



# **Piano Industriale 2017 -2019**

(versione integrata)

redatto ai sensi dell'art. 14, c. 2, del D.Lgs. 175/2016  
(Testo unico in materia di società a partecipazione  
pubblica)

### **Oggetto, natura e limiti dell'incarico**

Il sottoscritto Stefano Pozzoli, è stato incaricato da Azienda Servizi Pubblici spa (d'ora in poi "ASP" o la "Società") di redigere il Piano Industriale 2017 - 2019.

La finalità della presente Relazione è quella di illustrare le assunzioni ed i risultati del Piano economico-finanziario (d'ora in poi PEF) di ASP che va letto, ai fini delle rispettive responsabilità degli organi del Comune di Ciampino e della Società stessa, quale "piano di risanamento" ai sensi dell'art. 14, c. 2, del D.Lgs. 175/2016 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica), entrato da poco in vigore ma i cui principi erano comunque da tempo noti.

A tale fine lo scrivente ha provveduto alla redazione di un unico documento complessivo, il "PEF", anche se in realtà è suddiviso su quattro sezioni, ognuna delle quali rispondente ad un diverso piano.

Il documento complessivo pertanto si articola in questa presentazione- dove si spiega la logica del piano e si esplicitano le assunzioni alla base dell'elaborato, così da renderne più agevole la lettura - e nella estrazione di dati di 5 distinti business plan (PEF1 scenari A), B) e C) – PEF2 e PEF3) realizzati tramite un software prodotto dallo Studio Pozzoli e commercializzato nel testo, a cura del sottoscritto, di Valutazione d'azienda, pubblicato per i tipi di Ipsoa.

Le conclusioni a cui lo scrivente è pervenuto a seguito dell'espletamento del presente incarico devono essere interpretate alla luce di quanto segue:

- le informazioni che costituiscono il supporto qualitativo e quantitativo del PEF sono state fornite dalla Società. Lo scrivente ha adottato precauzioni per un'attenta valutazione di tali dati, documenti ed informazioni verificandone la

coerenza e la ragionevolezza ma non ha svolto un'attività di revisione contabile di tali dati, documenti ed informazioni poiché non rientrante nel perimetro dell'incarico affidato e poiché non necessario per le finalità del PEF;

- l'elaborazione del PEF è stata effettuata alla luce degli elementi di previsione ragionevolmente ipotizzabili e, pertanto, non tiene conto della possibilità del verificarsi di eventi di natura straordinaria ed imprevedibile;
- nulla di quanto contenuto nel PEF deve essere ritenuto una promessa o una garanzia sui risultati futuri della Società in quanto, come noto, il PEF rappresenta un impegno programmatico – previsionale che è comunque sottoposto a variabili di mercato ed alla dinamica dei costi, a volte imprevedibili.

### **Profilo della Società**

Azienda Servizi Pubblici SpA è una società per azioni a totale partecipazione pubblica con sede a Ciampino che svolge la propria attività sia nel settore pubblico che nel settore privato. Il core business è rappresentato dalla:

- a. gestione unitaria ed integrata della quasi totalità dei servizi di pubblica utilità nel Comune di Ciampino, quali mense scolastiche, servizio scuolabus, asili nido, pulizie;
- b. gestione di 12 farmacie pubbliche e una parafarmacia, tutte distribuite nella provincia di Roma, che rappresenta il settore in cui viene realizzato gran parte del fatturato aziendale.

La Multiutility gestisce i propri servizi nei comuni di Ciampino, Rocca di Papa, Rocca Priora, Zagarolo, San Cesareo, Palestrina, Olevano Romano, Castel Gandolfo, rappresentando in tal modo una realtà aziendale totalmente

integrata nel tessuto economico comunale e in grado di operare in tutto il territorio interessato con elevati standard di qualità e di efficienza. L'ASP Azienda Speciale viene costituita nel 1967, alla sua nascita la scelta strategica intrapresa fu quella della mono-utility.

Il Gruppo focalizza tutti gli sforzi di business nella gestione delle farmacie comunali, offrendo un servizio mirato all'attenzione della clientela della terza età. Con il passare degli anni l'azienda ha iniziato a specializzarsi in altri servizi, come, ad esempio, la cosmesi naturale, prima infanzia, omeopatia, erboristeria, veterinaria e puericoltura.

Nel 1997 l'azienda ha invece optato per una vocazione multi-utilities, acquisendo, in brevissimo tempo, numerosi ed importanti servizi specialistici quali: l'igiene ambientale, la refezione scolastica, la gestione degli asili nido e dei servizi di scuolabus.

L'ASP Azienda Speciale viene trasformata in società per azioni con una delibera del Consiglio Comunale di Ciampino nell'anno 2001. Lo Statuto della società dispone che il capitale sociale sia totalmente pubblico, pertanto il passaggio da Azienda Speciale a Società per Azioni, ha permesso l'entrata, in qualità di socio, di altri comuni oltre quello di Ciampino. Nel 2010 una scissione parziale della ASP S.p.A. ha determinato lo scorporo del ramo d'azienda relativo all'Ambiente, lasciando all'azienda, oltre alla gestione delle Farmacie, i servizi di refezione scolastica, gestione asili nido e servizi scuola bus.

Da un punto di vista organizzativo, a seguito di nuove politiche di gestione, frutto di un processo influenzato da dinamiche esterne, anche legate al contesto normativo, e da dinamiche interne, quali la dismissione degli appalti relativi ai servizi di refezione scolastica gestiti sui territori dei Comuni di

Frascati, Rocca di Papa, Rocca Priora ed Artena, l'apertura di nuove farmacie comunali e di parafarmacie, e l'implementazione del magazzino del settore farmaceutico, è stato avviato il processo di riorganizzazione della struttura aziendale, teso alla razionalizzazione dell'ottimizzazione dell'impiego delle risorse dell'amministrazione e dei vari servizi.

### **Situazione attuale e sintesi dei principali fatti gestionali**

Lo sviluppo di ASP nel corso del primo decennio del duemila è stato caratterizzato da una strategia volta al raggiungimento di una massa critica significativa attraverso l'acquisizione di commesse, diverse per natura e dimensione, attorno al nucleo storico rappresentato dalle farmacie.

Nel periodo indicato pertanto si è registrata una crescita significativa del giro d'affari e delle unità impiegate, a fronte però di una eccessiva polverizzazione delle attività e conseguentemente delle risorse assorbite.

La situazione economico – patrimoniale di Asp spa, per altro, negli ultimi anni è stata influenzata in particolare da quattro principali eventi che, da un lato, hanno determinato significative variazioni per l'equilibrio patrimoniale, dall'altro, anche a causa di azioni poste in essere per rimediare agli squilibri patrimoniali, hanno condotto la Società in una situazione di tensione finanziaria critica:

- 1) scissione parziale in data 30 aprile 2010 con scorporo del ramo d'azienda relativo all'igiene ambientale;
- 2) trend negativo, dal 2009 in poi, del mercato al dettaglio dei prodotti farmaceutici, essenzialmente riconducibile al crollo del valore medio della ricetta, con conseguente riduzione del fatturato delle farmacie ed evidenti ripercussioni sugli equilibri economici e, di conseguenza finanziari e

- patrimoniali, dell'intera società, stante anche il peso specifico che questa attività ricopre per ASP spa;
- 3) condizioni economiche relative ai servizi di cui la Società è affidataria diretta, per il periodo 2013 – 2018, da parte del Comune di Ciampino che sono stati commisurati ai costi diretti dei servizi, senza tenere adeguatamente conto dei costi di struttura. In sintesi i ricavi rivenienti dall'esecuzione dei servizi in gestione coprono esclusivamente i costi operativi connessi alla fase operativa e non i cosiddetti costi generali quali ad esempio quelli per il personale amministrativo, per la sede amministrativa, per gli oneri finanziari etc.
  - 4) diminuzione del numero di commesse e conseguentemente del volume di fatturato relativo all'attività di refezione scolastica, che hanno aggravato il peso dei costi indiretti di struttura, almeno in termini di incidenza.

### **Situazione Patrimoniale e Conto Economico al 31 dicembre 2015**

Come si può riscontrare dalla situazione patrimoniale riferita al 31 dicembre 2015 la Società si trovava a tale data di riferimento in una situazione di riduzione del patrimonio netto per perdite tale da integrare la fattispecie di legge di cui all'art. 2447 c.c. (riduzione del capitale sociale - per perdite d'esercizio - di oltre un terzo e oltre il limite di legge per il tipo societario), a causa del conseguimento di una perdita netta di Euro 1.251.000 a fronte di un patrimonio netto iniziale pari a Euro 50.000.

Al termine del periodo in questione pertanto il patrimonio netto risulta negativo per Euro - 1.201.000, con l'integrale erosione del capitale sociale pari ad Euro 50.000. Ricorre pertanto quanto previsto dal combinato disposto degli artt. 2447 e 2484, n. 4, c.c., dal momento che:



- il capitale sociale risulta ridotto oltre un terzo, e al di sotto del minimo legale, in conseguenza delle perdite riportate sino al 31 dicembre 2015, e
- l'amministratore unico, salvo quanto disposto appunto dall'art. 2447 c.c., è costretto a riscontrare il verificarsi della causa di scioglimento della società di cui all'art. 2484, n. 4, c.c., consistente nella riduzione del capitale al di sotto del minimo legale. In tale situazione l'amministratore unico si è tempestivamente attivato per convocare l'assemblea dei soci per deliberare - in sede ordinaria - l'approvazione del Progetto di bilancio al 31 dicembre 2015 e - in sede straordinaria - l'adozione degli opportuni provvedimenti ai sensi dell'art. 2447 c.c. I procedimenti conseguenti sono ovviamente subordinati all'approvazione del presente Piano da parte dei Soci.

Di seguito il prospetto di stato patrimoniale aggiornato con il forecast al 31 dicembre 2016:

Anni	2014		2015		2016E	
	€/000	%	€/000	%	€/000	%
<b>Immobilizzi materiali netti</b>	1.610	6,6%	1.548	6,5%	1.396	6,2%
<b>Immobilizzi immateriali netti</b>	9.432	38,6%	9.077	38,2%	8.765	38,8%
<b>Immobilizzi finanziari</b>	2.943	12,0%	2.919	12,3%	2.620	11,6%
<b>Immobilizzi commerciali</b>	705	2,9%	808	3,4%	808	3,6%
<b>TOTALE ATTIVO A LUNGO</b>	<b>14.690</b>	<b>60,1%</b>	<b>14.352</b>	<b>60,4%</b>	<b>13.589</b>	<b>60,1%</b>
<b>Disponibilità</b>	<b>2.703</b>	<b>11,1%</b>	<b>2.581</b>	<b>10,9%</b>	<b>2.591</b>	<b>11,5%</b>
Crediti commerciali a breve	2.641	10,8%	2.342	9,9%	2.508	11,1%
- Fondo svalutazione crediti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Crediti comm. a breve verso imprese del gruppo	2.035	8,3%	2.475	10,4%	2.100	9,3%
Crediti finanziari a breve verso imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri crediti a breve	1.961	8,0%	1.329	5,6%	993	4,4%
Ratei e risconti	221	0,9%	387	1,6%	436	1,9%
<b>Liquidità differite</b>	<b>6.858</b>	<b>28,1%</b>	<b>6.533</b>	<b>27,5%</b>	<b>6.037</b>	<b>26,7%</b>
Attività finanziarie a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Cassa, Banche e c/c postali	193	0,8%	281	1,2%	381	1,7%
<b>Liquidità immediate</b>	<b>193</b>	<b>0,8%</b>	<b>281</b>	<b>1,2%</b>	<b>381</b>	<b>1,7%</b>
<b>TOTALE ATTIVO A BREVE</b>	<b>9.754</b>	<b>39,9%</b>	<b>9.395</b>	<b>39,6%</b>	<b>9.009</b>	<b>39,9%</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>24.444</b>	<b>100,0%</b>	<b>23.747</b>	<b>100,0%</b>	<b>22.598</b>	<b>100,0%</b>
<b>Patrimonio netto</b>	53	0,2%	-1.197	-5,0%	50	0,2%
<b>Fondi per rischi e oneri</b>	566	2,3%	1.039	4,4%	1.039	4,6%
<b>Trattamento di fine rapporto</b>	1.397	5,7%	1.259	5,3%	1.158	5,1%
Obbligazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Obbligazioni convertibili	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso banche oltre i 12 mesi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso altri finanziatori a lunga scadenza	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a lungo termine	0	0,0%	6.332	26,7%	5.300	23,5%
Debiti commerciali a lungo vs imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti finanz. lungo vs imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti finanziari a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti a lungo termine	150	0,6%	1.702	7,2%	2.806	12,4%
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO</b>	<b>2.113</b>	<b>8,6%</b>	<b>10.332</b>	<b>43,5%</b>	<b>10.303</b>	<b>45,6%</b>
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO + PN</b>	<b>2.166</b>	<b>8,9%</b>	<b>9.135</b>	<b>38,5%</b>	<b>10.353</b>	<b>45,8%</b>
Obbligazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Obbligazioni convertibili	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso banche entro i 12 mesi	515	2,1%	71	0,3%	20	0,1%
Debiti verso altri finanziatori a breve scadenza	1.077	4,4%	1.729	7,3%	1.522	6,7%
Debiti commerciali a breve termine	13.664	55,9%	7.572	31,9%	6.562	29,0%
Debiti commerciali a breve vs imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti finanz. breve vs imprese del gruppo	1.150	4,7%	919	3,9%	920	4,1%
Altri debiti finanziari a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%



Altri debiti a breve termine	5.872	24,0%	4.321	18,2%	3.221	14,3%
<b>TOTALE DEBITI A BREVE</b>	<b>22.278</b>	<b>91,1%</b>	<b>14.612</b>	<b>61,5%</b>	<b>12.245</b>	<b>54,2%</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>24.444</b>	<b>100,0%</b>	<b>23.747</b>	<b>100,0%</b>	<b>22.598</b>	<b>100,0%</b>

Di seguito il prospetto di conto economico complessivo aggiornato con il forecast al 31 dicembre 2016:

Anni	2014		2015		2016E	
	€/000	%	€/000	%	€/000	%
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni	19.045	100,0%	18.638	100,0%	17.900	100,0%
(+/-) Variazione delle rimanenze prodotti finiti	(33)	-0,2%	(122)	-0,7%	10	0,1%
(+) Altri ricavi	347	1,8%	137	0,7%	50	0,3%
(+) Costi capitalizzati	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Valore della produzione operativa</b>	<b>19.359</b>	<b>101,6%</b>	<b>18.653</b>	<b>100,1%</b>	<b>17.960</b>	<b>100,3%</b>
(-) Acquisti di merci	(10.993)	57,7%	(10.575)	-56,7%	(10.024)	-56,0%
(-) Acquisti di servizi	(1.130)	-5,9%	(1.242)	-6,7%	(1.200)	-6,7%
(-) Godimento beni di terzi	(692)	-3,6%	(683)	-3,7%	(670)	-3,7%
(-) Oneri diversi di gestione	(336)	-1,8%	(250)	-1,3%	(350)	-2,0%
(+/-) Variazione rimanenze materie prime	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Costi della produzione</b>	<b>(13.151)</b>	<b>-69,1%</b>	<b>(12.750)</b>	<b>-68,4%</b>	<b>(12.244)</b>	<b>-68,4%</b>
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>6.208</b>	<b>32,6%</b>	<b>5.903</b>	<b>31,7%</b>	<b>5.716</b>	<b>31,9%</b>
(-) Costi del personale	(5.429)	-28,5%	(5.515)	-29,6%	(5.500)	-30,7%
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)</b>	<b>779</b>	<b>4,1%</b>	<b>388</b>	<b>2,1%</b>	<b>216</b>	<b>1,2%</b>
(-) Ammortamenti	(565)	-3,0%	(565)	-3,0%	(554)	-3,1%
(-) Accanton. e sval. attivo corrente	0	0,0%	(1.021)	-5,5%	(150)	-0,8%
<b>RISULTATO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>214</b>	<b>1,1%</b>	<b>(1.198)</b>	<b>-6,4%</b>	<b>(488)</b>	<b>-2,7%</b>
(-) Oneri finanziari	(262)	-1,4%	(224)	-1,2%	(200)	-1,1%
(+) Proventi finanziari	29	0,2%	23	0,1%	0	0,0%
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>(233)</b>	<b>-1,2%</b>	<b>(201)</b>	<b>-1,1%</b>	<b>(200)</b>	<b>-1,1%</b>
(-) Oneri straordinari	(115)	-0,6%	(144)	-0,8%	(86)	-0,5%
(+) Proventi straordinari	249	1,3%	372	2,0%	203	1,1%
<b>Saldo gestione straordinaria</b>	<b>134</b>	<b>0,7%</b>	<b>228</b>	<b>1,2%</b>	<b>117</b>	<b>0,7%</b>
<b>RISULTATO PRIMA IMPOSTE</b>	<b>115</b>	<b>0,6%</b>	<b>(1.171)</b>	<b>-6,3%</b>	<b>(571)</b>	<b>-3,2%</b>
(-) Imposte sul reddito	(112)	-0,6%	(79)	-0,4%	(100)	-0,6%
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>3</b>	<b>0,0%</b>	<b>(1.250)</b>	<b>-6,7%</b>	<b>(671)</b>	<b>-3,7%</b>

Di seguito il prospetto di rendiconto finanziario aggiornato con il forecast al  
31 dicembre 2016:

<b>Metodo anglosassone</b>	<b>2015</b>	<b>2016E</b>
	€/000	€/000
+/- Ebit	(1.198)	(488)
- Imposte figurative	(79)	(100)
+/- Nopat	(1.277)	(588)
+ Ammortamento Accantonamenti e Tfr	1.586	704
<b>Flusso di cassa operativo lordo</b>	<b>309</b>	<b>116</b>
+/- Clienti	(141)	209
+/- Rimanenze	122	(10)
+/- Fornitori	240	(2.042)
+/- Altre attività	363	287
+/- Altre passività	1	4
+/- Variazione fondi	(686)	(251)
<b>Variazione CCN</b>	<b>(101)</b>	<b>(1.803)</b>
<b>Flusso di cassa della gestione corrente</b>	<b>208</b>	<b>(1.687)</b>
<b>+/- Investimenti / Disinvestimenti</b>	<b>(148)</b>	<b>(90)</b>
<b>Flusso di Cassa Operativo</b>	<b>60</b>	<b>(1.777)</b>
+ Scudo fiscale del debito	0	0
+/- Proventi/Oneri straordinari	228	117
+/- Proventi/Oneri finanziari	(201)	(200)
+/- Partecipazioni e titoli	(370)	0
<b>Flusso di Cassa al servizio del debito</b>	<b>(283)</b>	<b>(1.860)</b>
+/- Utilizzo banche a breve	(444)	(51)
+ Accensione Mutuo	0	0
- Restituzione Mutuo	0	0
+/- Finanziamento soci	0	0
+/- Equity	0	1.918
- Canoni Leasing	0	0
+/- Altri crediti/debiti finanziari	815	93
<b>Flusso di cassa per azionisti</b>	<b>88</b>	<b>100</b>
- Dividendo distribuito	0	0
<b>Flusso di cassa netto</b>	<b>88</b>	<b>100</b>
<b>Cumulato con cassa anno precedente</b>	<b>281</b>	<b>381</b>

La composizione della forza lavoro al 30 settembre 2016 è invece rappresentata nella seguente tabella:

<b>SETTORE</b>	<b>Nominali</b>	<b>ULA</b>
Farmacie	66	63,23
Refezione scolastica	50	30,63
Scuolabus	8	8
Pulimento	8	6,87
Assistenza scolastica	20	13,07
Affissione e pubblicità	3	2,65
CAS	3	3
Asili nido	41	34,86
<b>sub_1</b>	<b>199</b>	<b>162,31</b>
Struttura	14	13,07
<b>TOTALE</b>	<b>213</b>	<b>175,38</b>

dove per nominali si intende il conteggio per teste quindi indipendente dall'orario contrattuale e per ULA si intendono le Unità Lavorative per Anno dove i dipendenti part-time sono conteggiati in misura proporzionale al rapporto tra ore di lavoro previste nel contratto part-time e quelle fissate dal contratto collettivo di riferimento.

La lettura dei bilanci di esercizio relativi al periodo 2010 – 2013 testimonia come l'attuale deterioramento della situazione patrimoniale della Società è riconducibile alle ingenti perdite subite nel periodo esaminato a causa di elevato squilibrio della gestione tipica e che, sotto l'aspetto patrimoniale e finanziario, ha provocato una importante e costante diminuzione del patrimonio netto, fino al suo azzeramento avvenuto nell'esercizio 2013; giova ricordare che il patrimonio netto di ASP, pari a circa 10 mln di euro all'inizio dell'esercizio 2010, era rappresentato essenzialmente dalla valorizzazione delle concessioni delle sedi farmaceutiche in gestione.

La riclassificazione del conto economico per il periodo 2010 – 2013 rappresenta il seguente andamento:

CONTO ECONOMICO	2013	2012	2011	2010
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>19.077.484</b>	<b>19.661.386</b>	<b>21.920.920</b>	<b>27.250.316</b>
COSTI ESTERNI	-13.488.909	-13.419.779	-14.960.796	-18.922.215
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>5.588.575</b>	<b>6.241.607</b>	<b>6.960.124</b>	<b>8.328.101</b>
COSTO DEL PERSONALE	-5.379.035	-6.277.348	-6.414.275	-10.128.048
<b>EBITDA</b>	<b>209.540</b>	<b>-35.741</b>	<b>545.849</b>	<b>-1.799.947</b>
AMMORTAMENTI ED ACCANTONAMENTI	-1.026.722	-534.168	-700.370	-2.409.372
<i>MARGINE OPERATIVO NETTO (MON)</i>	<i>-817.182</i>	<i>-569.909</i>	<i>-154.521</i>	<i>-4.209.319</i>
+/- REDDITO DELLA GESTIONE ATIPICA	0	0	0	0
+ PROVENTI FINANZIARI	0	0	0	0
<b>EBIT</b>	<b>-817.182</b>	<b>-569.909</b>	<b>-154.521</b>	<b>-4.209.319</b>
ONERI FINANZIARI	-539.512	-298.944	-602.420	-518.751
<i>RISULTATO DELLA GESTIONE ORDINARIA</i>	<i>-1.356.694</i>	<i>-868.853</i>	<i>-756.941</i>	<i>-4.728.070</i>
+/- REDDITO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	115.265	-192.748	-1.720	-1
<b>EBT</b>	<b>-1.241.429</b>	<b>-1.061.601</b>	<b>-758.661</b>	<b>-4.728.071</b>
IMPOSTE SUL REDDITO	-103.000	-196.000	11.314	146.994
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>-1.344.429</b>	<b>-1.257.601</b>	<b>-747.347</b>	<b>-4.581.077</b>

E' opportuno rilevare come il Margine Operativo Lordo (EBITDA) manifesti una tendenziale difficoltà dell'area della gestione ordinaria ad assorbire i costi ad essa correlata. Il Margine Operativo Netto risulta abbondantemente e costantemente negativo e con un tendenziale crescente al netto delle politiche di ammortamento adottate nell'esercizio 2010. Tale situazione risulta inoltre aggravarsi dopo il consolidamento della gestione finanziaria, caratterizzata da un elevato peso degli interessi finanziari.

