



***PIANO INDUSTRIALE 2021-2023***

## Sommario

1. Mission aziendale.....	3
2. Dinamiche societarie .....	5
3. Obiettivi e vincoli.....	8
4. Sistema esterno.....	12
5. Aree di intervento.....	14
6. Comunicazione e controllo .....	16
7. Target a breve/medio termine .....	17
8. Piano degli investimenti.....	23
9. Assetto organizzativo .....	25
10. Analisi caratteristiche di stabilità delle previsioni .....	26
11. Analisi dei ricavi e dei costi.....	27

## **1. Mission aziendale**

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

AS2 ha un organico aziendale di 28 dipendenti e rappresenta una significativa realtà nel campo dei servizi strumentali alla PA Locale, operando quasi esclusivamente 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 e 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 si propone quindi come soggetto unico operante soprattutto per la Pubblica Amministrazione Locale del Polesine, ancorché non in modo esclusivo, in grado di dare supporto alle PA Locali socie su un ampio ventaglio di attività, per le quali ha già sviluppato o comunque è in grado di sviluppare rapidamente specifiche competenze professionali.

In tal modo le PA Locali 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, è in grado di svolgere anche un servizio di integrazione tra eventuali diversi soggetti terzi, supportando anche in questo le PA Locali e mettendosi a 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 PA Locali.

## **2. Dinamiche societarie**

La normativa di riferimento per le attività cosiddette “strumentali alla PA” è la legge n. 175 del 19 agosto 2016 “testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica” (e successive modificazioni), la 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;
- possono svolgere prestazioni a favore di altri soggetti pubblici o privati nella misura del 20 % dell'intero fatturato;
- non possono partecipare ad altre società o enti aventi sede nel territorio nazionale;
- devono avere un oggetto sociale esclusivo;

In particolare, il testo Unico sopracitato annovera al suo interno un articolo specifico relativo alla “Società in house”, come di fatto risulta AS2.

**I Soci di AS2, prevalentemente Pubbliche Amministrazioni Locali**, dopo l'operazione straordinaria di aumento di capitale conclusasi il 15 gennaio 2015 **sono ora 53**, per un totale di **capitale sociale sottoscritto e versato di € 232.800**. Gli stessi sono prevalentemente Comuni (in numero di 48), oltre a Consvipo, Provincia di Rovigo, Consiglio di Bacino (subentrato al Consorzio RSU), Unione dell'Eridano ed IRAS.

AS2 ritiene di avere dimostrato nei suoi anni di attività il raggiungimento delle principali conoscenze e nonché delle caratteristiche economiche ed organizzative per continuare ad operare come strumento degli Enti Soci.

Va ricordato a tale proposito che **l'Assemblea dei Soci di AS2, in data 25 giugno 2020, ha approvato il bilancio 2019** che, come i bilanci precedenti, presenta un risultato di gestione positivo.

Attualmente è in vigore il **Testo Unico in materia di Società a partecipazione pubblica** (decreto legislativo del 19 agosto 2016, n. 175).

Il Testo unico, che si applica a società di capitali (Spa o Srl). prevede che 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 e della relativa disciplina nazionale di recepimento.

Le società destinatarie di affidamenti diretti devono avere oggetto sociale esclusivo tra tali categorie (art. 4 c. 2 del testo unico citato) 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 (decreto legislativo n. 50/2016); 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 già menzionati criteri, per cui non dovrebbero esservi dubbi circa la sua potenziale capacità di proseguire nella sua attività, fatte salve eventuali aggregazioni con altre realtà, aggregazioni che sono previste nel testo unico (art. 20, c. 2 punto g).**

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. Un nuovo decreto fisserà la determinazione dei criteri circa la remunerazione degli Amministratori.

**L'assemblea dei Soci, nel corso della seduta del 27 giugno 2018, ha deliberato di nominare l'Organo Amministrativo nella forma di Consiglio di Amministrazione composto da tre membri e che** resterà in carica fino all'approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2020: **Pier Paolo Frigato (Presidente), Emanuele Ulisse (Vicepresidente) e Sonia Colombani.** Questo Consiglio di Amministrazione succede al precedente nominato dall'Assemblea dei Soci nel luglio 2015.

Il Consigliere Colombani ha tuttavia rimesso il proprio mandato nel giugno 2019 in quanto sussisteva una condizione di incompatibilità con l'elezione a Consigliere Comunale in uno degli Enti Soci di AS2.

Vi sono state diverse Assemblee dei Soci successive alle dimissioni del Consigliere Colombani: lo scorso 25 giugno 2020, in occasione dell'assemblea dei soci, è stato nominato il terzo componente: Anna Marchesini, sindaco del Comune di Melara.

