

ADRIATICA RISORSE SPA

PIANO INDUSTRIALE

Bilanci previsionali
2025 - 2029



A cura della Direzione con il supporto
delle Aree
Amministrativa
Operativa

SOMMARIO

1. PRESENTAZIONE DEL PROGETTO	3
1.1 Il Progetto.....	3
1.2 L’Azienda e la sua storia.....	5
1.3 Aspetti metodologici.....	15
2. IL PIANO STRATEGICO E LE IPOTESI ASSUNTE	17
2.1 Il settore di riferimento	17
2.2 Le Linee Strategiche Aziendali.....	21
2.3 Il Piano dei Ricavi	22
2.4 Analisi del Ciclo produttivo.....	25
2.5 La Struttura organizzativa.....	26
2.6 Il Costo del lavoro	29
2.7 Altri costi e Spese Generali.....	31
2.8 Il Piano degli Investimenti.....	32
2.9 Aspetti Finanziari e Fiscali.....	33
3. ANALISI DEI RISULTATI OTTENUTI	34
3.1 Analisi Economica.....	35
3.2 Analisi Patrimoniale	42
3.3 Analisi Finanziaria e Fabbisogno finanziario.....	48
4. CONCLUSIONI	53
5. ALLEGATO	54

1. PRESENTAZIONE DEL PROGETTO

1.1 Il Progetto

Il presente piano industriale ha come obiettivo l'illustrazione delle strategie di sviluppo della Azienda coerentemente con:

- la Mission, la Vision e le iniziative strategiche che guidano l'attività di Adriatica Risorse S.P.A.;
- Il contesto normativo di riferimento, quale il D.Lgs. 175/2016, la Delibera di C.C. 151/2017, il D.Lgs. 201/2022, il D. Lgs. 36/2023 e il relativo Contratto di servizio in essere con annesso tariffario prestazionale;
- Le caratteristiche socio-economiche e demografiche del contesto in cui opera la società, ivi compreso le migliori prassi per la gestione integrata del ciclo di vita delle entrate comunali;

I requisiti minimi in base ai quali il presente piano industriale è stato redatto sono:

- Sostenibilità Finanziaria: è garantita dalla disponibilità e qualità delle fonti di finanziamento utilizzate e da utilizzare per fronteggiare i fabbisogni correlati alla realizzazione degli obiettivi strategici attesi;
- Coerenza: sono stati considerati la coerenza e i nessi causali di tutte le componenti quali, ad esempio, l'attuale modello organizzativo e di gestione delle entrate, il modello organizzativo realizzato e a tendere, le scelte strategiche e operative, le scelte tecnologiche e applicative, il Piano di Azione e le ipotesi di previsioni economico-finanziarie e patrimoniali, sulla scorta di quanto registrato nel corso del quinquennio di vita della Azienda;
- Realizzabilità: è stata considerata la realizzabilità del Piano di Azione e delle scelte strategiche in termini di compatibilità delle azioni sotto il profilo temporale e della disponibilità delle risorse (umane, organizzative e tecnologiche) attuali e prospettiche di cui Adriatica Risorse S.P.A. si è già dotata e andrà a dotarsi prospetticamente;
- Attendibilità: il piano è stato formulato sulla base di ipotesi realistiche, giustificabili e riporta risultati attesi considerati ragionevolmente conseguibili, sulla scorta di quanto conseguito dal momento della costituzione avvenuta nel 2019 al pre – consuntivo 2024.

In particolare la fondatezza delle ipotesi è stata verificata rispetto alle seguenti condizioni:

- Compatibilità, con le variabili più importanti e caratterizzanti le dinamiche del settore operativo di riferimento, quali le attività di accertamento, di liquidazione e di riscossione volontaria e coattiva delle Entrate Tributarie e Patrimoniali di competenza dell'Ente Locale azionista;
- Confrontabilità, con i risultati storici realizzati da Adriatica Risorse SPA nel quinquennio di vita trascorso;
- Prevedibilità, disponendo di ragionevoli elementi che fanno ritenere elevata la probabilità che le proiezioni dei flussi di attività in termini di Accertamenti e di Riscossioni e conseguentemente di produzione di ricavi, valorizzati attraverso il proprio contratto di servizi in essere, dei costi e degli investimenti aziendali possano ragionevolmente manifestarsi.

L'approccio metodologico utilizzato nel presente Piano e i relativi contenuti si fondano sui seguenti elementi:

- Contesto di riferimento attuale: identifica l'attuale scenario normativo di riferimento, il contesto economico, sociale e demografico del territorio del Comune di Pescara e le scelte e le azioni del passato che si sono consolidate nel tempo;
Il piano esplicita pertanto il collegamento tra i risultati ottenuti nel passato, l'evoluzione della normativa di riferimento, il potenziale inespresso e le principali scelte strategiche.
L'analisi dei nessi causali fra scelte e risultati è inoltre essenziale per individuare le leve gestionali e le relative metriche che hanno maggior impatto sulle performance aziendali previsionali nonché per verificare, anche sotto il profilo quantitativo, la bontà delle strategie ipotizzate.
- Scelte strategiche: rappresentano la declinazione dei fattori critici di successo ritenuti fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Nel piano le scelte strategiche vengono descritte con un livello di dettaglio tale da esplicitare e giustificare l'opportunità e l'esigenza, nel contempo, nel confermare il modello già proposto con la costituzione della società nel 2019 e nell'implementarlo in una ottima di potenziamento e consolidamento.
- Piano di Azione: enuncia in termini sintetici le principali direttive per attuare il percorso strategico definito.
- Dati prospettici: il piano industriale si completa con un insieme di prospetti economico patrimoniale, finanziari e fiscali redatti in piena coerenza con le scelte strategiche definite e con il Piano di Azione.

Vengono indicate tutte le ipotesi relative ai principali dati previsionali, naturalmente partendo dai dati consuntivati nel corso del quinquennio di vita dell'azienda, ovvero i criteri attraverso cui la società potrà ragionevolmente conseguire gli obiettivi quantitativi definiti.

In sintesi, il presente piano industriale indica:

- le ipotesi di fondo riguardanti l'andamento delle variabili che impattano sulla produzione di atti accertativi nonché sulla riscossione sia volontaria che coattiva;
- le ipotesi alla base dello sviluppo dei ricavi per le variabili gestionali rilevanti;
- le ipotesi alla base dei costi diretti per le variabili gestionali rilevanti;
- le ipotesi alla base dei costi indiretti (spese generali, ammortamenti, ecc.) tenendo conto delle dovute economie di scale, e degli eventuali oneri finanziari;
- le ipotesi alla base dell'evoluzione della struttura finanziaria e della copertura dell'eventuale fabbisogno finanziario generato dalla realizzazione del Piano di Azione;
- le ipotesi alla base della stima degli investimenti necessari per realizzare gli interventi previsti nel richiamato Piano di Azione.

1.2 L'azienda e la sua storia

Con atto di costituzione del 16 maggio 2019 e per la durata fino al 31 dicembre 2050, la società è stata iscritta, in data 21 maggio 2019, presso la Camera di Commercio Chieti - Pescara e attivata in data 1° giugno 2019, con Codice 82.99.10 – Impresa di gestione esattoriale. Statutariamente la società è stata costituita ai sensi del d.lgs. 175/2016 e dell'Art. 52 del d.lgs. 446/1997, a totale capitale pubblico, interamente posseduto dal Comune di Pescara, in qualità di socio unico, il quale esercita sulla medesima società un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi rappresentando quindi tecnicamente una "in house providing". Il Capitale sociale di costituzione era stato definito inizialmente in € 50.000, ma con successivo atto di conferimento immobiliare, rogito Notaio Verna del 7 giugno 2019, è stato successivamente aumentato fino ad € 1.300.000.

In base al suo Statuto societario, Adriatica Risorse svolge, per conto dell'Ente Comune di Pescara la gestione dei servizi inerenti le attività di liquidazione, accertamento e riscossione, volontaria e coattiva, dei tributi e di altre entrate comunali e delle attività connesse, complementari, accessorie ed ausiliarie indirizzate al supporto delle attività di gestione tributaria e patrimoniale. La società, nell'ambito dell'oggetto sociale, può porre in essere operazioni mobiliari, immobiliari, finanziarie e commerciali, tecnico-scientifiche purché strettamente strumentali al conseguimento di finalità ricomprese nell'oggetto sociale. Nell'esercizio delle proprie attività, Adriatica Risorse, avuto riguardo alle finalità pubbliche ed alla natura pubblica delle attività da assolvere, si attiene a principi di efficienza, efficacia, economicità e trasparenza.

PRESENTAZIONE SINTETICA DELLA SOCIETA'	
Ragione sociale:	Adriatica Risorse S.P.A
Forma giuridica:	Società per azioni
Data costituzione:	16/05/2019
Compagine societaria:	Socio unico: Comune di Pescara
Governance:	Amministratore Unico
Date rinnovo cariche:	31/05/2022
Società collegate/controllate:	nessuna
Sede:	Via Venezia, 10 Pescara
Codice Ateco:	82991
Prodotti/servizi:	Riscossione Entrate Tributarie e Patrimoniali
Territorio operativo:	Comune di Pescara
Società in house providing:	Risulta iscritta presso l'elenco delle società in house tenuto da A.N.A.C. (Autorità Nazionale Anticorruzione) con decorrenza 03/04/2020

STATO GIURIDICO E ATTIVITA'

La Società operante sotto la Ragione sociale di Adriatica Risorse S.p.A., ha forma giuridica di Società per azioni con socio unico, Comune di Pescara, il quale ne esercita la Direzione e il Coordinamento. Essa, come in precedenza riportato è stata costituita ai sensi del d.lgs. 175/2016 e dell'Art. 52 del d.lgs. 446/1997.

Essa opera nel settore delle entrate tributarie e patrimoniali degli Enti Locali, curando tutto il ciclo della riscossione, titolata in forza del proprio contratto di servizio, intercorrente con il richiamato Comune di Pescara, sottoscritto in data 22/05/2019, in esecuzione della Delibera del Consiglio Comunale n° 65 del 9/04/2019, così come integrato con Delibera di Consiglio Comunale n° 35 del 31/03/2021, nelle seguenti attività:

- Riscossione Volontaria: IMU, TARI, CdS, Tassa di Soggiorno, Canoni e fitti, Oneri concessori e Servizi scolastici
- Riscossione Accertativa e Coattiva: IMU, TARI, CdS, Tassa di Soggiorno, Canoni e fitti, Oneri concessori e Servizi scolastici

La sede legale ed operativa è ubicata in Via Venezia 10, Pescara.

