

COMUNE DI CECIMA

*Relazione sull'attuazione del Piano di razionalizzazione 2021  
delle società partecipate  
(Art. 20, comma 4, D. Lgs. 175/2016)*

**1. Presentazione**

L'art. 20, comma 4 del D. Lgs. 175/2016 (Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica) prevede che, in caso di adozione di misure di razionalizzazione nei confronti delle partecipate, le stesse debbano essere rendicontate entro il 31 dicembre dell'anno successivo attraverso una specifica relazione sull'attuazione del piano, evidenziando i risultati conseguiti. Tale relazione deve essere poi inviata alla Direzione VIII del Dipartimento del Tesoro ed alla competente Sezione Regionale di Controllo della Corte dei Conti.

Per quanto riguarda i contenuti della relazione, è stato pubblicato in data 08.11.2022 un Avviso del Dipartimento del Tesoro nel quale risulta previsto quanto segue:

*“Entro il prossimo 31 dicembre 2022, le Amministrazioni pubbliche di cui all'art. 2, comma 1, lett. a), del decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175 - Testo Unico in materia di società a partecipazione pubblica (TUSP) devono approvare il provvedimento di revisione periodica delle partecipazioni societarie detenute al 31 dicembre 2021 e la relazione sull'attuazione del precedente piano di razionalizzazione adottato con riferimento alle partecipazioni detenute al 31 dicembre 2020 (art. 20, commi 1 e 2 e comma 4, del TUSP). Come ausilio per l'elaborazione dei provvedimenti sono rese disponibili le schede in formato elaborabile, scaricabili dai link sotto riportati. La comunicazione degli esiti attraverso l'applicativo Partecipazioni del Portale Tesoro <https://portaletesoro.mef.gov.it> avverrà con le medesime modalità previste in occasione della rilevazione dei dati riferiti al 31 dicembre 2020. Le Amministrazioni, pertanto, possono far riferimento, in via generale, ai documenti di supporto per la rilevazione dati 2020 e a quanto riportato sul sito del Dipartimento del Tesoro. Sul sito del Dipartimento del Tesoro, inoltre, sono disponibili gli orientamenti, le indicazioni e le direttive della Struttura di indirizzo, monitoraggio e controllo sull'attuazione del TUSP. Si ricorda che i documenti approvati ai sensi dell'art. 20 del TUSP devono essere inviati alla Struttura di indirizzo, monitoraggio e controllo sull'attuazione del TUSP (istituita presso il Dipartimento del Tesoro ai sensi dell'art. 15 del TUSP) esclusivamente attraverso l'applicativo Partecipazioni, fermo restando l'obbligo di comunicazione alla competente Sezione della Corte dei conti ai sensi dell'art. 20, comma 3, del TUSP. Analogamente allo scorso anno, attraverso l'applicativo Partecipazioni saranno acquisiti, contestualmente e in maniera integrata, anche i dati richiesti ai fini del censimento annuale delle partecipazioni in società e in soggetti di forma non societaria e dei rappresentanti in organi di governo di società o enti, ai sensi dell'art. 17 del D.L. n. 90/2014. Si rendono pertanto disponibili anche la Scheda Partecipazioni, per il censimento delle forme non societarie, nonché delle forme societarie per le Amministrazioni non soggette al TUSP, e la Scheda Rappresentante. L'avvio della rilevazione sarà comunicato con avvisi pubblicati sul sito internet del Dipartimento del Tesoro e sull'home page del Portale Tesoro e con l'invio di e-mail ai responsabili e agli utenti registrati per l'applicativo Partecipazioni.....”*

Gli atti adottati nel corso del 2022 devono essere comunicati al MEF, esclusivamente secondo le modalità di cui all'articolo 17 del Decreto-Legge 24 giugno 2014, n. 90 ossia tramite l'applicativo Partecipazioni del Portale Tesoro, ferma restando la comunicazione alle competenti Sezioni della Corte dei Conti.

– Articolazione del documento

Il legislatore e gli organi di controllo non hanno previsto un modello obbligatorio di relazione dell'andamento delle partecipate e di rendicontazione delle eventuali misure di razionalizzazione adottate. Il Dipartimento del Tesoro, in collaborazione con la Corte dei conti, ha tuttavia pubblicato, il 20/11/2019, il documento denominato “Indirizzi per gli adempimenti relativi alla Revisione e al Censimento delle partecipazioni pubbliche”, da ultimo richiamati ed aggiornati con i modelli pubblicati a partire dallo scorso 8 novembre 2022 sul sito del Dipartimento, in cui sono contenute indicazioni utili

sia per la ricognizione delle partecipate che per la rendicontazione delle misure avviate con il documento dell'esercizio precedente; la struttura della presente relazione trae spunto dai suddetti indirizzi.

In tal senso, la scelta del Comune di Cecima, anche in continuità con quanto adottato per i precedenti esercizi, prevede la seguente articolazione dei contenuti:

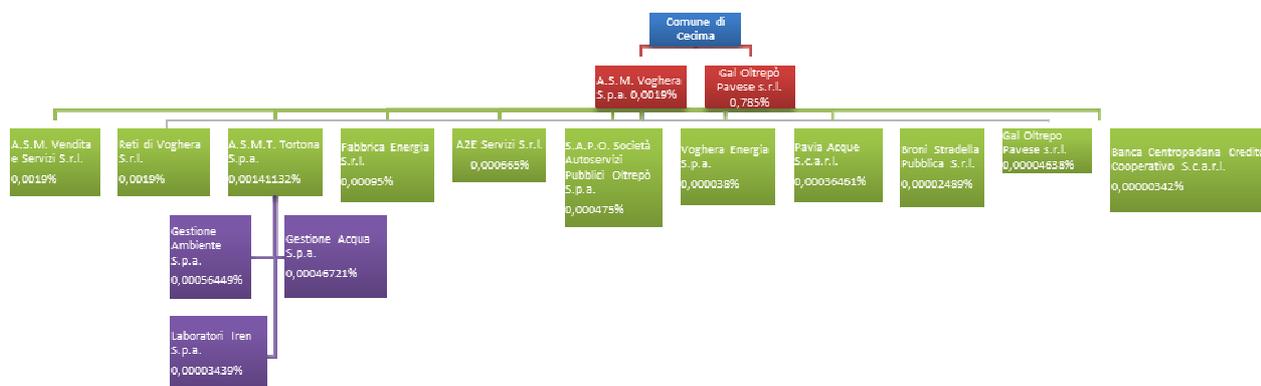
- Il quadro delle società partecipate al 31/12/2020
- Indirizzi ed eventuali misure di razionalizzazione delle partecipate contenute nel piano di razionalizzazione periodica 2021 e sintesi attuazione degli interventi.
- Riepilogo andamento società partecipate al 31/12/2021

Con riferimento all'ultimo punto, nei confronti di ASM Voghera S.p.A., principale società partecipata direttamente dal Comune di Cecima, è stata condotta un'analisi di bilancio aggiornata a tutto l'esercizio 2021 secondo il modello andamentale presentato in appendice alla presente relazione.

Per quanto riguarda gli organismi oggetto di rendicontazione, tenuto conto del quadro normativo, si segnala che, sempre in continuità con l'approccio adottato nei precedenti esercizi, l'analisi ha riguardato le società a partecipazione diretta ed indiretta; per l'individuazione di queste ultime, si è tenuto conto di quanto specificato dall'art. 2, comma 1, lett. g) del D. Lgs. 175/2016, che dispone quanto segue: "g) "partecipazione indiretta": la partecipazione in una società detenuta da un'amministrazione pubblica per il tramite di società o altri organismi soggetti a controllo da parte della medesima amministrazione pubblica".

## 2. Introduzione

Prospetto grafico dei rapporti di partecipazione tra l'Amministrazione e le società partecipate direttamente ed indirettamente al 31/12/2020:



## 3. Ricognizione delle partecipazioni societarie possedute direttamente o indirettamente al 31/12/2020

In questa sezione si riportano le tabelle riepilogative delle partecipazioni detenute direttamente e delle partecipazioni detenute indirettamente attraverso la sola società tramite detenuta dall'Ente, con

indicazione dell'esito della rilevazione approvata con deliberazione Consiglio Comunale n. 22 del 21/12/2021. Successivamente si sintetizza l'esito degli indirizzi e delle eventuali misure di razionalizzazione adottate con il medesimo piano.

#### Partecipazioni dirette

NOME PARTECIPATA	CODICE FISCALE PARTECIPATA	QUOTA DI PARTECIPAZIONE	ESITO DELLA RILEVAZIONE	NOTE
<b>ASM Voghera S.p.A.</b>	01429910183	0,0019%	Contenimento dei costi	Nell'ambito dell'attività di indirizzo riconosciuta al Comune ai sensi dell'art. 19, comma 5 del D. Lgs. 175/2016, si prevedono le seguenti misure: - contenimento spese per consulenze; - contenimento spese per consulenze legali; - contenimento spese per personale interinale e progressivo contenimento dell'incidenza degli oneri finanziari per indebitamento, ad esclusione di quelli da mutui per investimenti, rispetto al valore della produzione - progressiva costante diminuzione dell'incidenza dei costi generali e di struttura sui servizi aziendali, considerando l'effetto dell'impatto dell'emergenza pandemica sulle voci di ricavo e di costo - perseguimento di economie di scala e sinergie economiche con le Società del Gruppo per un contenimento dei costi trasversali.
<b>GAL Oltrepò</b>	02648010185	0,785%	Mantenimento	Ai sensi dell'art. 26,

Pavese srl			senza interventi di razionalizzazione	<p>comma 6-bis del D.Lgs.175/2016, la società non risulta soggetta alle disposizioni di cui all'art. 20 del D.lgs. 175/2016 in merito all'adozione di misure di razionalizzazione obbligatorie; in ogni caso, le caratteristiche operative ed organizzative della società, non fanno emergere priorità di intervento o la necessità di adottare misure di razionalizzazione. L'ente manterrà tuttavia uno stretto presidio sull'andamento di tale partecipazione diretta.</p>
------------	--	--	---------------------------------------	---

**Partecipazioni indirette detenute attraverso: ASM Voghera S.p.A.**

NOME PARTECIPATA	CODICE FISCALE PARTECIPATA	QUOTA DI PARTECIPAZIONE DETENUTA DALLA TRAMITE	ESITO DELLA RILEVAZIONE	NOTE
ASM Vendita e Servizi S.r.l.	01991100189	100,00%	Contenimento dei costi	<p>Nell'ambito dell'attività di indirizzo riconosciuta al Comune ai sensi dell'art. 19, comma 5 del D. Lgs. 175/2016, si prevedono le seguenti misure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contenimento spese per consulenze;</li> <li>- contenimento spese per consulenze legali;</li> <li>- contenimento spese per personale interinale e</li> </ul>

