

Relazione previsionale triennale 2018 - 2020

RELAZIONE ASM PAVIA S.P.A. AI SENSI DEL REGOLAMENTO DEL
COMUNE DI PAVIA SUL CONTROLLO DELLE PARTECIPATE
PROPOSTA ALL'APPROVAZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE IN
DATA 15 GENNAIO 2018

Sommario

1	Piano strategico: indirizzi, obiettivi, proiezioni 2018-2020	3
2	Piano Strategico: azioni trasversali di efficientamento di ASM Pavia	8
2.1	Prevenzione della corruzione.	8
2.2	Implementazione di una corretta gestione e revisione delle procedure di forniture ed acquisti. ...	9
2.3	Controllo analogo congiunto.	9
2.4	Efficientamento.	10
2.5	Approvazione aggiornamento statutario.	11
3	Piano Strategico: azioni per unità di business	13
	I nuovi investimenti	13
	Servizio idrico integrato.....	14
	Servizio gestione rifiuti	15
	Attività di decoro urbano	16
	Servizio soste e mobilità sostenibile.....	17
	Infrastrutture di fibra ottica, servizi digitali, pubblica illuminazione	19
	Attività nel settore della manutenzione stradale e dei marciapiedi	21
4	Dismissioni e società controllate e partecipate.....	22
	La partnership strategica con A2A S.p.A. in relazione al Gruppo LGH	23
5	Piano degli investimenti	25
6	Piano annuale degli acquisti	27
7	Piano annuale delle assunzioni.....	29
8	Fattori di rischio.....	31
9	Previsione triennale 2018 - 2020.....	33
	Sintesi di conto economico 2018-2020	34
	QUADRO RIASSUNTIVO PREVISIONI 2018 - 2019 - 2020.....	34
	Servizio Igiene Ambientale (raccolta e smaltimento rifiuti + spazzamento e decoro urbano)	35
	CONTO ECONOMICO PREVISIONALE AREA IGIENE AMBIENTALE	37
	Servizio Ciclo Idrico Integrato.....	38
	CONTO ECONOMICO PREVISIONALE AREA CICLO IDRICO INTEGRATO	39
	Servizio Gestione Aree di Sosta	40
	CONTO ECONOMICO PREVISIONALE AREA SOSTA E MOBILITA'	40
	Servizio Autostazione	41
	CONTO ECONOMICO PREVISIONALE AREA AUTOSTAZIONE.....	41
	Contratto di Telecomunicazioni, Prestazioni Informatiche Amministrazione Generale.....	42
	CONTO ECONOMICO PREVISIONALE AREA AMMINISTRAZIONE GENERALE E TLC.....	43
10	Prospetto riassuntivo del conto economico.....	44

1 Piano strategico: indirizzi, obiettivi, proiezioni 2018-2020

La Relazione Previsionale triennale 2018-2020 (di seguito anche “*Relazione*”) è stata predisposta da ASM Pavia S.p.A. (di seguito anche “*ASM Pavia*” o “*Società*”) in forza delle previsioni del Regolamento delle partecipate del Comune di Pavia (di seguito anche “*Comune*”); in ossequio ai principi ispiranti il modello congiunto di controllo analogo, cui si informano le regole statutarie della Società, la Relazione sarà trasmessa a tutti i Comuni soci. In riferimento al contenuto va chiarito in premessa che esso non può che atteggiarsi in continuità o, meglio, come reale aggiornamento e ideale confronto con la Relazione Previsionale approvata dalla assemblea dei soci in data 28 giugno 2017 (di seguito “*Relazione Precedente*”). Se è vero infatti che i dati previsionali appaiono confermare, al netto di partite straordinarie e dei fondi accantonati per i costi diretti e indiretti dalla malagestione degli anni passati, il risanamento industriale di ASM Pavia, è anche vero che la necessità sia di procedere all’integrazione del Consiglio di amministrazione in corso di esercizio – al fine di sostituire due amministratori dimissionari – sia di far fronte alle dimissioni del Direttore generale nell’autunno del 2017, sia infine di affrontare le conseguenze anche sul piano dell’organizzazione aziendale dell’emergere di nuove vicende giudiziarie, hanno creato una evidente (e comprensibile) difficoltà di azione da parte degli organi di governo aziendale. Delle iniziative volte a reintegrare la ordinarietà della gestione amministrativa (ad esempio attivando i bandi per la selezione del Direttore Generale e del Responsabile dell’Ufficio Legale) si darà informazione nelle sezioni dedicate.

Qui, ora tornando al piano industriale, giova anzitutto confermare che il risanamento industriale, assieme alle partite straordinarie legate alla vendita di una quota di LGH, hanno determinato una importante disponibilità finanziaria per ASM Pavia, che, se confermato dall’Assemblea dei Soci, invece di essere distribuita come utili, potrà essere impegnata per rilevanti investimenti e, anzi, può essere il volano per attrarre ulteriori investimenti.

In questo contesto, in coerenza con la propria natura *in house* che fa della società il patrimonio della cittadinanza dei comuni soci, ASM Pavia conferma la propria missione di azienda pubblica territoriale, secondo le linee individuate dai soci nei documenti di indirizzo.

In generale, ASM Pavia rinalda la propria disponibilità sia ad interventi di modernizzazione nel settore idrico e di igiene ambientale – si pensi ad esempio alla organizzazione / e dotazione hardware e software necessaria per avviare il processo di tariffazione puntuale che interesserà inizialmente alcuni “comuni pilota” per essere ampliato nei successivi anni a tutti i comuni gestiti che ne manifestassero interesse, nonché al rinnovo del parco degli automezzi di raccolta dei rifiuti– sia e soprattutto ad interventi nel settore della mobilità e dei parcheggi, attraverso la realizzazione di punti di approdo o il potenziamento multipiano di alcuni dei parcheggi di cintura esistenti.

ASM Pavia, nel riconfermare gli obiettivi della precedente Relazione, ribadisce l’opportunità di valorizzazione dei propri asset e di investimenti anche nel settore immobiliare; si tratta di progetti che possono anche richiedere la realizzazione di importanti piani di bonifica ambientale, come è per l’area degli ex gasometri sulla cui destinazione finale si sta da tempo discutendo.

La manutenzione urbana e territoriale rimane ancora oggi una delle sfide e dei pilastri sia della sostenibilità territoriale e dell’economia circolare, sia delle politiche di qualità urbana. Attraverso il riciclo dei rifiuti, il recupero di risorse, la gestione del ciclo idrico e tutela delle acque, la gestione e realizzazione degli spazi di sosta e della mobilità leggera ciclo-pedonale, già oggi ASM Pavia si configura in questa direzione, direzione che potrebbe integrarsi anche con altre caratteristiche funzioni di manutenzione territoriale, dalle strade ai marciapiedi, dagli spazi verdi all’arredo urbano.

L'obiettivo non è solo quello di fornire al Comune e a tutti i comuni soci che attiveranno i servizi un ambiente più pulito e gradevole ai cittadini, ma anche quello di creare alcune di quelle pre-condizioni di contesto che possano rendere più attrattivo, per i singoli e per le imprese, il territorio pavese e che, in particolare, possano stimolare la presenza, accanto alla già importante economia della cultura e della salute, anche di una economia ambientale che con questa si intrecci e che sia di supporto al rilancio di produzioni agro-alimentari di qualità.

Ciò con coerenza di percorso rispetto all'idea di innovazione, come delineata nella Relazione precedente, e verso la realizzazione di un soggetto dinamico e progettuale che, a partire dalle proprie competenze e ricercando le sinergie e le *partnership* necessarie, deve e può concepire in forma assolutamente innovativa le proprie funzioni, come già crediamo di aver dimostrato di saper fare rivoluzionando la tradizionale gestione dei rifiuti con ottimi risultati finora raggiunti e con il proposito di, per così dire, "rilanciare" attraverso la realizzazione del piano di tariffa puntuale.

ASM Pavia ha oggi la solidità e l'equilibrio economico-finanziario e – sia pure con importanti margini di miglioramento – anche l'efficienza operativa e l'esperienza per potersi misurare fiduciosa con questa sfida e per ritenere di poterlo fare in maniera competitiva sia sul piano della qualità dei servizi che dei costi.

Oltre a ciò, ASM Pavia ha anche ricevuto il mandato per avviare la razionalizzazione o dismissione delle proprie partecipazioni e di società controllate. Allo stato attuale, è proseguita la liquidazione di ASM Lavori Srl; in ossequio alle direttive impartite col Piano di razionalizzazione, quale approvato dal Consiglio comunale di Pavia in data 28.9.2017, si è da un canto esercitato il diritto di recesso nelle società Broni Stradella S.p.A e Broni Stradella Pubblica S.r.l. e dall'altro si stanno considerando le modalità di dismissione della partecipazione nella società A2E S.r.l., anche valutando modalità di covendita di concerto con l'altro socio pubblico, ASM Voghera.

Sempre in ossequio al menzionato Piano di razionalizzazione si sta procedendo alla dismissione della controllata Technostone S.r.l. con modalità idonee a garantire il valore patrimoniale dell'asset, ma anche a realizzare, secondo l'esplicita indicazione del socio Comune, la "messa in mobilità del personale, in modo da preservare l'efficiente riallocazione dei dipendenti interessati"; ciò dopo che il Consiglio di Amministrazione di ASM Pavia, nel luglio del 2017, ha proceduto alla revoca dell'Avviso di manifestazione di interesse all'acquisto, che a seguito delle mutate condizioni di mercato avrebbe comunque dovuto essere riformulato adeguandone i valori.

Sotto il profilo della riallocazione del personale, giova rimarcare che ASM Pavia si è sempre impegnata nell'assunzione di politiche tese a conciliare l'economicità della produzione industriale con la tutela dei posti di lavoro e ha adottato comportamenti coerenti con la direttiva del Comune socio di maggioranza di tutelare il posto di lavoro dei dipendenti del gruppo: è con questa prospettiva che nel 2017 sono state assorbite in mobilità 23 posizioni (22 in ASM Pavia e 1 nella controllata Technostone) e che ulteriori 3 posizioni è previsto che siano assorbite tra il 2018 e il 2019. A luglio 2017 il distacco delle risorse ex Epolis al Comune di Pavia per l'effettuazione di prestazioni informatiche è stato sostituito con un contratto di servizio di importo inferiore; la risorsa il cui costo non è più coperto dal nuovo corrispettivo è stata reimpiegata in altre aree aziendali; anche per ulteriori 3 posizioni, in riferimento alle cui prestazioni viene a mancare il contratto di servizio (Servizio di Biglietteria Autostazione) si procederà a destinazione a mansioni diverse, preservando la conservazione del posto.

Come è agevole ricavare dalla lettura dei dati previsionali e in particolare dal dato relativo al risultato previsionale della gestione caratteristica nel triennio 2018-2020, emerge una palese sofferenza in termini di operatività economica. Il risultato è infatti destinato ad essere influenzato dai seguenti fattori. Da un canto aumento dei costi fissi del personale di cui una quota in conseguenza delle operazioni di mobilità e una quota per la necessità di coprire posizioni di specifica professionalità non recuperabili tra le risorse in

mobilità; dall'altro, l'assunzione, ai fini della previsionale, di operare a perimetro costante per la mancata concretizzazione dei progetti che avrebbero potuto essere affidati dal Comune di Pavia alla propria partecipata *in house*.

Infine aggiungiamo che la presente relazione si è sviluppata con l'assunzione della effettiva concretizzazione di tutti i Contratti di servizio che regolano i rapporti fra le parti e che alla data della redazione del presente documento non risultano ancora siglati e ben definiti nelle loro parti ed i più importanti dei quali sono rappresentati dai Contratti relativi a: Servizio di Raccolta e Decoro Urbano, Servizio Mobilità e Soste, Servizi Tecnologici. Il completamento dell'iter di approvazione dei succitati contratti costituisce la base portante di tutto il piano presentato ed è previsto venga completato entro il primo trimestre del 2018.

	Previsione 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	31.575.669	31.621.591	31.604.254
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	31.071.746	31.409.161	31.526.448
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	503.923	212.431	77.805
PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	300.000	300.000	300.000
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	31.156	31.156	31.156
ONERI FINANZIARI	-132.050	-132.050	-132.050
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	703.030	411.537	276.912

Il conto economico previsionale nel periodo 2018-2020 mostra un trend decrescente sia nel primo margine che nel risultato ante imposte, conseguenza, come sopra evidenziato, di un aumento dei costi, soprattutto di personale e di ammortamento degli investimenti realizzati, a fronte di ricavi pressoché invariati, perché stimati "a perimetro costante", senza l'introduzione di nuovi servizi.

I proventi finanziari sono stati stimati pari a euro 300.000 all'anno, importo equivalente alla stima del dividendo dalla Società A2A, sulla base del valore indicato nella situazione al 30 giugno 2017 della Holding, rapportato al numero di azioni oggi detenute da ASM Pavia, secondo l'assunzione che il quantitativo di azioni possedute rimanga invariato nel triennio del riferimento. Per il 2018 tale stima è precauzionale, in quanto sono probabili utili sia dalla partecipata Linea Group Holding che da A2A Ambiente.