ORIGINI E SINTESI DEGLI ELEMENTI SALIENTI

Costituita in data 19/05/2019, con inizio operativo in data 1/06/2019, nel corso degli anni la gestione si è evoluta, acquisendo preliminarmente tutte le attività precedentemente svolta dal Settore Ufficio Tributi del Comune di Pescara, utilizzando, nel corso degli esercizi dal 2019 al 2022, personale comandato dal Comune di Pescara nella misura di n° 12 unità, a corredo del proprio organico iniziale ammontante a n° 10 unità, preventivamente selezionato.

Nel quinquennio trascorso dalla costituzione all'esercizio pre consuntivato anno 2024, si sono registrati i seguenti avvenimenti più salienti e/o operazioni straordinarie:

- Atto di costituzione della Società Adriatica Risorse spa del 16 maggio 2019,
- Nomina Organi sociali e del Revisore legale del 16 maggio 2019,
- Data inizio attività di impresa, presso la CCIAA, del 1 giugno 2019,
- Sottoscrizione contratto di servizio con il Comune di Pescara, con decorrenza 1 giugno 2019 e fino al 31 dicembre 2024,
- Aumento del Capitale Sociale con conferimento in natura di Immobili precedentemente di proprietà del Comune di Pescara,
- Nomina del Direttore Generale,
- Approvazione regolamento interno di Governance relativo agli affidamenti di Appalti, Lavori e Forniture,

- Approvazione regolamento interno di Governance relativo al Codice Etico,
- Approvazione regolamento interno di Governance relativo al Reclutamento del personale,
- Approvazione regolamento interno di Governance relativo alle Spese di Rappresentanza,
- Approvazione regolamento interno di Governance relativo agli affidamenti di Incarichi ad esperti esterni,
- Accordo sindacale per l'applicazione del CCNL Terziario – Commercio , in sostituzione del precedente contratto Riscossione, ritenuto più oneroso per l'azienda
- Emergenza Covid in ambito lavorativo - Rischio Interferenziale art. 26 e art. 28 e del D.L.gs. 81/08,
- Implementazione Contabilità analitica per CdC e budget,
- Indizione Selezione Pubblica per Titoli ed Esami – Livello 3 del CCNL Terziario – Commercio e successiva selezione di n° 23 risorse umane,
- Approvazione del Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001,
- Approvazione del Piano anti Corruzione e Trasparenza con nomina del responsabile,
- Approvazione Regolamento Interno aziendale,
- Nomina Organismo di Vigilanza,
- Approvazione Regolamento Wistleblowing,
- Approvazione Regolamento Accesso agli Atti ,
- Acquisto locale commerciale a confine con locale di proprietà per migliore organizzazione del servizio di "front – office",
- Adozione regolamento affidamenti servizi e forniture sotto soglia,
- Adozione regolamento albo fornitori,
- Revisione MOG 231,
- Aggiornamento piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza,
- Adozione nuovo organigramma e funzionigramma aziendale,
- Selezione riservata L. 68/99 Impiegato Amministrativo,

- Contrattualizzazione ulteriori 5 risorse esaurendo complessivamente la graduatoria in essere,
- Predisposizione, approvazione e pubblicazione Piano Industriale 2024-2028,
- Delibera consiliare n. 34 del 23/04/2024 di affidato del servizio di riscossione accertamento alla società, in scadenza il 31/12/2024, di ulteriori 5 anni prorogabili di altri 5,
- Completamento nel corso del periodo del processo di certificazione ISO 9001 e ISO 37001.

COMPAGINE SOCIETARIA

Il capitale sociale della Società (oggi pari a € 1.300.000) è posseduto per il 100% dal Comune di Pescara, in quanto società in house providing, svolgendone la direzione e il coordinamento. Tale capitale si è formato per effetto di un iniziale conferimento in denaro da parte dell'azionista pari ad € 50.000, all'atto della costituzione della società, ed un successivo conferimento in natura di un immobile sempre di proprietà dell'Ente, il quale valorizzato a seguito di perizia per **€ 1.250.000**, è utilizzato dalla azienda quale sede legale e operativa. Nel corso del fine esercizio 2023, la società è stata autorizzata all'acquisto di un ulteriore locale confinante con quello già di proprietà, al fine di potenziare il front office, tale locale è stato finanziato in equity dall'azionista per € 50.000 a titolo di futuro aumento di capitale sociale e per l'eccedenza fino ad **€ 237.000** attraverso un mutuo fondiario contratto con la banca M.P.S..

Adriatica Risorse, come già riportato, costituitasi nel 2019, si è dotata al momento della propria costituzione di un assetto organizzativo conforme ai principi dell'*in house providing*, così come da legislazione vigente. Si evidenziano in particolare le seguenti **previsioni statutarie** in relazione allo specifico requisito di riferimento.

“Controllo analogo”: Articolo 20 (“Esercizio del *controllo analogo*”) secondo cui “Il socio svolge nei confronti della Società l'esercizio del controllo gestionale, economico e finanziario analogo a quello esercitato sui propri uffici e servizi. L'Amministratore Unico sottoporrà, in attuazione a quanto disposto dall'art.2497 e seguenti del codice civile, dal presente statuto, la propria attività al controllo del Socio, il quale, ai fini legali e statutari suddetti, verificherà periodicamente l'attività svolta dall'Amministratore Unico in termini di opportunità, efficienza ed efficacia delle scelte poste in essere, in relazione agli indirizzi strategici formulati annualmente dal Socio in sede di Documento Unico di Programmazione, Piano Esecutivo di gestione e/o altro atto di indirizzo programmatico. Il controllo verrà esercitato altresì per gli aspetti più operativi, quali la legittimità di atti che impegnano la società verso terzi e l'opportunità dei medesimi sia in ottica economica e finanziaria, che amministrativa. Il socio per l'esercizio del controllo analogo riceve periodicamente dall'Amministratore Unico una relazione sull'andamento delle attività dei costi e dei ricavi di gestione e sui principali atti e contratti aziendali. I report e gli atti programmatici relativi alle attività, agli investimenti, alle risorse finanziarie, alle politiche del personale e ai piani di produzione dovranno essere sottoposti preventivamente all'approvazione del Socio ai fini dell'efficace esercizio dell'attività di direzione e coordinamento ai sensi di legge e di statuto. Il

Socio esercita nei confronti della società un controllo in termini di indirizzo, attraverso:

- Il Contratto di Servizio attraverso il quale per ogni servizio affidato alla società, nel quale, oltre alle norme civilistiche in materia di contratti, sono stati esplicitati gli obiettivi generali e specifici, le misure e le azioni per il raggiungimento degli obiettivi stessi, la quantificazione delle risorse messe a disposizione con distinzione fra quelle monetarie, umane e strumentali, i livelli di qualità da mantenere in sede di risultato e in sede operativa, le linee generali di conduzione amministrativa del servizio.
- *Il controllo della rispondenza fra gli obiettivi fissati per la società e gli indirizzi generali del Consiglio e Giunta Comunale questi ultimi desumibili dai documenti programmatici adottati o approvati.*
- *Il regolamento per il controllo analogo delle società partecipate emanato dal socio unico Comune di Pescara.*

In effetti il Comune di Pescara con propria Delibera Consiliare n° 151 del 17 ottobre 2017, ha approvato il "REGOLAMENTO PER IL CONTROLLO ANALOGO DELLE PROPRIE SOCIETA' PARTECIPATE", in tale Regolamento sono disciplinate le attività di vigilanza e controllo che il Comune di Pescara esercita nei confronti delle Società partecipate, in applicazione dell'art. 147-quater del D. Lgs. n. 267/2000, così come introdotto dall'art. 3, comma 1, della Legge n. 213/2012 e successive modifiche ed integrazioni.

Sono considerate società in house quelle sulle quali l'Amministrazione esercita il controllo analogo o più Amministrazioni esercitano il controllo analogo congiunto, di cui all'art. 2, comma 1, lettera o) del D. Lgs. n. 175/2016. Le finalità connesse alle attività di vigilanza e controllo consistono nel garantire, in condizioni di trasparenza, economicità e tempestività, la rispondenza dell'azione amministrativa, inerente la produzione ed erogazione di servizi pubblici locali, ai principi costituzionali, normativi e statutari, in un quadro di tutela prioritaria degli utenti e nell'ottica di assicurare il perseguimento dell'interesse pubblico.

In particolare, gli art.li 5 e 6 del citato regolamento hanno introdotto adempimenti in materia di: Programmazione indirizzi strategici e pianificazione degli obiettivi e Modalità di svolgimento del controllo analogo economico/finanziario, delle società partecipate.

Le disposizioni richiamate impongono, concretamente la rendicontazione, all'Ente Partecipante, degli obiettivi previsti in sede previsionale e la situazione economico e finanziaria semestrale della società.

Di seguito breve sintesi degli adempimenti verso l'azionista:

Il controllo di natura giuridico - contabile è esercitato su:

- il business plan e il documento di programmazione economica e finanziaria;
- Il piano industriale triennale (entro il 30/09);
- Il budget d'esercizio ed il bilancio di previsione (entro il 30/09);

- Il piano del fabbisogno di personale (entro il 30/09);
- Il rapporto sull'andamento degli obiettivi e la situazione economico-finanziaria (entro il 31/07 ed il 31/01 di ciascun anno);
- Atti di spesa per importi superiori ad € 200.000,00, ai fini dell'autorizzazione preventiva;
- Atti di acquisto e/o alienazione del patrimonio o assunzione di forme di finanziamento, ai fini dell'autorizzazione preventiva;
- Il bilancio di esercizio (15 gg. prima della data prevista per l'approvazione da parte della Società).

