



PIANO INDUSTRIALE 2013-2015

Sommario

1. Mission aziendale.....	3
2. Dinamiche societarie	4
3. Obiettivi e vincoli.....	6
4. Sistema esterno.....	9
5. Aree di intervento.....	10
6. Comunicazione e controllo	11
7. Target a breve/medio termine	12
8. Piano degli investimenti 2013	14
9. Assetto organizzativo	15
10. Analisi caratteristiche di stabilità delle previsioni	16
11. Analisi dei ricavi e dei costi	17

1. Mission aziendale

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

Con più di 30 dipendenti, AS2 è già una significativa realtà nel campo dei servizi strumentali alla PA.

Con la propria attività permette alle Amministrazioni ed agli Enti 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 la qualità dei servizi** attraverso l'innovazione tecnologica ed il supporto all'utente,
- **garantire l'efficienza** del servizio con il pieno controllo dei costi e dei tempi di intervento,
- **creare migliori opportunità di generazione di ricavi** con particolare riguardo ad una giusta e concreta fiscalità locale,
- **rispondere alle attese sui livelli del servizio**, sia agli utenti interni che esterni.

AS2 SrL si propone quindi come il soggetto unico, operante in prevalenza 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 avranno a disposizione un unico strumento organizzativo in grado di dare risposte efficienti, efficaci ed economiche alle diverse esigenze, riducendo in modo significativo la eventuale necessità di ogni Pubblica Amministrazione di gestire lunghe e costose procedure ad evidenza pubblica di selezione di partner privati in grado di dare risposta a singole esigenze, quando il solo supporto di AS2 agli uffici non sia sufficiente.

Va unito a questo aspetto anche il fatto che AS2, come interlocutore unico, sarà in grado di svolgere un ulteriore servizio di integrazione tra i diversi soggetti terzi, sostituendosi anche in questo alle PAL affidanti, con ulteriore recupero di risorse temporali ed economiche, oltre che organizzative, all'interno di ciascun Ente.

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.

2. Dinamiche societarie

Attualmente la normativa di riferimento per tali attività cd. strumentali alla P.A. è 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 P.A. 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 30 giugno 2012, tutte Pubbliche Amministrazioni Locali, sono 44, per un totale di capitale sociale versato pari a 215.600 Euro. Essi sono prevalentemente Comuni (in numero di 39), oltre a Consvipo, Provincia di Rovigo, Consorzio RSU, Unione dell'Eridano ed IRAS.

Occorre osservare come al comma 32 dell'art. 14, D.L. n. 78/2010, conv. dalla l. n. 122/2010 – come modificato dall'art. 16, comma 27 D.L. n. 138/2011, conv. dalla l. n. 148/2011 – si stabilisca che, ai Comuni con popolazione inferiore a 30.000 abitanti, non si applica la prescrizione secondo cui i medesimi sono tenuti a mettere in liquidazione le società già costituite alla data di entrata in vigore del citato decreto, ovvero a cederne le partecipazioni, laddove le società già costituite:

- a) abbiano, al 30 settembre 2013 (detto termine è stato prorogato di ulteriori 9 mesi, rispetto al termine del 31 dicembre 2012, dall'art. 29, comma 11-*bis*, D.L. n. 216/2011, conv. dalla l. n. 14/2012), il bilancio in utile negli ultimi tre esercizi;
- b) non abbiano subito, nei precedenti esercizi, riduzioni di capitale conseguenti a perdite di bilancio;
- c) non abbiano subito, nei precedenti esercizi, perdite di bilancio in conseguenza delle quali il comune sia stato gravato dell'obbligo di procedere al ripiano delle perdite medesime.

Va, al riguardo, sottolineato come lo spostamento del termine, indicato alla lett. a) del comma 32 dell'art. 14, D.L. n. 78/2010, conv. dalla l. n. 122/2010, al 30.09.2013, impone alle predette società di prendere in considerazione il bilancio degli anni 2010, 2011 e 2012 al fine di verificare il rispetto dei tre predetti criteri.