	Previsione 2018 approvata a giugno 2017	Previsione 2018 (versione gennaio 2018)
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	32.716.716	31.575.669
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	31.717.056	31.071.746
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	999.661	503.923
PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	598.426	300.000
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	134.000	31.156
ONERI FINANZIARI	-162.855	-132.050
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	1.569.232	703.030

	Previsione 2019 approvata a giugno 2017	Previsione 2019 (versione gennaio 2018)	Previsione 2020 (versione gennaio 2018)
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	32.845.076	31.621.591	31.604.254
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	32.268.942	31.409.161	31.526.448
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	576.134	212.431	77.805
PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	598.426	300.000	300.000
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	134.000	31.156	31.156
ONERI FINANZIARI	-162.855	-132.050	-132.050
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	1.145.705	411.537	276.912

La contrazione dei ricavi 2018 e 2019 rispetto alla Previsione approvata a giugno 2017 deriva da

- Una stima più bassa di produzione dei rifiuti, con conseguenti minori ricavi da riaddebito ai Comuni serviti (e conseguenti minori costi di trattamento) e minori ricavi da valorizzazione di carta e plastica;
- Una previsione di ricavo unitario da valorizzazione della carta inferiore, a causa del declassamento operato dal Consorzio Comieco nel corso del 2017 dei rifiuti conferiti. Il trend sembra in miglioramento dalla fine dell'anno, ma precauzionalmente è stato considerato il ricavo medio 2017;
- Una previsione più bassa dei ricavi da interventi di manutenzione programmata per conto del Gestore Unico d'Ambito Ciclo Idrico Integrato Pavia Acque S.c.a.r.l. dovuta al processo di riorganizzazione aziendale anche conseguente all'operazione di mobilità del personale di ASM Lavori. Alla riduzione del ricavo si accompagna una riduzione dei costi di acquisto di materiale e prestazione di terzi;
- Una contrazione nei ricavi da contratti di servizio Igiene Ambientale derivante dai meccanismi premianti per i Comuni che raggiungono determinate soglie di raccolta differenziata;
- Un minor ricavo dall'attività informatica svolta per il Comune di Pavia, con l'avvio a luglio 2017 del nuovo contratto di servizio che ha sostituito il precedente distacco delle risorse ex Epolis. Le risorse ex Epolis il cui costo non è più remunerato dal nuovo canone sono state reimpiegate in altre aree aziendali;
- Una previsione inferiore dei ricavi dal servizio sosta, anche conseguente al minor numero di risorse, rispetto a quelle della Previsione precedente, messe in campo come ausiliari della sosta, per incentivare il pagamento da parte degli utenti;
- La contrazione di alcuni corrispettivi da contratti di servizio con società terze conseguenti alla riorganizzazione aziendale delle stesse.

Anche i costi di produzione sono stimati in riduzione rispetto alla Previsione 2018-2019 approvata a giugno 2017, conformemente agli obiettivi gestionali approvati dalla Giunta del Comune di Pavia, con deliberazione n.154 del 3/8/2017: "contenimento delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, (con particolare riferimento alle voci di spesa "altri servizi" e "oneri generali" dell'area "amministrazione generale e TLC" in misura compresa tra l' 1% e il 3% per ciascun anno del triennio 2017-2019 calcolata rispetto alla previsione triennale contenuta nell'aggiornamento della Relazione Previsionale Aziendale".

	Previsione 2018 approvata a giugno 2017	Previsione 2018 (versione gennaio 2018)
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	31.717.056	31.071.746
RIDUZIONE %		-2,03%
	Previsione 2019 approvata a giugno 2017	Previsione 2019 (versione gennaio 2018)
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	32.268.942	31.409.161
RIDUZIONE %		-2,66%

La riduzione del costo complessivo di produzione si realizza nonostante un incremento del costo di personale, come meglio illustrato nel paragrafo dedicato.

Si ricorda che tutte le previsioni qui contenute, in particolare di investimenti, non considerano l'impiego né delle plusvalenze né delle altre risorse acquisite attraverso la partnership strategica in LGH. Tali decisioni saranno assunte sulla base del mandato del Comune di Pavia e dell'Assemblea dei soci.

2 Piano Strategico: azioni trasversali di efficientamento di ASM Pavia

Le azioni trasversali riguardano:

2.1 Prevenzione della corruzione.

Nel corso del 2017, come già segnalato nella Relazione Precedente , si è proseguito nel programma di implementazione dei meccanismi volti a superare le carenze del passato. Le vicende giudiziarie dell'autunno scorso, seppur ancora in corso di definizione e dunque con la doverosa cautela nell'esprimere ogni valutazione, inducono a rafforzare gli sforzi nella direzione di diffondere nell'ambito delle funzioni interne la consapevolezza che l'ossequio alle procedure e alle regolamentazioni non deve essere inteso come gravoso ossequio a inciampi burocratici, bensì come essenziale e doveroso adempimento del dovere di trasparenza nella realizzazione degli obiettivi economici di un ente pubblico. Così inteso l'obiettivo della prevenzione della corruzione ha visto realizzata una serie di importanti presidi, già ricordati nella Relazione precedente e ad integrazione ricordiamo che nel corso del 2017 e in particolare del secondo semestre, s'è proceduto alle seguenti azioni:

- nomina di un nuovo Responsabile per la prevenzione della corruzione interno;
- operatività del servizio di *internal audit*;
- programmazione di *audit* legali e contabili esterni relativi alla regolarità della gestione dei cicli contabili;
- programmazione di consulenze sulla valutazione di talune poste patrimoniali;
- costituzione di parte civile nei vari procedimenti aperti in relazione alla gestione di ASM Lavori e ASM Pavia;
- internalizzazione della funzione di Responsabile Trasparenza, rivedendo le procedure aziendali al fine di assicurare la puntuale pubblicazione sul sito internet aziendale delle informazioni previste dalla normativa;
- avvio e prossima conclusione della revisione del modello organizzativo ai sensi del d. lgs. 231/2001 e del piano triennale anticorruzione, sulla base di una rinnovata valutazione delle aree di rischio, in collaborazione con l'Università di Pavia;
- partecipazione a corsi di formazione e predisposizione di incontri con esperti in materia di prevenzione della corruzione;
- emanazione di apposita procedura finalizzata a definire le modalità e gli strumenti operativi atti a garantire un sistema di reporting interno nei confronti dell'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs 231/01 e al Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza, al fine di garantire l'attività di vigilanza sull'efficacia ed effettività, rispettivamente, del Modello Organizzativo e del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza e per l'eventuale accertamento a posteriori delle cause che hanno reso possibile il verificarsi dei reati previsti dal D.Lgs. 231/2001 e s.m.i. e dal D.Lgs. 190/2012;
- adempimento degli obblighi di trasparenza previsti dal D.Lgs 33/2013 nel rispetto alle pubblicazioni previste nella sezione "amministrazione trasparente" del sito web aziendale;
- avvio delle procedure per le azioni di responsabilità sociale, sia nei confronti degli organi amministrativi e di controllo interni che degli organi e funzioni di controllo esterne alla società.

- Prosecuzione dell'avviato processo di rotazione delle risorse interne nelle aree strategiche, in funzione della possibilità di ricoprire le stesse con la presenza di idonei profili e come peraltro caldeggiato dalla normativa per le aziende pubbliche: ad es. Area magazzino.

Riprendendo le parole della Relazione Precedente, le vicende giudiziarie del settembre 2017 impongono di tornare a sottolineare che "resta necessaria una forte attenzione sul tema, sia in relazione al passato che al presente e al futuro, anche garantendo una efficace formazione all'insieme del personale e una adeguata dotazione di personale dedicato".

2.2 Implementazione di una corretta gestione e revisione delle procedure di forniture ed acquisti.

Nel corso del 2016 e 2017 sono stati conseguiti importanti progressi verso la piena implementazione della normativa e della regolamentazione interna nella gestione delle forniture ed acquisti secondo procedure allineate – anche sostanzialmente – agli indirizzi di massima evidenza pubblica.

Oltre alla prosecuzione delle iniziative già avviate – e segnalate nella precedente Relazione - nel novembre del 2017 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di procedere ad un audit esterno, con assistenza dell'internal audit, a verifica delle situazioni evidenziate dal dimissionario Direttore Generale ing. Anselmetti. Nella seconda parte del 2017 sono state analizzate puntualmente alcune situazioni di prestazioni svolte dai fornitori in assenza di adeguata formalizzazione di contratto, per le quali erano stati sospesi i pagamenti. Si è proceduto a ricostruire puntualmente con verifica in contraddittorio delle prestazioni rese e della congruità delle condizioni economiche applicate, con chiusura dei contenziosi e sblocco dei pagamenti.

Con la salvaguardia sia delle regole di trasparenza interna, sia della soddisfazione dei fornitori / creditori della Società, sarà nei prossimi anni perseguito lo scopo di snellire e di velocizzare l'operatività, eliminando quelle procedure improprie.

2.3 Controllo analogo congiunto.

Con la revisione statutaria della primavera 2017 si è provveduto ad implementare, in ossequio a quanto disposto dal nuovo Testo Unico delle Partecipate pubbliche, una serie di meccanismi idonei ad assicurare il funzionamento in modalità congiunta del controllo analogo (in particolare sia prevedendo quorum costitutivi e deliberativi rafforzati in occasione di delibere assembleari su materie particolarmente "sensibili", sia assicurando ai comuni soci di minoranza il diritto di nominare un componente del consiglio di amministrazione).

Rinviando al successivo punto 2.5 per un ulteriore approfondimento, vogliamo qui ricordare che le procedure volte a garantire il controllo analogo congiunto hanno avuto un primo banco di prova in occasione sia della nomina del Direttore generale ad interim, sia e soprattutto della nomina del consigliere rappresentante dei comuni diversi dal Comune di Pavia.

S'è proceduto alla condivisione con i soci di un "pacchetto" documentale standard ai fini della stipulazione delle convenzioni con ASM Pavia per l'affidamento *in house* di servizi pubblici e si mantiene come obiettivo da realizzare nei prossimi mesi

- una proposta di nuova convenzione tra i Comuni Soci ai fini dell'esercizio del controllo analogo, in linea con lo Statuto aggiornato;
- la realizzazione di una sezione dedicata sul sito internet di ASM, con accesso riservato ai Comuni Soci, con dati analitici sui servizi erogati e comparazioni rispetto a standard di servizio e valori di riferimento regionali o nazionali per servizi analoghi nel primo trimestre

2.4 Efficientamento.

In riferimento al tema dell'efficientamento, ben si può confermare, in linea con la Relazione Precedente, che ASM Pavia, come peraltro molte società *in house*, presenta ancora significativi margini di miglioramento. Non si tratta, al riguardo, solo di spazi per un ulteriore contenimento dei costi, quanto e soprattutto di un miglioramento nella qualità dei servizi resi e di una maggiore trasparenza e "*accountability*" della gestione complessiva e per singole aree di *business*. Pur in un quadro sicuramente positivo sotto il profilo del ritorno alla redditività – nonostante l'aggravio di oneri derivanti dalle malversazioni del passato e la scomparsa di alcune profittevoli aree di *business* – si registra ancora un ritardo nella cultura aziendale della programmazione, del *project management* e del controllo di gestione.

ASM Pavia ha al riguardo attivato nel biennio 2016-17, anche con consulenze esterne, sia un *audit* sull'organigramma aziendale e sui fabbisogni organizzativi (condotto dalla società Mixura) sia una nuova procedura di elaborazione e formazione del budget (con il supporto di Ernst & Young), sia una formazione interna per ottimizzare e implementare efficacemente l'impiego dei software gestionali disponibili (Neta), sia la valutazione dell'assetto dell'amministrazione e l'analisi degli skills interni per le funzioni Controllo di gestione e Internal Audit (condotto dalla società Mixura)..

Tra i risultati più importanti conseguiti nel corso del 2015 e del 2016 e del 2017 si deve ricordare:

- un concreto e misurabile efficientamento nell'uso delle risorse umane interne e nelle prestazioni di servizi esterni, oltre che nella gestione degli acquisti, che hanno consentito forti e positive economie di gestione
- la riorganizzazione di alcuni servizi, con la rotazione di incarichi, la creazione di nuove unità interne e, più recentemente, la suddivisione della *business unit* "rifiuti" in una divisione dedicata a "raccolta e smaltimento" e una divisione dedicata a "igiene e decoro urbano";
-).. In conseguenza dell'interruzione del contratto di distacco per la figura che ricopriva il ruolo di Direttore Generale, l'Assemblea dei Soci ha deliberato di affidare l'incarico al Direttore Tecnico, nelle more dell'espletamento della procedura di selezione del nuovo Direttore Generale;
- l'avvio del processo per l'impegno a realizzare una reportistica (sulla cui regolarità temporale ha purtroppo inciso la situazione organizzativa determinatasi nella seconda metà del 2017) per area di *business*, con contemporanea revisione delle previsioni annuali e triennali e aggiornamento della relazione previsionale; ;
- l'avvio del processo per l'impegno a realizzare una nuova pratica di controllo degli ordini e dei mandati e di una procedura di controllo dei flussi di cassa;
- l'individuazione dei profili per le funzioni di direzione generale, di cui è stato approvato anche in assemblea dei soci lo schema di bando e pubblicato lo stesso nel novembre 2017, oltre che per altre funzioni strategiche;
- l'analisi dei deficit informativi e i punti critici della filiera dalla proposta d'ordine al pagamento (non solo sotto il profilo della prevenzione della corruzione ma anche sotto quello dell'efficienza nell'implementazione del processo decisionale);
- l'analisi dello stato attuale e la predisposizione di un nuovo modello di funzionamento del controllo di gestione e l'analisi dei fabbisogni di risorse e delle competenze internamente necessario;

- l'analisi di un modello e di procedura di budget annuale, specificamente implementata con uno studio di Ernst & Young, che non ha ancora trovato attuazione;
- il licenziamento, a seguito dell'accertato procedimento avviato dalla procura di "arresti domiciliari" della risorsa aziendale dedicata alla funzione Legale, del Direttore "Area Legale e Compliance".

Anche sotto questo profilo è opportuno sottolineare non solo gli elementi positivi, ma anche le criticità.

Le principali attengono:

- alla mancanza di un budget preventivo – a cui solo molto parzialmente supplisce il Piano Previsionale– di cui è stata comunque avviata, anche se con esiti non conclusivi, una prima progettazione nel 2017;
- ad un sistema di controllo di gestione alimentato in maniera a volte incompleta o insufficiente e pertanto solo in parte capace di fornire sia gli indicatori che gli andamenti in "tempo reale".