GOVERNANCE

Il sistema di governo della ADRIATICA RISORSE SPA si basa sull'esistenza di:

- Un Controllo Analogo, organo attraverso il quale il Socio (Ente Comune di Pescara) svolge nei confronti della Società l'esercizio del controllo gestionale, economico e finanziario analogo a quello esercitato sui propri uffici e servizi. L'Organo esecutivo societario sottopone, in attuazione a quanto disposto dall'art.2497 e seguenti del codice civile, la propria attività al controllo del proprio Socio;
- Un Amministratore Unico, con poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, nonché di rappresentanza generale della società, esso resterà in carica fino al 05/2025;
- Un Direttore Generale, responsabile della realizzazione dei compiti istituzionali della Società, del conseguimento degli obiettivi programmatici, nonché della corretta gestione delle risorse finanziarie, umane e strumentali, esso resterà in carica fino al 09/2025;
- Un Organo di Controllo esterno costituito da un Collegio sindacale con tre membri i quali resteranno in carica fino al 05/2025;

E da un sistema di audit costituito da:

- Una primaria Società di Revisione Legale che resterà in carica fino al 09/2025;
- Un Organismo di Vigilanza, ex D.Lgs. 231/2001, costituito da tre membri esterni, in carica fino al 07/2024 con proroga per ulteriori sei mesi;

La Società può, inoltre, contare sul seguente management:

- Un Responsabile Area Operativa;
- Un Responsabile Area Amministrativa;
- Sette Responsabili di Unità Organizzative

La struttura organizzativa verrà descritta in dettaglio al paragrafo 2.3.

GLI ATTUALI SERVIZI GESTITI DA ADRIATICA RISORSE SPA

I servizi gestiti dalla società Adriatica Risorse S.p.A sono disciplinati dal contratto di servizi sottoscritto con il comune di Pescara e aggiornato con delibera del consiglio comunale n.35 del 31/03/2021. Costituisce oggetto del contratto di servizio la gestione dei servizi inerenti le attività di riscossione dei tributi e di altre entrate e delle attività connesse o complementari alle attività di gestione tributaria e patrimoniale, della riscossione volontaria e coattiva, nonché delle attività propedeutiche, complementari e connesse a questa, dei tributi e delle altre entrate patrimoniali imposte e delle altre entrate comunali.

Nello specifico le attività principali oggetto di servizio sono:

- la gestione di tutte le attività relative all'accertamento ed alla riscossione spontanea e coattiva dell'Imposta Municipale Unica (I.M.U.), del tributo sui servizi indivisibili (T.A.S.I.), dell'Imposta Comunale sugli Immobili (I.C.I.);
- l'attività di accertamento e di riscossione coattiva della T.A.R.S.U./T.A.R.I. (tassa sui rifiuti);
- la gestione di tutte le attività relative all'accertamento ed alla riscossione spontanea e coattiva dell'Imposta di Soggiorno;
- la riscossione spontanea e coattiva delle entrate da servizi scolastico educativi, quali rette da refezione scolastica, scuole dell'infanzia, asilo nido, trasporto scolastico, pre/post scuola, CREN, CREM;
- la riscossione spontanea e coattiva delle entrate da tariffe di utenti in relazione alla gestione associata dei servizi sociali;
- la riscossione spontanea e coattiva di canoni patrimoniali e concessori, di affitti di fabbricati e terreni;
- la riscossione spontanea e coattiva dei canoni per l'uso di palestre di cui il Comune è titolare;
- la riscossione spontanea e coattiva delle sanzioni amministrative, comprese le sanzioni derivanti dalle violazioni al codice della strada;
- la riscossione coattiva delle sanzioni amministrative in materia igienicosanitaria;
- la riscossione coattiva dei proventi da rilascio dei permessi a costruire e delle sanzioni in materia edilizia;
- la riscossione delle entrate relative ai servizi resi nella gestione del canile comunale;
- la riscossione coattiva dell'imposta regionale sulle concessioni demaniali marittime;
- lotta all'evasione tributaria e patrimoniale, di cui in precedenza, mediante l'utilizzo di tutte le banche dati in possesso del Comune di Pescara e delle altre reperibili sul territorio nazionale.

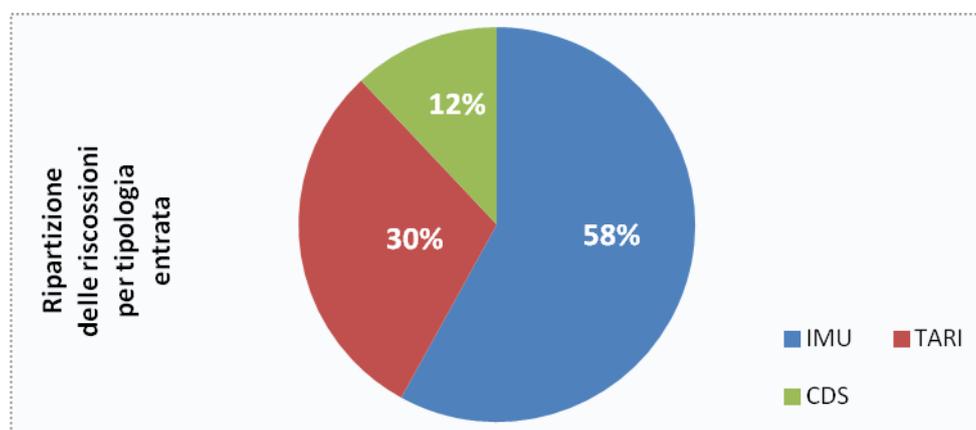
Costituiscono, inoltre, oggetto del contratto di servizio , le seguenti attività, complementari ed accessorie:

- l'attività di ricezione delle domande e di verifica delle condizioni di accesso ai fondi di restituzione addizionale comunale IRPEF e TARI istituiti dal Comune e l'esecuzione dei relativi rimborsi, previa assegnazione dei relativi trasferimenti da parte del Comune;
- il supporto al Comune per la predisposizione di tutti i regolamenti e delibere in materia di tributi locali;
- la gestione di tutte le attività in materia di contenzioso tributario, comprendenti:
 - a. le attività extragiudiziali, quali la predisposizione di pareri e consulenze in materia tributaria;
 - b. le attività giudiziali, quali la stesura di atti e memorie difensive e la rappresentanza in giudizio davanti alla competente autorità giudiziaria;
 - c. la predisposizione di pareri in materia tributaria a favore del Comune;

- d. la predisposizione di stime ed analisi relative alle entrate in affidamento, funzionali alla costruzione del bilancio di previsione del Comune;
- e. la gestione degli interpelli formulati dai contribuenti in materia di tributi locali;
- f. l'insinuazione nel passivo in caso di procedure concorsuali a carico di utenti/contribuenti, relativamente a tutte le entrate oggetto di affidamento;
- g. la partecipazione, in collaborazione con il Comune, alle azioni di contrasto all'evasione ai tributi statali, ai sensi e con le modalità previste dalle disposizioni in materia.

Per il quinquennio già consolidato 2019 - 2023 l'attività di Adriatica Risorse S.p.A. si è incentrata principalmente sulla gestione delle entrate comunali quali IMU, TARI e CDS, le quali rappresentano le più importanti fonti di finanziamento del Bilancio dell'Ente azionista.

Viene di seguito rappresentata la composizione percentuale delle richiamate entrate registrate nel 2023 ultimo bilancio approvato, come segue:



E' da evidenziare il fatto che, con Legge Regionale 17/03/2023, n. 13, pubblicata sul Bollettino Ufficiale della Regione Abruzzo 22/03/2023, n. 12, è stata sancita la fusione dei comuni contigui di Montesilvano, Pescara e Spoltore, a decorrere **dal 1° gennaio 2027**, con la istituzione del **Comune di Nuova Pescara**.

Appare di tutta evidenza come tale fusione tra Enti potrà comportare per la società, auspicabilmente coinvolta nella gestione delle rispettive entrate, maggiori potenzialità di sviluppo, le quali nel presente progetto non sono state opportunamente valorizzate e potranno essere oggetto di implementazione in fase successiva, ovvero alla completa fusione dei singoli servizi.



PRINCIPALI DATI E FATTI AZIENDALI REGISTRATI

Nel quinquennio 2019 - 2023 la Società ha registrato le sotto riportate performance economico-finanziarie, dal 2019 anno di costituzione, le attività sulle Entrate, in particolare quelle (IMU-TARI) sono più che raddoppiate, mentre nell'anno 2023 sono state avviate ulteriori attività di riscossione coattiva (esecuzioni) e nuove attività d'accertamento sull'imposta di soggiorno.

Di seguito vengono riepilogati i dati di gestione consolidati più significativi registrati nel corso del quinquennio 2019 – 2023 da cui si evince la crescita aziendale:

	31/12/2023	31/12/2022	31/12/2021	31/12/2020	31/12/2019
Valore della produzione	3.580.005	2.921.337	2.447.715	1.553.358	881.192
Margine operativo lordo	138.649	135.839	166.928	254.280	96.48
Risultato ante imposte	69.916	84.885	117.026	235.653	79.526
Patrimonio Netto	1.647.358	1.566.020	1.539.347	1.496.702	1.338.135
Risorse Umane	40	19	7	7	10

- per le annualità dal 2019 al 2022 vanno aggiunte n° 12 risorse in comando dal Comune di Pescara

A fronte dei dati gestionali di cui al prospetto precedente, le produzioni registrate, 2019 – 2024 (con actual registrato ad agosto 2024), in termini di atti accertativi IMU e TARI prodotti e valorizzati e le riscossioni registrate progressivamente, sempre per il medesimo periodo, conducono ad una quantificazione del "magazzino di atti in esecuzione" di significativo valore come di seguito:

anno notifica accertamento	NUMERO	TOTALE CARICO	RISCOSSO	NON RISCOSSO	% RISCOSSO
2019	15.600	15.008.814	5.020.511	9.988.304	33,5%
2020	5.203	10.807.782	4.635.666	6.172.116	42,9%
2021	4.890	8.911.761	3.637.451	5.274.309	40,8%
2022	5.418	8.734.332	3.247.326	5.487.006	37,2%
2023	5.912	11.749.783	3.195.462	8.554.322	27,2%
08_2024	2.667	10.440.538	1.365.757	9.074.781	13,1%

*Il prospetto indica nella colonna afferente la % di riscossione, un tasso che si riduce proporzionale nel corso del quinquennio. Tale dato risulta fisiologico, infatti gli effetti incrementali si registrano statisticamente al superamento del quinquennio.

