



PIANO INDUSTRIALE 2016-2018

Sommario

1. Mission aziendale.....	3
2. Dinamiche societarie	4
3. Obiettivi e vincoli.....	7
4. Sistema esterno.....	11
5. Aree di intervento.....	12
6. Comunicazione e controllo	14
7. Target a breve/medio termine	15
8. Piano degli investimenti	20
9. Assetto organizzativo	21
10. Analisi caratteristiche di stabilità delle previsioni	22
11. Analisi dei ricavi e dei costi	23

1. Mission aziendale

AS2 SrL è una società totalmente pubblica che supporta l'innovazione nella Pubblica Amministrazione Locale attraverso le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT).

Con circa 30 dipendenti, AS2 è una significativa realtà nel campo dei servizi strumentali alla PA Locale, operando in esclusiva per gli Enti soci.

Con la propria attività permette alle Amministrazioni ed agli Enti, laddove non siano in grado di farlo in autonomia, di offrire servizi più efficienti ai cittadini ed alle imprese, promuove occasioni di collaborazione e cooperazione, favorisce il riuso e la condivisione delle migliori esperienze disponibili sul mercato.

La missione di AS2 è:

- **sviluppare, diffondere, mantenere in modo evolutivo i sistemi informativi** della PA Locale,
- **assicurare l'efficienza dei servizi** erogati dalla PA Locale attraverso l'innovazione tecnologica ed il supporto all'utente,
- **garantire la qualità** dei servizi erogati ed il pieno controllo dei costi e dei tempi di erogazione degli stessi,
- **migliorare la capacità di gestione delle Entrate proprie** della PA Locale con particolare riguardo ad una giusta e concreta fiscalità locale,
- **rispondere alle attese sui livelli del servizio**, sia agli utenti interni che esterni alla PA Locale.

AS2 SrL si propone quindi come il soggetto unico, operante soprattutto per la Pubblica Amministrazione Locale del Polesine, ma non in modo esclusivo, in grado di dare supporto alle PAL socie su un ventaglio larghissimo di attività, per le quali ha già sviluppato od è in grado di sviluppare rapidamente specifiche competenze professionali.

In tal modo le PAL hanno a disposizione un unico strumento organizzativo a supporto delle attività dei propri uffici, in grado di dare risposte integrate, efficienti, efficaci ed economiche alle diverse esigenze, con affidamenti diretti in alternativa alla necessità di gestire lunghe e costose procedure ad evidenza pubblica di selezione di fornitori privati in grado di dare risposta a singole esigenze.

Va unito a questo aspetto anche il fatto che AS2, come interlocutore unico, sarà in grado di svolgere anche un servizio di integrazione tra eventuali diversi soggetti terzi, supportando anche in questo le PAL e mettendosi a loro disposizione, con ulteriore recupero di risorse temporali ed economiche, oltre che organizzative, all'interno di ciascun Ente affidante

Va sottolineato che AS2 si impegna ad erogare ai suoi Enti soci servizi al massimo livello qualitativo ed a costi del tutto concorrenziali rispetto al mercato, in totale adesione alle normative vigenti in materia di affidamenti diretti alle società partecipate dalle PAL.

2. Dinamiche societarie

Attualmente la normativa di riferimento per tali attività cosiddette strumentali alla PA è ancora l'art. 13 della Legge 4.8.2006 n. 248 (e successive modificazioni), il quale stabilisce che le società a capitale pubblico o misto che svolgono attività per la produzione di beni e servizi strumentali all'attività della PA sono soggette ai seguenti limiti:

- debbono operare con gli enti costituenti o partecipanti o affidanti;
- non possono svolgere prestazioni a favore di altri soggetti pubblici o privati , né in affidamento né con gara;
- non possono partecipare ad altre società o enti aventi sede nel territorio nazionale;
- devono avere un oggetto sociale esclusivo;
- non possono operare in violazione delle regole di cui al comma 1 dell'art. 13 citato.

I Soci di AS2 SrL a conclusione dell'operazione straordinaria di aumento di capitale conclusasi il 15 gennaio 2015, **tutte Pubbliche Amministrazioni Locali, sono ora 53**, per un totale di **capitale sociale sottoscritto pari a € 232.800**. Essi sono prevalentemente Comuni (in numero di 48), oltre a Consvipo, Provincia di Rovigo, Consorzio RSU, Unione dell'Eridano ed IRAS.

La partecipazione dei Comuni in AS2 **risulta pienamente compatibile con quanto stabilito dall'art. 1, comma 561, della L N° 147 del 27 dicembre 2013, che ha abrogato le norme previgenti** (art. 14 comma 32 della L 122/2010 e successive modificazioni ed integrazioni).

Il successivo comma 562 della L N° 147 del 27 dicembre 2013 ha altresì abrogato i commi 1, 2, 3, 3 sexies, 9, 10 ed 11 dell'art. 4 del DL N° 95/2012, convertito nella Legge 7 agosto 2012 N° 135, **cosiddetta Spending Review**, sgombrando il campo circa la presunta necessità di scioglimento delle società strumentali o di alienazione delle partecipazioni possedute.

Al comma 8 del medesimo articolo 4 del DL N° 95/2012, convertito nella Legge 7 agosto 2012 N° 135, **che non è invece stato riformato dalla L N° 147 del 27 dicembre 2013**, si prevede che, dal 1 gennaio 2014, gli affidamenti diretti di servizi strumentali possano avvenire solo a favore di società a capitale interamente pubblico.

La condizione che il valore economico del servizio oggetto di affidamento sia pari od inferiore a € 200.000 annui, fatti salvi gli affidamenti in essere fino alla scadenza naturale, è stata come noto invece abrogata con l'approvazione della L 221/2012, di conversione del DL 179/2012 (art. 34, comma 27), per cui **non sussistono limiti a tali affidamenti**.

La lettura del combinato disposto della citata normativa consente di affermare con ragionevole certezza (una recente sentenza della Corte dei Conti Puglia va infatti circoscritta all'ambito regionale) **che AS2 può continuare ad erogare servizi ai propri Enti Soci, che possono quindi affidarli direttamente senza alcuna limitazione, sia secondo la normativa comunitaria che secondo quella nazionale.**

Anche il riferimento al comma 556 della L N° 147 del 27 dicembre 2013, che impedisce alle società indicate la partecipazione a gare per l'affidamento dei servizi, trova AS2 pienamente preparata, sin dai contenuti del proprio Statuto, sempre con riferimento all'art. 13 della Legge 4.8.2006 n. 248 e successive modificazioni.

Con riferimento al comma 553 della L N° 147 del 27 dicembre 2013, i parametri standard di riferimento per i costi di tali servizi sono semplicemente quelli riferiti ai prezzi di mercato.

I commi da 551 a 562 della L N° 147 del 27 dicembre 2013, pur riferendosi, forse troppo genericamente, alle società a partecipazione di maggioranza, diretta e indiretta, delle pubbliche amministrazioni locali (va ricordato che AS2 risponde in pieno ai requisiti di cui all'art. 13 della Legge 4.8.2006 n. 248 e successive modificazioni, e la partecipazione pubblica è totale), introducono, come unico parametro di verifica per la continuazione dell'attività di tali società, il criterio del risultato di esercizio, "perseguendo la sana gestione dei servizi secondo criteri di economicità ed efficienza".

AS2 ritiene di avere dimostrato nei suoi 5 anni di attività di possedere le fondamentali caratteristiche economiche ed organizzative per continuare ad operare come strumento degli Enti Soci; anche le recenti notizie circa il piano per lo "sfoltimento" delle società partecipate sembrano confortare l'ipotesi che la nostra Società possa corrispondere a tutti i criteri per la prosecuzione della sua attività.

La Legge 124/2015 di **Riforma della Pubblica Amministrazione**, ha indicato, all'art. 18, la delega per il riordino della disciplina delle partecipazioni societarie delle Amministrazioni Pubbliche che, per le società che gestiscono servizi strumentali, prevede criteri e procedure per la scelta del modello societario e limiti per le partecipazioni, anche in relazione al numero dei dipendenti, al fatturato ed ai risultati di gestione.

