.1	Equilibrio finanziario - Metodo Standard & Poor's.....	49
12.2	Indice di Altman .....	51
13	Rating MCC .....	52
14	Valutazione Performance relativa all'esercizio previsionale 2022E.....	57
14.1	Economica .....	57
14.2	Patrimoniale .....	58
14.3	Finanziaria.....	59
14.4	Liquidità .....	60
15	Analisi Investimento.....	62
16	Note Metodologiche .....	66
16.1	Indici .....	66
16.2	Stato Patrimoniale Liquidità.....	67
16.3	Stato Patrimoniale Gestionale.....	69

# 1 SCOPO

Il presente **Piano Industriale 2020-2026** contempera gli indirizzi deliberati dal Comune di Andria, Socio Unico, con Deliberazione del Commissario Straordinario n. 26, del 22/05/2020. Con la predetta deliberazione il Socio Unico ha adottato le **Linee Guida per il Piano Industriale 2020-2023** della Società “in house” S.p.A., presentate in sede di Assemblea Ordinaria del 29/04/2020.

La redazione del presente Piano Industriale è intesa a **supportare le fasi straordinarie della vita dell'impresa**, sia a dotarsi di uno **strumento a supporto dell'ordinaria gestione corrente**.

Il Piano Industriale assume, anche, un ruolo rilevante nella gestione delle crisi d'impresa; tale strumento, infatti, rappresenta un elemento a sostegno della **continuità aziendale**.

Inoltre, il presente Piano svolge un ruolo fondamentale nell'ambito della **pianificazione strategica**, dell'**ottimizzazione delle risorse**, della **valutazione delle prestazioni**, nonché rappresenta uno strumento per il miglioramento della **comunicazione** esterna ed interna alla Società Andria Multiservice S.p.A..

I principi per la corretta redazione di un piano industriale, come illustrato dal documento “*Linee guida alla redazione del Business Plan*” del CNDCEC, sono:

- la **chiarezza**, intesa come semplicità di lettura e comprensibilità del documento;
- la **completezza**, ossia l'inclusione di ogni informazione ritenuta rilevante per la comprensione del progetto;
- l'**affidabilità**, ossia quanto risultano affidabili le assunzioni alla base dei procedimenti attraverso i quali avvengono le proiezioni;
- l'**attendibilità**, inteso nel giudizio derivante dal confronto tra le simulazioni proposte nel piano ed i riscontri logico-quantitativi effettuabili;
- la **neutralità**, intesa con l'utilizzo di criteri di redazione il più possibile obiettivi e ponderati;
- la **trasparenza**, ossia deve essere possibile ripercorrere ogni elaborazione del piano dal risultato di sintesi al singolo elemento di analisi;
- la **prudenza**, in quanto il piano deve presentare gli scenari più probabili alla data di redazione dello stesso. Sempre il principio di prudenza, da considerarsi uno dei più importanti, implica che le valutazioni siano ragionevoli e condivisibili.

Il presente Piano Industriale, deve intendersi, quindi, come strumento di simulazione della dinamica della Società Andria Multiservice S.p.A., non deve essere considerato come documento che fornisce garanzie assolute, ma consente una **consapevole valutazione e misurazione** delle reali **aree di rischio e criticità** del progetto che viene posto alla valutazione degli Stakeholders.

## 2 CENNI STORICI E DESCRIZIONE DELL'AZIENDA

L'Andria Multiservice S.p.a., nasce il 19 luglio del 2000 come società mista tra il Comune di Andria (51% del pacchetto azionario) ed Italia Lavoro S.p.a (49% del pacchetto azionario). L'Andria Multiservice, cominciata la fase operativa il 2 luglio 2001, ha avuto il grande merito di aver rioccupato ex lavoratori socialmente utili ed anche di aver migliorato i servizi pubblici comunali. I primi affidamenti alla Multiservice da parte del Comune di Andria riguardano la manutenzione del verde scolastico e la manutenzione degli edifici di proprietà comunale. Per far fronte a questi incarichi la Multiservice assume 19 unità.

Nel novembre del 2001 l'Andria Multiservice riceve la gestione degli impianti sportivi di proprietà del Comune di Andria assumendo altre cinque unità lavorative ai cui si aggiunge, nel mese di dicembre, la manutenzione della pubblica illuminazione, portando le unità lavorative complessive a 29. Nei due anni successivi la Multiservice ha gestito gli incarichi ottenuti con notevole scrupolo, facendosi apprezzare dalle istituzioni e dai cittadini, ridando decoro ed ordine agli impianti sportivi, al verde scolastico, agli edifici comunali ed alla pubblica illuminazione.

Agli inizi del 2003 vengono assunte altre 8 unità lavorative per far fronte ad un nuovo incarico affidato alla Multiservice dal Comune di Andria: manutenzione di strade e marciapiedi. Nel marzo 2005 alla società viene affidata la gestione operativa delle affissioni comunali. Nel giugno del 2006 il Comune di Andria ha acquistato le quote di Italia Lavoro S.p.a. diventando di fatto unico azionista dell'Andria Multiservice. Il 27 Dicembre 2006 alla società è stato affidato il servizio di pulizie degli uffici comunali. Nell'anno 2007 alla società viene affidato l'incarico di pulizia del tribunale di Trani (sede di Andria).

Agli inizi del 2008 la società, onde poter fronteggiare l'ampliamento del servizio di manutenzione del verde, assume 3 giardinieri. Successivamente altre unità lavorative si aggiungono quelle in essere portando l'organico complessivo agli attuali 102.

### 2.1 Sede

La Società Andria Multiservice S.p.A. ha sede legale presso il Palazzo Municipale del Comune di Andria, in Piazza Umberto I, la sede amministrativa in Via Milite Ignoto, 53 e la sede operativa sulla S.P. 231, al Km 42, nel Comune di Andria.

### 2.2 Proprietà, Assetti di Corporate Governance e Capitale Sociale

Il capitale sociale della Società Andria Multiservice S.p.A. è detenuto al 100% dal Comune di Andria (Socio Unico) e la società opera in regione di "in house providing".

La Società è attualmente amministrata da un Amministratore Unico. L'Amministratore Unico esercita, nell'ambito degli obiettivi e degli indirizzi strategici individuati dall'Ente Comune di Andria, i poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, ad eccezione di quelli riservati all'Assemblea per previsione di legge e di statuto. La gestione dell'impresa spetta esclusivamente all'Organo amministrativo il quale compie le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale, ferma restando la necessità di specifica autorizzazione dell'Assemblea nei casi previsti dalla legge e dallo statuto. Spettano all'Amministratore Unico la rappresentanza legale della società di fronte a qualunque autorità giudiziaria ed amministrativa e di fronte ai terzi, la nomina dei difensori della società mediante il conferimento delle relative procure anche speciali e generali alle liti, nonché la firma sociale. L'Amministratore Unico dura in carica 3 (tre) esercizi ed è rieleggibile. Esso scade alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo all'ultimo esercizio della sua carica.

Lo statuto prevede, altresì, la presenza del Collegio Sindacale, composto da tre sindaci effettivi e due supplenti, è nominato dall'Assemblea Ordinaria dei soci, nelle forme di legge e nel rispetto delle norme

sulla parità di accesso e sull'equilibrio di genere, secondo la normativa vigente. I sindaci durano in carica tre esercizi e sono rieleggibili. Essi scadono alla data dell'Assemblea convocata per l'approvazione del bilancio relativo al terzo esercizio della carica.

Il Collegio Sindacale non effettua la revisione del bilancio di esercizio, attività affidata alla Società di revisione esterna, conformemente a quanto previsto dallo Statuto Societario. Attualmente l'attività di revisione è svolta dalla Società Ria Grant Thornton.

In data 11/05/2020 la Società Andria Multiservice S.p.A. ha pubblicato l'Avviso Pubblico per la selezione della figura del Direttore Generale. Con verbale di Assemblea Ordinaria del 30/06/2020, in seguito all'espletamento della procedura di selezione pubblica, il Socio Unico ha deliberato la nomina del Direttore Generale, nella persona dell'Ing. Alessandro Guadagnuolo, con contratto a tempo determinato per la durata di tre anni. Il Direttore Generale, a far data dal 16/07/2020, è presente nell'organico aziendale.

Attualmente la **Governance** è così composta:

**Amministratore Unico**

Ing. Riccardo Infante

**Direttore Generale**

Ing. Alessandro Guadagnuolo

**Collegio Sindacale**

Presidente: Dott.ssa Michelina Leone

Componente effettivo: Dott. Pasquale Guglielmi

Componente effettivo: Dott. Michelangelo Lattanzio

Il capitale sociale è di € 361.480,00 Interamente versato, suddiviso in 7.000 Azioni del valore di € 51,64 cadauna. Come già anticipato, il Comune di Andria possiede il 100% delle azioni sociali.

## 2.3 Oggetto sociale e i servizi attualmente offerti

La società ha per oggetto la gestione dei seguenti servizi e attività strumentali per l'Ente con il modello del *in house providing*.

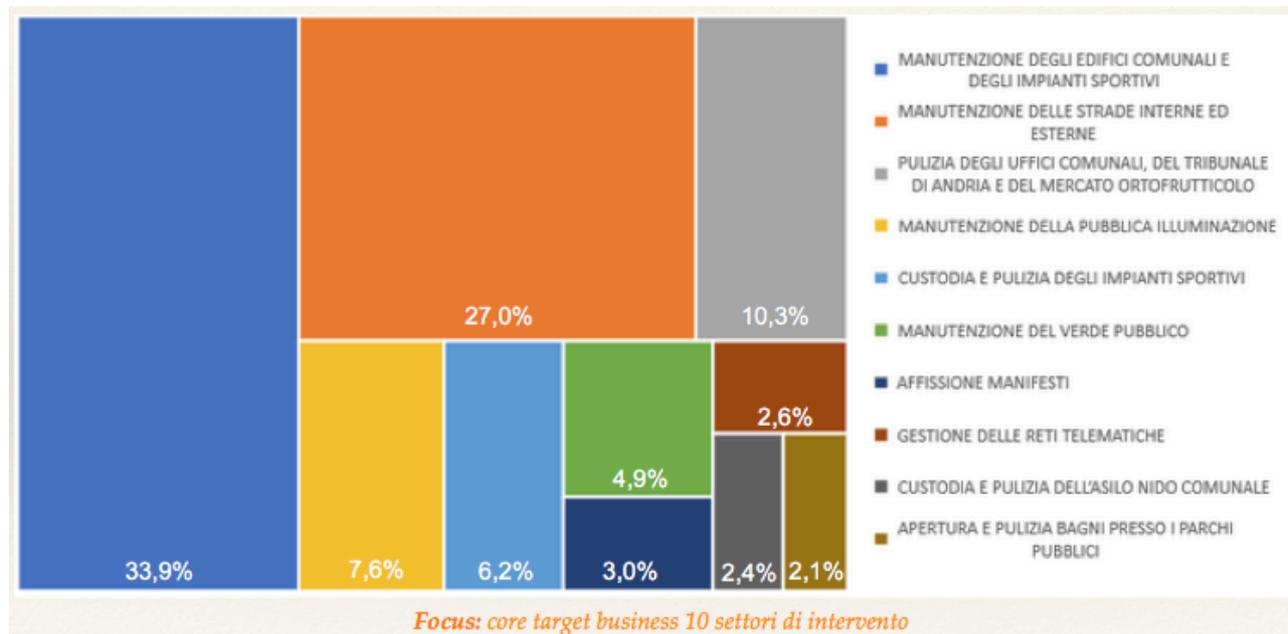
Per consentire detta finalità, la società esercita e può esercitare le seguenti attività:

- manutenzione ordinaria di edifici comunali, spazi pubblici e scuole pubbliche compresi i relativi impianti e pertinenze già esistenti;
- manutenzione ordinaria degli impianti di illuminazione pubblica e degli impianti elettrici degli edifici pubblici;
- manutenzione ordinaria di reti di telecomunicazioni e trasmissione dati, di reti telematiche;
- manutenzione ordinaria del patrimonio stradale comunale interno ed esterno all'abitato;
- manutenzione ordinaria di giardini, parchi e verde pubblico;
- manutenzione ordinaria patrimoniale e di infrastrutture di impianti sportivi;
- manutenzione ordinaria, di pulizia e sanificazione di edifici pubblici compreso pertinenze già esistenti, inclusa l'attività di disinfestazione, disinfezione, e derattizzazione;
- servizi di custodie degli immobili comunali;
- delle pubbliche affissioni;
- di facchinaggio.

5.2 Essa potrà inoltre svolgere l'attività di altri servizi strumentali che l'Ente intenderà affidarle per il raggiungimento delle finalità istituzionali laddove ritenute necessarie ed occasionali.

## 2.4 Organizzazione aziendale e Processo Produttivo

All'attualità, la società Andria Multiservice S.p.A. "in house" partecipata dal Comune di Andria eroga nei confronti del "Socio Unico" esclusivamente "servizi pubblici locali", orientati alla manutenzione ordinaria (immobili comunali, strade, IP, verde), custodia e pulizia immobili, affissione manifesti e gestione reti telematiche.



La custodia e la pulizia dell'Asilo comunale è cessata nel marzo 2020, a causa della chiusura disposta dal Comune di Andria.

Per quanto riguarda l'importo dei servizi affidati, si rimanda al successivo paragrafo 3.4.3..

## 2.5 L'Andamento Societario nei rapporti con il Cliente

L'andamento societario nei rapporti con il Cliente Comune di Andria, come desumibile dalle relazioni ai bilanci e ai relativi dati economici e finanziari, è stato regolare sino all'anno 2018. Con Delibera n. 37 del 29/08/2018, dichiarata immediatamente esecutiva, avente ad oggetto "Assestamento generale di Bilancio e salvaguardia degli equilibri per l'esercizio 2018/2020 ...", il Consiglio Comunale ha deliberato di prendere atto della situazione di criticità finanziaria e squilibrio strutturale del Bilancio del Comune di Andria e ha indicato la necessità di fare ricorso alla procedura di riequilibrio finanziario pluriennale, ai sensi dell'art. 243 bis di cui al D,Lgs. N. 267/2000 e s.m.i.. Con successivo atto deliberativo n. 56 del 27/11/2018, il Consiglio Comunale approvava il "Piano di Riequilibrio Finanziario Pluriennale del Comune di Andria ...". Con riferimento ai rapporti con la propria società partecipata Andria Multiservice S.p.A., nella succitata delibera si approvava la "Relazione riduzione importi contratti gestiti dalla Società Andria Multiservice S.p.A. per il Comune di Andria". Dalla predetta relazione a firma dell'Amministratore Unico pro-tempore, del Direttore Amministrativo e del Direttore Tecnico della Società Andria Multiservice S.p.A., si evince, tra l'altro, che, in ordine alla riduzione del costo degli affidamenti da parte del Comune di Andria, la Società è nelle condizioni di effettuare una nuova pianificazione economica e finanziaria dei contratti, tenendo conto di quanto segue:

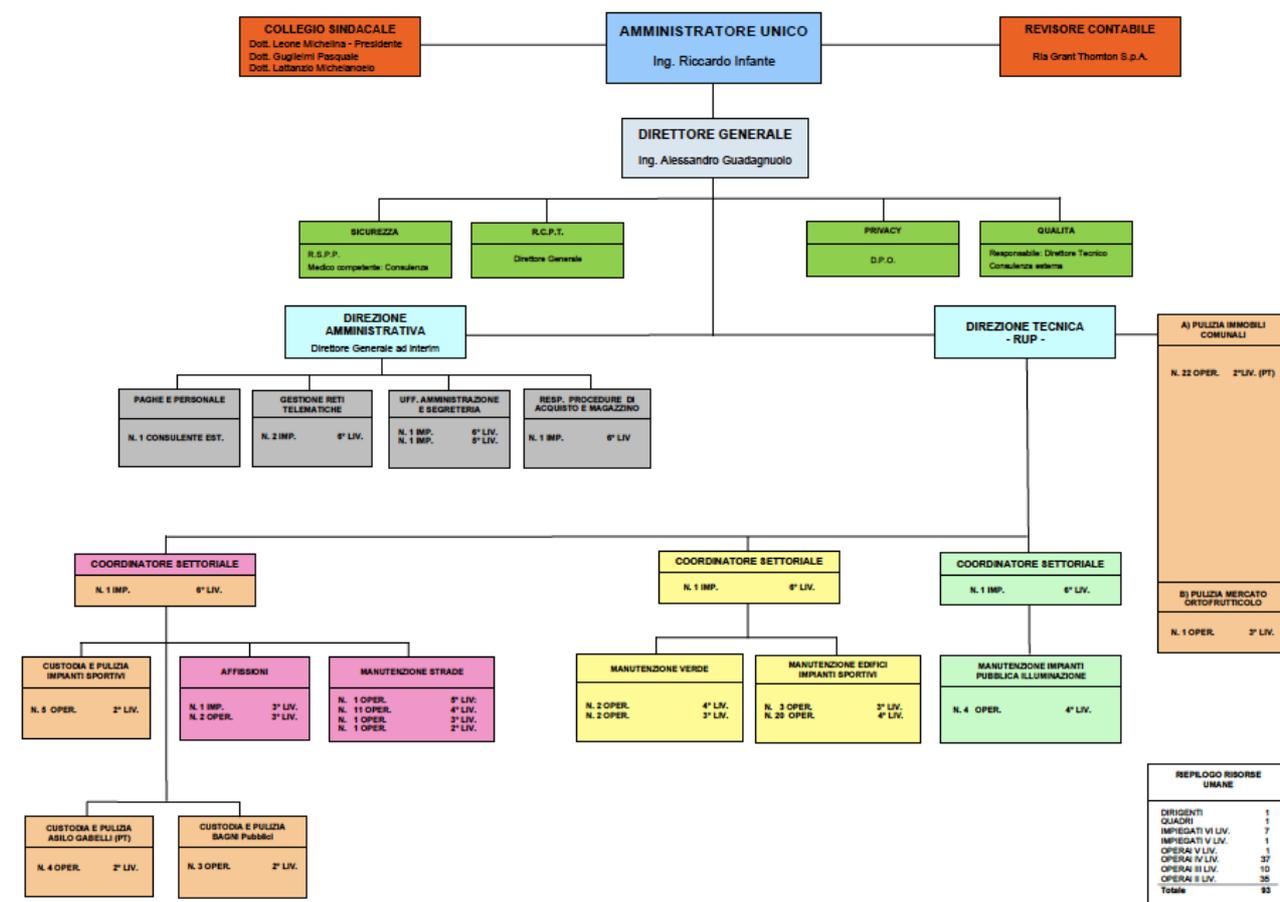
- Riduzione del costo del personale a seguito di pensionamento, senza ricorrere alla sua sostituzione con pari unità lavorative;
- Razionalizzazione degli acquisti e dei materiali e attrezzature, sulla base di una attenta pianificazione preventiva degli interventi manutentivi da effettuare;

- Riduzione del budget di previsione di spesa per l'acquisto dei materiali da utilizzare nel corso dell'attività lavorativa della società;
- Riduzione delle quote di ammortamento degli automezzi e delle attrezzature così come avvenuto negli anni passati senza prevederne la sostituzione, stante il buono stato manutentivo in cui versano.

Come potrà rilevarsi nel seguito, a fronte dell'attuale riduzione contrattuale per effetto del Piano di Riequilibrio Finanziario del Comune di Andria, di circa € 1.350.000,00, si rende necessario prevedere nel presente Piano Industriale ulteriori azioni, necessarie per assorbire la riduzione contrattuale e garantire la continuità aziendale.

### 2.5.1 Organigramma aziendale

L'organigramma aziendale è così composto:



## 2.6 Analisi Economico Finanziaria della Società nel triennio 2017-2019

Di seguito si riportano le tabelle riepilogative, i cui commenti sono riportati nella parte economico-finanziaria numerica, allegata al presente Piano:

### 2.6.1 Financial Highlights

#### 2.6.1.1 Cash Flow

Anni	2018	2019
<i>Dati in migliaia di euro</i>		
Flusso di cassa operativo lordo	265	146
Variazione CCN	(148)	(292)

Anni	2018	2019
Flusso di cassa della gestione corrente	117	(146)
<b>Flusso di Cassa Operativo</b>	<b>110</b>	<b>(146)</b>
Flusso di Cassa al servizio del debito	110	(147)
Flusso di cassa per azionisti	110	(147)
Flusso di cassa netto	110	(147)

### 2.6.1.2 Dati economici

Anni	2017	2018	2019
<i>Dati in migliaia di euro</i>			
<b>Ricavi delle vendite</b>	<b>3.996</b>	<b>4.059</b>	<b>3.358</b>
VdP	3.999	4.061	3.462
Mol	54	154	(1)
<b>Ebit</b>	<b>26</b>	<b>49</b>	<b>(38)</b>
Ebt	25	49	(39)
Utile netto	8	11	(39)
<i>Dividendi</i>			
Vendite change (%)	-	1,6%	-17,3%
Mol change (%)	-	183,6%	-100,7%
Ebit change (%)	-	87,7%	-176,8%
<b>Mol margin (%)</b>	<b>1,4%</b>	<b>3,8%</b>	<b>0,0%</b>
<b>Ebit margin (%)</b>	<b>0,7%</b>	<b>1,2%</b>	<b>-1,1%</b>

### 2.6.1.3 Dati patrimoniali

Anni	2017	2018	2019
<i>Dati in migliaia di euro</i>			
Immobilizzi materiali netti	299	278	265
Immobilizzi immateriali netti	18	17	2
Immobilizzi finanziari	1	1	1
Immobilizzi commerciali	0	0	0
<b>TOTALE ATTIVO A LUNGO</b>	<b>318</b>	<b>296</b>	<b>269</b>
Rimanenze	97	93	97
Liquidità differite	1.836	1.824	1.750
Liquidità immediate	282	392	245
<b>TOTALE ATTIVO A BREVE</b>	<b>2.215</b>	<b>2.309</b>	<b>2.092</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>2.533</b>	<b>2.605</b>	<b>2.361</b>
<b>Patrimonio netto</b>	<b>1.154</b>	<b>1.165</b>	<b>1.126</b>
Fondi per rischi e oneri	0	0	10
Trattamento di fine rapporto	228	222	207
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO</b>	<b>228</b>	<b>222</b>	<b>217</b>
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO + PN</b>	<b>1.382</b>	<b>1.387</b>	<b>1.344</b>
<b>TOTALE DEBITI A BREVE</b>	<b>1.151</b>	<b>1.218</b>	<b>1.017</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>2.533</b>	<b>2.605</b>	<b>2.361</b>

### 2.6.1.4 Posizione finanziaria netta

Anni	2018	2019
<i>Dati in migliaia di euro</i>		
Debiti v/banche a breve termine	0	0
<b>Mutui passivi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Finanziamento soci	0	0
Altri debiti finanziari	0	0
Debiti Leasing	0	0
(Crediti finanziari)	0	0
(Cassa e banche c/c)	(392)	(245)
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA</b>	<b>(392)</b>	<b>(245)</b>
<b>Pfn Change %</b>		<b>37%</b>

## 2.6.2 Stato Patrimoniale Riclassificato

### 2.6.2.1 Stato Patrimoniale liquidità esigibilità

Anni	2017		2018		2019	
	€'	%	€'	%	€'	%
Immobilizzi materiali netti	298.678	11,8%	278.048	10,7%	265.408	11,2%
Immobilizzi immateriali netti	18.329	0,7%	17.329	0,7%	2.475	0,1%
Immobilizzi finanziari	788	0,0%	788	0,0%	788	0,0%
Immobilizzi commerciali	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTALE ATTIVO A LUNGO</b>	<b>317.795</b>	<b>12,6%</b>	<b>296.165</b>	<b>11,4%</b>	<b>268.671</b>	<b>11,4%</b>
<b>Rimanenze</b>	<b>97.409</b>	<b>3,9%</b>	<b>92.746</b>	<b>3,6%</b>	<b>97.350</b>	<b>4,1%</b>
Crediti commerciali a breve	0	0,0%	835	0,0%	653	0,0%
- Fondo svalutazione crediti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Crediti comm. a breve v/imprese del gruppo	1.745.038	68,9%	1.800.496	69,1%	1.699.378	72,0%
Crediti finanziari a breve v/imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri crediti a breve	58.865	2,3%	22.927	0,9%	46.168	2,0%
Ratei e risconti	32.072	1,3%	0	0,0%	3.575	0,2%
<b>Liquidità differite</b>	<b>1.835.975</b>	<b>72,5%</b>	<b>1.824.258</b>	<b>70,0%</b>	<b>1.749.774</b>	<b>74,1%</b>
Attività finanziarie a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Cassa, Banche e c/c postali	281.855	11,1%	391.565	15,0%	245.014	10,4%
<b>Liquidità immediate</b>	<b>281.855</b>	<b>11,1%</b>	<b>391.565</b>	<b>15,0%</b>	<b>245.014</b>	<b>10,4%</b>
<b>TOTALE ATTIVO A BREVE</b>	<b>2.215.239</b>	<b>87,5%</b>	<b>2.308.569</b>	<b>88,6%</b>	<b>2.092.138</b>	<b>88,6%</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>2.533.034</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.604.734</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.360.809</b>	<b>100,0%</b>
<b>Patrimonio netto</b>	<b>1.154.009</b>	<b>45,6%</b>	<b>1.165.099</b>	<b>44,7%</b>	<b>1.126.429</b>	<b>47,7%</b>
Fondi per rischi e oneri	0	0,0%	0	0,0%	10.000	0,4%
Trattamento di fine rapporto	227.849	9,0%	221.614	8,5%	207.335	8,8%
Obbligazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Obbligazioni convertibili	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso banche oltre i 12 mesi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso altri finanziatori a lunga scadenza	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a lungo v/imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti finanziari a lungo v/imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti finanziari a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO</b>	<b>227.849</b>	<b>9,0%</b>	<b>221.614</b>	<b>8,5%</b>	<b>217.335</b>	<b>9,2%</b>
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO + PN</b>	<b>1.381.858</b>	<b>54,6%</b>	<b>1.386.713</b>	<b>53,2%</b>	<b>1.343.764</b>	<b>56,9%</b>
Obbligazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Obbligazioni convertibili	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso banche entro i 12 mesi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso altri finanziatori a breve scadenza	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a breve termine	310.603	12,3%	376.056	14,4%	292.241	12,4%
Debiti commerciali a breve v/imprese del gruppo	305.890	12,1%	305.890	11,7%	305.890	13,0%
Debiti finanziari a breve v/imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti finanziari a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti a breve termine	534.683	21,1%	536.075	20,6%	418.914	17,7%
<b>TOTALE DEBITI A BREVE</b>	<b>1.151.176</b>	<b>45,5%</b>	<b>1.218.021</b>	<b>46,8%</b>	<b>1.017.045</b>	<b>43,1%</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>2.533.034</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.604.734</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.360.809</b>	<b>100,0%</b>

## 2.6.3 Conto Economico Riclassificato

### 2.6.3.1 Conto Economico a valore aggiunto

Anni	2017		2018		2019	
	€'	% ricavi	€'	% ricavi	€'	% ricavi
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni	3.995.591	100,0%	4.059.163	100,0%	3.358.123	100,0%
(+/-) Variazione delle rimanenze prodotti finiti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Altri ricavi	3.758	0,1%	1.758	0,0%	103.895	3,1%
(+) Costi capitalizzati	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Valore della produzione operativa</b>	<b>3.999.349</b>	<b>100,1%</b>	<b>4.060.921</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.462.018</b>	<b>103,1%</b>

Anni	2017		2018		2019	
	€	% ricavi	€	% ricavi	€	% ricavi
(-) Acquisti di merci	(436.475)	-10,9%	(481.298)	-11,9%	(249.361)	-7,4%
(-) Acquisti di servizi	(330.262)	-8,3%	(312.122)	-7,7%	(282.072)	-8,4%
(-) Godimento beni di terzi	(42.715)	-1,1%	(65.872)	-1,6%	(58.351)	-1,7%
(-) Oneri diversi di gestione	(33.083)	-0,8%	(23.289)	-0,6%	(24.961)	-0,7%
(+/-) Variazione rimanenze materie prime	1.531	0,0%	(4.664)	-0,1%	4.604	0,1%
<b>Costi della produzione</b>	<b>(841.004)</b>	<b>-21,0%</b>	<b>(887.245)</b>	<b>-21,9%</b>	<b>(610.141)</b>	<b>-18,2%</b>
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>3.158.345</b>	<b>79,0%</b>	<b>3.173.676</b>	<b>78,2%</b>	<b>2.851.877</b>	<b>84,9%</b>
(-) Costi del personale	(3.103.998)	-77,7%	(3.019.559)	-74,4%	(2.852.885)	-85,0%
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)</b>	<b>54.347</b>	<b>1,4%</b>	<b>154.117</b>	<b>3,8%</b>	<b>(1.008)</b>	<b>0,0%</b>
(-) Ammortamenti	(28.099)	-0,7%	(28.720)	-0,7%	(26.813)	-0,8%
(-) Accanton. e sval. attivo corrente	0	0,0%	(76.127)	-1,9%	(10.000)	-0,3%
<b>RISULTATO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>26.248</b>	<b>0,7%</b>	<b>49.270</b>	<b>1,2%</b>	<b>(37.821)</b>	<b>-1,1%</b>
(-) Oneri finanziari	(887)	0,0%	(103)	0,0%	(867)	0,0%
(+) Proventi finanziari	7	0,0%	14	0,0%	16	0,0%
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>(880)</b>	<b>0,0%</b>	<b>(89)</b>	<b>0,0%</b>	<b>(851)</b>	<b>0,0%</b>
(-) Altri costi non operativi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Altri ricavi e proventi non operativi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Saldo altri ricavi e costi non operativi</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>RISULTATO PRIMA IMPOSTE</b>	<b>25.368</b>	<b>0,6%</b>	<b>49.181</b>	<b>1,2%</b>	<b>(38.672)</b>	<b>-1,2%</b>
(-) Imposte sul reddito	(17.333)	-0,4%	(38.092)	-0,9%	0	0,0%
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>8.035</b>	<b>0,2%</b>	<b>11.089</b>	<b>0,3%</b>	<b>(38.672)</b>	<b>-1,2%</b>

---

## 3 IL PIANO INDUSTRIALE 2020-2026

Il presente **Piano Industriale 2020-2026** trova fondamento nelle **Linee Guida per il Piano Industriale 2020-2023** della Società “in house” S.p.A., presentate in sede di Assemblea Ordinaria del 29/04/2020 e approvate dal Socio Unico con Deliberazione del Commissario Straordinario n. 26, del 22/05/2020.

Il presente Piano Industriale può ritenersi **Attendibile** in quanto è stato formulato sulla base di ipotesi realistiche e giustificabili e riporta risultati attesi ragionevolmente conseguibili.

In particolare, le ipotesi alla base del presente Piano Industriale sono compatibili con le dinamiche del contesto competitivo; i risultati attesi dal presente Piano Industriale sono stati confrontati con quelli storici e, per effetto della riduzione dell'importo dei servizi richiesti dal Comune di Andria alla Società Andria Multiservice S.p.A., sono stati proposti elementi a sostegno della loro credibilità; i dati previsionali hanno un'elevata probabilità di manifestarsi realmente. È evidente, come nel seguito evidenziato, che i dati previsionali si basano su dati a consuntivo, avvalorando, così, la possibilità concreta che si manifestino.

### 3.1 L'Idea Imprenditoriale

Nelle predette Linee Guida, si evidenzia quanto segue: *“I valori chiave della AMS S.p.A. “in house” come riconoscibilità dei servizi (efficienza, efficacia, economicità e qualità) e potenzialità del mercato nei confronti del Socio Unico e di nuovi potenziali clienti pubblici e privati, non sembrano essere, ad oggi, efficacemente sfruttati”.*

Pertanto, il Socio, analizzati i seguenti aspetti:

- Posizione strategica forte ma con progressiva riduzione dell'attenzione alla qualità, all'innovazione e all'economicità dei servizi attualmente erogati;
  - Il Comune di Andria, ogni giorno, usufruisce dei servizi erogati da AMS S.p.A.;
  - Limitata propensione all'ampliamento dei servizi nei confronti del Socio Unico;
  - il Core target business rappresenta una quota minoritaria del potenziale mercato delle multiservices;
- ha assegnato alla propria società partecipata, i seguenti obiettivi:
- Migliorare i contenuti dei servizi attualmente erogati per sostenere le esigenze del Comune di Andria
  - Estrarre più valore dal Cliente/Socio Unico ampliando il portafoglio prodotti/servizi:
    - Manutenzione straordinaria;
    - Altri servizi oggi affidati dal Comune di Andria ad altri operatori economici;
  - Soddisfare i potenziali bisogni di nuovi segmenti di clientela (pubblica e privata), attualmente non raggiunti da AMS S.p.A.

Le tre principali direzioni lungo le quali si sviluppa il Piano Industriale sono le seguenti:

- A. opportunità di mantenimento del rapporto contrattuale con il Comune di Andria (art. 192, D.Lgs. 50/2016);
- B. opportunità di efficientamento ed efficacia delle risorse umane impiegate;
- C. opportunità di nuovi ricavi.

Con riferimento alla direzione A, il Socio ha individuato le seguenti principali azioni di piano:

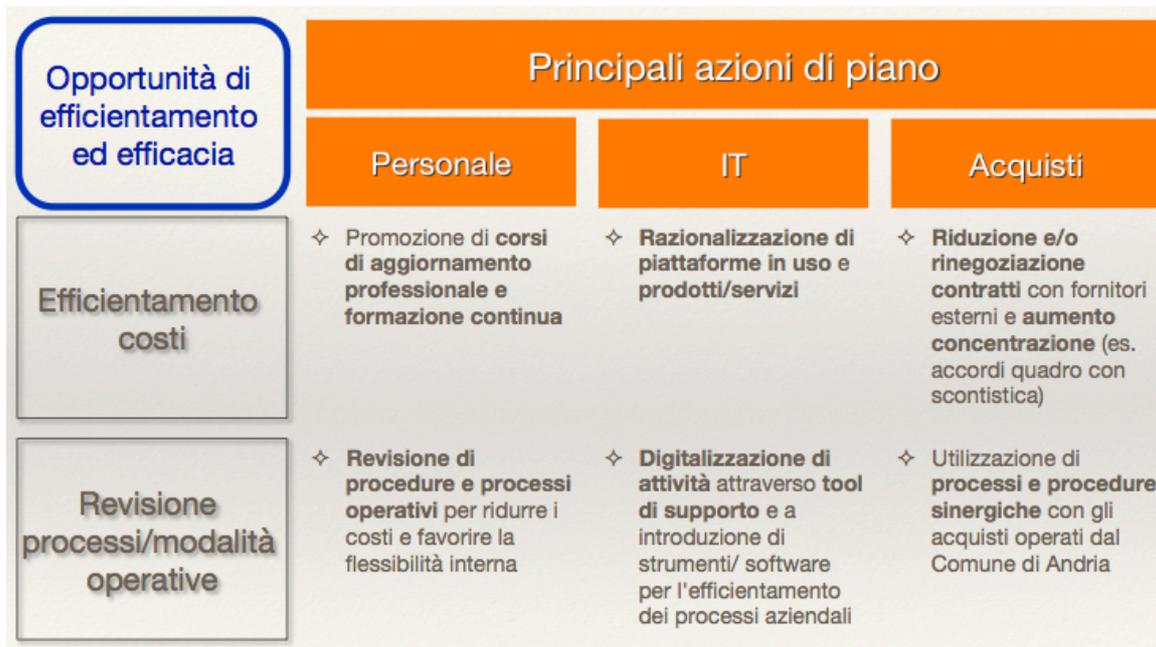


Il presente piano contempera tutte le azioni previste nelle linee guida:

1. il piano è corredato dei capitolati tecnici prestazionali, allineati ai benchmark Consip;
2. il piano migliora le performances attraverso i nuovi modelli organizzativi, descritti nel seguito e nei capitolati tecnici prestazionali, ad esso allegati;

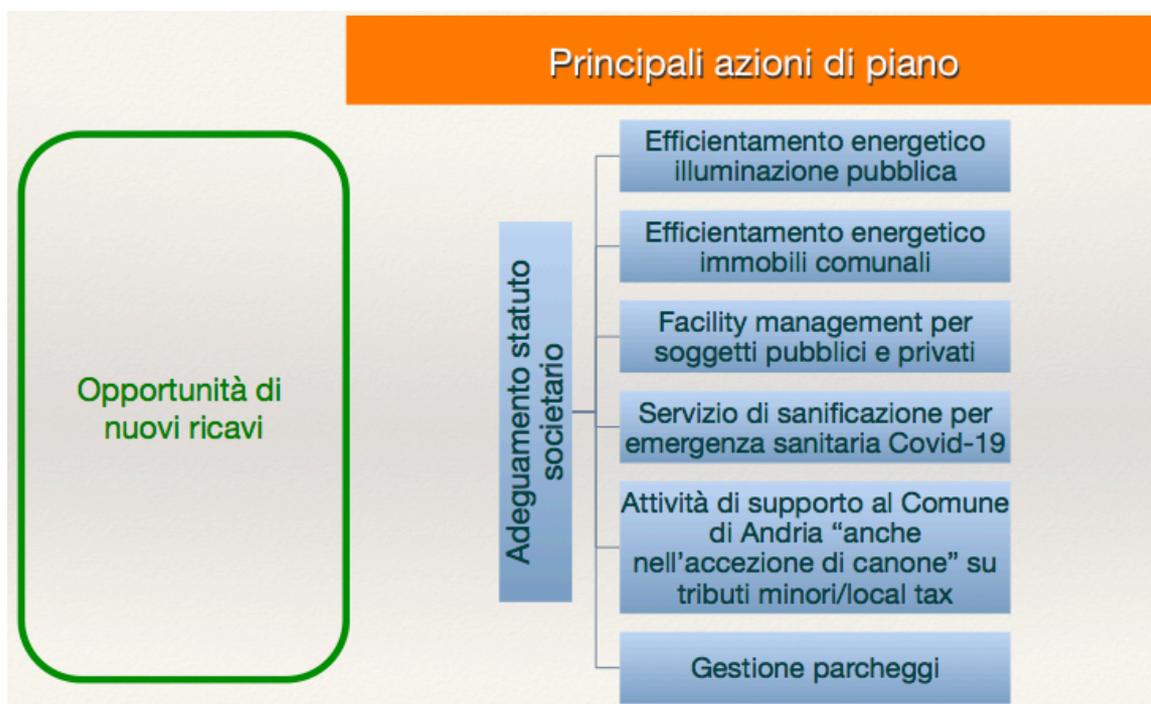
3. il piano prevede l'applicazione dei Criteri Ambientali Minimi di settore, come descritto nei capitolati tecnici prestazionali allegati;
4. il piano è allineato ai benchmark Consip, per garantire l'economicità dei servizi, migliorandone i costi per il Comune di Andria.

Con riferimento alla direzione B, il Socio ha individuato le seguenti principali azioni di piano:



Il presente piano contempera tutte le azioni sopra previste, come rappresentato nel seguito.

Con riferimento alla direzione C, il Socio ha individuato le seguenti principali azioni di piano:



Il presente piano contempera parte delle azioni sopra previste, in quanto, con riferimento alla gestione dei parcheggi, il contratto con l'attuale fornitore terzo scadrà nel 2023.

La scelta, quindi, di affidare i servizi alla propria società partecipata, consentirà al Comune di Andria di ottenere una serie di benefici, di seguito elencati:

- possibilità di semplificare e ridurre le procedure tecnico-amministrative ed i relativi costi;
- garantire il raggiungimento e il mantenimento di un risultato in termini di aumento qualitativo del livello prestazionale dei servizi;
- garantire, altresì, tempi certi di intervento manutentivo;
- consentire maggiore flessibilità operativa rispetto all'organizzazione interna dell'ente;
- migliorare la gestione in riferimento ai mutamenti tecnologici e normativi;
- migliorare il grado di soddisfazione dell'utenza;
- garantire la continuità e il mantenimento dello *standard* qualitativo richiesto;
- favorire una puntuale conoscenza e un monitoraggio periodico dello stato d'uso e di conservazione del patrimonio immobiliare;
- incrementare il gettito derivante dalle attività di gestione dei tributi minori/local tax, attraverso le attività di supporto della propria Società Partecipata.

L'affidamento dei predetti servizi alla propria società partecipata, che ha il compito di gestirli in modo coerente e coordinato, intende garantire il rispetto dei principi di economicità, efficacia ed efficienza. Tramite tale modello contrattuale, la pubblica amministrazione esternalizza alcuni suoi compiti non istituzionali, demandandone la realizzazione ad un unico soggetto terzo, sul quale verrà a gravare il relativo onere di efficienza nell'esecuzione delle prestazioni.