Il Collegio Sindacale, nominato il 24 giugno 2019, svolge anche il ruolo di revisione dei conti ed è composto dai dottori Barbara Repele (con compito di Presidente), Filippo Castellan e Andrea Boschetti-

L'organo amministrativo alla data del presente documento è formato dal presidente Pier Paolo Frigato e dal consigliere Anna Marchesini considerate le dimissioni intervenute nel frattempo lo scorso mese di dicembre del consigliere Emanuele Ulisse

**Il Comitato di Controllo del 9 ottobre 2019 ha infine nominato Raffaele Ziosi, in rappresentanza del Comune di Occhiobello, socio di maggioranza relativa, Presidente del Comitato stesso.**

**Nel corso del 2020 a seguito dello scioglimento e messa in liquidazione del Consorzio di Sviluppo del Polesine (Consvipo), il Comitato di Controllo e successivamente l'Assemblea dei Soci di AS hanno deliberato favorevolmente per acquisire un ramo d'azienda del Consvipo avente ad oggetto l'attività di supporto agli Enti Locali per l'attività di riconoscimento e accesso dei finanziamenti UE, ministeriali e regionali e per il supporto ad attività inerenti la predisposizione di progetti ed iniziative riguardanti le politiche sociali (welfare) come ad esempio i lavori socialmente utili.**

**Più precisamente i settori di attività del Consvipo oggetto di acquisizione si riferiscono al settore Politiche Comunitarie e Partenariati- Politiche del Territorio- ICT ed il settore dei Servizi ai Comuni ed alle Imprese.**

### **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 PA Locale uno strumento dinamico e flessibile per la gestione, anche in forma associata, delle principali funzioni amministrative degli Enti.

Alla fine del quasi quarto triennio di attività (2010-2012, 2013-2015, 2016-2018 e 2019-2020) si possono trarre alcune conclusioni relative ai risultati conseguiti da AS2 e definire le prospettive rispetto al prossimo triennio (2021-2023)

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: la prima fase consisteva nella **razionalizzazione**, da attuarsi nei primi 12 mesi dalla costituzione della società e la seconda fase consisteva nell'**evoluzione**, da attuarsi nel secondo e terzo anno (2011 e 2012).

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 anche altri servizi (tecnici ed amministrativi, con particolare riferimento alla Polizia Locale, alle Entrate ed alla Progettazione), che oggi hanno per l'azienda un valore strategico e non secondario.

**Gli obiettivi fondamentali del secondo triennio (2013-2015), che ha costituito la fase di consolidamento della nostra azienda**, erano stati riassunti in:

- **rafforzamento del servizio informatico**,
- **incremento dei servizi di supporto agli uffici tecnici**
- **mantenimento** del ruolo primario assunto nei **servizi alle Polizie Locali**,
- **aumento** del ruolo di **supporto per la riscossione**,

Il triennio 2016-2018 costituiva la fase di nuova evoluzione di AS2, basata sull'espansione degli Enti soci ed affidanti ma anche sull'"industrializzazione" dei servizi resi, secondo metodologie ed operatività standardizzate ed omogenee, con la costituzione di una massa critica minima per la loro erogazione.

**Gli obiettivi fondamentali del periodo (2016-2020)** erano stati 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 non ha consentito una sostanziale certezza 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 all'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.

**AS2 è oggi un'azienda che rispetta gli indici patrimoniali economici finanziari per essere definita "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.

**Gli obiettivi fondamentali** previsti dal nuovo piano 2021-2023, sono analoghi a quelli relativi al triennio 2019-2021 integrati, tuttavia, dal nuovo obiettivo, in relazione all'acquisizione del ramo d'azienda del Consvipo, di cui al precedente punto "Dinamiche societarie".

- incremento della **dotazione 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. Tale opportunità risulta possibile in quanto il testo unico delle partecipate prevedeva un blocco delle assunzioni a tempo indeterminato fino al 30 giugno 2018. Inoltre, nel corso del 2018 è avvenuto il pensionamento del dirigente che è stato sostituito, a seguito di un percorso di selezione, da una risorsa interna dell'Azienda, ottenendo in tal modo una riduzione dei costi.