Segnatamente alle azioni di accertamento e riscossione l'azienda nel 2023 ha effettuato le ultime migrazioni necessarie per effettuare tutte le attività produttive in un unico gestionale compatibile con i sistemi comunali: **Suite Maggioli Sicraweb**.

Il software indicato permette di gestire le anagrafiche, il protocollo informatico, i tributi Ta.Ri., IMU e Imposta di Soggiorno, con relativi pagamenti, provvedimenti e dilazioni.

Per le attività relative al Codice della Strada il gestionale utilizzato è concesso dal Comando di Polizia Municipale del medesimo Ente: **Suite Maggioli Concilia**, gestendo in modo integrato le attività del Comando di Polizia Locale, compresa la gestione delle violazioni al Codice della Strada.

La società si è dotata, facendo ricorso alla "Intelligenza artificiale" ad un apposito portale: Comprendo. È una piattaforma di indagine che aggrega, proattivamente, diverse basi di dati al fine di profilare i contribuenti. Viene utilizzato per avere liste di contribuenti nei confronti dei quali predisporre attività accertative.

CERTIFICAZIONI VOLONTARIE

Nel corso dell'anno 2023 sono state avviate e concluse nell'anno 2024, le "**procedure volontarie**" attraverso le quali un "Ente terzo indipendente di certificazione ha attestato che, un determinato processo/servizio o Sistema di Gestione è conforme a una specifica norma.

In tale contesto la società ha ottenuto le seguenti certificazioni:

- "**Qualità ISO 9001:2015**" – Questo standard fa sì che i processi aziendali siano focalizzati verso il cittadino e verso il miglioramento continuo;
- "**Sistema di gestione Anticorruzione ISO 37001**" - Oggi più che mai, le notizie sugli scandali legati alla corruzione si diffondono rapidamente e possono rivelarsi devastanti per le aziende specialmente quelle pubbliche, persino il minimo sospetto di corruzione può danneggiare seriamente la reputazione dell'Ente Locale e della propria Azienda in house. Tale certificazione è quindi la soluzione per gestire il rischio corruzione e mantenere la fiducia dei cittadini verso i servizi forniti da Adriatica Risorse.

1.3 Aspetti metodologici

Nel processo di gestione di Adriatica Risorse Spa si è avvertita la necessità di supportare le decisioni sia strategiche che operative, con opportune misurazioni economico-finanziarie, sia di natura previsionale che "a consuntivo", idonee a fornire importanti informazioni in merito alla convenienza di certe scelte gestionali, da parte anche dell'Ente azionista, pre-quantificando i presumibili effetti delle strategie aziendali in fase di ideazione, e la loro compatibilità con gli obiettivi di fondo dell'Azienda.

Ulteriore scopo della presente analisi è quello di definire le linee guida da seguire, per la redazione del Piano economico e finanziario, nella ipotesi attuale di conferma dell'affidamento del servizio di che trattasi in capo ad Adriatica Risorse Spa per ulteriore periodo normativo. Il presente Piano è il documento che attesta la sostenibilità del progetto e dà conto dell'equilibrio economico e finanziario. In particolare, esso mette in evidenza, così come delineato dal D.lgs. 36/2023 art. 7, il quale richiama nella ipotesi di affidamento in huose il D.Lgs. 201/2022 art.li 17 e 19, per tutta la durata dell'affidamento del servizio, "i costi, i ricavi, gli investimenti e i relativi finanziamenti, nonché la specificazione dell'assetto economico-patrimoniale della società, del capitale proprio investito e dell'ammontare dell'indebitamento".

Nella presente ipotesi l'Ente Locale unico azionista e affidatario del servizio, deve (a legislazione vigente, quale: il Decreto Legislativo n. 201 del 23 dicembre 2022 – "Riordino della disciplina dei servizi pubblici locali di rilevanza economica", il Decreto Legislativo n. 36 del 31 marzo 2023 – Codice dei contratti pubblici; il Decreto Legislativo n. 267 del 18 agosto 2000 – "Testo unico delle leggi sull'ordinamento degli enti locali; Le Linee Guida n. 9 di attuazione del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50 elaborate dall'ANAC, aggiornate al 2023; L'art. 8 del d.lgs. n. 201/2022 – Relazione generale, Ministero delle imprese e del made in Italy) promuovere la predisposizione del Piano economico e finanziario, sulla base delle richiamate Linee guida, nelle quali sono descritte l'articolazione, i contenuti minimi e i principali indicatori economici e finanziari del Piano.

A ciò si aggiunge, in coerenza con le disposizioni di legge, che:

- per gli affidamenti di durata superiore a 5 anni, poiché tali gestioni richiedono, in generale, un particolare sforzo di investimento, risulta necessaria l'elaborazione del piano economico-finanziari
- sempre per affidamenti di servizio di durata superiore a 5 anni, vi è obbligo di procedere a un suo aggiornamento su base triennale

Inoltre la "gestione consapevole" che caratterizza lo stile direzionale, è stimolata e favorita anche dai concreti atteggiamenti assunti dal settore creditizio, ed in particolare dall'accordo interbancario denominato Basilea e dalle nuove LOM (Loan Origination and Monitoring) dell'EBA (European Banking Authority), per effetto dei quali gli affidamenti che gli istituti di credito concedono all'impresa, e il relativo costo, dipendono dal rating aziendale e della capacità della stessa di pianificare la propria gestione e la propria politica finanziaria, nonché di monitorare costantemente i propri risultati.

Non ultimo sono intervenuti i precetti normativi previsti dagli artt. 2086 CC e 3 CCII, relativamente all'obbligo di dotarsi di adeguati assetti organizzativi anche finalizzati alla tempestiva emersione di eventuali crisi d'impresa.

Pertanto l'alta direzione aziendale della Società Adriatica Risorse S.P.A. ha da tempo attivato strumenti manageriali quali, tra l'altro, il Business plan, il Budget d'esercizio, il Controllo di gestione e i sistemi di auto-diagnosi economico-finanziaria.

Ciò premesso, il presente documento ha lo scopo di formalizzare lo sviluppo del progetto descritto al paragrafo 1.1 e di valutarne la sostenibilità ed opportunità economico-finanziaria, ovvero stimare e analizzare la redditività e i flussi di cassa previsionali che verranno presumibilmente generati nel periodo **2025-2029**, considerando il 2024, ancorché in fase preconsuntivo, quale anno di base.

Nella prima parte del presente lavoro (Capitolo 2) verrà dapprima esaminato il settore in cui opera Adriatica Risorse SpA e le strategie adottate. Quindi verranno illustrate nel dettaglio tutte le ipotesi che sono state assunte ai fini dello sviluppo dei bilanci previsionali. Ciò consentirà di effettuare un'attenta analisi critica di tutto quanto è stato supposto nella costruzione dei Piani economico-finanziari.

Nella parte successiva del presente lavoro (Capitolo 3), i risultati ottenuti vengono accuratamente analizzati attraverso i più moderni sistemi di analisi e diagnosi economico-finanziaria allo scopo di pervenire ad un giudizio sulla fattibilità e convenienza del rinnovo dell'affidamento del servizio di che trattasi.

Sebbene i Piani siano stati costruiti utilizzando assunzioni ritenute, ad oggi, le più ragionevoli e supponibili, si segnala che al venir meno delle condizioni di base o alla variazione di queste in aumento o diminuzione il piano sarà modificato per far fronte alle nuove esigenze. Questo consentirà di valutare gli effetti sulla redditività aziendale e sulla sostenibilità finanziaria delle variazioni del progetto in argomento in caso di non pieno raggiungimento di quanto supposte nell'ipotesi base.

Le **Conclusioni** a cui si perviene sono state sintetizzate nel Capitolo 4.

Per la formulazione delle previsioni dei costi e dei ricavi si è fatto ricorso ad un'analisi storica del progresso, laddove siano stati ragionevolmente ravvisati motivi di continuità, costanza o analogia che consentono, ragionevolmente, di ritenere che la dinamica progressiva di fondo possa essere mantenuta nel corso degli anni oggetto di previsione.

Per la stima di ciascun costo, sia esso legato alla produzione o afferente alle altre aree aziendali, si è tenuto conto della sua natura.

Si precisa che per la elaborazione dei Piani previsionali si è partiti da una situazione contabile definita al 30/06/2024 e proiettata al 31/12/2024, integrata con una stima inevitabilmente approssimativa di tutte le principali scritture di assestamento ed integrazione. Non si può pertanto escludere che il grado di approssimazione di alcune voci, anche importanti, (imposte, accantonamenti, ecc.) potrebbe risultare non lieve rispetto alla esatta valutazione che ne verrà fatta in sede di redazione di bilancio e della sua revisione legale.

INFLAZIONE

Nella costruzione del Piano si è tenuto conto del fenomeno inflattivo, in particolare, i ricavi, i costi e gli investimenti sono stati determinati assumendo un tasso di inflazione del 2,2% nel primo anno previsionale 2025, e del 1,9 % in quelli successivi, assumendoli precauzionalmente dalla Fonte Istat, la quale è stata ritenuta la più rappresentativa:

Inflazione programmata e previsioni

	2025	2026	2027
Indice previsionale di inflazione per i contratti nazionali - fonte: <u>Istat</u>	2,2%	1,9%	1,9%

I dati esposti nel presente Piano devono pertanto intendersi al lordo dell'inflazione, ovvero espressi a valori correnti.

2. IL PIANO STRATEGICO E LE IPOTESI ASSUNTE

In questo Capitolo viene dettagliatamente illustrato il Progetto proposto e tutte le ipotesi che sono state assunte ai fini dello sviluppo dei bilanci previsionali. Ciò consentirà di effettuare un'attenta analisi critica di tutto quanto è stato supposto nella costruzione dei Piani economico-finanziari.

Preliminarmente vengono illustrate le strategie aziendali, inquadrandole all'interno del contesto di riferimento.