Va ricordato a tale proposito che **l'Assemblea dei Soci di AS2 SrL, in data 30 aprile 2015, ha approvato il Bilancio 2014** che, come i quattro Bilanci precedenti, presenta un risultato in utile.

La Legge Stabilità 2016 (L 208 del 28 dicembre 2015) prevede per le **società controllate dalla PA** modalità di approvvigionamento di beni e servizi informatici che possono divenire molto complesse (ed in grado di penalizzare, se pedissequamente seguite, i servizi offerti da AS2), con l'obiettivo di risparmio di spesa annuale, da raggiungere alla fine del triennio 2016-2018, pari al 50 per cento della spesa annuale media per la gestione corrente del solo settore informatico, relativa al triennio 2013-2015. I risparmi derivanti sono utilizzati dalle medesime amministrazioni prioritariamente per investimenti in materia di innovazione tecnologica. AS2 dovrebbe quindi poter sviluppare con gli Enti affidanti progetti che consentano economie di gestione previo investimento in termini di innovazione.

I Decreti attuativi della Legge 124/2015 di **Riforma della Pubblica Amministrazione sono stati approvati in via preliminare da parte del Consiglio dei Ministri il 20 gennaio 2016; uno di essi è intitolato Testo Unico in materia di Società a partecipazione pubblica e potrebbe avere dirette conseguenze sul futuro di AS2.** Un secondo, il **Testo unico sui servizi pubblici locali** di interesse economico generale, potrebbe comportare conseguenze indirette.

Il Testo unico in materia di Società a partecipazione pubblica si applica a società di capitali (Spa o Srl).

Le Amministrazioni pubbliche non possono costituire società aventi ad oggetto la produzione di beni o servizi, od acquisirne partecipazioni, se non necessarie per le proprie attività istituzionali, individuate in alcune categorie, tra le quali la produzione di servizi di interesse generale o di servizi strumentali, purché nel rispetto delle direttive europee in materia di appalti pubblici.

Le società destinatarie di affidamenti diretti devono avere oggetto sociale esclusivo tra tali categorie ed operare in via **prevalente** con i Soci (almeno per l'80% della loro attività); per le stesse non si prevede la partecipazione di capitali privati. Su di esse i Soci esercitano congiuntamente un controllo analogo a quello esercitato su propri servizi, ovvero un'influenza determinante su obiettivi strategici e decisioni significative della società controllata.

Le società sono tenute all'acquisto di beni e servizi secondo il Codice degli Appalti; esse stabiliscono regolamenti interni per il reclutamento del personale e fissano obiettivi di contenimento dei relativi costi.

Le Pubbliche Amministrazioni effettuano ogni anno un'analisi delle società partecipate predisponendo eventuali piani di razionalizzazione laddove rilevino società non rientranti nelle categorie individuate, prive di dipendenti, "doppioni" con altre società, fatturato medio inferiore ad un milione di Euro, risultato negativo per 4 dei 5 esercizi precedenti.

Allo stato attuale AS2 risulta rispettare tutti i predetti criteri, per cui non dovrebbero esservi dubbi circa la sua potenziale capacità di proseguire nella sua attività, fatte salve eventuali aggregazioni con altre realtà.

L'organo amministrativo delle società a controllo pubblico è costituito, di norma, da un amministratore unico; l'assemblea dei soci può disporre, con delibera motivata, un Consiglio di Amministrazione composto da tre o cinque membri, assicurando equilibrio tra i generi. Si rimanda ad un nuovo Decreto per la determinazione dei criteri circa la remunerazione degli Amministratori.

Nel Decreto relativo ai Servizi Pubblici Locali, al fine di garantire qualità e efficienza dei servizi per i cittadini, sono previste, tra l'altro, modalità competitive per l'affidamento, costi standard e livelli dimensionali di ambiti, almeno provinciali, di erogazione dei servizi.

L'assemblea dei Soci, nel corso della seduta del 9 luglio 2015, ha deciso di nominare l'Organo Amministrativo nella forma di Consiglio di Amministrazione, che resterà in carica fino all'approvazione del Bilancio 2017, composto da Roberto Magaraggia (Presidente), Luciana Giocondo ed Emanuele Ulisse (Consiglieri), in luogo del precedente Amministratore Unico, nella persona di Roberto Magaraggia.

Il Collegio Sindacale, che svolge anche il ruolo di revisione dei conti, è composto dai Dottori Silvia Menon (con compito di Presidente), Riccardo Borgato e Daniela Falconi.

Il Comitato di Controllo del 28 ottobre 2014 ha nominato Davide Diegoli, in rappresentanza del Comune di Occhiobello, socio di maggioranza relativa, Presidente del Comitato stesso.

3. Obiettivi e vincoli

L'iniziativa di creazione in un'unica struttura aziendale per l'erogazione di Servizi Strumentali alla PA Locale, lanciata dal Comune di Rovigo nel 2010 e che ha raccolto l'adesione quasi totale degli Enti polesani, si configura come un esempio per i territori limitrofi e fa di AS2 una struttura pressoché unica su scala regionale. Essa risponde in pieno all'esigenza di fornire alle PAL uno strumento dinamico e flessibile per la gestione, anche in forma associata, delle principali funzioni amministrative degli Enti.

Alla fine del secondo triennio di attività (2010-2012 e 2013-2015) si possono trarre alcune conclusioni relative ai risultati conseguiti da AS2 e definire le prospettive rispetto al prossimo triennio (2016-2018)

Il Piano Operativo di AS2, approvato in occasione della sua costituzione, prevedeva due distinte fasi attuative, tra loro sequenziali, ciascuna delle quali aveva dei propri specifici obiettivi prioritari.

Nell'ambito della **razionalizzazione** (da realizzare nel primo anno di attività, quindi nel 2010) ci si proponeva di conseguire:

- contenimento dei costi connessi ai Servizi Strumentali, senza creare disservizi
- passaggio ad una logica di gestione "di servizio", con un rapporto di fatto del tipo cliente – fornitore
- controllo sulla qualità dei servizi offerti, regolati da formali contratti di servizio
- aggregazione in un'unica entità aziendale di quanto impiegato sui servizi informatici da parte delle singole Amministrazioni
- efficienza organizzativa, nell'erogazione dei servizi informatici.

Nell'ambito della successiva fase di **evoluzione**, prevista in un arco temporale di 24 mesi (tra il 2011 ed il 2012), ci si proponeva di conseguire:

- alta focalizzazione sul rapporto con l'utenza,
- innovazione tecnologica e di processo,
- estensione della gamma di servizi offerti,
- autorevolezza della struttura in relazione a possibili ulteriori iniziative di aggregazione e partecipazione che si proponessero sul territorio.

Nel perseguire gli obiettivi proposti, il progetto doveva tener conto di vincoli relativi alle modalità di attuazione ed all'impatto che essa deve avere rispetto all'assetto attuale:

- *minimizzare i rischi*, prevedendo un avviamento sperimentale per i nuovi Enti aderenti ed affidanti, con ampio spazio di adattamento ed affinamento in corso d'opera
- *massimizzare la continuità* nell'erogazione dei servizi, nella loro qualità e nella modalità e livelli di fruizione
- *minimizzare l'impatto organizzativo*, sulle strutture aziendali coinvolte e sui flussi operativi interessati, evitando qualunque elemento di traumaticità o forte discontinuità
- *minimizzare i costi*, soprattutto nel periodo iniziale, evitando assolutamente ogni costo aggiuntivo indotto dal cambiamento.