I principali impegni di efficientamento, sotto il profilo gestionale e amministrativo, riguardano pertanto:

- la predisposizione di *budget* puntuali per unità di business, con individuazione di obiettivi qualitativi e quantitativi e con impegni di spesa e allocazione delle risorse;
- l'implementazione di un sistema più ordinato e puntuale di lavorazione degli ordini e dei pagamenti;
- l'attuazione di un controllo di gestione più efficace e pervasivo;
- la revisione dei fabbisogni di risorse umane nei fondamentali settori amministrativo e controllo di gestione nonché nei settori strategici con l'obiettivo, in taluni casi di aumentarne il livello di scolarizzazione per la formazione delle future figure apicali aziendali e per le quali figure non vi è la possibilità di recuperare professionalità dagli avvenuti processi di mobilità interaziendale.

Nel corso del 2017, in attuazione di quanto previsto, è stata effettuata una verifica sui livelli di inquadramento del personale per tutti i settori e sono state prese le necessarie misure di revisione e adeguamento secondo criteri oggettivi e di conformità alle funzioni assolte. Nel corso del 2018 si proseguirà il percorso avviato nel 2017 al fine di una più idonea assegnazione di mansioni e livelli.

2.5 Approvazione aggiornamento statutario.

In riferimento all'adeguamento delle clausole statutarie, semplicemente riprendiamo quanto già scritto nella Relazione Precedente, per ricordare che si è trattato di dare vita al modello *in house* pluripartecipato, secondo quanto previsto dalla vigente disciplina, facendo sì che siano statutariamente garantiti adeguati meccanismi di controllo congiunto da parte degli Enti Pubblici soci.

Con questo spirito la revisione statutaria è stata volta a scongiurare possibili criticità rispetto al modello (*in house* congiunto) che garantisce alla Società sia la gestione diretta dei servizi affidati dai Comuni Soci, anche di minoranza, sia il concorso alla gestione consortile del Servizio Idrico Integrato dell'Ambito Ottimale Provinciale prescelto e approvato dal competente Ente Responsabile (Provincia di Pavia), e consistente, come noto, nell'affidamento diretto secondo il modello c.d. *in house providing* di secondo livello a favore di Pavia Acque trasformata in società consortile, operante in proprio e tramite le società pubbliche territoriali consorziate, tra cui ASM Pavia.

Su tali presupposti, nell'aprile del 2017 l'Assemblea dei Soci ha approvato la proposta di revisione delle clausole statutarie, nel senso:

- di adeguare e meglio delimitare l'oggetto sociale;
- di implementare le garanzie del controllo c.d. analogo congiunto da parte di tutti i Comuni Soci, con inserimento di previsioni che garantiscano, comunque ed a prescindere dalla partecipazione azionaria detenuta, poteri di indirizzo, direttiva e controllo congiunto agli Enti Locali Soci sulle scelte gestionali e strategiche della Società;
- di riequilibrare conseguentemente la ripartizione delle competenze tra Assemblea e Consiglio di Amministrazione, nonché le modalità di nomina degli Organi Societari;
- di prevedere, sempre nella medesima ottica, ulteriori fattispecie di recesso in ipotesi di rilevante scostamento dagli indirizzi impartiti dal Singolo socio, per i servizi affidati, e dai Soci congiuntamente, per le scelte strategiche.

3 Piano Strategico: azioni per unità di business

In linea con quanto già recepito nel Piano Previsionale Triennale 2017-19 il presente aggiornamento nell'ottica della riorganizzazione avviata prosegue con il proprio piano di razionalizzazione che tiene conto di quanto previsto DUP 2017-2020 approvato dal Socio di Maggioranza Comune di Pavia.

1. Servizio idrico integrato;
2. Servizi Raccolta Rifiuti e Decoro Urbano;
3. Gestione sosta e mobilità sostenibile;
4. Infrastruttura di fibra ottica, servizi digitali ed informatici;
5. Servizio di manutenzione e riparazione di strade e marciapiedi cittadini.

Relativamente al Ciclo Idrico Integrato viene mantenuto l'obiettivo posto dal Comune di Pavia di "favorire la piena implementazione (nel settore idrico)".

Per ciò che attiene il settore rifiuti viene mantenuto l'obiettivo di favorire la formazione di una società pubblica di gestione, che, aggregando i vari rami d'azienda di tutte o alcune delle società *in house* del territorio, consenta una gestione unitaria su un livello dimensionale più adeguato a garantire la qualità tecnica ed efficienza di gestione e disponibilità di risorse finanziarie, mantenendo un forte ancoraggio al territorio".

I nuovi investimenti

Come ricordato in premessa, ASM Pavia ha una importante liquidità e risorse finanziarie da destinare ad investimenti che eccedono l'ordinaria amministrazione.

Tali scelte competono – in particolare per i frutti della plusvalenza LGH – ai Soci.

ASM Pavia ricorda, a titolo esemplificativo e non esaustivo - però che vi sono, ad un diverso stadio di elaborazione progettuale e con diversi tempi di esecuzione, una pluralità di attività che potrebbero essere, all'interno del mandato di ASM, oggetto di investimenti utili anche a riqualificare e potenziare l'azienda:

- realizzazione di parcheggi di approdo e/o parcheggi multipiano esterni nelle aree già destinate a parcheggio di prima cintura;
- realizzazione di impianti semplificati di stabilizzazione aerobica per rifiuto vegetali e fanghi di depurazione
- realizzazione degli interventi bonifica e di consolidamento nell'area di Cesare Correnti (gasometri).

Oltre a questi investimenti se ne possono citare alcuni, meglio e più dettagliatamente descritti nella successiva sezione 5, già previsti e ricompresi nel presente piano triennale e che riguardano servizi già esistenti:

- acquisto di un'area di circa 8.000 mq per l'ampliamento della Stazione Ecologica di Montebellino;
- realizzazione di un progetto di ampliamento delle sedi di via Donegani, mediante la costruzione di nuovi spazi dedicati alle aziende del gruppo che hanno manifestato interesse all'ampliamento degli attuali spazi dedicati;
- riqualificazione degli spazi comuni della sede di via Donegani;
- adeguamento impiantistico del depuratore di Pavia al fine di migliorare la qualità e la produzione del fango prodotto;

- potenziamento strutturale del Settore “Information Technology” aziendale al fine di poter acquisire un numero maggiore di servizi dalle Società del Gruppo (Comuni, Pavia Acque, etc..) e di migliorare la qualità dei servizi offerti.

Servizio idrico integrato.

ASM Pavia svolge le attività relative al servizio idrico integrato (manutenzione e conduzione di reti acquedotto e fognatura ed impianti di potabilizzazione e depurazione acque reflue, nonché gestione operativa parco contatori) in nome e per conto del Gestore Unico d’ambito, Pavia Acque S.c.a.r.l. (“Pavia Acque”), a cui sono già state conferite parte delle attività e del personale.

Il 20/12/13 è stata sottoscritta la Convenzione per la gestione del Servizio Idrico Integrato nell’ATO della Provincia di Pavia tra Provincia di Pavia e Gestore Pavia Acque, con durata di anni 20 a decorrere dall’1/1/2014. Per effetto di tale atto a Pavia Acque compete il diritto esclusivo di erogare il Servizio Idrico Integrato agli utenti, conformemente alla Convenzione sopra citata e al Piano d’Ambito vigente.

La gestione del Servizio Idrico Integrato viene svolta da Pavia Acque mediante la propria struttura ed organizzazione nonché a mezzo della struttura, dei servizi e delle competenze fornite dai Soci.

Sulla base del “Contratto di continuità gestionale” sottoscritto con il Gestore Unico Pavia Acque, ASM Pavia assicura l’erogazione del Servizio Idrico Integrato nei seguenti Comuni della Provincia di Pavia: Pavia, Battuda, Bereguardo, Borgarello, Bornasco (non dotato di impianti di depurazione), Carbonara, Casorate, Cava Manara, Ceranova, Certosa, Cura Carpignano, Lardirago (non dotato di impianti di depurazione), Giussago, Linarolo (solo erogazione acqua), Marcignago, Rognano, Roncaro, San Genesio, S. Alessio (non dotato di impianti di depurazione), San Martino, Torre d’Isola, Travacò, Trivulzio, Trovo (non dotato di impianti di depurazione), Valle Salimbene (solo erogazione acqua), Vellezzo, Vidigulfo, Villanova d’Ardenghi, Zeccone, Sommo e Zerbolò.

Per quanto il Servizio Idrico Integrato costituisca uno dei pilastri economici di ASM Pavia, la società ha margini limitati di pianificazione e indirizzo in quanto la programmazione della maggior parte degli investimenti e della loro realizzazione è in capo a Pavia Acque.

È da ricordare che – al di fuori del rapporto con Pavia Acque – ASM Pavia ha preso in carico la manutenzione ordinaria e straordinaria delle caditoie del Comune di Pavia. Tale attività viene svolta poiché ricompresa all’interno del contratto dei Servizi Ambientali del Comune di Pavia. Per affinità tecnica con il servizio di pulizia delle condotte fognarie l’organizzazione aziendale prevede che lo stesso venga svolto e coordinato dal Settore Fognatura del Ciclo Idrico Integrato anziché dal Settore Raccolta Igiene Ambientale. .

Al livello di sviluppo strategico per il triennio 2018-2020 si conferma l’obiettivo, in collaborazione con Pavia Acque, di predisporre studi e progetti pilota per la riduzione dei fanghi prodotti dai depuratori gestiti; tale impatto oltre che sotto il profilo strettamente di risparmio economico contribuirebbe al miglioramento della qualità del fango prodotto ed alla riduzione degli impatti in agricoltura, attualmente destino finale dei fanghi prodotti.

Le previsioni di *budget* del Servizio Idrico Integrato sono state effettuate a perimetro invariato e ad investimenti standard; sono stati semplicemente previsti due investimenti di modesta entità (< 80.000 euro) finalizzati a migliorare la così detta digeribilità dei fanghi prodotti ed ad effettuare uno studio con un impianto pilota i cui risultati saranno propedeutici ad indirizzare le scelte sulle tecnologie oggi presenti sul mercato più appropriate per ridurre significativamente la produzione del fango del Depuratore Cittadino del Comune.

Si rileva che le disponibilità finanziarie di ASM Pavia possono garantire l’autofinanziamento di tali progetti, mentre andranno concordati con Pavia Acque gli eventuali sviluppi futuri di un progetto a scala industriale.

Servizio gestione rifiuti

ASM Pavia nel 2018 gestisce il servizio di raccolta e di avvio a recupero e trattamento dei rifiuti per il Comune di Pavia e per i Comuni di: Albuzzano, Battuda, Bereguardo, Borgarello, Bornasco, Ceranova, Certosa di Pavia, Costa de' Nobili, Cura Carpignano, Landriano, Lardirago, Marcignago, Mezzana Rabattone, Sant'Alessio, San Martino Siccomario, San Zenone Po, Torre d'Isola, Travacò Siccomario, Trivolzio, Trovo, Unione dei Comuni di Pieve Porto Morone-Badia Pavese-Monticelli Pavese, Valle Salimbene, Vellezzo Bellini, Zerbo, Sommo, Marzano, Roncaro.

I suddetti servizi sono forniti nella quasi totalità per il tramite di affidamenti in house; in pochissimi casi in conseguenza di partecipazione a gara pubblica.

Si riconferma la "mission" aziendale di favorire prevenzione della produzione di rifiuti e riutilizzo dei materiali prodotti nonché di massimizzare il recupero e la valorizzazione delle risorse contenute nei rifiuti urbani, secondo una prospettiva che mira a Zero Rifiuti.

Ricordiamo i progetti realizzati nell'ultimo biennio:

- allargamento a tutto il territorio del Comune di Pavia del sistema di raccolta porta a porta;
- aggiornamento ed omogeneizzazione della modalità di raccolta nel centro storico, prevedendo raccolte in orari diurni;
- previsione di dotare la città di alcuni punti centrali di raccolta dei micro-RAEE, lampadine e olii vegetali
- acquisto e distribuzione, nel comune di Pavia e negli altri comuni serviti di circa 1.500 compostiere domestiche.

Per il triennio 2018-2020 vengono riconfermati gli obiettivi già indicati nella precedente previsionale (2017-2019):

- (a) definire con tutti i Comuni soci un contratto di affidamento *in-house* di durata congrua ad una programmazione degli investimenti (orientativamente decennale, ma almeno di 7 anni) e basato su obiettivi di prevenzione e riciclo dei rifiuti, tale da trasferire i maggiori ricavi dalla cessione dei materiali e i minori costi di smaltimento anche sui comuni affidatari, ottenendo di conseguenza una riduzione del corrispettivo globale del servizio (a condizioni economiche attuali); nel 2017 il contratto tipo è stato approvato dall'assemblea dei Soci ed è stato concretizzato per gli affidamenti un primo contratto quadro, oggi già sottoscritto e formalizzato con alcuni comuni;
- (b) definire con tutti i comuni diversi da Pavia – con cui è comunque in revisione il proprio contratto di servizio – un nuovo modello di canone premiale per le raccolte differenziate, prevedendo: un recupero secco di produttività (e quindi una riduzione del canone dei servizi ASM Pavia, in misura variabile a seconda dei casi), una retrocessione del 50% dei ricavi netti dai contributi derivanti sulla base degli accordi ANCI-CONAI al superare di una certa soglia di recuperi procapite (orientativamente quella tipica di comuni con RD al 65%), un ulteriore premio in forma di sconto sul canone, progressivo, per i comuni che superano almeno il 60% di RD, fino a prevedere uno sconto del 3% ai comuni con oltre il 75% di RD;
- (c) facilitare – per quanto non sembrano prossime le condizioni di riuscita - la creazione di una unica società pubblica di gestione dei rifiuti nell'Area Vasta di Pavia tramite affidamento *in house*, funzionale ad una maggiore efficienza e qualità dei servizi ed eventualmente allo sviluppo di

iniziative Comuni finalizzate al riciclo, nella quale far confluire i rami di azienda relativi al servizio di igiene urbana della varie società attualmente operanti nel territorio di riferimento;

(d) migliorare la qualità e l'efficienza dei propri servizi sia di raccolta differenziata domiciliare che di decoro urbano e spazzamento, attraverso:

- l'introduzione di servizi aggiuntivi, in particolare, finalizzati alla prevenzione della produzione di rifiuti e al loro riutilizzo (interventi di riduzione degli sprechi alimentari e di recupero per finalità sociale dei prodotti alimentari invenduti) a tal fine giova segnalare che ASM nel 2017 ha partecipato concretamente al progetto "TENGA IL RESTO" con il Consorzio CIAL, il Comune di Pavia e il Distretto Urbano del Commercio, con la distribuzione di vaschette in alluminio e sacchetti di carta con cui il cittadino può portare a casa da ristoranti e pizzerie aderenti all'iniziativa gli avanzi delle porzioni ordinate, limitando gli sprechi alimentari;
- una proposta di revisione delle turnazioni e dei percorsi anche con l'utilizzo di tecniche di *routing optimization*;
- un *upgrade* tecnologico e ambientale del parco veicoli (anche con mezzi elettrici e comunque con motorizzazioni di ultima versione euro o con passaggio a gas);
- il potenziamento e l'ampliamento della stazione ecologica di Montebellino;
- la costruzione di una più ampia rete di piazzole ecologiche territoriali, sia nel Comune di Pavia che negli altri Comuni;
- la revisione dei contratti di servizio per le attività di recupero, trattamento e smaltimento per ottenere prezzi di accesso agli impianti più bassi o ricavi più remunerativi dalla cessione delle materie seconde recuperate; già durante il 2017 alcuni eventi contingenti hanno evidenziato una notevole difficoltà nella persecuzione di questo obiettivo anche a seguito del fatto che diversi impianti di stoccaggio e trattamento finale dei rifiuti hanno subito danni da incendio e fra questi vi sono anche fornitori di servizi per ASM Pavia;
- lo sviluppo dell'offerta dei servizi e delle tecnologie per la cosiddetta "tariffa puntuale";
- l'introduzione di un servizio di gestione flotta, inclusivo di manutenzione, sostituzioni e rinnovo del parco.