2.1 Il Settore di riferimento

ANALISI NORMATIVA DEL SETTORE

Di seguito si evidenziano i principali riferimenti normativi relativi al settore di appartenenza della società e cioè della riscossione, partendo dal **DL 193/2016, convertito in L. 225/2016** che, tra l'altro, disciplina:

- La modalità di **riscossione ordinaria** delle entrate;
- La soppressione di Equitalia con l'introduzione dell'Agenzia delle Entrate - Riscossione;
- La possibilità di affidare direttamente all'Agenzia delle Entrate - Riscossione sia la riscossione coattiva che quella ordinaria;
- La proroga per il termine di trasmissione delle inesigibilità, fissato al 2033 per i ruoli del 2000.

Per quanto concerne la **riscossione ordinaria** delle entrate, l'art 2-bis del DL 193/2016, convertito in L. 225/2016, prevede per quanto concerne le modalità di incasso:

- in deroga all'articolo 52 del decreto legislativo 15 dicembre 1997, n. 446, il versamento spontaneo delle entrate tributarie dei comuni e degli altri enti locali deve essere effettuato

- direttamente sul conto corrente di tesoreria dell'ente impositore, o mediante il sistema dei versamenti unitari di cui all'articolo 17 del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241, o attraverso gli strumenti di pagamento elettronici resi disponibili dagli enti impositori;
- restano comunque ferme le disposizioni di cui al comma 12 dell'articolo 13 del decreto legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, dalla legge 22 dicembre 2011, n. 214, e al comma 688 dell'articolo 1 della legge 27 dicembre 2013, n. 147, relative al versamento dell'imposta municipale propria (IMU) e del tributo per i servizi indivisibili (TASI);
 - per le entrate diverse da quelle tributarie, il versamento spontaneo deve essere effettuato esclusivamente sul conto corrente di tesoreria dell'ente impositore o attraverso gli strumenti di pagamento elettronici resi disponibili dagli enti impositori ovvero, a decorrere dal 1° ottobre 2017, per tutte le entrate riscosse, dal gestore del relativo servizio che risulti comunque iscritto nell'albo di cui all'articolo 53 del decreto legislativo 15 dicembre 1997, n.446, e si avvalga di reti di acquisizione del gettito che fanno ricorso a forme di cauzione collettiva e solidale già riconosciute dall'Amministrazione finanziaria, tali da consentire, in presenza della citata cauzione, l'acquisizione diretta da parte degli enti locali degli importi riscossi, non oltre il giorno del pagamento, al netto delle spese anticipate e dell'aggio dovuto nei confronti del predetto gestore (in altri termini le riscossioni in tabaccheria).
 - le disposizioni di cui al primo punto non si applicano ai versamenti effettuati all'Agenzia delle entrate-Riscossione.

Tali disposizioni non si applicano in ogni caso alle società in house sulle quali i Comuni esercitano un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi e ciò perché i versamenti effettuati a tali società equivalgono a versamenti effettuati direttamente ai Comuni (Nota IFEL).

Per quanto concerne la **riscossione coattiva**, l'attuale contesto normativo identifica tre modalità di riscossione, nessuna delle quali esclude l'altra, potendo essere utilizzate anche alternativamente:

- riscossione coattiva tramite ruolo, di cui al DPR n. 602/1973;
- riscossione coattiva tramite ingiunzione di pagamento, di cui al Rd n.639 del 1910;
- riscossione coattiva tramite gli ordinari mezzi giudiziari (Cass. Sez. Un.n. 20137/2006).

Novità rilevante è stata prevista dalla legge di **Bilancio 2020 (L. 160/2019, commi da 784 a 815)**, la quale ha riformato la riscossione con l'obiettivo di assicurare ai comuni una maggiore efficienza nell'attività di contrasto alla evasione. Ai contribuenti sono invece destinate le disposizioni sulla rateizzazione e sui solleciti di pagamento, consentendo di pagare prima di avviare procedure più incisive. In generale la riforma rende applicabile le disposizioni contenute nel Titolo II del DPR 602/1973.

Sotto il profilo organizzativo, l'Ente può decidere di avvalersi di:

- Agenzia delle Entrate – Riscossione: a decorrere dal 01/07/2017 le società del Gruppo Equitalia sono sciolte e a decorrere da tale data l'esercizio delle funzioni relative alla riscossione nazionale è attribuito ad AdeR (Agenzia delle Entrate – Riscossione), sottoposto all'indirizzo e alla vigilanza del Ministero dell'Economia e delle Finanze. Sempre a partire dal 01/07/2017 i Comuni possono deliberare di affidare al soggetto preposto alla riscossione nazionale le attività di riscossione, spontanea e coattiva, delle entrate patrimoniali e tributarie proprie e delle proprie partecipate;
- Concessionario iscritto all'albo dei gestori dell'accertamento e della riscossione dei tributi locali(art. 53 del D.Lgs. n. 446/97);
- Riscossione diretta con o senza il supporto di un soggetto terzo affidatario del servizio di supporto alla riscossione;
- **Società in house**;
- Ufficio associato tra più Enti.

Sotto il profilo economico, ai fini del presente piano, giova ricordare che non c'è alcuna norma espressa che vieta ai Comuni di pretendere il rimborso degli oneri sostenuti per la riscossione, ma anzi c'è un principio immanente nell'ordinamento che pone a carico del debitore il rimborso delle spese sostenute:

- per i ruoli coattivi (cfr. art. 17 del D.lgs. N. 112/1999);
- per le procedure ordinarie civilistiche (cfr. 614 c.p.c.);
- per le ingiunzioni di pagamento non è previsto nulla ma l'art. 10 della Legge 23/2014 prevede l'allineamento degli oneri e dei costi in misura massima stabilita con riferimento all'articolo 17 del decreto legislativo 13 aprile 1999, n. 112, e successive modificazioni, o con riferimento ad altro congruo parametro».

Vi è inoltre da evidenziare che l'art. 52, comma 5, punto 4 lett. c) del D.lgs. n. 446/1997, prevede che il modello di remunerazione non deve comportare oneri aggiuntivi per il contribuente e, in tal senso, il Consiglio di Stato, con sentenza 12 giugno 2012, n. 3413, ha ritenuto opportuno chiarire che l'«*affidamento del servizio a terzi, ovvero a propria società in house, non deve determinare un aumento degli oneri per il debitore rispetto a quanto deriverebbe dalla diretta gestione della procedura da parte degli uffici comunali*».

SCelta DEL MODELLO DI RIFERIMENTO

Nell'ambito del contesto normativo, come in precedenza più volte evidenziato, il Comune di Pescara, ha scelto il modello per la gestione diretta delle entrate comunali attraverso la costituzione della propria «in house», Adriatica Risorse Spa, appositamente costituita per svolgere le attività operative connesse alle fasi di accertamento, liquidazione, riscossione e supporto ai cittadini-contribuenti. Tale scelta ha consentito all'Amministrazione comunale di mantenere il controllo diretto ed esclusivo su una funzione propria, quella tributaria e complessiva delle Entrate patrimoniali, che non solo è istituzionale, ma risulta sempre più strategica per l'equilibrio della finanza locale, finalizzata al mantenimento/implementazione dei servizi a beneficio della collettività amministrata e segnatamente al versante tributario alla completa realizzazione delle finalità perequative, attraverso il contrasto all'evasione.

Tale scelta pertanto avvenute dal 2019 ad oggi ha permesso:

- di offrire un servizio di qualità ai cittadini, che hanno potuto interagire con un unico interlocutore per tutte le loro istanze nella massima trasparenza, con procedure snelle che hanno semplificato gli adempimenti da ottemperare;
- il monitoraggio costante e puntuale degli incassi, da parte della società e quindi nell'ambito del "Controllo Analogico" da parte dell'Ente comune;
- la disponibilità di tutti i dati in un'unica banca dati, di reale proprietà diretta e indiretta dell'Ente, la quale non è stata costretta a chiedere all'agente riscossore esterno, essendo al contempo titolare e fruitore diretto dei suoi stessi dati;
- la visione e la conseguente operatività strategica in materia tributaria, consentendo una chiara e corretta programmazione delle entrate;
- la disponibilità immediata del riscosso nelle attività accertative ed esecutive;

- la gestione “*ad personam*” delle esigenze di rateizzazione dei cittadini e delle relative garanzie;
- la prevenzione del contenzioso;
- la razionalizzazione dei costi e delle risorse disponibili (spazi e tecnologie).

Operando in questi anni, con la propria “in house”, senza l’intermediazione di soggetti esterni al proprio perimetro, ha consentito al Comune la gestione di un rapporto personalizzato con il cittadino, declinato in funzione delle esigenze specifiche che di volta in volta il contribuente - o l’Ente stesso - ha avuto necessità di soddisfare.

Quanto realizzato ha consentito, altresì, il monitoraggio in modo costante e puntuale degli incassi, e naturalmente, avendo la disponibilità immediata del riscosso. Al contempo, questo approccio ha consentito di volta in volta di dirigere la propria attività in funzione dei risultati attesi, in modo personalizzato in relazione alle peculiarità ed ai contesti socio economici di riferimento, nel pieno rispetto del quadro normativo vigente.

Una simile scelta di affidamento “in house”, inevitabilmente, ha condotto l’Ente nella direzione di un rapporto più sereno con il contribuente, svolgendo con ciò stesso una funzione deflattiva del contenzioso.

Infine la scelta fatta di costituire una apposita società “in house” ha rappresentato una serie di ulteriori vantaggi:

- un soggetto giuridico assoggettato a regole privatistiche, in grado di rispondere prima e meglio alle esigenze di efficienza, efficacia e sostenibilità tipiche di un’azienda privata;
- la società in house ha consentito di “specializzare” risorse (umane e strumentali) sui processi di riscossione, escludendo qualsiasi altro elemento avulso dal contesto specifico;
- l’Ente ha avuto la possibilità di scindere, sotto il profilo organizzativo e delle responsabilità, le attività di indirizzo e controllo, da quelle strettamente operative valutando tempo per tempo i risultati conseguiti in relazioni agli obiettivi pianificati;
- i cittadini/utenti hanno riconosciuto in un unico soggetto “dedicato” alle attività di riscossione il solo riferimento per le proprie esigenze informative e operative;
- gli investimenti in tecnologia e infrastrutture per dotarsi di tutti gli strumenti necessari per coprire l’intera catena del valore dall’accertamento alla riscossione coattiva all’accoglimento dei cittadini;
- il ricorso al mercato del lavoro, acquisendo personale con competenze tecniche specialistiche in tema di riscossione, anche coattiva.