Alla luce dei risultati ottenuti nel primo triennio i Soci, nell'approvare il secondo piano triennale, hanno ritenuto che gli obiettivi indicati nel Piano Operativo fossero stati sostanzialmente raggiunti, pur notando che tale Piano Operativo era riferito nella sostanza ad un'azienda pubblica che opera nel settore dei servizi informatici, a cui ne aggiunge nel tempo altri, secondari rispetto alla caratteristica principale.

In realtà si può ritenere che AS2, pur mantenendo la sua caratteristica fondamentale e le sue risorse umane principalmente dedicate ai servizi informatici, abbia sviluppato con vigore anche altri servizi (tecnici ed amministrativi, con particolare riferimento alla Polizia Locale ed alle Entrate), che oggi hanno per l'azienda un valore strategico e non secondario.

Gli obiettivi fondamentali del secondo triennio, che ha costituito la fase di consolidamento della nostra azienda, erano stati riassunti in:

- **rafforzamento del servizio informatico**, inteso sia come servizio agli utenti finali che come supporto interno alle altre linee di produzione aziendale; AS2 ha del resto assunto, anche formalmente, il ruolo di Centro Servizi Territoriale per il Polesine, sottoscrivendo apposita Intesa con la Regione del Veneto, garantendo quegli investimenti che assicurino la massima continuità di servizio;
- **incremento dei servizi di supporto agli uffici tecnici** per la progettazione e la direzione di lavori pubblici, valorizzando le competenze già acquisite e privilegiando la ricerca di collaborazioni professionali collegate a singoli attività di progetto più che il reclutamento di nuovo personale, in relazione alle attività svolte presso i clienti;
- **mantenimento** del ruolo primario assunto nei **servizi alle Polizie Locali**, pur in un contesto di vincoli normativi che avrebbero potuto portare, in tempi medi, ad una sensibile riduzione del fatturato, come ipotesi di suddivisione dei proventi da sanzioni con i gestori delle strade in grado di ridurre l'interesse dei Comuni e di altri Enti ad affidare ad AS2 la gestione dei sistemi automatici di rilevamento delle infrazioni;
- **aumento** del ruolo di **supporto per la riscossione**, ordinaria e coattiva (ma senza operare direttamente nelle fasi esecutive, che presentano alto rischio e bassa probabilità di compenso), delle entrate comunali e di altri Enti, oltre che del loro accertamento, privilegiando in modo particolare l'offerta di servizi associati alle aggregazioni di Enti od ai gestori di servizi partecipati direttamente dai Soci di AS2.

AS2 è oggi un'azienda sana, che presenta da sempre bilanci in utile, con una solida e radicata presenza nel territorio, per la quale si può prevedere un ulteriore consolidamento ma anche un nuovo sviluppo, che potrà avvenire se i Soci crederanno nella loro azienda, estendendone gli affidamenti di servizi e portandone la durata a medio-lungo termine.

A ciò hanno contribuito in modo sostanziale sia alcune modifiche normative che nuove esigenze di supporto specialistico evidenziate dai Soci; a fronte di tali sollecitazioni AS2 ha saputo rispondere in modo pronto, dinamico e flessibile, modellando la propria offerta e la propria organizzazione all'obiettivo di fornire i servizi richiesti, pur se l'aspetto informatico e tecnologico permanevano come la base fondamentale dei servizi erogati, e costituiscono tuttora la forza della proposta di AS2 ai Soci, oltre che l'elemento veramente caratterizzante e che la differenzia rispetto al "mercato".

Grazie a tali caratteristiche AS2 ha saputo rafforzarsi e consolidare le proprie competenze e referenze, elementi essenziali per potere continuare a proporsi come valida alternativa sia alla gestione dei servizi in economia che all'affidamento a fornitori terzi.

Tutto ciò è stato realizzato senza la necessità di grandi investimenti, che laddove sostenuti sono stati a carico dell'azienda, grazie anche alla sua capacità di reperire finanziamenti esterni, puntando soprattutto sulle risorse umane disponibili, che sono aumentate in competenza, mentre il loro numero, inizialmente cresciuto in rapporto ai nuovi servizi avviati, si è successivamente mantenuto pressoché costante, tenendo conto degli obblighi normativi per le aziende con affidamenti diretti "*in house providing*". Tali condizionamenti vanno gestiti anche per il futuro, per evitare che possano inficiare possibili ipotesi di sviluppo

Il prossimo triennio deve quindi costituire la fase di nuova evoluzione di AS2, basata sull'espansione degli Enti soci ed affidanti ma anche sulla "industrializzazione" dei servizi resi, secondo metodologie ed operatività standardizzate ed omogenee, con la costituzione di una massa critica minima per la loro erogazione.

Estensione ed omogeneità nell'erogazione dei servizi sono infatti la condizione essenziale al fine di garantire la continuità operativa dell'azienda a fronte sia della riduzione dei costi, per mantenerla competitiva rispetto al mercato, sia del mantenimento della loro qualità. In tal senso risulta quindi indifferibile il superamento di una logica di ricerca del singolo affidamento, mentre dovrebbe essere privilegiata quella dell'affidamento contemporaneo da parte di diverse Amministrazioni, che insieme colgano l'opportunità di avvalersi dei servizi di AS2.

Gli obiettivi fondamentali possono essere riassunti in:

- **focalizzazione del servizio informatico** soprattutto **come Centro Servizi**, puntando, con una crescita graduale, alla massima centralizzazione dell'hardware, del software e delle banche dati, capitalizzando l'investimento realizzato ed in tal modo offrendo ai Soci servizi di alta qualità difficilmente ottenibili singolarmente, nel rispetto delle norme sulla sicurezza dei dati e sulla continuità del servizio;
- **miglioramento del servizio di supporto agli uffici tecnici**, in particolare per la progettazione e la direzione dei lavori pubblici, che saranno basati su convenzioni-quadro di durata annuale o pluriennale, che valorizzino le competenze acquisite sia per il personale interno che con le collaborazioni professionali esterne;
- **consolidamento** del ruolo primario assunto **nei servizi alle Polizie Locali**, pur in un contesto di rilevanti vincoli normativi, con estensione della filiera dei servizi erogati ad una platea più ampia di Soci, anche tra loro consorziati od in convenzione, per il supporto sia alla gestione di sistemi ad alta tecnologia che alla gestione del ciclo integrato delle contravvenzioni;
- **incremento ed estensione del ruolo di supporto per la riscossione ordinaria e coattiva** delle entrate degli Enti, oltre che del loro accertamento, con particolare riferimento alla Tassa Rifiuti (TARI) ed agli altri tributi locali; ottimale anche da questo punto di vista un'ipotesi di affidamento del servizio di bollettazione da parte di tutti i Comuni polesani, in una logica unitaria e concordata.

Una particolare riflessione va fatta rispetto ai temi della riscossione coattiva delle entrate degli Enti Locali: la normativa attuale non consente ancora una sostanziale certezza sul futuro in termini di quadro complessivo e di modalità di gestione.

In un tale contesto deve essere attentamente valutata con i Soci un'ipotesi di gestione diretta del servizio da parte di AS2, in nome e per conto degli Enti affidanti (modalità analoga a quella in concessione), in alternativa alla attuale in forma di supporto agli Enti, che ne restano titolari; con tale scelta va considerata anche la necessità di dover fare investimenti importanti, in capitale umano ed in attrezzature, trovando la giusta risposta in termini di flessibilità e di piattaforme tecnologiche.

Fondamentale da tutti i punti di vista risulta l'erogazione di servizi di riscossione ordinaria, per la quale AS2 ha consolidato una buona esperienza, in particolare per la TARI anche in termini di servizio di sportello e retrospello, gestibili esternalizzando alcune lavorazioni.

