



PIANO DI SVILUPPO 2022 - 2026

Inclini al futuro, innovativi per vocazione

Sommario

- 1** Una nuova *mission* per AS2
- 2** Analisi della situazione della società, dell'andamento e del risultato di gestione conseguito nel 2021
- 3** Principali rischi ed incertezze
 - 3.1 Rischi finanziari
 - 3.2 Rischi non finanziari
- 4** Obiettivi di crescita nei prossimi 5 anni
- 5** Sostenibilità finanziaria del Piano di Sviluppo
- 6** Risorse umane: il capitale più prezioso di AS2
- Allegato 1** Budget 2022-2026

1 Una nuova *mission* per AS2

AS2 è una significativa realtà nel campo dei servizi strumentali alla Pubblica Amministrazione Locale, unica in campo regionale per l'ampiezza dei servizi erogati e per il perimetro territoriale della propria operatività, corrispondente ad un'intera provincia, il Polesine.

Il 2021 ha segnato l'avvento di nuovi compiti in capo alla società, che hanno così allargato la sfera delle competenze di AS2, imponendo una ridefinizione della sua *mission*.

Oggi AS2 riveste un duplice ruolo:

- **Azienda di servizi strumentali** rivolti all'innovazione della PAL, affinché i propri soci e le altre entità pubbliche del territorio possano erogare servizi efficienti, economici e di qualità elevata ai cittadini e alle comunità locali;
- **Agenzia di sviluppo** del territorio polesano, responsabile dei Patti Territoriali e dell'Intesa Programmatica d'Area "Sistema Polesine".

Questo duplice ruolo può permettere ad AS2 di diventare protagonista dei nuovi scenari che caratterizzeranno i servizi pubblici locali e le dinamiche economiche e sociali dei territori: la transizione digitale, la transizione ecologica e la spinta ad una maggiore coesione sociale, sfruttando al meglio le risorse messe a disposizione dal PNRR e dagli altri bandi regionali, nazionali e comunitari.

La società si prefigge, pertanto, di potenziare la propria "cassetta degli attrezzi", per affrontare con grinta e determinazione le nuove sfide che l'attendono, consapevole che dispone di un bagaglio d'esperienza significativo, di una robusta struttura tecnica ed organizzativa e di un'elevata professionalità dei propri dipendenti.

AS2 è già abituata da diversi anni a processare industrialmente la gestione di alcune filiere di servizio, ma ha di fronte a sé nuove opportunità di rafforzamento e di crescita, che intende cogliere senza tentennamenti e con un approccio innovativo, proattivo e creativo.

La società non intende giocare di rimessa, neppure di fronte a scenari di incertezza normativa e politica o a criticità esogene come quelle causate dalla pandemia da Covid-19; come già dimostrato nell'ultimo biennio, la squadra di AS2 sa stringere i denti, tenere la barra dritta di fronte alle difficoltà e superare gli ostacoli. Oggi, però, ci sentiamo chiamati ad un salto di qualità: attivare, coordinare e contribuire a realizzare, al fianco degli enti locali del Polesine, progettualità nuove per uno sviluppo sostenibile del territorio.

Rilancio dell'IPA; aggiornamento del documento programmatico d'area, coinvolgendo in modo largo il tessuto socio-economico del territorio; realizzazione puntuale ed efficiente di progettualità strategiche, quali "Polesine Smart", "Polesine Digitale", "Polesine Sicuro"; politiche di stretta collaborazione e sinergia con le altre società pubbliche del Polesine e le autorità di *governance* dei servizi pubblici locali; supporto ai Comuni, alla Provincia e agli altri enti del territorio per la partecipazione ai bandi del PNRR e di altre misure di sostegno allo sviluppo delle comunità locali, anche nel segno di autoproduzione e di consumo responsabile delle risorse, di digitalizzazione e di maggiore efficienza ed efficacia dei processi amministrativi, di servizi e tecnologie per la diffusione della cittadinanza digitale e per la costruzione della smart city: questi sono i fronti che caratterizzeranno la nostra azione nel 2022 e negli anni a seguire fino al

2026, insieme al consolidamento e all'espansione della posizione di mercato dell'azienda nei campi di servizio tradizionalmente presidiati, ovvero i servizi informatici di base e specialistici, i servizi per la Polizia Locale, i servizi per la gestione delle Entrate della PAL, i servizi a supporto delle strutture tecniche degli enti locali per la progettazione e la direzione lavori di opere pubbliche e per le attività manutentive di infrastrutture tecnologiche.

2 Analisi della situazione della società, dell'andamento e del risultato di gestione conseguito nel 2021

AS2, ai sensi del D.Lgs. 19 agosto 2016, n. 175 "Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica", è società *in house* che riceve affidamenti diretti dai propri soci, impegnandosi ad erogare servizi al massimo livello qualitativo ed operando nel contempo nel pieno rispetto delle normative che riguardano l'acquisto di beni e servizi per la Pubblica Amministrazione.

Ciò permette di assicurare ai soci condizioni tecniche ed economiche compatibili con quelle di mercato, come richiesto dall'art. 192 (Regime speciale degli affidamenti in house) del Codice dei Contratti Pubblici (D. Lgs 50/2016), garantendo benefici per la collettività, anche con riferimento agli obiettivi di universalità e socialità, di efficienza, di economicità e di qualità del servizio, nonché di ottimale impiego delle risorse pubbliche.

A questo proposito si ricorda che nel luglio del 2018 il Comune di Occhiobello, per conto di tutti i soci di AS2, ha ottemperato all'iscrizione presso l'ANAC nell'elenco delle amministrazioni aggiudicatrici e degli enti aggiudicatori che operano mediante affidamenti diretti nei confronti di proprie società *in house*, permettendo ad AS2 di ricevere affidamenti diretti dei contratti ai sensi dell'art. 192 del Codice dei Contratti Pubblici.

Nell'anno 2021 la società ha consolidato il trend di fatturato degli anni precedenti, incrementando del 6,16% il valore della produzione conseguito nel 2020; il dato relativo alla ripartizione del fatturato globale verso enti Soci e clienti non Soci indica che la quasi totalità del fatturato è avvenuto verso gli enti Soci e precisamente:

- 97,72% verso enti Soci;
- 2,28% verso clienti non Soci;

ottemperando in tale modo a quanto previsto dall'art. 2 comma 2 dello statuto societario, in osservanza all'art. 16 comma 3 del D.Lgs. n. 175/2016.


Nel corso dell'anno, la società ha infatti continuato a svolgere le attività affidate dai Soci, sviluppando i servizi sia in maniera orizzontale (su un ventaglio maggiore di clienti) che in maniera verticale (ampliando la gamma dei servizi offerti a ciascun cliente).

Un particolare impegno è stato profuso nei seguenti ambiti operativi:

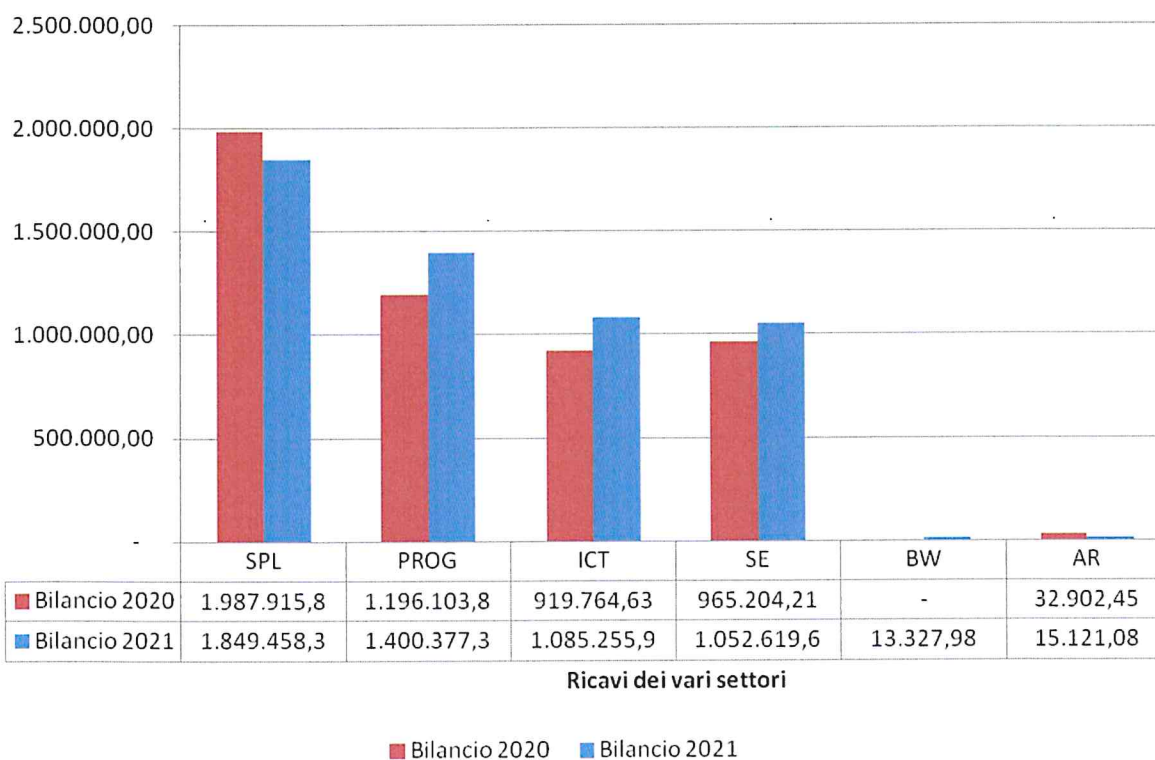
- **Supporto organico ai Comuni per la transizione al digitale**, tramite una proposta di convenzione che permette ai soci di beneficiare di un'assistenza informatica e telematica a 360 gradi, disponendo di un unico interlocutore tecnologico, affidabile e competitivo, per affrontare le nuove sfide di efficientamento della pubblica amministrazione locale e di semplificazione amministrativa per i cittadini e le imprese; per il Comune di Rovigo la società ha realizzato una poderosa azione di digitalizzazione degli archivi cartacei del settore urbanistica, che ha portato alla dematerializzazione di circa 12000 pratiche di agibilità, relative al periodo storico compreso fra l'anno 1951 e l'anno 2004; per il Comune di Melara la società ha avviato un progetto di digitalizzazione della fruizione del servizio di mensa scolastica che potrà essere replicato negli altri Comuni del territorio; con il Comune di Adria è stata condivisa la pianificazione di un percorso di digitalizzazione ed ottimizzazione dei servizi cimiteriali, che rappresenterà un'esperienza innovativa pilota su cui innestare una nuova filiera di attività di supporto ai Comuni.
- **Consolidamento del raggio operativo dei servizi rivolti alle Polizie Locali**, estendendo le attività ad alcuni Comuni per i quali in passato non si era mai operato.
- Valorizzazione del *know-how* maturato dalla società nell'ambito della riscossione ordinaria e coattiva delle entrate e della ricerca dell'evasione sui tributi locali, tramite la definizione di una **Lettera d'intenti con Ecoambiente Srl** finalizzata ad addivenire ad una collaborazione nell'ambito della gestione della Tassa Rifiuti (TARI – tributo) per i Comuni della provincia di Rovigo e della successiva introduzione della TARIP (tariffazione puntuale del servizio rifiuti in capo al gestore), oltreché nell'ambito del supporto tecnologico, informatico e digitale che dovrà accompagnare le nuove modalità di organizzazione del ciclo integrato dei rifiuti nel Polesine.
- **Supporto agli enti per la progettazione e realizzazione di Opere Pubbliche**, con una particolare intensità di attività nell'area del Delta del Po e del Medio Polesine, iniziando a collaborare sulla progettazione di interventi finanziabili con le risorse dei bandi del PNRR. Nei Comuni di Rovigo e Porto Tolle sono stati progettati, forniti ed installati sistemi di videosorveglianza per la sicurezza cittadina tecnologicamente avanzati.