Ai fini del *budget* previsionale si è assunta l'invarianza dei contratti di servizio.

In attesa della formalizzazione definitiva del contratto di servizio con il Comune di Pavia, per il triennio 2018-2020, quale corrispettivo da parte del comune è stato inserito il valore dell'anno 2017 così come indicato nel Piano Economico Finanziario 2017-2019.

Con riferimento ai comuni diversi da Pavia è stato preso il fatturato 2017 con rivalutazione Istat (+1%) considerando per i comuni di nuova contrattualizzazione la retrocessione ai comuni di parte dei ricavi dalla vendita delle materie seconde (carta e plastica) e la riduzione del canone per effetto del recupero di produttività.

Si è proceduto inoltre a un calcolo puntuale della previsione di ricavi da valorizzazione rifiuti, in base alle condizioni di mercato al momento vigenti ed si è assunta la produzione dei rifiuti pari alla proiezione del dato 2017.

Attività di decoro urbano

Le attività di Decoro Urbano (spazzamento e raccolta cestini) della Città di Pavia costituiscono parte rilevante del servizio di ASM Pavia. Tali attività sono oggi state accorpate con altre attività di decoro urbano, in una unità di business coordinata con l'unità di business rifiuti (Raccolta).

Su indicazione del Comune e per migliorare lo spazzamento meccanizzato nel 2017 si è avviato un progetto per la valutazione degli esistenti divieti di sosta e per la predisposizione di nuovi divieti che consentano la pulizia di quelle aree di parcheggio di fatto continuamente occupate da automobili che impediscono la regolare effettuazione del servizio; tale attività risulta obiettivo prioritario per il triennio 2018-2020.

Nell'ultimo biennio sono state implementate le seguenti attività:

- Modellizzazione del servizio che prevede una pianificazione mensile delle attività al fine di migliorarne l'efficacia;
- progetto di un nuovo modello di cestino gettacarta, più capiente, coperto e più integrato esteticamente, che va a sostituire i cestini ammalorati ed integrarne il numero;
- incremento della dotazione – ancora insufficiente – di cestini e distributori dedicati per le deiezioni animali;
- distribuzione di 500 “cenerini”, posacenere per gli esercizi e spazi pubblici, oltre al sostegno alla distribuzione di posacenere portatili per combattere il degrado dato dall'abbandono incontrollato di mozziconi;
- pulizia straordinaria delle vie del centro storico al fine di migliorare il fenomeno dei “mozziconi” abbandonati e di difficile rimozione attraverso le quotidiane azioni di pulizie.

Per il triennio in questione si riconfermano i seguenti obiettivi:

- mantenimento, pulizia e gestione delle fontane storiche ed eventuale ripristino delle cosiddette “fontanelle”;
- derattizzazione, per la quale ASM Pavia propone – di concerto con le autorità sanitarie – di elaborare un più organico piano di prevenzione e di riduzione della proliferazione dei topi, come avviene anche in altre città della Lombardia, essendo inutilmente costoso ed inefficace procedere solo con interventi “spot”;
- decespugliamento e diserbo;
- dezanzarizzazione;
- revisione e riorganizzazione della cartellonistica verticale ed orizzontale di divieto di parcheggio a giorni e fasce orarie al fine di consentire la pulizia di alcune aree dedicate a parcheggio, di fatto mai libere da occupazione.

Tali attività potrebbero – in una logica di ampliamento del mandato di ASM Pavia – essere integrate anche con altri compiti di manutenzione e gestione dell'ambiente e dell'arredo urbano.

Servizio soste e mobilità sostenibile

Il servizio prevede di gestire:

- la gran parte degli stalli di sosta a pagamento (circa 5.000);
- l'autostazione (in via di dismissione);
- il servizio di conduzione operativa del *bike sharing* e il deposito di biciclette alla stazione;

- i parcheggi (dispositivi di accesso , sbarre, controlli);
- lavori a richiesta su piste ciclabili;
- pilomat automatici per accessi controllati;
- i servizi integrati di manutenzione urbana; (posa parapedoni, sistemazioni marciapiedi, dissuasori di sosta, manutenzione segnaletica);
- lo sviluppo coordinato con il comune di progetti legati alla mobilità urbana.

In questo settore, il mandato di ASM Pavia è quello di integrare e sviluppare questi servizi, secondo gli indirizzi che saranno più specificamente definiti nel PUMS, in un quadro di mobilità sostenibile e accessibile ai cittadini.

Il contratto di servizio tra ASM Pavia e il Comune di Pavia, che costituisce parte essenziale del budget relativo al settore, è in corso di ridefinizione e potrebbe ampliare – in coerenza con il PUMS – l’ambito delle competenze e delle attività affidate ad ASM Pavia.

Anche con gli altri Comuni soci ASM Pavia si propone di offrire un servizio sia progettuale che gestionale nell’ambito della sosta e della mobilità ciclopeditone.

Per dare corpo a questo mandato ASM Pavia intende:

- a) predisporre una proposta di piano particolareggiato della sosta (già elaborato in prima bozza) per il Comune di Pavia che, anche attraverso interventi tecnologici e infrastrutturali leggeri, persegua la finalità di ridefinire i parcheggi in maniera funzionale agli obiettivi di riduzione della mobilità automobilistica e di sostegno alla mobilità ciclopeditone, al decoro urbano e alla percorribilità pedonale, ad una maggiore saturazione dell’impiego e ad una maggiore redditività per stallo, alla riduzione della sosta abusiva;
- b) incrementare l’accessibilità all’utilizzo dei posti di sosta, sia attraverso una maggiore offerta di possibilità di acquisto online (già operativa), sia attraverso una più puntuale informazione sui punti di sosta liberi in ciascuna area;
- c) realizzare – nell’ambito delle previsioni dei contratti di servizio sia con il Comune di Pavia che con gli altri Comuni soci – le opere relative al miglioramento e alla manutenzione delle aree di sosta, inclusi i tratti su strada, così come le opere relative alla gestione della mobilità ciclopeditone, inclusa la realizzazione di stalli, parcheggi a pagamento, noleggi e *sharing*, *design* e manutenzione di piste ciclabili;
- d) fornire un supporto, progettuale e di comunicazione, per l’implementazione degli interventi previsti dal PUMS, in particolare nel settore della sosta e della ciclabilità, anche attraverso la realizzazione di studi e interventi specifici per la valutazione delle ricadute in termini viabilistici e ambientali.

Ai fini del *budget* previsionale si è assunta l’invarianza dell’attuale contratto di servizio e un incremento dei ricavi conseguente al potenziamento dell’attività di verifica del pagamento della sosta tramite l’aumento del numero di ausiliari del traffico dipendenti da ASM Pavia.

L’analisi effettuata nell’ambito del piano particolareggiato della sosta hanno evidenziato la possibilità di una ampia manovra funzionale agli obiettivi più generali del PUMS e di una mobilità sostenibile. In particolare, appare necessario riportare i livelli di occupazione dell’offerta di sosta nell’area centrale entro i valori massimi efficienti per garantire un adeguato livello di servizio, riportare i livelli di occupazione della sosta della prima cintura attorno al centro entro livelli compatibili con un ordinato funzionamento degli spazi, eliminare la sosta impropriamente ricavata sui marciapiedi e ridurre o eliminare la sosta da luoghi di

particolare pregio monumentale. Questo significa, da un lato, governare una domanda complessiva nella zona di prima cintura dell'ordine dei 5200 posti auto (comprensivi sia della sosta lunga diretta nell'area centrale e da quest'ultima espulsa, che di quella effettivamente diretta in prima fascia) che solo in parte dispone di luoghi idonei e attrezzati; dall'altro, ricollocare fino ad un massimo di 1700 stalli di sosta, tra quelli ricavati impropriamente su marciapiede e quelli da restituire alla fruizione pedonale e al rispetto della monumentalità.

A tal fine è ipotizzabile l'allestimento di diversi *terminal*, veri e propri 'porti' di approdo alla città, che coprano le diverse direttrici principali di accesso, in modo tale da non generare flussi di attraversamento dell'area centrale.

Ulteriori aree di intervento di ASM Pavia, che dovrebbero essere individuate da uno specifico mandato dei Comuni, riguardano il supporto alla progettazione, gestione, manutenzione e realizzazione degli interventi di mobilità leggera, in particolare di ciclopeditività.

Infrastrutture di fibra ottica, servizi digitali, pubblica illuminazione

FIBRA OTTICA

ASM Pavia è proprietaria di una rete in fibra ottica e sistemi di tecnologici di funzionamento (wifi – infrastrutture hardware, etc...) e dei relativi caviddotti situata principalmente nel Comune di Pavia.

Dette infrastrutture di telecomunicazioni sono oggi affidate in gestione alla Società Linea Com S.r.l., appartenente al Gruppo LGH, per l'erogazione di servizi di telecomunicazioni e connettività; anche per effetto degli accordi di *partnership* con A2A S.p.A. relativi al Gruppo LGH tale locazione proseguirà fino al 31.12.2019.

Alla luce degli scenari degli ultimi anni in cui diversi "competitors privati" stanno aggredendo il territorio anche attraverso la posa di infrastrutture parallele a quelle di ASM Pavia, occorre rivedere il mandato della Società relativamente all'asset. In pratica l'andamento del mercato unitamente agli investimenti da realizzarsi consigliano di favorire un percorso di affitto a lungo termine a terzi delle infrastrutture o eventualmente di procedere alla vendita dell'intero "asset".

A tal fine il piano previsionale viene sviluppato in coerenza all'attuale gestione in cui è previsto che ASM Pavia proceda a remunerare gli investimenti effettuati dal gestore, ma parallelamente a tale attività verrà affidato un incarico al fine di valutare il migliore scenario di salvaguardia dell'asset.

Il Comune di Pavia aveva già richiamato la necessità di definire un affidamento della gestione della fibra ottica di lungo periodo, sollecitando ASM Pavia ad indire una nuova gara di affidamento essendo l'attuale contratto in scadenza al 2019. Al fine di una valorizzazione del patrimonio il Comune di Pavia formula un indirizzo ad ASM Pavia finalizzato ad una gara con procedura aperta per l'affidamento della gestione della rete in fibra ottica (oggi assegnata a Linea Com) integrata con l'offerta di servizi di connettività di interesse sociale e pubblico, con servizi di smart city, con la possibilità di concedere – nell'ambito del contratto di affidamento o con affitti – l'uso della/e rete/i all'affidatario per lo sviluppo di ulteriori servizi.

ASM Pavia si impegna a definire:

- a. Un referente interno ad ASM Pavia per la elaborazione e gestione del contratto di servizio e per la supervisione della gestione, manutenzione ed upgrade della rete in fibra ottica;
- b. Una struttura di consulenza, da identificare previo confronto concorrenziale, per il supporto tecnico più qualificato alla predisposizione della gara e alla definizione del progetto di servizi "smart city";

c. In funzione del progetto e del contratto di servizio, ASM Pavia definirà l'eventuale fabbisogno di acquisizione di risorse tecniche interne.

SERVIZI INFORMATICI

A partire da luglio 2017 il vecchio rapporto fra Comune ed ASM Pavia (distacco di risorse) è cessato ed è stato predisposto un nuovo contratto di servizio secondo il quale la Società svolge attività di supporto informatico per il Comune. Tale contratto prevede un minor corrispettivo per ASM Pavia ed il reimpiego di una risorsa, prima dedicata al servizio informatico per il comune, in altre are aziendali.

Il Consiglio di Amministrazione di ASM Pavia ha confermato l'adesione al contratto di servizio, prevedendo l'impiego della risorsa in esubero nei servizi autostazione e successivamente della gestione della sosta.

INFORMATION TECHNOLOGY AZIENDALE

Relativamente all'organizzazione del Settore interno di "Information Technology" nel triennio si procederà con il potenziamento della Struttura: tale strategia persegue l'obiettivo di migliorare ed implementare i servizi offerti, in particolare a Pavia Acque, al fine di creare la corretta sinergia fra le due aziende ed evitare che la seconda intraprenda un percorso di distacco da ASM Pavia attraverso una organizzazione autonoma del servizio.