- **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;
- **sviluppo dei servizi amministrativi**, in particolare nel campo delle Entrate degli Enti e delle loro Polizie Locali. Importante anche la conferma del servizio di supporto alla progettazione che prevede anche una **ricerca di finanziamenti** tipicamente nazionali, regionali e da altre fonti per conto dei Soci, ora rafforzato dalla presenza del nuovo settore di attività conseguente all'acquisizione del ramo d'azienda del Consvipo. Occorre tuttavia sottolineare che, come auspicato nei precedenti piani industriali, 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 le fasi amministrative di acquisto di beni o servizi secondo norma. Di conseguenza 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.
- **ampliamento della compagine sociale** attraverso coinvolgendo come Soci da un lato le aziende partecipate del territorio (come ad esempio Ecoambiente, ASM Rovigo Spa. Acque Veneto, Consorzio ATO) e dall'altro PA che risiedono oltre il confine provinciale nelle limitrofe province di Padova, Venezia e Ferrara.
- **supporto agli Enti Locali per attività di gestione dei bandi UE, Ministeriali e Regionali e per la gestione dei finanziamenti in merito ad attività rivolte al welfare, come ad esempio i lavori socialmente utili**. Tale obiettivo è legato all'acquisizione del ramo d'azienda a seguito della messa in liquidazione del Consvipo. Con tale acquisizione AS2 si propone fornire ai propri Soci il monitoraggio continuo di tutti i finanziamenti disponibili a favore degli Enti Locali ed in particolare quelli europei, nazionali e regionali dandone comunicazione agli stessi Enti Soci per i quali sarà quindi previsto il supporto per la predisposizione dei progetti e di tutte le pratiche necessarie per la richiesta dei citati finanziamenti. Nel caso di erogazione del finanziamento a favore dell'Ente Socio AS2 sarà in grado di dare ulteriore supporto a favore di quest'ultimo per la progettazione esecutiva dell'intervento fino alla rendicontazione del progetto stesso presso il soggetto erogatore del finanziamento (UE, Ministero, Regione, etc.). **L'obiettivo in questo caso si può riassumere come l'erogazione di un servizio di supporto a livello provinciale per la verifica e l'eventuale utilizzo da parte degli Enti Soci di finanziamenti europei, nazionali, regionali e legati a politiche di welfare.**  
L'attuale contesto, caratterizzato a livello mondiale dall'emergenza epidemiologica del Corona Virus, offrirà nei prossimi mesi opportunità di grande rilievo per quanto riguarda i finanziamenti per il rilancio dell'economia, pertanto tale servizio sarà di

fondamentale importanza per gli Enti, al fine di poter utilizzare in modo efficace i finanziamenti disponibili come, ad esempio, quelli legati al Recovery Fund ed alla digitalizzazione.

#### **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 nei prossimi anni sarà in parte mitigato visto che saranno previste linee di finanziamento (Recovery Fund) destinate anche agli Enti Locali, per il rilancio dell’economia a seguito dell’emergenza Corona Virus.

##### *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.).

Oltre ai servizi citati occorre segnalare anche i servizi di supporto da parte del settore progettazione di AS2 agli uffici della PA allargata. Si tenderà in particolare ad ampliare e rimodulare l’insieme dei Soci serviti privilegiando la costituzione di convenzioni con Enti Soci che abbiamo anche una dimensione di carattere provinciale, come ad esempio Consorzi od Aziende di servizio che operano sul territorio polesano, compresa la stessa amministrazione provinciale.

### *Accelerazione dei processi di informatizzazione delle PA*

Tali servizi sono finalizzati in modo particolare alla semplificazione amministrativa ed all'incremento della produttività delle 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. Su tale punto occorre sottolineare che lo sviluppo tecnologico trasformerà nei prossimi anni la modalità di erogazione dei servizi evidenziando sempre di più la concentrazione di punti di fornitura dei servizi stessi su un ridotto numero di soggetti. Il ruolo di AS2 sarà quindi importante come attore di mediazione e di consulenza per i propri Soci per garantire il passaggio alla nuova erogazione dei servizi, diventando AS2 stessa un possibile soggetto erogatore, anche a fronte di eventuali finanziamenti che potranno essere messi a disposizione da enti di ordine superiore quali la Regione ed il Ministero. Si cita come esempio per questa tipologia di intervento la recente costituzione di un soggetto aggregatore, riconosciuto dalla regione Veneto, per l'erogazione di servizi digitali (SAD) costituito dalla Provincia di Rovigo, da AS2 e dal Consorzio di Sviluppo. Tale soggetto avrà un notevole importanza per la fruizione dei finanziamenti regionali già assegnati a seguito dell'adesione da parte del SAD al bando pubblicato dalla Regione stessa.

### *Acquisizione ramo d'azienda del Consorzio per lo Sviluppo del Polesine*

La decisione dei Soci del Consorzio in merito alla sua messa in liquidazione ha determinato una valutazione e una successiva decisione da parte degli Organi Societari di AS2 di acquisire il ramo d'azienda del Consorzio relativo al I settore Politiche Comunitarie e Partenariati- Politiche del Territorio-ICT e al settore dei Servizi ai Comuni ed alle Imprese, nella logica di erogare nuovi servizi agli enti Soci, come anticipato nel precedente paragrafo e come sarà dettagliato in seguito.

## 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: AS2, come sopra riportato, è entrata a far parte del soggetto SAD, composto dalla Provincia di Rovigo (capofila) e dal Consorzio di Sviluppo, per la realizzazione di un progetto di digitalizzazione dei servizi informatici dei Comuni del Polesine;
- 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 e 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.

Nel corso degli ultimi anni si è assistito ad un forte incremento delle attività dell'Ufficio e pertanto si prevede una riorganizzazione che consenta di poter rispondere in modo adeguato alle esigenze dei Soci.

Nel corso del 2021, con l'acquisizione del ramo d'azienda di Consvipo, potranno essere erogati **i servizi per il supporto agli Enti Locali per attività di gestione dei bandi UE, Ministeriali e Regionali e per la gestione dei finanziamenti in merito ad attività rivolte al welfare, come ad esempio i lavori socialmente utili.**

I **servizi amministrativi** sono intesi come servizi ausiliari allo svolgimento delle attività fondamentali degli Enti Locali, come previsti dal citato Testo Unico sulle partecipate.