Nell'ambito dei vari filoni di attività, soprattutto negli ultimi mesi dell'esercizio, sono state messe in atto proposte di rinnovo dei contratti in scadenza miranti ad ampliare il raggio operativo degli affidamenti e la loro durata, per permettere il graduale superamento di una delle principali criticità che nel passato avevano condizionato il rafforzamento della società: la brevità degli affidamenti e la frammentarietà dei contratti.

Si riporta qui sotto uno spaccato del **valore della produzione suddiviso per settore**.


	BILANCIO AL 31/12/20	% INC. RICAVALI	BILANCIO AL 31/12/21	% INC. RICAVALI	% BIL 21 / BIL 20
VALORE DELLA PRODUZIONE	5.101.891,02	100,00%	5.416.160,40	100,00%	6,16
SETTORE SERVIZI POLIZIE LOCALI	1.987.915,84	38,96%	1.849.458,30	34,15%	- 6,96
SETTORE PROGETTAZIONE	1.196.103,89	23,44%	1.400.377,37	25,86%	17,08
SETTORE ICT	919.764,63	18,03%	1.085.255,99	20,04%	17,99
SETTORE SERVIZI ALLE ENTRATE	965.204,21	18,92%	1.052.619,68	19,43%	9,06
SETTORE BANDI P.A. E WELFARE	-	0,00%	13.327,98	0,25%	
ALTRI RICAVALI E PROVENTI	32.902,45	0,64%	15.121,08	0,28%	- 54,04

Confronto Bil. 2020 / Bil. 2021

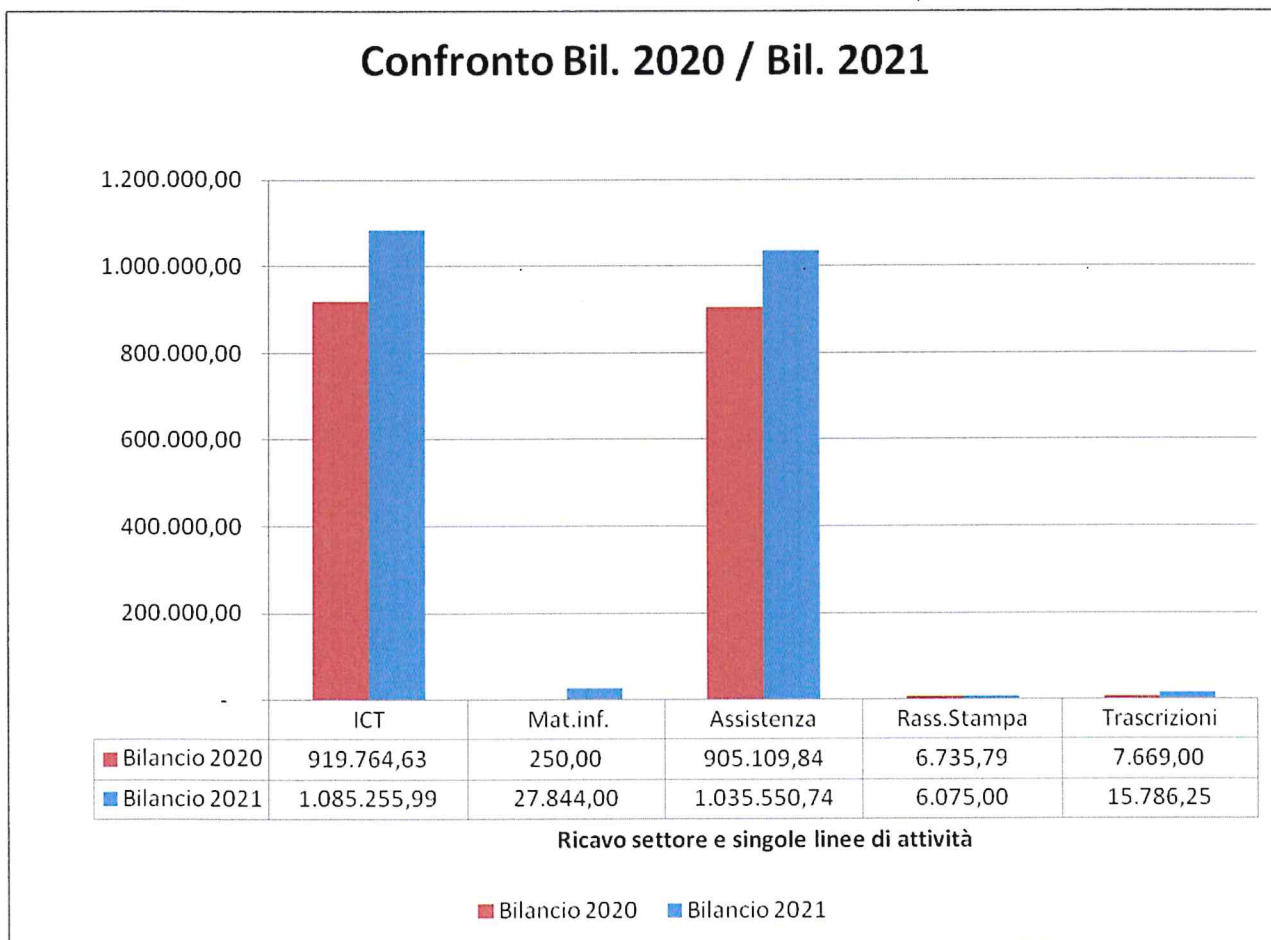


Entrando nel merito dei ricavi realizzati dai singoli settori si riportano le seguenti tabelle e grafici:


➤ **SETTORE ICT**

	BILANCIO AL 31/12/20	% INC. RICA VI	BILANCIO AL 31/12/21	% INC. RICA VI	% BIL 21 / BIL 20
RICAVI VENDITE E PRESTAZIONI					
SETTORE ICT	919.764,63	100,00%	1.085.255,99	100,00%	17,99
Ricavi da vendite materiale informatico	250,00	0,03%	27.844,00	2,57%	11.037,60
Ricavi da servizi assistenza informatica	905.109,84	98,41%	1.035.550,74	95,42%	14,41
Ricavi da servizio di rassegna stampa	6.735,79	0,73%	6.075,00	0,56%	- 9,81
Ricavi da servizio trascrizione verbali	7.669,00	0,83%	15.786,25	1,45%	105,84