La maggiore autonomia gestionale che la Società Andria Multiservice S.p.A. acquisirà in ragione della nuova organizzazione dei servizi, descritta nel presente Piano Industriale e nei Capitolati Prestazionali Tecnici allegati e la maggiore durata dei contratti, consentiranno alla medesima Società, di poter effettuare investimenti, che consentiranno, anche, di migliorare i processi interni ed esterni, finalizzati alla efficacia, efficienza ed economicità dei servizi offerti, anche in favore di soggetti diversi dal Comune di Andria.

Ulteriori considerazioni a sostegno dell'opportunità della scelta di affidamento dei servizi alla Società Andria Multiservice S.p.A., secondo il modello dell'"*in house providing*", sono di seguito rappresentate:

- dal punto di vista della governance, la società a totale partecipazione pubblica garantisce semplicità ed immediatezza di regole decisionali, a fronte del più complesso equilibrio che si deve realizzare nell'ambito dell'affidamento a terzi, e dell'altrettanto complesso meccanismo di sola programmazione e controllo, da parte del soggetto pubblico, sull'affidatario individuato con gara (alternativa all'affidamento alla società in house), a mezzo di multipli contratti di servizi, con indubbe difficoltà di verifica su attività specialistiche svolte totalmente da parte di terzi. Il Comune di Andria esercita sulla propria Società Partecipata le attività di controllo previste dalle vigenti disposizioni di legge. Risulta, altresì, qualificante il rapporto giuridico intercorrente tra l'Amministrazione e il soggetto affidatario, che consente al Comune di Andria, un controllo e un'ingerenza sui servizi più penetrante di quello praticabile su un soggetto terzo, in quanto esteso agli atti sociali e non rigidamente vincolato al rispetto dei contratti di servizi;
- è, inoltre, evidente che, rispetto a una società terza che rincorre i più ampi margini di guadagno, la società in house, perseguendo obiettivi di tipo pubblicistico senza sostanziali finalità di lucro ma muovendosi nell'ambito del pareggio di bilancio, risulta quantomeno più elastica nell'attivare gli interventi individuati all'interno del presente Piano Industriale, che garantisce dei margini di guadagno più contenuti, ottenendo servizi migliorativi maggiori rispetto a quelli offerti da un soggetto terzo;
- il conferimento dei servizi previsti nel presente Piano Industriale alla Società Andria Multiservice S.p.A. garantisce la flessibilità e la duttilità necessarie anche alle successive future esigenze del Comune di Andria;

- il conferimento dei servizi previsti nel presente Piano Industriale alla società Andria Multiservice S.p.A. garantisce il mantenimento dei livelli occupazionali, operando, anche le azioni previste nei seguenti paragrafi.

La Società Andria Multiservice S.p.A. dovrà adottare, quindi una nuova visione, basata sul Bilancio di Sostenibilità, di cui si dirà nel seguito.

**L'obiettivo dichiarato del presente Piano Industriale è, dunque, quello di consentire al Comune di Andria di razionalizzare gli interventi, di eliminare la frammentazione degli stessi e di ridurre i costi di gestione, affidando i servizi previsti nel presente Piano Industriale, per un periodo di tempo di sei anni, alla propria Società Partecipata, su cui grava l'obbligo di mantenimento dello stato di conservazione richiesto, generalmente migliorativo, e di espletare i servizi correlati.**

## 3.2 I presupposti normativi del Piano Industriale

La disciplina in materia di "house providing" è stata recepita dal Codice dei Contratti pubblici Dlgs. 50/2016. L'art. 5 del Dlgs. 50/2016 definisce i presupposti per i quali le concessioni o gli appalti pubblici aggiudicati da un'amministrazione aggiudicatrice o da un ente aggiudicatore a una persona giuridica di diritto pubblico o di diritto privato, non rientra nell'ambito di applicazione del Codice.

L'art 5 del Dlgs 50/2016 prevede che una concessione o un appalto pubblico, nei settori ordinari o speciali, aggiudicati da un'amministrazione aggiudicatrice o da un ente aggiudicatore a una persona giuridica di diritto pubblico o di diritto privato, non rientra nell'ambito di applicazione del presente codice quando sono soddisfatte tutte le seguenti condizioni:

- l'amministrazione aggiudicatrice o l'ente aggiudicatore esercita sulla persona giuridica di cui trattasi un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi;
- oltre l'80 per cento delle attività della persona giuridica controllata è effettuata nello svolgimento dei compiti ad essa affidati dall'amministrazione aggiudicatrice controllante o da altre persone giuridiche controllate dall'amministrazione aggiudicatrice o da un ente aggiudicatore di cui trattasi;
- nella persona giuridica controllata non vi è alcuna partecipazione diretta di capitali privati, ad eccezione di forme di partecipazione di capitali privati le quali non comportano controllo o potere di veto previste dalla legislazione nazionale, in conformità dei trattati, che non esercitano un'influenza determinante sulla persona giuridica controllata.

Ai fini dell'affidamento in house di un contratto avente ad oggetto servizi disponibili sul mercato, ai sensi dell'art. 192 del Dlgs. 50/2016, le stazioni appaltanti effettuano preventivamente la valutazione sulla congruità economica dell'offerta dei soggetti in house, avuto riguardo all'oggetto e al valore della prestazione, dando conto nella motivazione del provvedimento di affidamento delle ragioni del mancato ricorso al mercato, nonché dei benefici per la collettività della forma di gestione prescelta, anche con riferimento agli obiettivi di universalità e socialità, di efficienza, di economicità e di qualità del servizio, nonché di ottimale impiego delle risorse pubbliche.

Il Comune di Andria, con il supporto della propria Società Partecipata, dovrà, quindi, attenersi alle disposizioni dell'art. 34, c. 20 e 21, del D.L. 179/2012, convertito in Legge 221/2012, che nello specifico prevede:

*20. Per i servizi pubblici locali di rilevanza economica, al fine di assicurare il rispetto della disciplina europea, la parità tra gli operatori, l'economicità della gestione e di garantire adeguata informazione alla collettività di riferimento, l'affidamento del servizio è effettuato sulla base di apposita relazione, pubblicata sul sito internet dell'ente affidante, che dà conto delle ragioni e della sussistenza dei requisiti previsti dall'ordinamento europeo per la forma di affidamento prescelta e che definisce i contenuti specifici degli obblighi di servizio pubblico e servizio universale, indicando le compensazioni economiche se previste.*

*21. Gli affidamenti in essere alla data di entrata in vigore del presente decreto non conformi ai requisiti previsti dalla normativa europea devono essere adeguati entro il termine del 31 dicembre 2013 pubblicando, entro la stessa data, la relazione prevista al comma 20. Per gli affidamenti in cui non è prevista una data di scadenza gli enti competenti provvedono contestualmente ad inserire nel contratto di servizio o negli altri atti che regolano il rapporto un termine di scadenza dell'affidamento. Il mancato adempimento degli obblighi previsti nel presente comma determina la cessazione dell'affidamento alla data del 31 dicembre 2013.*

### 3.3 Il Piano Strategico Proposto

La strategia è un piano complessivo per lo spiegamento di risorse, necessarie a conseguire una posizione di vantaggio.

Le linee guida strategiche per il Piano Industriale sono già state definite dal Comune di Andria, Socio Unico, nelle Linee Guida per il Piano Industriale, e sono state confermate nel presente Piano Industriale.

Di seguito riportano le linee strategiche del Piano:

- migliorare lo standard dei servizi in termini di efficienza, efficacia e di qualità degli stessi (adeguandosi alle nuove richieste della P.A.), con principale riferimento ai servizi disponibili sul mercato in regime di concorrenza;
- individuare le soluzioni progettuali, i prodotti e i servizi migliori sotto il profilo ambientale lungo il ciclo di vita, tenuto conto della disponibilità di mercato, applicando i Criteri Ambientali Minimi (CAM);
- esaltare il valore dei contenuti incrementando i benefici e i servizi per la collettività con riferimento alle modalità gestionali prescelte e agli obiettivi di universalità e socialità, con una particolare spinta anche a nuovi servizi rivolti al Socio, ad altri enti pubblici e al settore privato;
- adeguare gli obiettivi di sviluppo strategico con particolare attenzione al valore delle prestazioni in termini di economicità del servizio e di ottimale impiego delle risorse pubbliche.

I tre elementi fondanti di una strategia sono: un contesto competitivo, un avversario (il termine vantaggio è sempre relativo, implica un qualcuno sul quale avere una posizione di dominanza) e un fine che declini la forma di vantaggio sull'avversario e la disponibilità di alcune risorse, tali o no da essere funzionali al suddetto scopo.

**Occorre, quindi, che la Società Andria Multiservice S.p.A., travalichi la sua essenza oggettiva di uffici, impianti e macchinari, e dia origine a “un’idea di impresa” che caratterizza il sistema d’azienda previsto nel presente Piano Industriale.**

Tale idea d’impresa si caratterizza come una formula imprenditoriale che contiene, al suo interno, la concezione del ruolo che l’azienda deve assumere nell’attuale contesto competitivo e, principalmente, verso il Socio Comune di Andria, per il quale opera e verso il mercato esterno.

**La qualità di tale offerta viene determinata dalla qualità della struttura dell’azienda; maggiori sono le risorse e le competenze a disposizione e quanto più queste sono allineate ai fattori critici di successo dell’arena competitiva, migliore sarà la qualità del posizionamento competitivo dell’azienda in essa.**

La struttura dell’azienda è determinante anche nello stabilire il posizionamento dell’azienda nel sistema sociale; la proposta è rivolta, in questo caso, a una miriade di interlocutori ai quali si richiedono consenso, nel senso più ampio del termine, e collaborazione, verso il riconoscimento di una retribuzione e l’offerta di una prospettiva di sviluppo economico e sociale.

Quindi, la Società Andria Multiservice S.p.A., deve intendere la strategia come supporto alle decisioni.

La strategia progettata nel presente Piano Industriale, chiaramente definita, deve essere ben comunicata, al fine di diventare un potente strumento di ausilio per il Socio/Cliente e per l’organizzazione aziendale a tutti i livelli, al fine del raggiungimento degli obiettivi stabiliti; ovviamente, il fatto che la strategia sia esplicitata, da solo non è sufficiente al fine di garantire la soddisfazione di tali obiettivi, per questo motivo è necessario che su di essi converga il consenso da parte del Socio/Cliente e di tutti i livelli dell’organizzazione stessa, che può essere costruito soltanto tramite la diffusione della formulazione della strategia internamente all’azienda e alla possibilità di un confronto circa il merito della stessa, al fine, di giungere con questi a una contrattazione consapevole degli obiettivi nel medio-lungo termine.

Pertanto, definite le linee strategiche, descritte in precedenza, la Società dovrà:

- misurare la strategia;
- controllare l’allineamento dell’organizzazione alla strategia.

Le misure ad hoc volte a misurare la performance della strategia aziendale, si fondano su quattro prospettive e relativi indicatori:

- prospettiva economica finanziaria;
- prospettiva della soddisfazione del cliente;
- prospettiva dei processi interni;
- prospettiva dell'apprendimento e innovazione.

La prospettiva strategica principale, che ha condotto la redazione del presente Piano Industriale, in ragione della considerevole riduzione del Valore della Produzione, al fine di garantire la continuità aziendale, è stata quella economico-finanziaria e quella sociale, della quale ne sono stati misurati i risultati e definite le principali azioni.

Tale prospettiva, consente di ottemperare alla soddisfazione del Socio (che, con le Linee Guida per il Piano Industriale, ha inteso rilanciare la Società) e alla prospettiva dei processi interni per quanto è inerente all'efficienza produttiva.

Dai risultati previsionali presentati nel Piano Industriale, si comprova, nel medio lungo periodo, la validità delle linee strategiche descritte in precedenza, poiché viene rappresentata l'attitudine delle stesse a generare extraprofiti nel tempo.

Allo stesso tempo, la prospettiva economico finanziaria presentata nel Piano, alimenta tutte le altre, poiché solo in presenza di risultati economici più che soddisfacenti è possibile mettere in atto quegli investimenti tali da alimentare gli assets da cui deriva la performance di tutte le altre tre prospettive, per così dire, sottostanti.

La prospettiva della soddisfazione del Cliente/Socio pubblico, attrae a sé tutti quegli aspetti relativi al rapporto con lo stesso destinatario del bene o del servizio (Comune di Andria), derivante dall'attività aziendale in termini di elaborazione delle caratteristiche ideali per il cliente e di valutazione del livello di qualità del prodotto, rilanciando il brand della Società Andria Multiservice S.p.A..

Gli elementi previsti nel presente Piano Industriale, che stanno a monte della soddisfazione del Cliente/Socio, possono essere grosso modo ricondotti a:

- caratteri qualitativi del prodotto/servizio;
- rapporto con il cliente;
- immagine e reputazione.

Quanto, appena asserito può essere riscontrato nel presente Piano e nei Capitolati Prestazionali Tecnici allegati al medesimo Piano.

La prospettiva dei processi interni, a sua volta, influenza, in termini casuali sia la prospettiva della performance economico-finanziaria, poiché riflette su di essa la propria performance in termini di efficienza produttiva, sia principalmente la prospettiva della soddisfazione del Cliente/Socio, sul quale trasporta la propria performance in merito ad efficienza ed efficacia.

Circa il primo di questi due aspetti, l'efficienza, si può ricondurre all'area dei processi interni tutta la tematica inerente alla soddisfazione del cliente in termini di puntualità e tempestività nell'esecuzione dell'ordine; circa il secondo, è nella prospettiva dei processi che traggono origine gli elementi che determinano la difettosità del servizio, che poi si manifestano in una perdita di performance a livello di soddisfazione del Cliente. Gli strumenti previsti sono descritti nel seguito e nei Capitolati Prestazionali Tecnici allegati.

Il processo, pertanto, come previsto nel presente Piano Industriale, si articola in:

- Attività di Innovazione;
- Attività Operativa;
- Servizio Post Vendita.

Infine, la prospettiva dell'apprendimento e dell'innovazione, ai fini strategici, risulta essere la più rilevante poiché non solo si focalizza sull'analisi dell'apprendimento del sistema aziendale ma, in base ai feedback esterni, a questo livello si può procedere a istituzionalizzare quelle iniziative volte a implementare strategie emergenti, che si ripercuoteranno sull'intera organizzazione.

La performance maturata nell'ambito di questa prospettiva può portare ad ottenere performance eccellenti nelle altre tre prospettive.

La prospettiva della crescita interna si focalizza su questi tre campi:

- Capacità del Personale;
- Capacità dei Sistemi Informativi;
- Motivazione, Empowerment e Allineamento.

Anche per questa prospettiva, nel seguito sono stati descritti gli elementi fondanti.

Nel presente Piano sono previste azioni per valorizzare le risorse umane presenti in azienda, con i seguenti obiettivi:

- soddisfazione della persona;
- fedeltà della persona;
- produttività del singolo individuo (intesa come derivante dai primi due elementi).

Circa il primo punto, è ormai provata la correlazione fra soddisfazione del personale e relativa produttività.

I fattori da monitorare per valutare i livelli di motivazione del personale dipendente, in fase di esecuzione del presente Piano Industriale, sono:

- Partecipazione alle Decisioni;
- Riconoscimenti Formali;
- Incentivi all'Iniziativa;
- Soddisfazione di Appartenere alla Realtà Aziendale.

### 3.4 Previsione della produzione e dei ricavi di vendita

Nel presente paragrafo e in quelli successivi, sono descritti i servizi offerti e vengono esposti i criteri e le relative valorizzazioni economiche poste a base della valutazione economico finanziaria previsionale 2000-2026, allegata al presente Piano Industriale.

#### 3.4.1 I servizi

Il presente Piano Industriale, in ottemperanza alle Linee Guida per il Piano Industriale, ha previsto lo sviluppo industriale della Linea Strategica A (**opportunità di mantenimento del rapporto contrattuale con il Comune di Andria (art. 192, D.Lgs. 50/2016)**), riorganizzando i servizi già affidati alla Società Andria Multiservice S.p.A., strutturandoli secondo i benchmark Consip. Ulteriori benchmark Consip sono stati utilizzati per i servizi previsti nella Linea Strategica C, come di seguito specificato.

Inoltre, con riferimento alla Linea Strategica C (**opportunità di nuovi ricavi**), si rappresenta quanto segue:

1. l'efficientamento energetico della pubblica illuminazione è previsto nel relativo Capitolato Prestazionale Tecnico, allegato al presente Piano, e, comunque, nel relativo paragrafo viene sviluppato un focus specifico;
2. l'efficientamento energetico degli immobili comunali è previsto nel Capitolato Prestazionale Tecnico - Facility Management;
3. il servizio di sanificazione per emergenza sanitaria Covid-19 è già in fase di sviluppo, alla data di redazione del presente Piano;
4. le attività di supporto al Comune di Andria, anche nell'accezione di canone, su tributi minori/local tax è previsto nel relativo Capitolato Prestazionale Tecnico e descritto nel presente Piano;
5. la gestione parcheggi non è stata sviluppata nel presente Piano, in quanto il contratto con l'attuale gestore terminerà nel 2023.

Chiaramente, come previsto nelle predette Linee Guida, i nuovi servizi dovranno essere supportati dal relativo adeguamento dell'oggetto sociale, già individuato e descritto nel seguito.

I servizi, quindi, per effetto dell'ampliamento dell'oggetto sociale saranno potenziati, come previsto nei nuovi capitolati tecnici dei servizi allegati al presente piano, di cui sono parte integrante e sostanziale.

Nella tabella seguente, si riporta la descrizione comparativa tra i servizi previsti nel Piano Industriale e quelli attualmente erogati al Comune di Andria:

Servizi	Servizi previsti nel Piano Industriale	Servizi attualmente erogati al Comune di Andria
Facility Management	<p>1. SERVIZI DI GOVERNO</p> <p>2. SERVIZI OPERATIVI:</p> <p><i>a. <u>Servizi di Manutenzione:</u></i></p> <p>i. Servizio di Manutenzione Impianti Elettrici ed efficientamento energetico</p> <p>ii. Servizio di Manutenzione Impianti Idrico-Sanitari</p> <p>iii. Servizio di Manutenzione Impianti Antincendio</p> <p>iv. Servizio di Manutenzione Impianti di Sicurezza e controllo accessi</p> <p>v. Servizio di Manutenzione Reti</p> <p>vi. Servizio di Minuto Mantenimento Edile</p>	<p>1. Manutenzione edifici e impianti sportivi</p> <p>2. Verde pubblico</p> <p>3. Custodia e pulizia impianti sportivi</p> <p>4. Pulizia uffici comunali, mercato ortofrutticolo, tribunale</p> <p>5. Apertura parchi e pulizia bagni</p> <p>6. Custodia e pulizia Asilo Gabelli</p>

Servizi	Servizi previsti nel Piano Industriale	Servizi attualmente erogati al Comune di Andria
	<p>vii. Servizio di Reperibilità</p> <p><b><u>b. Servizi di Pulizia e Igiene ambientale:</u></b></p> <p>i. Servizio di Pulizia</p> <p>ii. Servizio di Giardinaggio</p> <p><b><u>c. Altri servizi operativi:</u></b></p> <p>i. Servizio di Facchinaggio Interno</p> <p>ii. Servizio di Facchinaggio Esterno/Traslochi</p>	
Manutenzione degli impianti di illuminazione pubblica, impianti semaforici e servizi connessi	<p>1. Servizio Luce "A"</p> <p>2. Servizio Semaforico "B"</p> <p>3. Servizio Energy Management "C"</p> <p>4. Altri Servizi "D"</p>	1. Manutenzione impianti pubblica illuminazione
Servizi per la manutenzione ordinaria, straordinaria e pronto intervento sulla rete stradale, sulle reti di fogna bianca urbana e sulla segnaletica stradale orizzontale, verticale e toponomastica di competenza del Comune di Andria	I servizi previsti sono descritti nel relativo paragrafo e nel Capitolato Prestazionale Tecnico	1. Manutenzione strade interne ed esterne
Servizi di gestione e manutenzione di sistemi IP e PDL	<p>1. SERVIZIO DI GESTIONE</p> <p>a. gestione dei ticket relativi al malfunzionamento;</p> <p>b. diagnosi ed esecuzione dell'intervento;</p> <p>c. eventuale trasferimento a fornitori terzi;</p> <p>d. chiusura dell'intervento;</p> <p>2. SERVIZIO DI MANUTENZIONE:</p> <p>a. Il servizio di manutenzione, per ciascun ambito tecnologico per cui viene attivato, include tutti gli interventi volti alla rimozione di malfunzionamenti o guasti dovuti all'hardware, sia segnalati dall'utente sia rilevati dal sistema di gestione o da altri sistemi del Fornitore, e al ripristino delle funzionalità attraverso attività di supporto on-site.</p>	1. Gestione reti telematiche
Servizi di supporto per il potenziamento delle entrate del Comune di Andria	I servizi previsti sono descritti nel relativo paragrafo e nel Capitolato Prestazionale Tecnico e ampliano il servizio di affissione manifesti già affidato alla Andria Multiservice S.p.A.	Affissione manifesti

### 3.4.2 Le caratteristiche dei servizi

#### 3.4.2.1 I Servizi di Governo e i Servizi di Pianificazione e Ottimizzazione

L'elemento comune e caratterizzante tutti i nuovi servizi che il Comune di Andria affiderà alla Società Andria Multiservice S.p.A. è costituito dai **Servizi di Governo e dai Servizi di Pianificazione e Ottimizzazione**, brevemente descritti di seguito, atteso che, per un maggiore dettaglio, si rimanda ai relativi Capitolati Prestazionali Tecnici.

La categoria dei servizi tecnico-gestionali ha l'obiettivo di ottenere la gestione integrata di tutti i servizi operativi che saranno erogati nell'ambito dell'appalto, nonché di altri servizi simili affidati alla Società Andria Multiservice S.p.A.. **Ciò avviene tramite la realizzazione di una piattaforma informativa e di un sistema di procedure e di strumenti operativi comuni per la gestione di tutti i servizi.**

A tal fine, i singoli servizi che fanno parte della categoria servizi tecnico-gestionali sono i seguenti:

- Implementazione e gestione del Sistema Informativo;
- Costituzione e Gestione dell'Anagrafica Tecnica *(Per Costituzione e Gestione dell'Anagrafica Tecnica si intende l'insieme delle attività di acquisizione dati, rilievo e censimento, restituzione grafica e aggiornamento/modifica dati, finalizzati alla corretta gestione operativa degli immobili ed impianti oggetto del contratto. Tale servizio risulta composto dalla costituzione e gestione di un'Anagrafica Architettonica e di un'Anagrafica Impiantistica);*
- Gestione del Call Center;
- Preventivazione Attività e Gestione Ordini di Intervento;
- Programmazione e Controllo Operativo delle attività *(ciò implica l'organizzazione di un Programma Operativo degli Interventi, che consiste nella schedulazione, con rappresentazione grafica, di tutte le singole attività da eseguire nel periodo di riferimento, sia a canone che extra-canone);*
- Integrazione Gestionale di Servizi Appaltati a terzi *(coordinamento e controllo operativo, che il Fornitore svolgerà per conto dell'Amministrazione Contraente, di eventuali contratti di servizio, rivolti agli immobili oggetto del contratto, affidati a Fornitori Terzi).*

La categoria dei **"Servizi di Pianificazione ed Ottimizzazione"** ha l'obiettivo di fornire, all'Amministrazione Contraente, competenze tecniche e soluzioni per il miglioramento funzionale di edifici ed impianti, e per l'ottimizzazione dei servizi e dei costi di esercizio. I singoli servizi che fanno parte della categoria dei Servizi di Pianificazione ed Ottimizzazione sono i seguenti:

- Pianificazione triennale per la razionalizzazione dei servizi specifici;
- Ottimizzazione dei Servizi Operativi;
- Gestione e Ottimizzazione utenze.

#### 3.4.2.2 I Servizi operativi

Di seguito si riporta una breve descrizione dei servizi operativi relativi ai singoli servizi, rimandando ai Capitolati Prestazionali tecnici per un dettaglio più approfondito.

In generale, i servizi operativi comprendono tutte quelle attività (manutenzione del patrimonio pubblico, pulizia e igiene ambientale) che contribuiscono a garantire: la conservazione dello stato fisico e funzionale del patrimonio e degli impianti oggetto dei contratti; la capacità degli impianti di svolgere le funzioni richieste, la disponibilità e fruibilità degli spazi; la possibilità per la PA di svolgere in modo efficiente il proprio core-business, cioè l'erogazione di servizi al pubblico. Nello svolgere i servizi operativi, è richiesto esplicitamente al fornitore di porre attenzione a tutti gli aspetti delle proprie attività operative rilevanti per la tutela ambientale (ad esempio corretta gestione dei rifiuti e delle sostanze pericolose, utilizzo di detergenti rispondenti a determinati criteri ambientali, limitazione e prevenzione delle attività inquinanti), in modo da effettuare una corretta gestione ambientale.

#### 3.4.2.2.1 Facility Management

Nel caso specifico i servizi operativi sono i seguenti:

- B.1 Servizi di Manutenzione;
- B.2 Servizi di Pulizia ed Igiene ambientale;
- B.3 Altri servizi Operativi.

La categoria “Servizi di Manutenzione” (rif. paragrafo 7.1 del Capitolato) comprende i seguenti servizi:

- Servizio di Manutenzione Impianti Elettrici
- Servizio di Manutenzione Impianti Idrico-Sanitari
- Servizio di Manutenzione Impianti di Riscaldamento
- Servizio di Manutenzione Impianti di Raffrescamento
- Servizio di Manutenzione Impianti Elevatori
- Servizio di Manutenzione Impianti Antincendio
- Servizio di Manutenzione Impianti di Sicurezza e controllo accessi
- Servizio di Manutenzione Reti
- Servizio di Minuto Mantenimento Edile

Sono inoltre previsti i seguenti servizi, la cui attivazione é subordinata all’attivazione del corrispondente servizio di Manutenzione:

- Servizio di Presidio Tecnologico;
- Servizio di Reperibilità.

I servizi con testo in colore rosso, sono già previsti nel Capitolato allegato al presente Piano e potranno costituire oggetto di un ulteriore affidamento al termine del contratto con l’attuale manutentore terzo.

La categoria “Servizi di Pulizia ed Igiene ambientale” (rif. paragrafo 7.2 del Capitolato) comprende i seguenti servizi:

- Servizio di Pulizia
- Servizio di Giardinaggio.

E’ inoltre prevista la possibilità di attivazione del servizio di Presidio di Pulizia con le modalità previste in Capitolato.

La macro categoria “Altri Servizi” (rif. paragrafo 7.3 del Capitolato) comprende i seguenti servizi:

- Servizio di Facchinaggio Interno
- Servizio di Facchinaggio Esterno/Traslochi.

Le tipologie di prestazione previste nel Capitolato, relativamente ai servizi operativi, possono essere distinte in:

- Attività ordinarie (predefinite o integrative);
- Attività straordinarie (a guasto o a richiesta).

Le attività ordinarie sono quelle attività, relative ai servizi operativi, programmabili ed eseguibili con una determinata periodicità e frequenza.

Si tratta di quelle attività previste nel Piano dettagliato delle attività e, come tali, autorizzate e pianificate nel tempo per ciascuna Unità di Gestione in accordo con il Supervisore. Tali attività diventano esecutive senza necessità alcuna di approvazione da parte del Supervisore.

Le attività ordinarie sono previste in tutti i servizi operativi ad eccezione dei servizi di “Facchinaggio Interno” e “Facchinaggio Esterno/Traslochi” che prevedono esclusivamente “attività straordinarie a richiesta”.

Le attività ordinarie si distinguono in:

- Attività ordinarie predefinite ovvero tutte le attività periodiche individuate nell’Appendice 1 del Capitolato da eseguirsi con le frequenze indicate in tale appendice;
- Attività ordinarie integrative ovvero:

- le attività periodiche individuate nell'Appendice 1 ma richieste con frequenza maggiore rispetto a quella prevista;
- per i soli servizi manutentivi: attività non individuate nell'Appendice 1 necessarie a garantire il corretto funzionamento degli impianti;
- per il solo servizio di pulizia: attività individuate nel Capitolato richieste con frequenza minima semestrale.

Le attività straordinarie sono quelle attività non programmabili, relative ai servizi operativi, erogate su richiesta, o comunque per opportunità/necessità legate al verificarsi di un particolare evento.

Le attività straordinarie si distinguono in:

- **Attività straordinarie a guasto** ovvero tutte le attività, **non programmabili** in fase di definizione del Piano dettagliato delle attività, **relative ai soli servizi di manutenzione di cui al paragrafo 7.1, necessarie per il ripristino della normale funzionalità degli impianti;**
- **Attività straordinarie a richiesta** ovvero tutte le attività, **non programmabili** in fase di definizioni del Piano Dettagliato delle Attività, **svolte a seguito di specifica richiesta dell'Amministrazione Contraente o su segnalazione\proposta del Fornitore. Tali attività, per i servizi manutentivi, sono costituite da interventi volti all'adeguamento e/o alla modifica ed integrazione del sistema edificio-impianti.**

Le attività straordinarie devono essere gestite secondo il processo autorizzativo illustrato nel Capitolato.

Si precisa che le attività straordinarie possono essere erogate solo nel caso in cui il relativo servizio, che preveda attività ordinarie, sia stato attivato (fanno naturalmente eccezione alcuni servizi previsti nel Capitolato, cui si rimanda per maggiori dettagli).

Sono inoltre assimilabili alle attività straordinarie le prestazioni richieste nell'ambito dei servizi "Facchinaggio Interno", "Facchinaggio Esterno/Traslochi" nonché le attività di manutenzione per adeguamenti funzionali e/o per il ripristino della normale funzionalità degli impianti proposte dal Fornitore e rilevate in fase di sopralluogo iniziale.

**La durata prevista del contratto è pari a 6 (sei) anni.**

#### 3.4.2.2.2 Impianti di illuminazione pubblica e impianti semaforici

Il Capitolato prevede che l'affidatario (Società Andria Multiservice S.p.A.) esegua tutte le attività di gestione, conduzione e manutenzione degli impianti di Illuminazione Pubblica, nonché la gestione, conduzione e manutenzione degli impianti semaforici.

Il Servizio prevede, inoltre, la fornitura del vettore energetico elettrico (opzionale, ovvero servizi di supporto per l'individuazione del fornitore energetico), l'implementazione degli interventi di riqualificazione e di efficientamento energetico degli impianti.

In particolare Il Fornitore svolge i seguenti servizi:

1. **Servizio Luce "A"**, il servizio oggetto dell'appalto include le seguenti attività:
  - fornitura del vettore energetico elettrico per gli Impianti di Illuminazione Pubblica (opzionale, ovvero servizi di supporto per l'individuazione del fornitore energetico), nella quantità e con le caratteristiche richieste dall'Impianto stesso ed al Capitolato;
  - gestione, conduzione e manutenzione ordinaria e straordinaria degli Impianti di Illuminazione Pubblica e delle apparecchiature ad essi connesse;
2. **Servizio Semaforico "B"**, include le seguenti attività:
  - fornitura del vettore energetico elettrico per gli Impianti Semaforici (opzionale, ovvero servizi di supporto per l'individuazione del fornitore energetico), nella quantità e con le caratteristiche richieste dall'Impianto stesso ed al Capitolato;
  - gestione, conduzione e manutenzione ordinaria e straordinaria degli Impianti Semaforici e delle apparecchiature ad essi connesse;

**3. Servizio Energy Management “C”, include le seguenti attività:**

- realizzazione di interventi di riqualificazione energetica finalizzati al raggiungimento degli obiettivi proposti in sede di offerta tecnica;
- monitoraggio del miglioramento tecnologico intercorso sull'impianto di illuminazione pubblica mediante lo svolgimento delle attività di cui al Capitolato e finalizzate al raggiungimento dell'obiettivo di miglioramento tecnologico;
- Implementazione e successiva gestione e manutenzione di un Sistema di Monitoraggio dei Consumi e Controllo dei risparmi energetici;

**4. Altri Servizi “D”, includono i due seguenti sottoservizi:**

- **Servizio Smart City “D.1”**, prevede la realizzazione da parte dell’Affidatario di servizi “Smart” e la gestione degli stessi;
- Assistenza alla redazione e revisione dei **Piani Urbani del Traffico (PUT)** e dei **Piani Regolatori dell’Illuminazione Pubblica Comunale “D.2”**.

L’Affidatario, inoltre, compreso nel canone dei Servizi, deve garantire il Servizio di reperibilità e pronto intervento. I Servizi e le relative forniture dovranno essere erogati dall’Affidatario in modo da contenere il più possibile i costi a carico del Comune di Andria, e garantire:

- i Livelli dei Servizi attesi in termini di comfort (illuminamento), massima disponibilità ed efficienza degli impianti e sicurezza per le persone e le cose;
- gli obiettivi di risparmio energetico, attraverso la razionalizzazione e la riqualificazione del sistema impiantistico, e la diminuzione delle emissioni inquinanti e la conseguente riduzione dell’impatto ambientale;
- le economie derivanti dalla stipula di un singolo contratto a fronte dell’erogazione di una molteplicità di servizi (progettazione, finanziamento, installazione, etc.).

Tutti i Servizi sono remunerati attraverso il pagamento di un corrispettivo a canone e di un eventuale corrispettivo extra-canone.

I Servizi di Energy Management “C”, i Servizi “D” e i Servizi di Governo “E” sono compresi nel corrispettivo a canone.

**La durata prevista del contratto è pari a di 6 (sei) anni in caso di Contratto Standard o di 20 (venti) anni in caso di Contratto Esteso (con efficientamento energetico).**

**3.4.2.2.3 Strade**

Il capitolato prevede i seguenti servizi operativi di manutenzione ordinaria a canone:

- a) eliminazione delle buche sul piano viabile (rattoppo buche) delle strade asfaltate di competenza del Comune di Andria;
- b) Pulizia delle caditoie, griglie, bocche di lupo presenti lungo le strade di competenza del Comune di Andria;
- c) reperibilità del servizio di pronto intervento per la manutenzione del demanio comunale;
- d) manutenzione degli impianti di segnaletica verticale, toponomastica e rilevazione dello stato dell'arte per integrazioni di tabelle numeri civici;
- e) fornitura e posa in opera di segnaletica verticale e toponomastica (esecuzione Ordinanze);
- f) Esecuzione interventi di reperibilità sul demanio comunale.

**Attività di Controllo, monitoraggi, manutenzione programmata**

Per attività di controllo, monitoraggi e manutenzione programmata si intendono quelle attività che sono finalizzate al mantenimento ed alla conservazione del patrimonio stradale del Comune di Andria, del buono stato delle strade e quant’altro di pertinenza. Tutte le attività nel seguito elencate, saranno effettuate in conformità alle norme di legge applicabili e nel rispetto delle norme vigenti.

**STRADE** ( Fondazioni stradali, manto stradale, pavimentazioni strade e marciapiedi in materiale lapidei o in mattoni, cordoni in pietra o in cls. prefabbricato precompresso, caditoie, ecc.)

- **Esecuzione di sopralluoghi** su richiesta dell'Amministrazione per proporre soluzioni e problemi manutentivi;
- **Predisposizione di preventivi** su richiesta dell'Amministrazione conseguenti ai sopralluoghi di cui sopra;
- **Monitoraggio** dello stato delle strade che insistono sulle strade, da effettuarsi **ogni quattro mesi** prevedendo in caso di pericolo alla pubblica incolumità, l'immediata segnalazione all'Amministrazione ed eventuale intervento diretto in emergenza, previa approvazione del Dirigente del Settore;
- **Verifiche ed ispezioni periodiche a vista** , con individuazione dello stato di usura, di eventuali fenomeni di disgregazione, fessurazione, crepe, cavillature, avvallamenti, buche, distacchi, ecc;
- **Esecuzione di interventi programmati** sia a breve che a medio termine, conseguenti il monitoraggio di cui sopra, per rappezi di pavimentazione o chiusura di buche stradali, la messa in quota di tratti di pavimentazioni litiche, la sistemazione di marciapiedi sconnessi, la sigillatura di pavimentazioni litiche, l'espurgo di condotte e pozzetti stradali della rete di scolo delle acque meteoriche, il riallineamento in quota o la sostituzione di botole, pozzetti e saracinesche pericolosi per la circolazione, lo sfalcio delle banchine stradali e dei fossi, la manutenzione e/o sostituzione di archetti e paletti parapedonali;
- **Predisposizione** di piani di manutenzione straordinaria interessanti il rifacimento delle pavimentazioni delle strade;
- **Fornitura di tutti i dati** relativi al servizio nei tempi e nei modi in cui l'Amministrazione riterrà necessario.
- **Immediato intervento** per i ripristini che rientrano nel successivo punto.
- **Manutenzioni a guasto con interventi al bisogno e quotidiani**, da effettuarsi per buche e dissesti di pavimentazioni stradali.

Il Capitolato prevede, altresì, attività extra-canone a chiamata a misura.

**La durata prevista del contratto è pari a 3 (tre) anni.**

#### 3.4.2.2.4 Servizi di gestione e manutenzione di sistemi IP e PDL

##### **Servizio di gestione**

Il servizio di gestione è il servizio base che l'Amministrazione dovrà attivare per poter richiedere l'attivazione di qualsiasi altro servizio all'interno del medesimo ambito tecnologico, con i vincoli espressi nel capitolato.

Il servizio è previsto per gli ambiti tecnologici descritti nel seguito, e per tutti gli elementi/apparati/sistemi dell'Amministrazione in tale ambito.

Nel Capitolato sono descritte, per ciascun ambito tecnologico, le specifiche attività incluse nel servizio di gestione, volte a fornire il supporto tecnico necessario per mantenere operativa ed efficiente l'infrastruttura dell'Amministrazione, consentendo una corretta operatività delle rispettive componenti e prevenendone malfunzionamenti.

Rientra tra le attività di gestione, comune a tutti gli ambiti tecnologici, la **gestione e risoluzione dei "malfunzionamenti a livello di gestione"**.

Nel seguito del presente paragrafo si descriveranno, per ciascun ambito tecnologico, gli oggetti per i quali sono previsti i servizi in oggetto.

##### **Rete Locale**

Relativamente all'ambito delle reti locali, l'erogazione dei servizi oggetto del Contratto concerne tutti i componenti e sistemi facenti parte della rete locale LAN dell'Amministrazione. L'ambito del servizio include tutti gli apparati che - a partire dal router dell'operatore o dall'eventuale firewall -

contribuiscono al funzionamento del servizio di rete locale. È esclusa la connettività IP / dati oltre alla gestione di eventuali reti diverse (satellitari, ponti radio, ponti ottici).

Si elencano i seguenti sistemi connessi che, ove presenti, rientrano nell'ambito tecnologico in esame perché funzionali al servizio erogato della rete LAN:

- switch di centro stella, modulari o stand-alone, PoE e/o non PoE;
- switch e hub di piano, modulari o stand-alone, PoE e/o non PoE;
- sistemi modulari o stand-alone con funzionalità varie di networking (VPN, ...);
- access point, antenne Wi-Fi e sistemi wi-fi (controller,...);
- alimentatori o UPS, batterie e accumulatori;
- sistemi di monitoraggio della rete, wired o wireless.

Non rientra nell'ambito in esame l'impianto di cablaggio (cablaggio, componenti passive degli armadi, prese utente), anche se utilizzato dalla rete locale.

### **Sicurezza**

Relativamente all'ambito degli apparati di sicurezza, l'erogazione dei servizi oggetto della presente Convenzione concerne tutti i componenti e sistemi che - a partire dal router operatore - contribuiscono al funzionamento del servizio di sicurezza logica della rete dati.

Si elencano i seguenti sistemi che, ove presenti, rientrano nell'ambito tecnologico in esame:

- Firewall (incluse Management server e Console);
- Router\*;
- Load balancer\*;
- Sonde IDS ed IPS;
- Proxy/ALG;
- UTM;
- Sistemi Antivirus;
- Sistemi Antispam;
- Sistemi Anti-spyware;
- Sistemi Web filtering.

\*Router e load balancer, pur non essendo tipicamente apparati dedicati alla sicurezza, rientrano in questo ambito per omogeneità di corrispettivi previsti.

### **Postazioni di Lavoro**

Relativamente all'ambito delle postazioni di lavoro, l'erogazione dei servizi oggetto di contratto concerne tutti i componenti della postazione di lavoro standard.

Per Pdl si intende l'insieme delle apparecchiature costituenti la postazione di lavoro informatizzata costituita da Pc fisso (desktop) o portatile (laptop) più la funzione di stampa personale.

Si elencano i seguenti componenti che, ove presenti, rientrano nell'ambito tecnologico PdL in esame:

- PC desktop o laptop, comprensivo di dotazioni personali in termini di:
  - Cavetteria (di rete, di alimentazione, etc.);
  - Stampante personale;
  - Monitor, tastiera, mouse, docking station;
  - Sistema operativo Microsoft Windows;
  - Software di base;
  - Microsoft Office o Open Office.

Sono escluse dal perimetro della PdL le eventuali stampanti dipartimentali.