				<p>progressivo contenimento dell'incidenza degli oneri finanziari per indebitamento, ad esclusione di quelli da mutui per investimenti, rispetto al valore della produzione</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- progressiva costante diminuzione dell'incidenza dei costi generali e di struttura sui servizi aziendali, considerando l'effetto dell'impatto dell'emergenza pandemica sulle voci di ricavo e di costo</li> <li>- perseguimento di economie di scala e sinergie economiche con le Società del Gruppo per un contenimento dei costi trasversali</li> </ul>
Reti di Voghera S.r.l.	02722240187	100,00%	Contenimento dei costi	<p>Nell'ambito dell'attività di indirizzo riconosciuta al Comune ai sensi dell'art. 19, comma 5 del D. Lgs. 175/2016, si prevedono le seguenti misure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contenimento spese per consulenze;</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- contenimento spese per consulenze legali;</li> <li>- contenimento spese per personale interinale e progressivo contenimento dell'incidenza degli oneri finanziari per indebitamento, ad esclusione di quelli da mutui per investimenti, rispetto al valore della produzione</li> <li>- progressiva costante diminuzione dell'incidenza dei costi generali e di struttura sui servizi aziendali, considerando l'effetto dell'impatto dell'emergenza pandemica sulle voci di ricavo e di costo</li> <li>- perseguimento di economie di scala e sinergie economiche con le Società del Gruppo per un contenimento dei costi trasversali</li> </ul>
ASMT Tortona S.p.A.	02021850066	74,28%	Contenimento dei costi	Nell'ambito dell'attività di indirizzo riconosciuta al Comune ai sensi dell'art. 19, comma 5 del D. Lgs.

				<p>175/2016, si prevedono le seguenti misure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contenimento spese per consulenze;</li> <li>- contenimento spese per consulenze legali;</li> <li>- contenimento spese per personale interinale e progressivo contenimento dell'incidenza degli oneri finanziari per indebitamento, ad esclusione di quelli da mutui per investimenti, rispetto al valore della produzione</li> <li>- progressiva costante diminuzione dell'incidenza dei costi generali e di struttura sui servizi aziendali, considerando l'effetto dell'impatto dell'emergenza pandemica sulle voci di ricavo e di costo</li> <li>- perseguimento di economie di scala e sinergie economiche con le Società del Gruppo per un contenimento dei costi trasversali</li> </ul>
A2E Servizi S.r.l.	02064850189	35,00%	In liquidazione	Procedura di

				liquidazione in corso, da chiudersi nel 2022.
SAPO S.r.l.	01961490180	25,00%	Mantenimento senza interventi di razionalizzazione	<p>In relazione alla cessazione della gestione del trasporto pubblico locale e del trasporto scolastico e tenuto conto dai dati economici di chiusura dell'esercizio 2020, si invita ASM Voghera S.p.A. a monitorare la permanenza dei presupposti per il mantenimento della partecipazione e in caso contrario a segnalare preventivamente al Comune gli interventi di razionalizzazione più opportuni. Con specifico riferimento al parametro del fatturato, sceso al di sotto della soglia prevista da legislatore, si invita la capogruppo a verificare quanto il dato sia condizionato dall'emergenza pandemica e quali siano le prospettive di ripresa, alla luce delle risultanze definitive dell'esercizio in</p>

				<p>corso e dell'evoluzione nel 2022. Al momento, proprio in considerazione della straordinarietà del periodo in corso, si ritiene opportuno confermare il mantenimento della partecipata senza specifiche azioni. Con i prossimi provvedimenti di ricognizione, si valuteranno le indicazioni che verranno fornite dalla capogruppo ASM Voghera S.p.a. e l'impatto del parametro relativo alla soglia di fatturato.</p>
Voghera Energia S.p.A.	01889170187	20,00%	Mantenimento senza interventi di razionalizzazione	<p>Le caratteristiche operative ed organizzative della società unitamente alle indicazioni fornite dalla capogruppo ASM Voghera S.p.A. circa la funzionalità della partecipazione nella stessa, non fanno emergere priorità di intervento o la necessità di adottare misure di razionalizzazione. L'ente manterrà tuttavia uno stretto presidio sull'andamento di</p>

				<p>tale partecipazione indiretta e sui suoi possibili riflessi sulla capogruppo rapportandosi con ASM Voghera S.p.A. e tenendo conto degli obiettivi di razionalizzazione fissati per quest'ultima.</p>
Pavia Acque S.c.ar.l.	0234900187	19,19%	Mantenimento senza interventi di razionalizzazione	<p>Le caratteristiche operative ed organizzative della società unitamente alle indicazioni fornite dalla capogruppo ASM Voghera S.p.A. circa la funzionalità della partecipazione nella stessa, non fanno emergere priorità di intervento o la necessità di adottare misure di razionalizzazione. L'ente manterrà tuttavia uno stretto presidio sull'andamento di tale partecipazione indiretta e sui suoi possibili riflessi sulla capogruppo rapportandosi con ASM Voghera S.p.A. e tenendo conto degli obiettivi di razionalizzazione fissati per quest'ultima.</p>
GAL Oltrepo Pavese S.r.l.	02648010185	2,4%	Mantenimento senza interventi di razionalizzazione	<p>Ai sensi dell'art. 26, comma 6-bis del D.Lgs.175/2016, la</p>

				<p>società non risulta soggetta alle disposizioni di cui all'art. 20 del D.lgs. 175/2016 in merito all'adozione di misure di razionalizzazione obbligatorie; in ogni caso, le caratteristiche operative ed organizzative della società unitamente alle indicazioni fornite dalla capogruppo ASM Voghera S.p.A. circa la funzionalità della partecipazione nella stessa, non fanno emergere priorità di intervento o la necessità di adottare misure di razionalizzazione. L'ente manterrà tuttavia uno stretto presidio sull'andamento di tale partecipazione indiretta e sui suoi possibili riflessi sulla capogruppo rapportandosi con ASM Voghera S.p.A. e tenendo conto degli obiettivi di razionalizzazione fissati per quest'ultima.</p>
Broni Stradella Pubblica S.r.l.	02419480187	0,76%	Mantenimento senza interventi di razionalizzazione	Le caratteristiche operative ed organizzative della società unitamente

				<p>alle indicazioni fornite dalla capogruppo ASM Voghera S.p.A. circa la funzionalità della partecipazione nella stessa, non fanno emergere priorità di intervento o la necessità di adottare misure di razionalizzazione.</p> <p>L'ente manterrà tuttavia uno stretto presidio sull'andamento di tale partecipazione indiretta e sui suoi possibili riflessi sulla capogruppo rapportandosi con ASM Voghera S.p.A. e tenendo conto degli obiettivi di razionalizzazione fissati per quest'ultima.</p>
<p>Banca Centropadana Credito Cooperativo S.c.ar.l.</p>	<p>12514870158</p>	<p>0,13%</p>	<p>Cessione/Alienazione quote</p>	<p>La Società si trova nella situazione prevista dall'art. 20, comma 2, lett. e) del D. Lgs 175/2016 (perdite in 4 dei 5 esercizi precedenti) e pertanto si rileva che non sussistono più le condizioni previste dalla legge per il mantenimento della partecipazione. Pertanto si rende necessario avviare tempestivamente la procedura per la</p>

				cessione della partecipazione da concludere entro l'esercizio 2022.
Gestione Ambiente S.p.A.	01492290067	29,71%	Mantenimento senza interventi di razionalizzazione	Le caratteristiche operative ed organizzative della società unitamente alle indicazioni fornite dalla capogruppo ASM Voghera S.p.A. circa la funzionalità della partecipazione nella stessa, non fanno emergere priorità di intervento o la necessità di adottare misure di razionalizzazione. L'ente manterrà tuttavia uno stretto presidio sull'andamento di tale partecipazione indiretta e sui suoi possibili riflessi sulla capogruppo rapportandosi con ASM Voghera S.p.A. e tenendo conto degli obiettivi di razionalizzazione fissati per quest'ultima.
Gestione Acqua S.p.A.	01880180060	24,59%	Mantenimento senza interventi di razionalizzazione	Le caratteristiche operative ed organizzative della società unitamente alle indicazioni fornite dalla capogruppo ASM Voghera S.p.A. circa la funzionalità della partecipazione nella

				<p>stessa, non fanno emergere priorità di intervento o la necessità di adottare misure di razionalizzazione.</p> <p>L'ente manterrà tuttavia uno stretto presidio sull'andamento di tale partecipazione indiretta e sui suoi possibili riflessi sulla capogruppo rapportandosi con ASM Voghera S.p.A. e tenendo conto degli obiettivi di razionalizzazione fissati per quest'ultima.</p>
Iren Laboratori S.p.A.	01762460069	1,81%	Mantenimento senza interventi di razionalizzazione	<p>Le caratteristiche operative ed organizzative della società unitamente alle indicazioni fornite dalla capogruppo ASM Voghera S.p.A. circa la funzionalità della partecipazione nella stessa, non fanno emergere priorità di intervento o la necessità di adottare misure di razionalizzazione.</p> <p>L'ente manterrà tuttavia uno stretto presidio sull'andamento di tale partecipazione indiretta e sui suoi possibili riflessi sulla capogruppo</p>

				rapportandosi con ASM Voghera S.p.A. e tenendo conto degli obiettivi di razionalizzazione fissati per quest'ultima.
--	--	--	--	---

Partecipazioni indirette detenute attraverso: GAL OLTREPO PAVESE Srl.