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 no, di competenza degli Enti Locali affidanti;
- 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, tramite il nuovo settore di attività a seguito dell'acquisizione del ramo d'azienda del Consvipo;
- 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;

Si ricorda che 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.

Sui servizi strumentali alla PA, come previsto dalla vigente normativa, 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 stata 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 una serie di 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.

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 del 9 ottobre 2019 ha nominato il dott. Raffaele Ziosi, in rappresentanza del Comune di Occhiobello, socio di maggioranza relativa, 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 che potranno essere forniti direttamente dal data-center AS2** rispetto alla gestione di sistemi e software presso la sede dei Comuni. Nei prossimi mesi, tuttavia, potrà verificarsi anche l'esigenza di erogare il servizio direttamente da parte del fornitore. Lo scopo comunque 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, in sinergia con il nuovo settore a seguito dell'acquisizione del ramo d'azienda del Consvipo.

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

### **Tecnologici**

- Progettazione di un sistema centrale per fornire servizi ad una serie di Enti Soci, come previsto dall'iniziativa regionale SAD;
- Messa a regime 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);
- Collegamento alla rete MAN comunale di Rovigo di sedi istituzionali dello stesso Ente a seguito di rimodulazioni logistiche;
- Revisione dei parchi macchine degli Enti Soci.

### **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;
- 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.

Nei prossimi anni, infine, AS2 interagirà in modo significativo con la società Ecoambiente visto che è stato previsto che nel prossimo triennio verrà gestita direttamente da questa Società la gestione della tassa rifiuti in modalità "puntuale".

## Servizi alla Polizia Locale

Consolidamento dei servizi tuttora erogati, da conseguire attraverso:

- la **conferma dell'attuale portafoglio clienti**, mediante il rinnovo dei 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, si confermano anche per il triennio gli obiettivi di miglioramento dell'infrastruttura di erogazione del servizio:

- **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** facendo sviluppare maggiormente (o in maniera diversificata) le risorse interne e le relative competenze.  
In questa maniera risulterà possibile poter superare almeno in parte l'utilizzo di servizi esternalizzati attualmente utilizzati per l'erogazione dei servizi.

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** (sportelli di pagamento, app dedicate).

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 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.

Verrà inoltre realizzata nei prossimi mesi una serie di servizi che fanno riferimento alla Regione Veneto attraverso un suo partner operativo. Come, ad esempio, l'apertura di uno sportello dedicato all'automobilista.

Gli obiettivi specifici possono essere evidenziati come segue.

Diventare il riferimento fondamentale per tutte le PA del Polesine per la gestione del ciclo della riscossione dei tributi; tale operazione si inquadra all'interno dell'evoluzione societaria che si sta verificando che prevede la liquidazione del Consorzio Rifiuti e la costituzione dell'Ente di Bacino che dovrà coordinare tutti gli Enti della Provincia di Rovigo interessati al ciclo dei rifiuti. In questo contesto quindi AS2 potrà costituire un riferimento fondamentale sia per gli Enti Soci che per L'ente di bacino.

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 (TARI, IMU/TASI) attraverso il rinnovo dei relativi contratti.

Prosecuzione dei servizi 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 400 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 e 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, anche in considerazione del nuovo settore a seguito dell'acquisizione del ramo d'azienda del Consvipo.

Gli obiettivi specifici del triennio possono quindi essere descritti come segue

- Estensione a tutti i Comuni della Provincia, 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 a molti Comuni della Provincia.  
Dovranno in particolare essere sviluppati delle convenzioni con strutture a livello provinciale o sovra provinciale al fine dell'erogazione di servizi di supporto con ricaduta sul territorio su più enti ma con un unico interlocutore.
- 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.

- Attivazione del 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: nel corso degli ultimi mesi è stato realizzato il sistema pilota per due Comuni della Provincia.
- 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).
- Sviluppo di nuovi progetti (tipicamente in modalità "chiavi in mano") per gli Enti Soci, su specifiche indicate dai medesimi, come ad esempio la gestione degli impianti fotovoltaici.
- Servizi di Supporto agli Enti Locali per attività di gestione dei bandi UE, Ministeriali e Regionali e per la gestione dei finanziamenti in merito ad attività riguardanti le politiche sociali (welfare), come ad esempio i lavori socialmente utili.