La ragione dello squilibrio economico testé delineato è conseguenza del combinato disposto di due fattori:

- la perdita strutturale del ramo servizi;
- la riduzione dei margini commerciali del mercato farmacia.

Per quanto attiene al punto a), l'elaborazione dei dati storici per singola business unit effettuata dal management e da me constatata ed acquisita, rivela una sofferenza della gestione ordinaria derivante dalla perdita strutturale che caratterizza la gestione del ramo servizi, le cui cause possono essere ravvisate nella sottostima dei corrispettivi pattuiti; in taluni casi (vedi servizio di assistenza agli alunni diversamente abili, gestione ICP e pulizia edifici comunali) i ricavi non coprono nemmeno i costi diretti di erogazione del servizio, mentre negli altri coprono solo i costi connessi alla fase operativa e non i cosiddetti costi generali quali ad esempio quelli per il personale amministrativo, per la sede amministrativa, per i servizi di supporto (trattamento economico, amministrazione del personale, contabilità, sicurezza e prevenzione, haccp, etc.); ad oggi la perdita viene stimata, dopo gli interventi di efficientamento e cost saving adottati dal management, in un range compreso tra 350k e 450k / anno; inoltre, considerando che il ramo servizi risulta operare in regime di sostanziale mono-committenza a favore del Comune di Ciampino, la situazione delineatasi si pone in aperto contrasto con l'assunto, ribadito anche dalla Corte dei Conti, che la responsabilità dell'andamento societario va condivisa con l'ente proprietario, sia in relazione alla programmazione del piano economico - finanziario iniziale che all'attività successivamente svolta.

Per quanto attiene invece al punto b) l'analisi dell'andamento storico del mercato della farmacia in Italia rileva una sostanziale perdita di marginalità del segmento farmaco, stimabile in un decremento di circa il 35% del valore medio della ricetta. Come noto il fatturato farmacie viene convenzionalmente suddiviso in due clusters: "Etico" e "Commerciale"; il primo riguarda il fatturato sviluppato dalla farmacia nei confronti delle ASL per la



dispensazione di farmaci per conto del Servizio Sanitario Regionale, il secondo riguarda tutte le altre vendite effettuate in farmacia che comportano l'emissione di una fattura o di uno scontrino. Un indicatore estremamente utile per individuare nel tempo l'entità sia del fatturato sia della conseguente redditività è il valore medio della ricetta e la tabella seguente ne mostra l'evoluzione, per la Società, nel periodo 2010 -2015:.

Asp	2010	2014	2015	Δ % su 2010	Δ % su 2014
Rimborso SSN	10.143.443	6.200.427	6.084.108	-40,0%	-1,9%
quota assistito	<u>538.579</u>	<u>921.665</u>	<u>913.095</u>	69,5%	-0,9%
	<b>10.682.022</b>	<b>7.122.092</b>	<b>6.997.203</b>	<b>-34,5%</b>	<b>-1,8%</b>
<i>nr ricette</i>	<i>408.803</i>	<i>424.946</i>	<i>409.905</i>	<i>0,3%</i>	<i>-3,5%</i>
<i>valore medio ricetta</i>	<i>26,13</i>	<i>16,76</i>	<i>17,07</i>	<i>-34,7%</i>	<i>1,9%</i>
<i>nr pezzi</i>	<i>715.632</i>	<i>840.168</i>	<i>811.482</i>	<i>13,4%</i>	<i>-3,4%</i>
<i>valore medio pezzo</i>	<i>14,93</i>	<i>8,48</i>	<i>8,62</i>	<i>-42,2%</i>	<i>1,7%</i>

Dalla tabella si evince come, raffrontando il 2015 sul 2010, le ricette lavorate in farmacie sono aumentate del 0,3% mentre il valore medio a ricetta è diminuito del 34,7% (in valore assoluto € 9,06 per ricetta).

Il dato significativo riguarda la perdita di fatturato mutualistico che, comparando il 2015 con il 2010, è pari ad euro 3,7 mln.

Si può affermare quindi che la perdita del ramo farmacia non rivesta il carattere della strutturalità bensì appaia temporanea, conseguente al ritardo



con cui la Società ha attivato specifiche politiche organizzative e commerciali volte a ripensare la gestione del business e dell'organizzazione in farmacia puntando maggiormente sulle potenzialità della rete di punti vendita, sull'erogazione di servizi qualificati e sulla vendita dei prodotti appartenenti alla cosiddetta area commerciale (cosmesi, integratori, etc.).

Ad oggi la perdita viene stimata, dopo gli interventi di efficientamento e cost saving adottati dal management, in un range compreso tra 250k e 350k / anno

Tuttavia, in considerazione del fatto che:

- tale perdita ha riguardato il solo 2015 e non un triennio quale condizione prevista dal legislatore per il divieto di ricapitalizzazione della società;
- la causa della suddetta perdita di bilancio è da imputarsi principalmente ad un evento straordinario intervenuto nella gestione dell'ASP concernente la necessità di accantonare a fondo le risorse, per un totale di euro 1.021.000, per la copertura integrale dei rischi derivanti dalla sentenza nr. 25803/2015 emessa dal Tribunale di Roma nella quale si dispone la risoluzione dell'atto di cessione di due partecipazioni azionarie avvenuta nell'anno 2010. La creazione del fondo è susseguente allo svolgimento di una due diligence dalla quale è emerso un valore pressoché nullo delle quote azionarie in questione;
- l'ASP nel corso degli anni ha visto ridurre la redditività anche in relazione al trend del settore correlato alla diminuzione della domanda di mercato di prodotti farmaceutici in ambito nazionale (pari a oltre il 35%) che ha richiesto e richiede una incisiva riorganizzazione delle attività e dei prodotti erogati dalle farmacie appartenenti all'ASP;

- dalla lettura dei documenti allegati al progetto di bilancio per l'esercizio 2015 si constata che la Società ha già avviato un processo di revisione organizzativa e strutturale finalizzato al progressivo riequilibrio della gestione e della struttura finanziaria in conseguenza del quale il management ha individuato un percorso di risanamento che ha previsto:
  - a. la rinegoziazione di circa 9,5 mln di euro di passività commerciali da breve a medio termine oltre ad un ulteriore debito di circa 700 mila euro nei confronti delle Amministrazioni comunali affidatarie delle sedi farmaceutiche;
  - b. l'adozione di specifiche azioni di contenimento dei costi operativi e di una politica di riduzione del capitale circolante a diretto beneficio dell'EBITDA.
  - c. la riorganizzazione della business unit 'farmacie' con criteri di gestione adeguati alla competitività dell'attuale mercato farmaceutico attraverso i seguenti punti cardine:
    - recupero di fatturato e, di conseguenza, di redditività in altri settori merceologici in farmacia modificando il mix di vendita,
    - creazione di una identità di azienda nei dipendenti,
    - inserimento nuovi dipendenti, nello specifico farmacisti collaboratori in sostituzione del personale cessato, con conseguente riduzione dell'età media degli stessi,
    - formazione a tutti i dipendenti sia su argomenti professionali, utili per il consiglio all'utenza, sia su aspetti più attinenti al marketing del punto vendita e del visual merchandising,
    - attivazione procedure di job rotation e turn over del personale,

- apertura di una nuova business unit dedicata all'attività di Trading,
- ricerca di opportunità di gestione di altre farmacie comunali,
- attività di rafforzamento e consolidamento della struttura organizzativa, con particolare riferimento alla gestione dei rischi ed ai processi attuati per presidiare le aree sensibili,
- inserimento di nuovi SW per gestire con modalità più efficaci alcune attività aziendali soprattutto quelle relative al monitoraggio dei dati del mondo farmacia.

Pertanto, si è ritenuto di elaborare un Piano Industriale fondato su criteri di prudenzialità che consenta di:

- recuperare marginalità mediante ottimizzazione ed aumento dell'efficienza delle attività già in essere e al contempo lo sviluppo di nuove attività di business;
- razionalizzare le attività in funzione della tipologia di servizi/prodotti offerti;
- ridurre i costi di gestione in una logica di spending review grazie all'ottimizzazione nell'utilizzo del personale a fronte della diversificazione e crescita delle attività di business gestite dall'ASP
- valorizzare il patrimonio materiale ed immateriale dell'ASP;

Con particolare riferimento alle attività di spending review è opportuno precisare che il Piano Industriale di ASP si colloca nell'alveo di un percorso di razionalizzazione delle spese avviato, come riferisce il management, nei primi mesi del 2015 ed i cui risultati possono essere sintetizzati come segue:

- cessazione dell'attività del centro estetico denominato "Panacea" con un risparmio su base annua di circa 150 mila euro;
- risoluzione anticipata del contratto di affidamento della sede farmaceutica di Rocca di Papa con un risparmio su base annua di circa 25 mila euro;
- rinegoziazione delle condizioni di factoring praticate sui crediti verso la Regione Lazio e degli interessi moratori ex 231/2002 applicati dai fornitori di beni e servizi come da tabella seguente:

## Oneri Finanziari+

Anni	2013	2014	2015
	€'	€'	€'
<b>Totale interessi e altri oneri finanziari</b>	<b>606</b>	<b>263</b>	<b>224</b>
Interessi passivi debiti v/banche	23	9	7
Interessi passivi Mutui	89	34	3
Interessi passivi altri finanziatori*	137	59	65
Interessi passivi enti previdenziali	56	39	14
Interessi passivi v/fornitori	252	122	95
Altri interessi passivi**	49		40

\*Anticipi e facto

\*\*cartella equitalia

- diminuzione dell'organico aziendale di n. 7 unità tra amministrativi ed operativi (licenziamenti per riduzione attività e/o pensionamenti) con un risparmio di circa 200 mila euro su base annua;
- la ricollocazione di 4 unità (due amministrativi e due operativi) in altri servizi a copertura di vacatio di organico derivante da

- sopraggiunti limiti di età delle risorse precedentemente impiegate;
- il taglio delle quote retributive individuali relative a superminimi ed “ad personam” per una percentuale del 30% ed un risparmio di circa 30 mila euro su base annuale;
  - i costi per servizi sono stati efficientati attraverso un programma di miglioramento delle infrastrutture aziendali, più funzionale al core business di riferimento;

Attualmente sono in fase di valutazione ulteriori azioni di contenimento dei costi operativi (riorganizzazione della logistica acquisti nel canale farmacia e/o politiche di pensionamento anticipato) che si è ritenuto opportuno non consolidare in sede di redazione del Piano Industriale, solo al fine di valorizzare il risultato economico in virtù delle scelte strategiche ed operative adottate in ragione di un principio generale di prudenzialità e di attinenza alla situazione storica più che al maggior risultato potenziale derivante dalla spending review e dalla politica di razionalizzazione ed efficientamento adottata. A tale fine si ritiene opportuno precisare che nel periodo maggio 2014 – aprile 2015 la Società ha beneficiato degli effetti derivanti dall'applicazione di Contratti di Solidarietà di tipo “B” e che tale misura, da quanto riferisce la Società, non è stata finanziata per l'annualità successiva dal Ministero del Welfare per mancanza di copertura finanziaria;

Maggiori saranno inoltre gli spazi di azione nel medio periodo ove la costituzione di un'azienda speciale, attraverso le modalità individuate nel Piano Industriale, consentirà di rivisitare le modalità di produzione dei servizi erogati mediante modelli di business orientati all'aumento di efficienza ed alla

riduzione dei costi operativi ed all'efficientamento del personale amministrativo. Tale attività risponderebbe ad un modello che, accanto al miglioramento della gestione e al controllo dei processi di bilancio, richiede una verifica costante dei livelli di efficienza, efficacia e qualità dei programmi di spesa, coniugando in tal modo analisi funzionali e analisi strategiche. Ciò presuppone una analisi sistematica dove oltre all'individuazione degli obiettivi, degli indicatori di output e dei corrispondenti risultati attesi (target), vengono presi in considerazione indicatori di outcome, vale a dire indicatori di impatto e strumenti di valutazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi.



## **IL PIANO INDUSTRIALE PER IL TRIENNIO 2017 -2019**

La strategia sottesa all'elaborazione del PEF prevede una proposta di riassetto societario, fondato sulle seguenti *assunzioni* :

- 1) la trasformazione dell'attuale veicolo societario mediante l'abbandono della logica multi-business e il consolidamento e la crescita dell'attività 'core-business' relativa alla gestione delle farmacie del Comune di Ciampino e degli altri Comuni affidatari, anche in considerazione delle negoziazioni in corso per il rinnovo degli affidamenti, che rappresentano il segmento di business con maggiore redditività ed un EBITDA positivo capace di generare flussi di cassa positivi per i comuni aderenti all'ASP
- 2) l'acquisizione da parte dell'ASP di una nuova ulteriore farmacia nel Comune di Ciampino, in località Acqua Acetosa, in considerazione del fatto che la Regione Lazio ne ha assegnato la titolarità al Comune di Ciampino; l'apertura della nuova sede permetterebbe di generare nuovi flussi di cassa positivi senza importanti esborsi finanziari grazie allo sfruttamento di economie di scala e all'utilizzo di personale già dipendente dell'ASP.
- 3) la creazione di un soggetto giuridico separato nel quale conferire, con modalità da definire, una serie di servizi sociali e alla persona attualmente gestiti dall'ASP per il solo Comune di Ciampino e che pertanto non insistono sugli altri Comuni dell'ASP cointeressati alla sola gestione delle farmacie

**Sulla base di quanto innanzi detto, il presente documento è stato elaborato costruendo per ognuna delle tre differenti ipotesi su descritte, altrettante soluzioni progettuali capaci di assicurare la risoluzione delle**

criticità finanziarie riscontrare e garantire al contempo la creazione di valore e la sostenibilità dell'Azienda nel medio-lungo termine.

Alla luce delle predette assunzioni, al fine di verificare la sostenibilità economico-finanziaria delle stesse e portare all'attenzione degli Azionisti (ovvero del Consiglio Comunale) una soluzione sistemica che possa essere analizzata e validata sono state elaborate tre differenti seguenti ipotesi:

- **SUB1. Il Piano di Sviluppo Monobusiness della nuova ASP** con la gestione delle 13 Farmacie e la creazione e sviluppo di una nuova 14esima farmacia in Comune di Ciampino, località Acqua Acetosa, ripartito a sua volta in:
  - **PEF1 scenario "A – senza aumento di capitale";**
  - **PEF1 scenario "B – con aumento di capitale** che si differisce dallo scenario "A" per un aumento di capitale da parte dei Soci da effettuarsi entro il 2018;
- **SUB2 – Il Piano della New.Co. Azienda Speciale** accompagnata dalla cessione del ramo di azienda che oggi, in ASP gestisce i servizi sociali e alla persona del Comune di Ciampino
- **SUB3 – Il Business Plan della Nuova Farmacia Acqua Acetosa** relativo allo studio ed analisi di fattibilità economico - finanziaria relativa alla creazione della 14esima farmacia comunale in Ciampino in località Acqua Acetosa., qualora il Comune di Ciampino intendesse esercitare l'opzione relativa alla costituzione di una nuova sede farmaceutica.

## **SUB1 - IL PIANO ECONOMICO FINANZIARIO DELLA “NUOVA” ASP**

Il presente Piano Economico Finanziario (PEF) della Nuova ASP si fonda sul conferimento del ramo d'azienda relativo alla Gestione dei servizi sociali del Comune di Ciampino ad una nuova Azienda Speciale.

In virtù di tale operazione di separazione (descritta nel paragrafo SUB2), l'ASP diventerà un'azienda concentrata sul solo business delle farmacie comunali, e proseguirà nel piano di risanamento, la riorganizzazione e sviluppo avviato anche mediante rafforzamento ed ampliamento del proprio bacino di utenza, nel limite delle risorse finanziarie disponibili. Potranno essere oggetto di valutazione anche possibili rimodulazioni dei piani di rientro sottoscritti con i maggiori creditori attraverso l'utilizzo di strumenti di risoluzione di crisi di impresa ai sensi degli art. 67 e 182 L.F.

Qui di seguito, si è proceduto all'elaborazione di un Piano Economico Finanziario della nuova ASP (PEF1) costruito volutamente sulla base di criteri prudenziali ed, in particolare, non includendo gli effetti positivi di alcune azioni che si stanno valutando relative a:

- razionalizzazione del processo acquisti, attraverso la realizzazione di un deposito unico centralizzato;
- spostamento di alcune sedi farmaceutiche presso locali a più elevata capacità commerciale;
- revisione degli aggi previsti negli attuali contratti di concessione;
- ampliamento dei comuni serviti.

Sulla base di tali assunti sono stati costruiti tre scenari differenti:

**Scenario A** le cui assunzioni sono state elaborate sulla base delle seguenti ipotesi:

- 4) valorizzazione del business delle 13 farmacie mediante un consolidamento e riorganizzazione delle attività e dei servizi esistenti
- 5) integrazione e valorizzazione delle attività relative alla costituzione e avviamento di una 14esima farmacia in località Acqua Acetosa
- 6) esclusione del segmento di business relativo ai servizi forniti per il Comune di Ciampino
- 7) riduzione del personale da 175 ULA/Anno del 2016 a 69,2 ULA a partire dal 2017, per effetto della cessione del personale impiegato alla gestione dei Servizi di competenza del Comune di Ciampino che andranno conferiti nell'azienda speciale.
- 8) riduzione dell'indebitamento verso fornitori sostenuta mediante finanziamento bancario e/o possibilità di rimodulazione dei piani di rientro sottoscritti con i maggiori creditori mediante l'utilizzo degli strumenti normativi possibili.

**Scenario B** che si differenzia dallo Scenario A per la sola previsione di un aumento di capitale aggiuntivo consistente, pari a 6 milioni di euro mediante cui sostenere la ristrutturazione della tipologia di debito e nuovi investimenti a servizio della redditività.

**Scenario C** che si differenzia dallo Scenario A per la per la previsione di volumi di attività correlati alle sole sedi farmaceutiche la cui durata dell'affidamento è superiore all'arco di piano.

In sostanza si vuole verificare se il ripianamento perdite e la ricostituzione del capitale sociale, che dovrà essere autorizzato dal Consiglio Comunale stante che ricorre per ASP quanto previsto dall'art. 2447 cc, e che necessiterà poi dei successivi passaggi civilistici in argomento, sia da considerarsi un semplice ripiano delle perdite precedenti mediante un piccolo intervento di ricostituzione del capitale sociale (e quindi una sorta di soccorso finanziario) finalizzato ad evitare l'interruzione di un servizio di interesse pubblico ovvero, se debba considerarsi un intervento significativo mediante una iniezione di capitale sociale sufficiente a garantire il risanamento della Società ed al contempo permetta il risanamento della Società in un orizzonte temporale ragionevole.

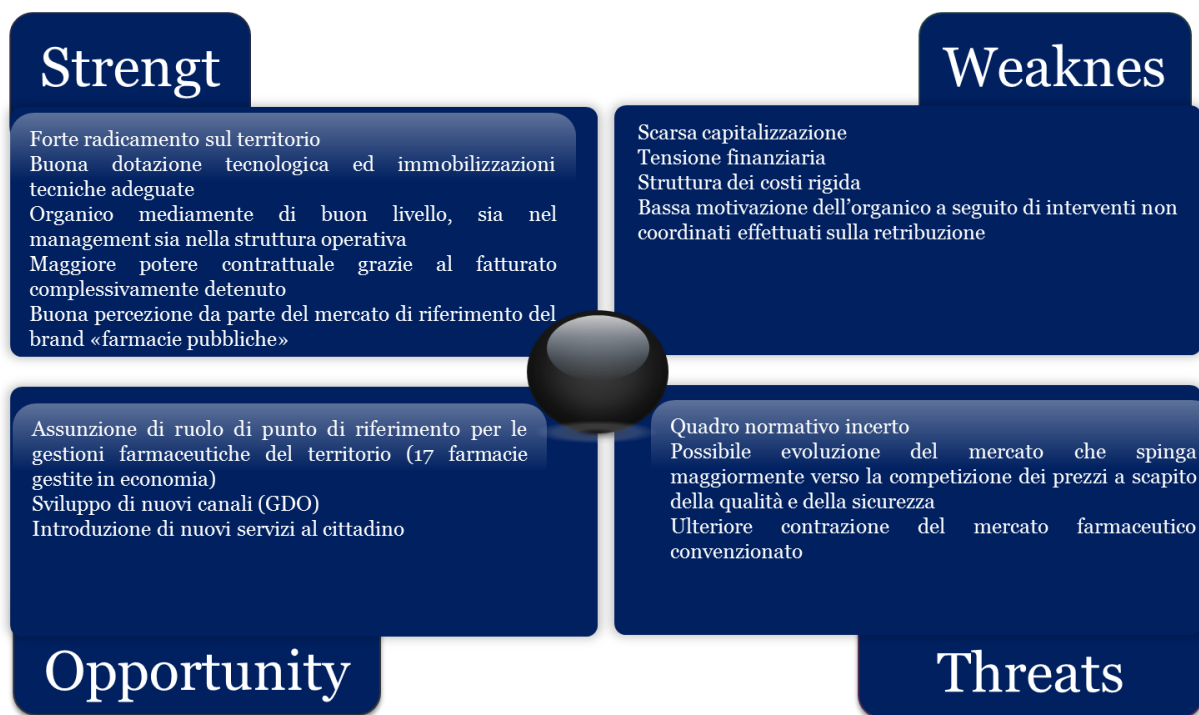
In alternativa il Consiglio Comunale dovrà deliberare la messa in liquidazione della società, ai sensi dell'art. 42, c. 2 del D.Lgs. 267/2000 (Tuel).

E' opportuno comunque precisare che la disciplina speciale relativa alle società a controllo pubblico (art. 14, c. 5 del D.Lgs. 175/2016) prevede l'obbligo di redazione di un piano di risanamento, con ritorno triennale all'equilibrio economico, solo per quelle società che abbiano subito perdite per tre esercizi consecutivi; ciononostante si è ritenuto comunque opportuno provvedere alla redazione di un piano che verifichi la possibilità di un ritorno all'utile nell'arco di un triennio.

L'ipotesi è qui di seguito rappresentata dal PEF dello scenario A la cui stima dei valori economici e patrimoniali si fonda sui dati elaborati dal management di ASP.



## SWOT analysis:



Di seguito le proiezioni di natura economica, patrimoniale e finanziaria.