L'implementazione della dotazione hardware e software necessaria per il conseguimento dell'obiettivo sopra descritto consentirà inoltre di offrire un più ampio numero di servizi anche ai comuni soci con i quali si procederà ad una importante azione "commerciale" di raccolta esigenze ed offerta di servizi.

PUBBLICA ILLUMINAZIONE

Nel corso del 2015-2016-2017, ASM Pavia ha proceduto ad elaborare un articolato *business plan* che costituisce la base di un affidamento "*in house*" del servizio di pubblica illuminazione da parte del Comune di Pavia (ed in prospettiva di altri comuni soci di ASM Pavia). Nel corso del 2016 si è proceduto ad una revisione della proposta relativa all'affidamento *in house* del servizio di pubblica illuminazione. La proposta originaria è stata revisionata considerando le indicazioni provenienti dal Comune di Pavia, avendo come base il contratto CONSIP.

Al riguardo si rileva che, in parziale innovazione rispetto al precedente mandato, con Delibera di Giunta 2014/2016 (sostanzialmente recepita nel DUP 2017-2020) il Comune di Pavia ha deliberato

1) di dare atto che la razionalizzazione della gestione dell'illuminazione pubblica è una fonte di risparmio di spesa per la Pubblica Amministrazione e costituisce occasione di implementazione dei servizi c.d. di "Smart City" quale insieme di sistemi di controllo e gestione della mobilità e della sicurezza attraverso la videosorveglianza, di monitoraggio ambientale, di miglioramento dell'efficienza gestionale della città, di punti di accesso internet e infrastruttura di trasporto dati, di telecontrollo e di telelettura;

2) di dare atto dell'opportunità sotto il profilo dell'economicità e dell'efficienza di un intervento integrato e contemporaneo tra sistema dell'illuminazione pubblica e rete abilitante per servizi smart (doppia alimentazione, rete di trasporto tra pali e connessione alle reti fisiche di comunicazione);

3) di dare mandato al settore LL.PP. di valutare la convenienza delle alternative alla gestione diretta e all'in-house, tenuto conto che la normativa vigente impone alle Amministrazioni locali di addivenire in ogni caso all'acquisizione di beni e servizi con la minore spesa possibile individuando in concreto il miglior contraente in confronto alle convenzioni Consip, valutando in particolare l'espletamento di un'apposita selezione del gestore tramite progetto di finanza di cui all'art. 183 del D.Lgs 50/2016 al fine di raggiungere gli obiettivi di cui in premessa;

4) di sottoporre al Consiglio Comunale, in sede di modifica del Documento Unico di Programmazione, quanto ai punti che precedono dando atto che la scelta comporterebbe una modifica dell'indirizzo relativamente alla modalità di affidamento della riqualificazione e gestione dell'illuminazione pubblica.

Nonostante gli sforzi delle parti e relativamente al previsto affidamento in house del servizio di pubblica illuminazione da parte del Comune di Pavia, tale affidamento non è andato a buon fine.

Ciò ha creato notevoli difficoltà alla partecipata ASM Pavia, che nel frattempo in funzione delle indicazioni ricevute dal socio di maggioranza aveva proceduto ad assorbire tutto il personale di ASM Lavori, parte del cui costo avrebbe dovuto essere remunerata da tale affidamento.

Con l'affidamento di tale servizio da parte del Comune a soggetto terzo, la partita si ritiene chiusa.

Attività nel settore della manutenzione stradale e dei marciapiedi

ASM Pavia ha avviato una attività esplorativa, preliminare alla definizione del contratto di servizio, in raccordo con i settori interessati del Comune di Pavia.

ASM Pavia offre al Comune anche la disponibilità alla realizzazione di progetti innovativi, integrati sia con la realizzazione di piste ciclabili, che con l'impiego dell'ingente patrimonio di verde pubblico e privato.

Tali progetti non sono attualmente contemplati dal previsionale, ma hanno verosimilmente la dimensione idonea alla creazione di una autonoma unità di business, che erediterebbe parte delle migliori competenze di ASM Lavori.

4 Dismissioni e società controllate e partecipate

ASM Pavia ha previsto, in esecuzione del piano di razionalizzazione (approvato nell'ottobre 2015), un consistente programma di dismissioni.

Per quanto attiene agli interventi di dismissione delle partecipazioni si rileva che nel corso del 2016 e 2017:

- è stata posta in liquidazione la società ASM Lavori, che ha evidenziato perdite – dovute al riconoscimento della non corrispondenza e falsità di un insieme di fatture emesse nei confronti di ASM Pavia e agli oneri tributari conseguenti - tali da determinare una perdita complessiva, al netto delle riserve disponibili, tale da comportare la perdita integrale del capitale sociale. Il processo di liquidazione è in fase ormai molto avanzata e comporterà un risultato operativo negativo, ancora non compiutamente quantificabile, connesso alla necessaria interruzione delle attività e anche al conseguente mancato rinnovo dei contatti più redditizi. Sotto il profilo occupazionale, invece, i dipendenti di ASM Lavori sono risultati salvaguardati attraverso l'accordo di mobilità interaziendale stipulato con ASM Pavia e Technostone S.r.l. e con l'autonoma ricollocazione di alcuni dipendenti;
- è stato esercitato il recesso della quota detenuta in C.E.S.C.RI., che è stata poi posta in liquidazione volontaria;
- è stata sospesa per ulteriori approfondimenti legali, in accordo con ASM Voghera S.p.A., la procedura di covendita della quota in A2E Servizi S.r.l., a seguito sia della non approvazione del bilancio 2015 (poi avvenuta senza lo voto favorevole di ASM Pavia nel 2017), sia di un riesame delle previsioni statutarie e degli accordi parasociali di A2E Servizi S.r.l., che non consentono di porre in vendita la quota di maggioranza della società se non vincolata alla possibilità di prelazione del socio privato anche solo su parte della quota posta in vendita;
- a marzo 2017 è stato pubblicato un avviso di manifestazione di interesse per la cessione della totalità della partecipazione nella controllata Technostone S.r.l., prevedendo una successiva fase di *due diligence* e di presentazione delle offerte vincolanti. ASM Pavia ha ricevuto due offerte, delle quali una valida e completa. Technostone ha redatto una nuova perizia di stima che – in funzione dell'andamento del mercato – presenta valori di impresa sensibilmente più bassi della precedente perizia redatta da KPMG. Nel luglio del 2017 ASM Pavia ha revocato la procedura avviata con l'Avviso di manifestazione di interesse. In ossequio al menzionato Piano di razionalizzazione si sta procedendo alla dismissione della controllata Technostone S.r.l. con modalità idonee a garantire il valore patrimoniale dell'asset, ma anche a realizzare, secondo l'esplicita indicazione del socio Comune, la "messa in mobilità del personale, in modo da preservare l'efficiente riallocazione dei dipendenti interessati".
- Nel frattempo relativamente a Technostone il Comune di Pavia ha deliberato le linee di indirizzo già descritte al punto 1 della presente relazione.
- Per quanto attiene le quote possedute in Broni Stradella S.p.A. e Broni Stradella Pubblica S.p.A., è stato esercitato il recesso nell'ottobre del 2017.
- Per quanto attiene alle attività di gestione calore, ASM Pavia ha ottemperato all'obbligo di dismissione delle attività in essere (pur superato dal Decreto Madia). Nell'ipotesi o di un conferimento ad ASM Lavori o di una autonoma cessione sul mercato, ASM Pavia ha affidato una stima, condotta da KPMG, che applicando il Discounted Cash Flow (DCF, ovvero elaborando i flussi di cassa per il solo periodo esplicito di validità dei contratti) ha identificato un valore teorico del ramo d'azienda pari a circa 270 mila euro.

La liquidazione di ASM Lavori ha interrotto l'indirizzo del Consiglio di Amministrazione di conferimento del ramo in questione alla predetta società e, di conseguenza, ASM Pavia ha ricercato la possibilità di una cessione dell'insieme dei contratti ad un soggetto terzo. ASM Pavia, nel mese di maggio 2016, ha convocato i propri clienti (pubblici e privati) chiedendo loro l'autorizzazione a sondare il mercato con una manifestazione di interesse finalizzata all'individuazione di un soggetto che subentrasse ad ASM Pavia nella gestione di tutti i contratti.

L'esito è stato negativo: i clienti hanno preferito procedere autonomamente alla selezione del nuovo partner. Per non rischiare di lasciare il servizio scoperto al mese di ottobre 2016 (inizio della stagione termica), con grosso disagio per i clienti di ASM Pavia, si è deciso di procedere con la risoluzione consensuale dei contratti.

Prima di convocare i clienti, ASM Pavia aveva valutato anche la possibilità di proseguire nella gestione, tuttavia l'analisi svolta con il Responsabile del Servizio aveva evidenziato l'impossibilità di farlo con le sole strutture rimaste in ASM Pavia (1 operatore + 1 operatore dedicato al servizio per soli 2 mesi anno + coordinatore), anche in funzione della necessità di garantire il servizio di reperibilità.

L'impossibilità di procedere con l'indagine di mercato, unitamente alla linea di indirizzo del Comune di Pavia ha indotto quindi alla dismissione del ramo gestione calore con le modalità sopra indicate, che non hanno comunque comportato costi per ASM Pavia.

La partnership strategica con A2A S.p.A. in relazione al Gruppo LGH

Nel Piano di Razionalizzazione, il Consiglio comunale ha ritenuto la partecipazione nella società non strettamente indispensabile per il perseguimento delle finalità istituzionali proprie e pertanto ne ha previsto la quotazione sul mercato regolamentato o integrazione e aggregazione con operatori del settore di rilevanti dimensioni nei settori di produzione e commercializzazione di energia elettrica, teleriscaldamento, vendita e distribuzione di gas naturale.

LGH S.p.A., capogruppo dell'omonimo Gruppo, ha avviato nel corso del 2015 una riflessione sulle proprie prospettive di sviluppo in un mercato sempre più competitivo. A2A S.p.A. ha presentato una prima proposta non vincolante di *partnership* strategica, il cui elemento di forza è dato in particolare dalle sinergie territoriali.

Il 19 novembre 2015 il Consiglio di Amministrazione di ASM Pavia ha analizzato la proposta di *partnership* strategica presentata da A2A S.p.A. a LGH S.p.A. dando mandato alla stessa, con il supporto dei propri *advisor*, a proseguire le trattative. Il Consiglio Comunale nella seduta del 17 dicembre 2015 ha approvato un ordine del giorno impegnando il Sindaco a votare favorevolmente nell'Assemblea dei Soci di ASM Pavia, rispetto all'autorizzazione alla *partnership*, da realizzarsi anche mediante l'acquisto da parte di A2A S.p.A. di una partecipazione pari al 51% di LGH S.p.A..

Il 21 dicembre 2015, l'Assemblea dei Soci di ASM Pavia, con propria deliberazione ha deciso di "di autorizzare, ai sensi dell'articolo 18, comma 2, lettera c) dello Statuto, l'esecuzione dell'Operazione e, quindi, di approvare (i) l'accettazione dell'Offerta, ferma restando l'ulteriore fase di negoziazione con A2A finalizzata alla definizione dei contratti che disciplineranno l'Operazione e in cui saranno declinati i principi contenuti nella medesima Offerta; (ii) la trasmissione ad A2A entro il 12 gennaio 2016, di una lettera contenente, tra l'altro, l'accettazione dell'Offerta e la disponibilità ad avviare le negoziazioni e le altre attività propedeutiche alla definizione dei contratti che disciplineranno l'Operazione; e (iii) subordinatamente al raggiungimento di intese soddisfacenti, la sottoscrizione dei contratti che disciplineranno l'Operazione e, in generale, il compimento di ogni atto necessario o opportuno alla

realizzazione dell'Operazione, conferendo per quanto occorrer possa al Consiglio di Amministrazione ogni potere necessario o opportuno per dare esecuzione alle suddette delibere”.

Il 21 dicembre 2015, subito dopo l'Assemblea, il Consiglio di Amministrazione di ASM Pavia ha deliberato di proseguire il percorso finalizzato al completamento dell'operazione di integrazione tra LGH S.p.A. e A2A S.p.A. che prevedeva, tra l'altro, la trasmissione entro il 12 gennaio 2016 dell'accettazione dell'offerta e l'avvio delle trattative finali con l'obiettivo di pervenire alla sottoscrizione del contratto entro il 1° trimestre 2016. Ad esito delle trattative, sono state firmate in data 4 marzo 2016 la proposta di accordo di partnership e relativi allegati e la lettera di intenti tra i soci LGH in materia di *governance* e altre compensazioni.

Veniva quindi avviata dalle parti la richiesta di autorizzazione all'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (“AGCM”), che concludeva positivamente l'istruttoria.

L'accordo di partnership è quindi stato perfezionato in data 4 agosto 2016 con la cessione del 51% delle azioni LGH possedute da ASM Pavia, valorizzate a 15.753.834 €, al netto di “earn-in” ed “earn-out” contrattualmente previsti. Il corrispettivo è stato erogato per il 50% in denaro e per il 50% in azioni di A2A S.p.A.. L'operazione ha determinato la realizzazione di una plusvalenza di € 4.850.122 rispetto al valore iscritto all'attivo patrimoniale di ASM Pavia.

L'accordo di partnership è basato su un *business plan* che consente, attraverso sinergie ed efficientamenti e lo sviluppo di nuove iniziative, di garantire la crescita del Gruppo LGH, una migliore valorizzazione dell'investimento e dei conferimenti di ASM Pavia, nonché il miglioramento dei livelli di servizio nel territorio.

Il *business plan* inoltre garantisce, anche in assenza di nuove iniziative di sviluppo, il mantenimento dei livelli occupazionali.

È stato avviato un tavolo di confronto con LGH S.p.A. per l'esame delle iniziative previste sia sugli impianti e i servizi esistenti in provincia di Pavia che sulle nuove aree di sviluppo nella prospettiva di creare valore per il territorio.