E' da ritenere, infatti, che alla data del 30.09.2013 il bilancio del 2012 di tali società risulti già approvato.

Allorché, dunque, i bilanci societari riferibili agli anni testé indicati siano in utile e ricorrano le altre condizioni indicate alle lett. b) et c) del comma 32 dell'art. 14, D.L. cit. – atteso che si tratta di tre criteri che le società de quibus sono tenute a rispettare in via cumulativa – le medesime società non debbono altresì osservare le altre prescrizioni indicate e, di conseguenza, i Comuni con meno di 30.000 abitanti potranno continuare a detenere partecipazioni societarie non paritarie ovvero non proporzionali al numero degli abitanti.

Il DL 95/2012, convertito in Legge 135 del 7 agosto 2012, al comma 1 dell'articolo 4, per le società controllate direttamente o indirettamente da Amministrazioni pubbliche che erogano servizi quasi esclusivamente a favore delle Amministrazioni pubbliche si prevede lo scioglimento (entro il 31 dicembre 2013), o in alternativa, l'alienazione.

Al comma 8 del medesimo articolo si prevede che, dal 1 gennaio 2014, gli affidamenti diretti di servizi strumentali possano avvenire solo a favore di società a capitale interamente pubblico a 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.

La lettura del combinato disposto della citata normativa consente di ritenere che non vi debbano essere dubbi sulla possibilità di AS2 di continuare ad erogare servizi ai propri Enti Soci.

A tale conclusione sono giunti anche alcuni autorevoli pareri, tra i quali anche quello offerto da ANCI il 5 ottobre 2012 (*Prime osservazioni sulla disciplina inerente la riduzione di spese, la messa in liquidazione e la privatizzazione di società pubbliche, introdotta dall'articolo 4 del DL 95/2012, convertito con modifiche in L 135/2012*), al punto 3. Acquisto di beni e servizi.

In tal senso si deve interpretare anche la **ulteriore modifica apportata con l'approvazione della L 221/2012, di conversione del DL 179/2012, che ha tolto il limite di € 200.000/anno per l'affidamento di ciascun servizio rendendo quindi ancor meno vincolato l'eventuale affidamento di servizi strumentali ad AS2.**

Art. 34 comma 27 L 221 del 17 dicembre 2012

All'articolo 4, comma 8, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135, le parole: «e a condizione che il valore economico del servizio o dei beni oggetto dell'affidamento sia complessivamente pari o inferiore a 200.000 euro annui» sono soppresse.

3. Obiettivi e vincoli

L'iniziativa di aggregazione in un'unica struttura aziendale dei Servizi Strumentali alla PA Locale si configura come un significativo intervento di razionalizzazione ed evoluzione in coerenza con una tendenza oramai fortemente consolidata a livello di pubbliche amministrazioni locali. Essa risponde inoltre 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 primo triennio di attività (2010-2012) si possono trarre alcune conclusioni relative ai risultati conseguiti da AS2 e definire le prospettive rispetto al prossimo triennio (2013-2015)

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 di tipo 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 si può ritenere che gli obiettivi indicati nel Piano Operativo siano stati sostanzialmente raggiunti.

Va comunque notato 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.

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 permangono come la base fondamentale dei servizi erogati, e costituiscono 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 in questi anni 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 ma puntando soprattutto sulle risorse umane disponibili, che sono aumentate in numero ed in competenza, anche se nell'ultimo periodo questo fenomeno di crescita è stato abbastanza contenuto rispetto al trend del passato, anche in relazione al nuovo contesto di calcolo del fabbisogno di personale dei Soci, che obbliga ad un consolidamento della spesa del personale con quello delle società partecipate direttamente con affidamenti *in house*.

Gli obiettivi fondamentali del prossimo triennio potrebbero quindi essere riassunti in:

- **rafforzamento del servizio informatico**, inteso sia come servizio agli utenti finali che come supporto interno alle altre linee di produzione aziendale, con priorità individuate nell'erogazione di servizi dal Centro operativo (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 probabilità di 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, anche 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 potrebbero portare in tempi medi ad una sensibile riduzione del fatturato, a partire dall'ipotesi di suddivisione dei proventi da sanzioni per il superamento dei limiti di velocità che potrebbe 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.