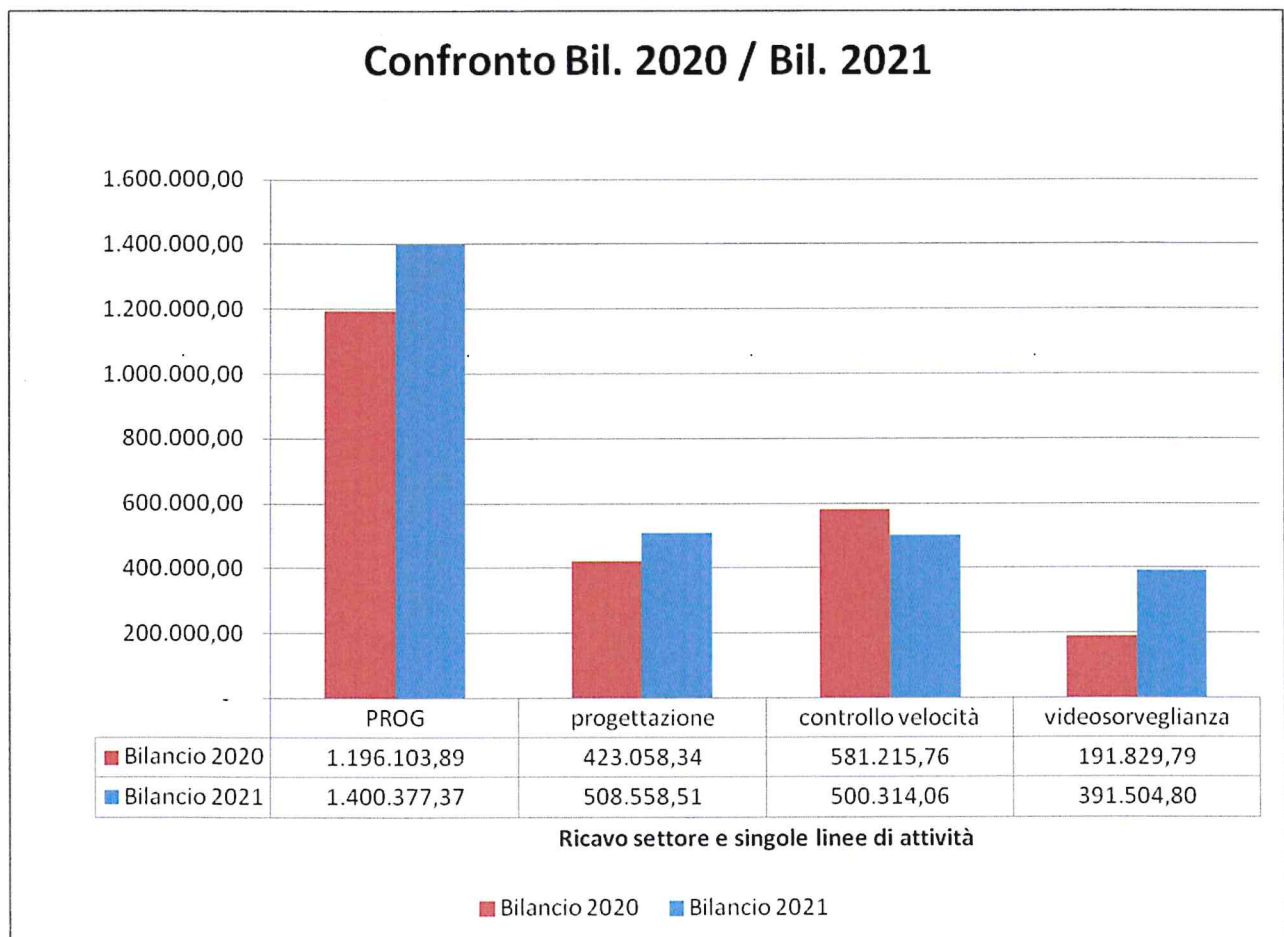
Il maggior incremento di ricavo nei servizi di assistenza informatica è dovuto alle commesse di dematerializzazione pratiche edilizie per il Comune di Rovigo (€ 110.000) e alle attività per il SAD (€ 46.000).




➤ SETTORE PROGETTAZIONE

	BILANCIO AL 31/12/20	% INC. RICA VI	BILANCIO AL 31/12/21	% INC. RICA VI	% BIL 21 / BIL 20
RICAVI VENDITE E PRESTAZIONI					
SETTORE PROGETTAZIONE	1.196.103,89	100,00%	1.400.377,37	100,00%	17,08
Ricavi da servizi assistenza progettazione	423.058,34	35,37%	508.558,51	36,32%	20,21
Ricavi da servizi controllo velocità	581.215,76	48,59%	500.314,06	35,73%	-13,92
Ricavi da servizi impiantistica	191.829,79	16,04%	391.504,80	27,96%	104,09

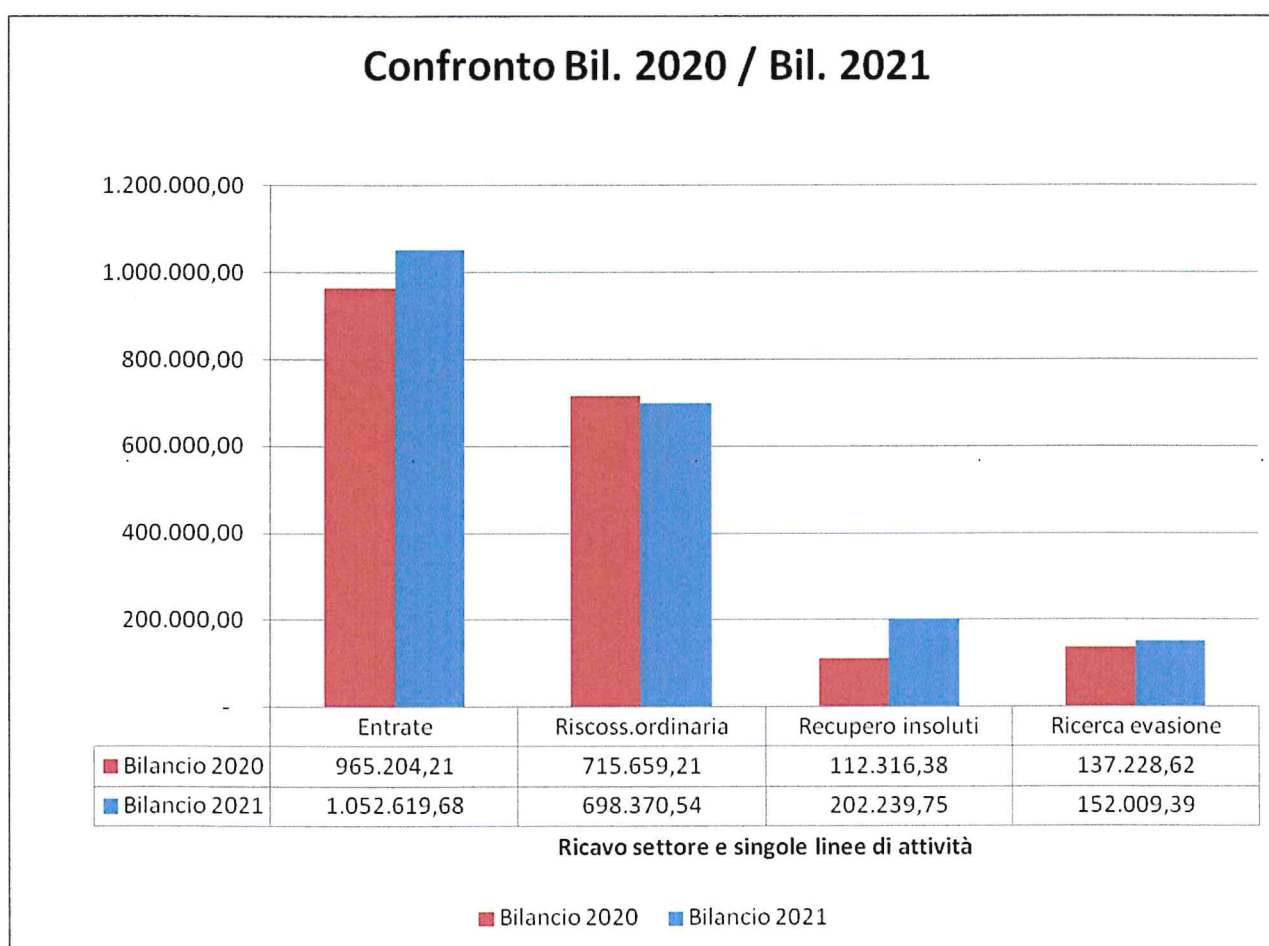
A fronte di un notevole incremento di ricavi sull'impiantistica, dovuto ad ampliamenti dei sistemi di videosorveglianza nei Comuni di Rovigo e Porto Tolle, e di una crescita di fatturato sulle progettazioni, si registra un arretramento sui servizi relativi al controllo velocità, dovuto ad una politica di scontistica attuata verso i soci in occasione di rinnovi contrattuali.