NOME PARTECIPATA	CODICE FISCALE PARTECIPATA	QUOTA DI PARTECIPAZIONE DETENUTA DALLA TRAMITE	ESITO DELLA RILEVAZIONE	NOTE
Negativo				

#### ATTUAZIONE DELLE MISURE PREVISTE NEL PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE PERIODICA 2021

Partecipata: <b>ASM Voghera S.p.A.</b>	
<u>Interventi programmati:</u> Mantenimento con misure di razionalizzazione	<u>Stato di attuazione:</u> Con nota pervenuta in data 22/11/2022 al Comune capofila, ASM Voghera S.p.A. ha segnalato che, nell'ambito dell'attività di indirizzo ricevuta dal Comune ai sensi dell'art. 19, comma 5 del D. Lgs. 175/2016, e considerando le conseguenze sui fattori produttivi e di costi della crisi energetica, della attivazione di nuovi servizi aziendali e degli effetti residuali della emergenza pandemica, la Società ha impostato le seguenti misure: - contenimento spese per consulenze; - contenimento spese per consulenze legali; - contenimento spese per personale interinale e progressivo contenimento dell'incidenza degli oneri finanziari per indebitamento, ad esclusione di quelli da mutui per investimenti, rispetto al valore della produzione - progressiva costante diminuzione dell'incidenza dei costi generali e di struttura sui servizi - perseguimento di economie di scala e sinergie economiche con le Società del Gruppo per un contenimento dei costi trasversali
<u>Modalità di attuazione prevista:</u> razionalizzazione costi di funzionamento	
<u>Tempi stimati:</u> 31/12/2022	

#### ATTUAZIONE DELLE MISURE PREVISTE NEL PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE PERIODICA 2021

Partecipata: <b>ASM Vendita e Servizi S.r.l.</b>	
<u>Interventi programmati:</u> Mantenimento con misure di razionalizzazione	<u>Stato di attuazione:</u> Con nota pervenuta in data 22/11/2022 al Comune capofila, la capogruppo ASM Voghera S.p.A. ha segnalato che, nell'ambito dell'attività di indirizzo ricevuta dal Comune ai sensi dell'art. 19, comma 5 del D. Lgs.
<u>Modalità di attuazione prevista:</u> razionalizzazione costi di funzionamento	
<u>Tempi stimati:</u>	

**ATTUAZIONE DELLE MISURE PREVISTE NEL PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE  
PERIODICA 2021**

Partecipata: <b>ASM Vendita e Servizi S.r.l.</b>	
31/12/2022	<p>175/2016, e considerando le conseguenze sui fattori produttivi e di costi della crisi energetica, della attivazione di nuovi servizi aziendali e degli effetti residuali della emergenza pandemica, la Società ha impostato le seguenti misure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contenimento spese per consulenze;</li> <li>- contenimento spese per consulenze legali;</li> <li>- contenimento spese per personale interinale e progressivo contenimento dell'incidenza degli oneri finanziari per indebitamento, ad esclusione di quelli da mutui per investimenti, rispetto al valore della produzione</li> <li>- progressiva costante diminuzione dell'incidenza dei costi generali e di struttura sui servizi</li> <li>- perseguimento di economie di scala e sinergie economiche con le Società del Gruppo per un contenimento dei costi trasversali</li> </ul>

**ATTUAZIONE DELLE MISURE PREVISTE NEL PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE  
PERIODICA 2021**

Partecipata: <b>Reti Di.Voghera S.r.l.</b>	
<u>Interventi programmati:</u> Mantenimento con misure di razionalizzazione	<p><u>Stato di attuazione:</u> Con nota pervenuta in data 22/11/2022 al Comune capofila, la capogruppo ASM Voghera S.p.A. ha segnalato che, nell'ambito dell'attività di indirizzo ricevuta dal Comune ai sensi dell'art. 19, comma 5 del D. Lgs. 175/2016, e considerando le conseguenze sui fattori produttivi e di costi della crisi energetica, della attivazione di nuovi servizi aziendali e degli effetti residuali della emergenza pandemica, la Società ha impostato le seguenti misure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contenimento spese per consulenze;</li> <li>- contenimento spese per consulenze legali;</li> <li>- contenimento spese per personale interinale e progressivo contenimento dell'incidenza degli oneri finanziari per indebitamento, ad esclusione di quelli da mutui per investimenti, rispetto al valore della produzione</li> <li>- progressiva costante diminuzione dell'incidenza dei costi generali e di struttura sui servizi</li> <li>- perseguimento di economie di scala e sinergie economiche con le Società del Gruppo per un contenimento dei costi trasversali</li> </ul>
<u>Modalità di attuazione prevista:</u> razionalizzazione costi di funzionamento	
<u>Tempi stimati:</u> 31/12/2022	

**ATTUAZIONE DELLE MISURE PREVISTE NEL PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE  
PERIODICA 2021**

Partecipata: <b>ASMT Tortona S.p.A.</b>	
<u>Interventi programmati:</u> Mantenimento con misure di razionalizzazione	<p><u>Stato di attuazione:</u> Con nota pervenuta in data 22/11/2022 al Comune capofila, la capogruppo ASM Voghera S.p.A. ha segnalato che, nell'ambito dell'attività di indirizzo ricevuta dal Comune ai sensi dell'art. 19, comma 5 del D. Lgs.</p>
<u>Modalità di attuazione prevista:</u> razionalizzazione costi di funzionamento	
<u>Tempi stimati:</u>	

**ATTUAZIONE DELLE MISURE PREVISTE NEL PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE  
PERIODICA 2021**

Partecipata: <b>ASMT Tortona S.p.A.</b>	
31/12/2022	<p>175/2016, e considerando le conseguenze sui fattori produttivi e di costi della crisi energetica, della attivazione di nuovi servizi aziendali e degli effetti residuali della emergenza pandemica, la Società ha impostato le seguenti misure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contenimento spese per consulenze;</li> <li>- contenimento spese per consulenze legali;</li> <li>- contenimento spese per personale interinale e progressivo contenimento dell'incidenza degli oneri finanziari per indebitamento, ad esclusione di quelli da mutui per investimenti, rispetto al valore della produzione</li> <li>- progressiva costante diminuzione dell'incidenza dei costi generali e di struttura sui servizi</li> <li>- perseguimento di economie di scala e sinergie economiche con le Società del Gruppo per un contenimento dei costi trasversali</li> </ul>

**ATTUAZIONE DELLE MISURE PREVISTE NEL PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE  
PERIODICA 2021**

Partecipata: <b>Banca Centropadana Credito Cooperativo S.c.ar.l.</b>	
<u>Interventi programmati:</u> Cessione partecipazione	<p><u>Stato di attuazione:</u> Con nota pervenuta in data 22/11/2022 al Comune capofila, la capogruppo ASM Voghera S.p.A. ha segnalato che si è provveduto a richiedere alla Società il rimborso della quota di partecipazione mediante acquisto di azioni proprie, ma la stessa ha rifiutato indicando che lo statuto sociale, al momento, non prevede tale tipologia di rimborso. Si continuerà a monitorare la situazione per cercare di cedere le quote sociali. Si segnala che dall'esercizio 2021 la Società è tornata in utile.</p>
<u>Modalità di attuazione prevista:</u> Cessione quote	
<u>Tempi stimati:</u> 31/12/2022	

**ATTUAZIONE DELLE MISURE PREVISTE NEL PIANO DI RAZIONALIZZAZIONE  
PERIODICA 2021**

Partecipata: <b>A2E Servizi S.r.l. in liquidazione</b>	
<u>Interventi programmati:</u> Cessione partecipazione	<p><u>Stato di attuazione:</u> Con nota pervenuta in data 22/12/2022 al Comune capofila, la capogruppo ASM Voghera S.p.A. ha segnalato che la procedura di liquidazione è ancora in corso e si ipotizza la chiusura della procedura di liquidazione entro il 31/12/2023, in quanto sono in corso anche attività giudiziali relative al contenzioso instaurato dal socio ASM Pavia S.p.A. verso A2E Servizi S.r.l. con riferimento ai crediti da quest'ultima vantati a causa del quale si prevede che la procedura di liquidazione abbia termine nel 2023.</p>
<u>Modalità di attuazione prevista:</u> Liquidazione società	
<u>Tempi stimati:</u> 31/12/2022	

#### 4. Andamento e risultati conseguiti dalle singole società

##### 4.1 ASM Voghera S.p.A.

ASM Voghera S.p.A. è una società a capitale interamente pubblico, partecipata dal Comune di Cecima per una quota dello 0,0019%. La società, operante secondo il modello in house providing, è titolare di una pluralità di servizi pubblici locali per conto dell'Ente socio, gestiti direttamente: igiene urbana, sgombero neve, manutenzione verde pubblico, gestione soste a pagamento, gestione calore, teleriscaldamento, gestione piscina comunale, illuminazione pubblica, refezione scolastica, gestione farmacie comunali.

Nel piano di razionalizzazione periodica 2021 il Comune ha previsto il mantenimento della società unitamente all'avvio di misure di razionalizzazione comportanti il contenimento dei costi di funzionamento. In attesa di disporre delle risultanze consuntive relative all'esercizio 2022, si è proceduto ad un confronto con i vertici amministrativi di ASM Voghera S.p.A. che hanno evidenziato come, nell'ambito dell'attività di indirizzo ricevuta dal Comune ai sensi dell'art. 19, comma 5 del D. Lgs. 175/2016, e considerando le conseguenze sui fattori produttivi e di costi della crisi energetica, della attivazione di nuovi servizi aziendali e degli effetti residuali della emergenza pandemica, la Società abbia impostato le seguenti misure:

- contenimento spese per consulenze;
- contenimento spese per consulenze legali;
- contenimento spese per personale interinale e progressivo contenimento dell'incidenza degli oneri finanziari per indebitamento, ad esclusione di quelli da mutui per investimenti, rispetto al valore della produzione
- progressiva costante diminuzione dell'incidenza dei costi generali e di struttura sui servizi
- perseguimento di economie di scala e sinergie economiche con le Società del Gruppo per un contenimento dei costi trasversali.

Di seguito si riportano i valori di fatturato e del risultato di esercizio aggiornati al 31/12/2021

<b>FATTURATO</b>	
<b>2021</b>	32.333.737,00
<b>2020</b>	28.752.059,00
<b>2019</b>	29.373.083,00
<b>FATTURATO MEDIO</b>	<b>30.152.959,67</b>

<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	
<b>2021</b>	1.112.629,00
<b>2020</b>	81.262,00
<b>2019</b>	2.125.697,00
<b>2018</b>	1.838.405,00
<b>2017</b>	2.069.223,00

##### *- ANALISI DI BILANCIO -*

Con l'obiettivo di presidiare l'andamento economico-patrimoniale di ASM Voghera S.p.A. e verificare il permanere delle condizioni di sostenibilità della stessa, è stata condotta l'analisi di bilancio sulle risultanze contabili della società aggiornate al 31 dicembre 2021. Per tale monitoraggio è stato impiegato il modello di analisi di bilancio andamentale, le cui modalità di applicazione ed interpretazione sono riportate in appendice alla presente relazione.

Di seguito si presentano i prospetti di conto economico e stato patrimoniale che riclassificano i dati di bilancio della partecipata secondo il modello impiegato; successivamente si valorizzano gli indici di bilancio e si riporta una valutazione di sintesi circa l'evoluzione dell'andamento della società aggiornato al 31/12/2021.