In particolare, il supporto agli Enti Locali per attività di gestione dei bandi UE, Ministeriali e Regionali prevede:

- attività di monitoraggio di bandi per il finanziamento di progetti e iniziative di carattere locale, nazionale o transnazionale, su programmi regionali, nazionali e comunitari per i Comuni ed enti soci.
- predisposizione di progetti e documenti tecnici per la partecipazione da parte dei Comuni ed enti soci a bandi regionali, nazionali e comunitari, reperimento della documentazione di riferimento, elaborazione dei testi tecnici e relativi alle procedure organizzative e di gestione degli eventuali partenariati/agggregazioni di Comuni, definizione dei budget di progetto, predisposizione dell'application form/domande di richiesta di contributi.
- supporto alla presentazione delle domande richiesta di contributi e supporto alla realizzazione dei progetti.
- predisposizione di progetti e documenti tecnici per la partecipazione da parte dei Comuni ed enti soci di progetti di sviluppo del territorio nell'ambito della concertazione locale e di progettazione a livello locale.
- realizzazione di studi e ricerche a carattere territoriale, attraverso il reperimento di dati ed informazioni, la loro elaborazione ed analisi finalizzate in particolare alla predisposizione di documenti programmatici e report tecnici propedeutici alla presentazione di progetti.
- gestione dei bandi per lavori di pubblica utilità per favorire l'inserimento lavorativo e la riqualificazione professionale di persone over 30 disoccupate di lunga durata in situazione di disagio non percettori di ammortizzatori sociali e sprovvisti di trattamento pensionistico per svolgere lavori di pubblica utilità con assunzione a tempo determinato.

## **Piano di formazione dei dipendenti e certificazioni**

Per quanto riguarda la certificazione, vista la normativa vigente sul tema anticorruzione l'Azienda ha adottato per lo svolgimento della propria attività il modello organizzativo di cui al D. Lgs 231/2001, come deciso dal Consiglio di Amministrazione di AS2. Pertanto, nel triennio 2021-2023 saranno svolte tutte le attività previste per l'adozione del modello sulla società.

Per quanto riguarda l'attività di formazione, saranno previsti dei corsi su diverse tematiche, in continuità a quanto indicato nel precedente piano triennale.

- 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 pubbliche 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 2021-2023 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 2021-2027 e da finanziamenti regionali come il progetto SAD), 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, come previsto dal progetto SAD, (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 € 10.000)
- Mezzi di trasporto, anch'essi resi indispensabili a causa dell'obsolescenza di alcuni degli automezzi in dotazione (previsto costo € 30.000) optando eventualmente per noleggi a lungo termine.

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 2021-2023, come già previsto nel precedente piano industriale, 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 miglioramento sui beni IRAS (es. impianto riscaldamento, cancello carrabile, bonifica piano sotterraneo).



## **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.

L'organico aziendale di AS2 srl al primo gennaio 2021 è di 28 unità a tempo indeterminato, 2 unità a tempo determinato e 2 unità tramite agenzia interinale. Dal 1° marzo 2020 una risorsa dell'amministrazione, impiegata in Segreteria, è andata in pensione mentre dal 15.3.2020 una persona del settore servizi alle Polizie Locali ha terminato suo rapporto di lavoro per dimissioni volontarie. Si ricorda inoltre che al 1.11.2019 una risorsa impiegata presso la linea "servizi alle Entrate" si è dimessa da AS2 essendo risultata idonea a ricoprire la mansione di responsabile amministrativo presso un Comune della Provincia di Rovigo.

**A seguito dell'acquisizione del ramo d'azienda del Consorzio di Sviluppo, a partire dal 1° febbraio 2021, il numero dei dipendenti a tempo indeterminato di As2 è destinato incrementarsi di tre unità, con il conseguente riflesso nei costi per personale, come meglio descritto successivamente.**

La struttura organizzativa di AS2, articolata in unità di staff e di linea. Al momento l'organizzazione dell'azienda sta risentendo in modo significativo delle variazioni avvenute negli ultimi anni a partire dal fatto che il precedente dirigente in quiescenza dal 1.5.2018 non è stato sostituito da una nuova risorsa ma dal referente tecnico, dipendente dell'Azienda, Questo ha comportato un maggiore onere sia per quanto riguarda l'attività del nuovo dirigente sia l'attività dei responsabili delle strutture di linea e di staff.

Per quanto riguarda la possibilità di attivare contratti di lavoro a tempo determinato, laddove necessario, tale opzione risulta fortemente penalizzata da alcune evoluzioni normative avvenute negli ultimi anni, in particolare il "Decreto Dignità", che consente l'utilizzo di tale strumento limitatamente a 12 mesi, dovendo per i periodi successivi procedere ad un'assunzione a tempo indeterminato.

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 Presidenza, Direzione e dai responsabili di settore, il che aggrava ulteriormente quanto riportato in precedenza.

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.
- Ampliamento delle attività a seguito acquisizione del ramo d'azienda di Consvipo, di cui seguirà un'analisi approfondita nel prossimo paragrafo.

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 rilevanti oneri finanziari i per utilizzo di linee di credito i, con un ipotizzato rialzo dei tassi di interesse

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 gestione di servizi ICT, Entrate, Polizia Locale e service alla progettazione;
- 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

### 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 relazione all'emergenza pandemica in corso;
- Aumento del costo del personale conseguente all'acquisizione del ramo d'azienda di Consvipo

## **11. Analisi dei ricavi e dei costi**

I prospetti allegati in calce rappresentano l'andamento previsionale costi e ricavi per il periodo del piano triennale preso in esame.