### **Server**

Relativamente all'ambito dei server, l'erogazione dei servizi oggetto di contratto concerne tutti i componenti e sistemi facenti parte di server, sia fisici che virtuali, dell'Amministrazione. I server per i quali l'Amministrazione intende richiedere servizi oggetto della presente Convenzione, dovranno essere

accessibili tramite la rete LAN della Amministrazione ed operanti esclusivamente con sistemi operativi server di tipo Windows e Linux.

Si elencano i seguenti sistemi che, ove presenti, rientrano nell'ambito tecnologico server in esame:

- server Tower (inclusi monitor, tastiera e mouse);
- server rackable Industry Standard 19";
- blade server;
- blade chassis;
- dispositivi di storage interni;
- firmware, BIOS;
- sistema operativo Windows, Unix e Linux;
- drivers;
- software di base;
- KVM switch/console.

Sono esclusi apparati e sistemi legati allo storage esterno, ai DB e il software applicativo.

**La durata prevista del contratto è pari a di 4 (quattro) anni.**

#### 3.4.2.2.5 Servizi di supporto per il potenziamento delle entrate del Comune di Andria

Il Capitolato prevede, l'affidamento dei servizi di supporto alla gestione, rendicontazione, accertamento e riscossione dei tributi minori/local tax e affissione manifesti del Comune di Andria. Prevede, altresì i medesimi servizi ai tributi di cui ai punti precedenti, nonché l'eventuale imposta di soggiorno ed i nuovi tributi locali eventualmente introdotti dalla legislazione in sostituzione di quelli precedenti.

L'Affidatario, altresì, dovrà effettuare all'agenzia delle entrate, alla Guardia di Finanza e all'Inps, prevista dall'art. 1 del D.L. 230/2005 e s.m.i., di soggetti per cui l'ente rilevi atti o negozi indicativi di evasione o elusione fiscale e contributiva.

A tal fine l'Affidatario dovrà collaborare nell'individuazione degli ambiti per i quali sussistono fondati elementi di evasione/elusione fiscale/contributiva mediante l'uso dei flussi informativi messi a disposizione dal Comune (quali, ad esempio, le banche dati ICI/IMU e TIA/TARES/TASI, l'anagrafe dei residenti e AIRE, dichiarazione dei redditi, utenze elettriche e gas, locazioni, catasto terreni e fabbricati, anagrafe imprese, ecc.).

L'affidatario dovrà controllare, attraverso le banche dati comunali o esterne a sua disposizione, tutte le fattispecie di evasione con una particolare attenzione a quelle che verranno eventualmente segnalate dall'Ente e dovrà eseguire tutte le elaborazioni/incrocio dati che l'Ente richiederà.

L'affidatario avrà ampia autonomia nell'organizzazione e nella gestione dell'attività di recupero dell'evasione erariale e contributiva.

Il Comune mantiene la titolarità, la direzione e il controllo di tutti i processi per cui sono richiesti i servizi di supporto di cui all'affidamento. Tutte le potestà pubblicistiche inerenti alla gestione e alla riscossione delle entrate di propria competenza restano in capo al Comune.

La riscossione di tutte le entrate innanzi indicate dovrà avvenire esclusivamente sui conti correnti appositamente predisposti ed intestati al Comune di Andria.

Servizi di supporto minimi da garantire.

I servizi di supporto, comuni a tutti i tributi oggetto del Capitolato, che dovranno essere garantiti dalla società in house, hanno per oggetto:

L'attività di incrocio delle posizioni anomale e di eventuali evasioni o elusioni di:

- a) soggetti passivi, denunce presentate, base imponibile, destinazione d'uso delle superfici, periodo di occupazione e o detenzione delle superfici, a tal fine incrociando tra loro le posizioni tributarie presenti nelle banche dati dei tributi oggetto del servizio in possesso dell'ente, anche mediante

processi di bonifica che incrocino le banche dati dei tributi con gli archivi disponibili (anagrafe, catasto, Siatel, ecc.);

- b) L'assistenza operativa agli uffici comunali nella fase di acquisizione dati, denunce e dichiarazioni inerenti i tributi oggetto del presente servizio, con relativo aggiornamento in tempo reale della banca dati tributaria e del fascicolo del contribuente;
- c) Stampa dei modelli di dichiarazioni, denunce, istanze e bollettini o altre forme di pagamento, da tenere a disposizione e distribuire ai contribuenti interessati, anche mediante acquisizione dei modelli già in uso presso l'Ente e, comunque, dello stesso visionati e approvati;
- d) Stampa, imbustamento e spedizione/notifica delle comunicazioni e/o degli avvisi di pagamento, solleciti, diffide e accertamenti, comprensivi di bollettini postali o altri modelli di pagamento e delle comunicazioni ai contribuenti che l'Ente riterrà opportuno allegare;
- e) La registrazione di ogni singolo pagamento effettuato, con relativo aggiornamento in tempo reale della banca dati tributaria e del fascicolo del contribuente;
- f) La registrazione di ogni denuncia, richiesta e variazione presentate dal contribuente, con relativo aggiornamento in tempo reale della banca dati tributaria e del fascicolo del contribuente; in tal senso deve essere eseguita immediatamente l'operazione informatica per l'imputazione dei dati nel software e dovrà essere rilasciata contribuente, a stampa, apposita ricevuta dell'adempimento tributario eventuali bollettini o altri modelli di pagamento;
- g) La gestione di tutta l'attività di front-office propedeutica allo svolgimento del servizio, compresa l'attività di informazioni ai contribuenti, sia allo sportello che telefonica, fornendo ai contribuenti tutte le informazioni utili sia al pagamento dei tributi che all'ottenimento da parte degli uffici comunali competenti di autorizzazioni e concessioni connesse ai tributi oggetto del servizio; in tal senso la Società Andria Multiservice S.p.A. dovrà sempre tenere in vista nei locali comunali e mettere a disposizione dei contribuenti tutti i regolamenti comunali aggiornati e i modelli e formulari correlati ai tributi oggetto del servizio;
- h) La predisposizione dell'istruttoria delle pratiche di rimborso, sgravio, rateizzazione;
- i) La stampa e registrazione dei provvedimenti di rigetto, annullamento, discarico, sospensione, dilazione, rateizzazione emessi dall'Ente, con relativo aggiornamento in tempo reale della banca dati tributaria del fascicolo del contribuente;
- j) La ricezione delle richieste di affissione tramite la compilazione del registro cronologico delle affissioni in ordine di arrivo, la predisposizione dei bollettini di pagamento precompilati per consentire al richiedente il pagamento dei relativi diritti;
- k) Coordinamento con il SUAP per rilascio delle autorizzazioni soggette a imposizione/tassazione, compresa l'attività di sopralluoghi;
- l) Coordinamento con la polizia locale per l'intensificazione del controllo sul territorio (occupazioni di suolo pubblico e gestione degli impianti pubblicitari) e, più in generale, della lotta all'abusivismo;
- m) Lotta all'evasione ed delusione fiscale attraverso l'incrocio delle banche dati afferenti ad altri tributi comunali;
- n) La materiale affissione e deaffissione dei manifesti e la segnalazione degli eventuali interventi di manutenzione ordinaria e straordinaria da effettuarsi sugli impianti affissionistici di proprietà del Comune di Andria;
- o) Il supporto alla riscossione della TOSAP e della TARI giornaliera dovuta dagli occupanti del mercato settimanale e delle occupazioni ricorrenti in genere, consistente nella rilevazione delle presenze e consegna dei bollettini precompilati o quant'altro necessario per il pagamento della relativa tassa;
- p) La predisposizione delle liste di carico per la riscossione coattiva, nel rispetto dei termini di legge;
- q) La stampa degli avvisi di accertamento e/o ingiunzioni fiscali pronti per l'approvazione e firma del Funzionario Responsabile dell'Ufficio Tributi del Comune di Andria;

- r) Il supporto al contenzioso, in ogni ordine grado, in relazione alle entrate comunali oggetto del Capitolato, predisposizione delle memorie, delle controdeduzioni e di ogni altro documento, prestazione e informazione necessaria per una pronta ed efficace difesa dell'Ente in giudizio, rivenienti da ogni atto emesso dall'Ente; la costituzione giudizio e a cura dell'Ente;
- s) Il supporto alla formazione dei provvedimenti relativi all'attività di riscossione coattiva ai sensi del R.D. n. 639/1910 e del Titolo II del D.P.R. n. 602/1973;
- t) Con riferimento alla tassa di occupazione spazi ed aree pubbliche (TOSAP), oltre ai servizi di supporto minimi elencati ai punti precedenti, l'Affidatario dovrà implementare, a proprie cure, in modo continuo e corretto la banca dati comunale incrociandola con i dati in possesso degli uffici comunali (es. SUAP e Polizia Locale).

Il Comune di Andria mantiene la titolarità, la direzione e il controllo di tutti i processi per cui sono richiesti i servizi di supporto di cui al presente affidamento, è altresì titolare del processo di programmazione dell'attività di accertamento e di recupero dell'evasione dei tributi oggetto dell'affidamento.

Tutte le potestà pubblicistiche inerenti la gestione e la riscossione delle entrate di propria competenza restano in capo al Comune. La Società in house è tenuta ad eseguire tutte le variazioni al servizio di carattere non sostanziale ritenute opportune dal Comune.

**La durata prevista del contratto è pari a di 3 (tre) anni.**

### **3.4.3 Il Valore della Produzione**

Nei precedenti paragrafi è stato analizzato e descritto l'andamento dell'esercizio societario nel triennio 2017-2019.

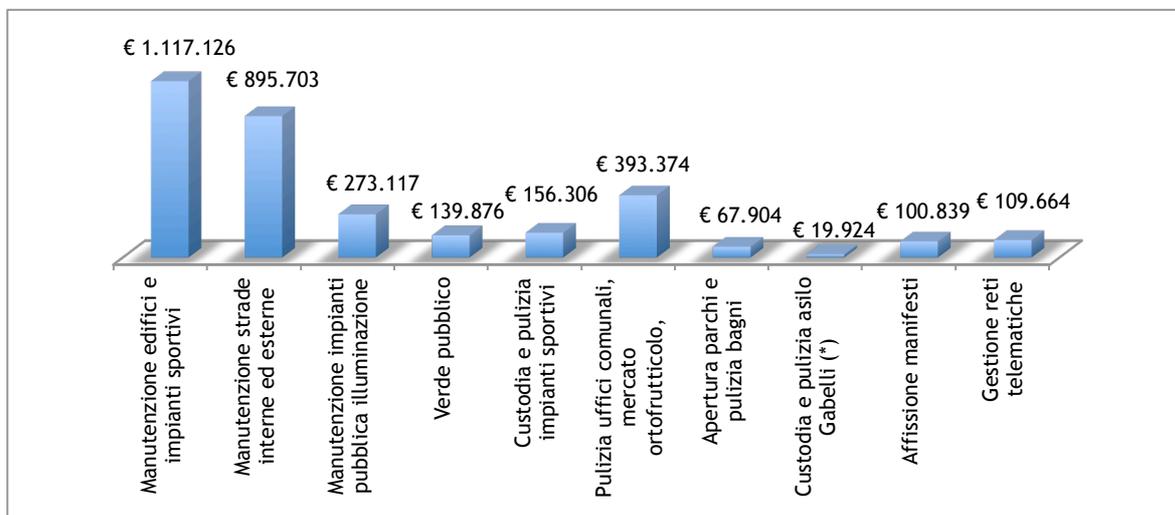
Dal seguente grafico è possibile osservare l'andamento del valore della Produzione nel periodo di riferimento, 2016-2020, sebbene l'esercizio 2020 non si sia ancora concluso:



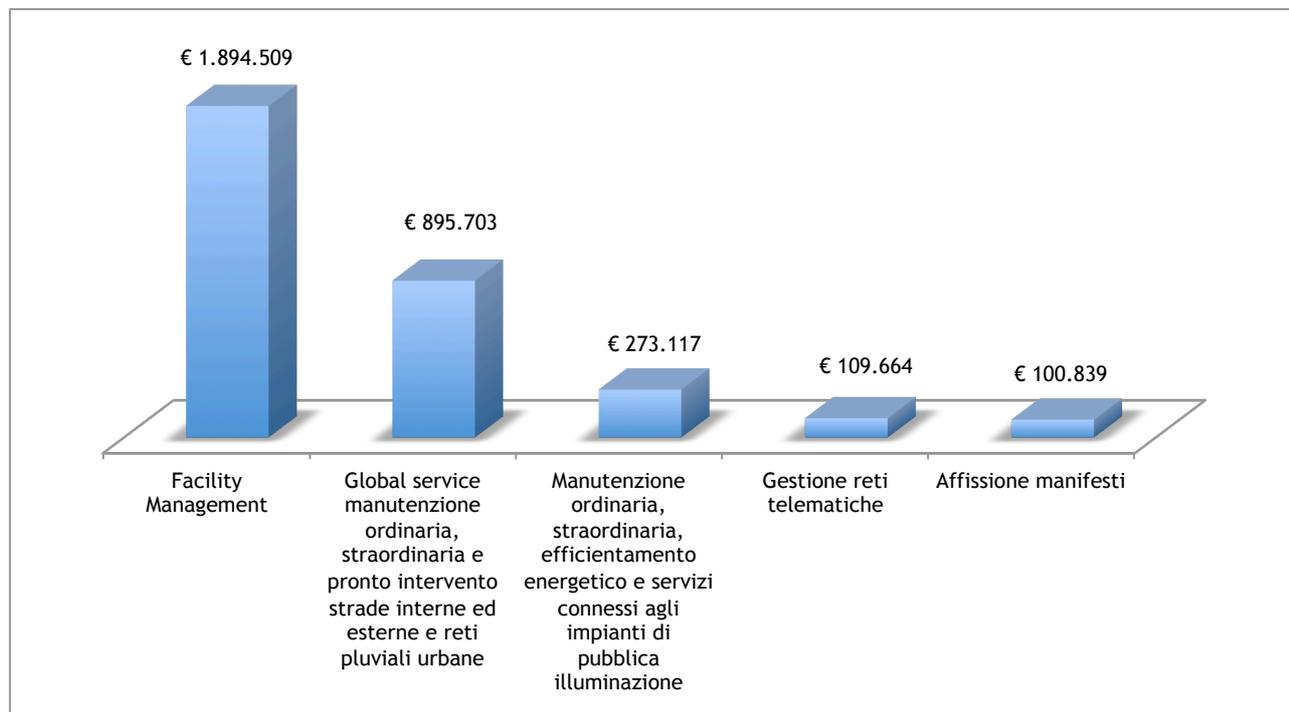
Come esposto nei precedenti paragrafi, la riduzione dei canoni dei servizi affidati alla Società Andria Multiservice S.p.A., si è manifestata a partire dal 2018, sebbene il valore della produzione sia rimasto pressochè costante rispetto agli anni precedenti, in quanto si sono avute maggiori entrate sotto la voce Materiali e Reperibilità.

**Nel biennio 2019-2020, la riduzione del valore della produzione, rispetto alla media del triennio precedente, ammonta a circa € 1.350.000 al netto dell'IVA, a fronte della quale sono state ridotte le prestazioni erogate dalla Società in favore del Comune di Andria.**

Si considera prudenzialmente che, con riferimento ai servizi attualmente espletati dalla Società Andria Multiservice S.p.A. e per il periodo di riferimento del presente Piano Industriale, il Comune di Andria confermi per gli anni successivi al 2020, gli importi per gli affidamenti già deliberati nel corrente anno 2020. Di seguito si riporta il dettaglio dei servizi prestati e dei relativi ricavi:



Nella grafico seguente si riportano i valori della produzione dei servizi aggregati sulla base della riorganizzazione dei medesimi servizi, prevista nel presente Piano Industriale, descritta nel precedente paragrafo:



I valori esposti nei grafici sono tutti comprensivi di IVA.

Per una migliore esposizione del Valore della Produzione, di seguito si riporta la tabella riepilogativa:

DESCRIZIONE	IMPONIBILE ANNUALE	IVA	IMPORTO COMPLESSIVO ANNUO
1 Facility Management	€ 1.552.877	€ 341.633	€ 1.894.509

	DESCRIZIONE	IMPONIBILE	IVA	IMPORTO
2	Global service manutenzione ordinaria, straordinaria e pronto intervento strade interne ed esterne e reti pluviali urbane	€ 734.183	€ 161.520	€ 895.703
3	Manutenzione ordinaria, straordinaria, efficientamento energetico e servizi connessi agli impianti di pubblica illuminazione	€ 223.867	€ 49.251	€ 273.117
5	Gestione reti telematiche	€ 89.889	€ 19.775	€ 109.664
4	Affissione manifesti	€ 82.655	€ 18.184	€ 100.839
	<b>TOTALE</b>	<b>€ 2.683.469</b>	<b>€ 590.363</b>	<b>€ 3.273.832</b>

Nel presente Piano Industriale si prevede cautelativamente, quindi, che l'importo complessivo dei servizi descritti nei precedenti paragrafi, comprendendo sia quelli a canone, che quelli extra-canone, rimanga invariato negli anni 2021-2026 rispetto all'importo complessivo, pari a € 3.234.095 comprensivo di IVA.

Occorre precisare che, l'ampliamento dell'oggetto sociale e la riorganizzazione aziendale operata con l'approvazione del presente Piano Industriale, offre la possibilità al Comune di Andria di affidare alla Società Andria Multiservice S.p.A. in house, ulteriori servizi, già ricompresi nei capitoli tecnici allegati al presente piano, alcuni di questi, attualmente appaltati a fornitori terzi.

Tra i servizi che il Comune di Andria potrà affidare direttamente alla propria società partecipata, si evidenziano quelli oggetto di imminente scadenza contrattuale:

1. servizi di manutenzione impianti termici e di climatizzazione, il cui contratto con il fornitore terzo si concluderà nel settembre 2021;
2. servizi relativi alla manutenzione straordinaria degli immobili comunali;
3. servizi relativi alla manutenzione straordinaria delle strade e delle reti di fogna bianca urbana;
4. servizi di manutenzione straordinaria ed efficientamento energetico degli immobili comunali e degli impianti di illuminazione pubblica.

Si rappresenta, altresì, che con l'ampliamento dell'oggetto sociale, con la riorganizzazione societaria e con l'approvazione del presente piano industriale, una congrua parte della riduzione del valore dei servizi ridotto dal 2018 ad oggi per effetto del piano di riequilibrio del Comune di Andria, potrà essere sostituita da servizi eseguiti nei confronti di committenti terzi, diversi dal Comune di Andria (Socio Unico).

Tale possibilità, prevista nelle Linee Guida, sarà offerta dallo Statuto societario, in ragione della vigente normativa sulle società in house, secondo la quale le predette società possono svolgere attività nei confronti di soggetti pubblici e privati diversi dall'Ente controllante in misura massima del 20%. Quindi, la Società potrà operare per committenti diversi dal Socio Unico sino alla concorrenza di circa € 530.000.

Si ipotizza, cautelativamente, che l'arco temporale necessario per reperire nuovi clienti, tra i quali altri enti pubblici, può stimarsi in 9 mesi dall'approvazione del presente Piano. Entro tale periodo, si rende necessario che Comune di Andria affidi nuovi servizi alla propria partecipata, al fine di consolidare e ampliare l'offerta di servizi forniti dalla Andria Multiservice S.p.A., da mettere a disposizione di nuovi clienti, anche attraverso convenzioni e accordi da stipularsi tra Enti Pubblici terzi e il Comune di Andria.

Poiché, allo stato, non è possibile definire con precisione il valore degli ulteriori servizi aggiuntivi che il Comune di Andria affiderà alla Società Andria Multiservice S.p.A., si ritiene che il presente piano debba prevedere realisticamente, che il valore della produzione per servizi aggiuntivi affidati dal Comune di Andria alla propria società *in house providing*, abbia un incremento annuo a partire dal 2021 almeno pari al 10% del valore dei servizi affidati nell'anno 2020, nell'anno 2022 subisca un incremento del 50% in più rispetto all'incremento dell'anno precedente, e negli anni successivi si stabilizzi con un incremento del 15% annuo, sempre rispetto all'importo dell'anno precedente (per servizi aggiuntivi):

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Servizi aggiuntivi</b>	€ 268.347	€ 402.520	€ 462.898	€ 532.333	€ 612.183	€ 704.011

Gli importi per servizi aggiuntivi rappresentati nella tabella precedente sono stati determinati prudenzialmente, tenendo, altresì, conto del valore massimo dei servizi che la Società può acquisire da clienti diversi dal Socio Unico.

Le ipotesi sin qui esposte sono state confrontate con i dati storici e, per effetto della riduzione dell'importo dei servizi richiesti dal Comune di Andria alla Società Andria Multiservice S.p.A., sono stati, quindi, proposti elementi a sostegno della loro credibilità.

Inoltre, si ritiene che tali ipotesi prudenziale siano, altresì, sostenibili, sia in ragione della volontà manifestata dal Socio Unico nelle Linee Guida per il Piano Industriale 2020-2022, sia in ragione della crescita in termini gestionali, organizzativi e operativi che la Andria Multiservice raggiungerà per effetto dell'approvazione del presente piano industriale e degli strumenti attuativi, rappresentati dai capitoli tecnici allegati al presente piano industriale.

### 3.4.4 I costi

Come descritto in precedenza, il piano industriale può ritenersi **Attendibile** se formulato sulla base di ipotesi realistiche e giustificabili e riporta risultati attesi ragionevolmente conseguibili.

In particolare, anche nel caso della valutazione previsionale dei costi, le ipotesi esposte nella seguente tabella sono state confrontate con i dati storici: la stima dei costi è prudenziale e credibile. I dati previsionali hanno, quindi, un'elevata probabilità di manifestarsi realmente:

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Costi diretti:</b>							
Materiali e magazzino	215.029	231.628	242.988	249.026	253.969	253.954	263.137
Costo del personale operativo	1.825.726	1.600.239	1.600.239	1.600.239	1.600.239	1.600.239	1.600.239
Lavorazione di terzi per ns. conto	20.000	22.000	24.200	26.620	29.282	32.210	35.431
Smaltimento rifiuti	11.299	12.542	13.921	15.453	17.153	19.039	21.134
Vestiaro, antinfortunistico, sicurezza lavoro	6.400	6.400	6.400	6.400	6.400	6.400	6.400
Costo del personale tecnici/sorveglianti	391.131	371.614	371.614	371.614	371.614	371.614	371.614
Manutenzione automezzi	35.771	35.771	35.771	35.771	35.771	35.771	35.771
Ammortamenti diretti	19.507	14.450	11.048	9.709	9.057	9.008	9.008
<b>Totale</b>	<b>2.524.863</b>	<b>2.294.644</b>	<b>2.306.182</b>	<b>2.314.832</b>	<b>2.323.485</b>	<b>2.328.236</b>	<b>2.342.734</b>
<b>Costi di struttura:</b>							
Spese generali di struttura	95.843	100.875	100.875	100.875	100.875	100.875	100.875
Costo del personale amministrativo	130.910	124.405	124.405	124.405	124.405	124.405	124.405
Utenze energetiche, acqua e telefoniche	15.915	15.915	15.915	15.915	15.915	15.915	15.915
Costi sedi amministrativa e operativa	39.857	39.857	39.857	39.857	39.857	39.857	39.857
Ammortamenti struttura							
<b>Totale</b>	<b>282.525</b>	<b>281.052</b>	<b>281.052</b>	<b>281.052</b>	<b>281.052</b>	<b>281.052</b>	<b>281.052</b>
<b>Costi governance aziendale:</b>							
Organo sociale	28.005	28.005	28.005	28.005	28.005	28.005	28.005
Organi di vigilanza e controllo	40.075	50.075	50.075	50.075	50.075	50.075	50.075
Compenso sindaci e società di revisione	37.127	37.127	37.127	37.127	37.127	37.127	37.127
Contributo integrativo professionale	2.948	2.948	2.948	2.948	2.948	2.948	2.948
Responsabile trasparenza, OdV e GDPR		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Direttore Generale	45.833	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Consulenze legali/fiscali/paghe	55.653	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000	63.000
Spese legali	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Compensi professionali attinenti attività	21.653	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Tenuta paghe, contabilità. Dichiarazioni lavoratori autonomi	24.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000	33.000
Oneri bancari	2.017	2.017	2.017	2.017	2.017	2.017	2.017
<b>Totale</b>	<b>171.583</b>	<b>243.097</b>	<b>243.097</b>	<b>243.097</b>	<b>243.097</b>	<b>243.097</b>	<b>243.097</b>
<b>TOTALE COSTI</b>	<b>2.978.971</b>	<b>2.818.792</b>	<b>2.830.330</b>	<b>2.838.981</b>	<b>2.847.634</b>	<b>2.852.385</b>	<b>2.866.883</b>

Come si può osservare dalla predetta tabella e dai dati esposti nella parte numerica del presente Piano Industriale, sarà necessario provvedere al nuovo dimensionamento dei servizi richiesti dal Comune di Andria, ridotti di circa € 1.350.000,00, soprattutto con riferimento al costo del personale. Quest'ultimo dovrà necessariamente subire una contrazione di circa € 200.000,00 rispetto al costo del 2020, in considerazione del minore fabbisogno di prestazioni per servizi. Tale esigenza è oltremodo indispensabile sia per garantire gli attuali livelli occupazionali, sia per garantire la continuità aziendale.

Sempre con riferimento al personale occorre precisare che dalla verifica dei benchmark, costituiti dai dati di bilancio afferenti all'esercizio 2018 di società a partecipazione pubblica che svolgono servizi simili a quelli della Società Andria Multiservice S.p.A. operanti nella Regione Puglia, il rapporto tra il costo del personale e il valore della produzione si attesta su una media di circa il 65%; tale valore è molto lontano da quello che caratterizza la Società Andria Multiservice S.p.A., attestantesi nel 2020 a circa il 90,5%. Il presente Piano Industriale prevede che si raggiunga il target del 65% soltanto nel 2026. Nei successivi paragrafi, sono trattate le azioni necessarie per consentire il raggiungimento del predetto obiettivo di riduzione del costo del personale, al fine di garantire la doppia necessità dettata dal mantenimento degli attuali livelli occupazionali e dal mantenimento della continuità aziendale. Nel bilancio previsionale è stato considerato che il costo del personale, attraverso le azioni previste nel successivo paragrafo 3.5.2., si mantenga costante dal 2021 al 2026. Chiaramente tale ipotesi contempera anche la rivalutazione dell'incremento TFR pari al 2% annuo. Occorre, infine, precisare che la valutazione previsionale dei costi del personale non tiene conto dei collocamenti a riposo che, ragionevolmente, si verificheranno nei prossimi anni (probabilmente già a partire dal 2021) in quanto non vi sono dati disponibili.

La nuova organizzazione dei servizi e gli strumenti previsti nel presente Piano Industriale, come descritto nel seguito, permetteranno, altresì, di ottimizzare e ridurre i costi aziendali.

### **3.4.5 Gli Investimenti**

Le macchine e le attrezzature di cui attualmente dispone la Società sono obsolete e per lo più ammortizzate, e come si evince dal prospetto dei costi, necessitano di costi di manutenzione non trascurabili.

Si rende, quindi, indispensabile prevedere, quanto prima, degli investimenti con lo scopo di creare valore per l'azienda, le cui ricadute avranno effetti sia in termini di minori costi di manutenzione, sia di minori consumi di carburanti, aspetto non trascurabile con riferimento alle questioni ambientali.

Gli investimenti prioritari dovranno privilegiare quelle dotazioni, che rendono più efficienti determinate lavorazioni (quindi, interventi più efficaci).

Nel dettaglio, di seguito vengono indicati gli automezzi e le attrezzature da acquistare la cui stima dell'investimento complessivo è riportata nel seguente paragrafo 3.4.5.2., distinti per settori di intervento, onde rendere più efficiente il parco mezzi/attrezzi aziendali.

#### **A) MANUTENZIONE EDIFICI**

- 1) n.1 furgone cabinato (sostituisce AC104LX);
- 2) n.1 Daily ribaltabile con gru (sostituisce CB 180723);
- 3) n.1 Daily ribaltabile con gru (sostituisce DJ 558 CM);
- 4) n.1 ragno elevatore;
- 5) n.1 trabattello;

#### **B) MANUTENZIONE STRADE**

- 1) n.1 autocarro ribaltabile per trasporto materiali (integra BS 323 HC);
- 2) n.1 escavatore ql. 15, trasportabile;
- 3) n.1 carrellone per trasporto mezzi;
- 4) n. 3 gruppi elettrogeni (4 kw silenziati);
- 5) n. 3 martelli demolitori;
- 6) n. 1 sega ad acqua;
- 7) n. 1 vibrocostipatore verticale;

#### **C) MANUTENZIONE VERDE**

- 1) n.1 ragno elevatore (vedi manutenzione edifici);
- 2) n.1 trattorino con trincia;
- 3) n.1 motosega telescopica;

#### D) MANUTENZIONE PUBBLICA ILLUMINAZIONE

- 1) n.3 scale;
- 2) strumentazione varia (avvitatori, etc.);

#### E) PULIZIA UFFICI/IMPIANTI SPORTIVI

- 1) n. 3 lavasciuga (Palazzo di Città, Largo Grotte, Uff. Tributi)
- 2) n. 3 lavasciuga (Poliv. Querce, via La Specchia, S. Angelo dei Ricchi);

##### 3.4.5.1 Software di gestione dei Servizi di Governo

Prioritario su tutti, è la dotazione della piattaforma informatica per la gestione dei Servizi di Governo. Il mercato offre diverse soluzioni sia cloud, sia on-premise.

L'urgenza di dotarsi di tale strumento operativo, deriva dalla necessità di promuovere il miglioramento della produttività, l'ottimizzazione dei costi operativi, il controllo di gestione, le analisi di benchmark e il controllo del rischio all'interno del portafoglio servizi che la Società Andria Multiservice S.p.A. ha in gestione.

Le ulteriori ragioni che impongono tale svolta tecnologica e organizzativa aziendale, sono di seguito, brevemente, descritte:

- la piattaforma, prevista nei Capitolati Tecnici, è indispensabile per acquisire anche nuove commesse da clienti diversi dal Comune di Andria;
- **semplifica la gestione del rapporto contrattuale** con i propri fornitori o clienti, consentendo di tenere monitorata l'attività svolta e conferendo estrema trasparenza al rapporto cliente-fornitore;
- in ambiti complessi, si rendono pertanto necessari solidi processi di **compliance** e di **governance**;
- consente di conoscere la consistenza del patrimonio immobiliare, di creare e gestire le informazioni anagrafiche e tecniche per ogni singolo asset gestito nel rispetto della propria destinazione d'uso e delle normative vigenti;
- contribuisce ad **incrementare l'efficienza aziendale**, e il vantaggio competitivo del cliente e la sua crescita;
- nella gestione dei dati e delle informazioni riguardanti un ampio portafoglio immobiliare si rende necessaria una **singola piattaforma globale**. Consente l'archiviazione, classificazione e protocollazione di documenti e file esterni. E' in grado di gestire anche tutte le cartografie delle strutture immobiliari e la documentazione collegata, acquisendo direttamente dal CAD tutte le informazioni tecniche;
- l'attenzione all'end user e agli stakeholder del cliente chiede di facilitare la **customer experiences** attraverso processi standardizzati e un chiaro reporting. Lo strumento di report e analisi, permette all'utente di monitorare in tempo reale l'andamento delle varie attività di gestione del patrimonio tecnologico e di poter analizzare i risultati ottenuti per il raggiungimento di obiettivi quantitativi e qualitativi condivisi;
- il sistema deve consentire la possibilità di futuri upgrade;
- in un contesto di globalizzazione e eccellenza, si rende necessario implementare delle **leading practices** nella gestione delle attività e degli asset. È in grado di tracciare la "storia manutentiva" del patrimonio gestito e di pianificare gli interventi futuri su impianti tecnologici, edifici e strutture, verde e strade, mantenendo gli asset in perfetta operatività, sicuri e affidabili;
- l'attenzione al cost control e la riduzione delle risorse disponibili, portano al bisogno di migliorare la capacità di **benchmark** e di **cost predictability**. Copre funzionalmente tutto il **flusso della supply chain**, consentendo all'utente di creare le richieste di acquisto di materiali e prestazioni e di gestire il magazzino ricambi e consumabili anche attraverso sistemi automatici per il carico e scarico di magazzino;

- l'attenzione alla performance, la ricerca dell'eccellenza da una parte, e il contenimento dei costi dall'altra, hanno portato al bisogno di reporting e metriche che ne consentano il monitoraggio e la tracciabilità in un'ottica di ottimizzazione nell'utilizzo delle risorse.

I processi standard chiave che la piattaforma deve supportare, sono di seguito elencati:

- apertura della service request via web o telefono;
- processo di valutazione se la richiesta è "in scope" o "out of scope";
- creazione Work Order (WO);
- tracciabilità del progresso del WO;
- erogazione della planned Preventative Maintenance (PM);
- tracciabilità del progress e completamento della PM;
- richiesta e gestione flusso approvazione per Purchase Request (PR);
- richiesta, gestione flusso approvazione, creazione e invio Purchase Order (PO) al fornitore;
- gestione dei costi;
- garanzia di "ricezione" dei beni e dei servizi richiesti;
- processo di gestione delle fatture e dei pagamenti verso i fornitori;
- registrazione e tracciabilità presenze risorse;
- fatturazione verso il cliente;
- report finanziari e altra reportistica mensile e periodica;
- supporto alla mobility.

I benefici derivanti dalla implementazione della piattaforma sono:

- consentire di ottimizzare i costi di manutenzione e dei servizi, migliorando i processi e riducendo i rischi;
- è possibile costruire un asset inventory, dettagliando la valutazione delle condizioni di mantenimento e le criticità;
- è possibile migliorare la pianificazione delle attività manutentive e consentire ai maintenance manager di ridurre il tempo medio speso per attività di manutenzione generica, potendo monitorare gli interventi, valutare l'intervallo medio tra due attività di manutenzione consecutivi su componenti critici e individuare le principali cause di guasto;
- attraverso il miglioramento dei processi è possibile incrementare la quantità di attività pianificate per incrementare la produttività e l'efficienza dello staff tecnico, questo anche grazie alle mobile device che consentono una gestione dei WO paperless;
- l'ottimizzazione dei piani di manutenzione e dei job plan, che recepiscono gli standard best in class e le best practice di settore, consente un incremento dell'affidabilità degli asset gestiti;
- i tecnici possono parlare lo stesso "linguaggio" e possono avere a propria disposizione strumenti best in class per la diagnostica, l'analisi del tasso di guasto e per ridurre il tempo necessario per mantenere e riparare l'apparecchiatura;
- asset inventory dettagliato, conoscenza approfondita della life cycle degli impianti, analisi dell'efficienza e del tasso di guasto portano ad un miglioramento dei processi di capital expenditure budgeting, aiutando il cliente a creare efficaci business case per la sostituzione di asset vetusti e con alti costi di manutenzione consentendogli di definire una prioritizzazione dei limitati budget oggi a disposizione per gli investimenti;
- ottimizzare la tipologia, la durata/frequenza degli interventi manutentivi per conservare o estendere la vita utile degli asset;
- miglioramento della pianificazione strategica sul portafoglio immobiliare e sugli asset;
- compliance con le normative di salute e sicurezza vigenti e allineamento con le strategie di salute e sicurezza adottate dal cliente;
- appropriata allocazione delle risorse verso attività critiche;

- supporto alla “sostenibilità” della Mobile Workforce;
- attivazione di processi di ordine/fatturazione elettronica verso/dai fornitori riducendo i tempi di transazione.

Attraverso tale piattaforma è, quindi, possibile avere un’accurata conoscenza e gestione delle informazioni e dei dati relativi al portafoglio immobiliare affidato, consistency e controllo nell’erogazione dei servizi attraverso processi consolidati, standard reporting che consentono analisi, pianificazioni finanziarie e smart decision-making.

#### **3.4.5.2 Stima degli Investimenti**

Secondo quanto rilevabile dai dati esposti nella parte tabellare del Piano Industriale, nell’anno 2021, sebbene in utile, cautelativamente, non si ritiene opportuno esporre la Società ad investimenti con lo scopo di creare valore per l’azienda. Gli stessi potranno essere previsti a partire dal 2022, anno di regime per la Società. Le simulazioni effettuate, hanno confermato, quindi, che a regime, dal 2022 in avanti, si potranno prevedere investimenti, anche nell’ordine di € 400.000,00, stimati per gli acquisti elencati nel precedente paragrafo. La programmazione dei predetti investimenti dovrà essere avviata entro il secondo trimestre del 2021, in funzione dei risultati trimestrali raggiunti dalla società.

Nel 2021 si potranno prevedere delle soluzioni a canone, sia avviare il rinnovo del parco attrezzature e mezzi della Società, sia per dotarsi della indispensabile piattaforma informatica per la gestione dei Servizi di Governo. Difatti, l’ottimizzazione dei costi prevista nel presente Piano è tale da permettere tale modalità. Si consideri, tra l’altro, che il totale di carburanti e lubrificanti, manutenzione automezzi e assicurazioni, ammonta a circa € 90.000,00.

## 3.5 Le azioni di piano prioritarie e le relative tempistiche

Con l'approvazione del presente Piano Industriale, occorrerà procedere, nell'immediatezza, all'avvio delle seguenti azioni, da concludersi entro i tempi indicati nel relativo paragrafo.

**La conclusione positiva delle seguenti azioni è fondamentale per la sostenibilità del presente Piano Industriale, in assenza delle quali viene minata la continuità aziendale.**

### 3.5.1 *Adeguamento Statuto Societario: il nuovo oggetto sociale*

Di seguito viene riportato il nuovo oggetto sociale (come previsto dalla Linee Guida), sostitutivo dell'attuale, la cui approvazione è necessaria per rendere sostenibile il presente Piano Industriale:

1. Servizi di gestione, manutenzione singola e/o integrata di facility management per edifici pubblici e/o privati, per impianti sportivi e di centri e/o impianti per la custodia di animali domestici, centri raccolta rifiuti differenziati;
2. Progettazione, installazione, trasformazione, ampliamento, manutenzione ordinaria e straordinaria dei seguenti impianti relativi agli edifici pubblici e/o privati e agli impianti sportivi:
  - a) impianti di produzione, di trasporto, di distribuzione e di utilizzazione dell'energia elettrica all'interno degli edifici a partire dal "punto di consegna dell'energia fornita all'ente distributore;
  - b) impianti radiotelevisivi ed elettronici in genere, antenne ed impianti di protezione da scariche atmosferiche, impianti rilevazione incendi, impianti antintrusione, impianti televisivi a circuito chiuso;
  - c) impianti di riscaldamento e climatizzazione azionati da fluido liquido, aeriforme, gassoso;
  - d) impianti idrosanitari nonché quelli di trasporto, di trattamento, di uso, di accumulo e di consumo acqua all'interno degli edifici a partire dal punto di consegna dell'acqua fornita dall'ente distributore;
  - e) impianti antincendio;
  - f) reti telefoniche, acustiche/diffusione sonora e trasmissione dati;
  - g) sistemi IP e PDL;
  - h) impianti per la sicurezza, il controllo accessi e il videocontrollo;
  - i) impianti per il trasporto e l'utilizzazione del gas allo stato liquido o aeriforme a partire dal punto di consegna del combustibile gassoso;
  - j) impianti di sollevamento di persone o cose per mezzo di ascensori, montacarichi, di scale mobili o simili;
3. minuto mantenimento edile e manutenzione ordinaria e straordinaria per edifici pubblici e/o privati, per impianti sportivi e di centri e/o impianti per la custodia di animali domestici, manutenzione ordinaria e straordinaria di edifici commerciali e/o ad uso industriale o artigianale;
4. servizi e interventi energetici integrati finalizzati anche al risparmio energetico negli edifici pubblici e/o privati, negli impianti sportivi e nei centri e/o impianti per la custodia di animali domestici, anche in finanza di progetto;
5. servizi connessi all'attività di controllo e verifica degli impianti termici previsti dalla L. 10/91 e s.m.i. e della normativa vigente e controllo di impianti elettrici, di distribuzione del gas e dell'acqua ai sensi di leggi e norme tecniche vigenti anche in global service;
6. servizi di gestione calore, (fornitura di combustibile, gestione dell'impianto, manutenzione ordinaria e straordinaria con conseguente assunzione di "terzo responsabile ai sensi della L. 10/91" e s.m.i.);
7. distribuzione e vendita di energia elettrica e gas metano; servizi di supporto per la lettura di contatori di acqua, gas ed energia elettrica;

8. servizi di pulizia, custodia e apertura e chiusura di edifici pubblici (scuole, uffici comunali, sedi giudiziarie, impianti sportivi, musei, eccetera) e/o privati, per impianti sportivi e di centri e/o impianti per la custodia di animali domestici e/o , centri raccolta rifiuti differenziati ;
9. gestione del servizio di corrispondenza postale e centralino telefonico per committenze pubbliche, bidellaggio in istituzioni scolastiche pubbliche;
10. servizi integrati di programmazione, gestione, amministrazione e manutenzione ordinaria e straordinaria di immobili, loro componenti, e di patrimoni immobiliari; gestione di servizi integrati relativi a patrimoni immobiliari consistente anche nelle attività di gestione condominiale, riscossione affitti, gestione amministrativa e contrattuale, ricognizione e censimenti.
11. servizi di riordino, gestione e movimentazione informatizzata di archivi;
12. servizi di pulizia e gestione integrale dei parchi e verde pubblico e privato;
13. servizi di global service, manutenzione ordinaria e straordinaria, pronto intervento per le strade, cunette, piazze, arredo urbano, segnaletica orizzontale e verticale e reti pluviali urbane (caditoie, pozzetti, reti di fognatura pluviale, eccetera);
14. servizi di manutenzione e gestione delle reti di illuminazione e dei semafori e loro efficientamento energetico, anche con la finanza di progetto;
15. servizi di sicurezza e videocontrollo del territorio e manutenzione ordinaria, straordinaria e gestione di reti wi-fi e trasmissione dati;
16. servizi ad alto contenuto tecnologico e definibili come servizi di “smart cities” anche operando in collaborazione con altre aziende, per lo sviluppo di tali attività;
17. servizi di promozione turistica del territorio e di marketing territoriale attraverso la gestione di siti di importanza artistica, naturalistica, storica e paesaggistica;
18. servizi di governo per la gestione integrata dei servizi operativi erogati;
19. progettazione, realizzazione e gestione di elaborazione dati, compreso lo sviluppo dei programmi e personalizzazione di pacchetti applicativi fino all’ottenimento di sistemi informativi territoriali;
20. gestione di ogni tipo di servizio, collegato e necessario allo svolgimento di manifestazioni culturali, di spettacolo e di interesse turistico di competenza delle P.A. incluso il servizio di informazione radiotelevisiva, incluso la realizzazione di impianti;
21. servizi di mobilità urbana trasporto pubblico locale e gestione dei parcheggi pubblici, nonché di aree dedicate al park & ride o car sharing o bike sharing;
22. controllo della sosta a pagamento, vigilanza su isole pedonali temporanee e rimozione di auto;
23. servizi di gestione integrata dei cimiteri ed efficientamento energetico, anche in finanza di progetto;
24. realizzazione di opere ed impianti tecnologici (es.distribuzione energia elettrica, gas ed acqua, reti telefoniche, reti trasmissione dati ed altri) per soggetti pubblici e privati anche in finanza di progetto;
25. lavori di costruzione edili ed opere connesse e collegate anche in finanza di progetto;
26. servizi di monitoraggio ambientale e territoriale;
27. servizi e attività di supporto tecnico, di razionalizzazione, di riorganizzazione e di potenziamento dei servizi forniti da pubbliche amministrazioni;
28. servizi di consulenza sui consumi energetici telefonici ed idrici e sulla sicurezza;
29. gestione impiantistica affissionistica e pubblicitaria, tributi minori e servizi connessi.