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

In un tale contesto risulta poco praticabile un'ipotesi di gestione diretta del servizio, che andrebbe invece erogato in collaborazione con un forte partner, ben posizionato nel mercato; tale scelta, oltre che finalizzata a ridurre il rischio ed eventualmente a suddividerlo, è dettata anche dall'esigenza di non dover fare investimenti importanti, in capitale umano ed in attrezzature, ma di trovare la giusta risposta in termini di flessibilità e di piattaforme tecnologiche attraverso la ricerca del partner che ne sia già dotato.

Meno onerosa da entrambi i punti di vista risulta l'erogazione di servizi di riscossione ordinaria, per la quale AS2 ha consolidato una buona esperienza e che sono gestibili anche direttamente, esternalizzando alcune lavorazioni, quali la stampa e la postalizzazione.

Nella sostanza l'ipotesi di piano industriale è basata:

- sul **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), soprattutto al fine di non incrementare il peso della nostra Società sui Soci nel calcolo del costo consolidato del personale
- sul **rafforzamento delle infrastrutture esistenti**, riducendo al minimo il bisogno di nuovi investimenti, 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 a valore aggiunto, in particolare nel campo delle Entrate degli Enti e delle loro Polizie Locali, con buona standardizzazione delle attività, basate su un elevato contenuto tecnico e tecnologico, mirate a grandi Enti 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.

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 recenti 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 delle competenze (federalismo e riforma Costituzione)

Tale necessità di verifica dell'opportunità tra fare o comprare si accompagna a sempre nuovi trasferimenti di competenze, a volte anche residuali, da parte degli altri livelli dello Stato (nazionale, regionale e provinciale), che stanno disegnando, pur in un lasso ampio di tempo, una nuova 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 ad AS2 si pone l'opportunità di proporre agli enti della PA allargata l'erogazione di servizi ICT e servizi a valore aggiunto, basati sull'uso delle nuove tecnologie, quali la riscossione delle entrate tributarie ed extratributarie, la ricerca evasione, il supporto alle altre funzioni fondamentali (tecniche, amministrative, di Polizia Locale), oltre ai servizi nel campo della sicurezza e della mobilità (controllo di accessi, controllo 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 tre categorie:

- servizi informatici e telematici (ICT)
- servizi a valore aggiunto, collegati ai servizi ICT (servizi amministrativi, tributari, ecc.)
- altri servizi strumentali alla PA (*service* di progettazione 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;
- manutenzione, gestione ed evoluzione dei sistemi operativi, delle applicazioni e delle relative banche dati, comprese le attività di copia di salvaguardia e sicurezza;
- servizi di supporto, consulenza e assistenza sia da remoto (mediante un servizio di aiuto per gli utenti telefonico) sia — se necessario — con interventi sul luogo;
- proposta di nuove iniziative, attraverso analisi e progettazione di soluzioni;
- formazione e addestramento del personale;
- attività di ricerca e sviluppo tecnologico rivolte all'innovazione della P.A. locale;
- gestione dei servizi di telefonia (fissa e mobile) e di 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 a valore aggiunto. In particolare sono svolti dalla struttura ICT anche i servizi di progettazione, realizzazione, manutenzione e gestione di impianti di sicurezza stradale ed urbana (videosorveglianza), ecc.

I servizi a valore aggiunto 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 alla Polizia locale (gestione delle contravvenzioni, controllo della velocità, del traffico, dell'accesso a zone delimitate);
- gestione di servizi ausiliari allo svolgimento delle attività di accertamento, liquidazione, riscossione delle entrate tributarie, patrimoniali e non (comprese le contravvenzioni);
- gestione di servizi di supporto agli acquisti (in rete o come stazione unica appaltante);
- gestione di servizi di 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 consiliari;
- gestione delle attività di data entry, collegata in particolare al controllo degli impianti di riscaldamento su area vasta.