Stato Patrimoniale prospettico:

Anni	2017		2018		2019	
	€/000	%	€/000	%	€/000	%
<b>Immobilizzi materiali netti</b>	1.278	7,1%	1.171	7,7%	1.072	8,0%
<b>Immobilizzi immateriali netti</b>	8.429	46,8%	8.099	53,0%	7.777	58,3%
<b>Immobilizzi finanziari</b>	1.146	6,4%	540	3,5%	40	0,3%
<b>Immobilizzi commerciali</b>	1.846	10,3%	1.046	6,8%	246	1,8%
<b>TOTALE ATTIVO A LUNGO</b>	<b>12.699</b>	<b>70,5%</b>	<b>10.856</b>	<b>71,0%</b>	<b>9.135</b>	<b>68,5%</b>
<b>Disponibilità</b>	<b>2.500</b>	<b>13,9%</b>	<b>2.450</b>	<b>16,0%</b>	<b>2.400</b>	<b>18,0%</b>
Crediti commerciali a breve	1.450	8,1%	1.130	7,4%	1.340	10,1%
- Fondo svalutazione crediti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Crediti comm. a breve verso imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Crediti finanziari a breve verso imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri crediti a breve	1.086	6,0%	678	4,4%	278	2,1%
Ratei e risconti	178	1,0%	78	0,5%	78	0,6%



<b>Liquidità differite</b>	<b>2.714</b>	<b>15,1%</b>	<b>1.886</b>	<b>12,3%</b>	<b>1.696</b>	<b>12,7%</b>
Attività finanziarie a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Cassa, Banche e c/c postali	105	0,6%	105	0,7%	105	0,8%
<b>Liquidità immediate</b>	<b>105</b>	<b>0,6%</b>	<b>105</b>	<b>0,7%</b>	<b>105</b>	<b>0,8%</b>
<b>TOTALE ATTIVO A BREVE</b>	<b>5.319</b>	<b>29,5%</b>	<b>4.441</b>	<b>29,0%</b>	<b>4.201</b>	<b>31,5%</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>18.018</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.297</b>	<b>100,0%</b>	<b>13.336</b>	<b>100,0%</b>
<b>Patrimonio netto</b>	128	0,7%	55	0,4%	119	0,9%
<b>Fondi per rischi e oneri</b>	169	0,9%	169	1,1%	169	1,3%
<b>Trattamento di fine rapporto</b>	650	3,6%	650	4,3%	650	4,9%
Obbligazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Obbligazioni convertibili	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso banche oltre i 12 mesi	0	0,0%	2.855	18,7%	2.185	16,4%
Debiti verso altri finanziatori a lunga scadenza	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a lungo termine	4.300	23,9%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a lungo vs imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti finanz. lungo vs imprese del gruppo	900	5,0%	900	5,9%	900	6,8%
Altri debiti finanziari a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti a lungo termine	1.907	10,6%	1.401	9,2%	1.207	9,1%
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO</b>	<b>7.926</b>	<b>44,0%</b>	<b>5.975</b>	<b>39,1%</b>	<b>5.111</b>	<b>38,3%</b>
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO + PN</b>	<b>8.054</b>	<b>44,7%</b>	<b>6.030</b>	<b>39,4%</b>	<b>5.230</b>	<b>39,2%</b>
Obbligazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Obbligazioni convertibili	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso banche entro i 12 mesi	0	0,0%	645	4,2%	670	5,0%
Debiti verso altri finanziatori a breve scadenza	1.200	6,7%	1.200	7,8%	1.200	9,0%
Debiti commerciali a breve termine	5.937	33,0%	5.236	34,2%	4.447	33,4%
Debiti commerciali a breve vs imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti finanz. breve vs imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti finanziari a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti a breve termine	2.827	15,7%	2.186	14,3%	1.789	13,4%
<b>TOTALE DEBITI A BREVE</b>	<b>9.964</b>	<b>55,3%</b>	<b>9.267</b>	<b>60,6%</b>	<b>8.106</b>	<b>60,8%</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>18.018</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.297</b>	<b>100,0%</b>	<b>13.336</b>	<b>100,0%</b>

Il criterio di riclassificazione elenca le voci in attivo in ordine di liquidità crescente e quelle in passivo in ordine di esigibilità crescente. Le attività sono divise in due grandi tronconi: Attivo fisso, in cui vanno tutte le immobilizzazioni, e attivo circolante, diviso a sua volta in: scorte, crediti (liquidità differita) e liquidità (immediata). Le passività sono distinte in voci del patrimonio netto o capitale proprio (sono i finanziamenti interni), passività consolidate (sono tutti i debiti oltre l'anno) e passività correnti (sono i debiti con scadenze entro l'anno).

I dati patrimoniali di partenza sono stati forniti dalla Società ed essenzialmente si riferiscono a crediti verso la Regione Lazio per la cessione di farmaci in convenzione, da immobilizzazioni tecniche e finanziarie, dalle giacenze di magazzino, da debiti verso i fornitori per prodotti destinati alla rivendita e per servizi, da debiti verso terzi per operazioni finanziarie (factoring crediti Regione Lazio).

Per quanto riguarda i tempi di incasso e pagamento sono i medesimi consuntivati nel triennio precedente, ovvero:

- il 55% dei ricavi lordo IVA per contanti;
- il 45% dei ricavi lordo IVA a 60 giorni;
- le forniture correnti (non comprese nei piani di dilazione sottoscritti) a 105 giorni

Particolare attenzione deve essere prestata alla situazione debitoria poiché il negativo andamento delle attività aziendali nel corso dei precedenti esercizi, unitamente alla perdita dell'anno corrente, ha determinato una struttura finanziaria fortemente disequilibrata: l'elevato valore delle immobilizzazioni immateriali, essenzialmente avviamento commerciale, trova corrispondenza in una posizione finanziaria formata da debiti a breve termine per 0,7 volte il loro ammontare complessivo beneficiando della operazione di ristrutturazione del debito portata a compimento dal management durante l'esercizio 2015.

Le principali poste debitorie sono rappresentate da:

- debito commerciale pari a 13 milioni e 297 mila euro, di cui 9 milioni e 138 mila sono stati oggetto di ristrutturazione, con piano di rientro triennale

- debito erariale e previdenziale, pari a circa 2 milioni e 100 mila, di cui gran parte è stato oggetto di rateizzazione con Equitalia in 72 rate

Questo debito limita fortemente la possibilità di ASP di effettuare nuovi investimenti ed inoltre, nel 2018, verranno a scadenza le maxi-rate previste nei piani di rientro sottoscritti con i principali creditori per un importo complessivo di circa 3,8 milioni di euro. Occorre precisare che la Società potrebbe rimodulare le condizioni dei piani di rientro attraverso la redazione di un piano ai sensi degli art. 67 e 182 L.F. volto a rinegoziare le maxi rate mediante una ulteriore dilazione del pagamento. A fini prudenziali vengono considerate nel presente elaborato le scadenze attuali dei piani di rientro, le quali metteranno inevitabilmente sotto stress finanziario la società e comporterà la necessità di effettuare nuove manovre sul debito attraverso l'acquisizione di finanziamenti a medio-lungo termine in sostituzione del debito commerciale in scadenza. Più specificatamente si ipotizza l'acquisizione nel 2018 di nuova finanza per un importo di 3,5 mln di euro con ammortamento quinquennale al tasso di interesse prudenziale del 4% (oggi stimabile al tasso di interesse medio del 3,04% come da rilevazione TEGM per il terzo trimestre 2016 pubblicata da Banca d'Italia); tale ipotesi risulta sostenibile sia sotto il profilo finanziario, poiché la rata trimestrale risulterebbe pari ad € 190 mila circa inferiore al fabbisogno dei piani di rientro pari ad € 270 mila circa per trimestre, sia sotto il profilo economico poiché il margine operativo netto assorbe i conseguenti oneri finanziari senza che il conto economico generi perdita.

Il piano di ammortamento annuale è rappresentato nella tabella seguente:

	Capitale	Interessi
Anno 1	€ 644.703,12	€ 129.549,18
Anno 2	€ 671.236,87	€ 103.015,43
Anno 3	€ 698.862,65	€ 75.389,65
Anno 4	€ 727.625,41	€ 46.626,89
Anno 5	€ 757.571,95	€ 16.680,35

Un Piano Economico – Finanziario così rappresentato pone inevitabili limitazioni operative correlate alla ridotta capacità di investimento della Società ed alla mancanza di liquidità necessaria a fare fronte alle molteplici attività dell'ASP:

Conto Economico prospettico:

Anni	2017		2018		2019	
	€/000	%	€/000	%	€/000	%
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni	17.046	100,0%	17.653	100,0%	18.378	100,0%
(+/-) Variazione delle rimanenze prodotti finiti	(91)	-0,5%	(50)	-0,3%	(50)	-0,3%
(+) Altri ricavi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Costi capitalizzati	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Valore della produzione operativa</b>	<b>16.955</b>	<b>99,5%</b>	<b>17.603</b>	<b>99,7%</b>	<b>18.328</b>	<b>99,7%</b>
(-) Acquisti di merci	(11.954)	70,1%	(12.350)	-70,0%	(12.858)	-70,0%
(-) Acquisti di servizi	(708)	-4,2%	(751)	-4,3%	(756)	-4,1%
(-) Godimento beni di terzi	(575)	-3,4%	(582)	-3,3%	(591)	-3,2%
(-) Oneri diversi di gestione	(138)	-0,8%	(139)	-0,8%	(146)	-0,8%
(+/-) Variazione rimanenze materie prime	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Costi della produzione</b>	<b>(13.375)</b>	<b>-78,5%</b>	<b>(13.822)</b>	<b>-78,3%</b>	<b>(14.351)</b>	<b>-78,1%</b>
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>3.580</b>	<b>21,0%</b>	<b>3.781</b>	<b>21,4%</b>	<b>3.977</b>	<b>21,6%</b>
(-) Costi del personale	(3.033)	-17,8%	(3.110)	-17,6%	(3.183)	-17,3%
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)</b>	<b>547</b>	<b>3,2%</b>	<b>671</b>	<b>3,8%</b>	<b>794</b>	<b>4,3%</b>
(-) Ammortamenti	(454)	-2,7%	(437)	-2,5%	(421)	-2,3%
(-) Accanton. e sval. attivo corrente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>RISULTATO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>93</b>	<b>0,5%</b>	<b>234</b>	<b>1,3%</b>	<b>373</b>	<b>2,0%</b>
(-) Oneri finanziari	(150)	-0,9%	(107)	-0,6%	(181)	-1,0%
(+) Proventi finanziari	24	0,1%	16	0,1%	9	0,0%
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>(126)</b>	<b>-0,7%</b>	<b>(91)</b>	<b>-0,5%</b>	<b>(172)</b>	<b>-0,9%</b>
(-) Oneri straordinari	0	-5,1%	0	0,0%	0	0,0%

(+) Proventi straordinari	0	5,1%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Saldo gestione straordinaria</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>RISULTATO PRIMA IMPOSTE</b>	<b>(33)</b>	<b>-0,2%</b>	<b>143</b>	<b>0,8%</b>	<b>201</b>	<b>1,1%</b>
(-) Imposte sul reddito	(75)	-0,4%	(108)	-0,6%	(137)	-0,7%
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>(108)</b>	<b>-0,6%</b>	<b>35</b>	<b>0,2%</b>	<b>64</b>	<b>0,3%</b>

Il Conto Economico 2017 -2019 è stato elaborato sulla base delle seguenti assunzioni:

## RICAVI

Per il triennio oggetto di Piano sono stati stimati, in via prudenziale, i seguenti CAGR (Compound Annual Growth Rate) del fatturato su base anno 2016:

- quota commerciale +3,77% a fronte di una percentuale del +3,67 registrata per il periodo 2013 – 2016 (dato al 30 settembre); è opportuno precisare che la crescita consuntivata nel parziale 2016 rispetto all’analogo periodo del 2015 è stata pari al +4,1%. Si ipotizza quindi di proseguire nell’azione di cambiamento del mix di vendita a favore di categorie di prodotti più profittevoli (cosmesi, integratori, naturale, ecc.), avviata nell’anno 2015, ottenendo così una maggiore marginalità;
- quota farmaco etico -3,11% a fronte di una percentuale del -5,09 registrata per il periodo 2013 – 2016 (dato al 30 settembre); è opportuno precisare che la decrescita consuntivata nel parziale 2016 rispetto all’analogo periodo del 2015 è stata pari al -8,3%. Si ipotizza quindi di una ulteriore decrescita della quota di mercato calmierata dalla stabilizzazione della emorragia di prescrizioni derivanti dalla introduzione della ricetta elettronica nella Regione Lazio avvenuta nell’anno corrente;



- quota complessiva fatturato +0,82% a fronte di una percentuale del -0,51 registrata per il periodo 2013 – 2016 (dato al 30 settembre); è opportuno precisare che la crescita consuntivata nel parziale 2016 rispetto all'analogo periodo del 2015 è stata pari al -1,82%;

La composizione del fatturato viene a comporsi con un rapporto del 56% per la quota commerciale (parafarmaco, otc, sop, cosmesi etc.) e del 44% per la quota etico (essenzialmente ricette) in linea con il dato consuntivato nel periodo ottobre 2015 – settembre 2016 ed in crescita del 3,67% rispetto all'analogo periodo dell'anno precedente.

Una ulteriore assunzione di Piano è rappresentata dal consolidamento, a partire dall'esercizio 2017, dei ricavi rinvenienti dall'attività di parallel trading. L'art.100 del decreto Bersani ha infatti eliminato l'incompatibilità tra l'attività di distribuzione all'ingrosso di medicinali e quella di fornitura al pubblico di medicinali in farmacia, per cui i farmacisti, e le società di farmacisti e le società che gestiscono farmacie comunali possono svolgere attività di distribuzione intermedia di medicinali; a tale fine la Società ha attivato le procedure finalizzate all'ottenimento della autorizzazione ex D.Lgs: 219/2006, autorizzazione ottenuta nel mese di aprile 2016. relativa alla stima dei ricavi il Piano prevede l'incremento del servizio di distribuzione di farmaci all'ingrosso, per effetto della ottenuta autorizzazione ex D.Lgs. 219/2006, già avviata sin dal mese di aprile 2016.

Il fatturato derivante da tale segmento di attività per il periodo corrente (Aprile-Dicembre 2016) è stimato in € mgl 600, cosicché nel Piano si è ipotizzato, anche sulla scorta di una valutazione del mercato potenziale di circa 6 milioni di euro / anno a regime, che la crescita dei ricavi ad essa connessi per € mgl 1.500 con un margine commerciale del 5%. La



prudenzialità delle valutazioni effettuate viene confermata dalle comunicazioni allegate (cfr. 1 e 2);

Per quanto riguarda i margini che spettano alla distribuzione, occorre distinguere, a seconda della tipologia di farmaci: in Italia, infatti, il settore farmaceutico è regolamentato sia per quanto riguarda la tipologia di farmaci che i canali distributivi all'ingrosso e al dettaglio.

I margini di ricavo per i farmaci di fascia "A" sono stabiliti per legge (art. 11 della Legge n. 122/2011): la quota di ricavo spettante al grossista, sul prezzo al consumo (Iva esclusa) è pari al 3% (precedentemente era 6,65%), quella del farmacista del 30,35% (quanto si sottrae al grossista è suddiviso tra SSN per risparmio di spesa e farmacia). Tuttavia, la legge definisce la quota di ricavo spettante a grossista e farmacia come quota minima, consentendo una negoziazione tra i due soggetti, che porti a una diversa ripartizione dei margini. Inoltre gli sconti previsti con la Legge Finanziaria del 2003 a favore del Sistema Sanitario prevedono che il margine delle farmacie diminuisca cioè percentualmente all'aumentare del prezzo del farmaco. Con la legge 77/2009 viene ridotta al 58,65% la quota di spettanza del produttore per i farmaci copia di altri farmaci a brevetto ("off patent" non branded) scaduto liberando 8 punti percentuali che, in teoria, possono essere liberamente distribuiti tra grossisti e farmacia (di norma questi 8 punti erano già in genere acquisiti dalla farmacia sotto forma di sconti accordati dal produttore). Per gli altri farmaci non soggetti a rimborso, né a prescrizione medica, per i parafarmaci e per i prodotti cosmetici i margini sono liberamente contrattati tra le parti e di norma si attestano tra il 10% ed il 15%.

Nella tabella seguente viene rappresentato il quadro sinottico delle assunzioni utilizzate per la stima dei ricavi:

## Fatturato

Anni	2014			forecast 2016		2017			2018			2019		
	valore	valore	%	valore	%	valore	delta	%	valore	delta	%	valore	delta	%
<b>FATTURATO BU FARMACIE (stand alone)</b>	<b>14.622</b>	<b>14.685</b>	<b>0,4%</b>	<b>14.516</b>	<b>0,7%</b>	<b>14.796</b>	<b>280</b>	<b>1,9%</b>	<b>15.253</b>	<b>457</b>	<b>2,7%</b>	<b>15.828</b>	<b>575</b>	<b>3,3%</b>
Quota Commerciale	7.499	7.687	2,5%	8.100	8,0%	8.561	461	5,7%	9.003	442	5,2%	9.468	465	5,2%
Quota Farmaco	7.123	6.998	1,8%	6.416	9,9%	6.235	(181)	-2,8%	6.250	15	0,2%	6.360	110	1,8%
<b>incidenza nuova farmacia "Acqua Acetosa"</b>						<b>750</b>	<b>750</b>	<b>5,0%</b>	<b>900</b>	<b>150</b>	<b>0,9%</b>	<b>1.050</b>	<b>150</b>	<b>0,8%</b>
Quota Commerciale						375	375	4,6%	450	75	0,4%	550	100	0,6%
Quota Farmaco						375	375	5,8%	450	75	0,4%	500	50	0,3%
<b>incidenza nuova attività di Trading</b>	<b>281</b>	<b>109</b>		<b>600</b>		<b>1.500</b>	<b>900</b>	<b>6,0%</b>	<b>1.500</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>1.500</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>FATTURATO BU FARMACIE (raccordo Piano Industriale)</b>	<b>14.903</b>	<b>14.794</b>	<b>0,7%</b>	<b>15.116</b>	<b>1,4%</b>	<b>17.046</b>	<b>1.930</b>	<b>12,8%</b>	<b>17.653</b>	<b>607</b>	<b>3,6%</b>	<b>18.378</b>	<b>725</b>	<b>4,1%</b>

## COSTI

In termini di costi si è ipotizzato:

- una incidenza del costo del venduto pari al 70% cautelativa rispetto alla media aziendale del triennio precedente (pari al 69,1%) ed al benchmark rappresentato dalle analoghe percentuali relativamente ai seguenti gruppi di farmacie pubbliche, così come desumibile dai

singoli bilanci dell'esercizio 2015 reperibili all'interno dei rispettivi siti web;

Sede	Incidenza costo del venduto
Ferrara	67,60%
Livorno	67,30%
Pisa	65,06%
Trento	68,56%

- nella “nuova” ASP, resteranno i dipendenti dedicati alla gestione delle farmacie (64 dipendenti equivalenti) oltre a 5 dipendenti equivalenti destinati alla amministrazione della azienda.
- il costo medio per unità equivalente rimane sostanzialmente inalterato nell'arco di piano con un'incidenza sui ricavi del 17,5%, in miglioramento rispetto a quanto consuntivato nel triennio precedente e pari al 18%, beneficiando della sospensione, nell'arco di piano, del turn over della forza lavoro;
- nel triennio 2013 – 2015 la media del costo lavoro per le risorse indicate, al netto degli effetti dei Contratti di Solidarietà, è stato pari ad €/mgl 2.895;
- una incidenza dei costi residuali (affitti, manutenzioni, etc.) analoga a quella media sostenuta dalla Società nel triennio 2013 - 2015.

All'interno del conto economico, come risultati intermedi, sono esposti il Mol (margine operativo lordo) e l'Ebit (earning before interests and taxes), indicatori ritenuti rappresentativi delle performance aziendali. Il margine operativo lordo è, infatti, il risultato economico operativo espresso in termini

finanziari e quindi, in sostanza, si avvicina molto al concetto di autofinanziamento della gestione caratteristica.

Il MOL è considerato un dato importante perché non influenzato da quelle che sono state spesso definite politiche di bilancio, connesse con gli ammortamenti, e con gli accantonamenti ai fondi spese e rischi futuri. E', infatti, un risultato intermedio il cui solo elemento non oggettivo è rappresentato dalla valutazione delle scorte.

L'Ebit indica l'utile dell'azienda prima della gestione finanziaria, di quella straordinaria e delle imposte ed è utilizzato per calcolare indici fondamentali per valutare la performance aziendale come il Roi e il Ros.

Nell'esercizio 2019, la variazione positiva del MOL è determinata sia dalla crescita del fatturato, che risulta in aumento di 4,1 punti percentuali rispetto all'anno precedente, sia da un complessivo miglioramento delle incidenze dei costi operativi, che fanno registrare mediamente una diminuzione di 0,1 punti. Le altre componenti non influiscono sulla crescita del MOL giacché gli Altri Ricavi rimangono stabili e non si registrano variazioni di rimanenze dei prodotti finiti.

Nell'esercizio 2019 il rapporto Posizione finanziaria netta/Mol, pari ad un valore di 6,11, non risulta equilibrato ma è in miglioramento rispetto all'anno precedente di 0,25 grazie all'aumento del fatturato e del Mol che alla diminuzione dell'indebitamento.

Nell'esercizio 2019 il rapporto Ebit/Oneri finanziari, pari ad un valore di 2,06, risulta non equilibrato ed è in peggioramento rispetto all'anno precedente di 0,06 a causa di un aumento degli oneri finanziari più che proporzionale rispetto ad un corrispondente aumento dell'Ebit.

Nell'esercizio 2019 il rapporto Debt/Equity non è equilibrato, quindi l'azienda risulta non essere ben capitalizzata, mentre quello economico relativo ad Ebit/Oneri finanziari risulta equilibrato. Se però si osserva la copertura degli interessi passivi dal punto di vista della gestione finanziaria attraverso il rapporto Flusso di cassa della gestione corrente/Of notiamo che a differenza della gestione economica tale copertura non è rispettata comportando un rischio finanziario, non disponendo l'azienda di risorse liquide sufficienti.