Nella sostanza l'ipotesi di piano industriale è basata:

- sul sostanziale **mantenimento delle attuali dotazioni di personale**, rafforzandone le competenze ed il ruolo di coordinamento verso attori da scegliere sul mercato (con procedure ad evidenza pubblica), attraverso una adeguata riorganizzazione che preveda anche incrementi di responsabilità e professionalità, da accompagnare, in caso di necessità, da incrementi di livelli di inquadramento, in pratica fermi dal 2010;
- sul **rafforzamento delle infrastrutture esistenti**, anche con nuovi investimenti oltre quelli recentemente effettuati, al fine di privilegiare la gestione centralizzata dei servizi e la valorizzazione delle competenze esistenti, eventualmente affidando a partner esterni parte delle lavorazioni da svolgere presso i clienti, mantenendo direttamente solo quelle ad alto contenuto tecnologico ed il coordinamento e controllo di qualità sull'attività di terze parti;
- sullo **sviluppo dei servizi amministrativi**, in particolare nel campo delle Entrate degli Enti e delle loro Polizie Locali, ma con possibili evoluzioni anche per altri servizi amministrativi (ad esempio gestione del personale) e nel campo della **ricerca di finanziamenti** europei, nazionali, regionali e da altre fonti per conto dei Soci; tale sviluppo può avvenire solo con la **massima standardizzazione delle attività**, basate su un elevato contenuto tecnico e tecnologico, mirate agli Enti più grandi od ad aggregazioni degli Enti minori, e quindi che presentino volumi di lavorazione tali da consentire costi competitivi rispetto al mercato, sottolineando il ruolo di AS2 come gestore dell'intero ciclo produttivo grazie anche alle capacità di gestire per conto dei clienti anche le fasi amministrative di acquisto di beni o servizi secondo norma; va quindi prevista l'uscita da un modello di proposta dei servizi erogati di tipo "porta a porta", che richiede uno sforzo commerciale rilevante ed investimenti di avvio analoghi anche per servizi di dimensioni diverse, oltre che spesso importanti personalizzazioni del servizio erogato a ciascun Ente, fattori che aumentano inevitabilmente i costi del servizio erogato.

4. Sistema esterno

Nel complesso delle valutazioni riguardanti il “sistema esterno”, assumono particolare rilevanza gli sviluppi in essere nel sistema della Pubblica Amministrazione che rappresenta ovvio punto di riferimento e potenziale mercato per le aziende del settore dei servizi.

Riduzione dei trasferimenti dallo Stato

Le continue modifiche normative (leggi finanziarie, *spending review*, ecc.) hanno ulteriormente evidenziato la necessità, per ciascun Ente Locale, di ridurre i costi, anche a fronte della riduzione estremamente sensibile dei trasferimenti, diretti ed indiretti. Tale fenomeno si protrarrà anche nei prossimi anni, per cui diviene sempre più strategico per gli Enti, oltre che ottimizzare le entrate proprie, verificare la possibilità di acquisire all'esterno sempre nuovi servizi, a fronte della riduzione di risorse umane a disposizione.

Aumento dei controlli

La necessità di verifica dell'opportunità tra fare o comprare si accompagna a sempre nuove incombenze sul versante dei controlli dello Stato sugli Enti Locali, a volte anche rilevanti dal punto di vista dell'onere burocratico, pur in un contesto di mantenimento della geografia dei servizi, che fanno identificare gli Enti Locali come gli erogatori finali degli stessi ai cittadini, i quali dimostrano un'esigenza crescente di qualità ed efficienza in tale processo di erogazione.

Focalizzazione delle competenze e apertura verso collaborazioni esterne (sussidiarietà, esternalizzazione)

La tendenza emergente è rivolta a focalizzare l'intervento diretto dell'Ente Locale sulle competenze di tipo istituzionale, mentre si tende a privilegiare l'intervento esterno, da parte di aziende pubbliche, associazioni o anche di privati, nella realizzazione di servizi e di attività operative.

Gli Enti Locali si trovano quindi di fronte alla necessità di decidere, anche in tempi rapidi, cosa realizzare in economia (anche con il supporto di aziende di servizi strumentali) e cosa affidare all'esterno, con il compito di erogare servizi essenziali a condizioni che privilegiano la qualità ed il sostegno sociale.

Nuove prospettive per servizi erogati a tutto il sistema allargato della PA

In questo quadro AS2 ha l'opportunità di proporre agli Enti della PA Locale allargata l'erogazione di servizi tecnici ed amministrativi basati sull'uso delle nuove tecnologie, quali i servizi ICT, la riscossione delle entrate tributarie ed extratributarie, la ricerca evasione, il supporto alle altre funzioni fondamentali di Polizia Locale nel campo della sicurezza e della mobilità (controlli di velocità, di accessi, del traffico, telesorveglianza, ecc.).

Accelerazione dei processi di informatizzazione delle PA

Tali servizi sono finalizzati in modo particolare alla semplificazione amministrativa ed all'incremento della produttività della Pubblica Amministrazione, individuando nelle tecnologie informatiche e telematiche lo strumento strategico per il miglioramento della qualità dei servizi e la riduzione dei tempi e dei costi di erogazione degli stessi.

5. Aree di intervento

Le principali attività svolte da AS2 sono sintetizzabili in due categorie:

- **servizi tecnici**, ed in particolare servizi informatici e telematici (ICT) e *service* di progettazione;
- **servizi amministrativi**, ed in particolare servizi alle Polizie Locali, tributari, ecc..

I **servizi informatici e telematici (ICT)** possono essere identificati come :

- alloggiamento fisico, manutenzione e gestione dei server e delle apparecchiature *hardware* e di telecomunicazione su cui risiedono le applicazioni dei servizi;
- presidio e gestione dei sistemi operativi e dei loro aggiornamenti e manutenzioni, a garanzia del corretto funzionamento;
- manutenzione, gestione ed evoluzione delle applicazioni informatiche funzionanti sui server citati e delle relative banche dati, comprese le attività di estrazione dati, copia di salvaguardia e gestione della sicurezza;
- servizi di assistenza informatica, supporto e consulenza agli Enti aderenti, in particolare a quelli che impiegano le citate applicazioni, sia da remoto (mediante un servizio di aiuto per gli utenti, telefonico e/o per posta elettronica) sia — quando necessario — con interventi sul luogo;
- proposta di nuove iniziative, attraverso analisi e progettazione di soluzioni, ivi inclusi lo studio e l'approvvigionamento e/o realizzazione diretta di applicazioni per gli Enti;
- formazione e addestramento del personale degli Enti su tutte le applicazioni gestite;
- attività di ricerca e sviluppo tecnologico rivolte all'innovazione della P.A. locale, anche attraverso la partecipazione a bandi per finanziamenti regionali, nazionali ed europei; ad esempio AS2 ha offerto anche recentemente a moltissimi Enti Locali la possibilità di avanzare richieste di finanziamento nell'ambito delle linee di finanziamento regionale della cosiddetta Agenda Digitale (Centri P3@Veneti e Veneto Free WiFi), realizzati con fondi europei (Attuazione Programma Operativo Competitività Regionale e Occupazione - POR, parte FESR della Regione del Veneto, 2007-2013, Asse 4, Azione 4.1.2);
- gestione di supporto per i servizi di telefonia fissa e mobile, compresi i centralini e gli apparati lato utente; gestione di supporto per i servizi trasmissione dati.

Nell'ambito delle attività della struttura che gestisce i servizi informatici e telematici (ICT) possono essere incluse anche tutte le attività di tipo tecnico ed impiantistico che sono collegate all'erogazione di servizi amministrativi.

I **servizi di supporto agli uffici tecnici**, erogati dall'Ufficio Progettazione, possono essere ausiliari alle attività di:

- *service* alla progettazione ed attuazione di opere pubbliche;
- *service* alla gestione urbanistica ed edilizia.

Sono svolti dall'Ufficio Progettazione anche i servizi di progettazione, realizzazione, manutenzione e gestione di impianti di sicurezza stradale (controllo velocità, controllo passaggio con il rosso semaforico, controllo accessi ZTL, segnaletica con messaggi variabili ed in generale di controllo remoto), di sicurezza urbana e territoriale (videosorveglianza e lettura targhe automobilistiche) ecc.