## Conto economico 2018 - 2021 ASM Voghera S.p.a.

BILANCIO D'ESERCIZIO AL	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
Ricavi Netti	32.333.737	28.752.059	29.373.083	30.069.545
+/- Variazione rimanenze	-125.847	74.476	-6.654	6.339
- Acquisti netti	8.795.450	7.257.545	7.581.758	6.975.662
- Costi per servizi e god.beni di terzi	13.662.198	12.508.730	11.711.963	11.098.980
+ Altre partite	354.670	299.228	321.452	1.146.041
<b>Valore Aggiunto Operativo</b>	<b>10.104.912</b>	<b>9.359.488</b>	<b>10.394.160</b>	<b>13.147.283</b>
- Costo del lavoro	10.826.077	9.590.469	9.860.262	10.406.251
<b>Margine operativo lordo</b>	<b>-721.165</b>	<b>-230.981</b>	<b>533.898</b>	<b>2.741.032</b>
- Ammortamenti Immob. Materiali	2.126.840	925.910	1.972.218	2.580.099
- Sval.circolante e acc.operat.	42.600	0	0	0
<b>Margine Operativo Netto</b>	<b>-2.890.605</b>	<b>-1.156.891</b>	<b>-1.438.320</b>	<b>160.933</b>
+/- Saldo ricavi-oneri diversi	2.307.707	9.797	1.849.719	1.946.522
- Ammortamenti Immob.Immateriali	582.377	171.158	388.019	397.225
<b>Utile Cor. Ante Gest. Finanziari</b>	<b>-1.165.275</b>	<b>-1.318.252</b>	<b>23.380</b>	<b>1.710.230</b>
+ Proventi Finanziari Netti	1.887.719	948.852	1.851.420	708.747
- Oneri Finanziari	190.434	173.505	147.010	119.313
<b>Utile corrente</b>	<b>532.010</b>	<b>-542.905</b>	<b>1.727.790</b>	<b>2.299.664</b>
- Imposte	-580.619	-624.167	-397.906	461.259
+/- Saldo Altre Componenti	0	0	0	0
<b>Utile (Perdita) dell'esercizio</b>	<b>1.112.629</b>	<b>81.262</b>	<b>2.125.696</b>	<b>1.838.405</b>

## Stato patrimoniale 2018 - 2021 ASM Voghera S.p.a.

BILANCIO D'ESERCIZIO AL	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018
<b>STATO PATRIMONIALE ATTIVO</b>				
Immobiliz. Immateriali	7.267.179	6.080.293	3.621.800	3.816.545
Immobiliz. Materiali	23.706.400	24.296.871	23.489.401	23.284.695
Attivo Fin. Immobiliz.	51.341.088	51.291.057	51.245.153	51.204.780
<i>di cui Partecipazioni</i>	<i>50.113.058</i>	<i>50.113.058</i>	<i>50.109.447</i>	<i>50.109.447</i>
<b>Totale attivo Immobiliz.</b>	<b>82.314.667</b>	<b>81.668.221</b>	<b>78.356.354</b>	<b>78.306.020</b>
Rimanenze	905.521	1.031.369	956.893	894.259
<i>di cui lavori in corso</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Crediti	13.222.396	11.070.313	14.457.515	15.490.919
<i>di cui crediti commerciali</i>	<i>10.448.269</i>	<i>7.716.649</i>	<i>10.820.618</i>	<i>12.406.281</i>
Altre Attività	2.429.281	6.950.068	3.653.910	6.388.506
<b>Totale Attivo Corrente</b>	<b>16.557.198</b>	<b>19.051.750</b>	<b>19.068.318</b>	<b>22.773.684</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>98.871.865</b>	<b>100.719.971</b>	<b>97.424.672</b>	<b>101.079.704</b>
<b>STATO PATRIMONIALE PASSIVO</b>				
Patrimonio netto	71.504.271	70.391.642	71.010.382	69.984.684
Fondi per rischi e oneri	211.857	661.919	750.421	908.860
Fondo TFR	1.694.028	1.624.982	1.755.891	2.047.789
Debiti Consolidati	10.778.929	12.951.169	8.987.800	11.280.157
<i>di cui verso banche</i>	<i>6.575.179</i>	<i>8.785.706</i>	<i>4.874.842</i>	<i>7.428.922</i>
<i>di cui fin. vs soci e azion.</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<b>Totale Cap. Permanenti</b>	<b>84.189.085</b>	<b>85.629.712</b>	<b>82.504.494</b>	<b>84.221.490</b>
Debiti entro esercizio suc.	14.236.724	14.509.053	14.017.715	16.857.892
<i>di cui verso banche</i>	<i>2.224.293</i>	<i>2.842.307</i>	<i>3.232.707</i>	<i>4.367.056</i>
<i>di cui verso fornitori</i>	<i>4.398.991</i>	<i>6.753.865</i>	<i>7.193.875</i>	<i>7.876.630</i>
<i>debiti per distrib. delib.</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Altre passività	446.056	581.206	902.463	322
<b>Totale Passivo Corrente</b>	<b>14.682.780</b>	<b>15.090.259</b>	<b>14.920.178</b>	<b>16.858.214</b>
<b>Totale Passivo</b>	<b>98.871.865</b>	<b>100.719.971</b>	<b>97.424.672</b>	<b>101.079.704</b>

***Evoluzione della situazione economica patrimoniale e finanziaria di ASM Voghera S.p.A. aggiornata al 31/12/2021***

Il prospetto che segue riepiloga i principali indici di bilancio riferiti alla società partecipata, aggiornati al 31/12/2021 ed aggregati secondo le dimensioni di analisi rilevanti presentate nel modello descritto in appendice.

**Quadro sinottico degli indici di bilancio di ASM Voghera S.p.A. - periodo 2018/2021**

<b>INDICI GENERALI</b>					
	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Valutazione sintetica</b>
Variazione Ricavi netti (%)	12,46%	-2,11%	-2,32%	-6,35%	In espansione
Turnover	0,33	0,29	0,30	0,30	In lieve espansione

<b>INDICI RELATIVI ALL'EQUILIBRIO PATRIMONIALE</b>					
	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Valutazione sintetica</b>
Coefficiente di copertura	1,02	1,05	1,05	1,08	Lieve flessione, resta sopra soglia equilibrio
Liquidità corrente	112,77	126,25	127,80	135,09	Lieve flessione, resta sopra soglia equilibrio
Giorni rotazione magazzino	10,08	12,91	11,73	10,71	Stabile
Giorni rotazione clienti	116,33	96,62	132,62	148,53	Peggioramento
Giorni rotazione fornitori	70,52	123,01	134,23	156,88	Miglioramento
Durata Ciclo monetario	55,90	-13,47	10,12	2,36	Peggioramento

<b>INDICI RELATIVI ALL'EQUILIBRIO FINANZIARIO</b>					
	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Valutazione sintetica</b>
Leva finanziaria	0,38	0,43	0,37	0,44	Miglioramento

<b>INDICI RELATIVI ALL'EQUILIBRIO ECONOMICO</b>					
	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>Valutazione sintetica</b>
ROI (return on investment)	-2,92%	-1,15%	-1,48%	0,16%	Peggioramento
ROS (return on sales)	-8,94%	-4,02%	-4,90%	0,54%	Peggioramento

Il quadro degli indici di bilancio che presidiano l'andamento della Società fa emergere una situazione complessivamente ancora sostenibile, sebbene debba essere attentamente presidiata l'evoluzione della dimensione economica.

Dal punto di vista patrimoniale, gli indici relativi alla struttura ed all'equilibrato rapporto tra fonti di capitale e capitale impiegato, nonché alla capacità di fare fronte con le attività a pronto smobilizzo alle passività a breve, presentano valori in lieve flessione, che tuttavia si attestano sopra la soglia di equilibrio. Relativamente alla situazione del ciclo monetario, se da una parte si rileva un miglioramento dei tempi medi di pagamento dei fornitori, dall'altra si sono allungati i tempi medi di incasso dei crediti; questa dinamica complessiva si riflette sulla durata del ciclo monetario, che si è espansa, aumentando il fabbisogno di finanziare il capitale circolante.

Per quanto riguarda la dimensione finanziaria, l'indice di leva, che già presentava valori sostenibili, evidenzia un lieve miglioramento.

Con riferimento alla dimensione economica, la gestione caratteristica rileva, anche per il 2021, indici con valori negativi ed in peggioramento rispetto all'esercizio precedente; tale dinamica, circoscritta alla gestione caratteristica in quanto, grazie al saldo positivo della gestione finanziaria (che registra un rilevante incremento di utili da partecipazioni), la società consegue comunque un risultato positivo di esercizio, richiede un attento presidio delle condizioni di efficienza nell'erogazione dei servizi; in tal senso, sarà importante verificare l'impatto sui risultati economici 2022, degli indirizzi formulati dal Comune e recepiti da ASM Voghera e dalle sue controllate.

## SCHEMA STATO DI ATTUAZIONE

### Mantenimento della partecipazione con azioni di razionalizzazione della società

#### DATI ANAGRAFICI DELLA PARTECIPATA

<b>Codice Fiscale</b>	014299101183
<b>Denominazione</b>	ASM VOGHERA S.p.A.

NOME DEL CAMPO	Indicazioni per la compilazione
<b>Stato di attuazione della procedura</b>	In corso
<b>Interventi di razionalizzazione previsti</b>	Razionalizzazione costi di funzionamento
<b>Motivazioni del mancato avvio degli interventi di razionalizzazione previsti</b>	-
<b>Interventi di razionalizzazione realizzati</b>	Per la valutazione degli interventi effettivamente realizzati occorre attendere la chiusura dell'esercizio in corso.
<b>Ulteriori informazioni</b>	Risultano essere state impostate le seguenti misure: - contenimento spese per consulenze; - contenimento spese per consulenze legali; - contenimento spese per personale interinale e progressivo contenimento dell'incidenza degli oneri finanziari per indebitamento, ad esclusione di quelli da mutui per investimenti, rispetto al valore della produzione - progressiva costante diminuzione dell'incidenza dei costi generali e di struttura sui servizi - perseguimento di economie di scala e sinergie economiche con le Società del Gruppo per un contenimento dei costi trasversali.

#### 4.1.1 ASM Vendita e Servizi S.r.l.

ASM Vendita e Servizi S.r.l. è una società a capitale interamente pubblico, partecipata dal Comune di Cecima, tramite ASM Voghera S.p.A., per una quota dello 0,0019%. La società si occupa della gestione di servizi di interesse generale.