**La Società, alla data di presentazione del presente Piano Industriale, ha già avviato la procedura per la modifica dell’oggetto sociale: tale attività è in corso e si concluderà a breve. Comunque, la presente attività dovrà concludersi entro e non oltre la data del 30/09/2020, al fine di consentire alla Società di avviare tutte le azioni necessarie, per giungere alla sottoscrizione dei nuovi contratti pluriennali con il Comune di Andria, secondo i Capitolati Prestazionali Tecnici allegati al presente Piano.**

### **3.5.2 Politiche di riduzione del costo del personale e miglioramento delle performances operative**

#### **3.5.2.1 Riduzione del costo del personale**

Al fine di mitigare l'impatto del costo del personale, non in linea con la ridotta disponibilità finanziaria scaturente dalla riduzione dei servizi richiesti dal Comune di Andria, allo stato unico committente, si procederà ad attenta ricognizione della singola posizione lavorativa per ogni dipendente in organico.

Al termine della ricognizione, escludendo di norma l'impiego della procedura di riduzione del personale in ossequio per un verso al principio di mantenimento dei livelli occupazionali e per altro verso al rispetto dei principi di efficienza, efficacia e produttività dell'azione amministrativa si procederà ad una complessiva riduzione dell'orario di lavoro per un periodo non inferiore a sei mesi e non superiore a ventiquattro mesi.

Configurando la modalità oraria un elemento qualificante della prestazione oggetto del contratto part-time e costituendo la variazione in diminuzione del monte ore pattuito una novazione oggettiva dell'intesa negoziale inizialmente concordata sarà necessario ottenere una rinnovata manifestazione di volontà, non desumibile per facta concludentia, interessandosi altresì le istituzioni competenti, in adesione alla normativa vigente con specifico riferimento al CCNL applicato, della trasformazione contrattuale.

**Con riferimento a quanto sin qui esposto, è necessario che venga raggiunto il risultato atteso dal presente Piano Industriale, entro e non oltre il 31/10/2020.**

#### **3.5.2.2 Miglioramento delle performance**

Le principali cause del calo di produttività e della cattiva gestione del tempo in azienda sono dovute principalmente a:

- mancanza di processi e procedure ben definite;
- tendenza a privilegiare la comunicazione verbale, via mail o tramite riunioni;
- incapacità di stabilire le priorità.

Con le pratiche sotto riportate è possibile aumentare la produttività e mettere i dipendenti nelle condizioni di poter esprimere al meglio il loro potenziale:

1. Indagini di clima organizzativo. Il mantenimento di un ambiente di lavoro sano e positivo è essenziale. Conoscere e monitorare costantemente il livello di soddisfazione dei dipendenti, piuttosto che migliorare l'ambiente lavorativo o indagare sul livello di stress è fondamentale per la motivazione aziendale.
2. Migliorare le procedure. Pochi processi, ma ben definiti per consentire ai lavoratori di svolgere rapidamente le attività, senza commettere errori, nel rispetto dei flussi comunicativi concordati.
3. Innovare costantemente. Sfruttare i benefici della tecnologia, dei software e dell'Intelligenza Artificiale nei processi e negli strumenti, per semplificare ed ottimizzare la vita nel contesto aziendale e migliorare la comunicazione. Saranno valutate app., internal communicator, chat aziendale, social, etc.
4. Solo riunioni importanti ed efficaci. Sarà ridotto il numero delle riunioni, la durata e i partecipanti, istituendo all'occorrenza un moderatore in grado di dettare tempi, argomenti, obiettivi, follow-up, piano d'azione e monitoraggio.
5. Ridurre le mail. Quello delle mail aziendali è considerato un vero e proprio inquinamento della produttività. Uno studio condotto dalla "Microsoft" e dall'Università dell'Illinois ha dimostrato che, dopo "un'interruzione da mail", ci vogliono circa 15 minuti per riprendere efficientemente la concentrazione sulla propria attività. Meglio poche mail, solo per comunicazioni importanti, formali, sintetiche e con molte condivisioni. Meglio un'unica mail lunga piuttosto che suddividere le informazioni in più messaggi.
6. Evitare il multitasking. Può peggiorare la vita lavorativa del lavoratore poiché suddivide le energie in più attività contemporanee, aumentando i tempi; incrementando enormemente il rischio di

errori e incomprensioni riduce fortemente la produttività. Va bene l'abilità, come soft skill, di tenere d'occhio più attività, ma senza eccedere e monitorando il rischio. È opportuno saper abbinare attività multisettoriali che possono risultare compatibili con l'articolato di cui al CCNL applicato.

7. Offrire formazione. Questa pratica deve essere costantemente portata a termine, non solo con la formazione obbligatoria o indicata per il ruolo lavorativo, ma anche riguardo alla formazione richiesta dal collaboratore, ad esempio riguardo alle principali soft skills, promuovendo unitamente agli strumenti offerti dalla normativa, con cadenza almeno semestrale, il "workshop formativo".
8. Riconoscere e premiare sempre un lavoro ben fatto. Il riconoscimento è una parte fondamentale nei rapporti tra responsabili e lavoratori. Grazie ad esso si crea una connessione emotiva, elemento determinante per stimolare impegno, consapevolezza e appartenenza al gruppo.
9. "Gamification". Con la 'gamification' si introduce nel sistema una sana concorrenza sul posto di lavoro. Alcuni esempi possono essere: medaglie, distintivi, trofei, certificazioni, abbigliamento aziendale, opportunità di lavoro su progetti speciali, premi speciali.
10. Bonus, promozioni e incentivi. Il sistema premiante rappresenta la "ciliegina sulla torta" di un complesso processo di incentivazione della soddisfazione professionale aziendale. Non sono necessari incentivi stratosferici, bastano piccoli bonus, o premi di produzione o provvigioni al raggiungimento di risultati.

Gli strumenti di welfare aziendale, adeguatamente armonizzati con il testo complessivo del Piano Industriale, dovranno essere oggetto di appositi accordi contrattuali di II livello.

Con riferimento a quanto sin qui esposto, è necessario che venga raggiunto il risultato atteso dal presente Piano Industriale, entro e non oltre il 31/10/2020.

I nuovi servizi previsti dal Piano Industriale, quali i Servizi di supporto per il potenziamento delle entrate del Comune di Andria (si ritiene realisticamente che possano essere affidati alla Società Andria Multiservice S.p.A. entro il 31/12/2020) e i Servizi di **Manutenzione Impianti di Riscaldamento, Manutenzione Impianti di Raffrescamento** (si ritiene realisticamente che possano essere affidati alla Società Andria Multiservice S.p.A. entro il 31/10/2021, dopo la scadenza naturale del contratto con l'attuale fornitore terzo), necessiteranno di personale adeguatamente formato, da individuare tra le risorse umane attualmente impiegate in azienda (si veda punto sub 7.).

Con l'approvazione del presente Piano Industriale, sarà, altresì, onere della Società predisporre entro il 31/12/2020, i piani formativi personalizzati per settori e per mansioni, per tutte le risorse umane impiegate in azienda, al fine di incrementare le performances operative e gestionali.

### 3.5.3 Implementazione del Controllo di Gestione e della Contabilità per Centri di Costo

Il Controllo di Gestione è lo strumento necessario per misurare i risultati aziendali e migliorarli, di cui si deve dotare necessariamente la Società Andria Multiservice S.p.A..

Il controllo di gestione dovrà essere implementato operando la Contabilità per Centri di Costo.

I principali vantaggi di tali strumenti sono:

1. Supporto alle decisioni;
2. Definizione degli obiettivi aziendali;
3. Sostenibilità economico-finanziaria;
4. Affinare e velocizzare la capacità di analisi;
5. Definizione delle priorità;
6. Coerenza delle decisioni;
7. Coordinamento delle attività aziendali;
8. Motivazione;

---

9. Miglioramento delle performance;

10. Imparare a migliorarsi.

Lo strumento a supporto del Controllo di gestione e della Contabilità per Centri di Costo, è fornito dalla piattaforma di gestione dei Servizi i Governo.

**L'implementazione del Controllo di Gestione e della Contabilità per Centri di Costo, dovrà essere conclusa entro il 31/12/2020, per la successiva applicazione a partire dal 01/01/2021.**

## 3.6 Focus sull'efficiamento energetico dell'illuminazione pubblica

### 3.6.1 Inquadramento normativo

L'impianto e l'esercizio dell'illuminazione pubblica rientrano tra i "pubblici servizi" (art. 1 del R.D. 2578/1925), come pure confermato dalla recente giurisprudenza amministrativa la quale afferma che "il servizio di illuminazione delle strade comunali ha carattere di servizio pubblico locale", considerandolo anche "servizio pubblico a rilevanza Imprenditoriale".

L'AVPC ha fatto rientrare il servizio di pubblica illuminazione nella formula dell'appalto di servizi e non della concessione, ferma restando la configurazione di servizio pubblico (parere n. 5 del 18 giugno 2012).

Il Presidente ANAC ha ribadito che "l'illuminazione pubblica rappresenta un servizio pubblico locale avente rilevanza economica e, come tale, il suo affidamento è soggetto alla disciplina comunitaria, mediante procedure ad evidenza pubblica (cd. esternalizzazione), attraverso l'appalto di lavori e/o servizi, la concessione di servizi con la componente lavori, il *project financing* ovvero il finanziamento tramite terzi (FTT).

Resta salvo l'affidamento ad una società mista pubblico-privata, nonché l'affidamento diretto a società a totale capitale pubblico corrispondente al modello cd. *in house providing* (art. 113 del d.lgs. 267/2000).

La disciplina in materia di "*house providing*" è stata recepita dal Codice dei Contratti pubblici Dlgs. 50/2016. L'art. 5 del Dlgs. 50/2016 definisce i presupposti per i quali le concessioni o gli appalti pubblicità aggiudicati da un'amministrazione aggiudicatrice o da un ente aggiudicatore a una persona giuridica di diritto pubblico o di diritto privato, non rientra nell'ambito di applicazione del Codice.

### 3.6.2 Forme di gestione dei servizi pubblici locali

La normativa comunitaria prevede tre diverse forme di gestione dei SPL:

1. affidamento a società privata previa gara pubblica;
2. mediante affidamento a società mista pubblico-privata, previa gara "a doppio oggetto" per l'individuazione del socio privato operatore. Per quanto riguarda l'affidamento in gestione di SPL alle società miste, cioè con capitale in parte pubblico ed in parte privato (cosiddetto PPP, partenariato pubblico e privato di tipo istituzionalizzato), la normativa comunitaria consente l'affidamento del servizio senza l'onere di un'ulteriore gara, allorché si sia svolta una gara ad evidenza pubblica cosiddetta "a doppio oggetto", per la scelta contestuale del socio privato e della commessa di servizio pubblico; essa richiede che tale socio sia qualificabile come "socio industriale" e non quale mero partner "finanziario", senza espressamente richiedere alcun limite (minimo o massimo) della partecipazione del socio privato. Il diritto comunitario non richiede (ma neppure vieta) una misura minima della partecipazione;
3. Mediante affidamento a **società pubblica in house** a condizione che la società affidataria sia a capitale interamente pubblico e svolga la parte prevalente della propria attività con l'Ente affidante, sempreché questi eserciti sulla società un controllo analogo a quello esercitato sui propri uffici.

### 3.6.3 Affidamento in house providing

Come anticipato nel precedente paragrafo l'art 5 del Dlgs 50/2016 prevede che una concessione o un appalto pubblico, nei settori ordinari o speciali, aggiudicati da un'amministrazione aggiudicatrice o da un ente aggiudicatore a una persona giuridica di diritto pubblico o di diritto privato, non rientra nell'ambito di applicazione del presente codice quando sono soddisfatte tutte le seguenti condizioni:

4. l'amministrazione aggiudicatrice o l'ente aggiudicatore esercita sulla persona giuridica di cui trattasi un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi;
5. oltre l'80 per cento delle attività della persona giuridica controllata è effettuata nello svolgimento dei compiti ad essa affidati dall'amministrazione aggiudicatrice controllante o da altre persone giuridiche controllate dall'amministrazione aggiudicatrice o da un ente aggiudicatore di cui trattasi;

6. nella persona giuridica controllata non vi è alcuna partecipazione diretta di capitali privati, ad eccezione di forme di partecipazione di capitali privati le quali non comportano controllo o potere di veto previste dalla legislazione nazionale, in conformità dei trattati, che non esercitano un'influenza determinante sulla persona giuridica controllata.

Ai fini dell'affidamento in house di un contratto avente ad oggetto servizi disponibili sul mercato, ai sensi dell'art. 192 del Dlgs. 50/2016, le stazioni appaltanti effettuano preventivamente la valutazione sulla congruità economica dell'offerta dei soggetti in house, avuto riguardo all'oggetto e al valore della prestazione, dando conto nella motivazione del provvedimento di affidamento delle ragioni del mancato ricorso al mercato, nonché dei benefici per la collettività della forma di gestione prescelta, anche con riferimento agli obiettivi di universalità e socialità, di efficienza, di economicità e di qualità del servizio, nonché di ottimale impiego delle risorse pubbliche.

Il servizio di manutenzione e gestione della pubblica illuminazione con riqualificazione energetica degli impianti deve attenersi alle disposizioni dell'art. 34, cc. 20 e 21, del DL 179/2012 convertito in Legge 221/2012, che nello specifico prevede:

- comma 20) "Per i servizi pubblici locali di rilevanza economica, al fine di assicurare il rispetto della disciplina europea, la parità tra gli operatori, l'economicità della gestione e di garantire adeguata informazione alla collettività di riferimento, l'affidamento del servizio è effettuato sulla base di apposita relazione, pubblicata sul sito internet dell'ente affidante, che dà conto delle ragioni e della sussistenza dei requisiti previsti dall'ordinamento europeo per la forma di affidamento prescelta e che definisce i contenuti specifici degli obblighi di servizio pubblico e servizio universale, indicando le compensazioni economiche se previste";
- comma 21) "Gli affidamenti in essere alla data di entrata in vigore del presente decreto non conformi ai requisiti previsti dalla normativa europea devono essere adeguati entro il termine del 31 dicembre 2013 pubblicando, entro la stessa data, la relazione prevista al comma 20. Per gli affidamenti in cui non è prevista una data di scadenza gli enti competenti provvedono contestualmente ad inserire nel contratto di servizio o negli altri atti che regolano il rapporto un termine di scadenza dell'affidamento. Il mancato adempimento degli obblighi previsti nel presente comma determina la cessazione dell'affidamento alla data del 31 dicembre 2013".

#### **3.6.4 Ipotesi di modello di gestione**

L'ipotesi di obiettivo del modello di gestione potrebbe essere quello di riqualificare l'intero parco impianti sia dal punto di vista energetico che normativo puntando anche all'implementazione di servizi aggiuntivi per la città quali la connessione Wi-Fi, la video sorveglianza o il monitoraggio di traffico, inquinamento e condizioni climatiche, servizi di Protezione Civile, servizi di IOT e AR, anche grazie all'uso di Wide-Area Network (WAN) ed in generale di quei servizi che possano integrarsi nell'ottica della smart-city.

Le esigenze dell'Ente e gli obblighi potrebbero riguardare in generale (DM 28/03/2018):

7. Riduzione dell'inquinamento luminoso sul territorio (adeguamento normativo), attraverso il miglioramento delle caratteristiche costruttive e dell'efficienza degli apparecchi, l'impiego di lampade a ridotto consumo ed elevate prestazioni illuminotecniche e l'introduzione di accorgimenti antiabbagliamento;
8. Razionalizzazione dei consumi energetici negli apparecchi di illuminazione, ottimizzandone i costi di esercizio e la manutenzione;
9. Controllo e riduzione dei consumi degli impianti di illuminazione, anche attraverso l'installazione di regolatori di flusso luminoso nonché di un sistema di controllo e gestione dell'impiantistica attraverso una piattaforma informatica dedicata che consenta anche di organizzare le attività di manutenzione ordinaria e straordinaria;

10. Miglioramento delle condizioni di sicurezza garantendo livelli di illuminamento adeguati in specifiche zone della città ed implementazione del sistema di videosorveglianza sul territorio comunale;
11. Ammodernamento e adeguamento normativo degli impianti semaforici;
12. Introduzione di tecnologie per la smart city che possano fornire all'Amministrazione uno strumento di monitoraggio del territorio ed un servizio alla cittadinanza.

Il modello di gestione del servizio di illuminazione pubblica prevederà che il soggetto gestore dovrà:

- Fornire l'energia elettrica;
- Effettuare la manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti e delle apparecchiature compresa la loro eventuale sostituzione integrale se e qualora dovesse rendersi necessaria nel corso di validità del contratto;
- Fornire il servizio di Call center e il Servizio di pronto intervento;
- Efficientare energeticamente gli impianti e gli apparecchi luminosi con l'utilizzo della tecnologia led e sostituire gli apparecchi luminosi non a norma;
- Adeguare alla vigente normativa e mettere in sicurezza i quadri elettrici;
- Implementare il Sistema di controllo e gestione degli impianti (telecontrollo);
- Implementare servizi aggiuntivi (Wi-Fi, video sorveglianza etc.) concertando modalità e tipologia con l'amministrazione comunale;
- Collaborare con gli uffici comunali per l'ampliamento degli impianti di pubblica illuminazione ai fini della successiva acquisizione nel servizio gestione.

### **3.6.5 Ipotesi di modello economico-finanziario**

Gli interventi sopra individuati necessitano chiaramente di importanti investimenti economici che potrebbero non conciliarsi con le esigue disponibilità di bilancio nonché con le possibilità di indebitamento della pubblica amministrazione.

La remunerazione economica del concessionario avverrà attraverso un canone annuo comprensivo della fornitura di energia elettrica, della riqualificazione, gestione e manutenzione degli impianti, calcolato sulla base dei costi di fornitura energia elettrica, manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti attualmente sostenuti dall'ente.

Restano invece in capo al Comune le funzioni amministrative di controllo sulla regolarità del servizio di gestione per tutta la durata contrattuale.

Analogamente ad un project financing, ma con la differenza del mantenimento in capo al Comune del controllo e gestione dell'intera operazione che avviene attraverso una società in house, su un periodo di 20 anni di affidamento, si devono prevedere i seguenti aspetti:

**IPOTESI:**

1. Canone Annuo incluso consumi energia elettrica e manutenzione;
2. Costo dell'investimento del nuovo impianto di illuminazione;
3. Costo predisposizione eventuale fibra ottica;
4. Costi di manutenzione;
5. Certificati bianchi;
6. Risparmio energetico conseguente la sostituzione dell'impianto di illuminazione, rispetto al consumo attuale;
7. Risparmio costo dell'energia elettrica, rispetto all'attuale;
8. Accensione mutuo della durata di 20 anni.

### 3.7 Sostenibilità del Piano e Valutazione delle Performances

Nel nostro paese la diffusione dei bilanci di sostenibilità e sociali per le società Multiutilities è in forte crescita anche se il fenomeno riguarda ancora imprese per lo più di grandi dimensioni e che operano in settori in cui reputazione e attenzione per l'ambiente rappresentano importanti asset strategici<sup>1</sup>.

La maggiore sensibilità è dettata da due ordini di motivi.

In primo luogo, perché queste aziende svolgono attività a elevato impatto sociale e/o ambientale. Al settore delle Multiutilities sono, infatti, riconducibili aziende a capitale pubblico, privato o misto che si dedicano all'erogazione di due o più servizi di "pubblica utilità" e che, comunque, generano un rilevante impatto sulla collettività e sull'ambiente. Pertanto, la rendicontazione socio-ambientale non solo diviene utile nell'ottica dell'azienda che riesce in tal modo a dare piena evidenza anche a grandezze di natura non finanziaria, ma è da ritenere particolarmente opportuna nell'ottica degli stakeholder e, più in generale, delle prospettive del benessere collettivo.

I tre elementi della sostenibilità identificati dalle linee guida (linee guida "Sustainability Reporting Guidelines on Economic, Environmental and Social Performance" elaborate dalla Global Reporting Iniziative (GRI), in qualità di istituzione specializzata proprio nella definizione di rapporti standard di sostenibilità, con sede in Olanda e creata da istituzioni non profit con il supporto dell'UNEP (United Nations Environmental Programme) nel 1997), sono:

- la *sostenibilità economica*, che comprende salari, produttività del lavoro, creazione di posti di lavoro, gli utili e la remunerazione degli azionisti, le spese di ricerca e sviluppo, gli investimenti e la promozione del capitale umano;
- la *sostenibilità sociale*, che include la sicurezza e la salute sul lavoro, le condizioni di lavoro, i diritti dei lavoratori, i diritti umani e la partecipazione alla comunità;
- la *sostenibilità ambientale*, che considera gli impatti dei processi, dei prodotti e dei servizi sulle risorse naturali, la biodiversità e la natura umana.

Focalizzando l'attenzione esclusivamente sui temi di interesse regolatorio e riprendendo ciascuno dei tre temi della sostenibilità individuati:

- per quanto riguarda la *sostenibilità economica* oltre alle voci già citate, per i rapporti con i clienti, si ritiene che un aspetto di sicuro interesse sia rappresentato dall'analisi della *customer satisfaction*, attraverso elementi gestionali quale il numero di reclami e l'analisi della qualità commerciale ed elementi qualitativi ottenuti da apposita indagine. Il bilancio potrebbe anche fornire anche informazioni relative alla formazione del personale a contatto con i clienti agli sportelli e/o ai call center;
- per quanto riguarda la *sostenibilità sociale*, penso invece a questioni inerenti la gestione della qualità industriale, per le sue importanti ricadute sulla sicurezza: interna (sicurezza dei lavoratori) ed esterna (sicurezza degli impianti). In particolare il bilancio di sostenibilità potrebbe fornire informazioni relative all'aggiornamento delle procedure operative e le politiche di ispezione e sostituzione nella manutenzione programmata.

Sempre nell'ambito della qualità è di rilievo anche la politica di approvvigionamento dei servizi e dei materiali. In particolare, per questi ultimi, dovrebbero essere indicate le particolari specifiche di maggiore qualità rispetto alla semplice osservanza delle normative.

Particolare importanza rivestono il *monitoraggio e il reporting di carattere ambientale*: sul rispetto dell'ambiente nelle fasi operative, la riduzione delle emissioni e lo sviluppo delle fonti rinnovabili. Analogamente, può essere di rilievo l'evidenziazione delle pratiche di risparmio energetico e, in particolare, la demand side management con quantificazione dei risultati ottenuti.

<sup>1</sup> Fonte: Il bilancio di sostenibilità delle multiutilities: esperienze a confronto - ODCEC

Il bilancio di sostenibilità ha, quindi, la finalità di verificare la capacità dell'organizzazione di "gestire l'equilibrio" tra le diverse variabili e consente il monitoraggio, la rendicontazione e la comunicazione delle performance ambientali, sociali ed economiche dell'ente.

Le variabili generalmente presenti nei bilanci di sostenibilità sono, per ciascuna area, le seguenti:

**Responsabilità economica:**

- Valore aggiunto (mgl €)
- Investimenti totali (mgl €)
- Leverage (posizione finanziaria netta su patrimonio netto) (%)
- ROI (Risultato operativo / Capitale Investito Netto) (%)
- MOL per lavoratore a tempo indeterminato (mgl €).

**Responsabilità sociale:**

- Lavoratori a tempo indeterminato (% media annua sul totale lavoratori)
- Ore di formazione pro capite
- Ore di assenza per malattia e/o infortunio
- Ore di assenza per maternità
- Ore di assenza per sciopero
- Ore lavorate ordinarie e straordinarie
- Indici di frequenza, di incidenza e di gravità degli infortuni
- Indici di customer satisfaction
- Tempi di attesa per richieste di pronto intervento.

**Responsabilità ambientale:**

- Energia elettrica prodotta da fonti ambientalmente sostenibili;
- Quota di energia prodotta da fonti rinnovabili;
- Quota di energia prodotta da fonti rinnovabili e assimilate;
- Emissioni in atmosfera;
- Rispetto del protocollo di Kyoto (emissioni effettive/emissioni autorizzate) (%)
- Automezzi a ridotto impatto ambientale (metano, elettrico, biodiesel) (% sul totale).

**Proposte di Miglioramento:**

- in questa parte vi sono le indicazioni programmatiche degli orientamenti per la gestione futura, oltre alle azioni intraprese a fronte delle nuove proposte di miglioramento espresse nei bilanci precedenti.

### **3.7.1 Focus sul Valore Aggiunto**

Nel quadro del monitoraggio di un'impresa a partecipazione pubblica e avente ad oggetto l'attuazione di un servizio di pubblica utilità, non è pensabile, quindi, limitarsi alle analisi tradizionali di performance economica, basate su una concezione che coglie l'impresa in posizione "soggettiva", quale strumento di creazione di ricchezza a vantaggio del suo soggetto economico e dei portatori di capitale di rischio in genere; a questa concezione ne va, infatti, affiancata un'altra che la considera in posizione "oggettiva", in virtù del ruolo che essa ricopre nel più ampio contesto economico e sociale.

Questo significa anche valutarla in merito alla sua differente attitudine a generare una ricchezza che si riversi su tutti i partecipanti all'attività economico-produttiva; in altri termini, l'impresa non deve essere costituita e gestita nel solo interesse del suo soggetto economico, ma in quello di una pluralità di soggetti per i quali rappresenta fonte di benessere e di sostentamento. Assume, quindi, estrema rilevanza la verifica della presenza di condizioni di economicità proiettata nel lungo periodo.

A tal fine, lo strumento più significativo è plausibilmente rappresentato dal valore aggiunto, la cui produzione, da un lato, e distribuzione, dall'altro, costituiscono due basilari aspetti dello stesso fenomeno, la ricchezza aziendale.

Il Valore Aggiunto è un'espressione numerica che rappresenta la capacità di un'azienda di produrre ricchezza per poi distribuirla ai vari stakeholder.

Il Valore Aggiunto di un'azienda costituisce la **differenza fra la ricchezza prodotta e i consumi sostenuti per la sua distribuzione ai vari portatori d'interessi**. Esso è, quindi, il **punto di unione fra il Bilancio d'Esercizio e il Bilancio di Sostenibilità**: il Bilancio d'Esercizio è la rappresentazione della composizione dell'utile di esercizio formato dalla differenza tra costi e ricavi, mentre il Bilancio di Sostenibilità evidenzia la formazione della ricchezza prodotta dall'azienda e la sua distribuzione ai vari stakeholder.

Esso può, infatti, essere inteso come la maggiore ricchezza creata dall'impresa ma anche, e soprattutto, come fonte di distribuzione della medesima tra i soggetti che hanno preso parte, seppure a diverso titolo, alla attività produttiva.

La quota parte di **Valore Economico Distribuito** è ripartita tra i principali portatori di interesse: **Fornitori, Dipendenti, Soci - Azionisti, Amministrazione Centrale, Collettività e ambiente**.

L'aspetto distributivo, relativo alle modalità della sua ripartizione tra i diversi stakeholder locali, può essere espresso algebricamente come segue:

$$VA_L = L_L + OF_L + I_L + C_L$$

dove:

$VA_L$  = Valore aggiunto locale

$L_L$  = Remunerazione lavoratori dipendenti locali

$OF_L$  = Interessi ed altri oneri finanziari corrisposti a finanziatori locali

$I_L$  = Imposte e tasse pagate localmente

$C_L$  = Profitti distribuiti a portatori di capitale proprio locali

Gli indicatori basati sul valore aggiunto possono essere fundamentalmente distinti in *indici di composizione*, utili all'analisi della sua distribuzione, ed *indici di efficienza*, con i quali misurare e confrontare la capacità dell'impresa di produrre ricchezza impiegando con economicità le risorse a sua disposizione.

### 3.8 Conclusioni

Le risultanze delle previsioni economico-finanziarie per gli anni 2020-2026, confermano con oggettiva attendibilità, che la società ha tutte le potenzialità per superare l'attuale riduzione dei ricavi (pari a circa € 1.350.000,00), per effetto dei minori servizi richiesti del Comune di Andria.

Le condizioni prioritarie affinché il presente Piano Industriale sia sostenibile, riguardano principalmente:

- le modifiche statutarie: ampliamento dell'oggetto sociale;
- la riduzione dei costi del personale, in ragione della riduzione dei servizi richiesti dal Comune di Andria;
- l'affidamento di nuovi servizi, come previsto nel presente Piano Industriale.

Le predette condizioni hanno un impatto diretto sulla continuità aziendale, che in assenza del loro verificarsi, sarebbe inevitabilmente e immediatamente compromessa. Le azioni proposte con il presente Piano, garantiscono il mantenimento dei livelli occupazionali attuali, a fronte della riduzione dell'orario lavorativo.

Il Socio dovrà sostenere la propria partecipata a raggiungere gli obiettivi previsti nel presente Piano, anche svolgendo le proprie funzioni di indirizzo e coordinamento.

In particolare, ci si aspetta che con l'approvazione del presente Piano Industriale il Comune di Andria (Socio) contribuisca fattivamente alla sua attuazione con le seguenti ulteriori azioni:

1. provvedere al pagamento dei canoni con regolarità;
2. affidare nuovi servizi alla Società Andria Multiservice S.p.A., non previsti negli attuali contratti;
3. sottoscrivere accordi con altri Enti pubblici per favorire la definizione di nuovi contratti in favore della Società Andria Multiservice S.p.A..

È necessario che, la Società e il Socio attuino sinergicamente le azioni previste nel presente Piano Industriale, in difetto delle quali sarà inevitabilmente compromessa la continuità aziendale.

Andria, 09/09/2020

**Il Direttore Generale**  
Ing. Alessandro Guadagnuolo

**L'Amministratore Unico**  
Ing. Riccardo Infante

## 4 PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO PREVISIONALE 2020-2026

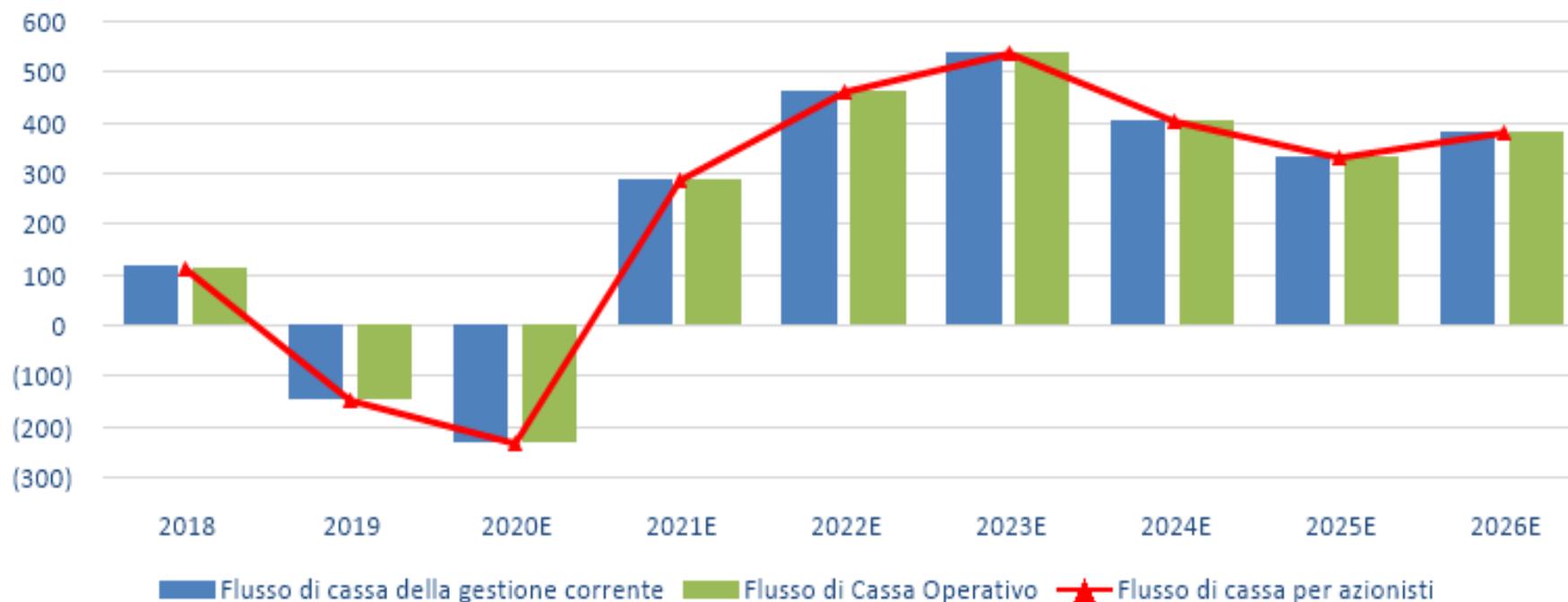
## 5 Financial Highlights

### 5.1 Cash Flow

Anni	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<i>Dati in migliaia di euro</i>									
Flusso di cassa operativo lordo	265	146	(276)	135	241	229	271	325	380
Variazione CCN	(148)	(292)	43	153	222	311	132	6	2
Flusso di cassa della gestione corrente	117	(146)	(233)	288	463	539	403	331	381
<b>Flusso di Cassa Operativo</b>	<b>110</b>	<b>(146)</b>	<b>(233)</b>	<b>288</b>	<b>463</b>	<b>539</b>	<b>403</b>	<b>331</b>	<b>381</b>
Flusso di Cassa al servizio del debito	110	(147)	(234)	286	462	538	402	330	380
Flusso di cassa per azionisti	110	(147)	(234)	286	462	538	402	330	380
Flusso di cassa netto	110	(147)	(234)	286	462	538	402	330	380

Il rendiconto finanziario utilizzato per l'analisi è quello dei flussi di liquidità che determina, nella fattispecie, il Flusso di cassa disponibile per gli azionisti e i finanziatori (detto anche Unlevered Free Cash Flow o Free Cash Flow to the Firm). Tale flusso corrisponde al Flusso di cassa operativo, ovvero quello che scaturisce dalla gestione caratteristica dell'impresa al lordo degli oneri finanziari e della restituzione delle risorse impiegate da tutti i finanziatori dell'impresa (capitale di rischio e di terzi). Per calcolare tale flusso occorre utilizzare il concetto del NOPAT, ovvero considerare le c.d. imposte figurative che rappresentano la parte di imposta imputabile al solo risultato operativo che la società pagherebbe se non ci fossero gli oneri finanziari o proventi/oneri straordinari che in Italia sono in parte deducibili. Iniziamo la nostra analisi con il primo flusso di cassa detto operativo lordo dato dalla somma del NOPAT con i costi non monetari per eccellenza ovvero gli ammortamenti e gli accantonamenti. Nell'ultimo bilancio approvato, relativo all'esercizio 2019, il flusso di cassa operativo lordo è positivo ma è diminuito, rispetto all'esercizio precedente, del 44,87% attestandosi a € 145.982.

Continuiamo la nostra analisi con il flusso di cassa della gestione corrente che, dopo quello operativo lordo, è l'indicatore più importante della performance finanziaria di un'azienda. Esso comprende tutte le operazioni che costituiscono le attività tipiche dell'azienda che presentano il carattere di continua ripetitività nel tempo. Nell'esercizio 2019 il flusso di cassa della gestione corrente è negativo ovvero le uscite monetarie risultano maggiori delle entrate monetarie ed è diminuito, rispetto all'esercizio precedente, del 225,32% attestandosi a € -146.383. Arriviamo al flusso di cassa operativo che rappresenta il flusso di cassa al lordo degli oneri finanziari e dei benefici fiscali derivanti da questi ultimi. Misura la liquidità generata dalla gestione aziendale per tutti gli investitori aziendali (azionisti e finanziatori) al netto delle spese non cash, delle variazioni del circolante non cash e delle necessità di investimento/reinvestimento. Un flusso positivo genera liquidità disponibile per essere utilizzata per effettuare pagamenti del debito (interessi passivi e restituzione sorta capitale) e del patrimonio netto (dividendi e riacquisto di azioni proprie). Un flusso di cassa negativo implica che l'impresa deve affrontare un deficit di cassa che deve essere coperto da nuova immissione di Equity o attraverso l'apporto di ulteriore debito. Nell'esercizio 2019 il flusso di cassa operativo è negativo ed è diminuito rispetto all'esercizio precedente, del 232,80% attestandosi a € -145.702. Una grossa importanza riveste il flusso di cassa al servizio del debito che è rappresentato dal flusso di cassa operativo al netto degli oneri straordinari e degli oneri finanziari aggiustato per tenere conto del beneficio della deducibilità di quest'ultimi e destinato al rimborso delle rate dei debiti a medio e lungo termine contratti per la realizzazione dei progetti aziendali. Nell'esercizio 2019 il flusso di cassa al servizio del debito e quello degli azionisti risultano entrambi negativi comportando un grave deficit finanziario da colmare attraverso l'immissione di risorse. Nell'esercizio previsionale 2022E il flusso di cassa operativo lordo è positivo ed è cresciuto rispetto all'esercizio precedente, del 79,18% attestandosi a € 241.269. Continuando la nostra analisi dei flussi nell'anno previsionale si evidenzia che il flusso di cassa della gestione corrente è positivo ovvero le entrate monetarie risultano maggiori delle uscite monetarie ed è cresciuto, rispetto all'esercizio precedente, del 60,89% attestandosi a € 463.079. Questa differenza rappresenta risorse che possono essere impiegate per il fabbisogno generato dall'altro flusso che attiene l'area degli investimenti in immobilizzazioni necessarie per un eventuale sviluppo aziendale. Nell'esercizio 2022E il flusso di cassa operativo è positivo ed è cresciuto rispetto all'esercizio precedente, del 60,89% attestandosi a € 463.079 mentre il flusso di cassa al servizio del debito è pari a € 461.939 e risulta sufficiente a rimborsare le risorse ottenute dai finanziatori.