I **servizi amministrativi** sono intesi come servizi ausiliari allo svolgimento delle attività fondamentali degli Enti Locali, come previsto dalla normativa vigente, ed in particolare dal DL 31 maggio 2010 N° 78, convertito nella L. 30 luglio 2010 N° 122 recante "Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica".

Essi sono di norma correlati a quelli di natura informatica e telematica, possono essere descritti come:

- gestione di servizi di supporto alle Polizie Locali (rilevamento automatico infrazioni, gestione contravvenzioni al codice della strada con notifica sia in Italia che all'estero, comprensivo di visualizzazione e pagamento on line, ecc.)
- gestione di servizi strumentali di carattere amministrativo e tecnologico ausiliari allo svolgimento delle attività di accertamento, liquidazione, riscossione delle entrate tributarie, patrimoniali e non, di competenza degli Enti Locali affidanti;
- gestione di servizi di ricerca evasione tributaria locale e non, nell'ambito del progetto di federalismo fiscale;
- gestione di servizi di recupero insoluti tramite riscossione bonaria e coattiva (riguardo sia alle contravvenzioni al codice della strada, che alle entrate tributarie locali);
- gestione di servizi di ricerca di finanziamenti regionali, nazionali ed europei;
- gestione di servizi di ricerca di informazioni anche attraverso il monitoraggio di mezzi di comunicazione (rassegna stampa ecc.);
- gestione di servizi relativi a normative di settore (es. sicurezza e privacy);
- gestione di servizi di redazione informatica di verbali di sedute consigliari;
- gestione degli acquisti, agendo da soggetto aggregatore;
- gestione del catasto degli impianti termici in ambito provinciale e dei relativi controlli (solo nel caso in cui l'attività, ora in capo alla Regione, possa ancora essere svolta).

La necessità di attivare la **gestione delle attività di riscossione** (a supporto, ovvero **come attività strumentale all'Ente pubblico, che ne resta titolare, o per conto degli Enti Soci, in modo analogo ai concessionari privati**) con maggiore convinzione ed ampiezza di funzioni gestite, tenendo conto del complesso quadro normativo e giurisprudenziale di riferimento, ha suggerito l'approvazione di una integrazione allo Statuto per meglio chiarire la competenza di AS2 nella gestione dei servizi citati.

Tale modifica è stata portata all'approvazione dell'Assemblea dei Soci il 30 dicembre 2011, unitamente ad una migliore specificazione delle modalità di controllo analogo da parte dei Soci stessi sulla Società e sulle sue attività, come meglio specificato nel paragrafo seguente.

6. Comunicazione e controllo

AS2 opera all'interno di un complesso sistema di interazioni con gli Enti soci.

Come previsto dalla vigente normativa, sui servizi strumentali alla PA devono essere previste forme di "controllo analogo", anche di tipo preventivo, come ad esempio l'obbligo della previa autorizzazione assembleare per atti di gestione, quali l'acquisto e alienazioni di immobili di impianti e di rami d'azienda, mutui e finanziamenti ecc.

L'Assemblea dei Soci di AS2, nella seduta del 30 dicembre 2011, ha approvato la proposta di modifica dello Statuto finalizzata a dare maggiore enfasi al controllo dei Soci sulla gestione della Società partecipata.

L'elemento fondamentale di tale modifica è la definizione di stringenti modalità di controllo, sia a livello preventivo che autorizzativo e di verifica.

La proposta di modifica statutaria ha evidenziato la necessità di individuare uno strumento operativo per dare operatività a tale attività di controllo analogo: il **Comitato di Controllo**, che, costituitosi formalmente il 20 giugno 2012, ha sostituito il precedente Comitato Guida, in un quadro di maggiori poteri e possibilità di controllo operativo, sanciti dallo Statuto societario.

Tale modifica è stata ritenuta necessaria anche alla luce di recenti sentenze, che hanno evidenziato la necessità che strumenti e modalità di esercizio del controllo analogo siano **esplicitamente** previsti anche a livello statutario.

Il Comitato di Controllo ha le competenze previste ai sensi dagli articoli 14 e 14 bis dello Statuto di AS2 approvati nel corso della citata Assemblea dei Soci.

Vi si prevede in particolare che il Comitato di controllo impartisce direttive aventi ad oggetto il piano industriale, il piano di sviluppo, nonché l'atto contenente i criteri generali per l'affidamento di beni e servizi, prima che tali atti siano approvati dai soci.

Il Comitato di controllo verifica l'attuazione delle direttive impartite, nonché l'osservanza dei pareri vincolanti espressi.

Nello Statuto viene inoltre definito il diritto dei soci di ricevere una relazione semestrale dall'Organo Amministrativo circa l'andamento della gestione, le prospettive d'evoluzione e di sviluppo e le operazioni più rilevanti. La relazione deve avere sia carattere tecnico che economico-finanziario e deve essere trasmessa ai soci entro quindici giorni dalla conclusione del semestre.

Nella prima seduta, nel corso della quale ha anche dato parere sul Bilancio 2011, il Comitato di Controllo si è dotato di apposito Regolamento di funzionamento.

Il Comitato di Controllo, nella seduta del 28 ottobre 2014, ha nominato Davide Diegoli, in rappresentanza del Comune di Occhiobello, Presidente del Comitato stesso.

7. Target a breve/medio termine

Servizi ICT

L'obiettivo principale sarà rivolto alla **standardizzazione dei servizi offerti, privilegiando l'erogazione di servizi centralizzati dal data-center AS2** rispetto alla gestione di sistemi e software presso la sede dei Comuni. Lo scopo è quello di poter creare delle economie di scala e semplificare le normali operazioni di manutenzione e supporto.

A tal fine verranno ricercate specifiche risorse provenienti da fondi europei, nazionali e regionali.

Nello specifico si evidenziano i seguenti obiettivi da raggiungere, che rimandano anche ad obiettivi di investimento indicati nel paragrafo successivo

Tecnologici

Messa a regime del nodo secondario CED con backup a freddo di tutti i sistemi del nodo primario. Eventuale strutturazione di un nodo secondario a caldo con upgrade specifici dell'infrastruttura hardware e Storage.

Sottoscrizione in via sperimentale di servizi di Disaster recovery esterni per l'invio di copie dei sistemi critici (Anagrafe, Segreteria, Ragioneria) su datacenter Geografici. In alternativa ipotesi di sinergia direttamente con Regione Veneto o tramite convenzione con altre strutture pubbliche operanti nel settore (CST provinciali, società strumentali) .

Revisione della rete MAN comunale di Rovigo con aggiornamento degli apparati in accordo con il fornitore.

Completamento della revisione del parco macchine del Comune di Rovigo.

Organizzativi

Standardizzazione di un'offerta applicativa di suite per Pubbliche amministrazioni da erogare in Datacenter (dove la connettività lo permetta) o in alternativa presso il cliente ma con supporto diretto di AS2.

Definizione di accordi specifici con player di connettività per fornire connessioni a banda larga adeguate all'erogazione di servizi centralizzati (eventuale valutazione di accordi quadro con Regione Veneto).

Stesura di un'offerta (tramite partner) specifica di Disaster-Recovery per i piccoli Comuni.

Stesura di un accordo quadro per l'erogazione di servizi di assistenza di primo livello ai clienti AS2 da parte di operatori di mercato (gara e/o suddivisione per area).

Predisposizione e promozione di un'offerta commerciale per la conservazione sostitutiva basata sulla gara di Regione Veneto.

Costituzione di competenze specifiche sulle tematiche normative e adempimenti dei Comuni ed Enti partecipati (trasparenza, anticorruzione, privacy, pagamenti elettronici, conservazione, SPID, fascicolo elettronico, istanze, CAD, ecc.). Predisposizione di newsletter mirate periodiche sugli argomenti.