In definitiva il modello utilizzato attraverso Adriatica Risorse Spa è stato quello che meglio ha garantito le esigenze del Comune di Pescara, quale centro più popoloso dell’Abruzzo con circa 120 mila abitanti, nella consapevolezza che il comparto delle “in house tributarie” in Italia gestisce il 15 % delle entrate locali e che opera in oltre 250 comuni, coprendo un bacino di oltre 6 milioni di cittadini.

2.2 Le Linee Strategiche aziendali – Vision e Mission

Oggi i punti di forza della Azienda nei rapporti “in house” con l'Ente, si rinvengono anche nella normativa di riferimento (D.Lgs. 175/2016 e D.Lgs. 100/2017) e sono rappresentati dal fatto, di essere il naturale **prolungamento amministrativo** della pubblica amministrazione (affidante), di essere sottoposto al requisito del **controllo analogo**, l'affidante infatti (Comune di Pescara) deve esercitare un controllo analogo a quello esercitabile sui propri servizi, di avere infine il requisito della **prevalenza** nell'interesse ed in favore dell'Ente.

Operativamente il corretto perseguimento degli obiettivi, nel corso degli anni dal momento della costituzione della società, ha visto la compiuta realizzazione delle linee strategiche a suo tempo disegnate, quali:

- **e-government** – a seguito dello sviluppo e dell'integrazione di adeguati strumenti di e-government, la azienda è stata in grado di assicurare l'ottimizzazione dei canali e degli strumenti offerti al cittadino attraverso sviluppo della più ampia gamma possibile di strumenti di pagamento, secondo logiche di innovazione, semplicità ed economicità di utilizzo, ponendo il contribuente al centro di un sistema integrato di canali di comunicazione fisici e virtuali (es. cassetto fiscale, sportello dedicato anche ad appuntamenti on line con i contribuenti, portale web, ecc.),
- **lotta all'evasione e incremento dell'efficienza operativa** – attraverso una serie di attività e di recupero dati di varia provenienza e soprattutto l'accesso a banche dati relazionate,
- nuovo approccio alla **riscossione coattiva** - fondato sull'adozione di una strategia di gestione della morosità che si è basata sulla definizione di un “profilo” del contribuente finalizzato a raccogliere il maggior numero di informazioni ritenute idonee a personalizzare e ottimizzare, in particolare, le attività di riscossione coattiva,
- **gestione della relazione con il contribuente** (brand identity) - attraverso il processo di integrazione e di omogeneizzazione della gestione della riscossione e dell'approccio ai servizi al cittadino in un'unica società, in coerenza con la strategia del Comune di Pescara, ha richiesto l'attuazione di azioni finalizzate a garantire un'efficace comunicazione interna ed esterna e ha creato una nuova identità unitaria.

La strategia su cui l'azienda ha puntato e sta puntando è rappresentata certamente dalla **“multicanalità”**, quale condizione essenziale per il perseguimento dell'obiettivo di definire un modello di contatto “orientato al contribuente” e basato su una modalità di relazione “interattiva” e non “coercitiva”. L'integrazione dei canali infatti dovrà seguire un percorso di graduale evoluzione verso l'interoperabilità totale:

- *interattivo*: per la gestione della relazione durante il contatto attraverso i diversi canali;
- *operativo*: per consentire il tracciamento delle operazioni attraverso l'integrazione front office/back office;
- *analitico*: per supportare, attraverso la ricostruzione dei profili individuali, le politiche di approccio al contribuente.

Il progressivo approccio multicanale infatti sarà in grado di offrire una serie di evidenti vantaggi quali:

- disponibilità - informazioni "sempre" e "ovunque";
- risposte più adeguate alle esigenze dei contribuenti;
- attenzione ai diversi profili di contribuenti finalizzata alla personalizzazione del servizio (sarà possibile ad esempio "clusterizzare" i contribuenti tra "esperti", "non evoluti" e "tradizionali");
- gestione unitaria delle richieste dei contribuenti;
- garanzia della qualità dei dati e delle informazioni;
- ottimizzazione dei tempi di gestione delle richieste dei contribuenti;
- garanzia della risposta da parte della azienda in tempi certi e predefiniti.

Segnatamente alla **Vision aziendale**, la stessa deve essere percepita come unico soggetto che esercita il servizio pubblico di riscossione per il Comune di Pescara in modo semplice, trasparente ed economico, favorendo l'adesione spontanea e contribuendo direttamente al recupero, costante nel tempo, delle risorse necessarie all'erogazione dei servizi per la collettività e alla crescita economica del territorio.

Segnatamente alla **Mission aziendale**, essa deve perseguire l'equità fiscale, conseguendo il corretto contributo di tutti alle entrate comunali e garantendo, al contempo, l'efficacia del sistema di riscossione dei tributi locali e delle entrate patrimoniali, il contenimento dei costi dell'intero sistema e lo sviluppo di eventuali servizi aggiuntivi.

2.3 Il Piano dei Ricavi

PROIEZIONE FATTURATO

La proiezione di fatturato di cui alla tabella seguente individua la crescita in termini percentuali che si prevede di avere per gli anni di analisi. Si sottolinea che il dato pre consuntivo anno 2024 e previsionale 2025 è stato ottenuto applicando alle attività prodotte da Adriatica Risorse, nel corso dei richiamati esercizi, il sistema tariffario con scadenza il 31/12/2024 di cui al Contratto di servizio allegato alla Delibera di Consiglio Comunale n° 65 del 9/04/2019 e successivamente modificato con Delibera di Delibera di Consiglio Comunale n° 35 del 31/03/2021 e scadenza il 31/12/2024. Nella formulazione previsionale, a partire dall'esercizio 2025, anno da cui partirà il nuovo affidamento pluriennale, si è ritenuto di simulare gli effetti di una modifica a ribasso del richiamato tariffario, applicando una riduzione degli aggi a beneficio dell'Ente Comunale rispettivamente sulle attività di "**Accertamento tributario**", **riduzione** nella misura di circa il **12%** e sulle "**Dilazioni di pagamenti volontari**" concesse ai contribuenti TARI nella misura del **50%**.

Fatturato previsionale

Anni	Storico			Previsionali		
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Categorie	€ Mix	€ Var./Mix	€ Var./Mix	€ Var./Mix	€ Var./Mix	€ Var./Mix
Riscossione Coattiva	570.552 15%	607.638 0% / 14%	619.791 2% / 15%	635.285 2% / 15%	647.991 2% / 15%	660.951 2% / 15%
Riscossione Volontaria	1.025.787 27%	1.092.462 1% / 26%	1.103.387 1% / 26%	1.125.455 2% / 26%	1.147.964 2% / 26%	1.170.923 2% / 27%
Rimborso Spese	12.300 0%	48.100 0% / 1%	48.821 1% / 1%	50.042 2% / 1%	51.042 2% / 1%	52.063 2% / 1%
Procedure Coattive						
Rimborso Spese	1.538.406 40%	1.679.928 1% / 41%	1.696.727 1% / 41%	1.713.694 1% / 40%	1.730.831 1% / 40%	1.748.139 1% / 40%
Notifiche e Postali						
Rimborso	596.268 15%	635.025 1% / 15%	647.725 2% / 15%	660.680 2% / 15%	673.893 2% / 15%	687.371 2% / 15%
Accertamenti						
Rimborso						
Postalizzazioni	14.330 0%	15.100 0% / 0%				
Massive						
Totali	3.757.643	4.078.254 8,53%	4.131.552 1,30%	4.200.257 1,66%	4.266.824 1,58%	4.334.550 1,58%

CAPACITA' PRODUTTIVA

A seguito degli elevati standar aziendali raggiunti in termini di investimenti in risorse umane e strumentali, è prevista una **capacità produttiva** della Società, stimata in volumi di riscossione e in atti amministrativi prodotti e valorizzati per anno come da successiva tabella.

E' da evidenziare che i livelli di produzione indicati appaiono coerenti con le produzioni registrate negli ultimi tre anni.

Pertanto, anche rispetto ai fatturati previsti, la potenzialità produttiva è potenzialmente superiore, lasciando spazi per la crescita aziendale anche negli esercizi successivi.

I dati sotto riportati vengono indicati in migliaia di euro e rappresentano la produzione di lavoro previsionale su cui vengono applicate le condizioni contrattuali in termini di "aggi" di riscossione attuali e prospettive. E' da precisare che le restanti categorie di fatturati, in quanto connesse ai rimborsi su spese di produzione sostenute sul dato storico e proiettate sul previsionale, non costituiscono capacità produttiva aziendale in senso stretto.

	2025	2026	2027	2028	2029
Riscossione Coattiva	10.127	10.329	10.588	10.799	11.015
Riscoss. Volontaria	86.220	87.082	88.824	90.601	92.413
Accertamenti	15.875	16.193	16.517	16.847	17.184

ANDAMENTO MENSILE RISCOSSIONI

Nello sviluppo dei Piani aziendali mensili si è tenuto conto delle scadenze delle rate di riscossione dei tributi maggiori IMU e TARI – così come risultanti dagli ultimi tre esercizi consuntivati - prevedendo una leggera maggiore concentrazione delle stesse nei mesi di più intensa attività di rendicontazione da parte di Adriatica Risorse a favore dell'Ente comunale.

Stagionalità dei ricavi

(distribuzione percentuale del fatturato – base 100%)												
Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	TOT
5,19%	6,48%	7,47%	8,86%	9,41%	9,43%	10,9%	10,9%	8,91%	9,66%	7,49%	5,17%	100%

ESAME DELLE CONDIZIONI DI INCASSO

Nella elaborazioni dei flussi finanziari si è tenuto conto delle condizioni di incasso, della società verso l'Ente comunale, previste nel richiamato contratto di servizio, di cui all'art. 13, ivi comprese le fatturazioni in acconto previste nel medesimo contratto.

Condizioni di incasso dall'Ente Comune di Pescara

GG dilazione	0	30	60	90	120	150	180	210
Quota di fatturato	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Dilazione media concessa = 15 gg

NOTA: Si precisa che l'indice di 'dilazione media concessa' che emergerà in sede di analisi dei bilanci (Capitolo 3) presenta valori leggermente diversi, in quanto tale indice viene calcolato sui saldi di fine anno, che non sono rappresentativi dei saldi medi mensili, per via della, seppur mitigata, stagionalità delle vendite.