Gli altri servizi strumentali alla PA possono essere ausiliari alle attività degli uffici tecnici:

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

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'organo attraverso cui era stato originariamente previsto il controllo ed indirizzamento di AS2 da parte dei Soci era ipotizzato come *Comitato Guida*, costituito dai rappresentanti degli Enti, che aveva competenza su:

- valutazione dell'andamento dei servizi (rispetto ad obiettivi e budget)
- definizione e approvazione di strategie
- proposta di nuove iniziative, comprensiva delle relative spese

Il tutto era finalizzato anche ad instaurare il ciclo virtuoso del flusso di comunicazione e controllo, con l'obiettivo di un costante miglioramento dei servizi offerti.

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.

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.

7. Target a breve/medio termine

Servizi ICT

Prosecuzione delle attività di consolidamento e aggiornamento dei sistemi centrali con particolare riferimento alle seguenti tecnologie e interventi :

- Virtualizzazione della componente server;
- Progetti di virtualizzazione della componente desktop/PC;
- Impianto di sistemi di replica dei dati (disaster recovery) sia nell'ambito della rete metropolitana (sede alternativa) che col supporto di servizi esterni (replica su sito remoto).

Particolare attenzione dovrà essere infine posta 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.

Servizi alla Polizia Locale

Consolidamento dei servizi relativi ai sistemi di controllo automatico della velocità attualmente gestiti, con il rinnovo dei contratti per la fornitura del servizio di gestione.

Attivazione di sistemi di controllo velocità su nuovi clienti con preliminare procedura ad evidenza pubblica per individuare il partner tecnologico per la fornitura dei dispositivi.

Mantenimento ed eventualmente ampliamento dell'attuale portafoglio clienti per i servizi legati al processo di "gestione delle contravvenzioni", cercando di:

- raggiungere una maggiore strutturazione interna;
- ottimizzare lo spettro delle possibili attività, servizi e tecnologie;
- intensificare l'impegno commerciale, evidenziando livelli qualitativi, operatività svolte ed economicità di soluzioni.

Coinvolgimento e responsabilizzazione del personale per realizzare un unico processo produttivo offerto ai Comandi PL da AS2 per rilevamento della velocità, progettazione/realizzazione di nuovi impianti ad alta tecnologia, gestione delle contravvenzioni, recupero degli insoluti, rendicontazione, fatturazione, etc. (eventualmente appoggiandosi a sistemi documentali di prossima realizzazione interna all'Azienda).

Servizi alle Entrate

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 nuova "tassa rifiuti e servizi" (TARES) e rendicontazione IMU; espansione della gestione lampade votive per altri Enti.

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

Consolidamento delle attività di ricerca evasione con accertamento delle entrate comunali e non (TIA, TARSU, ICI) attraverso il rinnovo dei relativi contratti.

Sviluppo di nuovi servizi di ricerca evasione erariale e di ricerca evasione con accertamento IMU.

Sviluppo di nuovi progetti (tipicamente in modalità "chiavi in mano") di Sistemi Informativi Territoriali (SIT), finalizzati all'integrazione delle informazioni territoriali a supporto delle diverse aree organizzative interessate (Tributi, Urbanistica, Lavori Pubblici ecc.).

Service Progettazione e Altri Servizi strumentali

Sviluppo service progettazione per almeno altri due Enti.

Sviluppo servizi gestione uffici tecnici per almeno un Ente

Realizzazione di nuovi sistemi di prevenzione e sicurezza stradale mediante posizionamento di apparati denominati *velobox*.

Consolidamento del servizio di gestione di videosorveglianza e 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)

Realizzazione di nuovi sistemi di gestione della videosorveglianza comprensiva di gestione lettura targhe, previa gara ad evidenza pubblica nel caso i prodotti e servizi non fossero disponibili nel mercato elettronico CONSIP-MEPA:

Redazione e realizzazione di progetti per la migrazione dei sistemi radio delle Polizie locali alla nuova tecnologia su infrastruttura regionale Tetra.