Servizi alla Polizia Locale

Consolidamento dei servizi tuttora erogati, da conseguire attraverso:

- la **conferma dell'attuale portafoglio clienti**, mediante il rinnovo degli contratti attivi (con affidamenti triennali o se possibile quinquennali);
- un **progetto globale da sviluppare** con le strutture istituzionali di riferimento sul territorio, **che veda la nostra azienda divenire un punto di riferimento "provinciale"** per le attività di "supporto nella gestione delle contravvenzioni".

A tal fine, dovranno essere conseguiti obiettivi di miglioramento dell'infrastruttura di erogazione del servizio, ossia:

- **perfezionare il ciclo produttivo** e/o di gestione delle attività, potenziandolo con strumenti di monitoraggio globale, soprattutto per quanto concerne l'organizzazione del lavoro e delle richieste/commesse dei clienti/utenti.
- **accrescere l'attuale gruppo di lavoro** (almeno una nuova risorsa, o unità di lavoro, per ogni 2 clienti attivati), facendo sviluppare maggiormente (o in maniera diversificata) le risorse interne e le relative competenze.

All'incremento delle attività da svolgere (ed al miglioramento dell'infrastruttura ed organizzazione umane delle risorse) dovranno necessariamente integrarsi gli aspetti tecnologici; un obiettivo di crescita tecnologica è infatti altrettanto fondamentale, ossia sviluppare una maggiore sinergia con l'attuale tecnologia a disposizione, erogando un **maggior numero di servizi on-line a disposizione dell'utenza** (totem informativi multimediali/sportelli di pagamento/etc.), **che rendano "globali" non solo le modalità di erogazione del servizio**, ora nel modello B2B ("Business to Business", ossia "AS2 verso Ente"), **ma anche quelle di utilizzo dello stesso servizio da parte del destinatario finale** (cittadino/debitore), in una nuova modalità B2B2C ("Business to Business to Consumer", ossia "AS2 verso Ente verso Cittadino/Debitore")

Nei prossimi tre anni **dovranno inoltre essere ridefinite sia le dinamiche di erogazione** (con relativa evoluzione delle nostre politiche economico/commerciali di vendita del servizio) **delle attività di recupero** (in modalità coattiva) **degli insoluti** provenienti da sanzioni al codice della strada (prodotte, o meno, da una nostra gestione ordinaria delle stesse) **sia l'eventuale struttura interna a cui queste attività sono/saranno affidate**.

Tutto questo potrà concretizzarsi **attraverso due diverse strade/obiettivi**, entrambe potenzialmente conseguibili attraverso "escalation" a livello strutturale, interno all'Azienda:

- massimizzare le attività svolte esternamente all'azienda (outsourcing), da affidare o demandare a partner esterni (ridurre i costi per attività di front-office di tipo massivo e/o di natura operativa/massiva)
- trasformare/evolvere il nostro ruolo da "gestore strumentale" a "concessionario della riscossione", assumendo un ruolo di attore principale e diretto (con maggiori responsabilità, ma anche un maggiore controllo delle tempistiche e della qualità finale del prodotto).

Servizi alle Entrate

Anche nel caso dei servizi alle entrate risulta indispensabile un approccio di standardizzazione dei servizi, in grado di garantire economie di scala ed alto tasso qualitativo.

AS2, tenendo conto dell'esperienza realizzata negli ultimi anni anche grazie alla collaborazione con il personale in comando da Ecoambiente, si propone come soggetto privilegiato per supportare gli Enti nella gestione delle entrate tributarie ed extratributarie, forte soprattutto di una specifica competenza tecnica ed informatica.

Soprattutto in questo caso risulta indispensabile una decisione collegiale degli Enti che decidano di affidare ad AS2 la gestione dei servizi, in una logica di servizio associato.

In alternativa, come visto nel caso dei servizi alle Polizie Locali, AS2 potrà essere valutato come soggetto in grado di gestire le entrate in nome e per conto degli Enti affidanti, in modo alternativo sia alla gestione in economia di tali entrate che all'affidamento a concessionari privati od al concessionario pubblico, rispetto al quale si attende la conclusione di un periodo transitorio di affidamenti che ha avuto ormai, attraverso una decina di proroghe, una durata quinquennale.

Gli obiettivi specifici possono essere evidenziati come segue.

Rafforzamento del ruolo di AS2 come supporto agli Enti affidanti per la realizzazione di progetti di equità fiscale e per la creazione di nuove opportunità di entrate, in grado di garantire risorse aggiuntive per gli Enti stessi, a fronte dell'applicazione del Patto di Stabilità.

Ampliamento dei servizi a valore aggiunto a supporto dei Comuni ed altri Soci in relazione alla gestione della riscossione ordinaria, ed in particolare per la "tassa rifiuti e servizi" (TARES/TARI) e per l'Imposta Municipale Unica (IMU); espansione ad altri Enti in relazione alla gestione di entrate tributarie ed extratributarie quali: lampade votive, passi carrai, Tassa Occupazione suolo Pubblico (TOSAP), Imposta Comunale sulla Pubblicità (ICP).

Consolidamento delle attività di ricerca evasione con accertamento delle entrate comunali e non (TIA, TARES/TARI, IMU/TASI) attraverso il rinnovo dei relativi contratti.
Sviluppo di nuovi servizi di ricerca evasione erariale e di ricerca evasione con accertamento IMU/TASI.

Consolidamento delle attività del recupero insoluti CDS (attraverso l'affidamento di nuove annualità) ed estensione del servizio ad altre entrate (TARES/TARI ed ICP).

Servizi alla Progettazione, Impiantistica ed altri Servizi strumentali

Anche nel caso dei servizi tecnici AS2 si pone come soggetto strategico per gli Enti affidanti, in particolare in una logica di estensione su territori sovracomunali e di standardizzazione dei servizi; nel caso specifico la nostra società ha creato un albo dei professionisti, che vede l'inserimento di oltre 250 tecnici ad alta qualificazione, in grado di operare sul territorio polesano.

Grazie alla esperienza acquisita ed al supporto di tecnici esterni, AS2 può quindi costituire una risorsa aggiuntiva a quelle interne, soprattutto a fronte di picchi di lavoro e di limitati tempi a disposizione.

La forte caratterizzazione di AS2 dal punto di vista tecnologico, informatico e telematico, ne fanno altresì un punto di riferimento per lo sviluppo di progetti innovativi ed ad alta tecnologia, soprattutto nel campo della sicurezza del territorio. A tal fine AS2 può costituire il partner di elezione in particolare per la ricerca di finanziamenti europei, nazionali e regionali.

Gli obiettivi specifici del triennio possono quindi essere descritti come segue

Estensione ad altri Comuni, con particolare riferimento a quelli di maggiori dimensioni, ad esempio con popolazione superiore ai 5000 abitanti, del servizio di supporto alla progettazione e realizzazione di Opere Pubbliche sinora erogato con ottimi risultati ai Comuni di Porto Viro, Rosolina ed Occhiobello.

Realizzazione di nuovi sistemi di prevenzione e sicurezza stradale mediante posizionamento di apparati di controllo della velocità e del passaggio con il rosso semaforico, di controllo di accesso ad aree delimitate, di sistemi di prevenzione denominati *velobox*.

Progetto di controllo remoto dei principali varchi di accesso al territorio provinciale, da condividere con i 50 Comuni, la Provincia e le Forze dell'Ordine, ad uso esclusivo delle medesime, mettendo a disposizione un sistema centrale provinciale, con eventuale integrazione con i sistemi di videosorveglianza delle diverse realtà del territorio polesano.

Realizzazione di nuovi sistemi di videosorveglianza comunale od intercomunale, integrati con dispositivi di lettura targhe, da mettere a disposizione dei Comandi di Polizia Locale e dei presidi locali delle Forze dell'Ordine.

Potenziamento degli strumenti per il controllo e la gestione da remoto dei sistemi (sistema automatico di monitoraggio con segnalazione via mail/SMS in caso di blocco del sistema).

Istituzione di un ufficio per il supporto agli enti soci della gestione dei contributi/finanziamenti regionali, nazionali e comunitari.