2.4 Analisi del Ciclo produttivo

COSTO PRIMO DEL VENDUTO

In estrema sintesi, ai fini del calcolo dei **consumi** ci si è basati sulle seguenti percentuali, sulla scorta dei dati e delle informazioni estratte nel corso del quinquennio consuntivato 2019 - 2023. Come riportato nel prospetto sottostante si è ritenuto quindi di calcolare i costi di diretta imputazione degli "atti amministrativi prodotti e notificati e rendicontati in riscossione", quali le lavorazioni afferenti le stampe, gli imbustamenti e i costi di notifiche, parametrando alle singole categoria di ricavi.

Incidenza % dei Consumi sul fatturato

Categorie	Anni	(A.P.= Atti Prodotti / Rendicontazioni P.F.= Prodotto finito)											
		Storico		Previsionali									
		2024	2025	2026	2027	2028	2029	A.P.	P.F.	A.P.	P.F.	A.P.	P.F.
Riscossione Coattiva		20%	0%	20%	0%	20%	0%	20%	0%	20%	0%	20%	0%
Riscossione Volontaria		30%	0%	30%	0%	30%	0%	30%	0%	30%	0%	30%	0%
Rimborso Spese Procedure Coattive		50%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	0%	50%	0%
Rimborso Spese Notifiche e Postali		42%	0%	42%	0%	42%	0%	42%	0%	42%	0%	42%	0%
Rimborso Accertamenti		32%	0%	32%	0%	32%	0%	32%	0%	32%	0%	32%	0%
Rimborso Postalizzazioni Massive		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Altro		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Media pond.		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

ALTRI COSTI VARIABILI DI PRODUZIONE

La previsione di ciascun costo è stata ottenuta attraverso un'attenta proiezione dei valori registrati in passato, tenendo anche conto di eventuali fattori di discontinuità e dell'incremento dei prezzi.

Principali altri Costi variabili di produzione

Categorie	Anni	Previsionali					
		Storico 2024	2025	2026	2027	2028	2029
Materiali di Consumo e Manut.		0	115	118	122	127	131
Altro		0	0	0	0	0	0

ALTRI COSTI DI PRODUZIONE

L'elenco completo dei costi di produzione annualmente previsti è disponibile nel “**Conto economico analitico**” allegato.

La previsione di ciascun costo è stata ottenuta attraverso un'attenta proiezione dei valori registrati in passato, tenendo anche conto di eventuali fattori di discontinuità. Ogni costo è stato inoltre adeguato nei vari anni in funzione della propria **variabilità** o del proprio grado di semivariabilità. Infine, i costi sono stati incrementati supponendo un **tasso di inflazione** annuo nel 2025 del 2,2%, mentre per i successivi anni di piano del 1,9%.

Altri Costi generali di produzione

Categorie	Anni	Storico	Previsionali				
		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Manutenzioni Tecniche		4.628	8.000	8.183	8.379	8.578	8.782
Altro		0	0	0	0	0	0

Il costo delle manutenzioni è stato stimato sulla base dell'analisi storica, in relazione ai livelli previsti di interventi manutentivi in programma.

CONDIZIONI DI PAGAMENTO

Per la costruzione dei piani finanziari si è tenuto conto delle seguenti dilazioni riferite agli approvvigionamenti di beni e servizi e direttamente ottenibili dai contratti in essere connessi con gli affidamenti effettuati dalla azienda:

Condizioni di pagamento dei Fornitori

GG dilazione	0	30	60	90	120	150	180	210
Quota di fatturato	0%	0%	85%	10%	5%	0%	0%	0%
Dilazione media ottenuta = 66 gg								

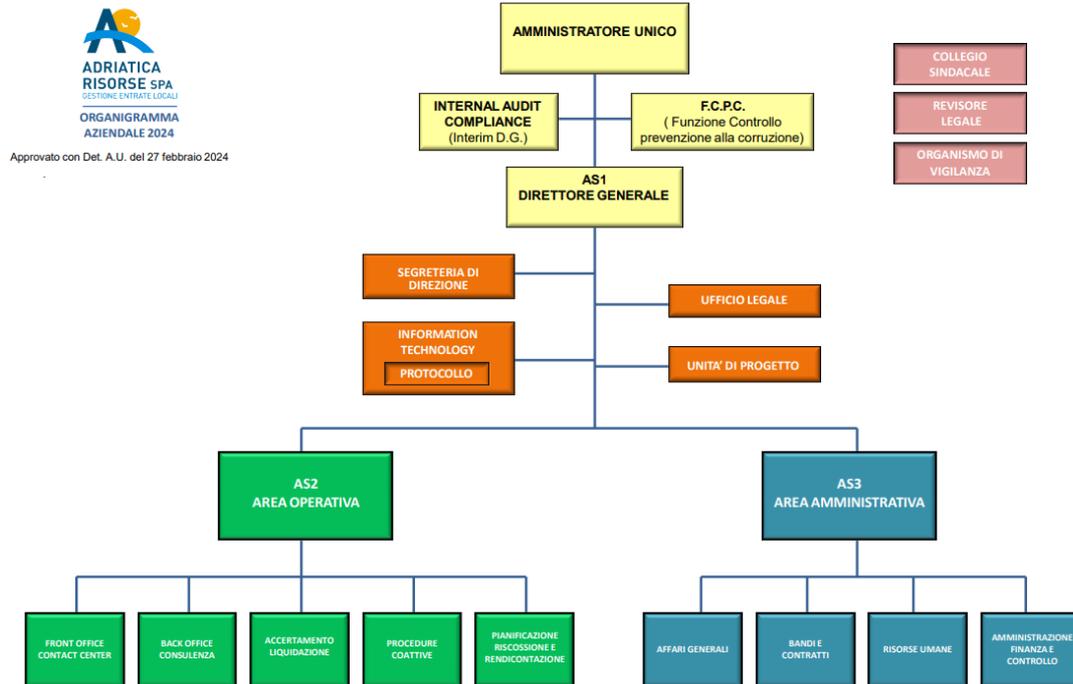
2.5 La Struttura organizzativa

L'azienda è guidata da un management costituito dai seguenti responsabili:

- Amministratore Unico: Domenico Di Michele
- Internal Audit Compliance: Direttore Generale ad interim

- Responsabile della Prevenzione della corruzione e della trasparenza: Direttore Generale ad interim
- Direttore Generale: Giovanni D'Aquino
- Information Technology: Direttore Generale ad interim
- Responsabile Area Operativa: Carlo Chiacchiaretta
- Responsabile Area Amministrativa: Attilio Miletta
- Responsabile Front Office: Barbara Iezzi
- Responsabile Back Office: Concetta Taresco
- Responsabile Accertamento e Liquidazione: Alessia Dedonato
- Responsabile Procedure Coattive: Cinzia Potere
- Responsabile Pianificazione Riscossione e Rendicontazione: Pamela Cetrullo
- Responsabile Affari generali Bandi e Contratti: Attilio Miletta
- Responsabile Risorse Umane e Formazione: Attilio Miletta
- Responsabile Ufficio Legale: Gerardo Maffei
- Responsabile Amministrazione Finanza e Controllo: Paolo Di Crescenzo

Di seguito viene rappresentato l'organigramma e il funzionigramma generale della Società approvato alla data del 27/02/2024, suddiviso per area funzionale:



Segnatamente agli organi sociali, di seguito vengono riportati, come da bandi selettivi, i compensi annuali dell'organo di amministrazione e dell'organo di controllo consuntivati e immodificati prospetticamente:

Anni	Storico 2024	2025	2026	Previsionali 2027	2028	2029
Compenso Amministratori	49.920	49.920	49.920	49.920	49.920	49.920
Compenso Organo di controllo	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000

La Società è dotata di Adeguate assetti organizzativi, amministrativi e contabili finalizzati alla tempestiva emersione della Crisi, ai sensi degli artt. 2086 CC e 3 CCII.

I mansionari vengono periodicamente aggiornati, e tutte le principali attività sono regolamentate da procedure operative formalizzate, le quali sono riportate nei processi di qualità "ISO 9001:2015".

Tutti i dipendenti fruiscono annualmente di progetti di formazione, Organizzati con specifici piani annuali.

Gli obiettivi aziendali e i risultati ottenuti, sui quali viene definito il sistema annuale di incentivi, sono definiti con accordo sindacale di secondo livello.

La Società ha introdotto adeguati strumenti di programmazione, controllo di gestione e monitoraggio dei risultati attraverso opportuni **KPI (Key Performance Indicators)** financial e non financial.

Come da Regolamento sul "Controllo Analogico" delle Società partecipate dal Comune di Pescara, approvato con Delibera del Consiglio Comunale n° 151 del 17/10/2017, sviluppa regolarmente e trasmette formalmente all'Ente che svolge la Direzione e il Coordinamento:

- il Budget d'esercizio, che viene poi confrontato periodicamente con i risultati effettivamente conseguiti,
- il Piano degli obiettivi annuali,
- Bilanci semestrali.

Prima di effettuare significativi investimenti o scelte strategiche, la Società è solita sviluppare specifici Business plan pluriennali, come nel caso in esame. E' inoltre in procinto di implementare un Sistema di gestione dei Rischi finalizzato alla identificazione dei potenziali rischi in cui può incorrere e attuazione delle più opportune forme di trattamento e mitigazione.

La società e' dotata di un modello di *Compliance Program* ed ha ottemperato alle necessarie "misure organizzative e di funzionamento" atte ad evitare l'automatica estensione alla azienda delle responsabilità penali di cui al D.Lgs 8.6.01 n.231.