Realizzazione di nuovi sistemi di controllo automatico transito zona a traffico limitato e infomobilità.

Sviluppo di nuovi progetti (tipicamente in modalità "chiavi in mano") di Sistemi Informativi Territoriali (SIT), in collaborazione con Servizi alle Entrate.

Piano di formazione dei dipendenti

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 ed amministrazione (aggiornamento normativa di riferimento per pubblica amministrazioni e società partecipate, nuovi protocolli di gestione procedure di gestione, codice degli appalti, ...)
- 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)

8. Piano degli investimenti 2013

Il Piano industriale 2013-2015 è stato redatto in una logica di consolidamento ed espansione dell'attività di AS2 SrL

Per il 2013 (o comunque entro il termine triennale) si potrebbero quindi già indicare alcuni investimenti necessari a garantire l'evoluzione aziendale.

In effetti si ritiene che tali investimenti debbano essere ridotti al minimo, e possibilmente, come avvenuto nel recente passato, suffragati da risorse esterne aggiuntive (ad esempio da finanziamenti ad hoc), in modo da gravare al 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), soprattutto in presenza di obsolescenza delle attuali attrezzature e come alternativa al pagamento di costosi contratti di manutenzione (in virtù dell'investimento pari a circa € 30.000 si avrebbe un medio periodo di manutenzione garantita dall'acquisto);
- 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 sw (previsto costo € 15.000);
- 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 € 5.000)
- Mezzi di trasporto, anch'essi resi indispensabili a causa dell'obsolescenza di alcuni degli automezzi in dotazione (previsto costo € 20.000);.

Viene invece al momento affrontata solo in termini generali, in attesa di ulteriori approfondimenti, la questione più rilevante che AS2 deve valutare, ovvero quella logistica generale: da febbraio 2012 le vecchie tre sedi di lavoro sono state unificate nella sola sede di Via Resistenza, con evidente economia organizzativa ma con il mantenimento di rilevanti costi di affitto. Tale tema si ritiene dovrà però essere affrontato in una logica complessiva, che potrà tenere conto, nel medio termine, di un possibile disegno di razionalizzazione delle sedi delle aziende pubbliche, sollevato da più parti.

Nell'Attuale quadro di incertezza non si ritiene quindi che il 2013 possa essere l'anno di un rilevante investimento immobiliare a lungo termine per la sola AS2, difficile da sostenere.

Potrebbe invece nel frattempo risultare necessario realizzare investimenti su immobili di terzi, in uso od in affitto ad AS2 (è il caso dei locali del Centro Servizi Informatici presso la sede della Provincia di via Pace 5, ma anche della stessa sede aziendale di via della Resistenza 4), in particolare per quanto riguarda gli impianti elettrici.

Nel primo caso risulta infatti necessario potenziare la garanzia di continuità elettrica, per mezzo di un generatore autonomo e di un potenziamento del sistema di batterie tampone (previsto costo € 30.000);

nel secondo caso risulta necessaria la separazione dell'impianto rispetto ad altri utilizzatori, con parallelo miglioramento delle caratteristiche di sicurezza dello stesso (previsto costo € 10.000).

9. Assetto organizzativo

Il Consiglio di Amministrazione di AS2, nella seduta del 14 maggio 2010, ha approvato il Regolamento per reclutamento del personale (valido sia per assunzioni di personale, a tempo determinato o indeterminato, che per affidamento di contratti a progetto). 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 (a tempo indeterminato o determinato) o che collaborano con AS2 SrL al 1 gennaio 2013 sono le seguenti:

29 dipendenti a tempo indeterminato,
3 dipendenti a tempo determinato,
2 con contratto a progetto.

Si riporta in allegato la struttura organizzativa di AS2, articolata in due unità di staff e quattro di linea, che, a seguito delle verifiche svolte nel 2012, si ritiene di confermare, in una logica di maggiore internalizzazione di funzioni e di maggiore responsabilizzazione delle figure intermedie.