Sviluppo di nuovi progetti (tipicamente in modalità "chiavi in mano") per gli Enti Soci, su specifiche indicate dai medesimi.

Piano di formazione dei dipendenti e certificazioni

Per quanto riguarda la certificazione, vista la normativa vigente sul tema anticorruzione l'Azienda intende adottare per lo svolgimento della propria attività il modello organizzativo di cui al D. Lgs 231/2001: in merito a questo punto il Consiglio di Amministrazione di AS2 ha deciso di avviare le procedure per conseguire l'obiettivo citato. Pertanto nel triennio 2016-2018 saranno svolte tutte le attività previste per l'adozione del modello sulla società.

Saranno previsti dei corsi di formazione su diverse tematiche:

- indirizzo tecnologico per il personale ICT (ambienti di sviluppo per applicazioni Web, sistemi di virtualizzazione, linguaggi di programmazione, gestione database)
- indirizzo tecnico amministrativo per personale servizi a valore aggiunto (polizia locale e servizi alle entrate) ed amministrazione (aggiornamento normativa di riferimento per pubblica amministrazioni e società partecipate, nuovi protocolli di gestione procedure di gestione, codice degli appalti, normativa relativa alla riscossione...)
- indirizzo sicurezza sul lavoro per tutto il personale (corsi di formazione di base, per rischi specifici, per primo soccorso, RSPP, RLS, datore del lavoro, dirigenti e preposti)
- indirizzo privacy ed anticorruzione per tutto il personale (corsi di formazione di base, per tutti i dipendenti, corsi specifici per responsabili e dirigenti)
- indirizzo sistemi di controllo del territorio videosorveglianza e lettura targhe (corsi di formazione sui principali sistemi di gestione della videosorveglianza ed i sistemi di lettura targhe).

8. Piano degli investimenti

Il Piano industriale 2016-2018 è stato redatto in una logica di espansione dell'attività di AS2 SrL particolarmente incentrata sulla realizzazione di alcune fondamentali progettualità che rafforzino il suo ruolo di erogatore di servizi su scala di area vasta.

Si possono indicare alcuni investimenti necessari a garantire l'evoluzione aziendale. Si ritiene che tali investimenti, come avvenuto nel recente passato, possano essere suffragati da risorse esterne aggiuntive (ad esempio da finanziamenti regionali nell'ambito del POR 2014-2020), in modo da gravare il minimo possibile sul bilancio aziendale.

Si ritiene che comunque vadano sostenute almeno alcune tipologie di investimento

- Attrezzature informatiche volte al rafforzamento del Centro Servizi (quindi, in buona misura, apparati hardware e software centrali) in prospettiva di divenire il centro elaborazione dati per diversi Enti della Provincia (progetto di estensione dei servizi informatici a livello provinciale con centralizzazione delle banche dati) oltre al fatto di obsolescenza delle attuali attrezzature e come alternativa al pagamento di costosi contratti di manutenzione (investimento previsto pari a circa € 100.000, compresi i necessari costi di formazione);
- Relativamente al progetto relativo all'installazione del sistema di controllo dei varchi di accesso al territorio provinciale, per il quale non si stimano costi a carico di AS2, si prevede che gli Enti partecipanti possano usufruire di finanziamenti esterni; sarà tuttavia necessario prevedere anche che gli stessi Enti Locali coinvolti nel progetto debbano partecipare ai costi, con particolare riferimento a quelli relativi alla manutenzione ed assistenza del sistema.
- Attrezzature informatiche personali, il cui acquisto si rende imprescindibile a fronte dell'obsolescenza delle attrezzature (piano di sostituzione) e della necessità di nuovi acquisti, in particolare di licenze software (previsto costo € 20.000);
- Per quanto riguarda i corsi di formazione saranno utilizzati eventuali finanziamenti disponibili come ad esempio bandi del fondo Fonservizi; per quanto riguarda la certificazione D Lgs 231 dovranno essere resi disponibili alcuni investimenti nel triennio per approntare e mantenere il modello.
- Dispositivi ed attrezzature di base necessarie all'espletamento dell'attività secondo quanto previsto dalle norme sulla sicurezza del lavoro, oltre che attività di formazione (previsto costo € 6.000)
- Mezzi di trasporto, anch'essi resi indispensabili a causa dell'obsolescenza di alcuni degli automezzi in dotazione (previsto costo € 20.000);.

Per quanto concerne la logistica di AS2 si ricorda che dal 2012 le vecchie tre sedi di lavoro sono state unificate nella sola sede di Via Resistenza 4, con evidente economia organizzativa ma con rilevanti costi di locazione nei confronti del proprietario IRAS. Nel corso del triennio 2016-2018 dovrà essere affrontata la problematica relativa all'eventuale acquisizione della sede, tenendo comunque in considerazione il possibile disegno di razionalizzazione delle sedi delle aziende pubbliche; in alternativa potrebbe essere necessario programmare interventi di miglioria sui beni IRAS (es. impianto riscaldamento).

9. Assetto organizzativo

Il Consiglio di Amministrazione di AS2, nella seduta del 14 maggio 2010, ha approvato il Regolamento per reclutamento del personale (valido per assunzioni di personale, sia a tempo determinato o indeterminato). Ogni iniziativa che riguardi il reclutamento di personale, compresi gli affidamenti di incarichi professionali, viene portata a termine nel pieno rispetto del citato Regolamento, che risulta rispettoso delle modifiche normative successivamente intervenute.

Le persone che risultano dipendenti di AS2 SrL al 1 gennaio 2016 sono 29, tutte a tempo indeterminato.

Nel corso del 2014 e 2015 sono state svolte numerose iniziative volte al miglioramento del clima organizzativo aziendale, a quello dei principali processi produttivi ed amministrativi, ed alla razionalizzazione della documentazione di descrizione organizzativa di AS2, anche con l'ausilio di supporti specialistici.

La struttura organizzativa di AS2, articolata in unità di staff e di linea, a seguito delle verifiche svolte e del completamento del lavoro di analisi e riprogettazione previsto nel corso del 2016, verrà quindi ridefinita, in una logica di maggiore internalizzazione di funzioni e di maggiore responsabilizzazione delle figure intermedie.

Con riferimento alla normativa vigente non si prevedono, al momento, ulteriori reclutamenti di personale a tempo indeterminato, se non a fronte di eventuali nuovi affidamenti di servizi che richiedano l'incremento della forza produttiva o la fornitura di profili professionali ora non disponibili, come chiaramente indicato dai successivi Atti di Indirizzo assunti dal Comitato di Controllo nel 2014 e 2015 e fatti propri dall'Organo Amministrativo di AS2. Andranno gestite, nel rispetto delle nuove norme, eventuali procedure di mobilità di personale proveniente da altre aziende pubbliche.

Resta invece la possibilità di attivare contratti di lavoro a tempo determinato, laddove necessario, a fronte della conferma dei relativi affidamenti. In alternativa risulta possibile, come fatto in via sperimentale ad inizio 2016, attivare contratti di outsourcing di servizi, in alternativa allo svolgimento in economia di alcune lavorazioni

Va evidenziato che risulta scoperta, all'interno della struttura, una figura di addetto commerciale dei servizi erogati da AS2. In questo momento infatti tale attività è svolta ad interim dalla Direzione e da alcuni responsabili di settore.

Anche per quanto riguarda il nuovo servizio di supporto agli Enti per la ricerca e gestione dei finanziamenti regionali, nazionali ed europei risulta necessaria, in particolare nella fase preliminare, la collaborazione con una risorsa che abbia le competenze adeguate.

Infine data l'evoluzione della struttura tecnica dei sistemi di AS2 ed in previsione di erogare servizi al livello provinciale risulta necessario istituire il servizio di reperibilità che consenta di effettuare eventuali interventi di ripristino dei sistemi e dei servizi con modalità h24 per 365 giorni l'anno.