➤ SETTORE SERVIZI ALLE ENTRATE


	BILANCIO AL 31/12/20	% INC. RICAVALI	BILANCIO AL 31/12/21	% INC. RICAVALI	% BIL 21 / BIL 20
RICAVI VENDITE E PRESTAZIONI					
SETTORE SERVIZI ALLE ENTRATE	965.204,21	100,00%	1.052.619,68	100,00%	9,06
Ricavi da supporto alla riscossione ordinaria dei tributi	715.659,21	74,15%	698.370,54	66,35%	-2,42
Ricavi da recupero insoluti sui tributi	112.316,38	11,64%	202.239,75	19,21%	80,06
Ricavi da ricerca evasione tributi	137.228,62	14,22%	152.009,39	14,44%	10,77

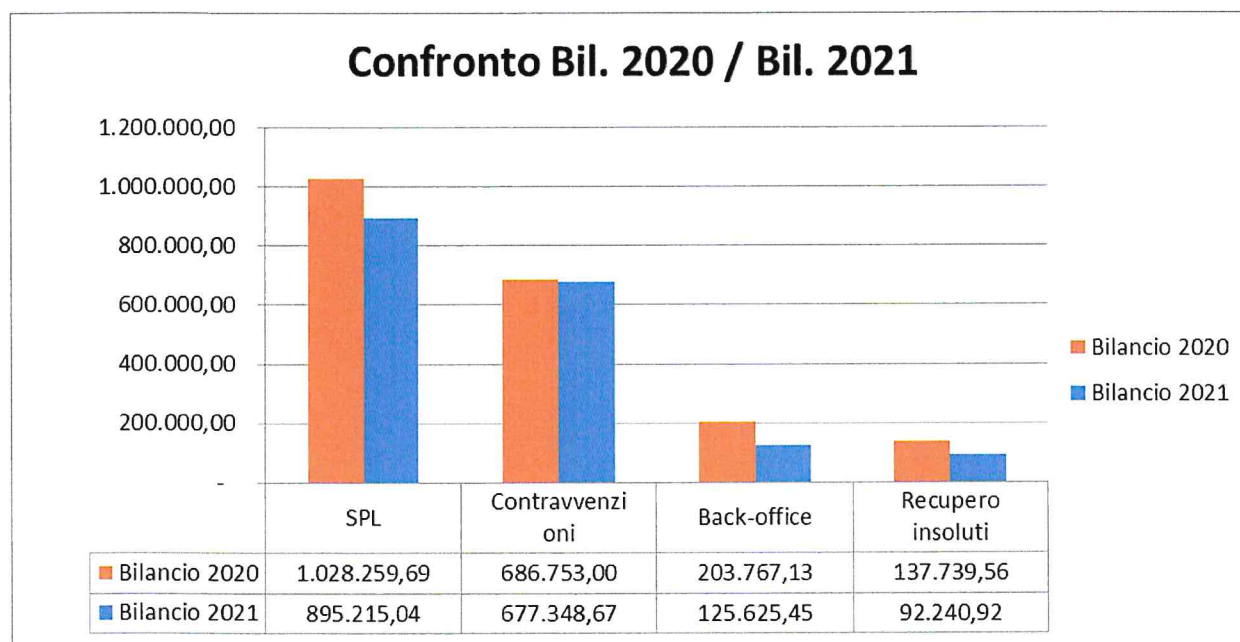
L'incremento di ricavi del settore è dovuto principalmente al recupero degli insoluti ed alla ricerca dell'evasione; stabili i livelli di fatturato sulla riscossione ordinaria.



➤ SETTORE SERVIZI ALLE POLIZIE LOCALI

 Azienda Servizi Strumentali	BILANCIO AL 31/12/20	% INC. RICAVALI	BILANCIO AL 31/12/21	% INC. RICAVALI	% BIL 21 / BIL 20
RICAVI VENDITE E PRESTAZIONI					
SETTORE SERVIZI ALLE POLIZIE LOCALI	1.987.915,84	100,00%	1.849.458,30	100,00%	- 6,96
Ricavi da gestione verbali contravvenzioni	686.753,00	34,55%	677.348,67	36,62%	- 1,37
Ricavi da servizi back-office	203.767,13	10,25%	125.625,45	6,79%	- 38,35
Ricavi da recupero insoluti sulle contravvenzioni	137.739,56	6,93%	92.240,92	4,99%	- 33,03
Ricavi da rimborso valori bollati	959.656,15	48,27%	954.243,26	51,60%	- 0,56
A fronte di una sostanziale tenuta dei ricavi sulla gestione dei verbali delle contravvenzioni, si registra un fatturato sensibilmente inferiore sui servizi di back-office, a causa della scelta di qualche Comune di internalizzare il servizio, nonché sul recupero insoluti, a causa delle sospensioni di attività generate dalla pandemia da Covid-19.					

 Azienda Servizi Strumentali	BILANCIO AL 31/12/20	% INC. RICAVALI	BILANCIO AL 31/12/21	% INC. RICAVALI	% BIL 21 / BIL 20
RICAVI VENDITE E PRESTAZIONI DEPURATE DAI VALORI BOLLATI					
SETTORE SERVIZI ALLE POLIZIE LOCALI	1.028.259,69	100,00%	895.215,04	100,00%	- 12,94
Ricavi da gestione verbali contravvenzioni	686.753,00	66,79%	677.348,67	75,66%	- 1,37
Ricavi da servizi back-office	203.767,13	19,82%	125.625,45	14,03%	- 38,35
Ricavi da recupero insoluti sulle contravvenzioni	137.739,56	13,40%	92.240,92	10,30%	- 33,03
Depurando i ricavi del settore dal rimborso dei valori bollati (essendo una mera partita di giro), si registra una flessione di ricavo complessivo del 13% rispetto all'esercizio precedente					



Per l'analisi della situazione complessiva della società, si ritiene utile riportare la riclassificazione finanziaria dello Stato Patrimoniale e la riclassificazione a valore aggiunto (o della pertinenza gestionale) del Conto Economico.

Stato Patrimoniale - Riclassificazione finanziaria

	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
1) Attivo circolante	3.312.813	2.875.528	3.243.056
1.1) Rimanenze	--	9.300	-
1.2) Crediti	2.175.219	1.913.892	2.279.740
1.3) Disponibilità liquide	1.107.230	903.755	908.769
1.4) Altro Attivo Circolante	30.364	48.581	54.547
2) Attivo immobilizzato	152.907	127.489	97.876
2.1) Immobilizzazioni immateriali	18.094	13.529	8.017
2.2) Immobilizzazioni materiali	134.813	113.960	89.859
2.3) Immobilizzazioni finanziarie	--	--	--
CAPITALE INVESTITO	3.465.720	3.003.017	3.340.932
1) Passività correnti	2.168.048	1.694.067	1.955.083
2) Passività consolidate	299.084	285.564	321.421
3) Patrimonio netto	998.588	1.023.386	1.064.428
CAPITALE ACQUISITO	3.465.720	3.003.017	3.340.932

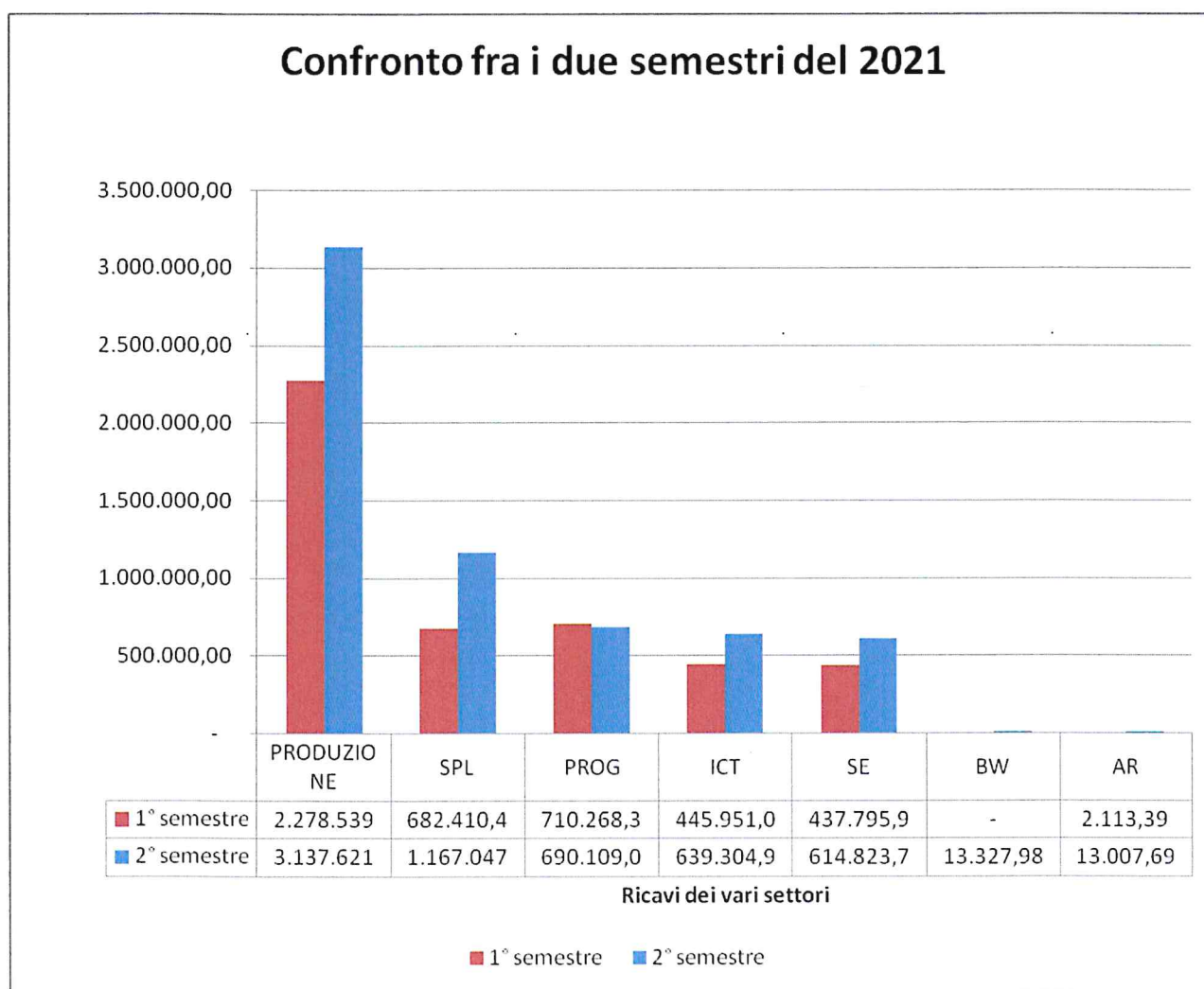
Conto economico – Riclassificazione a valore aggiunto (o della pertinenza gestionale)