Rendiconto finanziario prospettico:

<b>Flusso di cassa operativo (Metodo anglosassone)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
	€'	€'
+/- Ebit	234	373
- Imposte figurative	(108)	(137)
+/- Nopat	126	236
+ Ammortamento Accantonamenti e Tfr	437	421
<b>Flusso di cassa operativo lordo</b>	<b>563</b>	<b>657</b>
+/- Clienti	1.120	28
+/- Rimanenze	50	50
+/- Fornitori	(5.001)	(789)
+/- Altre attività	508	962
+/- Altre passività	(1.147)	(591)
+/- Variazione fondi	0	0
<b>Variazione CCN</b>	<b>(4.470)</b>	<b>(340)</b>
<b>Flusso di cassa della gestione corrente</b>	<b>(3.907)</b>	<b>317</b>
<b>+/- Investimenti / Disinvestimenti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flusso di Cassa Operativo</b>	<b>(3.907)</b>	<b>317</b>
+ Scudo fiscale del debito	0	0
+/- Proventi/Oneri straordinari	0	0
+/- Proventi/Oneri finanziari	(91)	(172)
+/- Partecipazioni e titoli	0	0
<b>Flusso di Cassa al servizio del debito</b>	<b>(3.998)</b>	<b>145</b>
+/- Utilizzo banche a breve	645	25
+ Accensione Mutuo	2.855	0



- Restituzione Mutuo	0	(670)
+/- Finanziamento soci	0	0
+/- Equity	0	0
- Canoni Leasing	0	0
+/- Altri crediti/debiti finanziari	606	500
<b>Flusso di cassa per azionisti</b>	<b>108</b>	<b>0</b>
- Dividendo distribuito	(108)	0
<b>Flusso di cassa netto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Cumulato con cassa anno precedente</b>	<b>105</b>	<b>105</b>

Il rendiconto finanziario utilizzato per l'analisi è quello dei flussi di liquidità che determina, nella fattispecie, il flusso di cassa disponibile per gli azionisti e i finanziatori (detto anche Unlevered Free Cash Flow o Free Cash Flow to the Firm). Tale flusso corrisponde al flusso di cassa operativo, ovvero quello che scaturisce dalla gestione caratteristica dell'impresa al lordo degli oneri finanziari e della restituzione delle risorse impiegate da tutti i finanziatori dell'impresa (capitale di rischio e di terzi). Per calcolare tale flusso occorre utilizzare il concetto del NOPAT, ovvero considerare le cosiddette imposte figurative che rappresentano la parte di imposta imputabile al solo risultato operativo che la società pagherebbe se non ci fossero gli oneri finanziari o proventi/oneri straordinari che sono in parte deducibili. Iniziamo la nostra analisi con il primo flusso di cassa detto operativo lordo dato dalla somma del NOPAT con i costi non monetari per eccellenza ovvero gli ammortamenti e gli accantonamenti. Nell'ultimo anno di proiezione, relativo all'esercizio 2019, il flusso di cassa operativo lordo è positivo ed è cresciuto, rispetto all'esercizio precedente, del 16,70% attestandosi a € 657.

Continuiamo la nostra analisi con il flusso di cassa della gestione corrente che, dopo quello operativo lordo, è l'indicatore più importante della performance finanziaria di un'azienda. Esso comprende tutte le operazioni che costituiscono le attività tipiche dell'azienda che presentano il carattere di

continua ripetitività nel tempo. Nell'esercizio 2019 il flusso di cassa della gestione corrente è positivo ovvero le entrate monetarie risultano maggiori delle uscite monetarie ed è cresciuto, rispetto all'esercizio precedente, del 108,11% attestandosi a € 317. Questa differenza rappresenta risorse che possono essere impiegate per il fabbisogno generato dall'altro flusso che attiene l'area degli investimenti in immobilizzazioni necessarie per un eventuale sviluppo aziendale. Arriviamo al flusso di cassa operativo che rappresenta il flusso di cassa al lordo degli oneri finanziari e dei benefici fiscali derivanti da questi ultimi. Misura la liquidità generata dalla gestione aziendale per tutti gli investitori aziendali (azionisti e finanziatori) al netto delle spese non cash, delle variazioni del circolante non cash e delle necessità di investimento/reinvestimento. Un flusso positivo genera liquidità disponibile per essere utilizzata per effettuare pagamenti del debito (interessi passivi e restituzione sorta capitale) e del patrimonio netto (dividendi e riacquisto di azioni proprie). Un flusso di cassa negativo implica che l'impresa deve affrontare un deficit di cassa che deve essere coperto da nuova immissione di equity o attraverso l'apporto di ulteriore debito.

Nell'esercizio 2019 il flusso di cassa operativo è positivo ed è cresciuto rispetto all'esercizio precedente, del 108,11% attestandosi a € 317. Una grossa importanza riveste il flusso di cassa al servizio del debito che è rappresentato dal flusso di cassa operativo al netto degli oneri straordinari e degli oneri finanziari aggiustato per tenere conto del beneficio della deducibilità di quest'ultimi e destinato al rimborso delle rate dei debiti a medio e lungo termine contratti per la realizzazione dei progetti aziendali.

## Scenario “A – Ipotesi senza aumento di capitale”

### Financial highlights

#### Principali Ratios Economici

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	5,7%	NO EQUITY	-1342,0%	-84,4%	63,6%	53,8%
ROI	0,9%	-5,0%	-2,2%	0,5%	1,5%	2,8%
Of/Mol	33,6%	57,7%	92,6%	27,4%	15,9%	22,8%
Ebit/Of	0,8	NO EBIT	NO EBIT	0,6	2,2	2,1
Pfn/Mol	3,3	6,3	9,6	3,6	8,2	6,1
Pfn/Pn	48,1	NO EQUITY	41,6	15,6	99,9	40,8
Pfn/Ricavi	13,4%	13,1%	11,6%	11,7%	31,1%	26,4%

#### Stato Patrimoniale Gestionale

Il criterio di riclassificazione dello Stato Patrimoniale Gestionale prevede che i valori siano aggregati a seconda che afferiscano alla gestione caratteristica o tipica oppure alla gestione complementare o accessoria. Attraverso il metodo di riclassificazione gestionale dello Stato Patrimoniale otteniamo due valori:

1. il capitale investito netto;
2. le fonti di finanziamento

Il primo ha lo scopo di determinare le forme in cui le risorse investite nell'azienda vengono utilizzate per generare il reddito operativo e a sua volta si compone di due sottovalori:

- l'attivo immobilizzato;
- il capitale circolante operativo netto

A questo capitale lordo andremo a sottrarre i fondi e le passività a lungo termine ed otterremo l'attivo investito netto.

Nel secondo valore troveremo le risorse (equity e debito) che vengono impiegate per finanziare l'attività operativa e a sua volta si compone di due sottovalori:

- il Patrimonio netto
- l'indebitamento finanziario netto

## Capitale Investito

Anni	2017		2018		2019	
	€'	%	€'	%	€'	%
Immobilizzazioni immateriali	8.429	397,0%	8.099	145,9%	7.777	156,5%
Immobilizzazioni materiali	3.124	147,2%	2.217	39,9%	1.318	26,5%
Immobilizzazioni finanziarie	1.146	54,0%	540	9,7%	40	0,8%
<b>ATTIVO FISSO NETTO</b>	<b>12.699</b>	<b>598,2%</b>	<b>10.856</b>	<b>195,6%</b>	<b>9.135</b>	<b>183,8%</b>
Rimanenze	2.500	117,8%	2.450	44,1%	2.400	48,3%
Crediti netti v/clienti	1.450	68,3%	1.130	20,4%	1.340	27,0%
Altri crediti operativi	1.086	51,2%	678	12,2%	278	5,6%
Ratei e risconti attivi	178	8,4%	78	1,4%	78	1,6%
(Debiti v/fornitori)	(5.672)	267,2%	(4.936)	88,9%	(4.147)	83,5%
(Debiti v/collegate-control-controll)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(Altri debiti operativi)	(3.092)	145,6%	(2.486)	44,8%	(2.089)	42,0%
(Ratei e risconti passivi)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>ATTIVO CIRCOLANTE OPERATIVO NETTO</b>	<b>(3.550)</b>	<b>-167,2%</b>	<b>(3.086)</b>	<b>-55,6%</b>	<b>(2.140)</b>	<b>-43,1%</b>
<b>CAPITALE INVESTITO</b>	<b>9.149</b>	<b>430,9%</b>	<b>7.770</b>	<b>140,0%</b>	<b>6.995</b>	<b>140,8%</b>
(Fondo tfr)	(650)	30,6%	(650)	11,7%	(650)	13,1%
(Altri fondi)	(169)	8,0%	(169)	3,0%	(169)	3,4%
(Passività operative non correnti)	(6.207)	292,4%	(1.401)	25,2%	(1.207)	24,3%
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>	<b>2.123</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.550</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.969</b>	<b>100,0%</b>
Debiti v/banche a breve termine	0	0,0%	645	11,6%	670	13,5%
Altri debiti finanziari a breve	1.200	56,5%	1.200	21,6%	1.200	24,1%
Debiti v/banche a lungo termine	0	0,0%	2.855	51,4%	2.185	44,0%
Altri debiti finanziari a lungo	900	42,4%	900	16,2%	900	18,1%
Finanziamento soci	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti Leasing	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(Crediti finanziari)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(Cassa e banche c/c)	(105)	4,9%	(105)	1,9%	(105)	2,1%
<b>INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO</b>	<b>1.995</b>	<b>94,0%</b>	<b>5.495</b>	<b>99,0%</b>	<b>4.850</b>	<b>97,6%</b>
Capitale sociale	2.408	113,4%	128	2,3%	55	1,1%
Riserve	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Utile/(perdita)	(2.280)	-107,4%	(73)	-1,3%	64	1,3%
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>128</b>	<b>6,0%</b>	<b>55</b>	<b>1,0%</b>	<b>119</b>	<b>2,4%</b>
<b>FONTI DI FINANZIAMENTO</b>	<b>2.123</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.550</b>	<b>100,0%</b>	<b>4.969</b>	<b>100,0%</b>

## Conto Economico a costi fissi e variabili

Anni	2017		2018		2019	
	€'	%	€'	%	€'	%
Ricavi netti	17.046	100,0%	17.653	100,0%	18.378	100,0%
(+) Altri ricavi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>A) Ricavi netti di vendita</b>	<b>17.046</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.653</b>	<b>100,0%</b>	<b>18.378</b>	<b>100,0%</b>
(-) Acquisti di merce	(11.954)	-70,1%	(12.350)	-70,0%	(12.858)	-70,0%
(+/-) variazione di rimanenze di materie prime	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+/-) variazione rimanenze di prodotti finiti	(91)	-0,5%	(50)	-0,3%	(50)	-0,3%
(-) Acquisti di servizi	(708)	-4,2%	(751)	-4,3%	(756)	-4,1%
(-) Godimento beni di terzi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(-) Oneri diversi di gestione	(138)	-0,8%	(139)	-0,8%	(146)	-0,8%
(+) Costi capitalizzati	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(-) Accantonamenti al FSC	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>B) COSTI VARIABILI</b>	<b>(12.891)</b>	<b>-75,6%</b>	<b>(13.290)</b>	<b>-75,3%</b>	<b>(13.810)</b>	<b>-75,1%</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE (A+B)</b>	<b>4.155</b>	<b>24,4%</b>	<b>4.363</b>	<b>24,7%</b>	<b>4.568</b>	<b>24,9%</b>
(-) Costo del personale	(3.033)	-17,8%	(3.110)	-17,6%	(3.183)	-17,3%
(-) Acquisti di servizi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(-) Godimento beni di terzi	(575)	-3,4%	(582)	-3,3%	(591)	-3,2%
(-) Oneri diversi di gestione	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(-) Ammortamento beni materiali e immateriali	(454)	-2,7%	(437)	-2,5%	(421)	-2,3%
<b>C) COSTI FISSI</b>	<b>(4.062)</b>	<b>-23,8%</b>	<b>(4.129)</b>	<b>-23,4%</b>	<b>(4.195)</b>	<b>-22,8%</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO (A+B+C) = EBIT</b>	<b>93</b>	<b>0,5%</b>	<b>234</b>	<b>1,3%</b>	<b>373</b>	<b>2,0%</b>
(-) Oneri finanziari	(150)	-0,9%	(107)	-0,6%	(181)	-1,0%
(+) Proventi finanziari	24	0,1%	16	0,1%	9	0,0%
<b>D) Saldo della gestione finanziaria</b>	<b>(126)</b>	<b>-0,7%</b>	<b>(91)</b>	<b>-0,5%</b>	<b>(172)</b>	<b>-0,9%</b>
(-) Oneri straordinari	(870)	-5,1%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Proventi straordinari	870	5,1%	0	0,0%	0	0,0%
<b>E) Saldo della gestione straordinaria</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>(33)</b>	<b>-0,2%</b>	<b>143</b>	<b>0,8%</b>	<b>201</b>	<b>1,1%</b>
(-) Imposte sul reddito	(75)	-0,4%	(108)	-0,6%	(137)	-0,7%
<b>F) Oneri tributari</b>	<b>(75)</b>	<b>-0,4%</b>	<b>(108)</b>	<b>-0,6%</b>	<b>(137)</b>	<b>-0,7%</b>
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>(108)</b>	<b>-0,6%</b>	<b>35</b>	<b>0,2%</b>	<b>64</b>	<b>0,3%</b>



## Analisi economica

ROI Redditività capitale investito			ROE Redditività mezzi propri			ROS Redditività delle vendite			ROT Rotazione capitale investito		
Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore
2017	0,5%	negativo	2017	-84,4%	negativo	2017	0,5%	negativo	2017	8,0	buono
2018	1,5%	negativo	2018	63,6%	buono	2018	1,3%	negativo	2018	3,2	buono
2019	2,8%	negativo	2019	53,8%	buono	2019	2,0%	neutro	2019	3,7	buono

*Il valore del ROI è non soddisfacente comportando una scarsa redditività della gestione caratteristica. Attraverso la formula di scomposizione del Roi notiamo che tale negatività deriva da una scarsa redditività delle vendite rappresentate dal Ros mentre il grado di efficienza produttiva risulta soddisfacente. .*

*La redditività aziendale è sufficiente ma da migliorare, devono porsi in essere interventi che migliorino l'incidenza dei costi di produzione sul fatturato.*

## Analisi patrimoniale

Leverage			Pfn/Pn			Indipendenza finanziaria Pn/Attivo			Pn/Pfn Grado di capitalizzazione		
Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore
2017	16,6	negativo	2017	15,6	negativo	2017	0,7%	negativo	2017	6,4%	negativo
2018	100,9	negativo	2018	99,9	negativo	2018	0,4%	negativo	2018	1,0%	negativo
2019	41,8	negativo	2019	40,8	negativo	2019	0,9%	negativo	2019	2,5%	negativo

*Il valore dell'indebitamento risulta molto elevato rispetto ai mezzi propri. Ciò determina che l'azienda possa essere vista da parte soprattutto del sistema bancario come molto richiosa e ciò può determinare un credit crunch. L'intervento ottimale è rappresentato dalla ricapitalizzazione dell'azienda.*

*Il rapporto tra il capitale proprio ed il totale attivo è insoddisfacente. Si consiglia di ricapitalizzare l'azienda.*

## Analisi finanziaria

Pfn/Mol			Ebit/Of			Pfn/Ricavi			FCgc/Of		
Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore
2017	3,6	negativo	2017	0,6	negativo	2017	11,7%	buono	2017	n.d.	n.d.
2018	8,2	negativo	2018	2,2	neutro	2018	31,1%	negativo	2018	-36,5	negativo
2019	6,1	negativo	2019	2,1	neutro	2019	26,4%	buono	2019	1,8	negativo

*Il rapporto tra l'indebitamento finanziario netto e il margine operativo lordo risulta squilibrato. La situazione necessita di interventi tesi a migliorare la redditività della gestione caratteristica altrimenti l'azienda può incorrere in un rischio finanziario.*

*La situazione finanziaria relativa alla gestione caratteristica dell'azienda è molto insoddisfacente dato che la stessa non è in grado di generare risorse necessarie alla copertura degli oneri finanziari. Questo può comportare un rischio e nel tempo uno stato di elevata criticità finanziaria. Sono necessari interventi immediati quali il miglioramento dell'incidenza dei costi di produzione, il riequilibrio della gestione del circolante soprattutto sui giorni di dilazione e soprattutto una ristrutturazione con outlook a lungo termine dei debiti verso fornitori.*

Indici di Produttività	2017	2018	2019
Costo del lavoro su Fatturato	17,8%	17,6%	17,3%
Valore Aggiunto su Fatturato	21,0%	21,4%	21,6%
Valore Aggiunto/Valore della Produzione	21,1%	21,5%	21,7%
<b>Calcolo del Break-even Point</b>	2017 € 16.664	2018 € 16.706	2019 € 16.877

### Sensibilità dei costi, ricavi e margine di contribuzione per quantità di vendita

Output	Valori per variazioni % delle vendite					
	0,8	0,9	1	1,1	1,2	
Costi fissi	€ 4.195	€ 4.195	€ 4.195	€ 4.195	€ 4.195	€ 4.195
Costi variabili	€ 13.810	€ 11.048	€ 12.429	€ 13.810	€ 15.191	€ 16.572
Costi Totali	€ 18.005	€ 15.243	€ 16.624	€ 18.005	€ 19.386	€ 20.767
Ricavi da vendite	€ 18.378	€ 14.702	€ 16.540	€ 18.378	€ 20.216	€ 22.054
Margine di contribuzione	€ 373	-€ 541	-€ 84	€ 373	€ 830	€ 1.287

Pertanto, ancorché non sia un tema necessariamente di riflessione immediata, si propone alla Proprietà di valutare un PEF alternativo al precedente, che preveda un aumento di capitale sociale di 6 milioni di euro di cui 2 circa destinati ad investimenti a supporto del ciclo operativo.

Tale aumento di capitale, previsto in due tranches rispettivamente di 3,5 milioni di euro nel 2018 e di 2,5 milioni di euro nel 2019, potrà essere sottoscritto dagli attuali Soci o da un soggetto terzo nell'ambito di una procedura specifica diretta alla selezione di un partner industriale.

**L' ipotesi è rappresentata nello scenario B).**

Di seguito le proiezioni di natura economica, patrimoniale e finanziaria.

Stato Patrimoniale prospettico:

Anni	2017		2018		2019	
	€'	%	€'	%	€'	%
<b>Immobilizzi materiali netti</b>	1.278	7,1%	1.171	7,7%	2.877	19,0%
<b>Immobilizzi immateriali netti</b>	8.429	46,8%	8.099	53,0%	7.777	51,4%
<b>Immobilizzi finanziari</b>	1.146	6,4%	540	3,5%	40	0,3%
<b>Immobilizzi commerciali</b>	1.846	10,3%	1.046	6,8%	246	1,6%
<b>TOTALE ATTIVO A LUNGO</b>	<b>12.699</b>	<b>70,5%</b>	<b>10.856</b>	<b>71,0%</b>	<b>10.940</b>	<b>72,3%</b>
<b>Disponibilità</b>	<b>2.500</b>	<b>13,9%</b>	<b>2.450</b>	<b>16,0%</b>	<b>2.400</b>	<b>15,9%</b>
Crediti commerciali a breve	1.450	8,1%	1.130	7,4%	1.340	8,9%
- Fondo svalutazione crediti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Crediti comm. a breve verso imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Crediti finanziari a breve verso imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri crediti a breve	1.086	6,0%	678	4,4%	278	1,8%
Ratei e risconti	178	1,0%	78	0,5%	78	0,5%
<b>Liquidità differite</b>	<b>2.714</b>	<b>15,1%</b>	<b>1.886</b>	<b>12,3%</b>	<b>1.696</b>	<b>11,2%</b>
Attività finanziarie a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Cassa, Banche e c/c postali	105	0,6%	105	0,7%	105	0,7%
<b>Liquidità immediate</b>	<b>105</b>	<b>0,6%</b>	<b>105</b>	<b>0,7%</b>	<b>105</b>	<b>0,7%</b>
<b>TOTALE ATTIVO A BREVE</b>	<b>5.319</b>	<b>29,5%</b>	<b>4.441</b>	<b>29,0%</b>	<b>4.201</b>	<b>27,8%</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>18.018</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.297</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.141</b>	<b>100,0%</b>
<b>Patrimonio netto</b>	128	0,7%	3.593	23,5%	6.279	41,5%
<b>Fondi per rischi e oneri</b>	169	0,9%	169	1,1%	169	1,1%
<b>Trattamento di fine rapporto</b>	650	3,6%	650	4,3%	650	4,3%

Obbligazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Obbligazioni convertibili	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso banche oltre i 12 mesi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso altri finanziatori a lunga scadenza	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a lungo termine	4.300	23,9%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a lungo vs imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti finanz. lungo vs imprese del gruppo	900	5,0%	900	5,9%	900	5,9%
Altri debiti finanziari a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti a lungo termine	1.907	10,6%	1.401	9,2%	1.207	8,0%
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO</b>	<b>7.926</b>	<b>44,0%</b>	<b>3.120</b>	<b>20,4%</b>	<b>2.926</b>	<b>19,3%</b>
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO + PN</b>	<b>8.054</b>	<b>44,7%</b>	<b>6.713</b>	<b>43,9%</b>	<b>9.205</b>	<b>60,8%</b>
Obbligazioni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Obbligazioni convertibili	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso banche entro i 12 mesi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso altri finanziatori a breve scadenza	1.200	6,7%	1.200	7,8%	0	0,0%
Debiti commerciali a breve termine	5.937	33,0%	5.198	34,0%	4.147	27,4%
Debiti commerciali a breve vs imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti finanz. breve vs imprese del gruppo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti finanziari a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti a breve termine	2.827	15,7%	2.186	14,3%	1.789	11,8%
<b>TOTALE DEBITI A BREVE</b>	<b>9.964</b>	<b>55,3%</b>	<b>8.584</b>	<b>56,1%</b>	<b>5.936</b>	<b>39,2%</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>18.018</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.297</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.141</b>	<b>100,0%</b>

L'acquisizione di nuova finanza determina un sostanziale miglioramento della struttura finanziaria ed a decorrere dall'esercizio 2018 la situazione debitoria si riallinea a valori non critici.

Inoltre sempre dall'esercizio 2018 ritorna a crescere il capitale investito beneficiando degli investimenti effettuati essenzialmente nel rinnovo del layout dei locali adibiti alla vendita.