Di seguito si riportano i valori di fatturato e del risultato di esercizio aggiornati al 31/12/2021

FATTURATO	
2021	39.894.118,00
2020	29.827.626,00
2019	37.101.898,00
<b>FATTURATO MEDIO</b>	<b>35.607.880,67</b>

RISULTATO D'ESERCIZIO	
2021	817.739,00
2020	-27.307,00
2019	440.848,00
2018	406.184,00
2017	1.095.487,00

Nel piano di razionalizzazione periodica 2021 il Comune, anche tenuto conto delle indicazioni e dei confronti intervenuti con i vertici amministrativi della società tramite ASM Voghera S.p.A., ha confermato il mantenimento della partecipazione prevedendo al contempo la misura di razionalizzazione dei costi di funzionamento. In attesa di disporre delle risultanze consuntive relative

all'esercizio 2022, si è proceduto ad un confronto con i vertici amministrativi della capogruppo ASM Voghera S.P.A. che hanno evidenziato come, nell'ambito dell'attività di indirizzo ricevuta dal Comune ai sensi dell'art. 19, comma 5 del D. Lgs. 175/2016, e considerando le conseguenze sui fattori produttivi e di costi della crisi energetica, della attivazione di nuovi servizi aziendali e degli effetti residuali della emergenza pandemica, ASM Vendita e Servizi S.r.l. abbia impostato le seguenti misure:

- contenimento spese per consulenze;
- contenimento spese per consulenze legali;
- contenimento spese per personale interinale e progressivo contenimento dell'incidenza degli oneri finanziari per indebitamento, ad esclusione di quelli da mutui per investimenti, rispetto al valore della produzione
- progressiva costante diminuzione dell'incidenza dei costi generali e di struttura sui servizi
- perseguimento di economie di scala e sinergie economiche con le Società del Gruppo per un contenimento dei costi trasversali.

## SCHEMA STATO DI ATTUAZIONE

### Mantenimento della partecipazione con azioni di razionalizzazione della società

#### DATI ANAGRAFICI DELLA PARTECIPATA

<b>Codice Fiscale</b>	01991100189
<b>Denominazione</b>	ASM Vendita e Servizi S.r.l.

NOME DEL CAMPO	Indicazioni per la compilazione
<b>Stato di attuazione della procedura</b>	In corso
<b>Interventi di razionalizzazione previsti</b>	Razionalizzazione costi di funzionamento
<b>Motivazioni del mancato avvio degli interventi di razionalizzazione previsti</b>	-
<b>Interventi di razionalizzazione realizzati</b>	Per la valutazione degli interventi effettivamente realizzati occorre attendere la chiusura dell'esercizio in corso.
<b>Ulteriori informazioni</b>	Risultano essere state impostate le seguenti misure: - contenimento spese per consulenze; - contenimento spese per consulenze legali; - contenimento spese per personale interinale e progressivo contenimento dell'incidenza degli oneri finanziari per indebitamento, ad esclusione di quelli da mutui per investimenti, rispetto al valore della produzione - progressiva costante diminuzione dell'incidenza dei costi generali e di struttura sui servizi - perseguimento di economie di scala e sinergie economiche con le Società del Gruppo per un contenimento dei costi trasversali.

#### 4.1.2 Reti Di. Voghera S.r.l.

Reti Di. Voghera S.r.l. è una società a capitale interamente pubblico, partecipata dal Comune di Cecima, tramite ASM Voghera S.p.A., per una quota dello 0,0019%. La società si occupa della gestione di servizi pubblici locali.

Di seguito si riportano i valori di fatturato e del risultato di esercizio aggiornati al 31/12/2021

FATTURATO	
2021	8.689.059,00
2020	8.069.599,00
2019	8.700.808,00
<b>FATTURATO MEDIO</b>	<b>8.486.488,67</b>

RISULTATO D'ESERCIZIO	
2021	390.163,00
2020	313.589,00
2019	482.106,00
2018	838.635,00
2017	-

Nel piano di razionalizzazione periodica 2021 il Comune, anche tenuto conto delle indicazioni e dei confronti intervenuti con i vertici amministrativi della società tramite ASM Voghera S.p.A., ha confermato il mantenimento della partecipazione prevedendo al contempo la misura di razionalizzazione dei costi di funzionamento. In attesa di disporre delle risultanze consuntive relative all'esercizio 2022, si è proceduto ad un confronto con i vertici amministrativi della capogruppo ASM Voghera S.P.A. che hanno evidenziato come, nell'ambito dell'attività di indirizzo ricevuta dal Comune ai sensi dell'art. 19, comma 5 del D. Lgs. 175/2016, e considerando le conseguenze sui fattori produttivi e di costi della crisi energetica, della attivazione di nuovi servizi aziendali e degli effetti residuali della emergenza pandemica, Reti Di.Voghera S.r.l. abbia impostato le seguenti misure:

- contenimento spese per consulenze;
- contenimento spese per consulenze legali;
- contenimento spese per personale interinale e progressivo contenimento dell'incidenza degli oneri finanziari per indebitamento, ad esclusione di quelli da mutui per investimenti, rispetto al valore della produzione
- progressiva costante diminuzione dell'incidenza dei costi generali e di struttura sui servizi
- perseguimento di economie di scala e sinergie economiche con le Società del Gruppo per un contenimento dei costi trasversali.

## SCHEMA STATO DI ATTUAZIONE

### Mantenimento della partecipazione con azioni di razionalizzazione della società

#### DATI ANAGRAFICI DELLA PARTECIPATA

<b>Codice Fiscale</b>	02722240187
<b>Denominazione</b>	Reti Di.Voghera S.r.l.

NOME DEL CAMPO	Indicazioni per la compilazione
<b>Stato di attuazione della procedura</b>	In corso
<b>Interventi di razionalizzazione previsti</b>	Razionalizzazione costi di funzionamento
<b>Motivazioni del mancato avvio degli interventi di razionalizzazione previsti</b>	-
<b>Interventi di razionalizzazione realizzati</b>	Per la valutazione degli interventi effettivamente realizzati occorre attendere la chiusura dell'esercizio in corso.
<b>Ulteriori informazioni</b>	Risultano essere state impostate le seguenti misure: - contenimento spese per consulenze; - contenimento spese per consulenze legali; - contenimento spese per personale interinale e progressivo contenimento dell'incidenza degli oneri finanziari per indebitamento, ad esclusione di quelli da mutui per investimenti, rispetto al valore della produzione - progressiva costante diminuzione dell'incidenza dei costi generali e di struttura sui servizi - perseguimento di economie di scala e sinergie economiche con le Società del Gruppo per un contenimento dei costi trasversali.

#### **4.1.3 ASMT Tortona S.p.A.**

ASMT Tortona S.p.A. è una società a capitale interamente pubblico, partecipata dal Comune di Cecima, tramite ASM Voghera S.p.A., per una quota dello 0,00141132%. La società si occupa della gestione di servizi pubblici locali.

Di seguito si riportano i valori di fatturato e del risultato di esercizio aggiornati al 31/12/2021

FATTURATO	
<b>2021</b>	1.453.524,00
<b>2020</b>	908.896,00
<b>2019</b>	1.305.938,00

RISULTATO D'ESERCIZIO	
<b>2021</b>	1.156.655,00
<b>2020</b>	101.497,00
<b>2019</b>	336.484,00

<b>FATTURATO MEDIO</b>	<b>1.222.786,00</b>
------------------------	---------------------

<b>2018</b>	1.643.602,00
<b>2017</b>	229.846,00

Nel piano di razionalizzazione periodica 2021 il Comune, anche tenuto conto delle indicazioni e dei confronti intervenuti con i vertici amministrativi della società tramite ASM Voghera S.p.A., ha confermato il mantenimento della partecipazione prevedendo al contempo la misura di razionalizzazione dei costi di funzionamento. In attesa di disporre delle risultanze consuntive relative all'esercizio 2022, si è proceduto ad un confronto con i vertici amministrativi della capogruppo ASM Voghera S.p.A. che hanno evidenziato come, nell'ambito dell'attività di indirizzo ricevuta dal Comune ai sensi dell'art. 19, comma 5 del D. Lgs. 175/2016, e considerando le conseguenze sui fattori produttivi e di costi della crisi energetica, della attivazione di nuovi servizi aziendali e degli effetti residuali della emergenza pandemica, ASMT Tortona S.p.A. abbia impostato le seguenti misure:

- contenimento spese per consulenze;
- contenimento spese per consulenze legali;
- contenimento spese per personale interinale e progressivo contenimento dell'incidenza degli oneri finanziari per indebitamento, ad esclusione di quelli da mutui per investimenti, rispetto al valore della produzione
- progressiva costante diminuzione dell'incidenza dei costi generali e di struttura sui servizi
- perseguimento di economie di scala e sinergie economiche con le Società del Gruppo per un contenimento dei costi trasversali.

## SCHEMA STATO DI ATTUAZIONE

### Mantenimento della partecipazione con azioni di razionalizzazione della società

#### DATI ANAGRAFICI DELLA PARTECIPATA

<b>Codice Fiscale</b>	02021850066
<b>Denominazione</b>	ASMT Tortona S.p.A.

NOME DEL CAMPO	Indicazioni per la compilazione
<b>Stato di attuazione della procedura</b>	In corso
<b>Interventi di razionalizzazione previsti</b>	Razionalizzazione costi di funzionamento
<b>Motivazioni del mancato avvio degli interventi di razionalizzazione previsti</b>	-
<b>Interventi di razionalizzazione realizzati</b>	Per la valutazione degli interventi effettivamente realizzati occorre attendere la chiusura dell'esercizio in corso.
<b>Ulteriori informazioni</b>	Risultano essere state impostate le seguenti misure: - contenimento spese per consulenze; - contenimento spese per consulenze legali; - contenimento spese per personale interinale e progressivo contenimento dell'incidenza degli oneri finanziari per indebitamento, ad esclusione di quelli da mutui per investimenti, rispetto al valore della produzione - progressiva costante diminuzione dell'incidenza dei costi generali e di struttura sui servizi - perseguimento di economie di scala e sinergie economiche con le Società del Gruppo per un contenimento dei costi trasversali.

#### 4.1.4 A2E Servizi S.r.l. in liquidazione

A2E Servizi S.r.l. è una società a capitale misto pubblico-privato, partecipata dal Comune di Cecima tramite ASM Voghera S.p.A., per una quota dello 0,000665%. La società si occupa della gestione dell'impiantistica in edifici.

Di seguito si riportano i valori di fatturato e del risultato di esercizio aggiornati al 31/12/2021

FATTURATO	
2021	0,00
2020	0,00
2019	4,00
<b>FATTURATO MEDIO</b>	<b>1,33</b>

RISULTATO D'ESERCIZIO	
2021	20.619,00
2020	-41.600,00
2019	-76.266,00
2018	-44.020,00
2017	-503.412,00

Nel piano di razionalizzazione periodica 2021 il Comune ha confermato la cessione della partecipazione mediante liquidazione della Società, che è tuttora in corso.