	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	5.261.739	5.074.659	5.401.039
+ Variazione rimanenze prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti	--		-
+ Variazione lavori in corso su ordinazione	--		-
+ Incrementi immobilizzazioni per lavori interni	--		-
+ Altri ricavi e proventi	17.631	27.232	15.120
VALORE DELLA PRODUZIONE	5.279.370	5.101.891	5.416.159
- Acquisti materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	98.424	33.325	42.135
+ Variazione rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	8.812	- 9.300	9.300
- Costi per servizi e per godimento beni di terzi	3.382.700	3.423.656	3.456.869
VALORE AGGIUNTO	1.789.434	1.654.210	1.907.855
- Costo per il personale	1.397.906	1.436.277	1.721.598
MARGINE OPERATIVO LORDO	391.528	217.933	186.257
- Ammortamenti e svalutazioni	70.208	52.924	48.589
- Accantonamenti per rischi e altri accantonamenti	27.588	7.451	8.490
MARGINE OPERATIVO NETTO	293.732	157.558	129.178
+ Proventi gestione accessoria	-	-	-
RISULTATO ANTE ONERI FINANZIARI	293.732	157.558	129.178

+/- Proventi/oneri finanziari	2.770	2.037	2.034
- Rettifiche di valore di attività finanziarie			-
REDDITO ANTE IMPOSTE	290.962	155.521	127.144
- Imposte sul reddito	90.992	49.244	45.360
REDDITO NETTO	199.970	106.277	81.784

Si precisa che l'incremento dei costi del personale nell'esercizio 2021 è dipeso dall'acquisizione del ramo d'azienda "Bandi PA e Welfare" dal CONSVIPO (nr. 3 risorse umane), dal rafforzamento del Settore ICT (nr. 3 nuovi assunti in sostituzione di 2 dimissionari) e dall'assunzione di alcuni dipendenti con contratto a tempo determinato, in alternativa al ricorso a prestazioni di servizio da parte di imprese cooperative.

L'ottimizzazione dei processi operativi implementata dai vari settori, unita al consolidamento della posizione di mercato negli ambiti "storici" di supporto agli enti locali e all'acquisizione di alcune nuove commesse nel secondo semestre dell'anno, ha permesso alla società di chiudere in utile l'esercizio, migliorando le previsioni del Budget 2021 e del Piano Industriale 2021-2023.



3 Principali rischi ed incertezze

In questo capitolo vengono analizzati i principali rischi/incertezze finanziari e non finanziari per la società.

3.1 Rischi finanziari

Il Bilancio 2021 di AS2 ha registrato un aumento (€ 5.313) delle disponibilità liquide a fine esercizio rispetto all'anno precedente, mantenendo mezzi necessari a garantire un ordinato svolgimento dell'attività sociale.

Si è continuato a prestare attenzione al contenimento dell'impatto sul conto economico degli oneri finanziari che, pur scontando favorevoli tassi di interesse sulle aperture di credito, continuano a risentire dell'introduzione a regime della commissione disponibilità fondi.

La gestione finanziaria non manifesta particolari profili di rischio data la solvibilità (per definizione) dei propri clienti, l'assenza di debiti a lungo termine e la mancanza di investimenti effettuati utilizzando capitale di terzi.

3.2 Rischi non finanziari

L'azienda è dotata di una buona stabilità, ma vanno comunque svolte analisi dei possibili rischi ed opportunità, come di seguito riportate in termini di punti di forza e di debolezza.

Analisi dei punti di forza:

- Consolidata esperienza nella gestione di servizi ICT;
- *Know-how* maturato nella gestione delle entrate (riscossione e ricerca evasione) e nei servizi a supporto delle Polizie Locali;
- Dinamismo e capacità di espansione del settore Progettazione;
- Capacità di adattamento e flessibilità organizzativa e professionale;
- Marginalità di alcuni servizi, che ha consentito il riconoscimento di sconti agli Enti affidanti.

Analisi dei punti di debolezza:

- Durata media degli affidamenti ancora troppo breve, anche se nei servizi più importanti dal punto di vista dei ricavi la durata dei contratti si sta portando quanto meno al triennio, fattore indispensabile per consentire investimenti;
- Perdita di fatturato derivante dal passaggio dalla TARI (tassa rifiuti) alla tariffazione puntuale, soprattutto nel caso in cui non si riesca a strutturare una collaborazione robusta e duratura con Ecoambiente Srl; il superamento di tale criticità potrebbe essere favorito dall'ingresso di quest'ultima nella compagine sociale di AS2;
- Precarietà di una parte dei rapporti di lavoro instaurati con le risorse necessarie a fronteggiare la gestione dei servizi per i clienti, che rischia di frenare il processo di irrobustimento delle competenze professionali dei singoli lavoratori e di indebolire l'efficienza dei settori aziendali, non solo nelle fasi di picco produttivo o di assenze causate da eventi straordinari (contagi da COVID19);

- Necessità di approntare una generale riorganizzazione, alla luce dei profondi cambiamenti intervenuti nel corso del 2021, anche per valorizzare in maniera diffusa le competenze e le potenzialità delle figure operanti all'interno dell'azienda;
- Tra i rischi di fonte esterna restano rilevanti quelli relativi al quadro normativo, con particolare riguardo ai servizi di riscossione ed al Codice della Strada, nonché quelli relativi all'impatto sull'organizzazione del lavoro della pandemia da COVID-19.

4 Obiettivi di crescita nei prossimi 5 anni

Partendo dai punti di forza e dai punti di debolezza sopra richiamati, la società ha predisposto un Budget per il 2022-2026 (Allegato 1) ed un Piano di sviluppo 2022-2026 improntati al raggiungimento dei seguenti obiettivi di crescita:

- **Supporto organico ai soci per la transizione al digitale**, tramite: **a)** proposta di convenzione di medio-lungo periodo che permetta ai soci di beneficiare di un'assistenza informatica e telematica a 360 gradi, disponendo di un unico interlocutore tecnologico, affidabile e competitivo, per affrontare le nuove sfide di efficientamento della pubblica amministrazione locale e di semplificazione amministrativa per i cittadini e le imprese; **b)** ruolo attivo nel SAD per la provincia di Rovigo, per progettare e realizzare interventi di passaggio graduale al cloud, servizi di alta qualità per la sicurezza dei dati e la continuità delle prestazioni, digitalizzazione dei documenti e degli atti e fruibilità delle banche dati, sviluppo di ledd (livelli essenziali di diritti digitali), con i quali la Regione del Veneto si prefigge di mettere a disposizione un insieme minimo di servizi digitali garantiti dalla PA a tutti i cittadini del Veneto; **c)** piena attuazione della lettera d'intenti sottoscritta con Ecoambiente nell'ambito del supporto tecnologico, informatico e digitale che dovrà accompagnare le nuove modalità di organizzazione del ciclo integrato dei rifiuti nel Polesine; **d)** stretta collaborazione e sinergia con le altre società pubbliche del Polesine e le autorità di *governance* dei servizi pubblici locali, per aiutarle ad affrontare al meglio le sfide poste dalla rivoluzione digitale.
- **Riferimento essenziale per i soci nei servizi alle Polizie Locali e nella riscossione ordinaria e coattiva delle entrate degli Enti Locali**, tramite: **a)** estensione della filiera dei servizi erogati ad una platea più ampia di clienti, anche tra loro consorziati od in convenzione, per il supporto sia alla gestione dei sistemi ad alta tecnologia per la sicurezza stradale che alla gestione del ciclo integrato delle contravvenzioni, comprendendo il recupero delle mancate riscossioni; **b)** sviluppo dei servizi di back-office, anche a supporto di altre filiere di attività, quali la gestione dei processi e degli atti collegati alla L. 689/1981 (depenalizzazione); **c)** supporto ai Comuni e ad Ecoambiente per la riscossione ordinaria e coattiva delle entrate, con particolare riferimento al recupero degli insoluti e all'accertamento dell'evaso.
- **Partner di qualità nei Servizi Tecnici**, tramite: **a)** supporto alla progettazione e direzione di lavori pubblici, possibilmente nell'ambito di convenzioni-quadro pluriennali che permettano di rafforzare il settore aziendale dedicato a tali attività, anche tramite la creazione di un vivaio di giovani tecnici che possano agire a sostegno delle strutture dei soci (lavori pubblici ed urbanistica) *in situ*; **b)**


supporto ai Comuni e ad altre entità pubbliche (Ente Parco del Delta del Po, ATER, ULSS, Consorzi pubblici, Società pubbliche) per attività di gestione dei bandi PNRR e degli altri bandi UE, Ministeriali e Regionali, in tutte le fasi: informazione tempestiva sul contenuto dei bandi e valutazione preventiva sulla base dei requisiti richiesti; presentazione delle domande di partecipazione e predisposizione degli allegati tecnici ed amministrativi; progettazione esecutiva degli interventi finanziati dai bandi e supporto alla direzione dei lavori e alla realizzazione delle attività; rendicontazione dei progetti presso i soggetti erogatori dei finanziamenti; **c)** supporto alle altre società pubbliche del territorio polesano (Ecoambiente, acquevenete, ASM Rovigo e loro partecipate) ed alle autorità di *governance* dei servizi pubblici locali, per la progettazione e direzione lavori delle infrastrutture e degli impianti afferenti alla gestione dei servizi; **d)** supporto ai Comuni per la gestione, implementazione e manutenzione degli impianti di videosorveglianza e di monitoraggio della sicurezza urbana; **e)** supporto tecnico agli enti locali nelle iniziative volte alla transizione ecologica, anche nel segno di autoproduzione e di consumo responsabile delle risorse energetiche e della promozione di comunità energetiche rinnovabili; **f)** progettazioni e servizi tecnici per clienti non soci.