Tuttavia, mentre alcuni settori hanno avuto un miglioramento altri hanno segnato una diminuzione della marginalità, in particolare il settore relativo al service della progettazione. Inoltre, sono stati recepiti i valori previsionali del nuovo settore legato all'acquisizione del ramo d'azienda di Consvipo, come meglio esplicitato a seguire.

Per gli anni successivi gli elementi previsionali contengono anche stime che discendono dalla possibilità di erogare servizi che risultano in scadenza prima della fine del triennio 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 ribadito 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.

Possibili nuovi servizi si potranno sviluppare attraverso la gestione della tariffa puntuale della TARI od attraverso il supporto agli enti soci per la redazione di progetti per finanziamenti europei, nazionali e regionali

Si prevede un livello di costi generali sostanzialmente stazionario.

Il costo del personale risulta in aumento dovuti all'acquisizione del nuovo ramo d'azienda del Consvipo (3 dipendenti) e del nuovo dirigente.

Gli ammortamenti sono ancora abbastanza contenuti in quanto si prevede di realizzare, almeno in parte, il Piano degli investimenti indicato al punto precedente della presente relazione anche con l'ausilio di finanziamenti esterni, con particolare riferimento al progetto SAD ed al progetto Polesine Sicuro, da cui dovrebbero risultare anche finanziamenti a beneficio degli Enti Soci.

Per quanto riguarda l'acquisizione del ramo d'azienda del Consorzio di Sviluppo è necessaria un'analisi approfondita di quali potranno essere i ricavi stimabili nei prossimi

anni a fronte del maggior costo certo del personale afferente al ramo azienda acquisito.

Per la previsione dei costi/ricavi è stata presa in considerazione una serie di documenti trasmessi dallo stesso Consorzio di Sviluppo, che tuttavia non ha consentito di avere un quadro preciso dei valori economici delle attività che sono oggetto di acquisizione

In particolare, risulta fondamentale valutare gli effetti che tale acquisizione potrà avere sulla gestione economica e sul piano industriale della società AS2.

Facendo riferimento alla documentazione a disposizione risulta confermato che AS2 dovrà sostenere il costo legato al personale afferente al ramo di azienda il cui costo viene stimato in circa 160.000 € all'anno.

Simmetricamente sul fronte dei ricavi si può ipotizzare che:

- Circa la progettazione in ambito sociale, il possibile ricavo si assesta ad un valore di € 40.000, a patto che il numero delle unità lavorative coinvolte nel progetto sia almeno 84 e che le pubbliche amministrazioni riconoscano 490,00 € per ciascuno dei soggetti attivati nel progetto.
- Circa il settore relativo alla progettazione dei servizi comunitari, come lo stesso Consorzio di Sviluppo ha affermato in una sua comunicazione, l'ultima attività progettuale risale all'anno 2014 e successivamente a questo anno nessuna attività è stata svolta concretamente dal Consorzio per la progettazione e la gestione di contributi europei, ministeriali e regionali. Pertanto, su questa attività non risulta al momento possibile formulare alcuna previsione che si fondi su dati o risultati recenti. Una possibile stima dei ricavi inerenti all'attività in oggetto si potrebbe ottenere se tale servizio fosse fornito ai Soci a fronte di un canone da riconoscere ad AS2, in base ad esempio al numero di abitanti: nell'ipotesi di un corrispettivo fisso previsto di 0,50€ per abitante e considerando l'interesse dei principali enti soci pari a circa 100.000 abitanti, il ricavo stimato sarebbe di 50.000,00 € l'anno.

Tale servizio, inoltre, dovrà essere remunerato anche attraverso il riconoscimento di una componente variabile, calcolata su base percentuale, all'esito dell'ottenimento del finanziamento e della sua erogazione come quota percentuale quando il finanziamento sarà effettivamente erogato e quindi vi potrà essere un ulteriore aumento di ricavo, anche se per il Nel primo anno esercizio di attività, per prudenza, tale quota è stimata sostanzialmente pari a zero.

Nella seguente tabella viene riportata la previsione del risultato finale per l'anno 2021, tenuto conto delle considerazioni precedenti e di quanto segue,

- a prescindere dall'acquisizione del ramo d'azienda il margine prima delle imposte per l'anno 2021 per l'azienda AS2 si può attestare dell'ordine di circa € 53.000,00, in analogia al budget di previsione approvato per il 2020 ed anche in considerazione che l'attività aziendale sarà influenzata anche per l'anno 2021 dall'emergenza Corona Virus e dalla rimodulazione dei costi dei servizi offerti agli Enti Soci.

- nel bilancio 2021 occorre tener conto che vi sarà una nuova selezione per la posizione del dirigente, visto che l'attuale incarico risulta in scadenza e pertanto dovrà essere considerato questo ulteriore costo.