Conto Economico prospettico:

Anni	2017		2018		2019	
	€/000	%	€/000	%	€/000	%
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni	17.046	100,0%	17.653	100,0%	18.378	100,0%
(+/-) Variazione delle rimanenze prodotti finiti	(91)	-0,5%	(50)	-0,3%	(50)	-0,3%
(+) Altri ricavi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Costi capitalizzati	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Valore della produzione operativa</b>	<b>16.955</b>	<b>99,5%</b>	<b>17.603</b>	<b>99,7%</b>	<b>18.328</b>	<b>99,7%</b>
(-) Acquisti di merci	(11.954)	70,1%	(12.350)	-70,0%	(12.858)	-70,0%

(-) Acquisti di servizi	(708)	-4,2%	(751)	-4,3%	(756)	-4,1%
(-) Godimento beni di terzi	(575)	-3,4%	(582)	-3,3%	(591)	-3,2%
(-) Oneri diversi di gestione	(138)	-0,8%	(139)	-0,8%	(146)	-0,8%
(+/-) Variazione rimanenze materie prime	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Costi della produzione</b>	<b>(13.375)</b>	<b>-78,5%</b>	<b>(13.822)</b>	<b>-78,3%</b>	<b>(14.351)</b>	<b>-78,1%</b>
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>3.580</b>	<b>21,0%</b>	<b>3.781</b>	<b>21,4%</b>	<b>3.977</b>	<b>21,6%</b>
(-) Costi del personale	(3.033)	-17,8%	(3.110)	-17,6%	(3.183)	-17,3%
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)</b>	<b>547</b>	<b>3,2%</b>	<b>671</b>	<b>3,8%</b>	<b>794</b>	<b>4,3%</b>
(-) Ammortamenti	(454)	-2,7%	(437)	-2,5%	(421)	-2,3%
(-) Accanton. e sval. attivo corrente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>RISULTATO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>93</b>	<b>0,5%</b>	<b>234</b>	<b>1,3%</b>	<b>373</b>	<b>2,0%</b>
(-) Oneri finanziari	(150)	-0,9%	(56)	-0,3%	(20)	-0,1%
(+) Proventi finanziari	24	0,1%	16	0,1%	9	0,0%
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>(126)</b>	<b>-0,7%</b>	<b>(40)</b>	<b>-0,2%</b>	<b>(11)</b>	<b>-0,1%</b>
(-) Oneri straordinari	(870)	-5,1%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Proventi straordinari	870	5,1%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Saldo gestione straordinaria</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>RISULTATO PRIMA IMPOSTE</b>	<b>(33)</b>	<b>-0,2%</b>	<b>194</b>	<b>1,1%</b>	<b>362</b>	<b>2,0%</b>
(-) Imposte sul reddito	(75)	-0,4%	(121)	-0,7%	(176)	-1,0%
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>(108)</b>	<b>-0,6%</b>	<b>73</b>	<b>0,4%</b>	<b>186</b>	<b>1,0%</b>

Il Conto Economico 2017 -2019 è stato elaborato sulla base delle medesime assunzioni utilizzate nello scenario A.

Nell'esercizio 2019, la variazione positiva del MOL è determinata sia dalla crescita del fatturato, che risulta in aumento di 4,1 punti percentuali rispetto all'anno precedente, sia da un complessivo miglioramento delle incidenze dei costi operativi, che fanno registrare mediamente una diminuzione di 0,1 punti. Le altre componenti non influiscono sulla crescita del MOL giacché gli Altri Ricavi rimangono stabili e non si registrano variazioni di rimanenze dei prodotti finiti.

Nell'esercizio 2019 il rapporto Pfn/Mol, pari ad un valore di 1,00, risulta sostenibile ed in miglioramento rispetto all'anno precedente di 0,66 grazie sia alla diminuzione dell'indebitamento che all'aumento del Mol.



Nell'esercizio 2019 il rapporto Ebit/Of, pari ad un valore di 18,65, risulta sostenibile ed in miglioramento rispetto all'anno precedente di 3,46 grazie alla diminuzione degli oneri finanziari e all'aumento dell'Ebit.

Nell'esercizio 2019 sia il rapporto Debt/Equity che quello relativo ad Ebit/Of risultano equilibrati quindi l'azienda da un lato è considerata ben capitalizzata e dall'altro risulta possedere una buona capacità economica di copertura degli oneri finanziari.

Approfondendo anche la copertura dal punto di vista finanziario degli interessi passivi la stessa è garantita da un buon rapporto dell'indice Fcgc/Of. Nel valutare l'incidenza sui ricavi di alcune delle tipiche voci di costo, si rileva che gli indicatori calcolati si mantengono tutti sostanzialmente in linea con l'anno precedente. Nello specifico, l'incidenza dei costi per l'acquisto di servizi è pari a 4,11%, l'incidenza dei costi per l'acquisto di materie prime è pari a 69,96%, mentre i costi per il godimento di beni di terzi sono pari a 3,22% come percentuale sul fatturato. Infine, l'incidenza del costo del lavoro è pari a 17,32%. L'analisi effettuata evidenzia dunque un trend sostanzialmente in linea con l'anno precedente in termini di efficienza di costo.

<b>Flusso di cassa operativo (Metodo anglosassone)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
	€'	€'
+/- Ebit	234	373
- Imposte figurative	(121)	(176)
+/- Nopat	113	197
+ Ammortamento Accantonamenti e Tfr	437	421
<b>Flusso di cassa operativo lordo</b>	<b>550</b>	<b>618</b>
+/- Clienti	1.120	28
+/- Rimanenze	50	50
+/- Fornitori	(5.039)	(1.051)
+/- Altre attività	508	962
+/- Altre passività	(1.147)	(591)
+/- Variazione fondi	0	0
<b>Variazione CCN</b>	<b>(4.508)</b>	<b>(602)</b>

<b>Flusso di cassa della gestione corrente</b>	(3.958)	16
<b>+/- Investimenti / Disinvestimenti</b>	0	(1.805)
<b>Flusso di Cassa Operativo</b>	<b>(3.958)</b>	<b>(1.789)</b>
+ Scudo fiscale del debito	0	0
+/- Proventi/Oneri straordinari	0	0
+/- Proventi/Oneri finanziari	(40)	(11)
+/- Partecipazioni e titoli	0	0
<b>Flusso di Cassa al servizio del debito</b>	<b>(3.998)</b>	<b>(1.800)</b>
+/- Utilizzo banche a breve	0	0
+ Accensione Mutuo	0	0
- Restituzione Mutuo	0	0
+/- Finanziamento soci	0	0
+/- Equity	3.392	2.500
- Canoni Leasing	0	0
+/- Altri crediti/debiti finanziari	606	(700)
<b>Flusso di cassa per azionisti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- Dividendo distribuito	0	0
<b>Flusso di cassa netto</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Cumulato con cassa anno precedente</b>	<b>105</b>	<b>105</b>

Nell'esercizio 2019, il flusso di cassa operativo lordo è positivo ed è cresciuto, rispetto all'esercizio precedente, del 15,20% attestandosi a € 618.

Il flusso di cassa della gestione corrente è positivo ovvero le entrate monetarie risultano maggiori delle uscite monetarie ma è diminuito, rispetto all'esercizio precedente, attestandosi ad € 16.

Il flusso di cassa a servizio del debito è anch'esso negativo dovendo assorbire investimenti per 1,8 mln di euro coperti da equity per 2,5 mln di euro.

## Scenario “B – Ipotesi con aumento di capitale”

### Financial highlights

#### Principali Ratios Economici

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	5,7%	NO EQUITY	-1342,0%	-84,4%	2,0%	3,0%
ROI	0,9%	-5,0%	-2,2%	0,5%	1,5%	2,5%
Of/Mol	33,6%	57,7%	92,6%	27,4%	8,3%	2,5%
Ebit/Of	0,8	NO EBIT	NO EBIT	0,6	4,2	18,7
Pfn/Mol	3,3	6,3	9,6	3,6	3,0	1,0
Pfn/Pn	48,1	NO EQUITY	41,6	15,6	0,6	0,1
Pfn/Ricavi	13,4%	13,1%	11,6%	11,7%	11,3%	4,3%

### Stato Patrimoniale Gestionale

Il criterio di riclassificazione dello Stato Patrimoniale Gestionale prevede che i valori siano aggregati a seconda che afferiscano alla gestione caratteristica o tipica oppure alla gestione complementare o accessoria. Attraverso il metodo di riclassificazione gestionale dello Stato Patrimoniale otteniamo due valori:

3. il capitale investito netto;
4. le fonti di finanziamento

Il primo ha lo scopo di determinare le forme in cui le risorse investite nell'azienda vengono utilizzate per generare il reddito operativo e a sua volta si compone di due sottovalori:

- l'attivo immobilizzato;
- il capitale circolante operativo netto

A questo capitale lordo andremo a sottrarre i fondi e le passività a lungo termine ed otterremo l'attivo investito netto.

Nel secondo valore troveremo le risorse (equity e debito) che vengono impiegate per finanziare l'attività operativa e a sua volta si compone di due sottovalori:

- il Patrimonio netto

- l'indebitamento finanziario netto

Anni	2017		2018		2019	
	€'	%	€'	%	€'	%
Immobilizzazioni immateriali	8.429	397,0%	8.099	144,9%	7.777	109,9%
Immobilizzazioni materiali	3.124	147,2%	2.217	39,7%	3.123	44,1%
Immobilizzazioni finanziarie	1.146	54,0%	540	9,7%	40	0,6%
<b>ATTIVO FISSO NETTO</b>	<b>12.699</b>	<b>598,2%</b>	<b>10.856</b>	<b>194,3%</b>	<b>10.940</b>	<b>154,7%</b>
Rimanenze	2.500	117,8%	2.450	43,8%	2.400	33,9%
Crediti netti v/clienti	1.450	68,3%	1.130	20,2%	1.340	18,9%
Altri crediti operativi	1.086	51,2%	678	12,1%	278	3,9%
Ratei e risconti attivi	178	8,4%	78	1,4%	78	1,1%
(Debiti v/fornitori)	(5.672)	267,2%	(4.898)	87,7%	(3.847)	54,4%
(Debiti v/collegate-control-controll)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(Altri debiti operativi)	(3.092)	145,6%	(2.486)	44,5%	(2.089)	29,5%
(Ratei e risconti passivi)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>ATTIVO CIRCOLANTE OPERATIVO NETTO</b>	<b>(3.550)</b>	<b>-167,2%</b>	<b>(3.048)</b>	<b>-54,5%</b>	<b>(1.840)</b>	<b>-26,0%</b>
<b>CAPITALE INVESTITO</b>	<b>9.149</b>	<b>430,9%</b>	<b>7.808</b>	<b>139,7%</b>	<b>9.100</b>	<b>128,6%</b>
(Fondo tfr)	(650)	30,6%	(650)	11,6%	(650)	9,2%
(Altri fondi)	(169)	8,0%	(169)	3,0%	(169)	2,4%
(Passività operative non correnti)	(6.207)	292,4%	(1.401)	25,1%	(1.207)	17,1%
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>	<b>2.123</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.588</b>	<b>100,0%</b>	<b>7.074</b>	<b>100,0%</b>
Debiti v/banche a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti finanziari a breve	1.200	56,5%	1.200	21,5%	0	0,0%
Debiti v/banche a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti finanziari a lungo	900	42,4%	900	16,1%	900	12,7%
Finanziamento soci	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti Leasing	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(Crediti finanziari)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(Cassa e banche c/c)	(105)	4,9%	(105)	1,9%	(105)	1,5%
<b>INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO</b>	<b>1.995</b>	<b>94,0%</b>	<b>1.995</b>	<b>35,7%</b>	<b>795</b>	<b>11,2%</b>
Capitale sociale	2.408	113,4%	3.628	64,9%	6.093	86,1%
Riserve	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Utile/(perdita)	(2.280)	-107,4%	(35)	-0,6%	186	2,6%
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>128</b>	<b>6,0%</b>	<b>3.593</b>	<b>64,3%</b>	<b>6.279</b>	<b>88,8%</b>
<b>FONTI DI FINANZIAMENTO</b>	<b>2.123</b>	<b>100,0%</b>	<b>5.588</b>	<b>100,0%</b>	<b>7.074</b>	<b>100,0%</b>

## Conto Economico a costi fissi e variabili

Anni	2017		2018		2019	
	€'	%	€'	%	€'	%
Ricavi netti	17.046	100,0%	17.653	100,0%	18.378	100,0%
(+) Altri ricavi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>A) Ricavi netti di vendita</b>	<b>17.046</b>	<b>100,0%</b>	<b>17.653</b>	<b>100,0%</b>	<b>18.378</b>	<b>100,0%</b>
(-) Acquisti di merce	(11.954)	-70,1%	(12.350)	-70,0%	(12.858)	-70,0%
(+/-) variazione di rimanenze di materie prime	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+/-) variazione rimanenze di prodotti finiti	(91)	-0,5%	(50)	-0,3%	(50)	-0,3%
(-) Acquisti di servizi	(708)	-4,2%	(751)	-4,3%	(756)	-4,1%
(-) Godimento beni di terzi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(-) Oneri diversi di gestione	(138)	-0,8%	(139)	-0,8%	(146)	-0,8%
(+) Costi capitalizzati	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(-) Accantonamenti al FSC	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>B) COSTI VARIABILI</b>	<b>(12.891)</b>	<b>-75,6%</b>	<b>(13.290)</b>	<b>-75,3%</b>	<b>(13.810)</b>	<b>-75,1%</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE (A+B)</b>	<b>4.155</b>	<b>24,4%</b>	<b>4.363</b>	<b>24,7%</b>	<b>4.568</b>	<b>24,9%</b>
(-) Costo del personale	(3.033)	-17,8%	(3.110)	-17,6%	(3.183)	-17,3%
(-) Acquisti di servizi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(-) Godimento beni di terzi	(575)	-3,4%	(582)	-3,3%	(591)	-3,2%
(-) Oneri diversi di gestione	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(-) Ammortamento beni materiali e immateriali	(454)	-2,7%	(437)	-2,5%	(421)	-2,3%
<b>C) COSTI FISSI</b>	<b>(4.062)</b>	<b>-23,8%</b>	<b>(4.129)</b>	<b>-23,4%</b>	<b>(4.195)</b>	<b>-22,8%</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO (A+B+C) = EBIT</b>	<b>93</b>	<b>0,5%</b>	<b>234</b>	<b>1,3%</b>	<b>373</b>	<b>2,0%</b>
(-) Oneri finanziari	(150)	-0,9%	(56)	-0,3%	(20)	-0,1%
(+) Proventi finanziari	24	0,1%	16	0,1%	9	0,0%
<b>D) Saldo della gestione finanziaria</b>	<b>(126)</b>	<b>-0,7%</b>	<b>(40)</b>	<b>-0,2%</b>	<b>(11)</b>	<b>-0,1%</b>
(-) Oneri straordinari		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Proventi straordinari		0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>E) Saldo della gestione straordinaria</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>(33)</b>	<b>-0,2%</b>	<b>194</b>	<b>1,1%</b>	<b>362</b>	<b>2,0%</b>
(-) Imposte sul reddito	(75)	-0,4%	(121)	-0,7%	(176)	-1,0%
<b>F) Oneri tributari</b>	<b>(75)</b>	<b>-0,4%</b>	<b>(121)</b>	<b>-0,7%</b>	<b>(176)</b>	<b>-1,0%</b>
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>(108)</b>	<b>-0,6%</b>	<b>73</b>	<b>0,4%</b>	<b>186</b>	<b>1,0%</b>



## Analisi economica

ROI Redditività capitale investito			ROE Redditività mezzi propri			ROS Redditività delle vendite			ROT Rotazione capitale investito		
Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore
2017	0,5%	negativo	2017	-84,4%	negativo	2017	0,5%	negativo	2017	8,0	buono
2018	1,5%	negativo	2018	2,00%	buono	2018	1,3%	negativo	2018	3,2	buono
2019	2,5%	negativo	2019	3,00%	buono	2019	2,0%	neutro	2019	2,6	buono

*Il valore del ROI è non soddisfacente comportando una scarsa redditività della gestione caratteristica. Attraverso la formula di scomposizione del Roi notiamo che tale negatività deriva da una scarsa redditività delle vendite rappresentate dal Ros mentre il grado di efficienza produttiva risulta soddisfacente. .*

*La redditività aziendale è sufficiente ma da migliorare, devono porsi in essere interventi che migliorino l'incidenza dei costi di produzione sul fatturato.*

## Analisi patrimoniale

Leverage			Pfn/Pn			Indipendenza finanziaria Pn/Attivo			Pn/Pfn Grado di capitalizzazione		
Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore
2017	16,6	negativo	2017	15,6	negativo	2017	0,7%	negativo	2017	6,4%	negativo
2018	1,69	buono	2018	0,6	buono	2018	32,5%	buono	2018	180,1%	negativo
2019	1,18	buono	2019	0,1	buono	2019	41,5%	buono	2019	789,8%	negativo

*Il valore dell'indebitamento risulta ottimale rispetto ai mezzi propri.*

*Il rapporto tra il capitale proprio ed il totale attivo è soddisfacente.*

## Analisi finanziaria

Pfn/Mol			Ebit/Of			Pfn/Ricavi			FCgc/Of		
Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore	Anno	Valore	Indicatore
2017	3,6	negativo	2017	0,6	negativo	2017	11,7%	buono	2017	n.d.	n.d.
2018	3,0	buono	2018	4,2	buono	2018	11,3%	buono	2018	-46,5	negativo
2019	1,0	buono	2019	18,7	buono	2019	4,3%	buono	2019	1,8	negativo

*Il rapporto tra l'indebitamento finanziario netto e il margine operativo lordo risulta equilibrato. Sebbene la situazione possa essere migliorata attraverso interventi tesi a migliorare la redditività della gestione caratteristica l'azienda non corre rischi finanziari.*

*La situazione finanziaria relativa alla gestione caratteristica dell'azienda è soddisfacente dato che la stessa è in grado di generare risorse necessarie alla copertura degli oneri finanziari.*

### Indici di Produttività

	2017	2018	2019
Costo del lavoro su Fatturato	17,8%	17,6%	17,3%
Valore Aggiunto su Fatturato	21,0%	21,4%	21,6%
Valore Aggiunto/Valore della Produzione	21,1%	21,5%	21,7%

	2017	2018	2019
<b>Calcolo del Break-even Point</b>	€ 16.664	€ 16.706	€ 16.877

### Sensibilità dei costi, ricavi e margine di contribuzione per quantità di vendita

Output	Valori per variazioni % delle vendite					
	0,8	0,9	1	1,1	1,2	
Costi fissi	€ 4.195	€ 4.195	€ 4.195	€ 4.195	€ 4.195	€ 4.195
Costi variabili	€ 13.810	€ 11.048	€ 12.429	€ 13.810	€ 15.191	€ 16.572
Costi Totali	€ 18.005	€ 15.243	€ 16.624	€ 18.005	€ 19.386	€ 20.767
Ricavi da vendite	€ 18.378	€ 14.702	€ 16.540	€ 18.378	€ 20.216	€ 22.054
Margine di contribuzione	€ 373	-€ 541	-€ 84	€ 373	€ 830	€ 1.287

In ultimo si è proceduto alla redazione di un ulteriore **Scenario C** che si differenzia dallo Scenario A per la per la previsione di volumi di attività correlati alle sole sedi farmaceutiche la cui durata dell'affidamento è superiore all'arco di piano. Tale operazione si ritiene opportuna per valutare gli effetti a conto economico della fuoriuscita, dal perimetro di consolidamento dei ricavi, delle sedi farmaceutiche il cui contratto di affidamento è scaduto o scadrà nell'arco di piano ipotizzando così che tali affidamenti non vengano rinnovati e/o che non sussista turnover, cioè che tale fuoriuscita non venga compensata dall'ingresso di nuove sedi farmaceutiche affidate.

La durata degli affidamenti è rappresentata nell'elenco seguente:

- a) deliberazione di Consiglio Comunale n. 5 del 11.01.2002 relativa all'affidamento delle sedi farmaceutiche pubbliche del Comune di Ciampino per il periodo di anni cinquanta;
- b) contratto di affidamento della sede farmaceutica pubblica del Comune di Rocca Priora fino al 31 dicembre 2014;
- c) contratto di affidamento della sede farmaceutica pubblica del Comune di Castel Gandolfo fino al 31 dicembre 2018;
- d) contratto di affidamento della prima sede farmaceutica pubblica del Comune di San Cesareo fino al 31 dicembre 2012;
- e) contratto di affidamento della sede farmaceutica pubblica del Comune di Zagarolo fino al 1 agosto 2018;
- f) contratto di affidamento della sede farmaceutica pubblica del Comune di Olevano Romano fino al 31 luglio 2018;
- g) contratto di affidamento della sede farmaceutica pubblica del Comune di Palestrina fino al 31 dicembre 2021;

Il Conto Economico prospettico è il seguente:

Anni	2017		2018		2019	
	€'	%	€'	%	€'	%
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni	17.046	116,8%	17.653	121,9%	18.378	141,8%
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni sede Rocca Priora	(856)	-5,9%	(881)	-6,1%	(914)	-7,1%
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni sede Castel Gandolfo		0,0%		0,0%	(915)	-7,1%
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni sede San Cesareo	(1.507)	-10,3%	(1.553)	-10,7%	(1.614)	-12,5%
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni sede Zagarolo		0,0%	(334)	-2,3%	(1.037)	-8,0%
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni sede Olevano Romano		0,0%	(356)	-2,5%	(886)	-6,8%
(+/-) Variazione delle rimanenze prodotti finiti	(91)	-0,6%	(50)	-0,3%	(50)	-0,4%
(+) Altri ricavi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Valore della produzione operativa</b>	<b>14.592</b>	<b>100,0%</b>	<b>14.479</b>	<b>100,0%</b>	<b>12.962</b>	<b>100,0%</b>
(-) Acquisti di merci	(10.324)	-70,8%	(10.193)	-70,4%	(9.120)	-70,4%
(-) Acquisti di servizi	(622)	-4,3%	(610)	-4,2%	(510)	-3,9%
(-) Godimento beni di terzi	(447)	-3,1%	(419)	-2,9%	(337)	-2,6%
(-) Oneri diversi di gestione	(121)	-0,8%	(139)	-1,0%	(146)	-1,1%
<b>Costi della produzione</b>	<b>(11.514)</b>	<b>-78,9%</b>	<b>(11.361)</b>	<b>-78,5%</b>	<b>(10.113)</b>	<b>-78,0%</b>
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>3.078</b>	<b>21,1%</b>	<b>3.118</b>	<b>21,5%</b>	<b>2.849</b>	<b>22,0%</b>
(-) Costi del personale	(2.577)	-17,7%	(2.549)	-17,6%	(2.278)	-17,6%
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)</b>	<b>501</b>	<b>3,4%</b>	<b>569</b>	<b>3,9%</b>	<b>571</b>	<b>4,4%</b>
(-) Ammortamenti	(450)	-3,1%	(430)	-3,0%	(400)	-3,1%
(-) Accanton. e sval. attivo corrente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>RISULTATO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>51</b>	<b>0,3%</b>	<b>139</b>	<b>1,0%</b>	<b>171</b>	<b>1,3%</b>

La diminuzione dell'EBIT rispetto ai due precedenti scenari, valutabile nell'ordine del 40%, impone alla Società di attivare specifiche politiche di cost saving essenzialmente attraverso una razionalizzazione dell'organico valutata nell'ordine del 10% del costo del personale.

Si tratta ovviamente di una situazione statica, a bocce ferme, anche in considerazione del fatto che, da quanto riferitomi dalla Società, i Comuni di Rocca Priora, Zagarolo ed Olevano Romano hanno manifestato la disponibilità a rinnovare gli affidamenti delle rispettive sedi farmaceutiche; ciò nonostante può essere opportuno rendere evidenza all'ipotesi anche per rappresentarne la complessità di gestione e la radicalità delle scelte da operare.

## CONCLUSIONI

Abbiamo verificato la ragionevolezza e la coerenza delle informazioni fornite dalla Società che risultano in linea con i dati storici della Società per il triennio 2013 – 2015, così come desumibili dalla lettura dei bilanci di esercizio e con i dati aggregati disponibili nelle pubblicazioni tematiche prodotte da Federfarma, Assofarm ed altri.