- **Agenzia di sviluppo del territorio polesano**, tramite: **a)** coordinamento efficace dell'impiego delle risorse dei Patti Territoriali; **b)** rilancio dell'IPA "Sistema Polesine" ed aggiornamento del documento programmatico d'area, coinvolgendo in modo largo il tessuto socio-economico del territorio; **c)** promozione e coordinamento di progetti di coesione sociale e di welfare locale, come quelli rivolti ai lavori socialmente utili; **d)** supporto ai soci nella gestione delle risorse umane e delle attività formative; **e)** ideazione e gestione di progetti comunicativi che permettano ai soci di implementare la trasparenza della pubblica amministrazione e di favorire la partecipazione attiva dei cittadini e delle esperienze associative allo sviluppo delle comunità locali.

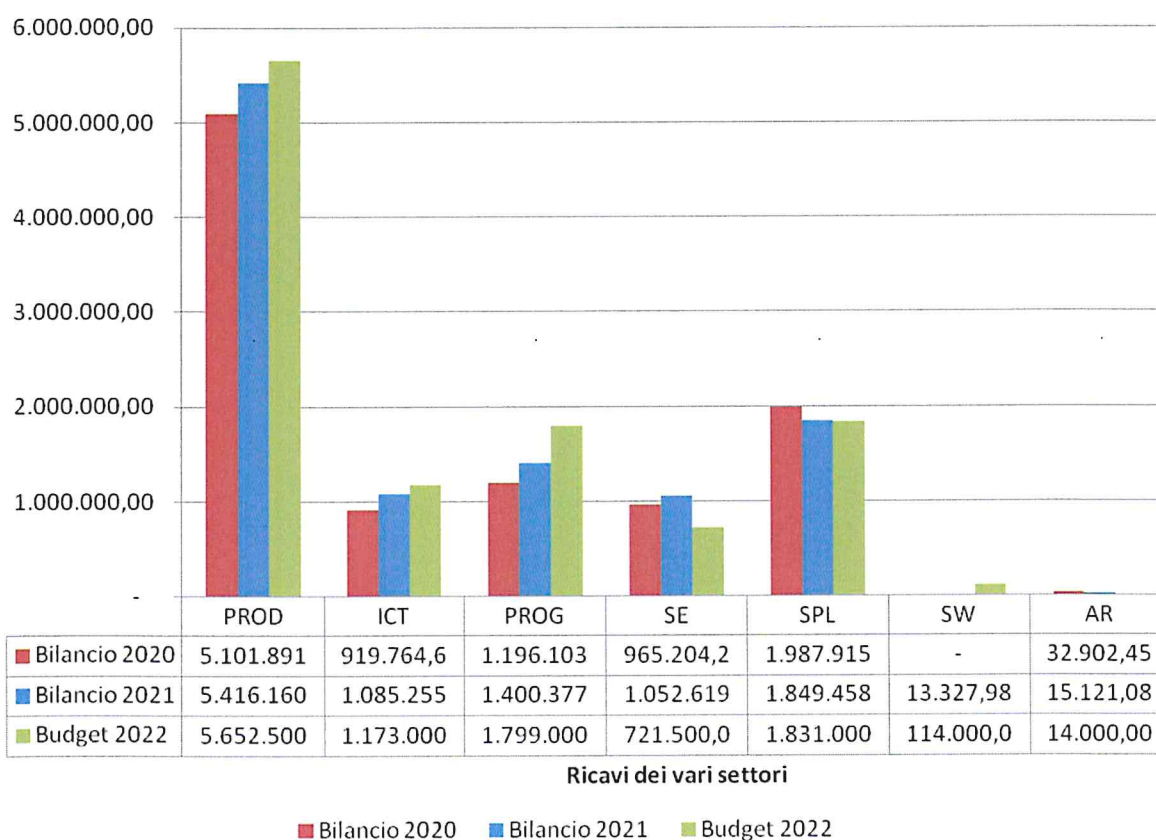
Per favorire il perseguimento di tali obiettivi, la società ha deciso di affrontare una generale riorganizzazione che passa anche per una nuova articolazione e denominazione dei settori, i quali diventano:

- SETTORE ICT E TRANSIZIONE DIGITALE
- SETTORE PROGETTAZIONE E IMPIANTISTICA
- SETTORE SERVIZI ALLE ENTRATE
- SETTORE SERVIZI ALLE POLIZIE LOCALI
- SETTORE SVILUPPO E WELFARE
- SETTORE AMMINISTRAZIONE, ACQUISTI E APPALTI

Le previsioni di ricavo per il 2022, di seguito riportate, vengono confrontate con i ricavi conseguiti nel biennio precedente per evidenziare la tendenza di crescita attesa (+ 4,36% rispetto al 2021 e + 10,78% rispetto al 2020).

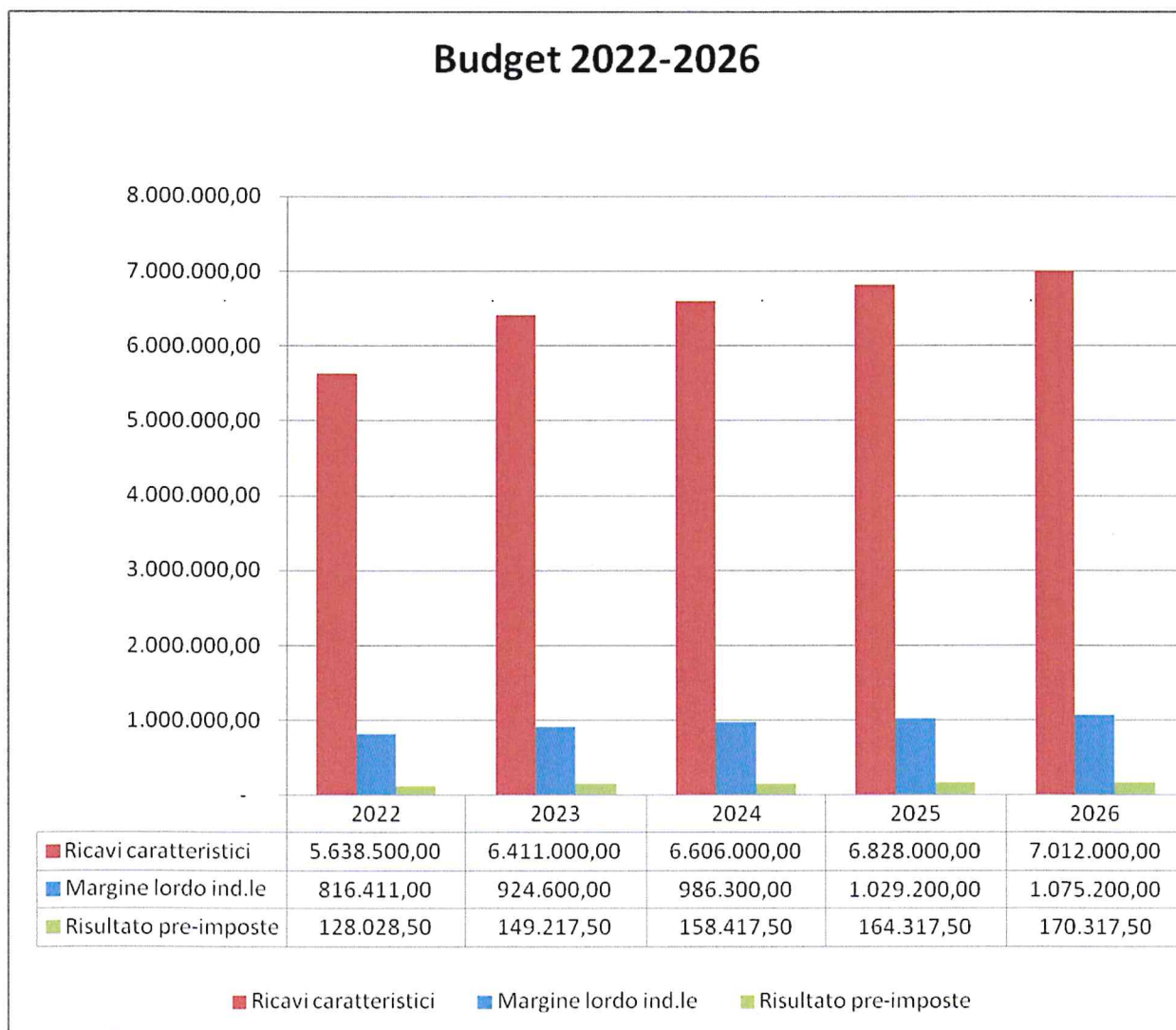
	BILANCIO AL 31/12/20	% INC. RICAUI	BILANCIO AL 31/12/21	% INC. RICAUI	% BIL 21 / BIL 20	BUDGET 2022	% INC. RICAUI	% BDG 22 / BIL 21
VALORE DELLA PRODUZIONE	5.101.891,02	100,00%	5.416.160,40	100,00%	6,16	5.652.500,00	100,00%	4,36
SETTORE ICT E TRANSIZIONE DIGITALE	919.764,63	18,03%	1.085.255,99	20,04%	17,99	1.173.000,00	20,75%	8,09
SETTORE PROGETTAZIONE E IMPIANTISTICA	1.196.103,89	23,44%	1.400.377,37	25,86%	17,08	1.799.000,00	31,83%	28,47
SETTORE SERVIZI ALLE ENTRATE	965.204,21	18,92%	1.052.619,68	19,43%	9,06	721.500,00	12,76%	- 31,46
SETTORE SERVIZI ALLE POLIZIE LOCALI	1.987.915,84	38,96%	1.849.458,30	34,15%	- 6,96	1.831.000,00	32,39%	- 1,00
SETTORE SVILUPPO E WELFARE	-	0,00%	13.327,98	0,25%		114.000,00	2,02%	755,34
ALTRI RICAUI E PROVENTI	32.902,45	0,64%	15.121,08	0,28%	- 54,04	14.000,00	0,25%	- 7,41