Ricavi	Costi	Margine	Nota
		53.000,00	Previsione senza acquisizione ramo d'azienda di Consvipo
40.000,00	88.458,00	(48.458,00)	Progetti in ambito sociale
50.000,00	52.250,00	(2.250,00)	Progetti finanziamenti europei, ministeriali e regionali
	66.667,00	(66.667,00)	Costo nuovo dirigente
		(64.375,00)	Risultato finale

In conclusione, l'acquisizione del ramo d'azienda di Consvipo, insieme all'ulteriore costo dovuto alla selezione del nuovo dirigente, comporterà per l'anno 2021 una perdita per AS2 stimata in circa 65.000 €. Tale previsione è basata sull'ipotesi che per i nuovi servizi svolti dal ramo d'azienda siano realizzati i ricavi sopra descritti.

Nel prospetto previsionale allegato Piano Industriale WORST SCENARIO sono riportati i dati del triennio in questo primo scenario ricorrendo ad una esplosione degli importi relativi.

Si segnala tuttavia che dal 2022 i costi ed i relativi ricavi del ramo d'azienda acquisito si manifestano per l'intero esercizio sociale; lo stesso dicasi per il costo relativo al dirigente.

Tuttavia, nel caso vi fosse una forte adesione dei Soci potrebbe configurarsi uno scenario migliore in termine di risultato aziendale.

Ad esempio, per il servizio di supporto ai finanziamenti europei, al fine di coinvolgere il maggior numero di Soci, si può ipotizzare un costo ridotto per abitante pari a 0,30 € annuo con possibili ricavi, ipotizzando un bacino di utenza di 250.000 abitanti, risulterà pari a 75.000 €.

Inoltre, sempre sul servizio di supporto ai finanziamenti europei, qualora vi fosse un forte interesse e collaborazione da parte dei Soci nel presentare progetti e tenuto anche conto di quanto sopra riportato in merito alle forti aspettative di ricorso ai finanziamento legati al Recovery Fund per il triennio 2021-2023, entro la fine dell'anno in corso potrebbero essere disponibili finanziamenti su progetti per € 800.000; per tali servizi i verrà richiesta una quota percentuale per la redazione esecutiva e la gestione del progetto, pari al 10% dell'importo finanziato, con un conseguente ricavo di 80.000 €.

Infine, per il servizio di progettazione sociale si può stimare, se gli Enti Soci confermeranno la propria disponibilità, un aumento del 50% del numero dei soggetti

coinvolti nell'iniziativa, giungendo ad una quota finale di 120 soggetti con un conseguente ricavo stimato prudenziale di circa € 50.000.  
Pertanto, il prospetto diventerebbe come segue.

Ricavi	Costi	Margine	Nota
		53.000,00	Previsione senza acquisizione ramo d'azienda di Consvipo
50.000,00	88.458,00	(38.458,00)	Progetti in ambito sociale
155.000,00	52.250,00	102.750,00	Progetti finanziamenti europei, ministeriali e regionali
	66.667,00	(66.667,00)	Costo nuovo dirigente
		50.625,00	Risultato finale

In questo scenario si potrebbe realizzare un modesto margine positivo.

Nel prospetto previsionale allegato BEST SCENARIO sono riportati i dati nel triennio in questo secondo scenario ricorrendo ad una esplosione degli importi relativi.

Si segnala tuttavia che dal 2022 i costi ed i relativi ricavi del ramo d'azienda acquisito si manifestano per l'intero esercizio sociale; lo stesso dicasi per il costo relativo al dirigente.

ALLEGATO PIANO INDUSTRIALE AS2 Srl 2021-2023 - WORST SCENARIO

		2021	2022	2023
Ricavi servizi ICT	ICT	823.000	839.460	856.249
	ras. stampa e serv.comunic.	6.300	6.426	6.555
	redazione verbali	3.000	3.060	3.121
Ricavi servizi p.l.	gestione multe	300.000	306.000	312.120
	gestione multe estere	130.000	132.600	135.252
	valori bollati	900.000	918.000	936.360
	gestione b/o	200.000	204.000	208.080
	supporto legale	18.000	18.360	18.727
	recupero insoluti	160.000	163.200	166.464
Ricavi servizi E e v.	gestione b/o	13.000	13.260	13.525
	recupero insoluti	38.000	38.760	39.535
	ricerca evasione	120.000	122.400	124.848
	riscossione ordinaria	820.000	836.400	853.128
	gestione Fiere	0	0	0
Ricavi servizi UP	service progettazione	395.000	402.900	410.958
	controllo velocità	450.000	459.000	468.180
	videosorveglianza, ztl, altro	210.000	214.200	218.484
	assistenza e manutenzione	30.000	30.600	31.212
Ricavi servizi Progettazione UE e Welfare	Servizi Progettazione UE	50.000	90.000	120.000
	Servizi Welfare	40.000	45.000	50.000
<b>TOTALE RICAVI</b>		<b>4.706.300</b>	<b>4.843.626</b>	<b>4.972.799</b>
Costi servizi ICT	ICT	275.000	280.500	286.110
	ras. stampa e serv.comunic.	8.000	8.160	8.323
	redazione verbali	2.500	2.550	2.601
	GDPR	3.500	3.570	3.641
Costi servizi p.l.	gestione multe	130.000	132.600	135.252
	gestione multe estere	91.000	92.820	94.676
	valori bollati	900.000	918.000	936.360
	gestione b/o	117.000	119.340	121.727
	supporto legale	14.400	14.688	14.982
	recupero insoluti	86.000	87.720	89.474
costo servizi v.a.	gestione b/o	0	0	0
	recupero insoluti	39.000	39.780	40.576
	ricerca evasione	44.500	45.390	46.298
	riscossione ordinaria	159.000	162.180	165.424
	gestione Fiere	0	0	0
Costi servizi UP	service progettazione	140.000	142.800	145.656
	controllo velocità	340.000	346.800	353.736
	videosorveglianza, ztl, altro	188.000	191.760	195.595
	assistenza e manutenzione	20.000	20.400	20.808
Costi servizi Progettazione UE e Welfare	Servizi Progettazione UE	52.250	57.000	57.000
	Servizi Welfare	88.458	96.500	96.500
Costi personale	Personale AS2	1.400.000	1.428.000	1.456.560
	Personale a comando	240.000	244.800	249.696
	Dirigente	66.667	100.000	100.000
Costi strutturali		311.000	317.220	323.564
<b>TOTALE COSTI</b>		<b>4.716.275</b>	<b>4.852.578</b>	<b>4.944.560</b>
<b>Margine EBITDA</b>		<b>-9.975</b>	<b>-8.952</b>	<b>28.239</b>
<b>AMMORTAMENTI</b>		<b>55.000</b>	<b>56.100</b>	<b>57.222</b>
<b>UTILE ANTE IMPOSTE</b>		<b>- 64.975,00</b>	<b>- 65.052,00</b>	<b>- 28.983,04</b>