## SCHEMA STATO DI ATTUAZIONE

### Scioglimento e Liquidazione della società

#### DATI ANAGRAFICI DELLA PARTECIPATA

Codice Fiscale	02064850189
Denominazione	A2E Servizi S.r.l.

NOME DEL CAMPO	Indicazioni per la compilazione
Stato di attuazione della procedura	In corso
Motivazioni del mancato avvio della procedura di scioglimento	-
Data della deliberazione di scioglimento	28/05/2018
Stato di avanzamento della procedura di liquidazione	In corso
Data di nomina dei liquidatori	28/05/2018
Data di deliberazione della revoca	-
Ulteriori informazioni	La procedura è stata avviata in data 28/05/2018 e registrata in CCIAA in data 22/06/2018. La procedura è ancora in corso e si ipotizza la chiusura della procedura di liquidazione entro il 31/12/2023, in quanto sono in corso anche attività giudiziali relative al contenzioso instaurato dal socio ASM Pavia S.p.A. verso A2E Servizi S.r.l. con riferimento ai crediti da quest'ultima vantati a causa del quale si prevede che la procedura di liquidazione abbia termine nel 2023.

#### **4.1.5 S.A.P.O. Società Autoservizi Pubblici Oltrepo S.r.l.**

S.A.P.O. Società Autoservizi Pubblici Oltrepo S.r.l. è una società a capitale misto pubblico – privato, partecipata dal Comune di Cecima, tramite ASM Voghera S.p.A., per una quota dello 0,000475%. La società si occupa della gestione di servizi pubblici locali.

Di seguito si riportano i valori di fatturato e del risultato di esercizio aggiornati al 31/12/2021

FATTURATO	
2021	207.437,00
2020	165.776,00
2019	873.437,00
<b>FATTURATO MEDIO</b>	<b>415.550,00</b>

RISULTATO D'ESERCIZIO	
2021	-94.910,00
2020	-244.422,00
2019	-71.884,00
2018	-126.060,00
2017	191.024,00

Nel piano di razionalizzazione periodica 2021 il Comune, anche tenuto conto delle indicazioni e dei confronti intervenuti con i vertici amministrativi della società tramite ASM Voghera S.p.A., ha confermato il mantenimento della partecipazione senza prevedere specifiche azioni di razionalizzazione.

#### **4.1.6 Voghera Energia S.p.A.**

Voghera Energia S.p.A. è una società a capitale misto pubblico - privato, partecipata dal Comune di Cecima, tramite ASM Voghera S.p.A., per una quota dello 0,000038%. La società si occupa di servizi di produzione di energia elettrica.

Di seguito si riportano i valori di fatturato e del risultato di esercizio aggiornati al 31/12/2021

FATTURATO	
2021	91.658.394,00
2020	32.319.732,00
2019	32.134.851,00
<b>FATTURATO MEDIO</b>	<b>52.037.659,00</b>

RISULTATO D'ESERCIZIO	
2021	6.160.513,00
2020	8.017.390,00
2019	7.889.749,00
2018	7.717.918,00
2017	7.277.291,00

Nel piano di razionalizzazione periodica 2021 il Comune, anche tenuto conto delle indicazioni e dei confronti intervenuti con i vertici amministrativi della società tramite ASM Voghera S.p.A., ha confermato il mantenimento della partecipazione senza prevedere specifiche azioni di razionalizzazione.

#### **4.1.7 Pavia Acque S.c.a.r.l.**

Pavia Acque S.c.a.r.l. è una società a capitale interamente pubblico, partecipata dal Comune di Cecima, tramite ASM Voghera S.p.A., per una quota dello 0,00036461%. La società si occupa della gestione del servizio idrico integrato.

Di seguito si riportano i valori di fatturato e del risultato di esercizio aggiornati al 31/12/2021

FATTURATO	
2021	69.540.859,00
2020	73.301.247,00
2019	69.648.606,00
<b>FATTURATO MEDIO</b>	<b>70.830.237,33</b>

RISULTATO D'ESERCIZIO	
2021	1.117.848,00
2020	3.547.554,00
2019	1.416.439,00
2018	2.198.602,00
2017	4.054.336,00

Nel piano di razionalizzazione periodica 2021 il Comune, anche tenuto conto delle indicazioni e dei confronti intervenuti con i vertici amministrativi della società tramite ASM Voghera S.p.A., ha confermato il mantenimento della partecipazione senza prevedere specifiche azioni di razionalizzazione.

#### **4.1.8 GAL Oltrepò Pavese S.r.l.**

GAL Oltrepò Pavese S.r.l. è una società a capitale misto pubblico - privato, partecipata dal Comune di Cecima direttamente per una quota dello 0,785%, ed indirettamente tramite ASM Voghera S.p.A., per una quota dello 0,0001272%. La società si occupa dell'attuazione del PSL dell'Oltrepò Pavese denominato "S.T.A.R. Oltrepò Sviluppo, Territorio, Ambiente, Ruralità", in ambito FEASR.

Di seguito si riportano i valori di fatturato e del risultato di esercizio aggiornati al 31/12/2021

FATTURATO	
2021	17.820,00
2020	11.880,00
2019	0,00
<b>FATTURATO MEDIO</b>	<b>9.900,00</b>

RISULTATO D'ESERCIZIO	
2021	15.123,00
2020	-15.652,00
2019	-39.998,00
2018	-2.345,00
2017	-3.678,00

Pur non essendo assoggettata alle misure di cui all'art. 20 del D. Lgs. 175/2016, nel piano di razionalizzazione periodica 2021 il Comune, anche tenuto conto delle indicazioni e dei confronti intervenuti con i vertici amministrativi della società tramite ASM Voghera S.p.A., ha confermato il mantenimento della partecipazione senza prevedere specifiche azioni di razionalizzazione.

#### **4.1.9 Broni Stradella Pubblica S.r.l.**

Broni Stradella Pubblica S.r.l. è una società a capitale interamente pubblico, partecipata dal Comune di Cecima, tramite ASM Voghera S.p.A., per una quota dello 0,00002489%. La società si occupa della gestione di servizi pubblici locali.

Di seguito si riportano i valori di fatturato e del risultato di esercizio aggiornati al 31/12/2021

FATTURATO	
2021	24.112.228,00

RISULTATO D'ESERCIZIO	
2021	113.064,00

2020	24.224.918,00
2019	22.862.338,00
<b>FATTURATO MEDIO</b>	<b>23.733.161,33</b>

2020	-954.809,00
2019	876,00
2018	15.277,00
2017	34.067,00

Nel piano di razionalizzazione periodica 2021 il Comune, anche tenuto conto delle indicazioni e dei confronti intervenuti con i vertici amministrativi della società tramite ASM Voghera S.p.A., ha confermato il mantenimento della partecipazione senza prevedere specifiche azioni di razionalizzazione.

#### **4.1.10 Banca Centropadana Credito Cooperativo S.c.a r.l.**

Banca Centropadana Credito Cooperativo S.c.ar.l. è una società a capitale prevalentemente privato, partecipata dal Comune di Cecima, tramite ASM Voghera S.p.A., per una quota dello 0,00000342%. La società si occupa di raccolta del risparmio ed esercizio del credito.

Di seguito si riportano i valori di fatturato e del risultato di esercizio aggiornati al 31/12/2021

FATTURATO	
2021	52.972.650,00
2020	51.758.081,00
2019	54.170.309,00
<b>FATTURATO MEDIO</b>	<b>52.967.013,33</b>

RISULTATO D'ESERCIZIO	
2021	820.271,00
2020	-16.027.262,00
2019	-5.739.837,00
2018	-32.814.018,00
2017	-29.945.657,00

Nel piano di razionalizzazione periodica 2021 il Comune, tenuto conto delle risultanze di esercizio conseguite negli ultimi 5 anni, ha deliberato l'indirizzo di cedere la partecipazione nella società tramite richiesta di rimborso della quota di partecipazione mediante acquisto di azioni proprie.

A seguito di confronto con i vertici amministrati della capogruppo ASM Voghera S.P.A., gli stessi hanno segnalato di aver provveduto a richiedere alla Società il rimborso della quota di partecipazione mediante acquisto di azioni proprie, ma la stessa ha rifiutato indicando che lo statuto sociale, al momento, non prevede tale tipologia di rimborso. Si continuerà a monitorare la situazione per cercare di cedere le quote sociali.

### SCHEMA STATO DI ATTUAZIONE

#### Alienazione della partecipazione

##### DATI ANAGRAFICI DELLA PARTECIPATA

Codice Fiscale	12514870158
Denominazione	Banca Centropadana Credito Cooperativo S.c.a r.l.

NOME DEL CAMPO	Indicazioni per la compilazione
Stato di attuazione della procedura	procedura conclusa senza alienazione
Motivazioni del mancato avvio della procedura	-
Tipologia di procedura	negoziante diretta con un singolo acquirente
Data di avvio della procedura	
Stato di avanzamento della procedura	Sospesa
Motivazioni della conclusione della procedura con esito negativo	Rifiuto acquisto azioni proprie da parte della società
Ulteriori informazioni	Banca Centropadana Credito Cooperativo S.c.a r.l. ha rifiutato l'acquisto di azioni proprie indicando che lo statuto sociale, al momento, non prevede tale tipologia di rimborso.

#### **4.1.11 Gestione Ambiente S.p.A.**

Gestione Ambiente S.p.A. è una società a capitale interamente pubblico - privato, partecipata dal Comune di Cecima, tramite ASM Voghera S.p.A. e ASMT Tortona S.p.A., per una quota dello 0,00056449%. La società si occupa della gestione dei servizi di igiene ambientale.

Di seguito si riportano i valori di fatturato e del risultato di esercizio aggiornati al 31/12/2021

<b>FATTURATO</b>	
<b>2021</b>	20.778.505,00
<b>2020</b>	19.819.946,00
<b>2019</b>	18.064.108,00
<b>FATTURATO MEDIO</b>	<b>19.554.186,33</b>

<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	
<b>2021</b>	579.580,00
<b>2020</b>	545.709,00
<b>2019</b>	780.301,00
<b>2018</b>	653.114,00
<b>2017</b>	942.877,00

Nel piano di razionalizzazione periodica 2021 il Comune, anche tenuto conto delle indicazioni e dei confronti intervenuti con i vertici amministrativi delle società tramite ASM Voghera S.p.A. e ASMT Tortona S.p.A., ha confermato il mantenimento della partecipazione senza prevedere specifiche azioni di razionalizzazione.

#### **4.1.12 Gestione Acqua S.p.A.**

Gestione Acqua S.p.A. è una società a capitale interamente pubblico - privato, partecipata dal Comune di Cecima, tramite ASM Voghera S.p.A. e ASMT Tortona S.p.A., per una quota dello 0,00046721%. La società si occupa della gestione del servizio di trattamento dell'acqua.