Confronto Bil. 2020 / Bil. 2021 / BDG 2022



Entriamo ora nel merito delle proiezioni di crescita della società in un orizzonte di medio-lungo termine, ovvero i prossimi cinque anni; si noterà, alla fine del quinquennio, un incremento dei ricavi del 30% rispetto al 2021, frutto di una crescita di tutti i settori.

BUDGET	2022	2023	2024	2025	2026
RICAVI VENDITE E PRESTAZIONI	5.638.500,00	6.411.000,00	6.606.000,00	6.828.000,00	7.012.000,00
SETTORE ICT E TRANSIZIONE DIGITALE	1.173.000,00	1.208.000,00	1.352.000,00	1.412.000,00	1.500.000,00
SETTORE PROGETTAZIONE E IMPIANTISTICA	1.799.000,00	2.300.000,00	2.145.000,00	2.160.000,00	2.190.000,00
SETTORE SERVIZI ALLE ENTRATE	721.500,00	824.000,00	935.000,00	980.000,00	990.000,00
SETTORE SERVIZI ALLE POLIZIE LOCALI	1.831.000,00	1.880.000,00	1.945.000,00	2.027.000,00	2.073.000,00
SETTORE SVILUPPO E WELFARE	114.000,00	199.000,00	229.000,00	249.000,00	259.000,00
ALTRI RICAVI E PROVENTI	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00	14.000,00
Costi diretti di produzione	3.889.329,00	4.530.600,00	4.650.600,00	4.829.600,00	4.957.600,00
Costi indiretti di produzione	31.760,00	39.800,00	38.100,00	33.200,00	33.200,00
MARGINE LORDO INDUSTRIALE	816.411,00	924.600,00	986.300,00	1.029.200,00	1.075.200,00
Costi amministrativi e generali	635.682,50	702.682,50	740.182,50	762.182,50	782.182,50
MARGINE OPERATIVO LORDO	180.728,50	221.917,50	246.117,50	267.017,50	293.017,50
Ammortamenti e accantonamenti	50.000,00	70.000,00	85.000,00	100.000,00	120.000,00
RISULTATO OPERATIVO	130.728,50	151.917,50	161.117,50	167.017,50	173.017,50
Gestione finanziaria/straordinaria	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00	2.700,00
RISULTATO PRE-IMPOSTE	128.028,50	149.217,50	158.417,50	164.317,50	170.317,50



Andiamo ad approfondire le dinamiche di crescita previste per i vari settori dell'azienda.

	2022	2023	2024	2025	2026
SETTORE ICT E TRANSIZIONE DIGITALE					
RICAVI VENDITE E PRESTAZIONI	1.173.000,00	1.208.000,00	1.352.000,00	1.412.000,00	1.500.000,00
Costi diretti di produzione	1.026.190,00	1.046.820,00	1.165.480,00	1.213.110,00	1.257.130,00
Costi indiretti di produzione	8.596,80	11.940,00	11.430,00	9.960,00	9.960,00
MARGINE LORDO INDUSTRIALE	138.213,20	149.240,00	175.090,00	188.930,00	232.910,00
Costi amministrativi e generali, ammortamenti e gestione finanziaria/straordinaria	181.666,15	179.621,91	207.806,68	217.531,43	229.736,23
RISULTATO PRE-IMPOSTE	- 43.452,95	- 30.381,91	- 32.716,68	- 28.601,43	3.173,77
	2022	2023	2024	2025	2026
SETTORE PROGETTAZIONE E IMPIANTISTICA					
RICAVI VENDITE E PRESTAZIONI	1.799.000,00	2.300.000,00	2.145.000,00	2.160.000,00	2.190.000,00
Costi diretti di produzione	1.447.750,00	1.913.950,00	1.760.400,00	1.767.600,00	1.803.100,00
Costi indiretti di produzione	3.196,00	4.776,00	4.572,00	3.984,00	3.984,00
MARGINE LORDO INDUSTRIALE	348.054,00	381.274,00	380.028,00	388.416,00	382.916,00
Costi amministrativi e generali, ammortamenti e gestione finanziaria/straordinaria	254.726,64	325.517,80	311.640,63	315.088,43	327.642,60
RISULTATO PRE-IMPOSTE	93.327,36	55.756,20	68.387,37	73.327,57	55.273,40
	2022	2023	2024	2025	2026
SETTORE SERVIZI ALLE ENTRATE					
RICAVI VENDITE E PRESTAZIONI	721.500,00	824.000,00	935.000,00	980.000,00	990.000,00
Costi diretti di produzione	553.424,00	641.510,00	734.790,00	778.380,00	789.890,00
Costi indiretti di produzione	10.470,40	11.940,00	11.430,00	9.960,00	9.960,00
MARGINE LORDO INDUSTRIALE	157.605,60	170.550,00	188.780,00	191.660,00	190.150,00
Costi amministrativi e generali, ammortamenti e gestione finanziaria/straordinaria	98.996,74	110.859,81	131.759,87	140.211,70	145.020,89
RISULTATO PRE-IMPOSTE	58.608,86	59.690,19	57.020,13	51.448,30	45.129,11
	2022	2023	2024	2025	2026
SETTORE SERVIZI ALLE POLIZIE LOCALI	DEPURATO DAI VALORI BOLLATI				
RICAVI VENDITE E PRESTAZIONI	916.000,00	950.000,00	1.000.000,00	1.077.000,00	1.113.000,00
Costi diretti di produzione	725.415,00	760.370,00	799.850,00	870.950,00	899.460,00
Costi indiretti di produzione	8.479,20	9.552,00	9.144,00	7.968,00	7.968,00
MARGINE LORDO INDUSTRIALE	182.105,80	180.078,00	191.006,00	198.082,00	205.572,00
Costi amministrativi e generali, ammortamenti e gestione finanziaria/straordinaria	128.841,74	130.619,65	142.843,85	156.321,62	164.525,87
RISULTATO PRE-IMPOSTE	53.264,06	49.458,35	48.162,15	41.760,38	41.046,13
	2022	2023	2024	2025	2026
SETTORE SVILUPPO E WELFARE					
RICAVI VENDITE E PRESTAZIONI	114.000,00	199.000,00	229.000,00	249.000,00	259.000,00
Costi diretti di produzione	136.550,00	167.950,00	190.080,00	199.560,00	208.020,00
Costi indiretti di produzione	1.017,60	1.592,00	1.524,00	1.328,00	1.328,00
MARGINE LORDO INDUSTRIALE	- 23.567,60	29.458,00	37.396,00	48.112,00	49.652,00
Costi amministrativi e generali, ammortamenti e gestione finanziaria/straordinaria	24.151,23	28.763,32	33.831,47	35.729,32	37.956,91
RISULTATO PRE-IMPOSTE	- 47.718,83	694,68	3.564,53	12.382,68	11.695,09

Si prevedono nel quinquennio buone performance di tutti i settori; anche il settore tradizionalmente più in difficoltà a generare marginalità, il settore ICT, sarà in equilibrio ed alla fine del quinquennio produrrà un risultato positivo. Il settore "Sviluppo e Welfare", dopo una prima annualità di start-up, produrrà una mole di ricavi sufficiente a sostenere i propri costi di produzione. Nella dinamica di medio periodo, il notevole balzo di ricavi caratteristici previsto nel 2023 è legato in particolar modo all'incidenza che avrà la realizzazione del 2° stralcio del progetto "Polesine Sicuro"; la generale riorganizzazione, prevista a valle della deliberazione del piano di sviluppo, permetterà alla società di disporre di una struttura produttiva più robusta ed efficiente, in grado di mantenere negli anni successivi al 2023 un livello di ricavi in progressiva crescita ed una politica dei prezzi unitari dei servizi rivolti ai soci caratterizzata da un loro graduale abbassamento.