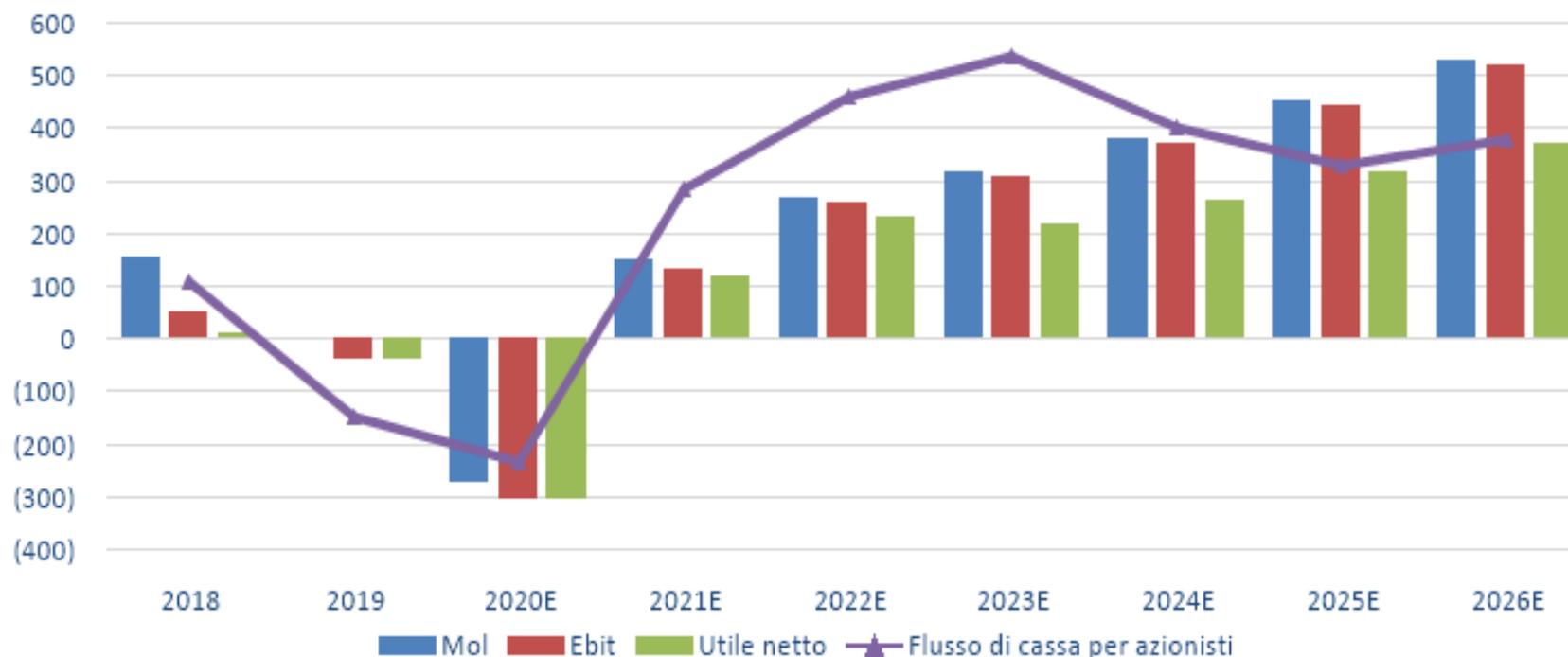


## 5.2 Dati economici

Anni	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<i>Dati in migliaia di euro</i>										
<b>Ricavi delle vendite</b>	<b>3.996</b>	<b>4.059</b>	<b>3.358</b>	<b>2.683</b>	<b>2.952</b>	<b>3.086</b>	<b>3.146</b>	<b>3.216</b>	<b>3.296</b>	<b>3.387</b>
VdP	3.999	4.061	3.462	2.683	2.952	3.086	3.146	3.216	3.296	3.387
Mol	54	154	(1)	(276)	147	267	317	377	452	530
<b>Ebit</b>	<b>26</b>	<b>49</b>	<b>(38)</b>	<b>(306)</b>	<b>133</b>	<b>256</b>	<b>307</b>	<b>368</b>	<b>443</b>	<b>521</b>
Ebt	25	49	(39)	(306)	132	254	306	367	442	519
Utile netto	8	11	(39)	(306)	119	229	218	261	314	369
<i>Dividendi</i>										
Vendite change (%)	-	1,6%	-17,3%	-20,1%	10,0%	4,5%	2,0%	2,2%	2,5%	2,8%
Mol change (%)	-	<b>183,6%</b>	<b>-100,7%</b>	<b>-27280,3%</b>	<b>153,4%</b>	<b>80,9%</b>	<b>18,9%</b>	<b>19,0%</b>	<b>19,9%</b>	<b>17,1%</b>
Ebit change (%)	-	87,7%	-176,8%	-707,8%	143,5%	92,2%	20,2%	19,8%	20,4%	17,4%
<b>Mol margin (%)</b>	<b>1,4%</b>	<b>3,8%</b>	<b>0,0%</b>	<b>-10,3%</b>	<b>5,0%</b>	<b>8,6%</b>	<b>10,1%</b>	<b>11,7%</b>	<b>13,7%</b>	<b>15,6%</b>
<b>Ebit margin (%)</b>	<b>0,7%</b>	<b>1,2%</b>	<b>-1,1%</b>	<b>-11,4%</b>	<b>4,5%</b>	<b>8,3%</b>	<b>9,8%</b>	<b>11,4%</b>	<b>13,5%</b>	<b>15,4%</b>

Nell'ultimo bilancio approvato relativo all'esercizio 2019, il fatturato è diminuito, rispetto all'esercizio precedente, del 17,27% attestandosi a € 3.358.123, il Margine operativo lordo MOL è diminuito del 100,65% attestandosi a -€ 1.008 con un'incidenza sui ricavi del -0,03% mentre l'EBIT è diminuito del 176,76% risultando pari a -€ 37.821 con un'incidenza sui ricavi del -1,13%. Gli indicatori di redditività vedono per il ROI una diminuzione del 3,49% attestandosi al -1,60%, per il ROE una diminuzione del 4,38% attestandosi al -3,43% e per quanto concerne la redditività delle vendite ROS si registra una diminuzione del 2,34% attestandosi al -1,13%. Il rapporto Ebit/Of, pari ad un valore di -43,62, denota una grave tensione finanziaria che necessita di un intervento immediato dato che il reddito generato dalla gestione caratteristica non è sufficiente a remunerare il capitale acquisito per produrlo. Nel valutare l'incidenza sui ricavi di alcune delle tipiche voci di costo, si rileva che due dei quattro indicatori calcolati risultano sostanzialmente invariati rispetto all'anno precedente, mentre i due restanti mostrano un trend differenziato. Nello specifico, i due parametri stabili sono l'incidenza dei costi per il godimento di beni di terzi, che risulta pari a 1,74% e l'incidenza dei costi per l'acquisto di servizi, pari invece a 8,40%. Al contrario, i costi per l'acquisto di materie prime sono pari a 7,43% come percentuale sul fatturato e fanno registrare un calo, dunque un miglioramento, di 4,43 punti percentuali rispetto all'anno precedente, mentre l'incidenza del costo del lavoro è pari invece a 8,40%, quest'ultima tuttavia in crescita di 0,71 punti. Gli oneri finanziari sono cresciuti, rispetto all'esercizio precedente, del 741,75% attestandosi a € 867 con un'incidenza sui ricavi del 0,03%. L'esercizio si chiude con una perdita pari a € 38.672.

Come si evince dalla tabella di confronto tra l'utile e il flusso di cassa a servizio degli azionisti riferiti all'ultimo bilancio approvato 2019 la gestione aziendale ha comportato una perdita economica e nello stesso tempo un deficit finanziario. Analizzando il bilancio previsionale relativo all'esercizio previsionale 2022E, notiamo che il fatturato è cresciuto, rispetto all'esercizio precedente, del 4,55% attestandosi a € 3.085.991, il MOL è aumentato del 80,85% attestandosi a € 266.709 con un'incidenza sui ricavi del 8,64% mentre l'EBIT è aumentato del 92,19% risultando pari a € 255.661 con un'incidenza sui ricavi del 8,28%. Gli indicatori di redditività vedono per il ROI un incremento del 5,70% attestandosi al 12,83%, per il ROE un incremento del 6,96% attestandosi al 19,61% e per quanto concerne la redditività delle vendite ROS una diminuzione del 10,26% attestandosi al -11,38%. Il rapporto Ebit/Of, pari ad un valore di 170,44, denota una situazione di equilibrio finanziario, il reddito generato dalla gestione caratteristica è sufficiente a remunerare il capitale acquisito per produrlo. L'incidenza degli acquisti sul fatturato registra un incremento del 1,51% rispetto all'esercizio precedente. L'incidenza del costo per servizi sul fatturato fa segnare una diminuzione del -3,20% rispetto all'esercizio precedente. Infine, l'incidenza del costo del godimento dei beni di terzi sul fatturato diminuisce del -4,35% rispetto all'esercizio precedente, mentre l'incidenza del costo del lavoro sui ricavi, pari al 71,38%, risulta diminuita del 3,24% rispetto all'esercizio precedente. Gli oneri finanziari si sono mantenuti sostanzialmente in linea con l'anno precedente attestandosi a € 1.500 con un'incidenza sui ricavi del 0,05%. L'utile netto è cresciuto, rispetto all'esercizio precedente, del 92,76% attestandosi a € 229.081.



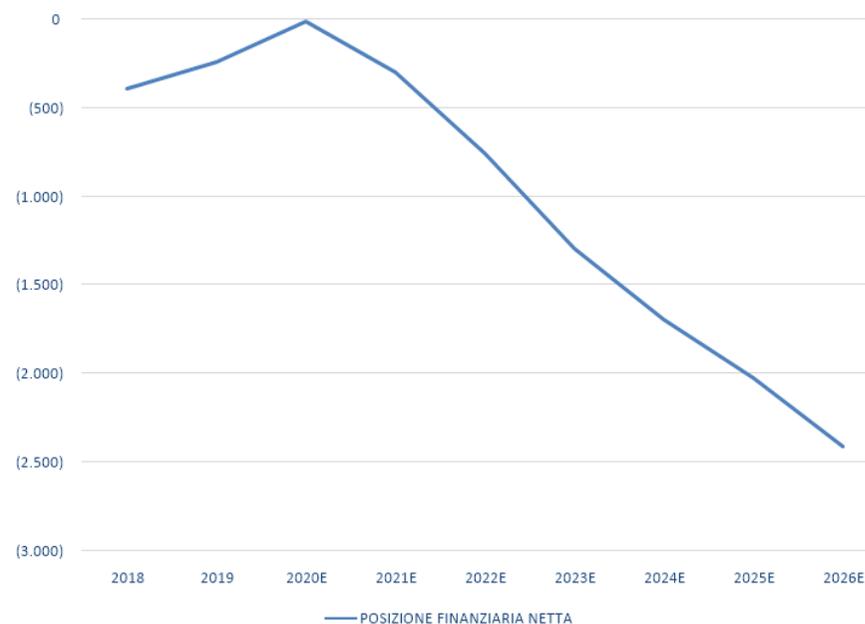
## 5.3 Dati patrimoniali

Anni	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<i>Dati in migliaia di euro</i>										
Immobilizzi materiali netti	299	278	265	247	233	223	213	204	195	186
Immobilizzi immateriali netti	18	17	2	1	0	0	0	0	0	0
Immobilizzi finanziari	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Immobilizzi commerciali	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALE ATTIVO A LUNGO</b>	<b>318</b>	<b>296</b>	<b>269</b>	<b>249</b>	<b>235</b>	<b>224</b>	<b>214</b>	<b>205</b>	<b>196</b>	<b>187</b>
Rimanenze	97	93	97	82	65	50	35	20	15	10
Liquidità differite	1.836	1.824	1.750	1.581	1.267	959	642	327	335	345
<b>Liquidità immediate</b>	<b>282</b>	<b>392</b>	<b>245</b>	<b>11</b>	<b>298</b>	<b>760</b>	<b>1.298</b>	<b>1.700</b>	<b>2.030</b>	<b>2.410</b>
<b>TOTALE ATTIVO A BREVE</b>	<b>2.215</b>	<b>2.309</b>	<b>2.092</b>	<b>1.675</b>	<b>1.630</b>	<b>1.768</b>	<b>1.975</b>	<b>2.047</b>	<b>2.380</b>	<b>2.764</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>2.533</b>	<b>2.605</b>	<b>2.361</b>	<b>1.924</b>	<b>1.865</b>	<b>1.992</b>	<b>2.189</b>	<b>2.252</b>	<b>2.576</b>	<b>2.951</b>
<b>Patrimonio netto</b>	<b>1.154</b>	<b>1.165</b>	<b>1.126</b>	<b>820</b>	<b>939</b>	<b>1.168</b>	<b>1.386</b>	<b>1.647</b>	<b>1.961</b>	<b>2.330</b>
Fondi per rischi e oneri	0	0	10	20	20	20	20	20	20	20
Trattamento di fine rapporto	228	222	207	207	207	207	207	207	207	207
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO</b>	<b>228</b>	<b>222</b>	<b>217</b>	<b>227</b>						
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO + PN</b>	<b>1.382</b>	<b>1.387</b>	<b>1.344</b>	<b>1.047</b>	<b>1.166</b>	<b>1.395</b>	<b>1.613</b>	<b>1.874</b>	<b>2.188</b>	<b>2.558</b>
<b>TOTALE DEBITI A BREVE</b>	<b>1.151</b>	<b>1.218</b>	<b>1.017</b>	<b>876</b>	<b>699</b>	<b>597</b>	<b>576</b>	<b>378</b>	<b>387</b>	<b>394</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>2.533</b>	<b>2.605</b>	<b>2.361</b>	<b>1.924</b>	<b>1.865</b>	<b>1.992</b>	<b>2.189</b>	<b>2.252</b>	<b>2.576</b>	<b>2.951</b>

## 5.4 Posizione finanziaria netta

Anni	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<i>Dati in migliaia di euro</i>									
Debiti v/banche a breve termine	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Mutui passivi</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finanziamento soci	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altri debiti finanziari	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Crediti finanziari)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Cassa e banche c/c)	(392)	(245)	(11)	(298)	(760)	(1.298)	(1.700)	(2.030)	(2.410)
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA</b>	<b>(392)</b>	<b>(245)</b>	<b>(11)</b>	<b>(298)</b>	<b>(760)</b>	<b>(1.298)</b>	<b>(1.700)</b>	<b>(2.030)</b>	<b>(2.410)</b>
<b>Pfn Change %</b>		<b>37%</b>	<b>95%</b>	<b>-2550%</b>	<b>-155%</b>	<b>-71%</b>	<b>-31%</b>	<b>-19%</b>	<b>-19%</b>

La Posizione finanziaria netta dell'azienda è calcolata come somma dei debiti verso banche e dei finanziamenti a breve e medio lungo termine, al netto della cassa attiva e delle attività finanziarie prontamente liquidabili. Nell'esercizio 2019 l'azienda non ha debiti finanziari. Il rapporto Pfn/Ricavi risulta sostenibile e la sua situazione finanziaria, per quanto concerne il rapporto tra fonti finanziarie onerose esterne e la sua capacità di generare ricavi, risulta equilibrata. Nell'esercizio 2022E l'azienda non ha debiti finanziari. Il rapporto Pfn/Ricavi risulta sostenibile e la sua situazione finanziaria, per quanto concerne il rapporto tra fonti finanziarie onerose esterne e la sua capacità di generare ricavi, risulta equilibrata.



## 5.5 Struttura del debito

Anni	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Mutui passivi	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Banche a breve	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Finanziamento soci	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Altri debiti finanziari	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Debiti leasing	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

## 5.6 Ratios

Anni	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
ROE	0,7%	1,0%	-3,4%	-37,4%	12,7%	19,6%	15,7%	15,8%	16,0%	15,9%
ROI	1,0%	1,9%	-1,6%	-15,9%	7,1%	12,8%	14,0%	16,4%	17,2%	17,6%
Of/Mol	1,6%	0,1%	-86,0%	-0,3%	1,0%	0,6%	0,5%	0,4%	0,3%	0,3%
Ebit/Of	2959,2%	47835,0%	-4362,3%	-33719,6%	8868,3%	17044,1%	20492,5%	24544,7%	29551,3%	34706,6%
Pfn/Mol	-518,6%	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT
Pfn/Pn	-24,4%	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT
Pfn/Ricavi	-7,1%	-9,6%	-7,3%	-0,4%	-10,1%	-24,6%	-41,3%	-52,9%	-61,6%	-71,1%

## 6 Stato Patrimoniale Riclassificato

### 6.1 Stato Patrimoniale liquidità esigibilità

Anni	2017		2018		2019		2020E		2021E		2022E	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Immobilizzi materiali netti	298.678	11,8%	278.048	10,7%	265.408	11,2%	246.901	12,8%	233.451	12,5%	222.878	11,2%
Immobilizzi immateriali netti	18.329	0,7%	17.329	0,7%	2.475	0,1%	1.475	0,1%	475	0,0%	0	0,0%
Immobilizzi finanziari	788	0,0%	788	0,0%	788	0,0%	788	0,0%	788	0,0%	788	0,0%
Immobilizzi commerciali	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTALE ATTIVO A LUNGO</b>	<b>317.795</b>	<b>12,6%</b>	<b>296.165</b>	<b>11,4%</b>	<b>268.671</b>	<b>11,4%</b>	<b>249.164</b>	<b>13,0%</b>	<b>234.714</b>	<b>12,6%</b>	<b>223.666</b>	<b>11,2%</b>
<b>Rimanenze</b>	<b>97.409</b>	<b>3,9%</b>	<b>92.746</b>	<b>3,6%</b>	<b>97.350</b>	<b>4,1%</b>	<b>82.057</b>	<b>4,3%</b>	<b>65.000</b>	<b>3,5%</b>	<b>50.000</b>	<b>2,5%</b>
Crediti commerciali a breve	0	0,0%	835	0,0%	653	0,0%	272.940	14,2%	300.234	16,1%	313.880	15,8%
- Fondo svalutazione crediti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Crediti comm. a breve v/imprese del gruppo	1.745.038	68,9%	1.800.496	69,1%	1.699.378	72,0%	1.289.542	67,0%	967.156	51,9%	644.770	32,4%
Crediti finanziari a breve v/imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri crediti a breve	58.865	2,3%	22.927	0,9%	46.168	2,0%	18.874	1,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ratei e risconti	32.072	1,3%	0	0,0%	3.575	0,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Liquidità differite</b>	<b>1.835.975</b>	<b>72,5%</b>	<b>1.824.258</b>	<b>70,0%</b>	<b>1.749.774</b>	<b>74,1%</b>	<b>1.581.356</b>	<b>82,2%</b>	<b>1.267.390</b>	<b>68,0%</b>	<b>958.650</b>	<b>48,1%</b>
Attività finanziarie a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Cassa, Banche e c/c postali	281.855	11,1%	391.565	15,0%	245.014	10,4%	11.234	0,6%	297.708	16,0%	759.647	38,1%
<b>Liquidità immediate</b>	<b>281.855</b>	<b>11,1%</b>	<b>391.565</b>	<b>15,0%</b>	<b>245.014</b>	<b>10,4%</b>	<b>11.234</b>	<b>0,6%</b>	<b>297.708</b>	<b>16,0%</b>	<b>759.647</b>	<b>38,1%</b>
<b>TOTALE ATTIVO A BREVE</b>	<b>2.215.239</b>	<b>87,5%</b>	<b>2.308.569</b>	<b>88,6%</b>	<b>2.092.138</b>	<b>88,6%</b>	<b>1.674.647</b>	<b>87,1%</b>	<b>1.630.098</b>	<b>87,4%</b>	<b>1.768.298</b>	<b>88,8%</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>2.533.034</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.604.734</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.360.809</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.923.811</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.864.812</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.991.964</b>	<b>100,0%</b>
<b>Patrimonio netto</b>	<b>1.154.009</b>	<b>45,6%</b>	<b>1.165.099</b>	<b>44,7%</b>	<b>1.126.429</b>	<b>47,7%</b>	<b>820.023</b>	<b>42,6%</b>	<b>938.866</b>	<b>50,4%</b>	<b>1.167.947</b>	<b>58,6%</b>
Fondi per rischi e oneri	0	0,0%	0	0,0%	10.000	0,4%	20.000	1,0%	20.000	1,1%	20.000	1,0%
Trattamento di fine rapporto	227.849	9,0%	221.614	8,5%	207.335	8,8%	207.335	10,8%	207.335	11,1%	207.335	10,4%
Obbligazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Obbligazioni convertibili	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso banche oltre i 12 mesi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso altri finanziatori a lunga scadenza	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a lungo v/imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Anni	2017		2018		2019		2020E		2021E		2022E	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Debiti finanziari a lungo v/impresedel gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti finanziari a lungotermine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO</b>	<b>227.849</b>	<b>9,0%</b>	<b>221.614</b>	<b>8,5%</b>	<b>217.335</b>	<b>9,2%</b>	<b>227.335</b>	<b>11,8%</b>	<b>227.335</b>	<b>12,2%</b>	<b>227.335</b>	<b>11,4%</b>
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO + PN</b>	<b>1.381.858</b>	<b>54,6%</b>	<b>1.386.713</b>	<b>53,2%</b>	<b>1.343.764</b>	<b>56,9%</b>	<b>1.047.358</b>	<b>54,4%</b>	<b>1.166.201</b>	<b>62,5%</b>	<b>1.395.282</b>	<b>70,1%</b>
Obbligazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Obbligazioni convertibili	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso banche entro i 12 mesi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso altri finanziatori a breve scadenza	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a breve termine	310.603	12,3%	376.056	14,4%	292.241	12,4%	342.724	17,8%	163.335	8,8%	134.634	6,8%
Debiti commerciali a breve v/impresedel gruppo	305.890	12,1%	305.890	11,7%	305.890	13,0%	305.890	15,9%	305.890	16,4%	230.890	11,6%
Debiti finanziari a breve v/impresedel gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti finanziari a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti a breve termine	534.683	21,1%	536.075	20,6%	418.914	17,7%	227.839	11,8%	229.385	12,3%	231.158	11,6%
<b>TOTALE DEBITI A BREVE</b>	<b>1.151.176</b>	<b>45,5%</b>	<b>1.218.021</b>	<b>46,8%</b>	<b>1.017.045</b>	<b>43,1%</b>	<b>876.453</b>	<b>45,6%</b>	<b>698.610</b>	<b>37,5%</b>	<b>596.682</b>	<b>30,0%</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>2.533.034</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.604.734</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.360.809</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.923.811</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.864.812</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.991.964</b>	<b>100,0%</b>

Anni	2023E		2024E		2025E		2026E	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Immobilizzi materiali netti	213.169	9,7%	204.112	9,1%	195.104	7,6%	186.096	6,3%
Immobilizzi immateriali netti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Immobilizzi finanziari	788	0,0%	788	0,0%	788	0,0%	788	0,0%
Immobilizzi commerciali	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTALE ATTIVO A LUNGO</b>	<b>213.957</b>	<b>9,8%</b>	<b>204.900</b>	<b>9,1%</b>	<b>195.892</b>	<b>7,6%</b>	<b>186.884</b>	<b>6,3%</b>
Rimanenze	35.000	1,6%	20.000	0,9%	15.000	0,6%	10.000	0,3%
Crediti commerciali a breve	320.022	14,6%	327.084	14,5%	335.206	13,0%	344.546	11,7%
- Fondo svalutazione crediti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Crediti comm. a breve v/impresedel gruppo	322.384	14,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Crediti finanziari a breve v/impresedel gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri crediti a breve	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Anni	2023E		2024E		2025E		2026E	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Ratei e risconti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Liquidità differite	642.406	29,3%	327.084	14,5%	335.206	13,0%	344.546	11,7%
Attività finanziarie a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Cassa, Banche e c/c postali	1.297.884	59,3%	1.699.696	75,5%	2.029.577	78,8%	2.409.881	81,7%
<b>Liquidità immediate</b>	<b>1.297.884</b>	<b>59,3%</b>	<b>1.699.696</b>	<b>75,5%</b>	<b>2.029.577</b>	<b>78,8%</b>	<b>2.409.881</b>	<b>81,7%</b>
<b>TOTALE ATTIVO A BREVE</b>	<b>1.975.290</b>	<b>90,2%</b>	<b>2.046.780</b>	<b>90,9%</b>	<b>2.379.783</b>	<b>92,4%</b>	<b>2.764.426</b>	<b>93,7%</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>2.189.247</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.251.680</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.575.675</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.951.310</b>	<b>100,0%</b>
Patrimonio netto	1.385.606	63,3%	1.646.529	73,1%	1.960.909	76,1%	2.330.331	79,0%
Fondi per rischi e oneri	20.000	0,9%	20.000	0,9%	20.000	0,8%	20.000	0,7%
Tattamento di fine rapporto	207.335	9,5%	207.335	9,2%	207.335	8,1%	207.335	7,0%
Obbligazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Obbligazioni convertibili	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso banche oltre i 12 mesi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso altri finanziatori a lunga scadenza	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a lungo v/imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti finanziari a lungo v/imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti finanziari a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO</b>	<b>227.335</b>	<b>10,4%</b>	<b>227.335</b>	<b>10,1%</b>	<b>227.335</b>	<b>8,8%</b>	<b>227.335</b>	<b>7,7%</b>
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO + PN</b>	<b>1.612.941</b>	<b>73,7%</b>	<b>1.873.864</b>	<b>83,2%</b>	<b>2.188.244</b>	<b>85,0%</b>	<b>2.557.666</b>	<b>86,7%</b>
Obbligazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Obbligazioni convertibili	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso banche entro i 12 mesi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso altri finanziatori a breve scadenza	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a breve termine	137.681	6,3%	140.520	6,2%	145.034	5,6%	149.456	5,1%
Debiti commerciali a breve v/imprese del gruppo	155.890	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti finanziari a breve v/imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti finanziari a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti a breve termine	282.735	12,9%	237.296	10,5%	242.397	9,4%	244.188	8,3%
<b>TOTALE DEBITI A BREVE</b>	<b>576.306</b>	<b>26,3%</b>	<b>377.816</b>	<b>16,8%</b>	<b>387.431</b>	<b>15,0%</b>	<b>393.644</b>	<b>13,3%</b>

Anni	2023E		2024E		2025E		2026E	
	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>2.189.247</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.251.680</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.575.675</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.951.310</b>	<b>100,0%</b>

## 6.2 Stato Patrimoniale gestionale

Anni	2017		2018		2019		2020E		2021E		2022E	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Immobilizzazioni immateriali	18.329	2,1%	17.329	2,2%	2.475	0,3%	1.475	0,2%	475	0,1%	0	0,0%
Immobilizzazioni materiali	298.678	34,2%	278.048	35,9%	265.408	30,1%	246.901	30,5%	233.451	36,4%	222.878	54,6%
Immobilizzazioni finanziarie	788	0,1%	788	0,1%	788	0,1%	788	0,1%	788	0,1%	788	0,2%
<b>ATTIVO FISSO NETTO</b>	<b>317.795</b>	<b>36,4%</b>	<b>296.165</b>	<b>38,3%</b>	<b>268.671</b>	<b>30,5%</b>	<b>249.164</b>	<b>30,8%</b>	<b>234.714</b>	<b>36,6%</b>	<b>223.666</b>	<b>54,8%</b>
Rimanenze	97.409	11,2%	92.746	12,0%	97.350	11,0%	82.057	10,1%	65.000	10,1%	50.000	12,2%
Crediti netti v/clienti	1.745.038	200,1%	1.801.331	232,9%	1.700.031	192,9%	1.562.482	193,2%	1.267.390	197,7%	958.650	234,8%
Altri crediti operativi	58.865	6,7%	22.927	3,0%	46.168	5,2%	18.874	2,3%	0	0,0%	0	0,0%
Ratei e risconti attivi	32.072	3,7%	0	0,0%	3.575	0,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(Debiti v/fornitori)	(310.603)	-35,6%	(376.056)	-48,6%	(292.241)	-33,2%	(342.724)	-42,4%	(163.335)	-25,5%	(134.634)	-33,0%
(Debiti v/collegate-control-controll)	(305.890)	-35,1%	(305.890)	-39,5%	(305.890)	-34,7%	(305.890)	-37,8%	(305.890)	-47,7%	(230.890)	-56,5%
(Altri debiti operativi)	(534.683)	-61,3%	(536.075)	-69,3%	(418.914)	-47,5%	(227.839)	-28,2%	(229.385)	-35,8%	(231.158)	-56,6%
(Ratei e risconti passivi)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>ATTIVO CIRCOLANTE OPERATIVO NETTO</b>	<b>782.208</b>	<b>89,7%</b>	<b>698.983</b>	<b>90,4%</b>	<b>830.079</b>	<b>94,2%</b>	<b>786.960</b>	<b>97,3%</b>	<b>633.779</b>	<b>98,8%</b>	<b>411.969</b>	<b>100,9%</b>
<b>CAPITALE INVESTITO</b>	<b>1.100.003</b>	<b>126,1%</b>	<b>995.148</b>	<b>128,6%</b>	<b>1.098.750</b>	<b>124,7%</b>	<b>1.036.124</b>	<b>128,1%</b>	<b>868.493</b>	<b>135,5%</b>	<b>635.635</b>	<b>155,7%</b>
(Fondo tfr)	(227.849)	-26,1%	(221.614)	-28,6%	(207.335)	-23,5%	(207.335)	-25,6%	(207.335)	-32,3%	(207.335)	-50,8%
(Altri fondi)	0	0,0%	0	0,0%	(10.000)	-1,1%	(20.000)	-2,5%	(20.000)	-3,1%	(20.000)	-4,9%
(Passività operative non correnti)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>	<b>872.154</b>	<b>100,0%</b>	<b>773.534</b>	<b>100,0%</b>	<b>881.415</b>	<b>100,0%</b>	<b>808.789</b>	<b>100,0%</b>	<b>641.158</b>	<b>100,0%</b>	<b>408.300</b>	<b>100,0%</b>
Debiti v/banche a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti finanziari a breve	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti v/banche a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti finanziari a lungo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Finanziamento soci	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti Leasing	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(Crediti finanziari)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(Cassa e banche c/c)	(281.855)	-32,3%	(391.565)	-50,6%	(245.014)	-27,8%	(11.234)	-1,4%	(297.708)	-46,4%	(759.647)	-186,1%
<b>INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO</b>	<b>(281.855)</b>	<b>-32,3%</b>	<b>(391.565)</b>	<b>-50,6%</b>	<b>(245.014)</b>	<b>-27,8%</b>	<b>(11.234)</b>	<b>-1,4%</b>	<b>(297.708)</b>	<b>-46,4%</b>	<b>(759.647)</b>	<b>-186,1%</b>
Capitale sociale	361.480	41,4%	361.480	46,7%	361.480	41,0%	361.480	44,7%	361.480	56,4%	361.480	88,5%
Riserve	784.494	89,9%	792.530	102,5%	803.621	91,2%	803.621	99,4%	803.621	125,3%	803.621	196,8%
Utile/(perdita)	8.035	0,9%	11.089	1,4%	(38.672)	-4,4%	(345.078)	-42,7%	(226.235)	-35,3%	2.846	0,7%
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>1.154.009</b>	<b>132,3%</b>	<b>1.165.099</b>	<b>150,6%</b>	<b>1.126.429</b>	<b>127,8%</b>	<b>820.023</b>	<b>101,4%</b>	<b>938.866</b>	<b>146,4%</b>	<b>1.167.947</b>	<b>286,1%</b>
<b>FONTI DI FINANZIAMENTO</b>	<b>872.154</b>	<b>100,0%</b>	<b>773.534</b>	<b>100,0%</b>	<b>881.415</b>	<b>100,0%</b>	<b>808.789</b>	<b>100,0%</b>	<b>641.158</b>	<b>100,0%</b>	<b>408.300</b>	<b>100,0%</b>

Anni	2023E		2024E		2025E		2026E	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Immobilizzazioni immateriali	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Immobilizzazioni materiali	213.169	243,0%	204.112	-383,9%	195.104	-284,1%	186.096	-233,9%
Immobilizzazioni finanziarie	788	0,9%	788	-1,5%	788	-1,1%	788	-1,0%
<b>ATTIVO FISSO NETTO</b>	<b>213.957</b>	<b>243,9%</b>	<b>204.900</b>	<b>-385,4%</b>	<b>195.892</b>	<b>-285,3%</b>	<b>186.884</b>	<b>-234,9%</b>
Rimanenze	35.000	39,9%	20.000	-37,6%	15.000	-21,8%	10.000	-12,6%
Crediti netti v/clienti	642.406	732,3%	327.084	-615,2%	335.206	-488,2%	344.546	-433,1%
Altri crediti operativi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Ratei e risconti attivi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(Debiti v/fornitori)	(137.681)	-157,0%	(140.520)	264,3%	(145.034)	211,2%	(149.456)	187,9%
(Debiti v/collegate-control-controll)	(155.890)	-177,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(Altri debiti operativi)	(282.735)	-322,3%	(237.296)	446,3%	(242.397)	353,0%	(244.188)	307,0%
(Ratei e risconti passivi)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>ATTIVO CIRCOLANTE OPERATIVO NETTO</b>	<b>101.100</b>	<b>115,3%</b>	<b>-30.732</b>	<b>57,8%</b>	<b>-37.225</b>	<b>54,2%</b>	<b>-39.098</b>	<b>49,1%</b>
<b>CAPITALE INVESTITO</b>	<b>315.057</b>	<b>359,2%</b>	<b>174.168</b>	<b>-327,6%</b>	<b>158.667</b>	<b>-231,1%</b>	<b>147.786</b>	<b>-185,8%</b>
(Fondo tfr)	(207.335)	-236,4%	(207.335)	390,0%	(207.335)	301,9%	(207.335)	260,6%
(Altri fondi)	(20.000)	-22,8%	(20.000)	37,6%	(20.000)	29,1%	(20.000)	25,1%
(Passività operative non correnti)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>	<b>87.722</b>	<b>100,0%</b>	<b>(53.167)</b>	<b>100,0%</b>	<b>(68.668)</b>	<b>100,0%</b>	<b>(79.549)</b>	<b>100,0%</b>
Debiti v/banche a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti finanziari a breve	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti v/banche a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti finanziari a lungo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Finanziamento soci	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti Leasing	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(Crediti finanziari)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(Cassa e banche c/c)	(1.297.884)	-1479,5%	(1.699.696)	3196,9%	(2.029.577)	2955,6%	(2.409.881)	3029,4%
<b>INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO</b>	<b>(1.297.884)</b>	<b>-1479,5%</b>	<b>(1.699.696)</b>	<b>3196,9%</b>	<b>(2.029.577)</b>	<b>2955,6%</b>	<b>(2.409.881)</b>	<b>3029,4%</b>
Capitale sociale	361.480	412,1%	361.480	-679,9%	361.480	-526,4%	361.480	-454,4%
Riserve	803.621	916,1%	803.621	-1511,5%	803.621	-1170,3%	803.621	-1010,2%
Utile/(perdita)	220.505	251,4%	481.428	-905,5%	795.808	-1158,9%	1.165.230	-1464,8%
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>1.385.606</b>	<b>1579,5%</b>	<b>1.646.529</b>	<b>-3096,9%</b>	<b>1.960.909</b>	<b>-2855,6%</b>	<b>2.330.331</b>	<b>-2929,4%</b>
<b>FONTI DI FINANZIAMENTO</b>	<b>87.722</b>	<b>100,0%</b>	<b>(53.167)</b>	<b>100,0%</b>	<b>(68.668)</b>	<b>100,0%</b>	<b>(79.549)</b>	<b>100,0%</b>

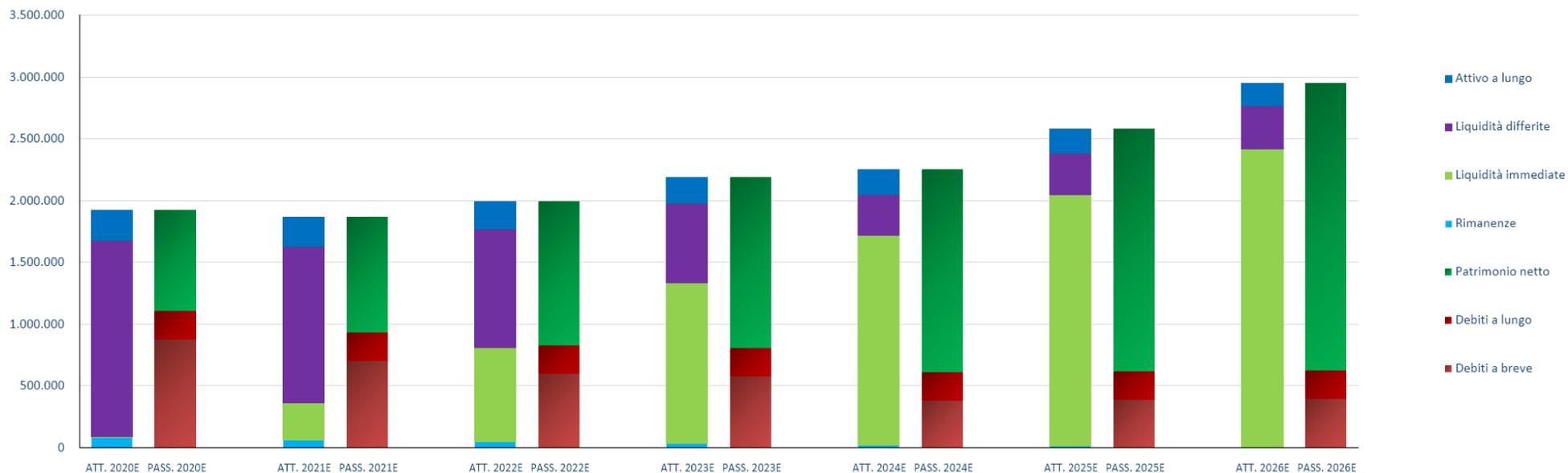
### 6.3 Stato Patrimoniale liquidità esigibilità

Anni	2017		2018		2019		2020E		2021E		2022E	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
Immobilizzi materiali netti	298.678	11,8%	278.048	10,7%	265.408	11,2%	246.901	12,8%	233.451	12,5%	222.878	11,2%
Immobilizzi immateriali netti	18.329	0,7%	17.329	0,7%	2.475	0,1%	1.475	0,1%	475	0,0%	0	0,0%
Immobilizzi finanziari	788	0,0%	788	0,0%	788	0,0%	788	0,0%	788	0,0%	788	0,0%
Immobilizzi commerciali	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTALE ATTIVO A LUNGO</b>	<b>317.795</b>	<b>12,5%</b>	<b>296.165</b>	<b>11,4%</b>	<b>268.671</b>	<b>11,4%</b>	<b>249.164</b>	<b>13,0%</b>	<b>234.714</b>	<b>12,6%</b>	<b>223.666</b>	<b>11,2%</b>
Magazzino	97.409	3,8%	92.746	3,6%	97.350	4,1%	82.057	4,3%	65.000	3,5%	50.000	2,5%
Liquidità differite	1.835.975	72,5%	1.824.258	70,0%	1.749.774	74,1%	1.581.356	82,2%	1.267.390	68,0%	958.650	48,1%
Liquidità immediate	281.855	11,1%	391.565	15,0%	245.014	10,4%	11.234	0,6%	297.708	16,0%	759.647	38,1%
<b>TOTALE ATTIVO A BREVE</b>	<b>2.215.239</b>	<b>87,5%</b>	<b>2.308.569</b>	<b>88,6%</b>	<b>2.092.138</b>	<b>88,6%</b>	<b>1.674.647</b>	<b>87,0%</b>	<b>1.630.098</b>	<b>87,4%</b>	<b>1.768.298</b>	<b>88,8%</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>2.533.034</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.604.734</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.360.809</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.923.811</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.864.812</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.991.964</b>	<b>100,0%</b>
Patrimonio netto	1.154.009	45,6%	1.165.099	44,7%	1.126.429	47,7%	820.023	42,6%	938.866	50,3%	1.167.947	58,6%
Fondi per rischi e oneri	0	0,0%	0	0,0%	10.000	0,4%	20.000	1,0%	20.000	1,1%	20.000	1,0%
Trattamento di fine rapporto	227.849	9,0%	221.614	8,5%	207.335	8,8%	207.335	10,8%	207.335	11,1%	207.335	10,4%
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO</b>	<b>227.849</b>	<b>9,0%</b>	<b>221.614</b>	<b>8,5%</b>	<b>217.335</b>	<b>9,2%</b>	<b>227.335</b>	<b>11,8%</b>	<b>227.335</b>	<b>12,2%</b>	<b>227.335</b>	<b>11,4%</b>
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO + PN</b>	<b>1.381.858</b>	<b>54,6%</b>	<b>1.386.713</b>	<b>53,2%</b>	<b>1.343.764</b>	<b>56,9%</b>	<b>1.047.358</b>	<b>54,4%</b>	<b>1.166.201</b>	<b>62,5%</b>	<b>1.395.282</b>	<b>70,0%</b>
<b>TOTALE DEBITI A BREVE</b>	<b>1.151.176</b>	<b>45,4%</b>	<b>1.218.021</b>	<b>46,8%</b>	<b>1.017.045</b>	<b>43,1%</b>	<b>876.453</b>	<b>45,6%</b>	<b>698.610</b>	<b>37,5%</b>	<b>596.682</b>	<b>30,0%</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>2.533.034</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.604.734</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.360.809</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.923.811</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.864.812</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.991.964</b>	<b>100,0%</b>