L'eventuale coinvolgimento di ASM Pavia in tali iniziative avverrà secondo le procedure previste dal D.lgs. 50/2016 e dal D.lgs. 175/2016.

Sempre in relazione all'accordo di partnership è stata avviata una istruttoria da parte di ANAC, che con comunicazione del 14/3/17 sostiene che la vendita del 51% del capitale sociale di LGH S.p.A., anziché avvenire in forma “diretta” a A2A S.p.A. avrebbe dovuto essere preceduta da un confronto concorrenziale. I soci di LGH S.p.A. hanno predisposto le proprie controdeduzioni, supportate da autorevoli pareri giuridici acquisiti prima dell'operazione e che hanno confermato la correttezza della procedura scelta anche tenuto conto dell'infungibilità del partner. La procedura di audizione e discussione è stata avviata.

5 Piano degli investimenti

Gli investimenti previsti nel presente documento non contemplano l'utilizzo delle risorse finanziarie derivanti dalla vendita delle quote di LGH alla società A2A Spa. L'impiego di tali risorse, infatti, in ragione della loro rilevanza, dovrà essere determinato dal Comune di Pavia e dagli altri Comuni soci. In proposito, la Società invita l'Ente controllante ad una riflessione per individuare aree di interesse su cui concentrare gli investimenti.

Il piano investimenti per il triennio 2018-2020, al netto di eventuali nuovi investimenti connessi alle risorse acquisite dalla plusvalenza sulla cessione della partecipazione in LGH S.p.A., sono i seguenti:

SERVIZIO IGIENE AMBIENTALE:

- Investimenti immateriali per georeferenziazione cestini e campane
- acquisto nuovi veicoli in sostituzione di mezzi obsoleti e per il potenziamento della flotta
- acquisto di nuovi contenitori per la raccolta differenziata
- interventi presso la Piattaforma Ecologica di Montebellino
- acquisto dei terreni adiacenti la Piattaforma di Montebellino per lo sviluppo del Centro di Raccolta
- potenziamento delle videocamere per il controllo del fenomeno dell'abbandono rifiuti
- realizzazione di un progetto per l'implementazione della tariffazione puntuale

	2018	2019	2020
Investimenti immateriali	€ 30.000		
Investimenti materiali	€ 1.459.900	€ 920.000	€ 660.000
TOT. INVESTIMENTI PREVISTI	€ 1.489.900	€ 920.000	€ 660.000

SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

- mezzi e attrezzature
- studio di fattibilità e sperimentazione con impianto pilota di sistemi di minimizzazione della produzione di fanghi

	2018	2019	2020
Investimenti immateriali			
Investimenti materiali	€ 482.000	€ 107.000	€ 107.000
TOT. INVESTIMENTI PREVISTI	€ 482.000	€ 107.000	€ 107.000

SERVIZIO SOSTA:

- interventi di realizzazione / potenziamento e automazione aree di sosta di proprietà del comune

	2018	2019	2020
Investimenti immateriali	€ 100.000	€ 50.000	€ 50.000
Investimenti materiali			
TOT. INVESTIMENTI PREVISTI	€ 100.000	€ 50.000	€ 50.000

Questo importo non comprende gli interventi di miglioramento alla viabilità previsti all'interno del contratto della sosta.

AUTOSTAZIONE

- interventi manutentivi

	2018	2019	2020
Investimenti immateriali			
Investimenti materiali	€ 20.000		
TOT. INVESTIMENTI PREVISTI	€ 20.000	€ 0	€ 0

AMMINISTRAZIONE GENERALE

- estensione collegamenti in fibra ottica
- rinnovo equipment in dotazione all'area sistemi informativi (sia hardware che software)
- controllo GPS della flotta
- potenziamento centraline per la misurazione delle polveri sottili
- investimenti sui fabbricati aziendali.

Complessivamente gli investimenti previsti sono i seguenti:

	2018	2019	2020
IGIENE AMBIENTALE	€ 1.489.900	€ 920.000	€ 660.000
CICLO IDRICO INTEGRATO	€ 482.000	€ 107.000	€ 107.000
SOSTA	€ 100.000	€ 50.000	€ 50.000
AUTOSTAZIONE	€ 20.000	€ 0	€ 0
AMMINISTRAZIONE GENERALE	€ 1.519.000	€ 1.056.000	€ 536.000
TOTALE INVESTIMENTI	€ 3.610.900	€ 2.133.000	€ 1.353.000

Sulla base del piano sopra illustrato, la quota di ammortamento varia come di seguito indicato:

	2018	2019	2020
IGIENE AMBIENTALE	€ 858.219	€ 953.186	€ 1.017.309
CICLO IDRICO INTEGRATO	€ 144.668	€ 155.369	€ 165.095
SOSTA	€ 53.812	€ 63.812	€ 59.732
AUTOSTAZIONE	€ 29.008	€ 29.021	€ 28.376
AMMINISTRAZIONE GENERALE	€ 764.104	€ 885.748	€ 1.057.681
TOTALE INVESTIMENTI	€ 1.849.811	€ 2.087.137	€ 2.328.192

6 Piano annuale degli acquisti

L'entità complessiva degli acquisti è definita nel budget triennale, ma potrà essere significativamente modificata dalle scelte operate in materia di investimenti.

Nel corso del 2017 è continuato il lavoro, avviato a fine 2016, di contrattualizzazione di tutte le principali forniture di beni, servizi e lavori, mediante selezione di fornitori coerentemente alla normativa vigente in materia.

Sono stata condotte gare per le seguenti tipologie di approvvigionamenti:

procedure relative a servizi e forniture al di sopra della soglia di rilevanza comunitaria:

- Servizio di trasporto e trattamento frazione indifferenziata, scarti vegetali e sovrvallo dalla selezione degli imballaggi in plastica
- fornitura di gasolio per autotrazione
- servizi di trattamento dei rifiuti biodegradabili di cucine e mense
- servizio di trasporto e trattamento rifiuti ingombranti
- manutenzione rete idrica
- servizio di selezione e trattamento del rifiuto multimateriale leggero costituito da imballaggi in plastica, contenitori alluminio e banda stagnata
- servizio trattamento e smaltimento fanghi derivanti dagli impianti di depurazione;

Procedure relative a servizi e forniture al di sotto della soglia di rilevanza comunitaria:

- servizio di manutenzione delle stazioni di sollevamento e delle vasche di prima pioggia
- fornitura e gestione pneumatici installati sulla flotta aziendale
- forniture di sostanze chimiche per gli impianti di depurazione
- servizio di supporto al decoro cittadino
- trasporto e trattamento rifiuti da micro raccolta
- analisi di laboratorio
- servizio di diserbo
- fornitura di cestini gettacarta
- fornitura di materiale elettrico
- fornitura di abbigliamento
- fornitura buoni pasto
- servizio di sgombero neve
- smaltimento sabbie prodotti dai processi di depurazione
- fornitura di contenitori per la raccolta dei rifiuti
- fornitura di materiale per il ciclo idrico (chiusini, raccorderia, tubi, giunti, saracinesche)
- servizi di ritiro smaltimento e trattamento del materiale ligneo e altre frazioni merceologiche

E' in fase di affidamento il servizio di pulizie dei locali e pertinenze delle aree di proprietà.

A titolo esemplificativo e non esaustivo, le principali gare in programma per il triennio 2018-2020 riguardano:

1. servizi di ritiro smaltimento e trattamento del materiale ligneo e altre frazioni merceologiche;
2. servizi di spurgo
3. manutenzione mezzi
4. manutenzione stazioni di sollevamento fognature
5. noleggio/acquisto mezzi
6. trasporto plastica e carta dalla Piattaforma di Montebellino agli impianti finali
7. Verniciatura impianti acqua
8. riparazioni di carrozzeria
9. Forniture magazzino
10. servizio di supporto al decoro cittadino;
11. servizio di call center
12. fornitura contenitori e sacchi per la raccolta dei rifiuti
13. pulizia vasche depurazione
14. servizio di tesoreria
15. servizio di assistenza/supporto alle attività amministrativo/contabili ordinarie e straordinarie
16. servizi di manutenzione impianti idraulici
17. servizi di manutenzione edile
18. servizi di manutenzione impianti elettrici
19. servizio di manutenzione e riparazione carrozzeria
20. analisi chimiche
21. opere di carpenteria per gli edifici e i mezzi aziendali
22. vigilanza sedi
23. trasporto valori
24. carburante – rifornimento mezzi a benzina
25. accessi aziendali
26. due diligence e perizie patrimonio.

Altri affidamenti di importo inferiore a € 40.000 saranno svolti attraverso procedure selettive di comparazione.

Affidamenti diretti sono di norma esclusi, salvo i casi consentiti dalla normativa vigente che in ogni caso saranno adeguatamente motivati.

L'obiettivo è di strutturarsi per consentire un'adeguata pianificazione degli acquisti da parte delle Aree richiedenti, come previsto dalla normativa in vigore.

7 Piano annuale delle assunzioni

Con decorrenza 1 marzo 2017 ASM Pavia S.p.A. ha assunto a tempo determinato 22 risorse provenienti dalla controllata ASM Lavori In Liquidazione, a conclusione della procedura di mobilità interaziendale condivisa dal Consiglio di Amministrazione di ASM Pavia S.p.A., il Liquidatore di ASM Lavori in Liquidazione e l'Amministratore Unico di Technostone S.r.l., 3 risorse in meno rispetto alla previsione trasmessa lo scorso novembre, in quanto alcuni lavoratori hanno optato per una ricollocazione autonoma al di fuori della Società. Un'ulteriore risorsa è stata assunta nella controllata Technostone.

Nel corso del 2017 sono stati assunti a tempo determinato:

- 1 coordinatore area amministrativa
- 1 risorsa servizio igiene ambientale, in adempimento agli obblighi di legge sul collocamento assistito.

Da marzo a novembre è stata inserita una figura di direttore generale ad interim, tramite distacco a tempo parziale dalla società PMT S.r.l..

A giugno si è interrotto il rapporto di lavoro con le risorse inserite nel servizio Energia, già in distacco presso CPL Concordia, affidatario del servizio di gestione calore impianti termici del comune di Pavia.

A partire da luglio 2017 il vecchio rapporto fra Comune ed ASM Pavia (distacco di risorse) è cessato ed è stato predisposto un nuovo contratto di servizio secondo il quale la Società svolge attività di supporto informatico per il Comune. Tale contratto prevede una minor spesa per il Comune ed il reimpiego di una risorsa, prima dedicata al servizio informatico per il comune, in altre aree aziendali.

Nel presente documento è previsto un ambizioso piano di nuove assunzioni a tempo determinato nel corso del 2018, per compensare il turn over, potenziare i servizi operativi, introdurre nuove professionalità e coprire ruoli oggi svolti da risorse già adibite ad altre funzioni. Sono previste anche assunzioni stagionali per sopperire alle ferie estive del personale igiene ambientale.

Nel presente documento è previsto anche il trasferimento per mobilità di tre risorse da una società controllata.

	PREVISIONE COSTO 2018	PREVISIONE COSTO 2019	PREVISIONE COSTO 2020
PREVISIONE COSTO NUOVE RISORSE (INGRESSI 2018/2019)	€ 786.845	€ 1.076.534	€ 1.098.064

Precauzionalmente sono state considerate in uscita solo le risorse che alla data di redazione della documento hanno presentato domanda di dimissioni per accesso alla pensione, senza considerare le ulteriori probabili uscite per raggiungimento dei limiti di anzianità di servizio.

Oltre le variazioni sopra elencate, il costo del personale è stato calcolato tenendo conto degli ingressi e uscite del 2017 e prevedendo precauzionalmente un incremento del 2% delle retribuzioni rispetto all'anno precedente.

La voce Altri Costi del personale comprende la previsione di spesa per medicina preventiva, contributo "tempo libero", liberalità al personale.

E' previsto il ricorso a contratti di somministrazione per far fronte ad assenze per ferie o in occasione di prolungate assenze o picchi di attività.

	PREVISIONE COSTO 2018	PREVISIONE COSTO 2019	PREVISIONE COSTO 2020
Retribuzione+oneri+TFR	11.864.733	12.375.978	12.623.498
Altri costi	106.389	106.389	106.389
Interinali	196.200	196.200	196.200
	12.167.322	12.678.567	12.926.087

8 Fattori di rischio

ASM Pavia presenta una forte stabilità e consistenza sia sotto il profilo patrimoniale, che del conto economico e della liquidità, rafforzata anche dalle recenti operazioni.

Sono inoltre presenti accantonamenti per fondi rischi ampiamente sufficienti ad affrontare gli ordinari rischi (in primo luogo quelli da insolvenza tariffazione negli anni passati e procedimenti in corso o comunque minacciati sul personale Legale – ricorso personale trasferito a CPL).

I mutui aperti rappresentano una percentuale minima sia rispetto al patrimonio che al fatturato e sono in corso negoziazioni per la loro ristrutturazione e in particolare per l'eliminazione dei derivati collegati che – allo stato attuale dell'andamento dei tassi di interesse – non hanno più alcuna ragione d'essere.

Tale attività dovrà essere preceduta e supportata da un'attenta analisi della situazione finanziaria aziendale.

I potenziali rischi connessi alle malpractices degli anni passati risultano già coperti dai fondi rischi appostati nel bilancio 2015 e 2016.

La liquidazione di ASM Lavori, pur onerosa ma credibilmente già coperta dagli accantonamenti compiuti nel 2015-2016, ha consentito di eliminare una impresa la cui redditività era dubbia e per la cui sostenibilità era in gran parte dipendenti da affidamenti (talora discutibili) dalla stessa ASM Pavia.

I principali fattori di rischio possono essere ravvisati in:

- (a) Modifiche normative relative alle competenze e allo status delle società *in house*
- (b) Recesso di soci o riduzione degli affidamenti *in house*, che costituiscono la modalità ordinaria di affidamento per ASM Pavia;
- (c) Rapide e incontrollabili modifiche leggi di mercato che possono compromettere i previsti costi di acquisto di materie prime o di smaltimento fanghi e rifiuti.