Da questo punto di vista sia lo scenario A che il B ci confortano, perché documentano il raggiungimento dell'equilibrio economico nel 2018.

Resta la significativa differenza che nel primo caso ASP dovrà affrontare nel 2018, alla scadenza di una maxi rata di prestito, una tensione finanziaria corretta attraverso l'utilizzo di finanziamenti bancari e sarà costretta a destinare, per anni, la quasi totalità dell'autofinanziamento a ripianare il debito accumulato negli anni precedenti.

Nel caso di un aumento di capitale, invece, non solo si riuscirà a riequilibrare la situazione finanziaria, ma anche a riservare una quota significativa di risorse ad investimento.

Il quadro generale del PEF1 ed i risultati ottenuti in entrambi gli scenari appaiono dunque realistici e meritevoli di asseverazione precisando che il giudizio riguarda esclusivamente una valutazione della compatibilità



economico – finanziaria del progetto. La probabilità di fattibilità del PEF1 scenario A è elevata mentre non è possibile associare una probabilità di fattibilità al PEF1 scenario B poiché vincolato ad una scelta, l'aumento di capitale, che riguarda esclusivamente i Soci.

E' opportuno precisare che entrambi gli scenari potrebbero beneficiare di potenziali upside, volutamente non consolidati nei conti economici prospettici in ossequio al criterio di prudenzialità, riguardanti:

- il costo del venduto, uno dei driver di costo maggiormente responsabili alle azioni di efficientamento, per il quale è ragionevole stimare un recupero di incidenza sui ricavi di circa 2 punti percentuali riducendo progressivamente il peso dei grossisti a beneficio dell'acquisto diretto con una revisione della spesa stimata in un range da 175 mila a 250 mila euro su base annua;
- l'adozione di specifiche politiche di riduzione del costo del lavoro attraverso l'utilizzo degli strumenti normativi in vigore (Contratti di Solidarietà difensivi, collocazione in mobilità articolata, piani di accompagnamento alla pensione, etc.) sulle quali è necessario un preliminare confronto con le Organizzazioni Sindacali e, stante la natura pubblica, con i Soci; il beneficio associato a tale revisione della spesa, valutato sull'ipotesi di una riduzione del dieci per cento delle ore ULA in organico, è stimato in un range da 200 mila a 300 mila euro su base annua. Interventi maggiormente incisivi sulle risorse in organico potrebbero determinare, stante la tipologia retail di business model e la correlazione elastica tra risorse e volumi di vendita, una sensibile diminuzione di fatturato con conseguente inefficacia delle politiche di saving adottate;

- l'adozione di ulteriori politiche di riduzione del costo lavoro ai sensi del vigente job act, anche attraverso la riduzione delle quote retributive individuali, con modalità comunque conformi alle vigenti disposizioni normative ad alla Contrattazione Collettiva Nazionale (la Società riferisce infatti che il congelamento delle mensilità aggiuntive operato nel 2013 ha determinato il ricorso di circa 50 dipendenti alla magistratura giuslavoristica con una percentuale di soccombenza, per la Società stessa, del cento per cento);
- l'adozione di ulteriori politiche di revisione della spesa riguardanti la fornitura di beni e servizi con un beneficio stimato in un range da 50 mila a 100 mila euro euro su base annua.

La tabella seguente riepiloga i risultati delle possibili azioni di spending review:

## Prospetto riepilogativo spending review (€/000)

Azione	importo min	importo max	media
Enucleazione ramo servizi	350	450	400
Politiche riduzione costo lavoro (1)	200	300	250
Politiche riduzione costo lavoro (2)	35	50	42,5
Efficientamento ciclo acquisti	175	250	212,5
Ulteriori riduzioni costo beni e/o servizi	50	100	75
	810	1.150	980

## **SUB2 – IL BUSINESS PLAN DELLA NEW.CO. AZIENDA SPECIALE**

Il Piano di Sviluppo della New.Co. per la gestione dei Servizi del Comune di Ciampino si fonda sull'operazione di cessione del ramo d'azienda dell'ASP all'uopo destinata, mediante costituzione di una nuova Azienda Speciale fondata dal solo Comune di Ciampino.

La cessione di detti servizi sarà effettuata sulla base dei valori derivanti da perizia giurata.

Ai fini di poter procedere alla separazione delle attività di farmacia comunale, esercitate per una pluralità di soci, da quelle dei servizi strumentali destinate al solo Comune di Ciampino, è richiesto un atto di indirizzo del Consiglio Comunale.

Le motivazioni sottese al trasferimento del ramo servizi nella una newco "Azienda Speciale", possono essere ricondotte all'attività di risanamento avviata dal management che ha comportato, preliminarmente, un'analisi della redditività dei singoli rami d'attività, attraverso una attenta analisi storica dei risultati ottenuti da ogni unità di business, analizzando i costi diretti e costi indiretti, distinguendo i servizi svolti per il Comune di Ciampino dalla gestione delle farmacie nel loro complesso, nonché per ogni singola farmacia.

Dall'analisi in parola è emersa la diversità delle dinamiche aziendali e finanziarie connesse alla gestione del gruppo di farmacie rispetto alla gestione dei servizi comunali, ed alle contingenti ed urgentissime necessità di definire un piano di rientro del debito pregresso verso fornitori di farmaci che rappresentano una elevata percentuale dell'intero indebitamento. Il focus del risanamento pertanto, si ritiene debba essere rivolto alla riorganizzazione e

rilancio di queste ultime espungendo dal contesto organizzativo la gestione di servizi complessi che rispondono ad esigenze non di mercato.

Pertanto la suddivisione dei rami d'azienda farmaceutici con quelli dei servizi, risulterebbe essere funzionale all'individuazione di scenari industriali più coerenti con i diversi modelli di business (retail vs servizi), e al contempo risulterebbe essere elemento di razionalizzazione ed efficientamento organizzativo.

Nello specifico i principi cardine di tale operazione possono ricondursi a:

- gestire i servizi volti all'utenza, più confacenti alla natura dei servizi medesimi e maggiormente in linea con la scelta preferenziale accordata dal legislatore a dette aziende.
- conseguire un miglior collocamento dei costi aziendali attraverso un maggior servizio all'utenza, con contestuale adeguamento dei corrispettivi da parte dell'ente. Più specificatamente implementare i servizi conferiti alla newco così da permettere una migliore redistribuzione dei costi di struttura, migliorare e incrementare i servizi resi nei confronti della collettività e allo stesso tempo, come nel caso dell'attività di supporto alla riscossione coatta dei tributi, mettere nelle condizioni l'Ente (le cui risorse amministrative risultano essere in sistematico decremento) di ottenere un vantaggio di natura economica in termini di maggior flussi di entrate.
- salvaguardare l'importante patrimonio di esperienza e professionalità acquisita (know how) durante i vari anni di gestione dei servizi oggetto di separazione, in quanto il personale ora alle dipendenze della società transiterà nell'azienda speciale, in applicazione dell'art. 2112 c.c.; a tale

fine è importante segnalare che nello scorso mese di gennaio, in previsione della costituzione de tale nuovo veicolo societario, è stato siglato un accordo quadro con le organizzazioni sindacali al fine di ridurre gli attuali sette CCNL di riferimento dell'area servizi a soli due CCNL, l'uno per il personale impiegato in ambito operativo e l'altro per il personale impiegato in ambito sociale, ottenendo, tra l'altro, un risparmio in termini di costo lavoro stimato in circa €. 25.000 su base annuale;

Con questa logica si è proceduto all'elaborazione del PEF2 che, in sostanza, prevede la enucleazione dei servizi strumentali riservati al Comune di Ciampino in una nuova azienda, che assume la natura di Azienda Speciale (che in seguito chiameremo Azienda) e che acquisirà ad un valore di perizia giurata, il ramo di azienda che oggi opera in ASP S.p.A (d'ora in poi Società o ASP), così da assicurare il trasferimento di parte del personale ad oggi impiegato ai sensi dell'art. 2112 che, per pacifica dottrina, supera le "disposizioni transitorie in materia di personale", di cui all'art. 25 del D.Lgs. 175/2016. Nel 2017, tali unità di personale misurati in ULA (unità lavorative annue) saranno pari a 162,3 unità anche in virtù del personale in aspettativa presso gli Asili Nido, di cui si attende l'indirizzo politico per gli anni a venire al fine di poterlo integrare nel Piano industriale ovvero considerarlo un segmento dei servizi del comune di Ciampino che andrà dato in gestione a terzi.

Il primo elemento che si è voluto soddisfare è la verifica della capacità della nuova Azienda di mantenersi in equilibrio economico, stante la necessità del Comune di Ciampino, nei suoi organi, di avere ragionevoli assicurazioni in merito.



Questo è stato verificato tramite il PEF dell'Azienda, che si fonda come voci di ricavo, sulla documentazione proveniente dal Comune di Ciampino, e come stima dei valori economici e patrimoniali, dai dati elaborati dal management di ASP.

Di seguito le proiezioni di Stato Patrimoniale prospettico

Anni	2017		2018		2019	
	€/mgl	%	€/mgl	%	€/mgl	%
<b>Immobilizzi materiali netti</b>	312	34,9%	269	27,9%	227	21,7%
<b>Immobilizzi immateriali netti</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Immobilizzi finanziari</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Immobilizzi commerciali</b>	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTALE ATTIVO A LUNGO</b>	<b>312</b>	<b>34,9%</b>	<b>269</b>	<b>27,9%</b>	<b>227</b>	<b>21,7%</b>
<b>Disponibilità</b>	<b>18</b>	<b>2,0%</b>	<b>20</b>	<b>2,1%</b>	<b>20</b>	<b>1,9%</b>
Crediti commerciali a breve	335	37,5%	321	33,3%	307	29,3%
Altri crediti a breve	214	24,0%	341	35,3%	479	45,7%
Ratei e risconti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Liquidità differite</b>	<b>549</b>	<b>61,5%</b>	<b>662</b>	<b>68,6%</b>	<b>786</b>	<b>75,1%</b>
<b>Liquidità immediate</b>	<b>14</b>	<b>1,6%</b>	<b>14</b>	<b>1,5%</b>	<b>14</b>	<b>1,3%</b>
<b>TOTALE ATTIVO A BREVE</b>	<b>581</b>	<b>65,1%</b>	<b>696</b>	<b>72,1%</b>	<b>820</b>	<b>78,3%</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>893</b>	<b>100,0%</b>	<b>965</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.047</b>	<b>100,0%</b>
<b>Patrimonio netto</b>	<b>1</b>	<b>0,1%</b>	<b>8</b>	<b>0,8%</b>	<b>13</b>	<b>1,2%</b>
Trattamento di fine rapporto	640	71,7%	640	66,3%	640	61,1%
Fondi per rischi e oneri	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti verso banche ed altri finanziatori oltre i 12 mesi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a lungo termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti a lungo termine	0	0,0%	65	6,7%	142	13,6%
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO</b>	<b>640</b>	<b>71,7%</b>	<b>705</b>	<b>73,1%</b>	<b>782</b>	<b>74,7%</b>
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO + PN</b>	<b>641</b>	<b>71,8%</b>	<b>713</b>	<b>73,9%</b>	<b>795</b>	<b>75,9%</b>
Debiti verso banche ed altri finanziatori entro i 12 mesi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a breve termine	252	28,2%	252	26,1%	252	24,1%
Altri debiti a breve termine	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTALE DEBITI A BREVE</b>	<b>252</b>	<b>28,2%</b>	<b>252</b>	<b>26,1%</b>	<b>252</b>	<b>24,1%</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>893</b>	<b>100,0%</b>	<b>965</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.047</b>	<b>100,0%</b>

I dati patrimoniali di partenza sono stati forniti dalla Società ed integrati, da quanto riportato nella relazione elaborata, nello scorso mese di febbraio, dal dott. Maurizio Fantaccione (cfr. all. 3) e da me acquisita e constatata.

Più specificatamente, ho ritenuto opportuno riferirmi a tale documento esclusivamente per estrarne il valore delle immobilizzazioni tecniche in quanto il valore delle altre poste patrimoniali nel periodo febbraio – agosto aveva certamente subito delle variazioni (cfr. all. 5).

Essenzialmente, le poste patrimoniali sono composte da crediti verso il Comune di Ciampino per servizi svolti nei trenta giorni antecedenti la cessione del ramo d'azienda, da immobilizzazioni tecniche e dai debiti relativi al personale oggetto di trasferimento.

E' opportuno precisare che la situazione patrimoniale definitiva dovrà essere certificata mediante apposita perizia, necessaria a tutela delle parti nel momento dell'effettiva compravendita.

Resta inteso, comunque, che variazioni della situazione patrimoniale risultano neutre rispetto alla valutazione di sostenibilità economica della Azienda Speciale.

Per quanto riguarda i tempi di incasso e pagamento:

- sono ipotizzati i termini di legge (30 gg) per le entrate comunali
- per l'aggio sul servizio imposta pubblicità ed affissioni sono ipotizzati 120 gg
- per i tempi di pagamento si sono previsti 60 gg, salvo ovviamente per gli stipendi ed i tributi, che hanno scadenze proprie.

Si è inoltre ipotizzato, nell'immediato, un fondo di dotazione pari a zero, così da non appesantire oltre misura il bilancio comunale; ovviamente la presenza

di un fondo di dotazione, che il Consiglio Comunale potrà deliberare anche successivamente, assicurerebbe alla Azienda una maggiore manovrabilità finanziaria.

La condizione di pagamento dei corrispettivi da parte del Comune di Ciampino, che si ipotizza a 30 giorni data fattura come da normativa vigente, garantisce una adeguata tenuta del piano finanziario anche nella fase di start up;

	2018	2019
	€/000	€/000
1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione	80	72
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn	42	42
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn	-50	-47
4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche	-73	-67
<b>Flusso finanziario della gestione reddituale (A)</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento C</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Disponibilità liquide al 31 dicembre</b>	<b>14</b>	<b>14</b>

Il presupposto del pagamento secondo i termini indicati rappresenta un elemento cardine anche in virtù della natura dell'Azienda Speciale ma, qualora tale dilazione non venisse rispettata da parte del Comune la Società dovrebbe ricorrere al credito bancario oppure in fase di costituzione dell'Azienda Speciale si potrebbero modificare le modalità di pagamento prevedendo una quota mensile in acconto pari all'80% del valore contrattuale ed una quota residua di conguaglio riconosciuta in sede di accertamento sulla regolarità dei servizi svolti da parte degli uffici comunali. Nell'ipotesi di ricorso al credito bancario gli eventuali oneri finanziari derivanti dalla linea di credito

strutturata, stimati in circa 15 mila euro / anno su un plafond rotativo annuale di euro 450 mila, dovranno essere ammortizzati attraverso una corrispondente riduzione dei costi operativi.

Conto Economico prospettico:

Anni	2017		2018		2019	
	€/mgl	%	€/mgl	%	€/mgl	%
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni	3.843	100,0%	3.674	100,0%	3.507	100,0%
(+/-) Variazione delle rimanenze prodotti finiti	0	0,0%	2	0,1%	0	0,0%
(+) Altri ricavi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Valore della produzione operativa</b>	<b>3.843</b>	<b>100,0%</b>	<b>3.676</b>	<b>100,1%</b>	<b>3.507</b>	<b>100,0%</b>
(-) Acquisti di merci	(501)	13,0%	(501)	-13,6%	(501)	-14,3%
(-) Acquisti di servizi	(892)	-23,2%	(892)	-24,3%	(892)	-25,4%
(-) Godimento beni di terzi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(-) Oneri diversi di gestione	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Costi della produzione</b>	<b>(1.393)</b>	<b>-36,2%</b>	<b>(1.393)</b>	<b>-37,9%</b>	<b>(1.393)</b>	<b>-39,7%</b>
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>2.450</b>	<b>63,8%</b>	<b>2.283</b>	<b>62,1%</b>	<b>2.114</b>	<b>60,3%</b>
(-) Costi del personale	(2.330)	-60,6%	(2.161)	-58,8%	(2.000)	-57,0%
<b>EBITDA</b>	<b>120</b>	<b>3,1%</b>	<b>122</b>	<b>3,3%</b>	<b>114</b>	<b>3,3%</b>
(-) Ammortamenti	(42)	-1,1%	(42)	-1,1%	(42)	-1,2%
(-) Accanton. e sval. attivo corrente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>RISULTATO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>78</b>	<b>2,0%</b>	<b>80</b>	<b>2,2%</b>	<b>72</b>	<b>2,1%</b>
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Saldo gestione straordinaria</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>RISULTATO PRIMA IMPOSTE</b>	<b>78</b>	<b>2,0%</b>	<b>80</b>	<b>2,2%</b>	<b>72</b>	<b>2,1%</b>
(-) Imposte sul reddito	(77)	-2,0%	(73)	-2,0%	(67)	-1,9%
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>1</b>	<b>0,0%</b>	<b>7</b>	<b>0,2%</b>	<b>5</b>	<b>0,1%</b>

Le assunzioni alla base del PEF sono le seguenti:

## RICAVI

Nella tabella seguente viene rappresentato il quadro sinottico delle assunzioni utilizzate per la stima dei ricavi:

Anni	2014		2015		forecast 2016		2017		2018		2019	
	€/000	€/000	%	€/000	%	€/000	%	€/000	%	€/000	%	
<b>Contratti Servizi in essere</b>	<b>3.910</b>	<b>3.430</b>	-12%	<b>3.184</b>	-19%	<b>3.493</b>	10%	<b>3.324</b>	-5%	<b>3.157</b>	-5%	
Refezione Scolastica	1.476	1.476	0%	1.433	-3%	1.368	-5%	1.368	0%	1.368	0%	
Scuolabus	460	460	0%	460	0%	460	0%	460	0%	460	0%	
Pulimento	243	237	-2%	232	-5%	232	0%	232	0%	232	0%	
Assistenza scolastica	335	351	5%	336	0%	336	0%	167	-50%	0	-100%	
Pubblicità ed Affissioni	96	78	-19%	77	-20%	77	0%	77	0%	77	0%	
Asili Nido	1.300	828	-36%									
CAS				646		1.020	58%	1.020	0%	1.020	0%	
<b>Adeguamenti Contrattuali</b>						<b>180</b>		<b>180</b>	0%	<b>180</b>	0%	
Refezione Scolastica						150		150	0%	150	0%	
Assistenza scolastica						30		30	0%	30	0%	
<b>Affidamento nuovi Servizi</b>						<b>170</b>		<b>170</b>	0%	<b>170</b>	0%	
Defissione						20		20	0%	20	0%	
Guardiana						50		50	0%	50	0%	
Riscossione coattiva						100		100	0%	100	0%	
<b>Totale Fatturato new.co.</b>	<b>3.910</b>	<b>3.430</b>	-12%	<b>3.184</b>	-19%	<b>3.843</b>	21%	<b>3.674</b>	-4%	<b>3.507</b>	-5%	

I valori sono stati conciliati con i dati di bilancio del Comune, riferiti sia ai servizi in essere, sia ai nuovi servizi che il Comune intende affidare alla nuova Azienda Speciale; infatti il Comune ha manifestato la disponibilità di adeguare a valori di mercato i corrispettivi di alcuni servizi, più specificatamente:

- refezione scolastica incremento pari ad euro 150.000 su base annuale;



- assistenza agli alunni diversamente abili incremento pari ad euro 30.000 su base annuale.

Il Comune ha manifestato inoltre l'intenzione di affidare servizi aggiuntivi, in particolare quelli relativi a:

- defissione per un corrispettivo pari ad euro 20.000 su base annuale;
- guardiana edifici comunali per un corrispettivo pari ad euro 50.000 su base annuale;
- supporto alla riscossione coattiva dei tributi per un corrispettivo pari ad euro 100.000 su base annuale.

Rispetto alla situazione attuale, quindi, il perimetro dei ricavi della costituenda Azienda Speciale risulterebbe così incrementato di 350.000 euro su base annuale. Questo ampliamento dei servizi è molto importante, anzitutto perché soddisfa una esigenza del Comune ed inoltre consente di ottimizzare le spese generali e l'utilizzo delle risorse umane, ottenendo quindi un aumento della produttività, oltre che dei ricavi.

### COSTI

In termini di costi si è ipotizzato, per il triennio, una sostanziale stabilità delle spese del personale e degli altri costi di gestione, più specificatamente:

- 1) nella Azienda Speciale, vengono collocati tutti i dipendenti già dedicati direttamente ai servizi attualmente erogati (162,3 ULA, ovvero 199 dipendenti nominali) ad oggi affidati oltre a 7,2 dipendenti equivalenti (6 tempi pieni e 2 tempi parziali) destinati alla amministrazione della azienda. Si considera, nell'ambito del trasferimento, anche il personale in aspettativa, oggi dedicato alla gestione degli asili nido ed attualmente

in affidamento a privati, corrispondenti 34,86 ULA (41 dipendenti nominali).

- 2) il costo medio per unità equivalente diminuisce di circa il 2% nell'arco di piano a seguito degli effetti derivanti dall'applicazione di politiche di revisione della spesa (blocco del turnover, applicazione Accordo con le Oo.Ss. del 25.01.2016); inoltre la diminuzione registrata in valore assoluto è conseguente alla fuoriuscita, sempre nell'arco di piano, del servizio di assistenza scolastica agli alunni diversamente abili a far data dal 1 luglio 2018;
- 3) nel triennio 2013 – 2015 la media del costo lavoro per le risorse oggetto di trasferimento, al netto degli effetti dei Contratti di Solidarietà, è stato pari ad € mgl 2.004 con esclusione dal perimetro di consolidamento della quota relativa alla gestione del centro di accoglienza per i richiedenti asilo pari ad € mgl 0,2;

Per quanto attiene al **costo delle derrate alimentari** si è ritenuto, in via prudenziale, di applicare un incremento del 5% rispetto ai valori tendenziali registrati per il periodo settembre 2015 – giugno 2016 anche in considerazione dei maggiori oneri derivanti dal nuovo capitolato della refezione scolastica che prevede un incremento della quota di prodotto biologico dal 40% al 60%. Nel triennio 2013 – 2015 la media di tali voci di costo è stata pari ad € mgl 0,575.

Per quanto attiene al **costo per servizi** si è ritenuto, in via prudenziale, di applicare un incremento del 5% rispetto ai valori tendenziali registrati per il periodo settembre 2015 – giugno 2016 così da assorbire i maggiori costi derivanti dalle nuove prestazioni richieste nell'adeguamento contrattuale dei servizi di assistenza e refezione scolastica. Nel triennio 2013 – 2015 la media di tale voce di costo è stata pari ad € mgl 0,23 ma non risulta comparabile con

l'importo della proiezione poiché non consolida i costi per servizi relativi alla gestione del centro di accoglienza per i richiedenti asilo.

E' opportuno precisare che i contratti di servizio di cui la Società è affidataria da parte del Comune di Ciampino hanno scadenza al 30 giugno 2018 e quindi entro l'arco temporale del PEF; si è assunto però che la volontà dell'Amministrazione di costituire un veicolo societario, l'Azienda Speciale, dedicato alla gestione dei servizi a domanda individuale e/o sociali costituisca implicitamente una significativa disponibilità al rinnovo di tali servizi quantomeno per un ulteriore quinquennio.