Di seguito si riportano i valori di fatturato e del risultato di esercizio aggiornati al 31/12/2021

<b>FATTURATO</b>	
<b>2021</b>	30.497.621,00
<b>2020</b>	27.448.452,00
<b>2019</b>	28.971.085,00
<b>FATTURATO MEDIO</b>	<b>28.972.386,00</b>

<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	
<b>2021</b>	2.383.130,00
<b>2020</b>	1.545.864,00
<b>2019</b>	2.048.944,00
<b>2018</b>	1.961.304,00
<b>2017</b>	2.357.355,00

Nel piano di razionalizzazione periodica 2021 il Comune, anche tenuto conto delle indicazioni e dei confronti intervenuti con i vertici amministrativi delle società tramite ASM Voghera S.p.A. e ASMT Tortona S.p.A., ha confermato il mantenimento della partecipazione senza prevedere specifiche azioni di razionalizzazione.

#### **4.1.13 Iren Laboratori S.p.A.**

Iren Laboratori S.p.A. è una società a capitale misto pubblico - privato, partecipata dal Comune di Cecima, tramite ASM Voghera S.p.A. e ASMT Tortona S.p.A., per una quota dello 0,00003439%. La società si occupa di analisi chimiche, industriali e merceologiche.

Di seguito si riportano i valori di fatturato e del risultato di esercizio aggiornati al 31/12/2021

<b>FATTURATO</b>	
<b>2021</b>	13.121.549,00
<b>2020</b>	12.943.474,00
<b>2019</b>	11.717.756,00
<b>FATTURATO MEDIO</b>	<b>12.594.259,67</b>

<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	
<b>2021</b>	2.008.570,00
<b>2020</b>	1.450.721,00
<b>2019</b>	1.000.164,00
<b>2018</b>	1.099.286,00
<b>2017</b>	435.413,00

Nel piano di razionalizzazione periodica 2021 il Comune, anche tenuto conto delle indicazioni e dei confronti intervenuti con i vertici amministrativi delle società tramite ASM Voghera S.p.A. e ASMT Tortona S.p.A., ha confermato il mantenimento della partecipazione senza prevedere specifiche azioni di razionalizzazione.

Nel piano di razionalizzazione periodica 2021 il Comune, anche tenuto conto delle indicazioni e dei confronti intervenuti con i vertici amministrativi delle società tramite ASM Voghera S.p.A. e ASMT Tortona S.p.A., ha confermato il mantenimento della partecipazione senza prevedere specifiche azioni di razionalizzazione.

Appendice

**ANALISI DI BILANCIO – IL MODELLO IMPIEGATO**

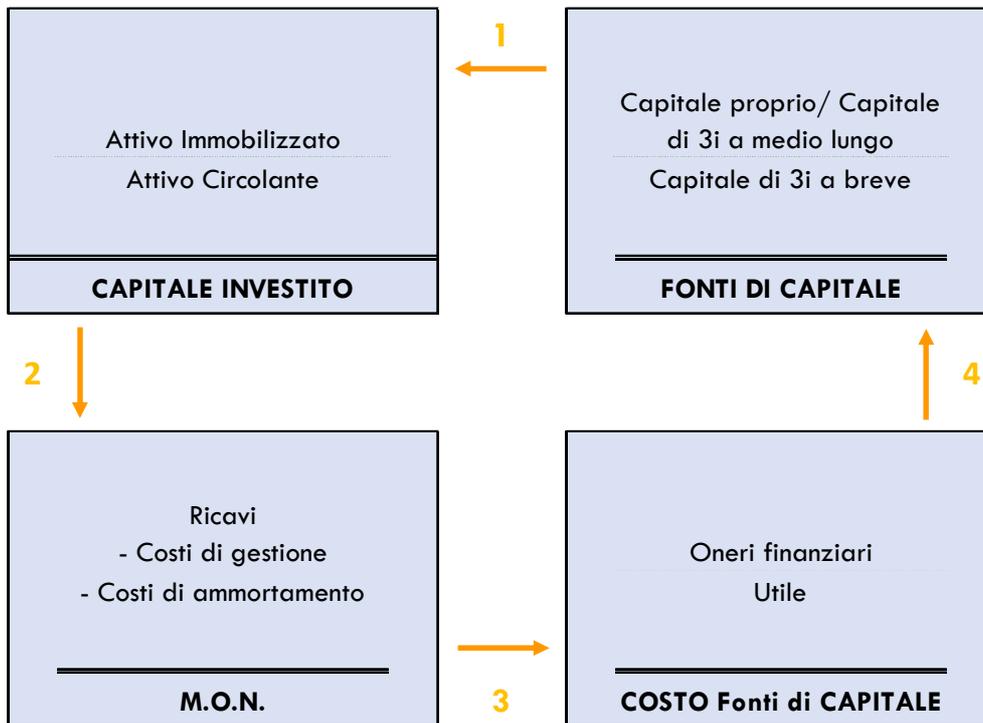
**Premessa**

*Il modello di valutazione si basa sull'analisi andamentale dell'azienda; tale approccio richiede di mettere in relazione le grandezze rilevanti del bilancio, opportunamente riclassificate, al fine di verificare se emergono legami virtuosi ovvero se, sulla base dei valori assunti dagli indici di bilancio, sono riscontrabili delle criticità.*

*Riclassificazione dei bilanci: tale operazione, da condursi preliminarmente all'analisi andamentale, comporta l'aggregazione e la valorizzazione delle voci più significative degli schemi di bilancio; lo stato patrimoniale viene riclassificato secondo uno schema in cui si suddividono/articolano le voci dell'attivo e del passivo in base alla loro propensione a tornare in forma liquida o a divenire esigibili nel medio lungo periodo (attivo immobilizzato e capitali permanenti) oppure nel breve periodo (attivo corrente e passivo corrente); il conto economico viene riclassificato secondo un prospetto scalare che evidenzia dapprima la capacità dell'azienda di creare valore attraverso l'acquisizione dei fattori produttivi esterni (valore aggiunto operativo) e successivamente va a verificare la capacità di tale valore aggiunto operativo, di coprire le varie componenti operative di costo, nonché i risultati della gestione finanziaria, straordinaria e fiscale, fino a giungere alla valorizzazione del risultato di esercizio.*

*Rispetto alla dinamica sopra evidenziata, è possibile individuare 4 tipologie di correlazioni tra le poste del bilancio riclassificato, ovvero:*

- 1a correlazione - Fonti di capitale → Capitale investito
- 2a correlazione - Capitale investito → Margine operativo netto
- 3a correlazione – Margine operativo netto → Costo delle fonti di capitale
- 4a correlazione –Costo delle fonti di capitale → Fonti di capitale



Di seguito, dopo l'introduzione degli indici generali per l'inquadramento dell'azienda, si riportano le note interpretative delle quattro correlazioni di cui ai punti sopra unitamente alla presentazione degli indici di bilancio deputati a misurarne l'andamento nel periodo preso in considerazione.

## INDICI GENERALI

La situazione dell'azienda può essere approssiata, in via preliminare, attraverso la valorizzazione di due indici, funzionali a dare conto dell'andamento complessivo: *Variazione del volume d'affari* e *Turnover*.

### - *Variazione del volume d'affari* -

$$\text{Variazione Volume d'affari} = \frac{\text{Ricavi netti (n)} - \text{Ricavi netti (n-1)}}{\text{Ricavi netti (n-1)}}$$

Definizione: l'indice esprime l'andamento delle vendite dei servizi e dei beni dell'azienda sul mercato (in termini di fatturato), che risulta in espansione se il valore è positivo, in regressione se il valore è negativo; è opportuno precisare che tale indice ha valenza generale, ovvero esprime un dato esclusivamente dimensionale, senza alcun riferimento agli aspetti economici, patrimoniali o finanziari; risulta interessante osservarne l'evoluzione per avere un'idea del trend (espansivo o in riduzione) di attività svolta.

### - *Turnover (indice di rotazione del capitale investito)* -

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Ricavi netti}}{\text{Capitale investito (totale attivo)}}$$

Definizione: l'indice esprime in che misura l'azienda riesce a generare ricavi in grado di "coprire" gli investimenti effettuati (nb per investimenti effettuati si intende l'intero attivo patrimoniale, ovvero attivo immobilizzato e attivo corrente, quest'ultimo interpretato come insieme di magazzino, crediti e disponibilità liquide "necessari" per generare il livello di fatturato – ricavi netti – esposto in bilancio). Più è elevato l'indice, e maggiore è la capacità dell'azienda di vendere i propri prodotti/ servizi, a fronte del capitale investito; l'indice ha dunque un significato di efficacia complessiva dell'azione di impresa.

Non è possibile predeterminare un valore di riferimento ottimale dell'indice, in quanto lo stesso varia da settore a settore e, spesso, da impresa ad impresa; indipendentemente dal valore ottimale, è però possibile, una volta ottenute le informazioni necessarie relative a più esercizi, verificarne il trend nel corso del tempo. Se l'indice di turnover rileva valori crescenti, significa che l'efficacia sta aumentando, mentre se rileva valori decrescenti, l'efficacia sta diminuendo.

**1a correlazione - Fonti di capitale → Capitale investito:** la correlazione è funzionale a verificare se esiste un rapporto equilibrato tra l'articolazione delle fonti di capitale con cui viene finanziata l'attività dell'azienda e la ripartizione del capitale investito; obiettivo dell'analisi, secondo l'approccio andamentale, è verificare che le fonti di capitale di medio lungo periodo sostengano in modo adeguato gli investimenti durevoli ed al contempo che le risorse del circolante siano in grado di fronteggiare i finanziamenti di terzi a breve termine. La correlazione tra queste grandezze restituisce la capacità dell'azienda di perseguire l'equilibrio patrimoniale nel tempo; gli indici di riferimento per verificare la correlazione in oggetto, funzionale a monitorare l'equilibrio patrimoniale, sono: Coefficiente di copertura, Indice di liquidità corrente, Indici di rotazione

## INDICI DI RIFERIMENTO PER IL MONITORAGGIO EQUILIBRIO PATRIMONIALE

### - Coefficiente di copertura -

$$\text{Coefficiente di copertura} = \frac{\text{Capitali permanenti}}{\text{Attivo immobilizzato}}$$

Definizione: l'indice esprime la capacità dell'impresa di finanziare, con i capitali permanenti reperiti (capitale proprio, finanziamenti a medio lungo termine), le attività immobilizzate, ovvero l'insieme di cespiti che presenta una capacità di impiego durevole (si evidenzia che nei capitali permanenti sono ricompresi, oltre al patrimonio netto che ne rappresenta la grandezza imprescindibile, tutte le fonti di finanziamento che prevedono un periodo di rimborso nel medio lungo termine, ovvero debiti vs banche, fondi per rischi ed oneri futuri, fondo di trattamento di fine rapporto; nelle attività immobilizzate sono contemplati immobili, dotazioni hardware, impianti, macchinari,...). Il valore dell'indice, per non rilevare situazioni di criticità, dovrebbe essere pari o superiore all'unità (coeff. di copertura  $\geq 1$ ): questo significherebbe che l'azienda, con l'insieme delle fonti di finanziamento di lungo termine riesce a supportare gli investimenti durevoli; in caso contrario (coeff. di copertura  $\leq 1$ ), l'azienda finanzierebbe gli investimenti durevoli con passività a breve, esponendosi a possibili crisi di liquidità nel momento in cui ci fosse una contrazione delle vendite e/o una impossibilità a riscuotere i crediti attivi.