Non sussistono rilevanti elementi di contenzioso, essendo stato risolto in via stragiudiziale il contenzioso TOSAP.

Precauzionalmente nel triennio 2018-2020 è stato previsto un accantonamento per rischi di € 300.000 nel 2018, € 200.000 nel 2019 e € 100.000 nel 2020.

Va infine segnalato che nel dicembre 2017 il Consiglio di Amministrazione ha deliberato di individuare un consulente a cui affidare l'incarico ai fini della verifica dei valori contabili di bilancio relativamente ai seguenti punti:

- Perizia sul patrimonio immobiliare, tra cui i cavidotti, finalizzata ad individuare il valore di mercato degli immobili iscritti in bilancio;
- Valutazione dei fondi benefit ex dipendenti;
- Valutazione dei fondi di bonifica previsti per le aree Montefiascone, Cesare Correnti, Via Donegani, Montebellino;
- Verifica della necessità di appostare un fondo bonifica nel bilancio 2017, sempre a seguito di valutazione peritale, in merito all'area fornita in comodato a Technostone s.r.l.;

- Valutazione dello stato di realizzazione delle clausole di Earn-In/Earn-Out, previste nel contratto di cessione della partecipazione in LGH;
- Quadratura con il Comune per tutti i saldi patrimoniali ed economici al 31.12.2017, con riconciliazione delle eventuali discrasie.

9 Previsione triennale 2018 - 2020

La previsione 2018-2020 è stata elaborata sulla base dei servizi pubblici locali oggi svolti da ASM Pavia.

Precauzionalmente non sono stati inclusi perché privi di puntuali indicazioni da parte dell'ente di controllo

- Evoluzioni ai business già presenti (come per es. evoluzioni al contratto di gestione della sosta);
- Nuovi servizi strumentali che potranno essere avviati e offerti ai comuni soci, grazie alle recenti variazioni normative (d.lgs. "Madia"), come per es. manutenzione stradale, verde, attività integrative a supporto dei settori comunali (controllo accessi, supporto Uff. PUGSS, etc., verifiche funzionali all'organizzazione del piano mobilità (PM10)

in quanto allo stato attuale non risultano compiutamente definite le richieste da parte del/dei possibile/i clienti né sono disponibili business plan esaustivi.

In sintesi, quindi, l'ambito di attività considerato nella presente previsione ricomprende:

- SERVIZI DI IGIENE AMBIENTALE erogati al Comune di Pavia e ai 28 comuni della Provincia oggi serviti, nell'ipotesi di un rinnovo dell'affidamento da parte degli enti il cui contratto scade nel periodo in esame. Gli affidamenti sono relativi a servizi di raccolta rifiuti urbani, decoro urbano, gestione della Piattaforma Ecologica di Montebellino e gestione di piazzole comunali, servizi integrativi di igiene ambientale (piano neve, derattizzazione e disinfestazione...) e avvio dei rifiuti al trattamento e smaltimento. Un aumento dei ricavi del servizio deriverebbe da attività di pre-trattamento rifiuti, quali ad esempio selezione e cernita. Pre-requisito per tale sviluppo è un ampliamento del Centro di Stoccaggio di Montebellino, oggi autorizzato solo al deposito temporaneo dei rifiuti prima dell'avviamento al centro di destinazione finale.
- SERVIZIO IDRICO INTEGRATO in qualità di società operativa territoriale del Gestore Unico a Livello d'Ambito Pavia Acque S.c.a.r.l.;
- SERVIZIO DI GESTIONE DELLE AREE DI SOSTA A PAGAMENTO coerentemente con il contratto al momento in vigore, inteso come gestione dei canali di pagamento, manutenzione delle aree di sosta, realizzazione di nuovi parcheggi a barriera, gestione del servizio di bike sharing. Nel settembre 2016 ASM Pavia ha assunto la gestione del deposito biciclette adiacente alla stazione ferroviaria, che è stato potenziato e ammodernato con sistemi di pagamento automatici;
- SERVIZIO DI GESTIONE AUTOSTAZIONE: nel presente documento si ipotizza la prosecuzione del servizio fino a marzo 2018, con successiva locazione della struttura al vincitore della gara per il servizio di Trasporto Pubblico Locale e il re-impiego delle risorse umane in altre aree aziendali;
- SERVIZI INFORMATICI resi al Comune di Pavia. Il servizio è stato avviato a luglio 2017, con un importo inferiore rispetto al precedente distacco delle risorse Epolis. Pertanto una risorsa prima in distacco al Comune di Pavia è stata impegnata in altre aree aziendali.
- VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO AZIENDALE inteso sia come sedi, locate a società partecipate (Pavia Acque in primis e a società del Gruppo LGH), che come infrastrutture di telecomunicazione (fibra ottica e infrastrutture wireless).
- SERVIZI DI VERIFICA IMPIANTI TERMICI svolto per il Comune di Pavia da tecnici abilitati.

Sintesi di conto economico 2018-2020

I risultati complessivi aggregati sono rappresentati nella seguente tabella

QUADRO RIASSUNTIVO PREVISIONI 2018 - 2019 - 2020

	Previsione 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	31.575.669	31.621.591	31.604.254
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	31.071.746	31.409.161	31.526.448
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	503.923	212.431	77.805
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	199.106	199.106	199.106
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	703.030	411.537	276.912

	Previsione 2018 approvata a giugno 2017	Previsione 2018 (versione gennaio 2018)
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	32.716.716	31.575.669
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	31.717.056	31.071.746
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	999.661	503.923
PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	598.426	300.000
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	134.000	31.156
ONERI FINANZIARI	-162.855	-132.050
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	1.569.232	703.030

	Previsione 2019 approvata a giugno 2017	Previsione 2019 (versione gennaio 2018)	Previsione 2020 (versione gennaio 2018)
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	32.845.076	31.621.591	31.604.254
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	32.268.942	31.409.161	31.526.448
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	576.134	212.431	77.805
PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	598.426	300.000	300.000
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	134.000	31.156	31.156
ONERI FINANZIARI	-162.855	-132.050	-132.050
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	1.145.705	411.537	276.912

Come anticipato al paragrafo 1, la contrazione dei ricavi 2018 e 2019 rispetto alla Previsione approvata a giugno 2017 deriva da

- Una stima più bassa di produzione dei rifiuti, con conseguenti minori ricavi da riaddebito ai Comuni serviti (e conseguenti minori costi di trattamento) e minori ricavi da valorizzazione di carta e plastica;
- Una previsione di ricavo unitario da valorizzazione della carta inferiore, a causa del declassamento operato dal Consorzio Comieco nel corso del 2017 dei rifiuti conferiti. Il trend sembra in miglioramento dalla fine dell'anno, ma precauzionalmente è stato considerato il ricavo medio 2017;
- Una previsione più bassa dei ricavi da interventi di manutenzione programmata per conto del Gestore Unico d'Ambito Ciclo Idrico Integrato Pavia Acque S.c.a.r.l.. Alla riduzione del ricavo si accompagna una riduzione dei costi di prestazione di terzi per la realizzazione degli interventi;
- Una contrazione nei ricavi da contratti di servizio Igiene Ambientale derivante dai meccanismi premianti per i Comuni che raggiungono determinate soglie di raccolta differenziata;

- Un minor ricavo dall'attività informatica svolta per il Comune di Pavia, con l'avvio a luglio 2017 del nuovo contratto di servizio che ha sostituito il precedente distacco delle risorse ex Epolis. Le risorse ex Epolis il cui costo non è più remunerato dal nuovo canone sono state reimpiegate in altre aree aziendali;
- Una previsione inferiore dei ricavi dal servizio sosta, anche conseguente al minor numero di risorse, rispetto a quelle della Previsione precedente "auspicabilmente contenuti grazie al reimpiego ai fini della vigilanza del pagamento da parte degli utenti delle risorse rinvenienti dalla chiusura del servizio biglietteria della Autostazione";
- La contrazione di alcuni corrispettivi da contratti di servizio con società terze.

Anche i costi di produzione sono stimati in riduzione rispetto alla Previsione 2018-2019 approvata a giugno 2017, conformemente agli obiettivi gestionali approvati dalla Giunta del Comune di Pavia, con deliberazione n.154 del 3/8/2017: "contenimento delle spese di funzionamento, ivi comprese quelle per il personale, (con particolare riferimento alle voci di spesa "altri servizi" e "oneri generali" dell'area "amministrazione generale e TLC" in misura compresa tra l' 1% e il 3% per ciascun anno del triennio 2017-2019 calcolata rispetto alla previsione triennale contenuta nell'aggiornamento della Relazione Previsionale Aziendale".

	Previsione 2018 approvata a giugno 2017	Previsione 2018 (versione gennaio 2018)
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	31.717.056	31.071.746
RIDUZIONE %		-2,03%
	Previsione 2019 approvata a giugno 2017	Previsione 2019 (versione gennaio 2018)
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	32.268.942	31.409.161
RIDUZIONE %		-2,66%

La riduzione del costo complessivo di produzione si realizza nonostante un incremento del costo di personale, come meglio illustrato nel paragrafo dedicato.

Il risultato finale ante imposte è influenzato anche dalla riduzione della stima dei proventi finanziari.

Servizio Igiene Ambientale (raccolta e smaltimento rifiuti + spazzamento e decoro urbano)

L'area servita si presuppone invariata rispetto all'anno 2017, ad eccezione del subappalto da Broni Stradella per il servizio igiene ambientale nel comune di Villanterio, terminato a fine aprile 2017.

Il territori servito interessa quindi, oltre a Pavia, i comuni di Albuzzano, Battuda, Bereguardo, Borgarello, Bornasco, Ceranova, Certosa di Pavia, Costa de' Nobili, Cura Carpignano, Landriano, Lardirago, Marcignago, Mezzana Rabattone, Sant'Alessio, San Martino Siccomario, San Zenone Po, Torre d'Isola, Travacò Siccomario, Trivolzio, Trovo, Unione dei Comuni di Pieve Porto Morone-Badia Pavese-Monticelli Pavese, Valle Salimbene, Vellezzo Bellini, Zerbo, Sommo, Marzano, Roncaro.

Il corrispettivo per il Comune di Pavia è stato ipotizzato per l'intero triennio pari al valore previsto per l'anno 2017 nel Piano Finanziario approvato dall'Ente con riferimento al triennio 2017-2019. Oltre ai servizi inerente l'igiene urbana comprende i ricavi per le attività di Piano Neve, diserbo, decespugliamento e il servizio di spurgo caditoie.

Il testo del contratto di servizio è in fase di revisione, per recepire le nuove modalità di erogazione del servizio, i controlli da parte dell'ente, i flussi informativi da parte della Società.

Il corrispettivo per gli altri comuni è stato stimato considerando un adeguamento ISTAT con un'aliquota stimata dell'1% e considerando le riduzioni previste dai nuovi contratti (recupero di produttività, recupero raccolta differenziata, beneficio valorizzazione materie seconde).

E' stato previsto il ricavo per la nuova attività offerta dal Servizio Igiene Ambientale agli amministratori dei condomini del centro storico, di movimentazione dei contenitori per la raccolta differenziata da e verso i palazzi.

La produzione di rifiuti è stata stimata costante nel triennio, sulla base dei quantitativi 2017.

I costi di trattamento rifiuto e i ricavi da valorizzazione degli stessi sono stati stimati sulla base delle condizioni economiche oggi in essere con i fornitori e dei contributi medi 2017 da parte dei consorzi COMIECO e COREPLA.

Come già specificato, si ipotizza l'area dei Comuni serviti invariata così come le modalità di erogazione del servizio in quanto nella quasi totalità del territorio è ormai affermato il porta a porta della raccolta differenziata comprensiva della frazione organica.

E' prevista una riduzione nei costi di manutenzione automezzi in conseguenza dei rilevanti investimenti previsti per il rinnovamento del parco e una riduzione del costo di trattamento di talune tipologie di rifiuto, conseguente ai nuovi contratti stipulati.

Con riferimento alla frazione indifferenziata, invece, si segnala che il costo di trasporto e trattamento da metà settembre è aumentato, a seguito dell'affidamento del servizio con gara europea.

Il costo per ammortamento è stato rivisto sulla base degli investimenti previsti nel triennio, che riguardano il rinnovo del parco mezzi, acquisto attrezzature, lavori di manutenzione della Piattaforma Ecologica di Montebellino, interventi di georeferenziazione dei contenitori per la raccolta rifiuti, un progetto per la tariffazione puntuale, il potenziamento delle videocamere mobili contro l'abbandono dei rifiuti.

Il costo di personale è in aumento del triennio, per effetto delle nuove assunzioni previste nel corso del 2018. Per far fronte alla sostituzioni del personale nel periodo estivo è previsto il ricorso ad assunzioni stagionali, limitando il ricorso al lavoro somministrato, che presenta costi più elevati.

Il Servizio Igiene Ambientale ha assorbito parte delle risorse ASM Lavori assunte dal 1 marzo 2017.