Come messo in evidenza anche dai precedenti Piani industriali triennali, il percorso di crescita della società sarà senz'altro agevolato da una progressiva **standardizzazione delle attività**, per garantire la sostenibilità tecnica ed economica dei servizi erogati; tale processo sarà, però, affiancato da **flessibilità operativa e creatività progettuale**; con questo **approccio proattivo e dinamico** verranno rafforzate le relazioni con i soci, creando un clima di forte fiducia verso la società.

Pertanto, l'obiettivo sarà sì quello di favorire processi di cooperazione e coesione fra i Comuni contermini o accomunati dalle medesime necessità strumentali, ma anche stimolare nuove progettualità e nuovi percorsi di efficientamento amministrativo, per essere **motore di innovazione e sviluppo**.

Per potenziare la relazione con i soci AS2 si prefigge di essere **società sempre più trasparente** (maggiore tempestività di adozione delle relazioni semestrali sull'andamento societario; aggiornamento tempestivo e completo della sezione "Società Trasparente" del sito internet; creazione di un'APP per i soci e i clienti, sui servizi erogati dalla società, sulle newsletter pubblicate, sui contratti in essere, sulle offerte emesse).

Inoltre, AS2 si pone l'obiettivo di creare un'APP per la valorizzazione degli eventi culturali, artistici, musicali, turistici promossi dai soci e dalle comunità locali, e di supportare i soci con una gamma di servizi comunicativi (ufficio stampa e relazioni con i media – redazione newsletter, magazine e video – supporto multimediale, per gestione sito, profili social, APP eventi – supporto organizzativo per la programmazione e gestione di eventi).

5 Sostenibilità finanziaria del Piano di Sviluppo

La **sostenibilità finanziaria del Piano di Sviluppo 2022-2026** sarà assicurata dalla centralità del rapporto con i Soci; infatti, si prevede di sviluppare con i Soci la parte prevalente del valore della produzione:

- 94% nel 2022;
- 92% nel 2023;
- 88% nel triennio successivo.

Inoltre, il fatturato previsto verso clienti terzi, sarà principalmente legato a contratti vigenti o di futura acquisizione stipulati con altre società pubbliche locali, partecipate dagli stessi Soci di AS2.

Il livello di investimenti previsti nel quinquennio 2022-2026 (in continuità con il trend storico dell'azienda) non comporterà la necessità di utilizzare capitali di terzi; lo sviluppo di nuove progettualità e di nuove filiere di servizio poggerà, infatti, principalmente sul capitale proprio della società: le risorse umane e la loro capacità di produrre ricavi ed un flusso costante di *cash flow* adeguato alle esigenze dell'azienda.

In tal modo, la gestione finanziaria non sarà condizionata da particolari profili di rischio, data la solvibilità dei propri clienti, l'assenza di debiti a lungo termine e la mancanza di investimenti effettuati utilizzando capitale di terzi.

6 Risorse umane: il capitale più prezioso di AS2

Per raggiungere gli obiettivi di crescita del prossimo quinquennio sarà fondamentale la **valorizzazione delle risorse umane**, per accrescerne il **senso di appartenenza alla società**, tramite:

- Condivisione degli obiettivi, che devono sempre essere realizzabili e misurabili;
- Coinvolgimento di ogni risorsa, promuovendo il meccanismo della delega e stimolando un costante lavoro di squadra;
- Stimolo della creatività, tramite la partecipazione a nuovi progetti.

Così, sarà possibile costruire dal basso esperienze condivise e percorsi sinergici fra i dipendenti dell'azienda, nel segno della proattività, della mentalità "Vincio-Vinci", del desiderio di dare sempre l'esempio.

La società riarticolerà, quindi, l'organizzazione interna in funzione alla *mission* ed agli obiettivi di crescita, utilizzando i seguenti strumenti, per **arricchire la propria "cassetta degli attrezzi"**:

- ✓ Responsabilizzare maggiormente i coordinatori dei vari settori, attribuendo loro il giusto inquadramento professionale (quello di "Quadro") e condividendo step intermedi e progressivi di raggiungimento degli obiettivi del Piano di Sviluppo 2022-2026;
- ✓ Introdurre meccanismi di rotazione nell'esercizio delle funzioni apicali, per prevenire cristallizzazioni ed inefficienze;
- ✓ Favorire progettualità intersettoriali;
- ✓ Superare elementi di debolezza (necessità di potenziare gli strumenti di gestione dei processi trasversali; necessità di strutturare un ufficio acquisti ed appalti; parco mezzi ormai vetusto, da ammodernare ed ampliare);
- ✓ Introdurre sistemi e processi di qualità e responsabilità sociale (certificazioni ISO 9001 e SA8000);
- ✓ Definire e chiudere i contenziosi di lavoro in essere;
- ✓ Adeguare gli inquadramenti professionali alle competenze maturate ed alle responsabilità da assegnare;
- ✓ Puntare fortemente sulla formazione professionale (Piano formativo condiviso con dipendenti e settori; percorsi mirati di affiancamento e rafforzamento delle abilità; centralità di alcune tematiche

trasversali, quali sicurezza, privacy, trasparenza e prevenzione della corruzione);

- ✓ Stabilizzare le risorse a tempo determinato che assicurano l'efficienza delle filiere di servizio, come nel caso del settore dei servizi alla polizia locale;
- ✓ Incentivare la produttività del personale, con una ridefinizione degli accordi sindacali ed un potenziamento del plafond economico annuale dedicato alla produttività;
- ✓ Ampliare la squadra, anche per creare un vivaio di nuove risorse che aiutino a mettere in campo nuove progettualità.

In tal modo, come evidenziato nella tabella sottostante, **AS2 punta a rafforzare la capacità produttiva pro-capite delle proprie risorse**, a vantaggio della competitività dell'azienda e di un impatto di **progressiva riduzione dei costi dei servizi per i soci**, nonostante le dinamiche inflattive causate dagli incrementi significativi del costo delle materie prime, dell'energia, del gas e dei carburanti.

Anno	Ricavi vendite e prestaz.	UTILE NETTO	N. MED. DIP.	COSTO TOTALE DIP.TI	COSTO MEDIO DIP.	N. MED. ALTRI LAV.	COSTO ALTRI LAV.RI (INTER. - DIST.- COOP.)	COSTO MEDIO ALTRI LAV.RI	N. MED. LAV.	TOTALE COSTI FORZA LAVORO	COSTO LAV. SUI RICAVI	FATTURATO PRO-CAPITE PER UNITA' LAV.
2013	4.491.562	177.952	33	1.372.197	41.582	2	64.070	32.035	35	1.436.267	32%	128.330,34
2014	4.835.120	314.418	32	1.368.914	42.779	6	267.940	44.657	38	1.636.854	34%	127.240,00
2015	5.207.786	244.368	31	1.404.968	45.322	10	446.392	44.639	41	1.851.360	36%	127.019,17
2016	5.646.902	155.562	31	1.385.960	44.708	13	534.980	41.152	44	1.920.939	34%	128.338,68
2017	5.425.481	109.607	30	1.402.343	46.745	15	583.048	38.870	45	1.985.391	37%	120.566,24
2018	5.304.643	234.990	28	1.320.944	47.177	15	582.949	38.863	43	1.903.893	36%	123.363,79
2019	5.261.739	199.970	28	1.325.986	47.357	15	587.965	39.198	43	1.913.952	36%	122.366,02
2020	5.074.659	106.277	29	1.382.597	47.676	13	527.775	40.598	42	1.910.372	38%	120.825,21
2021	5.401.039	81.784	35	1.633.820	46.681	10	433.245	43.324	45	2.067.065	38%	120.023,09
2022	5.638.500	83.212	35	1.746.000	49.886	10	384.800	38.480	45	2.130.800	38%	125.300,00
2023	6.411.000	96.991	37	1.817.600	49.124	11	433.000	39.364	48	2.250.600	35%	133.562,50
2024	6.606.000	102.971	38	1.928.600	50.753	11	449.000	40.818	49	2.377.600	36%	134.816,33
2025	6.828.000	106.806	39	1.998.600	51.246	11	457.000	41.545	50	2.455.600	36%	136.560,00
2026	7.012.000	110.706	40	2.068.600	51.715	11	467.000	42.455	51	2.535.600	36%	137.490,20

In sintesi, il 2013 rappresentava la fotografia di una società con 44 soci, un ricavo annuo di circa 4,5 milioni, sviluppato da una forza lavoro complessiva di 35 unità medie, in grado di produrre un fatturato pro-capite di circa 128.000 euro.

Dal 2015 la società, allargando la compagine sociale a 9 nuovi soci, ha accresciuto il proprio volume annuo di ricavi caratteristici di un 15-20%, con un proporzionale incremento occupazionale di forza lavoro.

Nel prossimo quinquennio si prevede un progressivo aumento dei ricavi caratteristici, fino a raggiungere un + 30% nel 2026 rispetto al 2021; tale crescita economica sarà accompagnata da un irrobustimento della forza lavoro (+6 unità medie a fine quinquennio) e da un miglioramento significativo della produttività (+14,55% a fine quinquennio).

Pertanto, la valorizzazione delle risorse umane e la loro efficienza produttiva costituiranno la principale leva per centrare gli obiettivi del Piano di Sviluppo 2022-2026, che il Consiglio di Amministrazione sottopone alla valutazione e alla deliberazione dei Soci, ai sensi dell'art. 6, comma 2, lettera c) dello Statuto.

Maggio 2022



Il Consiglio di Amministrazione

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the end.