ALLEGATO PIANO INDUSTRIALE AS2 Srl 2021-2023 - BEST SCENARIO

		2021	2022	2023
Ricavi servizi ICT	ICT	823.000	839.460	856.249
	ras. stampa e serv.comunic.	6.300	6.426	6.555
	redazione verbali	3.000	3.060	3.121
Ricavi servizi p.l.	gestione multe	300.000	306.000	312.120
	gestione multe estere	130.000	132.600	135.252
	valori bollati	900.000	918.000	936.360
	gestione b/o	200.000	204.000	208.080
	supporto legale	18.000	18.360	18.727
	recupero insoluti	160.000	163.200	166.464
Ricavi servizi E e v.	gestione b/o	13.000	13.260	13.525
	recupero insoluti	38.000	38.760	39.535
	ricerca evasione	120.000	122.400	124.848
	riscossione ordinaria	820.000	836.400	853.128
	gestione Fiere	0	0	0
Ricavi servizi UP	service progettazione	395.000	402.900	410.958
	controllo velocità	450.000	459.000	468.180
	videosorveglianza, ztl, altro	210.000	214.200	218.484
	assistenza e manutenzione	30.000	30.600	31.212
Ricavi servizi Progettazione UE e Welfare	Servizi Progettazione UE	155.000	170.000	175.000
	Servizi Welfare	50.000	55.000	58.000
<b>TOTALE RICAVI</b>		<b>4.821.300</b>	<b>4.933.626</b>	<b>5.035.799</b>
Costi servizi ICT	ICT	275.000	280.500	286.110
	ras. stampa e serv.comunic.	8.000	8.160	8.323
	redazione verbali	2.500	2.550	2.601
	GDPR	3.500	3.570	3.641
Costi servizi p.l.	gestione multe	130.000	132.600	135.252
	gestione multe estere	91.000	92.820	94.676
	valori bollati	900.000	918.000	936.360
	gestione b/o	117.000	119.340	121.727
	supporto legale	14.400	14.688	14.982
	recupero insoluti	86.000	87.720	89.474
costo servizi v.a.	gestione b/o	0	0	0
	recupero insoluti	39.000	39.780	40.576
	ricerca evasione	44.500	45.390	46.298
	riscossione ordinaria	159.000	162.180	165.424
	gestione Fiere	0	0	0
Costi servizi UP	service progettazione	140.000	142.800	145.656
	controllo velocità	340.000	346.800	353.736
	videosorveglianza, ztl, altro	188.000	191.760	195.595
	assistenza e manutenzione	20.000	20.400	20.808
Costi servizi Progettazione UE e Welfare	Servizi Progettazione UE	52.250	57.000	57.000
	Servizi Welfare	88.458	96.500	96.500
Costi personale	Personale AS2	1.400.000	1.428.000	1.456.560
	Personale a comando	240.000	244.800	249.696
	Dirigente	66.667	100.000	100.000
Costi strutturali		311.000	317.220	323.564
<b>TOTALE COSTI</b>		<b>4.716.275</b>	<b>4.852.578</b>	<b>4.944.560</b>
<b>Margine EBITDA</b>		<b>105.025</b>	<b>81.048</b>	<b>91.239</b>
<b>AMMORTAMENTI</b>		<b>55.000</b>	<b>56.100</b>	<b>57.222</b>
<b>UTILE ANTE IMPOSTE</b>		<b>50.025,00</b>	<b>24.948,00</b>	<b>34.016,96</b>