10. Analisi caratteristiche di stabilità delle previsioni

Il Piano Industriale è stato elaborato con riferimento ad alcune assunzioni di base:

- conferma del numero dei Soci a seguito dell'aumento di capitale, ma con possibilità di trasferimento di quote sociali ad altri Enti, a seguito di modifiche istituzionali
- consolidamento degli affidamenti dei servizi ICT in una logica di centralizzazione
- incremento degli affidamenti per i servizi di gestione entrate e di Polizia Locale
- incremento dei servizi di progettazione, impiantistica ed altri ad alta tecnologia
- riduzione degli attuali livelli di marginalità, a seguito di nuove gare, con trasferimento dei benefici ai Soci.

Da un punto di vista finanziario la stabilità è sostanzialmente dipendente dalla continuità di pagamento dei corrispettivi da parte degli Enti affidanti nei tempi stabiliti. In caso contrario AS2 dovrebbe affrontare importanti costi per saldi passivi dei conti correnti, con un ipotizzato rialzo dei tassi di sconto. La situazione non sembra comunque di alto rischio dato che AS2 non ha debiti a lungo termine e non ha proceduto ad importanti immobilizzazioni finanziate da terzi.

Si ritiene che il Piano Industriale sia quindi dotato di una buona stabilità; devono essere approfondite analisi dei possibili punti di forza, di debolezza, rischi ed opportunità (*SWOT analysis*). Un primo livello di analisi viene di seguito riportata.

Punti di forza

- Forte competenza informatica
- Consolidata esperienza nella gestioni di servizi ICT, Entrate e Polizia Locale
- Migliorato valore qualitativo delle risorse umane (importante presenza di laureati)
- Capacità di adattamento e flessibilità organizzativa e professionale

Punti di debolezza

- Dipendenza elevata da contesto normativo e politico variabile
- Durata media degli affidamenti troppo breve
- Assenza reparto commerciale strutturato
- Personale giovane ma con sola esperienza in AS2

Opportunità

- Possibilità di aprire nuovi servizi
- Possibilità di consolidare la vendita di servizi ICT
- Disponibilità ad apprendere competenze nuove

Rischi

- Insicurezza sul futuro a medio-lungo termine
- Confusione normativa (in particolare per società a partecipazione pubblica)
- Demotivazione del personale (percezione di ambiente senza possibilità di crescita).

11. Analisi dei ricavi e dei costi

La tabella allegata presenta la descrizione dell'andamento previsto di costi e ricavi per il periodo annuale e triennale preso in esame.

Le previsioni 2016 sono state stimate con criterio precauzionale, sia per quanto riguarda i ricavi che i costi; gli elementi previsionali contengono anche stime che discendono dalla possibilità di erogare servizi ad Enti con cui non sono ancora stati definiti con precisione atti di affidamento, ma per i quali si ritiene con buon grado di possibilità di potere operare. Il risultato economico viene quindi evidenziato per le attività condizionate dalla conclusione di tali accordi ad oggi in itinere.

Va però evidenziato che risultano in scadenza anche importanti affidamenti per i quali gli Enti non si sono ancora pronunciati nel senso di garantirne la continuità. Si tratta di servizi ed Enti di rilevante peso, la cui presenza od assenza nel quadro previsionale è in grado di modificarne sostanzialmente la tenuta.

Va infine rilevato che i presupposti del presente piano triennale sono basati su una maggiore standardizzazione e penetrazione dei servizi di AS2 nel territorio, con coinvolgimento di un numero crescente di Enti affidanti e conseguente possibilità di recuperare importanti economie di scala.

Se anche tale presupposto non dovesse essere confermato nel corso del triennio di efficacia del piano le stime economiche riportate nelle tabelle allegate ne verrebbero ulteriormente e gravemente compromesse.

Risulta quindi imprescindibile l'impegno degli Enti soci a confermare gli affidamenti in essere e ad affidare nuovi servizi per periodi medio lunghi, in modo da consentire la riduzione dei costi unitari dei servizi erogati da AS2 ma anche una corretta e naturale programmazione della loro erogazione da parte della società partecipata, comprese le necessarie gare ad evidenza pubblica per la definizione dei fornitori di servizi non auto producibili da AS2.

L'analisi a regime porge una indicazione di continuità rispetto agli anni precedenti, che hanno sempre visto bilanci aziendali in utile, con un risultato che si attesta su un possibile utile lordo pari a circa il 2% del fatturato, in linea con le normali gestioni aziendali.

Si prevede un livello di costi generali sostanzialmente stazionario; anche il costo del personale si valuta sostanzialmente stabile, a meno di nuovi affidamenti, che richiedano il reclutamento di personale aggiuntivo.

Gli ammortamenti sono ancora abbastanza contenuti in quanto si prevede di realizzare, almeno in parte, il Piano degli investimenti indicato al punto 8 della presente relazione anche con l'ausilio di finanziamenti esterni, con particolare riferimento al POR Regione Veneto 2014-2020 - Agenda Digitale, da cui dovrebbero risultare anche finanziamenti a beneficio degli Enti Soci; si prevede comunque un moderato incremento rispetto al passato, dovuto alla realizzazione degli investimenti non coperti da tali finanziamenti.

BUDGET OPERATIVO TRIENNALE AS2 - AZIENDA SERVIZI STRUMENTALI

		2016	2017	2018	Totale	
Ricavi ICT						
	servizi ICT	789.600	805.392	821.500	2.416.492	
Ricavi servizi PL						
	gestione multe	456.500	465.630	474.943	1.397.073	
	postalizzazione	800.000	816.000	832.320	2.448.320	
	gestione back office	200.570	204.581	208.673	613.824	
	recupero insoluti	60.000	61.200	62.424	183.624	
Ricavi servizi Entrate						
	gestione back office	36.000	36.720	37.454	110.174	
	gestione riscossione	707.500	721.650	736.083	2.165.233	
	ricerca evasione	74.500	75.990	77.510	228.000	
	rassegna stampa	15.500	15.810	16.126	47.436	
	altro	16.700	17.034	17.375	51.109	
Ricavi servizi UP						
	service progettazione	263.900	269.178	274.562	807.640	
	controllo velocità	956.500	975.630	995.143	2.927.273	
	impianti	293.800	299.676	305.670	899.146	
	altro	72.500	73.950	75.429	221.879	
TOTALE RICAVI		4.743.570	4.838.441	4.935.210	14.517.222	
Costi ICT						
	servizi ICT	239.350	244.137	249.020	732.507	
Costi servizi PL						
	gestione multe	198.100	202.062	206.103	606.265	
	postalizzazione	800.000	816.000	832.320	2.448.320	
	gestione back office	22.500	22.950	23.409	68.859	
	recupero insoluti	58.000	59.160	60.343	177.503	
Costi servizi Entrate						
	gestione back office	30.000	30.600	31.212	91.812	
	gestione riscossione	384.000	391.680	399.514	1.175.194	
	ricerca evasione	41.825	42.662	43.515	128.001	
	rassegna stampa	-	-	-	-	
	altro	9.800	9.996	10.196	29.992	
Costi servizi UP						
	service progettazione	165.800	169.116	172.498	507.414	
	controllo velocità	651.400	664.428	677.717	1.993.545	
	impianti	246.900	251.838	256.875	755.613	
	altro	35.200	35.904	36.622	107.726	
Costi Personale		1.390.000	1.417.800	1.446.156	4.253.956	
Costi Generali		298.700	304.674	310.767	914.141	
TOTALE COSTI		4.571.575	4.663.007	4.756.267	13.990.848	96,4%
EBITDA		171.995	175.435	178.944	526.373	3,6%
Ammortamenti		90.000	91.800	93.636	275.436	
EBIT		81.995	83.635	85.308	250.937	1,7%
Imposte Irap e Ires	(tax rate 65)	53.297	54.363	55.450	163.109	
UTILE NETTO		28.698	29.272	29.858	87.828	0,6%