Anni	2023E		2024E		2025E		2026E	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Immobilizzi materiali netti	213.169	9,7%	204.112	9,1%	195.104	7,6%	186.096	6,3%
Immobilizzi immateriali netti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Immobilizzi finanziari	788	0,0%	788	0,0%	788	0,0%	788	0,0%
Immobilizzi commerciali	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTALE ATTIVO A LUNGO</b>	<b>213.957</b>	<b>9,8%</b>	<b>204.900</b>	<b>9,1%</b>	<b>195.892</b>	<b>7,6%</b>	<b>186.884</b>	<b>6,3%</b>
Magazzino	35.000	1,6%	20.000	0,9%	15.000	0,6%	10.000	0,3%
Liquidità differite	642.406	29,3%	327.084	14,5%	335.206	13,0%	344.546	11,7%
Liquidità immediate	1.297.884	59,3%	1.699.696	75,5%	2.029.577	78,8%	2.409.881	81,7%
<b>TOTALE ATTIVO A BREVE</b>	<b>1.975.290</b>	<b>90,2%</b>	<b>2.046.780</b>	<b>90,9%</b>	<b>2.379.783</b>	<b>92,4%</b>	<b>2.764.426</b>	<b>93,7%</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>2.189.247</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.251.680</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.575.675</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.951.310</b>	<b>100,0%</b>
Patrimonio netto	1.385.606	63,3%	1.646.529	73,1%	1.960.909	76,1%	2.330.331	79,0%

Anni	2023E		2024E		2025E		2026E	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Fondi per rischi e oneri	20.000	0,9%	20.000	0,9%	20.000	0,8%	20.000	0,7%
Trattamento di fine rapporto	207.335	9,5%	207.335	9,2%	207.335	8,0%	207.335	7,0%
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO</b>	<b>227.335</b>	<b>10,4%</b>	<b>227.335</b>	<b>10,1%</b>	<b>227.335</b>	<b>8,8%</b>	<b>227.335</b>	<b>7,7%</b>
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO + PN</b>	<b>1.612.941</b>	<b>73,7%</b>	<b>1.873.864</b>	<b>83,2%</b>	<b>2.188.244</b>	<b>85,0%</b>	<b>2.557.666</b>	<b>86,7%</b>
<b>TOTALE DEBITI A BREVE</b>	<b>576.306</b>	<b>26,3%</b>	<b>377.816</b>	<b>16,8%</b>	<b>387.431</b>	<b>15,0%</b>	<b>393.644</b>	<b>13,3%</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>2.189.247</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.251.680</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.575.675</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.951.310</b>	<b>100,0%</b>

### Composizione Stato Patrimoniale



## 7 Conto Economico Riclassificato

### 7.1 Conto Economico a valore aggiunto

Anni	2017		2018		2019		2020E		2021E		2022E	
	€	% ricavi										
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni	3.995.591	100,0%	4.059.163	100,0%	3.358.123	100,0%	2.683.471	100,0%	2.951.818	100,0%	3.085.991	100,0%
(+/-) Variazione delle rimanenze prodotti finiti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Altri ricavi	3.758	0,1%	1.758	0,0%	103.895	3,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Costi capitalizzati	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Valore della produzione operativa</b>	<b>3.999.349</b>	<b>100,1%</b>	<b>4.060.921</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.462.018</b>	<b>103,1%</b>	<b>2.683.471</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.951.818</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.085.991</b>	<b>100,0%</b>
(-) Acquisti di merci	(436.475)	-10,9%	(481.298)	-11,9%	(249.361)	-7,4%	(203.736)	-7,6%	(219.171)	-7,4%	(232.588)	-7,5%
(-) Acquisti di servizi	(330.262)	-8,3%	(312.122)	-7,7%	(282.072)	-8,4%	(273.145)	-10,2%	(298.167)	-10,1%	(301.746)	-9,8%
(-) Godimento beni di terzi	(42.715)	-1,1%	(65.872)	-1,6%	(58.351)	-1,7%	(38.630)	-1,4%	(38.630)	-1,3%	(38.630)	-1,3%
(-) Oneri diversi di gestione	(33.083)	-0,8%	(23.289)	-0,6%	(24.961)	-0,7%	(28.660)	-1,1%	(28.660)	-1,0%	(28.660)	-0,9%
(+/-) Variazione rimanenze materie prime	1.531	0,0%	(4.664)	-0,1%	4.604	0,1%	(15.293)	-0,5%	(17.057)	-0,6%	(15.000)	-0,5%
<b>Costi della produzione</b>	<b>(841.004)</b>	<b>-21,0%</b>	<b>(887.245)</b>	<b>-21,9%</b>	<b>(610.141)</b>	<b>-18,2%</b>	<b>(559.464)</b>	<b>-20,8%</b>	<b>(601.685)</b>	<b>-20,4%</b>	<b>(616.624)</b>	<b>-20,0%</b>
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>3.158.345</b>	<b>79,0%</b>	<b>3.173.676</b>	<b>78,2%</b>	<b>2.851.877</b>	<b>84,9%</b>	<b>2.124.007</b>	<b>79,2%</b>	<b>2.350.133</b>	<b>79,6%</b>	<b>2.469.367</b>	<b>80,0%</b>
(-) Costi del personale	(3.103.998)	-77,7%	(3.019.559)	-74,4%	(2.852.885)	-85,0%	(2.400.000)	-89,4%	(2.202.658)	-74,6%	(2.202.658)	-71,4%
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)</b>	<b>54.347</b>	<b>1,4%</b>	<b>154.117</b>	<b>3,8%</b>	<b>(1.008)</b>	<b>0,0%</b>	<b>(275.993)</b>	<b>-10,3%</b>	<b>147.475</b>	<b>5,0%</b>	<b>266.709</b>	<b>8,6%</b>
(-) Ammortamenti	(28.099)	-0,7%	(28.720)	-0,7%	(26.813)	-0,8%	(19.507)	-0,7%	(14.450)	-0,5%	(11.048)	-0,4%
(-) Accanton. e sval. attivo corrente	0	0,0%	(76.127)	-1,9%	(10.000)	-0,3%	(10.000)	-0,4%	0	0,0%	0	0,0%
<b>RISULTATO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>26.248</b>	<b>0,7%</b>	<b>49.270</b>	<b>1,2%</b>	<b>(37.821)</b>	<b>-1,1%</b>	<b>(305.500)</b>	<b>-11,4%</b>	<b>133.025</b>	<b>4,5%</b>	<b>255.661</b>	<b>8,3%</b>
(-) Oneri finanziari	(887)	0,0%	(103)	0,0%	(867)	0,0%	(906)	0,0%	(1.500)	-0,1%	(1.500)	0,0%
(+) Proventi finanziari	7	0,0%	14	0,0%	16	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>(880)</b>	<b>0,0%</b>	<b>(89)</b>	<b>0,0%</b>	<b>(851)</b>	<b>0,0%</b>	<b>(906)</b>	<b>0,0%</b>	<b>(1.500)</b>	<b>-0,1%</b>	<b>(1.500)</b>	<b>0,0%</b>
(-) Altri costi non operativi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Altri ricavi e proventi non operativi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Saldo altri ricavi e costi non operativi</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>										

Anni	2017		2018		2019		2020E		2021E		2022E	
	€	% ricavi	€	% ricavi	€	% ricavi	€	% ricavi	€	% ricavi	€	% ricavi
<b>RISULTATO PRIMA IMPOSTE</b>	<b>25.368</b>	<b>0,6%</b>	<b>49.181</b>	<b>1,2%</b>	<b>(38.672)</b>	<b>-1,2%</b>	<b>(306.406)</b>	<b>-11,4%</b>	<b>131.525</b>	<b>4,5%</b>	<b>254.161</b>	<b>8,2%</b>
(-) Imposte sul reddito	(17.333)	-0,4%	(38.092)	-0,9%	0	0,0%	0	0,0%	(12.682)	-0,4%	(25.080)	-0,8%
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>8.035</b>	<b>0,2%</b>	<b>11.089</b>	<b>0,3%</b>	<b>(38.672)</b>	<b>-1,2%</b>	<b>(306.406)</b>	<b>-11,4%</b>	<b>118.843</b>	<b>4,0%</b>	<b>229.081</b>	<b>7,4%</b>

Anni	2023E		2024E		2025E		2026E	
	€	% ricavi						
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni	3.146.369	100,0%	3.215.804	100,0%	3.295.654	100,0%	3.387.482	100,0%
(+/-) Variazione delle rimanenze prodotti finiti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Altri ricavi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Costi capitalizzati	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Valore della produzione operativa</b>	<b>3.146.369</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.215.804</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.295.654</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.387.482</b>	<b>100,0%</b>
(-) Acquisti di merci	(238.626)	-7,6%	(243.569)	-7,6%	(253.554)	-7,7%	(262.737)	-7,8%
(-) Acquisti di servizi	(305.698)	-9,7%	(310.060)	-9,6%	(314.874)	-9,6%	(320.190)	-9,5%
(-) Godimento beni di terzi	(38.630)	-1,2%	(38.630)	-1,2%	(38.630)	-1,2%	(38.630)	-1,1%
(-) Oneri diversi di gestione	(28.660)	-0,9%	(28.660)	-0,9%	(28.660)	-0,9%	(28.660)	-0,8%
(+/-) Variazione rimanenze materie prime	(15.000)	-0,5%	(15.000)	-0,5%	(5.000)	-0,2%	(5.000)	-0,1%
<b>Costi della produzione</b>	<b>(626.614)</b>	<b>-19,9%</b>	<b>(635.919)</b>	<b>-19,8%</b>	<b>(640.718)</b>	<b>-19,4%</b>	<b>(655.217)</b>	<b>-19,3%</b>
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>2.519.755</b>	<b>80,1%</b>	<b>2.579.885</b>	<b>80,2%</b>	<b>2.654.936</b>	<b>80,6%</b>	<b>2.732.265</b>	<b>80,7%</b>
(-) Costi del personale	(2.202.658)	-70,0%	(2.202.658)	-68,5%	(2.202.658)	-66,8%	(2.202.658)	-65,0%
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)</b>	<b>317.097</b>	<b>10,1%</b>	<b>377.227</b>	<b>11,7%</b>	<b>452.278</b>	<b>13,7%</b>	<b>529.607</b>	<b>15,6%</b>
(-) Ammortamenti	(9.709)	-0,3%	(9.057)	-0,3%	(9.008)	-0,3%	(9.008)	-0,3%
(-) Accanton. e sval. attivo corrente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>RISULTATO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>307.388</b>	<b>9,8%</b>	<b>368.170</b>	<b>11,4%</b>	<b>443.270</b>	<b>13,5%</b>	<b>520.599</b>	<b>15,4%</b>
(-) Oneri finanziari	(1.500)	0,0%	(1.500)	0,0%	(1.500)	0,0%	(1.500)	0,0%
(+) Proventi finanziari	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>(1.500)</b>	<b>0,0%</b>	<b>(1.500)</b>	<b>0,0%</b>	<b>(1.500)</b>	<b>0,0%</b>	<b>(1.500)</b>	<b>0,0%</b>
(-) Altri costi non operativi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Altri ricavi e proventi non operativi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Saldo altri ricavi e costi non operativi</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>RISULTATO PRIMA IMPOSTE</b>	<b>305.888</b>	<b>9,7%</b>	<b>366.670</b>	<b>11,4%</b>	<b>441.770</b>	<b>13,4%</b>	<b>519.099</b>	<b>15,3%</b>
(-) Imposte sul reddito	(88.229)	-2,8%	(105.747)	-3,3%	(127.390)	-3,9%	(149.677)	-4,4%
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>217.659</b>	<b>6,9%</b>	<b>260.923</b>	<b>8,1%</b>	<b>314.380</b>	<b>9,5%</b>	<b>369.422</b>	<b>10,9%</b>

## 7.2 Analisi principali dati economici

Anni	2017		2018		2019		2020E		2021E		2022E	
	€	change %	€	change %	€	change %						
Ricavi delle vendite	3.995.591	-	4.059.163	1,6%	3.358.123	-17,3%	2.683.471	-20,1%	2.951.818	10,0%	3.085.991	4,5%
VdP	3.999.349	-	4.060.921	1,5%	3.462.018	-14,7%	2.683.471	-22,5%	2.951.818	14,1%	3.085.991	4,5%
Mol	54.347	-	154.117	183,6%	(1.008)	-100,7%	(275.993)	-27280,3%	147.475	153,4%	266.709	80,9%
Ebit	26.248	-	49.270	87,7%	(37.821)	-176,8%	(305.500)	-707,8%	133.025	143,5%	255.661	92,2%
Ebt	25.368	-	49.181	93,9%	(38.672)	-178,6%	(306.406)	-692,3%	131.525	142,9%	254.161	93,2%
Utile netto	8.035	-	11.089	38,0%	(38.672)	448,7%	(306.406)	-692,3%	118.843	138,8%	229.081	92,8%

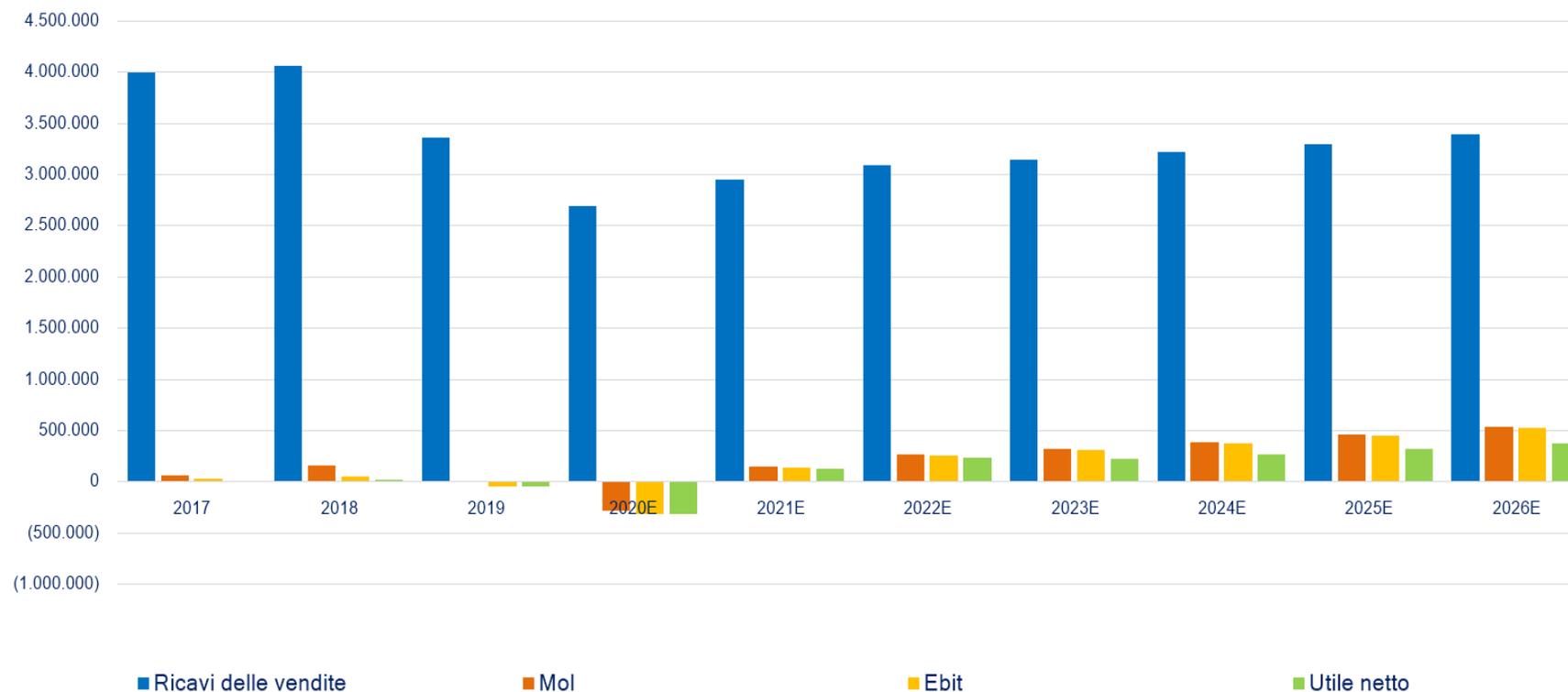
Anni	2023E		2024E		2025E		2026E	
	€	change %						
Ricavi delle vendite	3.146.369	2,0%	3.215.804	2,2%	3.295.654	2,5%	3.387.482	2,8%
VdP	3.146.369	2,0%	3.215.804	2,2%	3.295.654	2,5%	3.387.482	2,8%
Mol	317.097	18,9%	377.227	19,0%	452.278	19,9%	529.607	17,1%
Ebit	307.388	20,2%	368.170	19,8%	443.270	20,4%	520.599	17,4%
Ebt	305.888	20,4%	366.670	19,9%	441.770	20,5%	519.099	17,5%
Utile netto	217.659	-5,0%	260.923	19,9%	314.380	20,5%	369.422	17,5%

## 7.3 Anni

Anni	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E
Confronto tra risultato economico (utile netto) e risultato finanziario (flusso di cassa per azionisti)	Utile economico e surplus finanziario	Perdita economica e deficit finanziario	Perdita economica e deficit finanziario	Utile economico e surplus finanziario	Utile economico e surplus finanziario	Utile economico e surplus finanziario

Anni	2024E	2025E	2026E
Confronto tra risultato economico (utile netto) e risultato finanziario (flusso di cassa per azionisti)	Utile economico e surplus finanziario	Utile economico e surplus finanziario	Utile economico e surplus finanziario



## 8 Rendiconto Finanziario

Anni	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E
	€'	€'	€'	€'	€'	€'
+/- Ebit	49.270	(37.821)	(305.500)	133.025	255.661	307.388
- Imposte figurative	(38.172)	0	0	(12.824)	(25.440)	(88.589)
+/- Nopat	11.098	(37.821)	(305.500)	120.201	230.221	218.799
+ Ammortamento Accantonamenti e Tfr	253.698	183.803	29.507	14.450	11.048	9.709
<b>Flusso di cassa operativo lordo</b>	<b>264.796</b>	<b>145.982</b>	<b>(275.993)</b>	<b>134.651</b>	<b>241.269</b>	<b>228.508</b>
+/- Clienti	(56.293)	101.300	137.549	295.092	308.739	316.245
+/- Rimanenze	4.663	(4.604)	15.293	17.057	15.000	15.000
+/- Fornitori	65.453	(83.815)	50.483	(179.389)	(103.701)	(71.953)
+/- Altre attività	68.010	(26.816)	30.869	18.874	0	0
+/- Altre passività	1.392	(117.161)	(191.075)	1.546	1.772	51.577
+/- Variazione fondi	(231.213)	(161.269)	0	0	0	0
<b>Variazione CCN</b>	<b>(147.988)</b>	<b>(292.365)</b>	<b>43.119</b>	<b>153.180</b>	<b>221.811</b>	<b>310.869</b>
<b>Flusso di cassa della gestione corrente</b>	<b>116.808</b>	<b>(146.383)</b>	<b>(232.874)</b>	<b>287.831</b>	<b>463.079</b>	<b>539.377</b>
+/- Investimenti / Disinvestimenti	(7.090)	681	0	0	0	0
<b>Flusso di Cassa Operativo</b>	<b>109.718</b>	<b>(145.702)</b>	<b>(232.874)</b>	<b>287.831</b>	<b>463.079</b>	<b>539.377</b>
+ Scudo fiscale del debito	80	0	0	143	360	360
+/- Proventi/Oneri straordinari	0	0	0	0	0	0
+/- Proventi/Oneri finanziari	(89)	(851)	(906)	(1.500)	(1.500)	(1.500)
+/- Partecipazioni e titoli	0	0	0	0	0	0
<b>Flusso di Cassa al servizio del debito</b>	<b>109.709</b>	<b>(146.553)</b>	<b>(233.780)</b>	<b>286.474</b>	<b>461.939</b>	<b>538.237</b>
+/- Utilizzo banche a breve	0	0	0	0	0	0
+ Accensione Mutuo	0	0	0	0	0	0
- Restituzione Mutuo	0	0	0	0	0	0
+/- Finanziamento soci	0	0	0	0	0	0
+/- Equity	1	2	0	0	0	0
- Canoni Leasing	0	0	0	0	0	0
+/- Altri crediti/debiti finanziari	0	0	0	0	0	0
<b>Flusso di cassa per azionisti</b>	<b>109.710</b>	<b>(146.551)</b>	<b>(233.780)</b>	<b>286.474</b>	<b>461.939</b>	<b>538.237</b>
- Dividendo distribuito	0	0	0	0	0	0
<b>Flusso di cassa netto</b>	<b>109.710</b>	<b>(146.551)</b>	<b>(233.780)</b>	<b>286.474</b>	<b>461.939</b>	<b>538.237</b>
<b>Cumulato con cassa anno precedente</b>	<b>391.565</b>	<b>245.014</b>	<b>11.234</b>	<b>297.708</b>	<b>759.647</b>	<b>1.297.884</b>

Anni	2024E	2025E	2026E
	€	€	€
+/- Ebit	368.170	443.270	520.599
- Imposte figurative	(106.107)	(127.750)	(150.037)
+/- Nopat	262.063	315.520	370.562
+ Ammortamento Accantonamenti e Tfr	9.057	9.008	9.008
<b>Flusso di cassa operativo lordo</b>	<b>271.120</b>	<b>324.528</b>	<b>379.570</b>
+/- Clienti	315.322	(8.122)	(9.340)
+/- Rimanenze	15.000	5.000	5.000
+/- Fornitori	(153.052)	4.514	4.423
+/- Altre attività	0	0	0
+/- Altre passività	(45.438)	5.101	1.790
+/- Variazione fondi	0	0	0
<b>Variazione CCN</b>	<b>131.832</b>	<b>6.493</b>	<b>1.873</b>
<b>Flusso di cassa della gestione corrente</b>	<b>402.952</b>	<b>331.021</b>	<b>381.443</b>
<b>+/- Investimenti / Disinvestimenti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flusso di Cassa Operativo</b>	<b>402.952</b>	<b>331.021</b>	<b>381.443</b>
+ Scudo fiscale del debito	360	360	360
+/- Proventi/Oneri straordinari	0	0	0
+/- Proventi/Oneri finanziari	(1.500)	(1.500)	(1.500)
+/- Partecipazioni e titoli	0	0	0
<b>Flusso di Cassa al servizio del debito</b>	<b>401.812</b>	<b>329.881</b>	<b>380.303</b>
+/- Utilizzo banche a breve	0	0	0
+ Accensione Mutuo	0	0	0
- Restituzione Mutuo	0	0	0
+/- Finanziamento soci	0	0	0
+/- Equity	0	0	0
- Canoni Leasing	0	0	0
+/- Altri crediti/debiti finanziari	0	0	0
<b>Flusso di cassa per azionisti</b>	<b>401.812</b>	<b>329.881</b>	<b>380.303</b>
- Dividendo distribuito	0	0	0
<b>Flusso di cassa netto</b>	<b>401.812</b>	<b>329.881</b>	<b>380.303</b>
<b>Cumulato con cassa anno precedente</b>	<b>1.699.696</b>	<b>2.029.577</b>	<b>2.409.881</b>

## 8.1 Analisi Cash flow

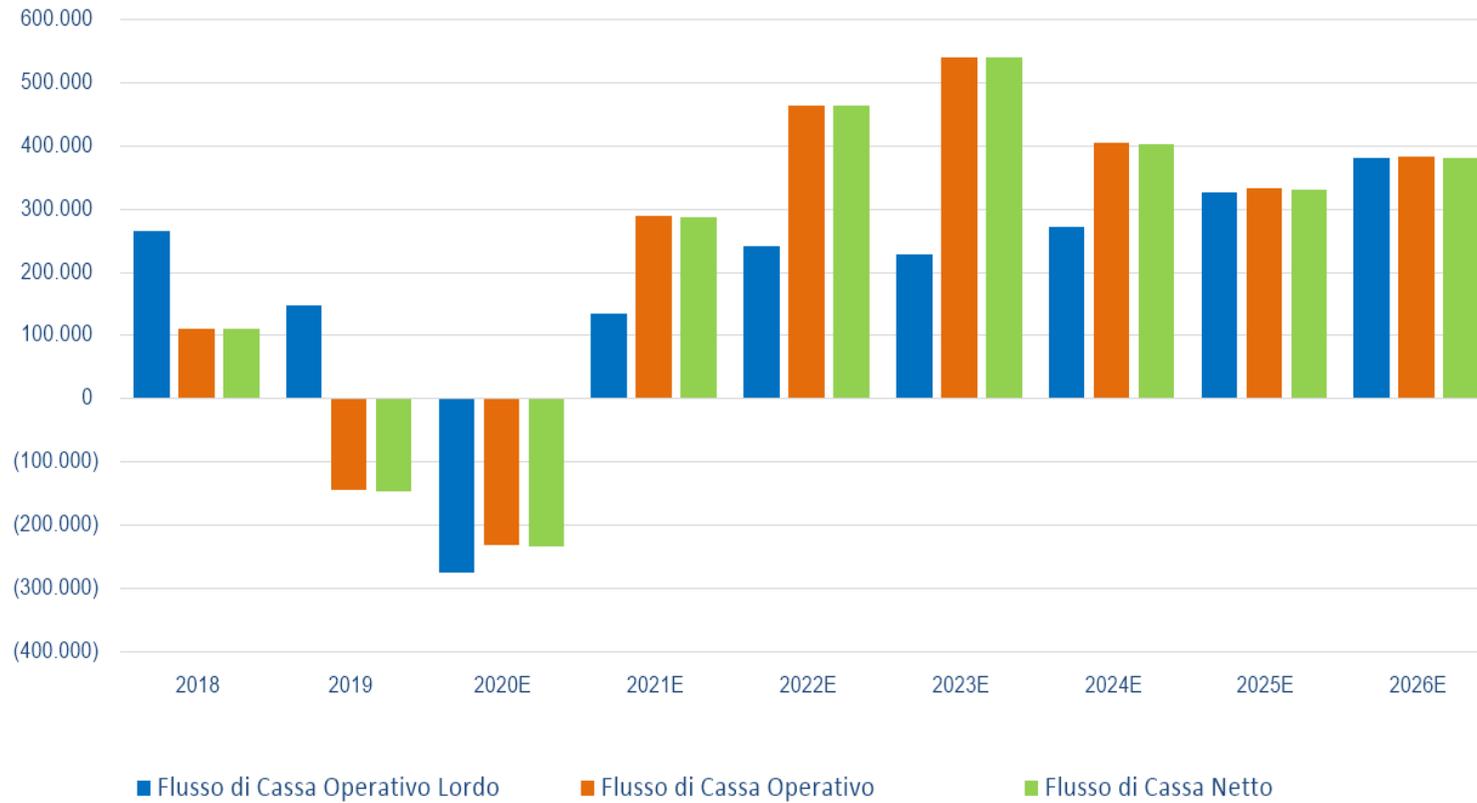
Anni	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E
	€	€	€	€	€	€
Flusso di cassa operativo lordo	264.796	145.982	(275.993)	134.651	241.269	228.508
Variazione CCN	(147.988)	(292.365)	43.119	153.180	221.811	310.869
Flusso di cassa della gestione corrente	116.808	(146.383)	(232.874)	287.831	463.079	539.377
<b>Flusso di Cassa Operativo</b>	<b>109.718</b>	<b>(145.702)</b>	<b>(232.874)</b>	<b>287.831</b>	<b>463.079</b>	<b>539.377</b>
Flusso di Cassa al servizio del debito	109.709	(146.553)	(233.780)	286.474	461.939	538.237
Flusso di cassa per azionisti	109.710	(146.551)	-233.780	286.474	461.939	538.237
<b>Flusso di cassa netto</b>	<b>109.710</b>	<b>(146.551)</b>	<b>(233.780)</b>	<b>286.474</b>	<b>461.939</b>	<b>538.237</b>

Anni	2024E	2025E	2026E
	€	€	€
Flusso di cassa operativo lordo	271.120	324.528	379.570
Variazione CCN	131.832	6.493	1.873
Flusso di cassa della gestione corrente	402.952	331.021	381.443
<b>Flusso di Cassa Operativo</b>	<b>402.952</b>	<b>331.021</b>	<b>381.443</b>
Flusso di Cassa al servizio del debito	401.812	329.881	380.303
Flusso di cassa per azionisti	401.812	329.881	380.303
<b>Flusso di cassa netto</b>	<b>401.812</b>	<b>329.881</b>	<b>380.303</b>

## 8.2 Andamento Cash flow

Anni	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E
	%	%	%	%	%	%
Flusso di cassa operativo lordo	-	-44,9%	-289,1%	148,8%	79,2%	-5,3%
Variazione CCN	-	-97,6%	114,7%	255,2%	44,8%	40,2%
Flusso di cassa della gestione corrente	-	-225,3%	-59,1%	223,6%	60,9%	16,5%
Flusso di Cassa Operativo	-	<b>-232,8%</b>	<b>-59,8%</b>	<b>223,6%</b>	<b>60,9%</b>	<b>16,5%</b>
Flusso di Cassa al servizio del debito	-	-233,6%	-59,5%	222,5%	61,3%	16,5%
Flusso di cassa per azionisti	-	-233,6%	-59,5%	222,5%	61,3%	16,5%
Flusso di cassa netto	-	<b>-233,6%</b>	<b>-59,5%</b>	<b>222,5%</b>	<b>61,3%</b>	<b>16,5%</b>

Anni	2024E	2025E	2026E
	%	%	%
Flusso di cassa operativo lordo	18,6%	19,7%	17,0%
Variazione CCN	-57,6%	-95,1%	-71,2%
Flusso di cassa della gestione corrente	-25,3%	-17,9%	15,2%
Flusso di Cassa Operativo	<b>-25,3%</b>	<b>-17,9%</b>	<b>15,2%</b>
Flusso di Cassa al servizio del debito	-25,3%	-17,9%	15,3%
Flusso di cassa per azionisti	-25,3%	-17,9%	15,3%
Flusso di cassa netto	<b>-25,3%</b>	<b>-17,9%</b>	<b>15,3%</b>



## 9 Posizione Finanziaria Netta

### 9.1 Posizione finanziaria netta

Anni	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
	€'	€'	€'	€'	€'	€'	€'	€'	€'
Debiti v/banche a breve termine	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Mutui passivi</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finanziamento soci	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altri debiti finanziari	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Crediti finanziari)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Cassa e banche c/c)	-391.565	-245.014	-11.234	-297.708	-759.647	-1.297.884	-1.699.696	-2.029.577	-2.409.881
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA</b>	<b>-391.565</b>	<b>-245.014</b>	<b>-11.234</b>	<b>-297.708</b>	<b>-759.647</b>	<b>-1.297.884</b>	<b>-1.699.696</b>	<b>-2.029.577</b>	<b>-2.409.881</b>

## 9.2 Scomposizione debiti finanziari e piani di rimborso

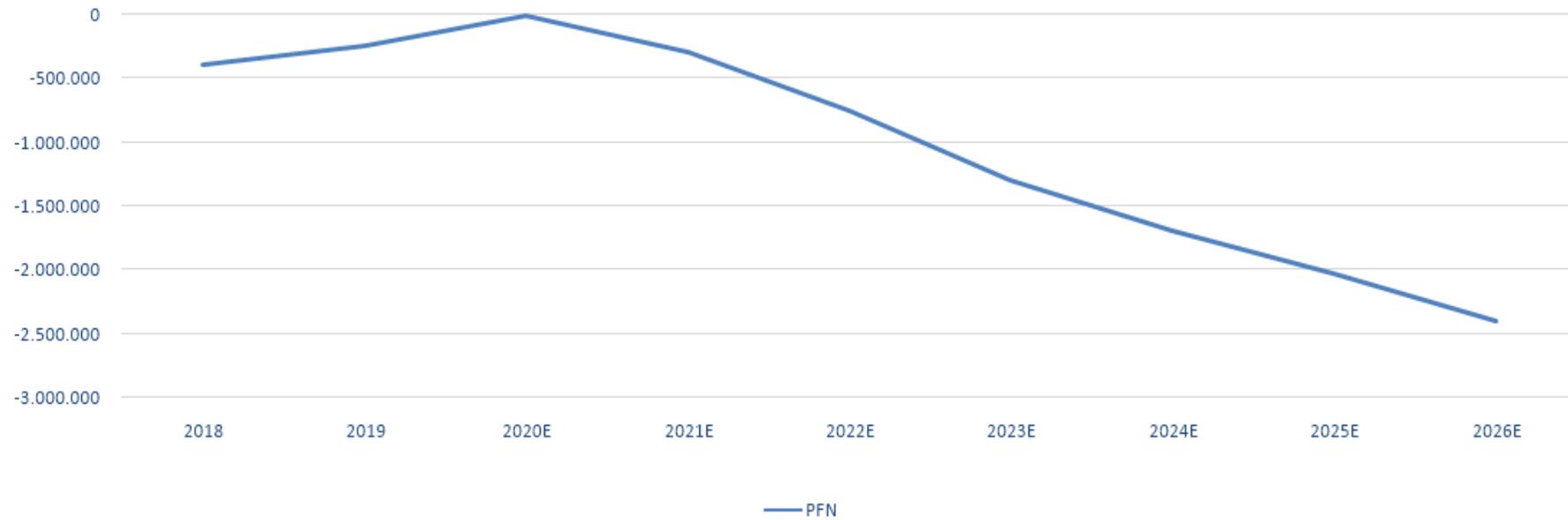
Anni	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
	€'	€'	€'	€'	€'	€'	€'	€'	€'
Debiti inizio esercizio	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso mutui precedenti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accensione (rimborso) finanziamento soci	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accensione finanziamento agevolato	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso finanziamento agevolato	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilizzo (rimborso) debiti a breve	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accensione (rimborso) altri deb finanziari	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accensione Deb. a m/l	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accensione deb. Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>DEBITO FINE ESERCIZIO</b>	<b>0</b>								

### 9.3 Posizione finanziaria netta\*

Anni	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
	€'	€'	€'	€'	€'	€'	€'	€'	€'
<b>Liquidità</b>	<b>391.565</b>	<b>245.014</b>	<b>11.234</b>	<b>297.708</b>	<b>759.647</b>	<b>1.297.884</b>	<b>1.699.696</b>	<b>2.029.577</b>	<b>2.409.881</b>
Crediti finanziari verso terzi a breve termine	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Attività finanziarie correnti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crediti finanziari verso controllate a breve	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crediti finanziari verso collegate a breve	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Crediti finanziari correnti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Scoperti di conto corrente	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti di conto corrente	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obbligazioni	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Quota corrente di finanziamenti bancari	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso società di factoring	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti per leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Quota corrente di debiti verso altri finanziatori	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti finanziari verso controllate	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti finanziari verso collegate	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Indebitamento finanziario corrente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Indebitamento finanziario corrente netto</b>	<b>391.565</b>	<b>245.014</b>	<b>11.234</b>	<b>297.708</b>	<b>759.647</b>	<b>1.297.884</b>	<b>1.699.696</b>	<b>2.029.577</b>	<b>2.409.881</b>
Debiti verso banche	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Prestito obbligazionario	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti per leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso altri finanziatori	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti finanziari verso controllate	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti finanziari verso collegate	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fornitori scaduti (oltre 24 mesi)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rateizzazioni fiscali (oltre 24 mesi)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Indebitamento finanziario non corrente</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Posizione finanziaria netta</b>	<b>391.565</b>	<b>245.014</b>	<b>11.234</b>	<b>297.708</b>	<b>759.647</b>	<b>1.297.884</b>	<b>1.699.696</b>	<b>2.029.577</b>	<b>2.409.881</b>

\* Ai sensi della Comunicazione Consob del 28 luglio 2006 ed in conformità con la raccomandazione del CESR del 10 febbraio 2005 “Raccomandazione per l’attuazione uniforme del regolamento della Commissione Europea sui prospetti informativi”. L’indicatore non comprende eventuali attività e passività finanziarie originate dalla valutazione al fair value di strumenti finanziari derivati designati di copertura, e l’adeguamento al fair value delle relative eventuali poste coperte.