### - Indice di liquidità corrente -

$$\text{Indice di liquidità corrente} = \frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Passività correnti}}$$

Definizione: l'indice esprime la capacità dell'azienda di fare fronte, con le proprie attività correnti (crediti a breve termine, magazzino, disponibilità liquide), ai debiti scadenti nel breve termine (passività correnti, in genere composte da debiti vs fornitori, debiti vs banche per scoperto di cassa o anticipo fatture ed altri debiti scadenti entro l'esercizio). Tale indice rappresenta il complemento del coefficiente di copertura: quest'ultimo riguarda la parte durevole dello stato patrimoniale e raffronta le fonti di finanziamento durevoli con il capitale investito; l'indice di liquidità fa invece riferimento alla parte corrente e rapporta l'attivo al passivo corrente; come conseguenza, il valore dell'indice, per non rilevare situazioni di criticità, dovrebbe essere anche in questo caso pari o superiore all'unità (tale condizione è rispettata, per effetto della complementarità tra indici, quando anche il coefficiente di copertura è uguale o superiore all'unità). Un valore pari o superiore all'unità dimostrerebbe che l'azienda, smobilizzando tutto l'attivo corrente, sarebbe in grado di far fronte ai debiti con scadenza nel breve periodo.

### - Indici di rotazione -

$$\text{Tempi medi (gg) giacenza rimanenze} = \left( \frac{\text{Rimanenze}}{\text{Ricavi netti}} \right) * 360$$

$$\text{Tempi medi (gg) incasso crediti vs clienti} = \left( \frac{\text{Crediti commerciali}}{\text{Ricavi netti}} \right) * 360$$

$$\begin{aligned} \text{Tempi medi (gg) pagamento debiti vs fornitori} \\ = \left( \frac{\text{Debiti vs fornitori}}{\text{Acquisti netti} + \text{Prest. Servizi} + \text{Beni di 3i}} \right) * 360 \end{aligned}$$

Definizione: gli indici di rotazione sono rappresentati da una serie di rapporti tra grandezze patrimoniali (crediti vs clienti, magazzino e debiti vs fornitori) ed economiche (ricavi netti e costi per acquisti di beni e servizi) finalizzati a calcolare il periodo medio (calcolato in giorni) dei crediti concessi ai clienti, della giacenza dei beni in magazzino e dei

debiti nei confronti dei fornitori. La funzione degli indici di rotazione è quella di indagare la capacità di gestire il rapporto tra le attività correnti (in cui si ritrovano i crediti vs clienti ed il magazzino) e le passività correnti (in cui sono compresi i debiti vs fornitori).

Nel caso degli indici di rotazione, risulta difficile stabilire dei valori ottimali di riferimento; è importante invece osservarne l'evoluzione nel tempo per analizzare la capacità di mantenere l'equilibrio patrimoniale di parte corrente.

#### **- Durata del ciclo monetario -**

Dalla combinazione degli indici di rotazione, è possibile determinare la durata del ciclo monetario, ovvero la distanza temporale media (calcolata in giorni) intercorrente tra il pagamento dei fornitori e l'incasso dai clienti:

#### **Durata del ciclo monetario**

$$\begin{aligned} &= (\text{Tempi medi (gg) giacenza rimanenze}) \\ &+ (\text{Tempi medi (gg) incasso crediti vs clienti}) \\ &- (\text{Tempi medi (gg) pagamento debiti vs fornitori}) \end{aligned}$$

Nel caso di risultato maggiore di zero della formula, l'azienda presenta un ciclo monetario positivo, ovvero paga mediamente prima i propri fornitori rispetto al momento in cui incassa dai propri clienti.

Nel caso di risultato minore di zero della formula, l'azienda presenta un ciclo monetario negativo, ovvero incassa mediamente prima dai propri clienti rispetto al momento in cui paga i propri fornitori.

**2a correlazione - Capitale investito → Margine operativo netto:** la correlazione è funzionale a verificare la capacità dell'azienda di generare un saldo economico positivo dalla gestione caratteristica rispetto all'entità complessiva del capitale investito nella stessa; maggiore sarà il margine positivo generato e maggiore sarà la capacità dell'azienda di impiegare al meglio l'entità e l'articolazione del capitale investito. La correlazione tra queste grandezze restituisce la capacità dell'azienda di perseguire l'equilibrio economico nel tempo; l'indice di riferimento per verificare la correlazione in oggetto, funzionale a monitorare l'equilibrio economico, è rappresentato dal ROI (Return On investment)

## **INDICE DI RIFERIMENTO PER IL MONITORAGGIO EQUILIBRIO ECONOMICO**

### **- ROI (Return On Investment) -**

Formula:

$$\text{ROI (return on investment)} = \frac{\text{Margine operativo netto}}{\text{Capitale investito (Totale attivo)}}$$

Definizione: l'indice ROI evidenzia l'incidenza della capacità dell'azienda di generare margini positivi attraverso l'espletamento dell'attività caratteristica (ricavi operativi – costi operativi) rispetto al totale del capitale investito; in altre parole si potrebbe interpretare l'indice come espressione della capacità di far rendere il capitale investito attraverso lo svolgimento dell'attività caratteristica. Maggiore è il valore di tale indice e migliore è la performance economica conseguita dall'impresa; anche nel caso dell'indice ROI è difficile stabilire dei valori ottimali di riferimento: questi dipendono dal settore di appartenenza e dalle caratteristiche operative ed organizzative della singola azienda (nel caso delle aziende pubbliche, sarebbe sufficiente generare un ROI in grado di sostenere gli oneri finanziari e preservare il capitale dell'ente pubblico socio); certamente è utile osservare il trend dell'indice nel tempo per rilevare eventuali scostamenti (al rialzo o al ribasso) ed analizzarne le cause.

## - ROS (Return on Sales)

### Formula

$$\text{ROS (return on Sales)} = \frac{\text{Margine operativo netto}}{\text{Ricavi netti}}$$

Definizione: Il ROS mette in relazione la redditività operativa ed i ricavi. Quindi non esprime altro che la profittabilità operativa dell'azienda in relazione alle vendite effettuate in un lasso di tempo predefinito. In sostanza, il ROS esprime la quantità di ricavo netto conseguito per ogni Euro di fatturato. L'indice ROS quindi valuta l'efficienza della società in studio nel generare profitti rispetto al fatturato conseguito. Valori elevati di ROS indicano ovviamente un buono stato di salute dell'azienda mentre valori in declino stanno ad indicare che c'è qualcosa che non va.

**3a correlazione – Margine operativo netto → Costo delle fonti di capitale:** la correlazione è funzionale a verificare la capacità dell'azienda di remunerare adeguatamente, con il margine economico generato dalla gestione caratteristica, il costo delle fonti di capitali; tale ultimo costo è rappresentato, in via principale, dagli oneri finanziari correlati ai capitali di terzi impiegati nell'azienda (in genere debiti verso il sistema bancario) e dall'utile atteso dai proprietari dell'azienda (azionisti o detentori delle quote del capitale sociale); anche questa correlazione è funzionale a monitorare l'andamento economico dell'azienda; posto che nel caso delle aziende pubbliche non dovrebbe essere ravvisabile il fine lucrativo, l'equilibrio nella presente correlazione è garantito dalla capacità dell'azienda di fare fronte almeno agli oneri finanziari sostenuti sul capitale di terzi. Tenuto conto della peculiarità della relazione, non sono previsti specifici indici dedicati al monitoraggio della stessa.

**4a correlazione –Costo delle fonti di capitale → Fonti di capitale:** la correlazione è funzionale a verificare che la capacità di ripagare puntualmente il costo delle fonti di capitale consenta di mantenere e/o incrementare le stesse fonti nel finanziamento del capitale investito; in tal senso, la composizione tra le fonti di capitale (da suddividersi tra quelle proprie e quelle di terzi) può assumere una composizione diversa nel tempo, a seconda dell'opportunità di incrementare l'incidenza del capitale proprio ovvero del capitale di terzi; proprio il rapporto tra queste due grandezze (capitale proprio – capitale di terzi) è funzionale a monitorare l'equilibrio finanziario dell'azienda, verificando che ci sia una giusta proporzione tra il capitale di terzi ed il capitale investito dal proprietario dell'azienda; l'indice di riferimento per verificare la correlazione in oggetto, funzionale a monitorare l'equilibrio finanziario, è rappresentato dalla  
Leva finanziaria.

## INDICE DI RIFERIMENTO PER IL MONITORAGGIO EQUILIBRIO FINANZIARIO

### - Leva finanziaria -

#### Formula:

$$\text{Leva finanziaria} = \frac{\text{Passività vs terzi}}{\text{Patrimonio netto}}$$

Definizione: *l'indice di leva finanziaria analizza le modalità di finanziamento dell'attività di impresa rapportando le risorse reperite presso terzi (siano essi banche, fornitori, dipendenti per il TFR maturato o altro) alle risorse investite dai soci nell'impresa a titolo di capitale di rischio e di riserve accumulate (ovvero il patrimonio netto). Difficile individuare valori ottimali del grado di leva finanziaria: rapporti elevati possono sottendere a scelte strategiche dell'imprenditore che, dato il basso costo delle fonti di approvvigionamento esterne, anziché investire risorse proprie nell'impresa, decide di finanziarsi ricorrendo agli istituti di credito; tuttavia, è possibile evidenziare come un elevato livello di leva finanziaria aumenti il rischio di impresa: ricorrere infatti a fonti esterne comporta un costo (interessi passivi) ed un'obbligazione da assolvere a prescindere dall'andamento economico dell'attività, per cui in periodi di criticità operativa (difficoltà a vendere) e/o di liquidità (difficoltà ad incassare), l'azienda è certamente più esposta al rischio insolvenza.*