Il contratto di affidamento del centro di accoglienza per richiedenti asilo e rifugiati invece viene rinnovato su base annuale a valle di una convenzione, di durata anch'essa annuale, tra Comune di Ciampino e Prefettura di Roma.

La Società riferisce che sono in corso di ultimazione le attività correlate al rinnovo dell'affidamento per l'annualità 2017 e che sono state avviate le procedure per ottenere la qualifica SPRAR che garantirebbe un affidamento di durata triennale. Nonostante ciò si è ritenuto opportuno valutare gli effetti, a conto economico, di un mancato rinnovo dell'affidamento per il biennio 2018/2019 i cui risultati sono mostrati nella tabella seguente:

	2017		2018		2019	
	€/mgl	%	€/mgl	% ricavi	€/mgl	% ricavi
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni	3.843	100,0%	2.654	100,0%	2.487	100,0%
(+/-) Variazione delle rimanenze prodotti finiti	0	0,0%	2	0,1%	0	0,0%
(+) Altri ricavi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Valore della produzione operativa</b>	<b>3.843</b>	<b>100,0%</b>	<b>2.656</b>	<b>100,1%</b>	<b>2.487</b>	<b>100,0%</b>
(-) Acquisti di merci	(501)	13,0%	(501)	-18,9%	(501)	-20,1%
(-) Acquisti di servizi	(892)	-23,2%	(160)	-6,0%	(160)	-6,4%

(-) Godimento beni di terzi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(-) Oneri diversi di gestione	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Costi della produzione</b>	<b>(1.393)</b>	<b>-36,2%</b>	<b>(661)</b>	<b>-24,9%</b>	<b>(661)</b>	<b>-26,6%</b>
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>2.450</b>	<b>63,8%</b>	<b>1.995</b>	<b>75,2%</b>	<b>1.826</b>	<b>73,4%</b>
(-) Costi del personale	(2.330)	-60,6%	(1.954)	-73,6%	(1.792)	-72,1%
<b>EBITDA</b>	<b>120</b>	<b>3,1%</b>	<b>41</b>	<b>1,5%</b>	<b>34</b>	<b>1,4%</b>
(-) Ammortamenti	(42)	-1,1%	(42)	-1,6%	(42)	-1,7%
(-) Accanton. e sval. attivo corrente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>RISULTATO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>78</b>	<b>2,0%</b>	<b>(1)</b>	<b>0,0%</b>	<b>(8)</b>	<b>-0,3%</b>
Saldo gestione finanziaria	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Saldo gestione straordinaria	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>RISULTATO PRIMA IMPOSTE</b>	<b>78</b>	<b>2,0%</b>	<b>(1)</b>	<b>0,0%</b>	<b>(8)</b>	<b>-0,3%</b>
(-) Imposte sul reddito	(77)	-2,0%	(45)	-1,7%	(41)	-1,6%
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>1</b>	<b>0,0%</b>	<b>(46)</b>	<b>-1,7%</b>	<b>(49)</b>	<b>-2,0%</b>

In caso di fuoriuscita del servizio di accoglienza per richiedenti asilo e rifugiati dal perimetro di consolidamento l'Azienda Speciale si troverebbe in una situazione di squilibrio economico, essenzialmente riconducibile al costo lavoro di 1 unità amministrativa distaccata presso il servizio per la gestione della logistica; in base all'andamento consuntivato nel 2017 spetterà al management valutare le possibili alternative di ricollocamento in un altro servizio e/o la cessazione del rapporto di lavoro.

### Indicatori economico - finanziari

Stante la natura di diritto pubblico dell'Azienda Speciale si è ritenuto opportuno scegliere, nel panel di indicatori disponibili, quelli caratterizzanti della gestione finanziaria al fine di testimoniare la sostenibilità.

<b>Margine di Tesoreria</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
(Attività Correnti - Magazzino Netto) - Passività Correnti	311	424	548
<b>Quick Ratio</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
(Attività a Breve - Disponibilità)/Passività a Breve	223,40%	268,30%	317,50%
<b>Current Ratio</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Attività a Breve / Passività a Breve	2,3	2,8	3,3

Analizzando l'andamento degli indicatori l'azienda si trova in una situazione di equilibrio finanziario, ovvero ha le capacità di far fronte alle passività correnti / breve con l'utilizzo delle disponibilità liquide e dei crediti a breve.

### CONCLUSIONI

Abbiamo verificato la ragionevolezza e la coerenza delle informazioni fornite dalla Società precisando che non rientrava nel nostro incarico un audit contabile di tali informazioni, che risultano comunque da una relazione affidata ad un professionista, oltre che da fonti aziendali.

La stima dei loro effetti sul quadro generale del PEF2 ed il risultato ottenuto appaiono dunque realistici e meritevoli di asseverazione precisando che il giudizio riguarda esclusivamente una valutazione della compatibilità economico – finanziaria del progetto. La probabilità di fattibilità del PEF2 è molto elevata.



### SUB3 - IL BUSINESS PLAN DELLA NUOVA SEDE FARMACEUTICA

Il presente Business Plan concerne l'analisi di fattibilità economico finanziaria relativa all'ipotesi di costituzione e sviluppo di una nuova Farmacia comunale a Ciampino, in località Acqua Acetosa, mediante esercizio del diritto di opzione all'acquisizione della concessione per l'apertura di detta farmacia da parte del comune di Ciampino.

Mediante i seguenti prospetti si è voluto valutare in termini di convenienza economico-finanziaria l'acquisizione di suddetta nuova attività da parte della Società.

Il seguente il PEF , si fonda come stima dei valori economici e patrimoniali, dai dati elaborati dal management di ASP oltre che da quanto riportato nella Relazione (cfr. all. 4) elaborata nello scorso mese di aprile dal management, comprensiva di indagine di geo – marketing, ed attestata dal Collegio Sindacale della Società, e da me acquisita e constatata.

Di seguito le proiezioni di Stato Patrimoniale prospettico:

Anni	2017		2018		2019	
	€'	%	€'	%	€'	%
Immobilizzi materiali netti	83	24,9%	76	20,7%	69	18,0%
Immobilizzi immateriali netti	36	10,8%	27	7,4%	18	4,7%
Immobilizzi finanziari	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Immobilizzi commerciali	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>TOTALE ATTIVO A LUNGO</b>	<b>119</b>	<b>35,6%</b>	<b>103</b>	<b>28,1%</b>	<b>87</b>	<b>22,7%</b>
Disponibilità	104	31,1%	114	31,1%	123	32,0%
Liquidità differite	106	31,7%	134	36,5%	148	38,5%
Liquidità immediate	5	1,5%	16	4,4%	26	6,8%
<b>TOTALE ATTIVO A BREVE</b>	<b>215</b>	<b>64,4%</b>	<b>264</b>	<b>71,9%</b>	<b>297</b>	<b>77,3%</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>334</b>	<b>100,0%</b>	<b>367</b>	<b>100,0%</b>	<b>384</b>	<b>100,0%</b>
Patrimonio netto	45	12,6%	76	19,5%	113	28,5%
Fondi per rischi e oneri	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Trattamento di fine rapporto	8	2,2%	10	2,6%	10	2,5%

<b>TOTALE DEBITI A LUNGO</b>	<b>8</b>	<b>2,2%</b>	<b>10</b>	<b>2,6%</b>	<b>10</b>	<b>2,5%</b>
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO + PN</b>	<b>53</b>	<b>14,8%</b>	<b>86</b>	<b>22,1%</b>	<b>123</b>	<b>31,1%</b>
<b>TOTALE DEBITI A BREVE</b>	<b>304</b>	<b>85,2%</b>	<b>304</b>	<b>77,9%</b>	<b>273</b>	<b>68,9%</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>357</b>	<b>100,0%</b>	<b>390</b>	<b>100,0%</b>	<b>396</b>	<b>100,0%</b>

Considerato che non si rilevano ovviamente saldi di apertura, la dinamica patrimoniale è essenzialmente riconducibile a crediti verso la Regione Lazio per la cessione di farmaci in convenzione, da immobilizzazioni tecniche, da debiti verso i fornitori per prodotti destinati alla rivendita e per servizi, da debiti verso terzi per operazioni finanziarie (acquisto stigliature)

Di seguito il piano degli investimenti con le fonti di copertura:

PIANO INVESTIMENTO			
€ mgl			
FABBISOGNO		COPERTURA	
Ristrutturazione locali	45	Capitale proprio	85
Impianti	20	Leasing	50
Arredi	50		
Macchine e strumenti	20		
<b>TOTALE</b>	<b>135</b>	<b>TOTALE</b>	<b>135</b>

Per quanto riguarda i tempi di incasso e pagamento sono i medesimi di ASP nel suo complesso, ovvero:

- il 55% dei ricavi lordo IVA per contanti;
- il 45% dei ricavi lordo IVA a 60 giorni;
- le forniture correnti (non comprese nei piani di dilazione sottoscritti) a 90 giorni

Sono termini di pagamento che rendono assolutamente gestibile il nuovo investimento senza alcun aggravio della situazione finanziaria della Società.

Conto Economico prospettico:

Anni	2017		2018		2019	
	€'	%	€'	%	€'	%
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni	750	100,0%	900	100,0%	1.050	100,0%
(+/-) Variazione delle rimanenze prodotti finiti	10	1,3%	10	1,1%	10	1,0%
(+) Altri ricavi	10	1,3%	10	1,1%	10	1,0%
(+) Costi capitalizzati	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Valore della produzione operativa</b>	<b>770</b>	<b>102,7%</b>	<b>920</b>	<b>102,2%</b>	<b>1.070</b>	<b>101,9%</b>
(-) Acquisti di merci	(525)	70,0%	(630)	-70,0%	(735)	-70,0%
(-) Acquisti di servizi	(29)	-3,9%	(35)	-3,9%	(42)	-4,0%
(-) Godimento beni di terzi	(21)	-2,8%	(24)	-2,7%	(28)	-2,7%
(-) Oneri diversi di gestione	(11)	-1,5%	(12)	-1,3%	(17)	-1,6%
(+/-) Variazione rimanenze materie prime	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Costi della produzione</b>	<b>(586)</b>	<b>-78,1%</b>	<b>(701)</b>	<b>-77,9%</b>	<b>(822)</b>	<b>-78,3%</b>
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>184</b>	<b>24,5%</b>	<b>219</b>	<b>24,3%</b>	<b>248</b>	<b>23,6%</b>
(-) Costi del personale	(111)	-14,8%	(133)	-14,8%	(149)	-14,2%
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)</b>	<b>73</b>	<b>9,7%</b>	<b>86</b>	<b>9,6%</b>	<b>99</b>	<b>9,4%</b>
(-) Ammortamenti	(16)	-2,1%	(16)	-1,8%	(16)	-1,5%
(-) Accanton. e sval. attivo corrente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>RISULTATO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>57</b>	<b>7,6%</b>	<b>70</b>	<b>7,8%</b>	<b>83</b>	<b>7,9%</b>
(-) Oneri finanziari	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Proventi finanziari	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
(-) Oneri straordinari	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Proventi straordinari	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Saldo gestione straordinaria</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>RISULTATO PRIMA IMPOSTE</b>	<b>57</b>	<b>7,6%</b>	<b>70</b>	<b>7,8%</b>	<b>83</b>	<b>7,9%</b>
(-) Imposte sul reddito	(12)	-1,6%	(16)	-1,8%	(23)	-2,2%
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>45</b>	<b>6,0%</b>	<b>54</b>	<b>6,0%</b>	<b>60</b>	<b>5,7%</b>

Le assunzioni alla base del PEF2 sono le seguenti:

## RICAVI

Il valore dei ricavi per il primo anno di attività è stato stimato, in via prudenziale, applicando un abbattimento del 37,5% rispetto ai dati medi di fatturato rilevati da Assofarm per le farmacie comunali (1.200 € mgl) ed un abbattimento del 30,5% rispetto al fatturato medio, registrato nel triennio

2013 – 2015, della sede farmaceutica n. 1 di Ciampino che risulta quella con minore fatturato su base annua. Di seguito il riepilogo:

Anno	Piano	Assofarm	delta	Farmacia ASP	delta2
2017	750	1.200	-37,50%	1.080	-30,56%
2018	900	1.200	-25,00%	1.080	-16,67%
2019	1.050	1.200	-12,50%	1.080	-2,78%

La composizione del fatturato viene ipotizzata paritaria tra quota commerciale (parafarmaco, otc, sop, cosmesi etc.) e quota di farmaco etico (essenzialmente ricette) mentre il bacino di utenza viene stimato in 3.960 abitanti (sopra media Regione Lazio), con buone prospettive di un ulteriore sviluppo urbanistico.

## COSTI

In termini di costi si è ipotizzato:

- una incidenza del costo del venduto pari al 70% cautelativo rispetto alla media aziendale del triennio precedente (pari al 69,1%);
- una incidenza del costo lavoro pari al 15% nell'arco del triennio, dato prudenziale alla luce della possibilità di coprire, almeno in parte, l'organico necessario attraverso una riorganizzazione del personale in forza;
- una incidenza dei costi residuali (affitti, manutenzioni, etc.) analoga a quella media sostenuta dalla Società per la gestione delle altre sedi farmaceutiche.

<b>Flusso di cassa operativo (Metodo anglosassone)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
	€'	€'
+/- Ebit	70	83
- Imposte figurative	(16)	(23)
+/- Nopat	54	60
+ Ammortamento Accantonamenti e Tfr	16	16
<b>Flusso di cassa operativo lordo</b>	<b>70</b>	<b>76</b>
+/- Clienti	(28)	(14)
+/- Rimanenze	(10)	(9)
+/- Fornitori	(2)	(31)
+/- Altre attività	0	0
+/- Altre passività	2	0
+/- Variazione fondi	2	0
<b>Variazione CCN</b>	<b>(36)</b>	<b>(54)</b>
<b>Flusso di cassa della gestione corrente</b>	<b>34</b>	<b>22</b>
<b>+/- Investimenti / Disinvestimenti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flusso di Cassa Operativo</b>	<b>34</b>	<b>22</b>
+ Scudo fiscale del debito	0	0
+/- Proventi/Oneri straordinari	0	0
+/- Proventi/Oneri finanziari	0	0
+/- Partecipazioni e titoli	0	0
<b>Flusso di Cassa al servizio del debito</b>	<b>34</b>	<b>22</b>
+/- Utilizzo banche a breve	0	0
+ Accensione Mutuo	0	0
- Restituzione Mutuo	0	0
+/- Finanziamento soci	0	0
+/- Equity	0	0
- Canoni Leasing	0	0
+/- Altri crediti/debiti finanziari	0	0
<b>Flusso di cassa per azionisti</b>	<b>34</b>	<b>22</b>
- Dividendo distribuito	(23)	(23)
<b>Flusso di cassa netto</b>	<b>11</b>	<b>(1)</b>
<b>Cumulato con cassa anno precedente</b>	<b>16</b>	<b>15</b>



## Business Plan sub 3 “Nuova Farmacia”

### Financial highlights

#### Principali Ratios Economici

Anni	2017E	2018E	2019E
ROE	19,1%	23,8%	24,7%
ROI	9,6%	14,2%	15,9%
Of/Mol	2,7%	1,5%	0,8%
Ebit/Of	26,4	52,4	96,2
Pfn/Mol	0,5	NO DEBT	NO DEBT
Pfn/Pn	0,2	NO DEBT	NO DEBT
Pfn/Ricavi	2,8%	-0,8%	-5,6%
Fco/Fsd	-7,1	3,0	5,5
WACC	1,0%	0,9%	0,9%

#### Conto Economico a costi fissi e variabili

Anni	2017E		2018E		2019E	
	€'	%	€'	%	€'	%
Ricavi netti	750	100,0%	900	100,0%	1.050	100,0%
(+) Altri ricavi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>A) Ricavi netti di vendita</b>	<b>750</b>	<b>100,0%</b>	<b>900</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.050</b>	<b>100,0%</b>
(-) Acquisti di merce	(634)	-84,5%	(635)	-70,6%	(748)	-71,2%
(+/-) variazione di rimanenze di materie prime	101	13,5%	7	0,7%	19	1,8%
(+/-) variazione rimanenze di prodotti finiti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(-) Acquisti di servizi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(-) Godimento beni di terzi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(-) Oneri diversi di gestione	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Costi capitalizzati	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(-) Accantonamenti al FSC	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>B) COSTI VARIABILI</b>	<b>(533)</b>	<b>-71,0%</b>	<b>(628)</b>	<b>-69,8%</b>	<b>(729)</b>	<b>-69,4%</b>
<b>MARGINE DI CONTRIBUZIONE (A+B)</b>	<b>217</b>	<b>29,0%</b>	<b>272</b>	<b>30,2%</b>	<b>321</b>	<b>30,6%</b>
(-) Costo del personale	(111)	-14,8%	(133)	-14,8%	(149)	-14,2%
(-) Acquisti di servizi	(29)	-3,9%	(35)	-3,9%	(42)	-4,0%
(-) Godimento beni di terzi	(21)	-2,8%	(24)	-2,7%	(28)	-2,7%
(-) Oneri diversi di gestione	(11)	-1,5%	(12)	-1,3%	(17)	-1,6%
(-) Ammortamento beni materiali	(4)	-0,5%	(7)	-0,8%	(7)	-0,7%

(-) Ammortamento beni immateriali	(9)	-1,2%	(9)	-1,0%	(9)	-0,9%
<b>C) COSTI FISSI</b>	<b>(185)</b>	<b>-24,6%</b>	<b>(220)</b>	<b>-24,5%</b>	<b>(252)</b>	<b>-24,0%</b>
<b>RISULTATO OPERATIVO (A+B+C) = EBIT</b>	<b>33</b>	<b>4,4%</b>	<b>51</b>	<b>5,7%</b>	<b>69</b>	<b>6,6%</b>
(-) Oneri finanziari	(1)	-0,2%	(1)	-0,1%	(1)	-0,1%
(+) Proventi finanziari	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>D) Saldo della gestione finanziaria</b>	<b>(1)</b>	<b>-0,2%</b>	<b>(1)</b>	<b>-0,1%</b>	<b>(1)</b>	<b>-0,1%</b>
(-) Oneri straordinari	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Proventi straordinari	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>E) Saldo della gestione straordinaria</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>32</b>	<b>4,2%</b>	<b>50</b>	<b>5,6%</b>	<b>68</b>	<b>6,5%</b>
(-) ires	(9)	-1,2%	(14)	-1,5%	(19)	-1,8%
(-) irap	(3)	-0,4%	(4)	-0,4%	(4)	-0,4%
<b>F) Oneri tributari</b>	<b>(12)</b>	<b>-1,5%</b>	<b>(18)</b>	<b>-1,9%</b>	<b>(23)</b>	<b>-2,2%</b>
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>20</b>	<b>2,7%</b>	<b>33</b>	<b>3,6%</b>	<b>45</b>	<b>4,3%</b>

## Analisi finanziaria del progetto

### Fabbisogno finanziario

168

Fabbisogno investimento

135

Fabbisogno IVA investimento

19

Fabbisogno finanziario mutui / fin. soci e leasing anno 2017E

15

### Coperture

165

Flusso di cassa della gestione corrente

30

18,31%

Finanziamento Bancario

0

0,00%

Equity

85

51,44%

Finanziamento Soci

0

0,00%

Leasing

50

30,26%

DSCR di Progetto

3,01

Loan Life Cover Ratio di Progetto (anno a regime 2018E)

n.d.

Rapporto Debt/Equity (di progetto)

0,59

DSCR (anno a regime)

Indice positivo, l'investimento prospettato ha la capacità di liberare risorse sufficienti a coprire le rate del debito spettanti ai finanziatori.

<b>VAN =</b>	<b>317,08</b>
<b>TIR =</b>	<b>29,59%</b>

Il valore del VAN è positivo, ciò determina la previsione di un rendimento superiore al tasso di attualizzazione utilizzato e pertanto l'investimento è in grado di generare flussi finanziari superiori alle risorse impiegate nel progetto definite anche come capitale investito. Le ipotesi finanziarie di calcolo sono le seguenti:

Tasso Free Risk Ke	%	1,00%
Risk Premium	%	5,00%
Beta Unlevered	N	1,20%
Tasso Free Risk Kd	%	1,50%
Tasso di Crescita g	%	3,00%

<b>Indici di Produttività</b>	2017	2018	2019
Costo del lavoro su Fatturato	14,8%	14,8%	14,2%
Valore Aggiunto su Fatturato	20,9%	22,3%	22,3%
Valore Aggiunto/Valore della Produzione	20,9%	22,3%	22,3%

	2017	2018	2019
<b>Calcolo del Break-even Point</b>	€ 639	€ 649	€ 824

### Sensibilità dei costi, ricavi e margine di contribuzione per quantità di vendita

Output	Valori per variazioni % delle vendite					
	0,8	0,9	1	1,1	1,2	
Costi fissi	€ 252	€ 252	€ 252	€ 252	€ 252	
Costi variabili	€ 729	€ 583	€ 656	€ 729	€ 802	
Costi Totali	€ 981	€ 835	€ 908	€ 981	€ 1.054	
Ricavi da vendite	€ 1.050	€ 840	€ 945	€ 1.050	€ 1.155	
Margine di contribuzione	€ 69	€ 5	€ 37	€ 69	€ 101	

## CONCLUSIONI

Abbiamo verificato la ragionevolezza e la coerenza delle informazioni fornite dalla Società che risultano in linea con i dati storici della Società per il triennio 2013 – 2015, così come desumibili dalla lettura dei bilanci di esercizio e con i dati aggregati disponibili nelle pubblicazioni tematiche prodotte da Federfarma, Assofarm ed altri.

Il risultato è molto interessante, anche fermandosi a dati estremamente prudenziali e non tenendo conto, come si fa nel PEF3, del fatto che è possibile gestire la stessa farmacia tramite una riorganizzazione aziendale complessiva, che consentirà di limitare o addirittura azzerare il fabbisogno di personale.

In sostanza la nuova sede non comporterà un aggravio delle spese generali di ASP bensì una loro maggiore produttività, si troverà in equilibrio economico già dal primo anno e non richiede per altro investimenti significativi (solo 135 mila euro).

Parimenti si stima un cash flow cumulato nel primo triennio pari ad euro 171 mila.

Il quadro generale del PEF3 ed il risultato ottenuto appaiono dunque realistici e meritevoli di asseverazione precisando che il giudizio riguarda esclusivamente una valutazione della compatibilità economico – finanziaria del progetto. La probabilità di fattibilità del PEF3 è molto elevata.