### Posizione Finanziaria Netta



## 10 Indicatori di Bilancio

### 10.1 Indici di Redditività

ROE	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
Risultato netto / Patrimonio netto	0,7%	1,0%	-3,4%	-37,4%	12,7%	19,6%	15,7%	15,8%	16,0%	15,9%

Esprime la redditività complessiva dei mezzi propri investiti nell'azienda e fornisce un indicatore di confronto con investimenti alternativi

#### Chiave di lettura

Roe < 2%

2% < Roe < 6%

Roe > 6%

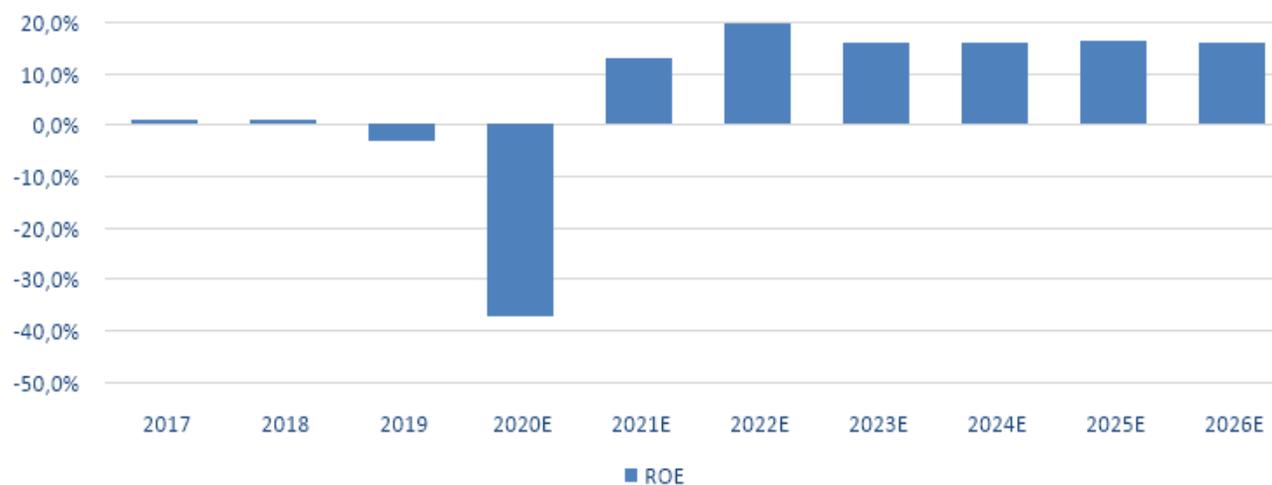
#### Significato

Risultato non soddisfacente

Risultato non esaltante

Risultato soddisfacente

Il rendimento complessivo della gestione aziendale nell'esercizio 2022 è soddisfacente ed è migliorato, rispetto all'esercizio precedente, di 6,96% attestandosi ad un valore pari a 19,61%



## ROI

	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
Risultato operativo / Totale Attivo	1,0%	1,9%	-1,6%	-15,9%	7,1%	12,8%	14,0%	16,4%	17,2%	17,6%

Esprime il rendimento della gestione tipica dell'azienda, in base alle risorse finanziarie raccolte a titolo di debito o di capitale di rischio

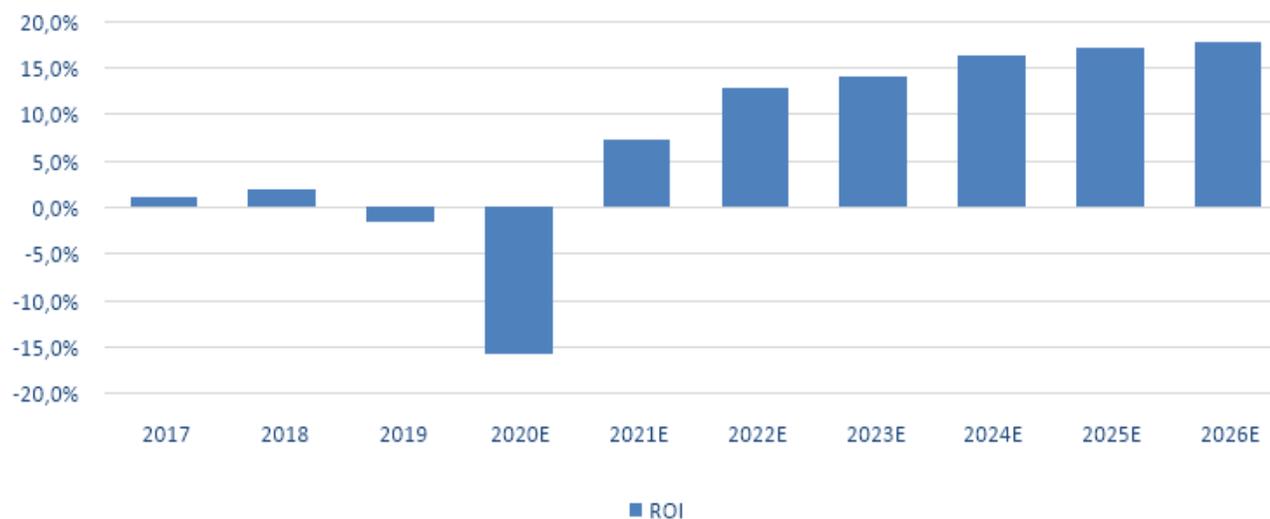
### Chiave di lettura

- Roi < 7%
- 7% < Roi < 15%
- Roi > 15%

### Significato

- Risultato non soddisfacente
- Risultato nella norma
- Risultato soddisfacente

Il rendimento della gestione caratteristica dell'azienda nell'esercizio 2022 è nella norma ed è migliorato, rispetto all'esercizio precedente, di 5,70% attestandosi ad un valore pari a 12,83%



## ROS

	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<b>Risultato operativo / Vendite</b>	<b>0,7%</b>	<b>1,2%</b>	<b>-1,1%</b>	<b>-11,4%</b>	<b>4,5%</b>	<b>8,3%</b>	<b>9,8%</b>	<b>11,4%</b>	<b>13,5%</b>	<b>15,4%</b>

Indice della capacità commerciale dell'azienda ed esprime il reddito medio generato a fronte di ogni unità di ricavo realizzata (redditività delle vendite)

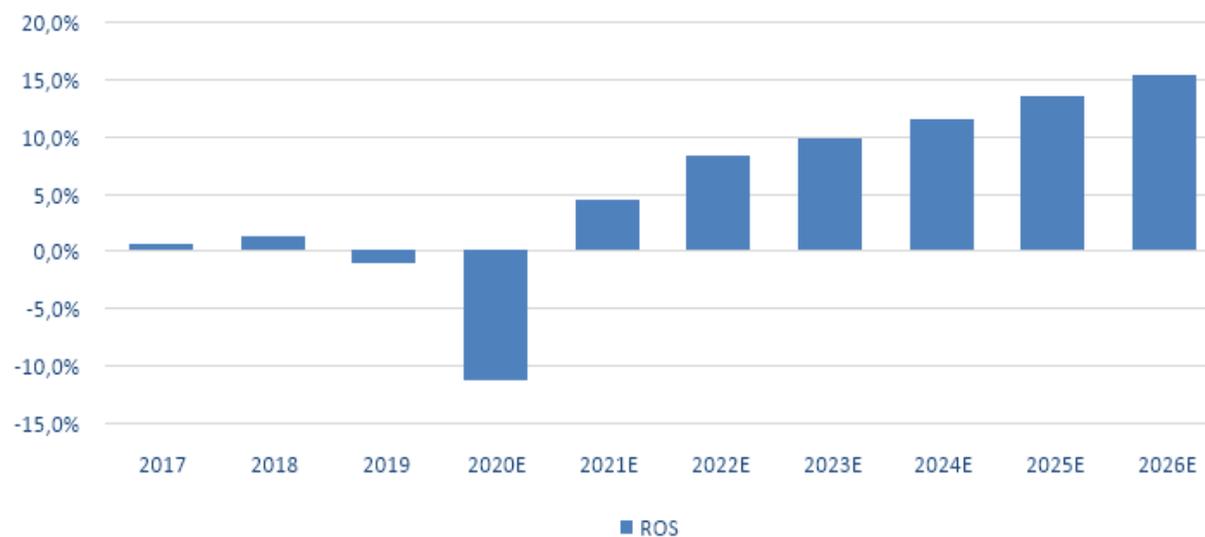
### Chiave di lettura

- Ros < 0%
- 0% < Ros < 2%
- 2% < Ros < 13%
- Ros > 13%

### Significato

- Redditività dell'azienda fallimentare
- Redditività dell'azienda critica
- Redditività dell'azienda soddisfacente
- Redditività dell'azienda molto soddisfacente

La gestione caratteristica nell'esercizio 2022 è in grado di generare sufficienti risorse in grado di coprire i costi dei fattori produttivi utilizzati in modo soddisfacente da garantire un margine di reddito da destinare eventualmente alla copertura delle altre aree gestionali e alla remunerazione del capitale proprio sotto forma di dividendi ed è migliorato, rispetto all'esercizio precedente, di 3,78% attestandosi ad un valore pari a 8,28%



## ROT

	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
Vendite / Capitale investito netto	4,6	5,2	3,8	3,3	4,6	7,6	35,9	-60,5	-48,0	-42,6

Indicatore che esprime il ricavo netto medio generato da ogni unità di capitale operativo investito nell'attività dell'azienda e quindi è molto importante per valutare la capacità produttiva

### Chiave di lettura

Rot < 0,5

0,50 < Rot < 1

1 < Rot < 2

Rot > 2

### Significato

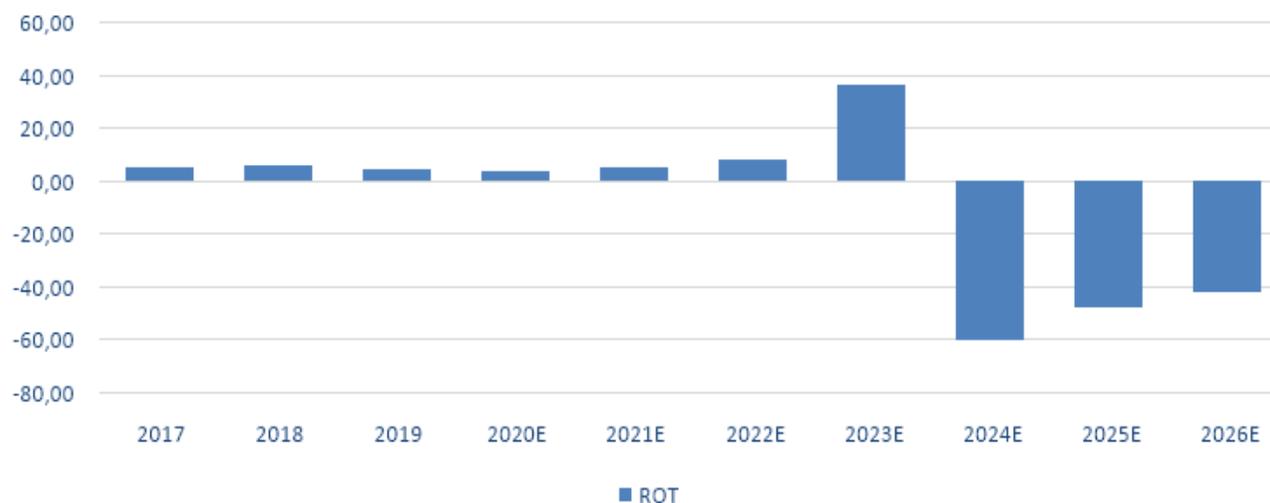
Efficienza produttiva non soddisfacente

Efficienza produttiva poco soddisfacente

Efficienza produttiva soddisfacente

Efficienza produttiva molto soddisfacente

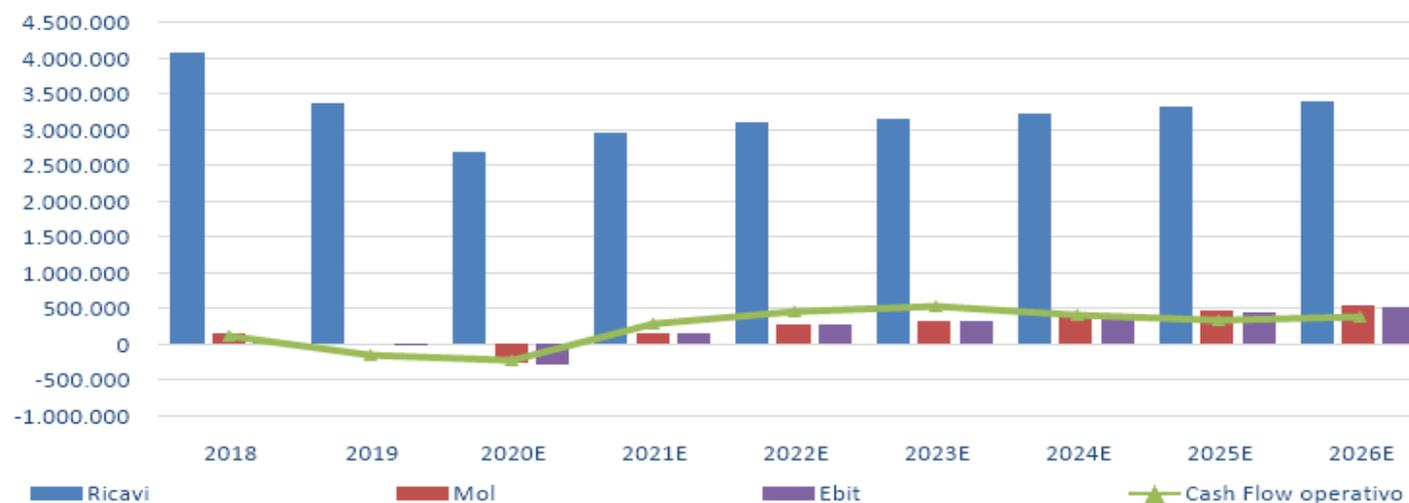
Il grado di efficienza produttiva dell'azienda nell'esercizio 2022 è molto soddisfacente ed è migliorato, rispetto all'esercizio precedente, di 295,43% attestandosi ad un valore pari a 7,56



## Margini Economici

	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
Ricavi delle vendite	3.995.591	4.059.163	3.358.123	2.683.471	2.951.818	3.085.991	3.146.369	3.215.804	3.295.654	3.387.482
Valore aggiunto	3.158.345	3.173.676	2.851.877	2.124.007	2.350.133	2.469.367	2.519.755	2.579.885	2.654.936	2.732.265
Mol	54.347	154.117	-1.008	-275.993	147.475	266.709	317.097	377.227	452.278	529.607
Ebit	26.248	49.270	-37.821	-305.500	133.025	255.661	307.388	368.170	443.270	520.599
EBT	25.368	49.181	-38.672	-306.406	131.525	254.161	305.888	366.670	441.770	519.099
Utile	8.035	11.089	-38.672	-306.406	118.843	229.081	217.659	260.923	314.380	369.422
Cash Flow operativo	0	109.718	-145.702	-232.874	287.831	463.079	539.377	402.952	331.021	381.443

## Margini Economici



## 10.2 Indici di Liquidità

<b>Margine di Tesoreria</b>	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<b>(Attività correnti - Magazzino netto) - Passività correnti</b>	<b>966.654</b>	<b>997.802</b>	<b>977.743</b>	<b>716.137</b>	<b>866.487</b>	<b>1.121.616</b>	<b>1.363.984</b>	<b>1.648.964</b>	<b>1.977.352</b>	<b>2.360.782</b>

Il margine di tesoreria esprime la capacità dell'azienda a far fronte alle passività correnti con l'utilizzo delle disponibilità liquide e dei crediti a breve e rappresenta un indicatore della liquidità netta

### Chiave di lettura

Margine di tesoreria > 0

Margine di tesoreria < 0

### Significato

Situazione di equilibrio finanziario

Situazione di crisi di liquidità

*Analizzando il Margine di tesoreria relativo all'esercizio 2022E l'azienda si trova in una situazione di equilibrio finanziario, ovvero ha le capacità di far fronte alle passività correnti con l'utilizzo delle disponibilità liquide e dei crediti a breve. Rispetto all'anno precedente il margine è migliorato di € 255.129.*

<b>Margine di Struttura</b>	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<b>(Patrimonio netto - Immobilizzazioni nette)</b>	<b>836.214</b>	<b>868.934</b>	<b>857.758</b>	<b>570.859</b>	<b>704.152</b>	<b>944.281</b>	<b>1.171.649</b>	<b>1.441.629</b>	<b>1.765.017</b>	<b>2.143.447</b>

Il Margine di Struttura permette di verificare le modalità di finanziamento delle immobilizzazioni e valutare il grado di capitalizzazione rispetto alla dimensione aziendale

### Chiave di lettura

Margine di Struttura > 0

Margine di Struttura < 0

### Significato

Le attività immobilizzate sono state finanziate con fonti di capitale proprio.

Il Patrimonio netto finanzia solo in parte le attività immobilizzate per cui la differenza è coperta anche da passività correnti

*Analizzando il Margine di struttura relativo all'esercizio 2022E le attività immobilizzate sono state finanziate con fonti di capitale proprio. Rispetto all'anno precedente il margine è migliorato di € 240.129.*

<b>Quick Ratio</b>	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<b>(Attività a breve - Disponibilità)/Passività a breve</b>	<b>184,0%</b>	<b>181,9%</b>	<b>196,1%</b>	<b>181,7%</b>	<b>224,0%</b>	<b>288,0%</b>	<b>336,7%</b>	<b>536,4%</b>	<b>610,4%</b>	<b>699,7%</b>

Evidenzia la capacità dell'azienda di far fronte agli impegni scadenti nel breve periodo utilizzando le risorse disponibili in forma liquida nello stesso periodo di tempo

**Chiave di lettura**  
 Quick Ratio > 100%  
 50% < Quick Ratio < 100%  
 30% < Quick Ratio < 50%  
 Quick Ratio < 30%

**Significato**  
 Situazione di ottimo equilibrio finanziario  
 Situazione di soddisfacente equilibrio  
 Situazione di insoddisfacente equilibrio  
 Situazione di squilibrio finanziario

*Analizzando il Quick ratio relativo all'esercizio 2022E l'azienda si trova in una soddisfacente situazione di tranquillità finanziaria dato che le liquidità immediate e quelle differite riescono a coprire le passività correnti. Rispetto all'anno precedente l'indice è migliorato del 63,95%.*

<b>Current Ratio</b>	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<b>Attività a breve / Passività a breve</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>	<b>2,1</b>	<b>1,9</b>	<b>2,3</b>	<b>3,0</b>	<b>3,4</b>	<b>5,4</b>	<b>6,1</b>	<b>7,0</b>

Verifica se l'ammontare delle attività che ritorneranno in forma liquida entro un anno è superiore ai debiti che diventeranno esigibili nello stesso periodo di tempo

**Chiave di lettura**  
 Current Ratio > 1,5  
 1,2 < Current Ratio < 1,5  
 1,2 < Current Ratio < 1  
 Current Ratio < 1

**Significato**  
 Situazione di soddisfacente tranquillità finanziaria  
 Situazione di tranquillità finanziaria  
 Situazione di tranquillità finanziaria ma da tenere sotto controllo  
 Situazione di squilibrio finanziario

*Analizzando il Current ratio relativo all'esercizio 2022E l'azienda si trova in una soddisfacente situazione di tranquillità finanziaria dato che le attività correnti riescono a coprire le passività correnti. Rispetto all'anno precedente l'indice è migliorato del 0,63.*

<b>Capitale Circolante Netto</b>	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<b>Capitale circolante netto</b>	<b>1.064.063</b>	<b>1.090.548</b>	<b>1.075.093</b>	<b>798.194</b>	<b>931.487</b>	<b>1.171.616</b>	<b>1.398.984</b>	<b>1.668.964</b>	<b>1.992.352</b>	<b>2.370.782</b>

Il Capitale Circolante Netto indica il saldo tra le attività correnti e le passività correnti e quindi espressione della liquidità aziendale

**Chiave di lettura**

CCN > 0

CCN < 0

**Significato**

Situazione di equilibrio

Situazione finanziaria-patrimoniale da riequilibrare

*Situazione di equilibrio in quanto esso indica quanto in più delle risorse si trasformerà in denaro nel breve periodo rispetto agli impegni in scadenza nello stesso periodo*

## Altri Indici di liquidità

	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
Liquidità corrente	192,4%	189,5%	205,7%	191,1%	233,3%	296,4%	342,8%	541,7%	614,2%	702,3%
Giorni di credito ai clienti CERVED	157	0	0	37	37	37	37	37	37	37
Giorni di credito ai clienti effettivi	n.d.	n.d.	n.d.	30	30	30	30	30	30	30
Giorni di credito dai fornitori CERVED	274	158	178	239	106	85	85	85	86	87
Giorni di credito dai fornitori effettivi	n.d.	n.d.	n.d.	199	88	70	71	71	72	72

## Indici di Produttività

	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
Costo del lavoro su Fatturato	77,7%	74,4%	85,0%	89,4%	74,6%	71,4%	70,0%	68,5%	66,8%	65,0%
Valore Aggiunto su Fatturato	79,0%	78,2%	84,9%	79,2%	79,6%	80,0%	80,1%	80,2%	80,6%	80,7%
Valore Aggiunto/Valore della Produzione	79,0%	78,2%	82,4%	82,1%	79,6%	80,0%	80,1%	80,2%	80,6%	80,7%

## Indici di Liquidità



## 10.3 Indici di Solidità

<b>Copertura Immobilizzazioni</b>	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<b>Patrimonio netto + Passività fisse / Attivo immobilizzato</b>	<b>4,35</b>	<b>4,68</b>	<b>5,00</b>	<b>4,20</b>	<b>4,97</b>	<b>6,24</b>	<b>7,54</b>	<b>9,15</b>	<b>11,17</b>	<b>13,69</b>

L'indice esprime la capacità dei capitali apportati dai soci o dai terzi creditori di coprire le necessità di investimenti in immobilizzazioni

### Chiave di lettura

Indice < 1

Indice > 1

### Significato

Risultato non soddisfacente

Risultato soddisfacente

*Situazione soddisfacente dal punto di vista della solidità patrimoniale in quanto l'indice nell'esercizio 2022 evidenzia una struttura efficiente dato che le attività fisse risultano finanziate interamente da fonti durevoli ed è migliorato, rispetto all'esercizio precedente, di 1,27 attestandosi ad un valore pari a 6,24*

<b>Indipendenza Finanziaria</b>	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<b>Patrimonio netto / Totale attivo</b>	<b>0,46</b>	<b>0,45</b>	<b>0,48</b>	<b>0,43</b>	<b>0,50</b>	<b>0,59</b>	<b>0,63</b>	<b>0,73</b>	<b>0,76</b>	<b>0,79</b>

Indicatore che evidenzia in quale entità l'attivo patrimoniale dell'azienda è stato finanziato con mezzi propri

### Chiave di lettura

Indice < 0,07

0,07 < Indice < 0,10

Indice > 0,10

### Significato

Situazione critica

Situazione soddisfacente

Situazione buona

*Il grado di indipendenza finanziaria dell'azienda in termini di rapporto tra il Capitale Proprio ed il Capitale investito è nell'esercizio 2022 in una situazione ottima e l'azienda risulta essere ben capitalizzata ed è migliorato, rispetto all'esercizio precedente, di 0,08 attestandosi ad un valore pari a 0,59*

## Leverage

	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
Capitale investito / Patrimonio netto	0,8	0,7	0,8	1,0	0,7	0,3	0,1	0,0	0,0	0,0

L'indice esprime la proporzione tra risorse proprie e di terzi utilizzare per finanziarie gli impieghi aziendali

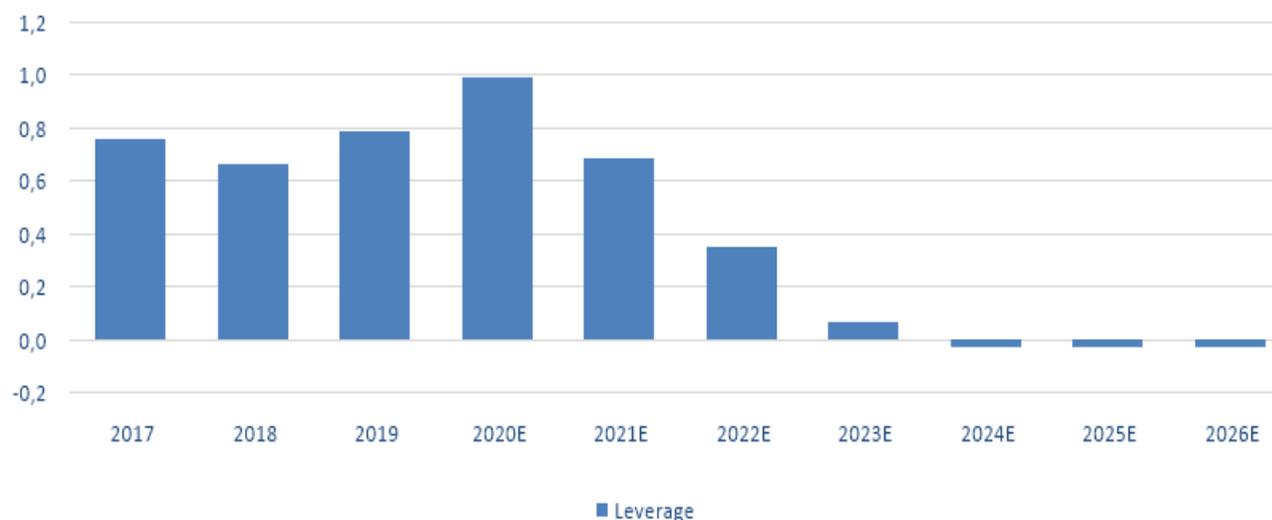
### Chiave di lettura

- Leverage > 5
- 3 < Leverage < 5
- 1 < Leverage < 3
- Leverage < 1

### Significato

- Situazione molta rischiosa
- Situazione rischiosa
- Situazione nella norma
- Situazione Ottima

L'azienda risulta possedere nell'esercizio 2022 una struttura finanziaria molto equilibrata e un ottimo grado di indipendenza finanziaria per quanto concerne il rapporto tra risorse proprie e di terzi utilizzate per finanziare gli impieghi ed è migliorato, rispetto all'esercizio precedente, di 0,33 attestandosi ad un valore pari a 0,35



## Debt/Equity

	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
Posizione finanziaria netta / Patrimonio netto	-0,2	NO DEBT								

Indicatore di equilibrio tra mezzi di terzi e mezzi propri. Molto utilizzato come monitoraggio del rischio finanziario dell'impresa

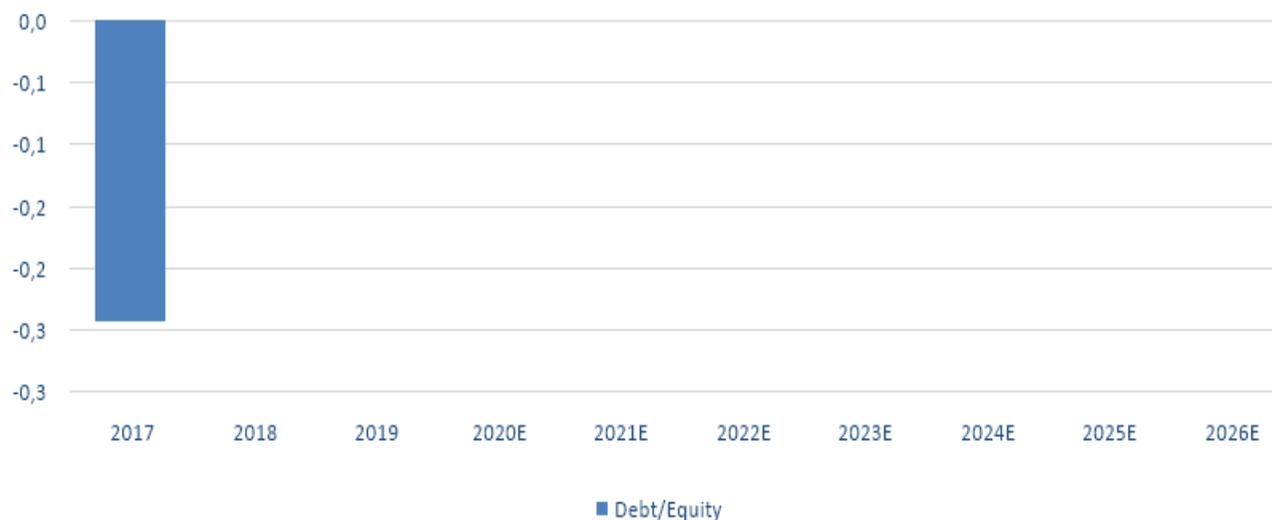
### Chiave di lettura

- Debt/Equity < 3
- 3 < Debt/Equity < 5
- Debt/Equity > 5

### Significato

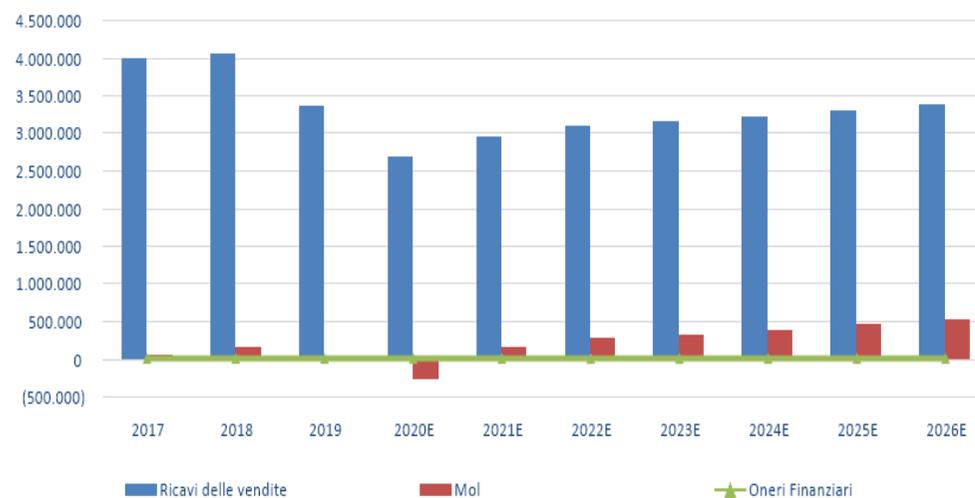
- Situazione di equilibrio
- Situazione di rischio
- Situazione di grave rischio

*L'azienda nell'esercizio 2022 non ha debiti finanziari*

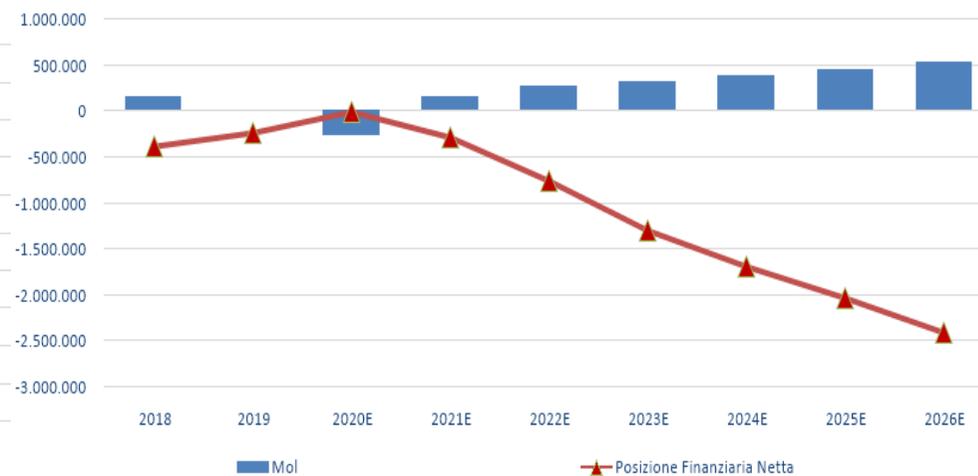


Altri indici di solidità	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
Banche su Circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Banche a breve su Circolante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rapporto di indebitamento	54,4%	55,3%	52,3%	57,4%	49,7%	41,4%	36,7%	26,9%	23,9%	21,0%
Rotazione circolante	1,8	1,8	1,6	1,6	1,8	1,7	1,6	1,6	1,4	1,2
Rotazione magazzino	41,0	43,8	34,5	32,7	45,4	61,7	89,9	160,8	219,7	338,7
Indice di Capitalizzazione Pn/Pfn	-409,4%	NO DEBT								
Tasso di intensità Attivo Circolante	55,4%	56,9%	62,3%	62,4%	55,2%	57,3%	62,8%	63,6%	72,2%	81,6%

Ricavi, Mol e Oneri Finanziari



Mol e PFN



## 11 Indici di Copertura finanziaria

<b>Ebit/Of</b>	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<b>Risultato operativo / Oneri finanziari</b>	<b>29,6</b>	<b>478,3</b>	<b>-43,6</b>	<b>-337,2</b>	<b>88,7</b>	<b>170,4</b>	<b>204,9</b>	<b>245,4</b>	<b>295,5</b>	<b>347,1</b>

L'indice indica il grado di copertura che il risultato operativo riesce a fornire al costo degli oneri finanziari

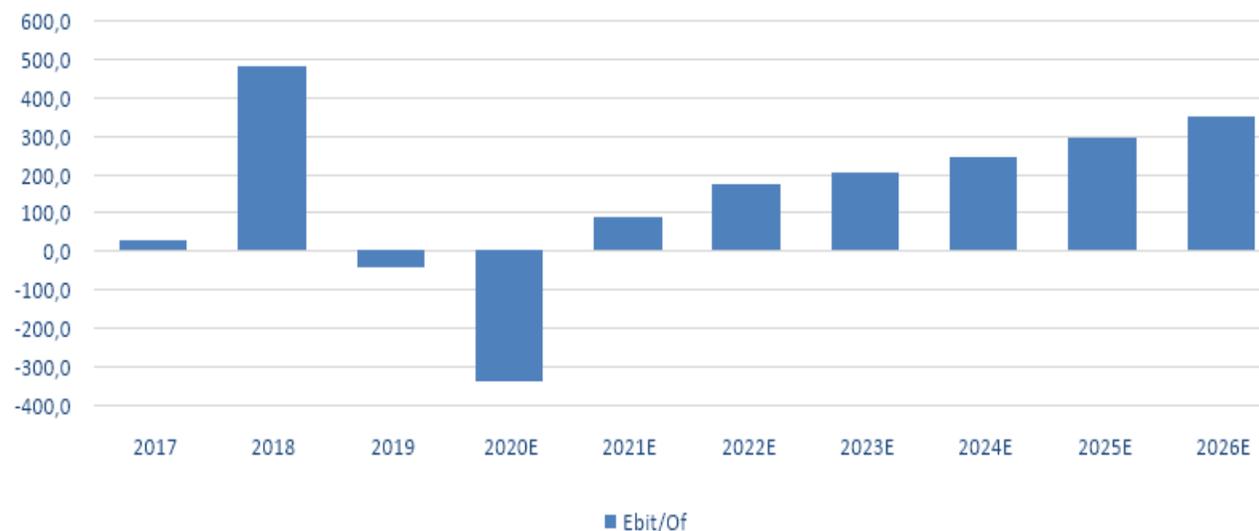
### Chiave di lettura

- Ebit/Of < 1
- 1 < Ebit/Of < 1,7
- 1,7 < Ebit/Of < 3
- Ebit/Of > 3

### Significato

- Grave tensione finanziaria
- Tensione finanziaria
- Situazione buona ma da monitorare
- Situazione buona

L'indice denota nell'esercizio 2022 una situazione di equilibrio finanziario, il reddito generato dalla gestione caratteristica è sufficiente a remunerare il capitale acquisito per produrlo ed è migliorato, rispetto all'esercizio precedente, di 81,76 attestandosi ad un valore pari a 170,44



Mol/Pfn	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
Margine operativo lordo / Posizione finanziaria netta	-19,3%	NO DEBT								

L'indice indica la quota dei debiti finanziari rimborsabile con le risorse prodotte dalla gestione caratteristica misurata dal Margine operativo lordo

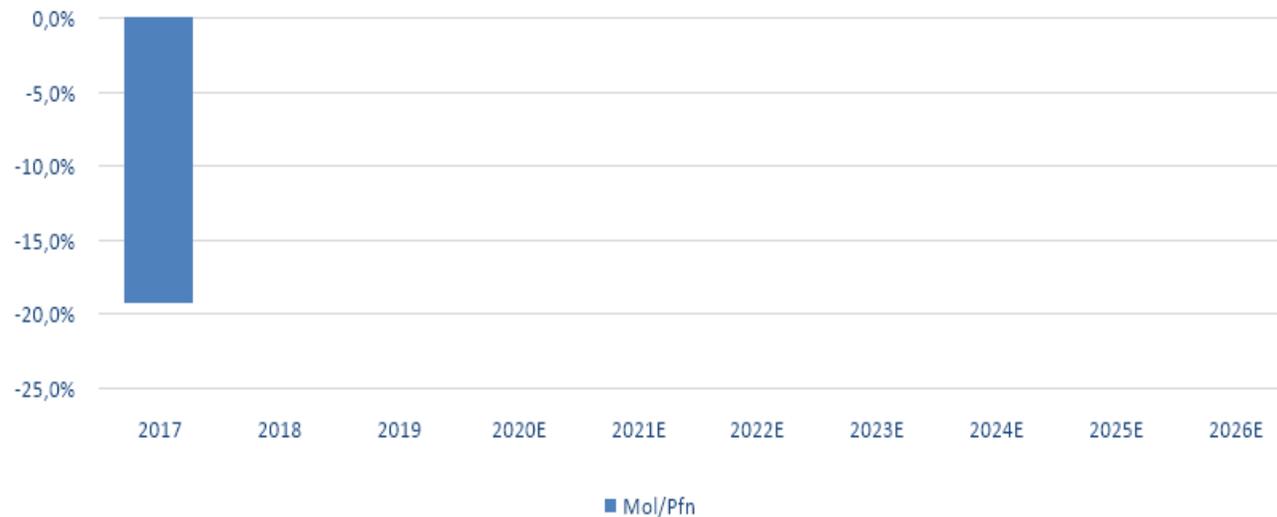
**Chiave di lettura**

- Mol/Pfn < 2%
- 2% < Mol/Pfn < 5%
- Mol/Pfn > 5%

**Significato**

- Situazione rischiosa
- Situazione nella norma ma migliorabile
- Situazione ottima

*L'azienda nell'esercizio 2022 non ha debiti finanziari.*



## Fcgc/Of

	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<b>Flusso di cassa della gestione corrente / Oneri finanziari</b>	n.d.	1134,06	-168,84	-257,03	191,89	308,72	359,58	268,63	220,68	254,30

L'indice indica la capacità dell'impresa di generare risorse finanziarie, rappresentate dal Flusso di cassa della gestione corrente, necessarie per rimborsare la spesa per gli oneri finanziari

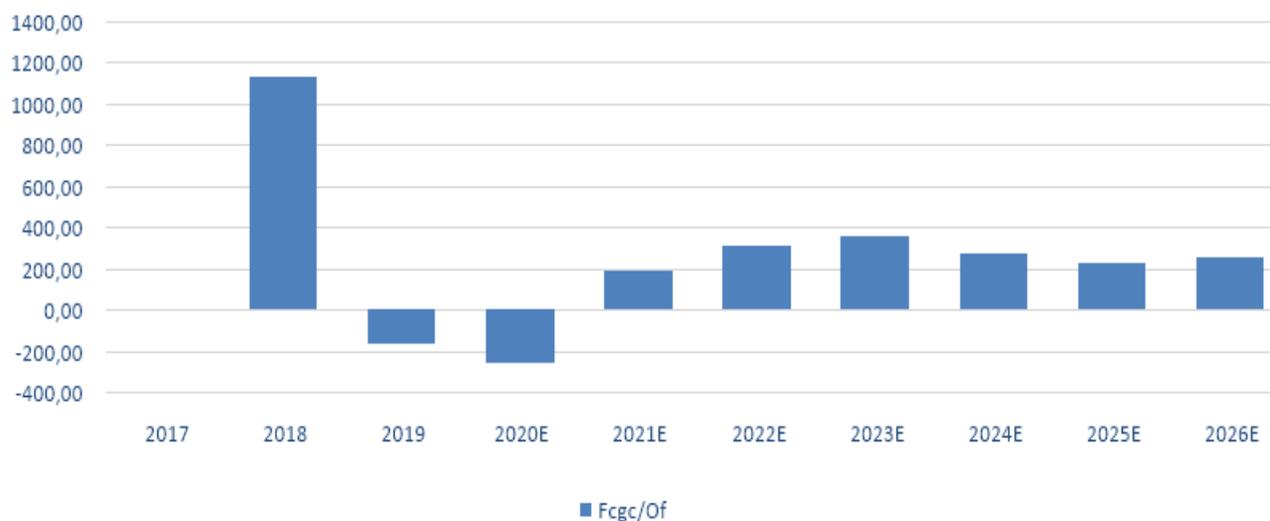
### Chiave di lettura

- Fcgc/Of < 2
- 2 < Fcgc/Of < 3
- Fcgc/Of > 3

### Significato

- Situazione rischiosa
- Situazione nella norma ma migliorabile
- Situazione ottima

L'impresa nell'esercizio 2022 è in grado di generare risorse liquide più che soddisfacenti, rappresentate dal Flusso di cassa della gestione corrente, necessarie a rimborsare gli oneri finanziari sul capitale preso a prestito ed è migliorato, rispetto all'esercizio precedente, di 116,83 attestandosi ad un valore pari a 308,72



Pfn/Mol	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
Posizione finanziaria netta / Margine operativo lordo	-5,2	NO DEBT								

L'indice è molto utilizzato per valutare il grado di rischio finanziario dell'azienda

**Chiave di lettura**

- Pfn/Mol > 5
- 3 < Pfn/Mol < 5
- Pfn/Mol < 3

**Significato**

- Situazione molto rischiosa
- Situazione rischiosa e da migliorare
- Situazione ottima

L'azienda nell'esercizio 2022 non ha debiti finanziari.



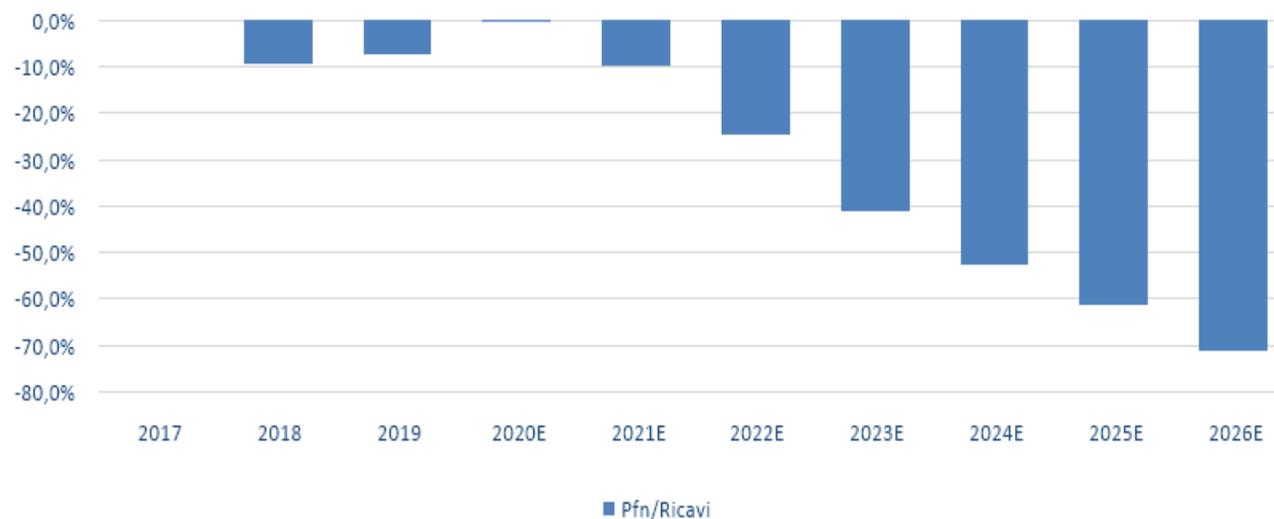
Pfn/Ricavi	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
Posizione finanziaria netta / Ricavi	n.d.	-9,6%	-7,3%	-0,4%	-10,1%	-24,6%	-41,3%	-52,9%	-61,6%	-71,1%

L'indice è molto utilizzato per valutare il grado di rischio finanziario dell'azienda in base al rapporto tra il debito finanziario e la capacità di generare ricavi

**Chiave di lettura**  
 Pfn/Ricavi > 50%  
 30 % < Pfn/Ricavi < 50%  
 Pfn/Ricavi < 30%

**Significato**  
 Situazione molto rischiosa  
 Situazione rischiosa e da migliorare  
 Situazione ottima

*L'azienda non ha debiti finanziari.*



Altri Copertura finanziaria			2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
Oneri finanziari	su	Fatturato	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Oneri finanziari	su	Ebitda	1,6%	0,1%	-86,0%	-0,3%	1,0%	0,6%	0,5%	0,4%	0,3%	0,3%
		Ebit/Fatturato	0,7%	1,2%	-1,1%	-11,4%	4,5%	8,3%	9,8%	11,4%	13,5%	15,4%
		Mol/Of	61,3	1.496,3	-1,2	-304,6	98,3	177,8	211,4	251,5	301,5	353,1
		Mol su Fatturato	0,01	0,04	0,00	-0,10	0,05	0,09	0,10	0,12	0,14	0,16
Altri Indici di Redditività			2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
		Nopat	0	11.098	-37.821	-305.500	120.201	230.221	218.799	262.063	315.520	370.562
		ROA	1,0%	1,9%	-1,6%	-15,9%	7,1%	12,8%	14,0%	16,4%	17,2%	17,6%
		ROIC	0,00	0,01	-0,03	-0,37	0,13	0,20	0,16	0,16	0,16	0,16

## 12 Analisi del Rating

### 12.1 Equilibrio finanziario - Metodo Standard & Poor's

#### PARAMETRI DI RIFERIMENTO

Tipologia	Indici				
	Ebit / OF	Ebitda / OF	Ro / V	D / (D + CN)	FCGC / D
A = Molto sicura	> 5	> 7	> 5 %	< 30 %	> 40 %
B = Sicura	> 2	> 2,5	> 5 %	> = 30 %	< = 40 %
C = Rischio moderato	> 2	> 2,5	< = 5 %		
D = Rischiosa	< = 2 > 1	> 2,5			
E = Molto rischiosa	< = 2 > 1	< = 2,5			
F = Insolvente	< = 1				

	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
EBIT / OF	478,35	-43,62	-337,20	88,68	170,44	204,93	245,45	295,51	347,07
MOL / OF	1.496,28	-1,16	-304,63	98,32	177,81	211,40	251,48	301,52	353,07
RO / V	1,21%	-1,13%	-11,38%	4,51%	8,28%	9,77%	11,45%	13,45%	15,37%
D / (D + CN)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
FCGC / D	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT

## Equilibrio finanziario - Metodo Standard & Poor's

Indicatore	Ebit/OF	Mol/OF	Ro/V	D/(D+CN)	FCGC/D
Ultimo anno consuntivo	-43,62	-1,16	-1,13%	0,00%	NO DEBT
Ultimo anno previsionale	347,07	353,07	15,37%	0,00%	NO DEBT
Media di tutto il periodo previsionale	144,98	155,57	7,35%	0,00%	n.d.