Nel corso del 2013 non si prevedono, al momento, ulteriori reclutamenti di personale, 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.

Si prevede invece la possibilità di attivare contratti di somministrazione di lavoro temporaneo, a seguito di gara ad evidenza pubblica per la sottoscrizione di Accordo quadro con Agenzia specializzata.

Le posizioni coperte con contratti a tempo determinato saranno mantenute, laddove necessario, a fronte della conferma dei relativi affidamenti.

La normativa vigente non preclude la possibilità per AS2 di reclutare nuovo personale, e si prevede che le richieste in tal senso possano effettivamente pervenire dai Soci, impossibilitati a gestire i servizi con risorse interne. Purtroppo però le normative sul calcolo del costo del personale degli Enti devono fare riferimento al costo complessivo, tenuto conto anche delle quote parte relative al personale delle società partecipate.

A tal fine il ricorso a nuovi reclutamenti dovrà quindi necessariamente tenere conto della situazione che si andrebbe a creare per gli Enti Soci

Il reclutamento di personale potrà essere eccezionalmente conseguenza del subentro di AS2 in servizi di nuovo affidamento da parte di Enti Soci che avessero, in precedenza, stipulato contratti con ditte terze che prevedessero l'assunzione di dipendenti o collaboratori specificamente destinati a tali servizi.

In questo caso AS2, se espressamente richiesto dall'Ente, potrebbe decidere di accettare l'affidamento con subentro nei contratti con i precedenti dipendenti o collaboratori.

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 della conclusione dell'aumento di capitale, ma con possibilità di trasferimento di quote sociali ad altri Enti, previo accordo con i Soci attuali od a seguito di modifiche istituzionali (ad esempio fusioni di Enti)
- consolidamento degli affidamenti dei servizi ICT in una logica di centralizzazione
- incremento degli affidamenti per servizi di gestione entrate, sia da parte dei Comuni che di Società partecipate dai Soci (*in house providing*), previe delibere ad hoc
- mantenimento ai livelli attuali dei servizi di Polizia Locale quali controllo velocità (ed affini) e gestione contravvenzioni
- incremento dei service di progettazione
- 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 potrebbe dover affrontare importanti costi per saldi passivi dei conti correnti, anche a fronte di un possibile 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

La tempistica e l'efficacia della loro effettiva realizzazione, comportano potenziali impatti sul risultato finale, anche se le stime sono state indicate seguendo una logica di prudenza. Si ritiene che il Piano Industriale sia quindi dotato di una buona stabilità, anche se vanno comunque svolte analisi dei possibili rischi ed opportunità. Tale analisi viene di seguito riportata in termini di punti di forza e di debolezza.

Analisi dei punti di forza

- Consolidata esperienza nella gestioni di servizi ICT ed alla Polizia Locale
- Importanti referenze per gestione servizi ricerca evasione e recupero insoluti
- Importante rafforzamento qualitativo e quantitativo delle risorse umane
- Capacità di adattamento e flessibilità organizzativa e professionale
- Posizionamento strategico nell'area di gestione delle entrate
- Marginalità servizi a valore aggiunto molto interessante
- Logistica aziendale ottimale

Analisi dei punti di debolezza

- Modifiche normative possono mettere a repentaglio aree importanti di business
- Durata media degli affidamenti troppo breve
- Marginalità servizi ICT molto ridotta
- Infrastruttura informatica centrale presso terzi con ridotte capacità di intervento
- Politiche del personale dipendenti dalle esigenze di compatibilità dei Soci

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 2013 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 accordi di collaborazione, 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.

In modo analogo vengono evidenziati costi e ricavi relativi ad attività di realizzazione di progetti finanziati da Stato (ALI-CST) o Regione Veneto (P3@Veneto) per i quali, alla data, non sono ancora stati perfezionati i relativi contratti; anche in questo caso il finanziamento risulta comunque ragionevolmente assicurato.