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE AREA IGIENE AMBIENTALE

	Previsione 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	16.338.234	16.329.684	16.322.717
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE			
ALTRI RICAVI E PROVENTI	311.284	315.794	320.393
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	16.649.518	16.645.478	16.643.111
COSTI PER MATERIE PRIMA SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI	700.000	700.000	700.000
COSTI PER SERVIZI	8.040.000	8.000.000	7.900.000
GODIMENTO BENI DI TERZI	100.000	100.000	50.000
COSTI DEL PERSONALE	5.804.446	5.960.423	6.076.763
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	858.219	953.186	1.017.309
VARIAZIONI RIMANENZE DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO			
ACCANTONAMENTI PER RISCHI			
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	60.000	50.000	50.000
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	15.562.665	15.763.609	15.794.072
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	1.086.853	881.869	849.039
PROVENTI DA PARTECIPAZIONI			
ALTRI PROVENTI FINANZIARI			
ONERI FINANZIARI	- 1.050	- 1.050	- 1.050
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	1.085.803	880.819	847.989

Servizio Ciclo Idrico Integrato

Il territorio servito è considerato invariato. Nella seconda metà del 2016 ASM Pavia ha preso in carico rete e impianti fognari del comune di Vidigulfo nonché la Gestione del Nuovo Depuratore Cittadino nel 2017. I comuni per i quali ASM Pavia garantisce la conduzione di rete e impianti per conto del Gestore Unico Pavia S.c.a.r.l. sono: Pavia, Battuda, Bereguardo, Borgarello, Bornasco (non dotato di impianti di depurazione), Carbonara, Casorate, Cava Manara, Ceranova (non dotato di impianti di depurazione), Certosa, Cura Carpignano, Lardirago (non dotato di impianti di depurazione), Giussago, Linarolo (solo erogazione acqua), Marcignago, Rognano, Roncaro, San Genesio, S. Alessio con Vialone (non dotato di impianti di depurazione), San Martino Siccomario, Sommo, Torre d'Isola, Travacò Siccomario, Trivolzio, Trovo (non dotato di impianti di depurazione), Valle Salimbene (solo erogazione acqua), Vellezzo Bellini, Vidigulfo, Villanova d'Ardenghi, Zeccone, Zerbolò. E' prevista la presa in carico di 3 nuovi impianti di depurazione all'interno del territorio di competenza.

Oltre alla conduzione ordinaria di reti e impianti, sono previsti ricavi dal Gestore Pavia Acque per le attività di allacciamenti, servizi all'utenza (posa contatore, sostituzione contatore, etc.), manutenzione programmata/rinnovazioni ed estensioni delle infrastrutture Ciclo Idrico, previa approvazione del Gestore e gli interventi sui contatori della società Amiacque, attività presa in carico da A.S.M. Pavia S.p.A. ad aprile 2016.

La stima di corrispettivo da Pavia Acque per la conduzione tiene conto della previsione di investimenti e del conferimento di risorse avvenuta a fine 2016.

La previsione dei ricavi da interventi di manutenzione programmata per conto del Gestore è stata rivista in diminuzione. Conseguentemente sono stati ridotti i costi di esternalizzazione.

Il costo del personale è in aumento per effetto delle nuove assunzioni nel corso del 2018. E' previsto anche un limitato ricorso a contratti di somministrazione per far fronte ad assenze per ferie, malattie prolungate o picchi di attività.

Il Servizio Idrico Integrato ha assorbito parte delle risorse ASM Lavori assunte dal 1 marzo 2017.

Il costo per ammortamento è stato rivisto sulla base degli investimenti previsti nel triennio, che riguardano l'acquisto di mezzi e attrezzature oltre che lo studio di fattibilità e sperimentazione con impianto pilota di sistemi di minimizzazione della produzione di fanghi.

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE AREA CICLO IDRICO INTEGRATO

	Previsione 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	9.852.251	9.862.918	9.872.644
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE			
ALTRI RICAVI E PROVENTI	9.855	9.822	9.822
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	9.862.106	9.872.740	9.882.466
COSTI PER MATERIE PRIMA SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI	950.000	960.000	960.000
COSTI PER SERVIZI	2.332.500	2.330.000	2.230.000
GODIMENTO BENI DI TERZI	50.000	50.000	50.000
COSTI DEL PERSONALE	3.239.047	3.321.586	3.386.510
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	144.668	155.369	165.095
VARIAZIONI RIMANENZE DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO			
ACCANTONAMENTI PER RISCHI			
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	80.000	75.000	60.000
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	6.796.215	6.891.955	6.851.605
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	3.065.891	2.980.785	3.030.861
PROVENTI DA PARTECIPAZIONI			
ALTRI PROVENTI FINANZIARI			
ONERI FINANZIARI	- 31.000	- 31.000	- 31.000
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	3.034.891	2.949.785	2.999.861

Servizio Gestione Aree di Sosta

In attesa della definizione del contenuto del nuovo contratto di gestione della sosta, il presente documento considera la sola prosecuzione del servizio erogato al Comune di Pavia alle condizioni oggi in essere, pur essendo in discussione un nuovo contratto di servizio con potenziale ampliamento del perimetro delle attività di competenza.

I ricavi dal pagamento della sosta sono stati rivisti in diminuzione rispetto alla precedente Previsionale, anche alla luce dei risultati 2017, che mostrano una flessione dei ricavi rispetto al 2016. Nel triennio di riferimento si ipotizza un trend di ricavi crescente conseguente al potenziamento dell'attività di vigilanza, con reimpiego da aprile 2018 delle risorse oggi adibite alla vendita dei titoli di viaggio presso l'Autostazione, per effetto della locazione del cespite all'affidatario del Servizio di Trasporto Pubblico Locale a seguito di gara indetta dalla Provincia.

La previsione di conto economico della business unit Gestione Aree di Sosta comprende anche i costi e ricavi per le attività di miglioramento della viabilità, previste dal contratto di servizio oggi in essere.

La voce "godimento beni di terzi" fa riferimento al canone che ASM Pavia riconosce al Comune di Pavia, che si compone di una parte fissa (indicizzata ISTAT) e di una parte variabile in funzione dei ricavi del servizio.

Gli investimenti previsti si riferiscono alla realizzazione/ammodernamento di aree di sosta.

I costi di personale sono in aumento per l'assorbimento, prima citato, da aprile 2018 delle risorse oggi adibite al Servizio Autostazione.

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE AREA SOSTA E MOBILITA'

	Previsione 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	2.939.000	3.009.200	3.014.504
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE			
ALTRI RICAVI E PROVENTI			
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	2.939.000	3.009.200	3.014.504
COSTI PER MATERIE PRIMA SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI	25.000	25.000	25.000
COSTI PER SERVIZI	337.500	337.500	337.500
GODIMENTO BENI DI TERZI	1.672.817	1.721.957	1.725.669
COSTI DEL PERSONALE	249.297	306.922	313.034
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	53.812	63.812	59.732
VARIAZIONI RIMANENZE DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO			
ACCANTONAMENTI PER RISCHI			
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	1.000	1.000	1.000
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	2.339.425	2.456.191	2.461.935
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	599.575	553.009	552.569
PROVENTI DA PARTECIPAZIONI			
ALTRI PROVENTI FINANZIARI			
ONERI FINANZIARI	- 10	- 10	- 10
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	599.565	552.999	552.559

Servizio Autostazione

Si prevede la prosecuzione del servizio fino al 31 marzo 2018, mentre da aprile la gestione dell'Autostazione sarà in capo all'affidatario del servizio di Trasporto Pubblico Locale a livello provinciale, a fronte di un canone di locazione per ASM Pavia di € 260.000 su base annua. Il personale addetto alla biglietteria dell'autostazione sarà reimpiegato nel servizio Gestione Aree di Sosta.

Dal 2018 non sono previsti costi per manutenzione né per utenze, vigilanza, pulizie in quanto in carico al vincitore della gara TPL. Sono previsti limitati investimenti a inizio 2018 per eventuali interventi di manutenzione straordinaria dell'immobile. Sono previsti per il triennio i costi di ammortamento.

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE AREA AUTOSTAZIONE

	Previsione 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	260.872	260.000	260.000
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE			
ALTRI RICAVI E PROVENTI			
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	260.872	260.000	260.000
COSTI PER MATERIE PRIMA SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI	887		
COSTI PER SERVIZI	21.909		
GODIMENTO BENI DI TERZI	-		
COSTI DEL PERSONALE	51.633		
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	29.008	29.021	28.376
VARIAZIONI RIMANENZE DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO			
ACCANTONAMENTI PER RISCHI			
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	-		
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	103.437	29.021	28.376
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	157.436	230.979	231.624
PROVENTI DA PARTECIPAZIONI			
ALTRI PROVENTI FINANZIARI			
ONERI FINANZIARI	-	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	157.436	230.979	231.624

Contratto di Telecomunicazioni, Prestazioni Informatiche Amministrazione Generale

All'interno dei costi di amministrazione generale sono ricompresi ricavi e costi relativi alla gestione della fibra ottica per telecomunicazioni, all'erogazione dei servizi informatici e di verifica impianti termici per il Comune di Pavia, alla gestione delle sedi aziendali locate a società partecipate e a prestazioni di servizio erogate a società partecipate.

1) Prestazioni informatiche per il Comune di Pavia

Il distacco dei dipendenti ex Epolis è terminato a giugno 2017. Dal 1 luglio è in corso con il comune di Pavia un contratto di servizio per l'affidamento diretto *in house* del servizio di assistenza sistemistica, supporto tecnico e manutenzione delle postazioni utente. Il corrispettivo del nuovo contratto è inferiore al ricavo derivante dal distacco delle risorse ex Epolis. Una risorsa è quindi stata reimpiegata in altre aree aziendali.

2) Gestione infrastrutture per TLC (investimenti in apparati di TLC e locazione degli stessi alla società Linea Com)

Il contratto di locazione oggi sottoscritto con Linea Com scade a fine 2019. Si ipotizza che la locazione prosegua per l'intero triennio alle medesime condizioni, con investimenti annui per euro 200.000. Il contratto oggi in vigore prevede un adeguamento del canone in funzione degli investimenti effettuati e del valore del patrimonio.

3) Gestione patrimonio immobiliare

Nel corso del 2017 sono aumentate le aree locate alla partecipata Pavia Acque S.c.a.r.l. nella sede di Via Donegani 21, con trasferimento della direzione e di parte degli staff centrali nella palazzina di Via Donegani 7. Conseguentemente è aumentato il canone di affitto e il corrispettivo per il servizio di facility.

Nel 2017 è venuto meno il corrispettivo per l'affitto di locali siti presso la sede di Montefiascone alla controllata ASM Lavori In Liquidazione.

Si noti che la presente previsionale prevede il mantenimento dei ricavi da locazione delle aree e degli impianti oggi in uso dalle società Line Servizi per la Mobilità e Line Manutenzione in quanto a oggi non è giunta richiesta di recesso dal contratto. L'affidamento del Servizio di Trasporto Pubblico Locale a Autoguidovie da aprile 2018 potrebbe tuttavia mutare l'esigenza di spazi da parte delle due società, con la necessità di trovare una diversa destinazione sia per gli uffici/magazzini/area officina, che per l'impianto di distribuzione metano per autotrazione, la cui gestione non è giustificata dal solo fabbisogno della flotta di ASM Pavia.

Si prevede la prosecuzione della locazione delle antenne agli operatori di telefonia alle condizioni in vigore nel 2017.

Negli investimenti è prevista la realizzazione di una nuova sede per parte del personale ASM Pavia, nel 2018 e 2019.

4) Prestazioni di service per società del gruppo (Pavia Acque, LGH etc.)

Con la messa in liquidazione è venuto meno il contratto di prestazioni di servizi verso ASM Lavori.

Nel 2018 non proseguirà il *service* di gestione buste paghe erogato da ASM Pavia nei confronti della società ACAOP.

Precauzionalmente si prevedono in riduzioni alcuni corrispettivi per contratti di servizio, a fronte di richieste di riduzione dei servizi resi da parte di LGH.

Gli investimenti previsti si riferiscono a un rinnovo dell'equipment in dotazione all'area sistemi informativi.

5) Verifiche impianti termici

Con l'interruzione del rapporto di lavoro con le risorse prima impiegate nella business unit Energia, il contratto relativo alla verifica degli impianti termici da parte di tecnici abilitati è passato sotto l'Area Amministrazione Generale. Si prevedono costi e ricavi sostanzialmente invariati.

6) Gestione partecipate

Per il triennio 2018-2020 sono stati previsti proventi finanziari per 300.000 annui. Per il 2018 si tratta di una stima cautelativa, sulla base del valore dei dividendi A2A Ambiente come dichiarato nella situazione al 30 giugno 2017. Precauzionalmente non sono previsti utili da LGH.

Il costo di personale della business unit è in aumento nel periodo di riferimento per la assunzioni previste nel corso del 2018, tra cui il Direttore Generale, la cui selezione è partita a fine 2017.

I costi per servizi sono stimati più elevati nel 2018 anche a fronte della necessità di consulenze esterne per far fronte alla mancanza di un Responsabile legale e per gli audit, le perizie e le due diligence già deliberati al Consiglio di Amministrazione e che sono stati illustrati nel corso del documento. Sono previste anche spese legali legate ai processi in corso. Si prevede una riduzione di tali spese dal 2019.

E' previsto un accantonamento per rischi decrescente da euro 300.000 nel 2018 a euro 100.000 nel 2020, visti anche i rilevanti accantonamenti effettuati nel 2015 e 2016.

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE AREA AMMINISTRAZIONE GENERALE E TLC

	Previsione 2018	Previsione 2019	Previsione 2020
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	75.000	75.000	75.000
VARIAZIONE DELLE RIMANENZE			
ALTRI RICAVI E PROVENTI	1.789.173	1.759.173	1.729.173
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	1.864.173	1.834.173	1.804.173
COSTI PER MATERIE PRIMA SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI	50.000	50.000	50.000
COSTI PER SERVIZI	2.030.000	1.740.000	1.730.000
GODIMENTO BENI DI TERZI	3.000	3.000	3.000
COSTI DEL PERSONALE	2.822.900	3.089.637	3.149.780
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	764.104	885.748	1.057.681
VARIAZIONI RIMANENZE DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO			
ACCANTONAMENTI PER RISCHI	300.000	200.000	100.000
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	300.000	300.000	300.000
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	6.270.004	6.268.385	6.390.460
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	- 4.405.830	- 4.434.211	- 4.586.287
PROVENTI DA PARTECIPAZIONI	300.000	300.000	300.000
ALTRI PROVENTI FINANZIARI	31.166	31.166	31.166
ONERI FINANZIARI	- 100.000	- 100.000	- 100.000
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	- 4.174.664	- 4.203.045	- 4.355.121

10 Prospetto riassuntivo del conto economico

Si allega prospetto che raffronta la previsione 2018-2019 approvata a giugno 2017 e il presente aggiornamento 2018-2020.

Vedi Allegato 1.