Valutazione sull'ultimo anno consuntivo	<b>RATING</b>	<b>n.d.</b>	che corrisponde ad un equilibrio finanziario	<b>n.d.</b>
Valutazione sull'ultimo anno di previsione	<b>RATING</b>	<b>n.d.</b>	che corrisponde ad un equilibrio finanziario	<b>n.d.</b>
Valutazione sulla media di tutto il periodo previsionale	<b>RATING</b>	<b>n.d.</b>	che corrisponde ad un equilibrio finanziario	<b>n.d.</b>

## 12.2 Indice di Altman

	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<b>Z-score modello di Altman standard</b>	2,5	2,5	2,4	1,5	3,0	3,5	3,6	4,2	4,4	4,6
$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5$	Incertezza	Incertezza	Incertezza	Insolvenza	Rischio nullo					
<b>Z-score PMI manifatturiere</b>	2,2	2,2	2,0	1,3	2,6	2,9	3,0	3,4	3,5	3,6
$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5$	Incertezza	Incertezza	Incertezza	Incertezza	Incertezza	Rischio nullo				
<b>Z-score non manifatturiere</b>	3,6	3,6	3,6	1,8	4,8	6,3	6,9	8,5	9,1	9,8
$Z = 6,56X_1 + 3,26X_2 + 6,72X_3 + 1,05X_4$	Rischio nullo	Rischio nullo	Rischio nullo	Incertezza	Rischio nullo					

Variabili	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
$X_1$ Capitale Circolante*/Totale Attivo	0,42	0,42	0,46	0,41	0,50	0,59	0,64	0,74	0,77	0,80
$X_2$ Utile netto/Totale Attivo	0,00	0,00	-0,02	-0,16	0,06	0,12	0,10	0,12	0,12	0,13
$X_3$ Risultato Operativo/Totale Attivo	0,01	0,02	-0,02	-0,16	0,07	0,13	0,14	0,16	0,17	0,18
$X_4$ Patrimonio Netto/Totale Debito**	0,72	0,70	0,78	0,63	0,83	1,13	1,37	2,03	2,39	2,81
$X_5$ Ricavi/Totale Attivo	1,58	1,56	1,42	1,39	1,58	1,55	1,44	1,43	1,28	1,15

## 13Rating MCC

Disposizioni operative del Fondo di Garanzia per le PMI - Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze del 6 marzo 2017, pubblicato in G.U. del 7 luglio 2017

### Modulo economico-finanziario

Dati di input		2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
		€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
SP01	Crediti v/soci per versamenti ancora dovuti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SP02	Totale Immobilizzazioni immateriali	18.329	17.329	2.475	1.475	475	0	0	0	0	0
SP03	Totale Immobilizzazioni materiali	298.678	278.048	265.408	246.901	233.451	222.878	213.169	204.112	195.104	186.096
SP04	Totale Immobilizzazioni finanziarie	788	788	788	788	788	788	788	788	788	788
SP05	Totale Immobilizzazioni	317.795	296.165	268.671	249.164	234.714	223.666	213.957	204.900	195.892	186.884
SP06	Totale rimanenze	97.409	92.746	97.350	82.057	65.000	50.000	35.000	20.000	15.000	10.000
SP07	Crediti esigibili entro l'esercizio successivo	1.803.903	1.824.258	1.746.199	1.581.356	1.267.390	958.650	642.406	327.084	335.206	344.546
SP08	Crediti esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SP09	Totale Crediti	1.803.903	1.824.258	1.746.199	1.581.356	1.267.390	958.650	642.406	327.084	335.206	344.546
SP10	Attività finanziarie che non costituiscono imm.ni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SP11	Disponibilità liquide	281.855	391.565	245.014	11.234	297.708	759.647	1.297.884	1.699.696	2.029.577	2.409.881
SP12	Totale Attivo Circolante	2.183.167	2.308.569	2.088.563	1.674.647	1.630.098	1.768.298	1.975.290	2.046.780	2.379.783	2.764.426
SP13	Totale Ratei e Risconti attivi	32.072	0	3.575	0	0	0	0	0	0	0
SP14	Totale Attivo	2.533.034	2.604.734	2.360.809	1.923.811	1.864.812	1.991.964	2.189.247	2.251.680	2.575.675	2.951.310
SP15	Patrimonio Netto	1.154.009	1.165.099	1.126.429	820.023	938.866	1.167.947	1.385.606	1.646.529	1.960.909	2.330.331
SP16	Utile (perdita) di esercizio	8.035	11.089	-38.672	-306.406	118.843	229.081	217.659	260.923	314.380	369.422
SP17	Totale Fondi per rischi e oneri	0	0	10.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
SP18	Trattamento Fine Rapporto lavoro subordinato	227.849	221.614	207.335	207.335	207.335	207.335	207.335	207.335	207.335	207.335
SP19	Debiti esigibili entro l'esercizio successivo	1.151.176	1.218.021	1.017.045	876.453	698.610	596.682	576.306	377.816	387.431	393.644
SP20	Debiti esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SP21	Totale Debiti	1.151.176	1.218.021	1.017.045	876.453	698.610	596.682	576.306	377.816	387.431	393.644
SP22	Totale Ratei e Risconti passivi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SP23	Totale Passivo	2.533.034	2.604.734	2.360.809	1.923.811	1.864.812	1.991.964	2.189.247	2.251.680	2.575.675	2.951.310
CE01	Ricavi delle vendite e delle prestazioni	3.995.591	4.059.163	3.358.123	2.683.471	2.951.818	3.085.991	3.146.369	3.215.804	3.295.654	3.387.482
CE02	Var. rimanenze prod. in corso di lav. semil. e finiti	0	0	0	-97.350	0	0	0	0	0	0
CE03	Variazione dei lavori in corso su ordinazione	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



Dati di input		2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
		€	€	€	€	€	€	€	€	€	€
<b>CE04</b>	Incrementi di imm.ni per lavori interni	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CE05</b>	Totale Altri Ricavi e Proventi	3.758	1.758	103.895	0	0	0	0	0	0	0
<b>CE06</b>	Totale Valore della Produzione	3.999.349	4.060.921	3.462.018	2.586.121	2.951.818	3.085.991	3.146.369	3.215.804	3.295.654	3.387.482
<b>CE07</b>	Costi materie prime, sussidiarie, di cons. e merci	436.475	481.298	249.361	203.736	219.171	232.588	238.626	243.569	253.554	262.737
<b>CE08</b>	Costi per servizi	330.262	312.122	282.072	273.145	298.167	301.746	305.698	310.060	314.874	320.190
<b>CE09</b>	Costi per godimento beni di terzi	42.715	65.872	58.351	38.630	38.630	38.630	38.630	38.630	38.630	38.630
<b>CE10</b>	Totali costi per il personale	3.103.998	3.019.559	2.852.885	2.400.000	2.202.658	2.202.658	2.202.658	2.202.658	2.202.658	2.202.658
<b>CE11</b>	Ammortamenti delle imm.ni immateriali	1.000	1.000	4.163	1.000	1.000	475	0	0	0	0
<b>CE12</b>	Ammortamenti delle imm.ni materiali	27.099	27.720	22.650	18.507	13.450	10.573	9.709	9.057	9.008	9.008
<b>CE13</b>	Totale ammortamenti e svalutazioni	28.099	104.847	26.813	19.507	14.450	11.048	9.709	9.057	9.008	9.008
<b>CE14</b>	Variazione delle rimanenze di materie prime	-1.531	4.664	-4.604	-82.057	17.057	15.000	15.000	15.000	5.000	5.000
<b>CE15</b>	Accantonamento per rischi	0	0	10.000	10.000	0	0	0	0	0	0
<b>CE16</b>	Altri accantonamenti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CE17</b>	Oneri diversi di gestione	33.083	23.289	24.961	28.660	28.660	28.660	28.660	28.660	28.660	28.660
<b>CE18</b>	Totale Costi della produzione	3.973.101	4.011.651	3.499.839	2.891.621	2.818.793	2.830.330	2.838.981	2.847.634	2.852.384	2.866.883
<b>CE19</b>	Totale interessi e altri oneri finanziari	887	103	867	906	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>CE20</b>	Totale proventi e oneri finanziari	-880	-89	-851	-906	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500	-1.500
<b>CE21</b>	Totale Rettifiche di valore di attività finanziarie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CE22</b>	Totale delle partite straordinarie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>CE23</b>	Risultato prima delle imposte	25.368	49.181	-38.672	-306.406	131.525	254.161	305.888	366.670	441.770	519.099
<b>CE24</b>	Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio	17.333	38.092	0	0	12.682	25.080	88.229	105.747	127.390	149.677
<b>CE25</b>	Utile (perdita) di esercizio	8.035	11.089	-38.672	-306.406	118.843	229.081	217.659	260.923	314.380	369.422

## Variabili Società di capitali - settore Servizi

	Variabili [xi]	Pesi [bi]	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022 E	2023E	2024E	2025 E	2026 E
V1*	Debiti a breve / Fatturato*	0,427293	0,29 Medio	0,30 Medio	0,30 Medio	0,33 Medio	0,24	0,20	0,20	0,20	0,20	0,20
V1* = SP19 / CE01			Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
V2A*	Oneri finanziari / MOL**	0,400514	0,02	0,00	1,00	1,00	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
V2A* = 1 se V2* < 0 & D2 = 1 (MOL negativo) altrimenti V2A* = V2*			Alto	Alto	Basso	Basso	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
V4*	Liquidità / Fatturato*	-7,428313	0,07 Medio	0,10 Medio	0,07 Medio	0,01	0,10 Medio	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16
V4* = SP11 / CE01			Alto	Alto	Alto	Basso	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
V6*	Variazione % fatturato*	0,668981	n.d.	-0,04 Medio	-0,23 Medio	-0,26 Medio	0,04	-0,01	-0,04	-0,04	-0,04	-0,03
V6* = (CE01 t - CE01 t-1) / CE01 t-1			-	Alto	Basso	Basso	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
V10*	Incidenza del Passivo corrente*	0,82794	0,45 Medio	0,47 Medio	0,43 Medio	0,46 Medio	0,37 Medio	0,30	0,26	0,17	0,15	0,13
V10* = (SP19 + SP22) / (SP23 - SP01)			Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
V18*	Oneri finanziari / Vdp*	29,88155	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V18* = CE19 / CE06			Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
V19*	Incidenza debito*	0,031407	1,00	1,05 Medio	0,90	1,07 Medio	0,74	0,51	0,42	0,23	0,20	0,17
V19* = SP21 / (SP15 - SP01)			Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
D3	Variazione % fatturato negativa	-1,558519	n.d.	-0,04	-0,23	-0,26	0,00	-0,01	-0,04	-0,04	-0,04	-0,03
D3 = V6* se V6* < 0 altrimenti D3 = 0												
D5	Debiti a breve / Fatturato x Fascia fatturato	-0,245774	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D5 = V1* x D4												
D7	Liquidità / Fatturato x Fascia Fatturato	5,362561	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D7 = V4* x D4												
D12	Patrimonio Netto negativo	0,542214	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D12 = 1, se (SP15 - SP01) < 0 altrimenti 0												

## Classe di valutazione modulo economico-finanziario

	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
Score modulo economico-finanziario [xb]	n.d.	-4,82	-4,10	-3,57	-4,96	-5,50	-5,51	-5,60	-5,62	-5,63

### Classe di valutazione

UN	F1	F4	F5	F1						
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Modulo economico finanziario

### Formula

$$xb = C + \sum xi*bi$$

(C = -4,689249)

Lo score xb per il modulo economico-finanziario viene determinato, come da specifiche tecniche, attraverso una combinazione lineare delle variabili xi (ciascuna moltiplicata per il rispettivo coefficiente bi) a cui viene sommata la costante C, fissata per le Società di capitali - settore Servizi ad un valore pari a -4,689249.

## Integrazione modulo economico-finanziario e modulo andamentale

	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
Classe modulo economico-finanziario	UN	F1	F4	F5	F1	F1	F1	F1	F1	F1
Classe modulo andamentale	UN	UN	UN	UN	UN	UN	UN	UN	UN	UN
<b>Classe di valutazione integrata*</b>	<b>UN</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Fascia di valutazione**</b>	<b>UN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Probabilità di inadempimento</b>	<b>UN</b>	<b>0,12%</b>	<b>1,02%</b>	<b>1,61%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,12%</b>	<b>0,12%</b>
	-	Sicurezza	Solvibilità	Vulnerabilità	Sicurezza	Sicurezza	Sicurezza	Sicurezza	Sicurezza	Sicurezza
<b>Ammissibilità della domanda</b>	-	AMMISSIBILE - Rischio di credito basso	AMMISSIBILE - Rischio di credito contenuto	AMMISSIBILE - Rischio di credito accettabile	AMMISSIBILE - Rischio di credito basso					

UN - Unrated (ovvero non classificabile) è l'output restituito dalla procedura di valutazione in caso di dati mancanti, controlli di qualità non superati oppure gravi eventi pregiudizievoli quali procedure fallimentari in corso. In questi casi non è possibile determinare la classe di valutazione del soggetto beneficiario in relazione ai singoli moduli oppure alla fascia di valutazione finale, da cui dipende la probabilità di inadempimento del soggetto e di conseguenza la domanda di ammissione ai benefici previsti dal Fondo non può essere accolta.

# 14 Valutazione Performance relativa all'esercizio previsionale 2022E

## 14.1 Economica

ROI Redditività capitale investito				ROE Redditività mezzi propri				ROS Redditività delle vendite				ROT Rotazione capitale investito			
Anno	Valore	Tendenza	Indicatore	Anno	Valore	Tendenza	Indicatore	Anno	Valore	Tendenza	Indicatore	Anno	Valore	Tendenza	Indicatore
2017	1,0%	—	negativo	2017	0,7%	—	negativo	2017	0,7%	—	negativo	2017	458,1%	—	buono
2018	1,9%	↑	negativo	2018	1,0%	↑	negativo	2018	1,2%	↑	negativo	2018	524,8%	↑	buono
2019	-1,6%	↓	negativo	2019	-3,4%	↓	negativo	2019	-1,1%	↓	negativo	2019	381,0%	↓	buono
2020E	-15,9%	↓	negativo	2020E	-37,4%	↓	negativo	2020E	-11,4%	↓	negativo	2020E	331,8%	↓	buono
2021E	7,1%	↑	neutro	2021E	12,7%	↑	buono	2021E	4,5%	↑	neutro	2021E	460,4%	↑	buono
2022E	12,8%	↑	neutro	2022E	19,6%	↑	buono	2022E	8,3%	↑	neutro	2022E	755,8%	↑	buono
2023E	14,0%	↑	neutro	2023E	15,7%	↓	buono	2023E	9,8%	↑	neutro	2023E	3586,8%	↑	buono
2024E	16,4%	↑	buono	2024E	15,8%	↔	buono	2024E	11,4%	↑	neutro	2024E	-6048,5%	↓	negativo
2025E	17,2%	↑	buono	2025E	16,0%	↔	buono	2025E	13,5%	↑	buono	2025E	-4799,4%	↑	negativo
2026E	17,6%	↔	buono	2026E	15,9%	↔	buono	2026E	15,4%	↑	buono	2026E	-4258,3%	↑	negativo

**Valutazione economica**

**AAA**

La condizione generale della situazione economica è ottima

La gestione reddituale aziendale non necessita di interventi

## 14.2 Patrimoniale

Leverage				Pfn/Pn				Indipendenza finanziaria Pn/Attivo				Pn/Pfn Grado di capitalizzazione			
Anno	Valore	Tendenza	Indicatore	Anno	Valore	Tendenza	Indicatore	Anno	Valore	Tendenza	Indicatore	Anno	Valore	Tendenza	Indicatore
2017	0,8	—	buono	2017	-0,2	—	buono	2017	45,6%	—	buono	2017	-409,4%	—	negativo
2018	0,7	↑	buono	2018	NO DEBT	—	NO DEBT	2018	44,7%	↔	buono	2018	NO DEBT	↔	buono
2019	0,8	↓	buono	2019	NO DEBT	—	NO DEBT	2019	47,7%	↑	buono	2019	NO DEBT	↔	buono
2020E	1,0	↓	buono	2020E	NO DEBT	—	NO DEBT	2020E	42,6%	↓	buono	2020E	NO DEBT	↔	buono
2021E	0,7	↑	buono	2021E	NO DEBT	—	NO DEBT	2021E	50,3%	↑	buono	2021E	NO DEBT	↔	buono
2022E	0,3	↑	buono	2022E	NO DEBT	—	NO DEBT	2022E	58,6%	↑	buono	2022E	NO DEBT	↔	buono
2023E	0,1	↑	buono	2023E	NO DEBT	—	NO DEBT	2023E	63,3%	↑	buono	2023E	NO DEBT	↔	buono
2024E	0,0	↑	buono	2024E	NO DEBT	—	NO DEBT	2024E	73,1%	↑	buono	2024E	NO DEBT	↔	buono
2025E	0,0	↑	buono	2025E	NO DEBT	—	NO DEBT	2025E	76,1%	↑	buono	2025E	NO DEBT	↔	buono
2026E	0,0	↓	buono	2026E	NO DEBT	—	NO DEBT	2026E	79,0%	↔	buono	2026E	NO DEBT	↔	buono

**Valutazione  
patrimoniale**

**AAA**

**La condizione generale della  
situazione patrimoniale è  
ottima**

La gestione patrimoniale aziendale non necessita di interventi

## 14.3 Finanziaria

Pfn/Mol				Ebit/Of				Pfn/Ricavi				FCgc/Of			
Anno	Valore	Tendenza	Indicatore	Anno	Valore	Tendenza	Indicatore	Anno	Valore	Tendenza	Indicatore	Anno	Valore	Tendenza	Indicatore
2017	-5,2	—	buono	2017	29,6	—	buono	2017	-7,1%	—	buono	2017	n.d.	—	n.d.
2018	NO DEBT	↓	NO DEBT	2018	478,3	↑	buono	2018	-9,6%	↑	buono	2018	1134,1	—	buono
2019	NO DEBT	—	NO DEBT	2019	-43,6	↓	negativo	2019	-7,3%	↓	buono	2019	-168,8	↓	negativo
2020E	NO DEBT	—	NO DEBT	2020E	-337,2	↓	negativo	2020E	-0,4%	↓	buono	2020E	-257,0	↓	negativo
2021E	NO DEBT	—	NO DEBT	2021E	88,7	↑	buono	2021E	-10,1%	↑	buono	2021E	191,9	↑	buono
2022E	NO DEBT	—	NO DEBT	2022E	170,4	↑	buono	2022E	-24,6%	↑	buono	2022E	308,7	↑	buono
2023E	NO DEBT	—	NO DEBT	2023E	204,9	↑	buono	2023E	-41,3%	↑	buono	2023E	359,6	↑	buono
2024E	NO DEBT	—	NO DEBT	2024E	245,4	↑	buono	2024E	-52,9%	↑	buono	2024E	268,6	↓	buono
2025E	NO DEBT	—	NO DEBT	2025E	295,5	↑	buono	2025E	-61,6%	↑	buono	2025E	220,7	↓	buono
2026E	NO DEBT	—	NO DEBT	2026E	347,1	↑	buono	2026E	-71,1%	↑	buono	2026E	254,3	↑	buono

**Valutazione  
finanziaria**

**AAA**

La condizione generale della  
situazione finanziaria è ottima

La gestione finanziaria aziendale non necessita di interventi

## 14.4 Liquidità

### Quick Ratio Liquidità immediata

Anno	Valore	Tendenza	Indicatore
2017	184,0%	—	buono
2018	181,9%	↔	buono
2019	196,1%	↑	buono
2020E	181,7%	↓	buono
2021E	224,0%	↑	buono
2022E	288,0%	↑	buono
2023E	336,7%	↑	buono
2024E	536,4%	↑	buono
2025E	610,4%	↑	buono
2026E	699,7%	↑	buono

### Current Ratio Liquidità Corrente

Anno	Valore	Tendenza	Indicatore
2017	1,9	—	buono
2018	1,9	↔	buono
2019	2,1	↑	buono
2020E	1,9	↓	buono
2021E	2,3	↑	buono
2022E	3,0	↑	buono
2023E	3,4	↑	buono
2024E	5,4	↑	buono
2025E	6,1	↑	buono
2026E	7,0	↑	buono

### Margine di tesoreria

Anno	Valore	Tendenza	Indicatore
2017	966.654	—	buono
2018	997.802	↔	buono
2019	977.743	↔	buono
2020E	716.137	↓	buono
2021E	866.487	↑	buono
2022E	1.121.616	↑	buono
2023E	1.363.984	↑	buono
2024E	1.648.964	↑	buono
2025E	1.977.352	↑	buono
2026E	2.360.782	↑	buono

### Margine di struttura

Anno	Valore	Tendenza	Indicatore
2017	836.214	—	buono
2018	868.934	↔	buono
2019	857.758	↔	buono
2020E	570.859	↓	buono
2021E	704.152	↑	buono
2022E	944.281	↑	buono
2023E	1.171.649	↑	buono
2024E	1.441.629	↑	buono
2025E	1.765.017	↑	buono
2026E	2.143.447	↑	buono

Valutazione liquidità

AAA

La condizione generale della liquidità aziendale è ottima

La gestione della liquidità aziendale non necessita di interventi

## Valutazione Globale

AAA

Dall'analisi delle diverse aree gestionali emerge che la condizione generale della situazione aziendale è ottima

## 15 Analisi Investimento

### Fabbisogno finanziario investimento **0**

Fabbisogno investimento	0
Fabbisogno IVA investimento	0

### Coperture **0**

Flusso di cassa della gestione corrente	0	0,00%
Finanziamento Bancario	0	0,00%
Equity	0	0,00%
Finanziamento Soci	0	0,00%
Leasing	0	0,00%
Altri finanziamenti	0	0,00%

DSCR di Progetto (anno a regime 2020E)	-257,03
Loan Life Cover Ratio di Progetto (anno a regime 2020E)	NO DEBT
Rapporto Debt/Equity (di progetto)	No Equity

#### DSCR (anno a regime)

Non sono stati previsti investimenti.

#### Loan Life Cover Ratio (anno a regime)

Non sono stati previsti investimenti.

## VAN e TIR

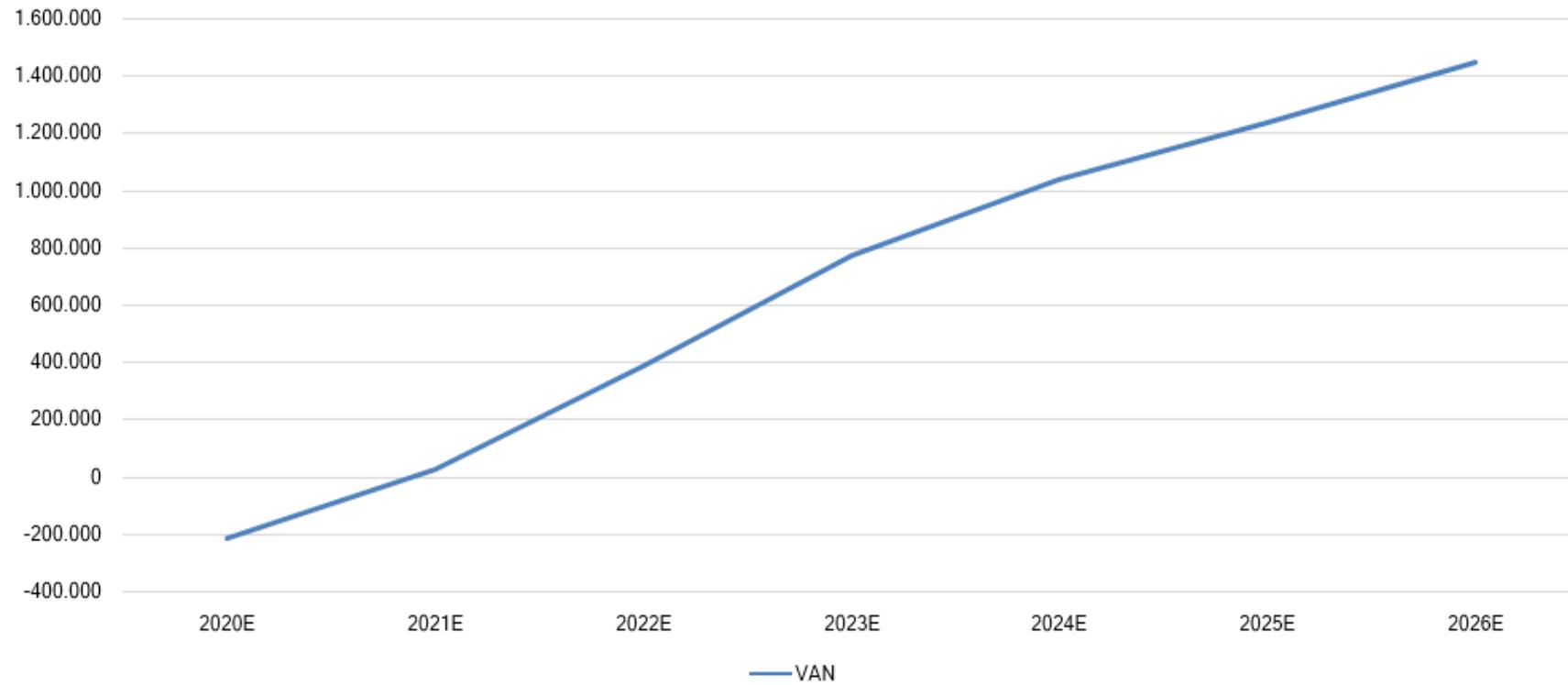
Il valore del VAN è positivo, ciò determina la previsione di un rendimento superiore al tasso di attualizzazione utilizzato e pertanto l'investimento è in grado di generare flussi finanziari superiori alle risorse impiegate nel progetto definite anche come capitale investito.

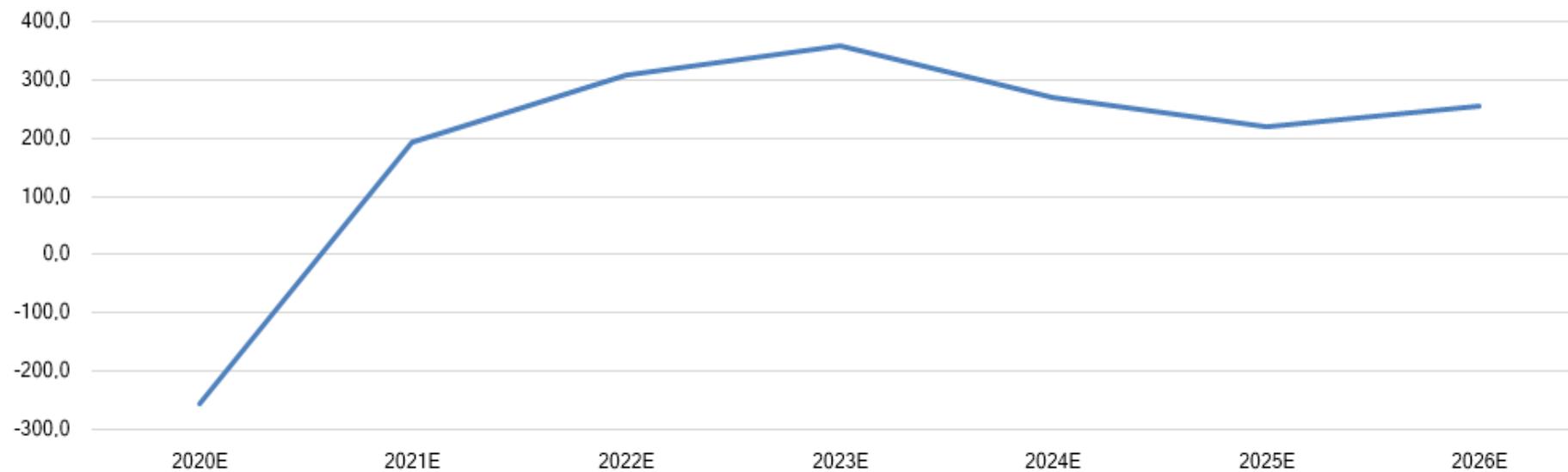
**VAN = 1.448.832**

**TIR = 153,62%**

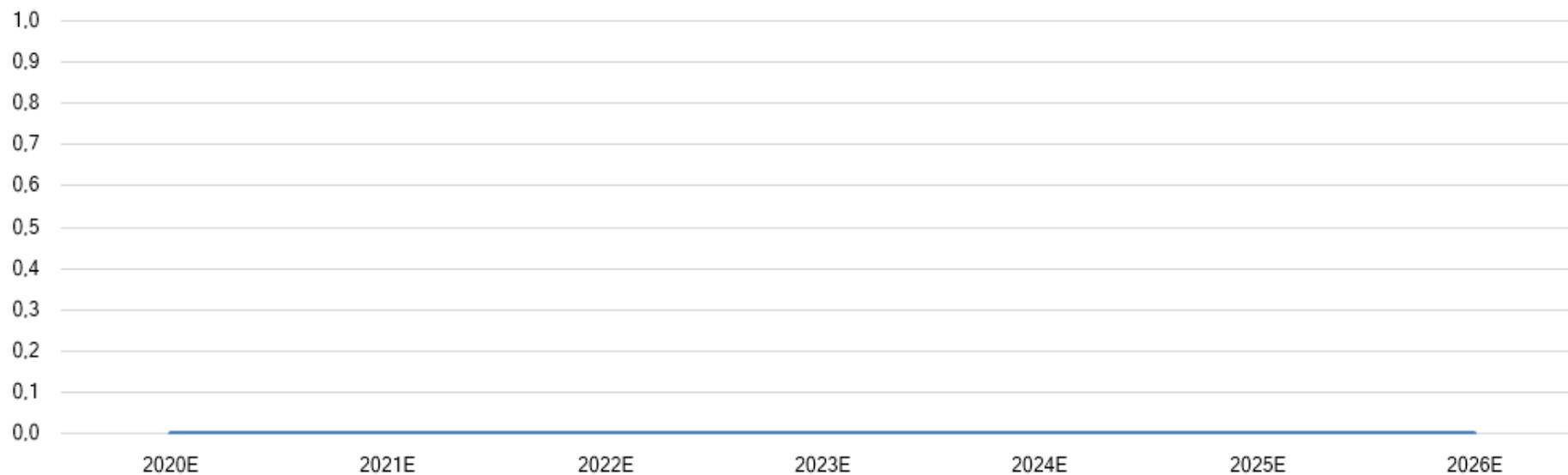
Anni	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<b>Ricavi</b>	3.995.591	4.059.163	3.358.123	2.683.471	2.951.818	3.085.991	3.146.369	3.215.804	3.295.654	3.387.482
<b>Ebit</b>	26.248	49.270	(37.821)	(305.500)	133.025	255.661	307.388	368.170	443.270	520.599
<b>Utile netto</b>	8.035	11.089	(38.672)	(306.406)	118.843	229.081	217.659	260.923	314.380	369.422
<b>Dividendo</b>	n.d.	n.d.	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>ROE</b>	0,7%	1,0%	-3,4%	-37,4%	12,7%	19,6%	15,7%	15,8%	16,0%	15,9%
<b>ROI</b>	1,0%	1,9%	-1,6%	-15,9%	7,1%	12,8%	14,0%	16,4%	17,2%	17,6%

Anni	2017	2018	2019	2020E	2021E	2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
<b>Of/Mol</b>	1,6%	0,1%	-86,0%	-0,3%	1,0%	0,6%	0,5%	0,4%	0,3%	0,3%
<b>Ebit/Of</b>	29,6	478,3	-43,6	-337,2	88,7	170,4	204,9	245,4	295,5	347,1
<b>Pfn/Mol</b>	-5,2	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT
<b>Pfn/Pn</b>	-0,2	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT
<b>Pfn/Ricavi</b>	n.d.	-9,6%	-7,3%	-0,4%	-10,1%	-24,6%	-41,3%	-52,9%	-61,6%	-71,1%
<b>Fco</b>	n.d.	109.718	(145.702)	(232.874)	287.831	463.079	539.377	402.952	331.021	381.443
<b>DSCR</b>	n.d.	n.d.	n.d.	-257,0	192,0	309,0	359,8	268,9	220,9	254,5
<b>DSCR CNDCEC</b>	n.d.	n.d.	n.d.	NO SERV.	NO SERV.	NO SERV.	NO SERV.	NO SERV.	NO SERV.	NO SERV.
<b>VAN</b>	n.d.	n.d.	n.d.	-214.038	29.115	388.673	773.598	1.037.905	1.237.469	1.448.832
<b>LLCR</b>	n.d.	n.d.	n.d.	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT	NO DEBT





— DSCR



— LLCR

## 16 Note Metodologiche

### 16.1 Indici

ROE	Utile esercizio/Patrimonio netto
ROI	Ebit/Fonti di finanziamento (SP gestionale)
LEVERAGE	Capitale investito netto/Patrimonio netto
NOPAT	Ebit - Imposte figurative
ROA	Ebit/Totale attivo
ROIC	Nopat/Patrimonio netto
ROS	Ebit/Ricavi delle vendite e delle prestazioni
ROT	Ricavi delle vendite e delle prestazioni/Capitale investito netto (SP gestionale)
MARGINE DI STRUTTURA	Patrimonio netto - Totale attivo a lungo
MARGINE DI TESORERIA	Totale attivo a breve - Disponibilità - Totale debiti a breve
QUICK RATIO	(Attività a breve - Disponibilità)/Passività a breve
CURRENT RATIO	Attività a breve / Passività a breve
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	Totale attivo a breve - Totale debiti a breve
PFN/MOL	Posizione finanziaria netta/Margine operativo lordo
DEBT/EQUITY	Posizione finanziaria netta/Patrimonio netto
INDIPENDENZA FINANZIARIA	Patrimonio netto/Totale attivo
EBIT/OF	Ebit/Oneri finanziari lordi
MOL/PFN	Margine operativo lordo/Posizione finanziaria netta
FCGC/OF	Flusso di cassa della gestione corrente/Oneri finanziari lordi
PFN/RICAVI	Posizione finanziaria netta/ Ricavi delle vendite e delle prestazioni
GG CREDITO AI CLIENTI	(Crediti commerciali)/(Ricavi delle vendite *(1+Aliquota Iva)/360)
GG CREDITO DAI FORNITORI	(Debiti commerciali)/(Acquisti di merci + Acquisti di servizi + Godimento beni di terzi + Oneri diversi di gestione *(1+Aliquota Iva)/360)
GIORNI DI SCORTA	Magazzino/ Ricavi delle vendite e delle prestazioni

DURATA SCORTA

Magazzino/ Acquisti di merci

### Nota

Segnaliamo, qui di seguito, le differenze con alcuni indici utilizzati dal CERVED.

ROI risultato operativo caratteristico / totale attivo

Giorni di Credito ai Clienti  $360 * \text{CREDITI VS CLIENTI} / \text{RICAVI}$

Giorni di Credito dai Fornitori  $360 * [ \text{FORNITORI} / ( \text{ACQUISTI} + \text{SERVIZI} + \text{SPESE PER GODIMENTO BENI DI TERZI} ) ]$

Per tale motivo possono verificarsi delle differenze nel calcolo di tali indici.

## 16.2 Stato Patrimoniale Liquidità

### Immobilizzi commerciali

#### II) Crediti:

- 1) verso clienti
  - oltre 12 mesi
- 2) verso imprese controllate
  - oltre 12 mesi commerciali
- 3) verso imprese collegate
  - oltre 12 mesi commerciali
- 4) verso controllanti
  - oltre 12 mesi commerciali
- 4-bis) crediti tributari
  - oltre 12 mesi
- 4-ter) imposte anticipate
  - oltre 12 mesi
- 5) verso altri
  - oltre 12 mesi

#### Altri crediti a breve

- 4-bis) crediti tributari
  - entro 12 mesi
- 4-ter) imposte anticipate

- entro 12 mesi

5) verso altri

- entro 12 mesi

A) CRED. VERSO SOCI PER VERS. ANCORA DOVUTI

#### Attività finanziarie a breve termine

III) Attività finanziarie non immobilizzate:

1) partecipazioni in imprese controllate

2) partecipazioni in imprese collegate

3) partecipazioni in imprese controllanti

4) altre partecipazioni

5) azioni proprie

6) altri titoli

#### Altri debiti a lungo termine

12) Debiti tributari

- oltre 12 mesi

13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale

- entro 12 mesi

- oltre 12 mesi

14) Altri debiti

- entro 12 mesi

- oltre 12 mesi

#### Altri debiti a breve termine

12) Debiti tributari

- entro 12 mesi

13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale

- entro 12 mesi

14) Altri debiti

- entro 12 mesi

E) RATEI E RISCOINTI

## 16.3 Stato Patrimoniale Gestionale

### Immobilizzazioni materiali

#### II) Immobilizzazioni materiali:

- 1) Terreni e fabbricati
- 2) Impianti e macchinario
- 3) Attrezzature industriali e commerciali
- 4) Altri beni
- 5) Immobilizzazioni in corso e acconti

#### II) Crediti:

- 1) verso clienti
  - oltre 12 mesi
- 2) verso imprese controllate
  - oltre 12 mesi commerciali
- 3) verso imprese collegate
  - oltre 12 mesi commerciali
- 4) verso controllanti
  - oltre 12 mesi commerciali
- 4-bis) crediti tributari
  - oltre 12 mesi
- 4-ter) imposte anticipate
  - oltre 12 mesi
- 5) verso altri
  - oltre 12 mesi

### Crediti netti v/clienti

#### II) Crediti:

- 1) verso clienti
  - entro 12 mesi
- 2) verso imprese controllate
  - entro 12 mesi commerciali
- 3) verso imprese collegate
  - entro 12 mesi commerciali
- 4) verso controllanti
  - entro 12 mesi commerciali

### Altri crediti operativi

- 4-bis) crediti tributari
  - entro 12 mesi
- 4-ter) imposte anticipate

- entro 12 mesi

5) verso altri

- entro 12 mesi

A) CRED. VERSO SOCI PER VERS. ANCORA DOVUTI

#### **Debiti v/fornitori**

7) Debiti verso fornitori

- entro 12 mesi

#### **Altri debiti operativi**

6) Acconti

- entro 12 mesi

12) Debiti tributari

- entro 12 mesi

13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale

- entro 12 mesi

14) Altri debiti

- entro 12 mesi

#### **Passività operative non correnti**

6) Acconti

- oltre 12 mesi

7) Debiti verso fornitori

- oltre 12 mesi

9) Debiti verso imprese controllate

- oltre 12 mesi commerciali

10) Debiti verso imprese collegate

- oltre 12 mesi commerciali

11) Debiti verso controllanti

- oltre 12 mesi commerciali

12) Debiti tributari

- oltre 12 mesi

13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale

- oltre 12 mesi

14) Altri debiti

- oltre 12 mesi