A conclusione si vuole fornire un supporto valutativo al Consiglio Comunale in termini di rispetto dei principi di efficacia, efficienza ed economicità, coi quali si suole “tradurre” il rispetto del principio di buona amministrazione di cui all’art. 97 della Costituzione e che è stato esplicitato dall’art. 1, c. 1, della L. 241/1990, titolata Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi, che invero parla solo di economicità e di efficacia: “L’attività amministrativa persegue i fini determinati dalla legge ed è retta da criteri di economicità, di efficacia, di imparzialità, di pubblicità e di trasparenza secondo le modalità previste dalla presente legge e dalle altre disposizioni che disciplinano singoli procedimenti, nonché dai principi dell’ordinamento comunitario”.

### **Principio dell’Economicità**

Quando si parla di economicità si vuole fare riferimento alla “gestione economica delle risorse” e quindi al fatto che si riesca ad ottenere il massimo di beni e servizi prodotti a fronte delle risorse disponibili.

In particolare, la valutazione della economicità della spesa è strettamente connessa alla verifica delle modalità di utilizzazione delle risorse e dei tempi di utilizzazione delle stesse.

Da questo punto di vista ci pare che i PEF proposti dimostrino una migliore utilizzazione delle risorse rispetto al passato e che la manovra nel suo complesso, ivi compresa le delibere che dovrà formulare il Consiglio Comunale, sono intese a dare piena applicazione del principio di cui all’art. 97 della Costituzione, visto che entrambi i rami di azienda (azienda speciale e SpA) sono destinati, in un prossimo futuro, a conseguire un sano equilibrio



economico finanziario, a tutelare l'occupazione e addirittura ad incrementarla, ed a fornire servizi indubitabilmente utili alla Comunità.

In particolare, per quanto riguarda il ramo farmacie, le azioni già intraprese dall'Ente Socio, nonché quelle che verranno assunte a supporto del PEF, si declinano nella direzione di una valorizzazione della partecipazione detenuta. Il Piano Industriale è stato redatto a supporto dell'ipotesi di continuità aziendale e non di quella liquidatoria ma giova, ai fini della scelta del Consiglio Comunale, descrivere brevemente alcune conseguenze del percorso di liquidazione.

La valutazione di questa alternativa contemplata nelle previsioni dell'art 2447 cc risulta più agevole, sotto il profilo descrittivo, qualora se ne indagino separatamente gli effetti sulla Società dal punto di vista patrimoniale, di funzionamento operativo e della utilità sociale.

**a) sul patrimonio dell'ente;**

Al Comune di Ciampino è richiesto di procedere ad una ricapitalizzazione di 2,24 mln di euro sulla quale è necessario fare il seguente distinguo:

1,021 mln si riferiscono alle partite straordinarie relative alla sentenza "Sorgente Appia";

0,520 mln si riferiscono a crediti iscritti nell'attivo patrimoniale di ASP ma non riconosciuti dal Comune di Ciampino;

Ulteriori considerazioni da tenere in conto è quella relativa alla composizione della struttura dell'attivo patrimoniale di ASP dove si rilevano immaterialità per circa 9 mln di euro che in caso di liquidazione potrebbero essere rettificare (OIC n. 5) assumendo un valore di realizzo nullo.

Pertanto, anche presumendo un elevato valore di realizzo del restante attivo patrimoniale è evidente che lo squilibrio tra attività e passività produrrebbe un insoddisfacente livello di soddisfazione delle poste creditorie.

Ora pur ritenendo che non sussista un obbligo per il Comune di assumere a carico del proprio bilancio i debiti societari rimasti insoddisfatti all'esito della procedura di liquidazione è presumibile supporre che i creditori agiscano affinché il Comune sia chiamato a rispondere dei debiti della società partecipata. Ciò, ovviamente vale anche per la particolare responsabilità che gli artt. 2497, 2497-sexies e 2497-septies c.c. hanno previsto per talune deviazioni riconducibili al (diverso) fenomeno delle società o enti che esercitano attività di direzione e coordinamento di altre società (come nel caso di ASP).

Posto che la sussistenza o meno delle condizioni di contenzioso sarà eventualmente competenza di altre sedi è opportuno però, in un'ottica di valutazione del rischio e quindi della convenienza, riflettere sui seguenti fatti:

- 1) come già ricordato la perdita che determina la fattispecie ex art. 2447 è riconducibile ad un evento straordinario che esula dalla normale attività di ASP sia temporalmente che gestionalmente (tra l'altro è stato proprio il Socio ad autorizzare la cessione che poi, a distanza di anni, ha determinato la perdita);
- 2) in analogia a quanto ripetutamente comunicato dall'Amministratore Unico di ASP anche il liquidatore (o il curatore) potrebbero rilevare la mancata congruità dei contratti di cui ASP è affidataria diretta paventando una condotta dannosa del Socio (che è il dominus della Società) a carico del patrimonio di ASP;

- 3) in caso di ricapitalizzazione il Comune tutelerebbe il valore delle sedi farmaceutiche delle quali ha la titolarità nonché il valore delle quote detenute della Società che potrebbero essere anche alienate a terzi;
- 4) in una situazione di contenzioso è oggettivamente irrealistico immaginare la piena disponibilità per il Comune di Ciampino della titolarità delle farmacie posto che le stesse sono affidate in concessione ad ASP per 50 anni disponibilità piena che invece il Comune manterrebbe in caso di ricapitalizzazione;
- 5) in caso di liquidazione la Società e nello specifico il liquidatore “congelerà” tutte le posizioni debitorie con contestuale ripercussione sull’operatività dell’azienda, in quanto l’80% dell’indebitamento societario è riconducibile ai fornitori del ramo farmacie, i quali sospenderebbero immediatamente le forniture correnti con la conseguente incapacità di reperimento dei beni destinati alla vendita e correlato blocco dei flussi finanziari; ciò metterebbe a serio rischio la continuità aziendale innescando uno scenario di insolvenza. Inoltre l’azienda si troverebbe esposta a possibili istanze di fallimento;

Pertanto, in un’ottica di valutazione del rischio, è possibile affermare che è elevato il rischio associato alla possibilità che il danno derivante da ciascuno dei precedenti punti 1), 2), 3), 4) e 5) sia superiore alle somme necessarie alla ricapitalizzazione.

### **Principio dell’Efficienza**

La nozione di efficienza viene dalla migliore Dottrina, così come dal citato art. 1, c. 1 della della L. 241/1990, ricompresa in quella di economicità. In

dettaglio il grado di efficienza sta ad indicare la produzione della quantità di beni e servizi prodotti in rapporto con la quantità di risorse ad essi destinata. Da questo punto di vista i PEF proposti dimostrano un netto miglioramento di efficienza della società e sono proprio tesi a fugare il timore che l'operazione si concluda in un mero "soccorso finanziario", ovvero vogliono dimostrare che l'operazione è tesa ad uno stabile risanamento delle attività erogate.

La documentazione (fogli excel con i PEF) documenta un incremento di produttività, e quindi di efficienza.

### **Principio dell'Efficacia**

La nozione di efficacia, infine, riguarda il raffronto tra risultati programmati e risultati raggiunti e si è soliti distinguere in efficacia intermedia (le attività intraprese per il conseguimento dei risultati finali) ed efficacia finale, rilevante dal punto di vista della collettività

Da questo punto di vista, salvo poter verificare solo a posteriori il grado di realizzazione del PEF, ci pare significativo rilevare che, approvando la manovra nel suo complesso, il Comune di Ciampino assicurerà alla sua Collettività:

- un aumento della intensità di servizio operata tramite le sue aziende;
- il mantenimento, e la prospettiva dell'aumento, dei livelli occupazionali;
- l'avvio di un processo di risanamento aziendale destinato a dare continuità alle attività svolte.

Da questo punto di vista si può affermare che l'intervento proposto è teso ad assicurare economicità, efficienza ed efficacia alla azione amministrativa del Consiglio Comunale.

Firenze, 18 ottobre 2016

Prof. Stefano Pozzoli

Allegati CS

1. Lettera commerciale 1;
2. Lettera commerciale 2;
3. Relazione dott. Fantaccione;
4. Progetto di fattibilità sede farmaceutica “Acqua Acetosa”



## **CURRICULUM VITAE**

Nome e Cognome: Stefano Pozzoli.

Luogo e data di nascita: Firenze, 11 maggio 1963

Residenza: Via de' Neri 6, 50122 Firenze

### Studi:

- Maturità Classica
- Laurea in Economia e Commercio, conseguita nell'anno accademico 1987/88 presso l'Università degli Studi di Firenze (110/110 e lode)
- Dottorato di Ricerca in Economia Aziendale, conseguito nell'anno accademico 1991/92 presso l'Università degli Studi di Pisa

### Attività Accademica e di ricerca:

- Professore Ordinario presso Facoltà di Economia della Università di Napoli Parthenope (2002-)
- Professore Associato presso la Facoltà di Economia della Università della Calabria (1998-2002)
- Ricercatore confermato presso la Facoltà di Economia dell'Università di Firenze (1993-1997)
- Professore per supplenza presso la Facoltà di Economia e presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Firenze, su vari insegnamenti
- Direttore collana «Economia delle Aziende e delle Amministrazioni Pubbliche», FrancoAngeli Editore
- Membro Comitato Scientifico della «Rivista della Corte dei Conti»
- Membro Comitato Scientifico della rivista «Azienda Pubblica»
- Membro Comitato Scientifico della rivista «Azienditalia»

Attività professionale e di consulenza:

- Dottore Commercialista, iscritto dal 23/02/1999
- Revisore Contabile, iscritto dal 12/04/1995
- Consulente tecnico presso il Tribunale e la Corte d'Appello di Firenze
- Consulente tecnico presso la Procura della Repubblica di Firenze
- Curatore Fallimentare

Incarichi significativi in corso

- Esperto in materia di enti locali per la Corte dei Conti, ex. Art. 1, c. 166-169 l. 23 dicembre 2005, n. 266 (2006-)
- Presidente della Commissione Enti Locali del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (2008-)
- Presidente Collegio Sindacale Fintecna SpA (2014-)
- Membro Collegio Sindacale Agenzia del Demanio (2013)
- Presidente OIV Città Metropolitana di Firenze (2015-)

Incarichi significativi rivestiti in passato

- Public Member dell'International Public Sector Accounting Standard Board (2006-2010)
- Member della Public Sector Committee della FEE (2010-2015)
- Membro commissione principi contabili pubblici ex l. 196/2009
- Membro Commissione Paritetica Enti Pubblici Interprofessionale del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e del Consiglio dei Ragionieri (2002-2007)
- Presidente del Collegio dei Revisori del Comune di Firenze (1997-2000; 2009-2015)
- Membro del Collegio dei Revisori del Comune di Pistoia (2012-2015)
- Membro del Nucleo di Valutazione della Provincia di Pistoia (2009-2010)
- Membro del Nucleo di Valutazione del Comune di Napoli (2007-2010)
- Membro del Nucleo di Valutazione del Comune di Cosenza (1999-

- 2002)
- Membro del Nucleo di Valutazione della Provincia di Prato (2006-2008)
  - Membro Collegio dei Revisori dell'Istituto Nazionale di Urbanistica. (2003-2008)
  - Membro Consiglio di Amministrazione di IGD S.p.A. (2004-2010)
  - Membro Commissione paritetica Corte dei Conti - Anci/Upi sui controlli (2005-2012)
  - Membro Osservatorio per la Finanza e la Contabilità degli Enti Locali, Ministero dell'Interno (2004-2009)
  - Membro del Collegio dei Revisori della Provincia di Prato (2011-2013)
  - Presidente Commissione di Collaudo Parcheggi per il Ministero dell'Ambiente (1995)

Pubblicazioni:

Articoli ed interventi:

- *Considerazioni in merito al concetto di fattore critico di successo in economia aziendale*, in «Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale», n. 9-10/1989
- *I sistemi di controllo in ambiente turbolento: il tableau de bord*, in «Studi & Informazioni», n. 2/1991
- *La privatizzazione dei servizi pubblici locali*; in «Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale», n. 1-2/1992
- *L'analisi delle crisi d'impresa nel pensiero di Alberto Riparbelli*, in «Studi & Informazioni», n. 2/1992
- *Controllo e ruolo della "misurazione aziendale"*, in «Studi & Informazioni», n. 4/1993
- *Una nuova cultura del controllo di gestione*, in «Largo Consumo», n. 9/1995
- *Il sistema delle scritture contabili, l'analisi di bilancio, la contabilità analitica*, in Sergio Terzani (a cura di) «Strumenti di controllo di gestione adottati nelle imprese operanti nella provincia di Firenze», Padova, CEDAM, 1995 (Cap. II, Par. II, pp. 43-64)
- *Lo strano tabù del margine lordo*, in «Largo Consumo», n.5/1996

- *Aspetti critici nel processo di controllo di gestione*, in «Azienditalia», n.1/2000
- *Il controllo strategico: passo avanti o battuta d'arresto?*, in «Azienditalia », n. 5/2000
- *La cartolarizzazione dei crediti*, con C. Donati, in «Azienditalia Finanza & Tributi », n. 7/2001
- *Finanziarsi con gli swap*, con C. Donati, in «Azienditalia Finanza & Tributi », n. 7/2002
- *Il controllo di gestione negli enti locali: attenti agli errori*, in «Il Giornale del Dottore Commercialista», n. 1/2002
- *Enti locali e gestione dei servizi: passo avanti o battuta d'arresto?*, in «Calabriaautonomie», n. 3/2002
- *Il grande equivoco delle «contabilità» negli enti locali*, in «Azienditalia », n. 8/2002
- *I principi contabili internazionali in materia di enti pubblici*, in «Finalità e postulati dei principi contabili degli enti locali», in «Azienditalia », n. 12/2002
- *Un commento agli elementi chiave del primo documento*, in «Finalità e postulati dei principi contabili degli enti locali», in «Azienditalia », n. 12/2002
- *I principi contabili per gli enti locali: uno strumento di lavoro per il responsabile dei servizi finanziari*, in «Azienditalia », n. 5/2003
- *Sistemi contabili, finanza innovativa e conservazione del patrimonio*, in «Azienditalia », n. 7/2003
- *Principi contabili internazionali e nazionali: una riflessione*, in «Azienditalia», n 9/2003
- *Il «doppio ruolo» del controllo strategico*, in «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», n. 1/2, 2004
- *La balanced scorecard. Una proposta di report informativo per il sindaco*, in «Azienditalia», n 3/2004
- *Quale contabilità per gli enti locali*, in «Azienditalia», n 4/2004
- *La cartolarizzazione immobiliare*, con M.T. Nardo, in «Azienditalia Finanza & Tributi », n. 17/2004
- *Quale riforma per l'ordinamento finanziario e contabile*, in «Azienditalia», n 12/2004
- *Strumenti di gestione attiva del debito: tra swap ed energy swap*, con M.T. Nardo, in «Azienditalia Finanza & Tributi », n. 5/2005

- *Riforma dei servizi: nuovi assetti per l'ente locale*, in «Azienditalia», n 5/2005
- *Società di spl: a chi spetta la «governance»*, in «Azienditalia», n 6/2005
- *Società in-house e «controllo analogo»*, in «Azienditalia», n 7/2005
- *Una riforma dell'ordinamento contabile degli enti locali*, in «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», n. 9/10, 2005
- *Accountability esterna nell'ente locale e certificazione del rendiconto*, in «La Finanza Locale», n. 1/2006
- *Bilancio sociale versus bilancio legale?*, in «Azienditalia», n 3/2006
- *«Linee guida» della Corte dei Conti ai revisori degli enti locali*, in «Contabilità e Bilancio», n. 12/2006
- *Le linee guida della Corte dei conti sul rendiconto della gestione*, con G. Farneti, in «Azienditalia», n. 9/2006
- *Una riforma del t.u.e.l. che porti i nostri enti locali in Europa*, in «La Finanza Locale», n. 12/2006
- *Quale riforma dei controlli negli enti locali*, in «Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale», n. 1, 2007
- *L'illusione della governance. Il sistema degli enti locali in Inghilterra*, in «Azienditalia», n 1/2007
- *I controlli esterni sugli Enti locali. Il modello anglosassone*, in «Azienditalia», n 3/2007
- *Ripartire dal patrimonio pubblico: la gestione degli asset negli enti locali*, in «Azienditalia», n 3/2008
- *Le linee guida della Corte dei conti: le società partecipate e la gestione attiva del debito*, in «Azienditalia», n 5/2008
- *Esternalizzazioni e bilancio consolidato negli enti locali*, con F. Staderini, in «Azienditalia», n 7/2008
- *Il bilancio consolidato per gli enti locali secondo il principio contabile dell' Osservatorio*, in «Azienditalia», n 6/2009
- *Servizi pubblici locali*, in «Guida alla Contabilità e Bilancio», n 14-15/2010
- *La riforma del sistema dei controlli negli enti locali*, in «Azienditalia», n. 7/2010



- *Aziende non-profit: come valutarle? Il caso Astrid*, in «Amministrazione e Finanza», n. 4/2010, con R. Romano
- *Un federalismo senza costi standard. Il decreto di determinazione dei fabbisogni standard*, in «Azienditalia», n. 3/2011
- *Bilancio di previsione 2011 e rendiconto 2010: le linee guida della Corte dei conti per i revisori*, in «Azienditalia», n. 7/2011
- *Manovra finanziaria e società partecipate dagli enti locali*, in «Azienditalia», n. 8/2011
- *Bilancio di previsione 2012 e rendiconto 2011: le linee guida della Corte dei conti per i revisori*, in «Azienditalia», n. 8- 9/2012
- *Organo di revisione ed enti locali: le questioni ancora da risolvere*, in «Contabilità e Bilancio», n. 13/2012
- *Revisori delle società degli enti locali*, in «Guida alla contabilità & bilancio», n. 12/2013
- *Revisione enti locali: le linee guida e i questionari della Corte dei conti sul rendiconto 2012*, in «Azienditalia», n. 10/2013
- *Inconferibilità e incompatibilità di incarichi presso gli enti privati di controllo pubblico*, in «Azienditalia», n. 8-9/2013
- *I conti delle regioni: qual è lo stato di salute della finanza pubblica degli enti intermedi*, in «Azienditalia», n. 4/2013
- *Trasporto pubblico locale e aiuti di stato: la contabilità separata*, in «Guida alla contabilità & bilancio», n. 1/2014

Articoli su Il Sole 24 Ore, Astrid, Forum Fiscale, Diritto e Pratica Amministrativa,

#### Monografie

- *Le imprese di grande distribuzione alimentare. Criteri di analisi dei costi*, Padova, Cedam, 1993
- *I fattori critici di successo. Un'analisi ai fini di strategia e controllo*, Padova, Cedam, 1996
- *Il controllo di gestione nelle aziende pubbliche: il caso della Azienda Regionale per il Diritto allo Studio di Firenze*, (a cura di Stefano Pozzoli), Milano, Angeli, 2000
- *Analisi della competizione e indicatori di controllo. Il Sistema Coop*, Milano, Angeli, 2000
- *Il controllo direzionale negli enti locali. Dall'analisi dei costi alla*

Via Guido Monaco 29  
50144 Firenze  
C.F. PZZSFN63E11D612R  
www.studiopozzoli.net

Tel.: +39 0554630736  
Fax: +39 0554630346  
P.IVA 04443170487  
stefano.pozzoli@studiopozzoli.net

- *balanced scorecard*, Milano, Angeli, 2001 (seconda edizione 2002)
- *Le imprese toscane tra leggerezza e gracilità*, Firenze, Irpet, 2003 (con E. Radicchi)
- *Analisi dei costi e distribuzione commerciale*, Padova, Cedam, 2003 (con N. Tomassini)
- *Le aziende dei servizi pubblici locali*, Rimini, Maggioli, 2005 (a cura di, con M. Mulazzani)
- *Principi e sistemi contabili negli enti locali*, Milano, Angeli, 2005 (a cura di, con G. Farneti)
- *Bilancio sociale di mandato*, Milano, Ipsoa, 2005 (a cura di, con G. Farneti)
- *I principi di reporting per le pubbliche amministrazioni*, Milano, Angeli, 2006 (a cura di, con G. Farneti)
- *Sistemi sanitari regionali tra razionalizzazione degli acquisti e qualità*, Torino, Giappichelli, 2006 (a cura di, con G. Ferrara)
- *Revisione e controlli negli enti locali*, Milano, FrancoAngeli, 2007 (a cura di, con M. Mulazzani)
- *Enti locali e sistema dei controlli*, Milano, Giuffrè, 2007 (a cura di, con G. Farneti)
- *Valutazione d'azienda. Tecniche operative di misurazione del valore*, Milano, Ipsoa, 2008 (a cura di). Ultima edizione 2011
- *Local Authorities' Accounting and Financial Reporting. Trends and Techniques in a Multinational Perspective*, Milano, FrancoAngeli, 2008 (a cura di).
- *Guida al bilancio consolidato degli enti locali*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2010 (a cura di)
- *Valutazione d'azienda. Tecniche operative di misurazione del valore*, Milano, Ipsoa, 2008 (a cura di), ultima edizione 2013
- *Il sistema dei controlli negli enti locali* (a cura di, con E. Gori), Rimini, Maggioli, 2012, ultima edizione 2013
- *Il revisore degli enti locali*, (con A. Borghi) Milano, Ipsoa, 2013

Manuali:

- *Il neoimprenditore*, Rimini, Maggioli, 1994 (partecipazione)
- *La contabilità generale. Una introduzione*, Milano, Angeli, 1999 (nuova edizione 2002)
- *Contabilità generale. Tecnica di rilevazione ed esercizi*, Milano,

Angeli, 2006 (con R. Mazzotta)

Attività didattica:

Titolarità Accademiche attuali:

- Economia delle Aziende e delle Amministrazioni Pubbliche (Facoltà di Economia, Università di Napoli "Parthenope")
- Valutazione d'azienda (Facoltà di Economia, Università di Napoli "Parthenope")

Altre titolarità Accademiche, in periodi precedenti:

- Ragioneria Generale (Facoltà di Economia, Università di Napoli "Parthenope")
- Ragioneria delle Amministrazioni Pubbliche Locali (Facoltà di Economia, Università di Napoli "Parthenope")
- Economia degli Enti Locali (Facoltà di Economia, Università degli Studi di Firenze)
- Economia delle Aziende e delle Amministrazioni Pubbliche (Facoltà di Economia della Università della Calabria)
- Ragioneria Generale e Applicata (Facoltà di Economia, Università della Calabria)
- Ragioneria Generale e Applicata (Facoltà di Economia, Università degli Studi di Firenze)
- Analisi e Contabilità dei Costi (Facoltà di Economia, Università degli Studi di Firenze)

Altre esperienze didattiche significative:

- Seminario Permanente dei Controlli, Corte dei Conti (Roma)
- Scuola Superiore dell'Amministrazione dell'Interno (Roma)
- Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione (Roma) Ceida (Roma)

Lingue estere:

Inglese, Certificato TOEFL

Via Guido Monaco 29  
50144 Firenze  
C.F. PZZSFN63E11D612R  
www.studiopozzoli.net

Tel.: +39 0554630736  
Fax: +39 0554630346  
P.IVA 04443170487  
stefano.pozzoli@studiopozzoli.net

Spagnolo, Certificato TUCLA  
Francese