Il risultato finale, includendo i servizi realizzabili secondo tali stime precauzionali, è in buona misura positivo. La stessa conclusione non è garantita nel caso in cui non si addivenisse ad alcun accordo per tutte le situazioni in divenire sopra evidenziate, eventualità che però si ritiene assolutamente improbabile.

L'analisi a regime porge una indicazione stazionaria rispetto al 2011 ed al 2012, con un risultato che si attesta su un possibile utile lordo di circa 60.000Euro, pari a circa il 2% del fatturato, in linea con le normali gestioni aziendali.

Si prevede un livello di costi generali sostanzialmente stazionario, pur con un incremento dei costi finanziari, che si presume saranno in crescita anche negli esercizi futuri in funzione della critica situazione nei rapporti con le banche; il costo del personale si valuta sostanzialmente stabile, a meno di nuovi affidamenti, non previsti in budget, che richiedano il reclutamento di personale aggiuntivo; i costi di personale sono stati stimati al lordo dell'eventuale premio di produzione.

I costi di Amministrazione sono particolarmente contenuti, ma si deve tener conto che almeno gli emolumenti degli Amministratori sono in crescita rispetto al 2012, quando erano stati nulli fino a giugno.

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 a fondo perduto; si prevede comunque un moderato incremento rispetto al 2012, dovuto alla realizzazione degli investimenti non coperti da tali finanziamenti.

BUDGET OPERATIVO NUOVO PIANO TRIENNALE AS2 SRL

		2013	2014	2015	Totale	
Ricavi ICT						
	servizi ICT	809.000	825.180	841.684	2.475.864	
	impianti	346.000	350.000	370.000	1.066.000	
Ricavi servizi valore agg.						
	controllo velocità	836.000	852.720	869.774	2.558.494	
	gestione multe	745.000	759.900	775.098	2.279.998	
	postalizzazione	665.000	678.300	691.866	2.035.166	
	recupero insoluti	190.000	209.000	229.900	628.900	
	gestione riscossione	156.000	171.600	188.760	516.360	
	ricerca evasione	117.000	128.700	141.570	387.270	
	rassegna stampa	16.000	16.000	16.000	48.000	
	inserimento dati	22.000	24.200	26.620	72.820	
	altro	61.000	62.220	63.464	186.684	
Ricavi altri servizi						
	service progettazione	96.000	105.600	116.160	317.760	
	altro	44.000	44.880	45.778	134.658	
TOTALE RICAVI		4.103.000	4.228.300	4.376.674	12.707.974	
Costi ICT						
	servizi ICT	163.000	166.260	169.585	498.845	
	impianti	269.000	270.000	290.000	829.000	
Costi servizi valore agg.						
	controllo velocità	465.000	474.300	483.786	1.423.086	
	gestione multe	337.000	343.740	350.615	1.031.355	
	postalizzazione	665.000	678.300	691.866	2.035.166	
	recupero insoluti	120.000	132.000	145.200	397.200	
	gestione riscossione	80.000	88.000	96.800	264.800	
	ricerca evasione	76.000	83.600	91.960	251.560	
	rassegna stampa	10.000	10.200	10.404	30.604	
	inserimento dati	17.000	18.700	20.570	56.270	
	altro	29.000	29.580	30.172	88.752	
Costi altri servizi						
	service progettazione	10.000	11.000	12.100	33.100	
	altro	4.000	4.120	4.244	12.364	
COSTI DI PERSONALE		1.450.000	1.479.000	1.508.580	4.437.580	
Costi Generali		276.000	281.520	287.150	844.670	
TOTALE COSTI		3.971.000	4.070.320	4.193.032	12.234.352	96,3%
EBITDA		132.000	157.980	183.642	473.622	3,7%
Ammortamenti		75.000	86.250	90.563	251.813	
EBIT		57.000	71.730	93.080	221.810	1,7%
Imposte Irap e Ires	(tax rate 95)	54.150	68.144	88.426	210.719	
UTILE NETTO		2.850	3.587	4.654	11.090	0,1%