2.6 Il Costo del lavoro

Il dato storico consuntivato del presente paragrafo, segnatamente all'organico aziendale al 30/09/2024, è stato pari a 45 unità (compreso il Direttore Generale), ripartito per tipologia di contratto, come segue:

TIPO CONTRATTO	NUMERO DIPENDENTI
DETERMINATO	6
INDETERMINATO	39
Totale complessivo	45

di cui

TIPO CONTRATTO	NUMERO DIPENDENTI
FULL TIME	25
PART TIME	20
Totale complessivo	45

L'inquadramento del personale, sempre alla medesima data è il seguente, tenuto conto del CCNL Terziario Servizi:

TIPO CONTRATTO	NUMERO DIPENDENTI
DIRIGENTE	1
Q	2
1	10
2	7
3	24
5	1
Totale complessivo	45

di cui per i tempi indeterminati:

TIPO CONTRATTO	NUMERO DIPENDENTI
Q	2
1	10
2	7
3	19
5	1
Totale complessivo	39

Dettaglio Risorse Umane in termini numerici

A seguito della Selezione pubblica per Titoli ed Esami, per la Formazione di una graduatoria a scorrimento, finalizzata alle assunzioni a Tempo indeterminato e/o determinato, pieno o parziale, per le figure Amministrative e Informatiche, concluse nel corso del 2022, a **settembre 2024** il dimensionamento complessivo è stato di 45 risorse, distribuite come segue:

- 1 Dirigente – Direttore Generale
- 2 Quadri –Responsabile Area Operativa e Responsabile Area Amministrativa
- 41 Impiegati
- 1 Operaio

Entro fine **2024**, il dimensionamento complessivo sarà a regime, in seguito all'esaurimento delle richiamate graduatorie di concorso e di un'ulteriore unità finalizzata al potenziamento dell'ufficio legale, in numero di 48 risorse così distribuite:

- 1 Dirigente – Direttore Generale
- 2 Quadri –Responsabile Area Operativa e Responsabile Area Amministrativa
- 44 Impiegati
- 1 Operaio

L'incremento delle risorse umane indicate per l'esercizio 2024 in numero di 3 unità, sono riconducibili ai sotto riportati profili afferenti il CCNL Commercio - Terziario - Servizi:

- 2 Impiegati Livello 3
- 1 Impiegato Livello 1

Costo del lavoro

(incluso Contributi e Tfr)	Storico	Previsionali				
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Amministrativi	647.677	678.000	694.000	761.000	777.000	793.000
Produzione	966.869	1.283.500	1.304.000	1.326.000	1.346.500	1.367.000
Direzione	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000	130.000
Totale	2.003.433	2.091.500	2.128.000	2.217.000	2.253.500	2.290.000

In aggiunta all'organico l'azienda usufruisce di una Collaborazione coordinata e continuativa.

La determinazione del costo della forza lavoro impiegata è stata calcolata mediante un'accurata valutazione del fabbisogno di risorse umane a completamento delle selezioni pubbliche a suo tempo indette. Tale incremento occupazionale garantirà, attraverso una puntuale analisi tecnico-produttiva, anche lo sviluppo aziendale in termini di nuove commesse.

In ogni caso il numero degli addetti di produzione e amministrativi è considerabile adeguato e coerente con le previsioni di crescita del fatturato aziendale.

Le retribuzioni unitarie per ruolo relative alle figure che sono state assunte e si prevede di assumere sono state quantificate sulla base dei salari previsti dai vigenti contratti di lavoro CCNL Commercio Terziario Servizi, tenendo conto anche dell'incidenza degli oneri previdenziali a carico dell'azienda e del TFR, pertanto i totali importi rappresentati nella relativa tabella "Costo del Lavoro", includono tali voci.

Le retribuzioni, inoltre, sono state annualmente incrementate mediamente del 4% annuale per via di scatti di anzianità, contingenza, premi ed eventuali rinnovi del CCNL di riferimento.

Ai fini finanziari non si è tenuto conto dell'esborso annuo per TFR in seguito a pensionamenti, stante la recente costituzione della società e l'età media della forza lavoro attualmente di anni 47.

COOPERATIVE E LAVORAZIONI ESTERNE

La Società non si avvale di cooperative esterne.

2.7 Altri costi e Spese generali

L'elenco completo dei costi amministrativi e generali annualmente previsti è disponibile nel "Conto economico analitico" allegato al presente Piano.

La previsione di ciascun costo è stata ottenuta attraverso un'attenta proiezione dei valori registrati in passato, tenendo anche conto di eventuali fattori di discontinuità. Ogni costo è stato inoltre adeguato nei vari anni in funzione della propria **variabilità** o del proprio grado di semivariabilità. Infine, i costi sono stati incrementati supponendo un **tasso di inflazione** annuo nel 2025 del 2,2%, mentre per i successivi anni di piano del 1,9%.

Principali Costi di struttura e Spese Generali

	Storico		Previsionali			
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Locazioni, Affitti e Noli	12.420	12.420	12.655	12.896	13.141	13.391
Compenso O.d.V.	23.240	23.240	23.240	23.240	23.240	23.240

2.8 Piano degli Investimenti

Attualmente la società è proprietaria dell'immobile, dove ha la propria sede legale e Operativa, in Via Venezia 10, in seguito al conferimento in natura, periziato per **€ 1.250.000**, avvenuto da parte dell'Azionista Comune di Pescara successivamente alla costituzione della società.

L'immobile è attualmente costituito da un piano terra, destinato al Front - office, ed un primo piano destinato alla Governance e alla consulenza specifica. A confine con l'indicato locale a piano terra, è stato acquistato da privato, un locale di circa mq. 100 al fine di garantire la collocazione fisica di risorse umane attualmente in essere e in progressivo potenziamento nel corso dell'esercizio 2024 e nel contempo per innalzare il livello qualitativo del servizio erogato ai contribuenti anche in termini di privacy.

Quindi in data 30 novembre 2023, con atto notarile, è stato acquistato il richiamato immobile, per l'ammontare di **€ 237.000**.

Sono stati quindi acquisiti i preventivi di spesa rispettivamente riguardanti i lavori edili e impiantistici di ristrutturazione afferenti il locale acquistato e i locali già di proprietà, ammontanti complessivamente ad **€ 93.000** oltre Iva 22%, lavori da realizzarsi nel corso dell'esercizio 2024.

La vita utile degli investimenti, indicati in precedenza, strumentali alcuni per natura altri per destinazione, ed entrati nel patrimonio aziendale già alla data di redazione del presente Piano, in quanto costi pluriennali a fecondità ripetuta, scontano una quota annuale di ammortamento del 3%, con un ammortamento del 50% nel primo anno di entrate in funzione del recente cespite acquisito, che si ritiene entrerà in funzione nel corso dell'esercizio 2024 ad ultimazione dei lavori di ristrutturazione.

L'investimento complessivo sopra indicato è stato finanziato in parte con Equity, per € 50.000, quale finanziamento in conto aumento di capitale sociale da parte dell'Azionista e per la restante somma con un mutuo Fondiario contratto con l'istituto Bancario MPS per la durata di anni dieci, di cui si dirà successivamente.

Piano degli Investimenti

	% Amm.to	2025	2026	2027	2028	2029
TERRENI	0	0	0	0	0	0
IMMOBILI OPERATIVI	3	93.000	0	0	0	0
Totale		93.000	0	0	0	0

LEASING

La Società non ha attualmente in essere contratti di leasing.

2.9 Aspetti Finanziari e fiscali

L'esposizione finanziaria verso gli istituti di credito nell'anno 2024, ammonta complessivamente a € 265.662 e viene sintetizzata nelle seguenti due tabelle dove si precisa che non sono in corso affidamenti bancari a breve termine, mentre è in corso un unico finanziamento a medio-lungo termine come da Mutuo Fondiario contratto con l'istituto Bancario MPS di cui in precedenza:

Finanziamenti a Medio-Lungo

Mutuo	Importo Originario	Importo Residuo	% TV	Garanzia (Importo e tipo)
M.P.S.	279.000	265.662	6,7450	Ipoteca su Immobili
TOTALI	279.000	265.662	0	

Come in precedenza segnalato, per far fronte al fabbisogno finanziario derivante dall'investimento in esame, ivi compreso i lavori di ristrutturazione da effettuarsi nel corso dell'esercizio 2024, si è fatto ricorso alle seguenti fonti:

- Futuro aumento di capitale sociale da parte del socio unico Comune di Pescara di € 50.000, regolarmente deliberato, con Delibera di Consiglio Comunale n° 89/2023;
- Mutuo chirografario di €279.000 richiesto alla Banca Monte Paschi di Siena, della durata di 10 anni, tasso variabile attualmente al 6,7450%, rimborso mensile, con 3 mesi di preammortamento, con erogazione iniziale avvenuta nel mese di Novembre 2023;

Di conseguenza gli oneri finanziari previsti nel Conto Economico pluriennale sono stati di conseguenza calcolati in riferimento al solo finanziamento a Medio-Lungo termine indicato, applicando le condizioni contrattualmente previste.

POLITICA DEI DIVIDENDI

E' stato ipotizzato che nell'arco temporale esaminato dalla presente analisi non vengano distribuiti dividendi.

IVA

I piani finanziari sono stati costruiti ipotizzando di compensare, a mezzo F24, e sino a suo esaurimento, il credito iva che si registra nei vari esercizi per effetto dei lavori programmati e dei flussi commerciali afferenti i cicli attivi e passivi che si generano per effetto della gestione (ivi compreso la "scissione dei pagamenti" ovvero "split payment", prevista ai sensi dell'art. 17-ter del DPR n. 633/1972), il tutto entro i limiti di importo fissati dalle norme fiscali.

FISCALITA' DIRETTA

Gli utili netti risultanti dai Piani previsionali sono al netto della fiscalità diretta determinata applicando l'Ires del 24% e l'Irap del 4,82%.

Tra le **variazioni in aumento** è stata inserita una stima dei costi ritenuti fiscalmente indeducibili.

3. ANALISI DEI RISULTATI OTTENUTI

Nel presente capitolo verranno illustrati i bilanci previsionali frutto delle ipotesi descritte nel Capitolo 2.

I risultati economico-finanziari ottenuti saranno accuratamente analizzati attraverso i più moderni sistemi di analisi e diagnosi economico-finanziaria allo scopo di pervenire ad un giudizio sulla fattibilità del progetto.

Per far ciò si farà ricorso alle seguenti tecniche:

- ✓ analisi di composizione percentuale applicate agli schemi riclassificati del Conto economico e dello Stato patrimoniale;
- ✓ analisi per indici;
- ✓ analisi per flussi.

Queste metodologie sono perfettamente complementari tra loro, integrando analisi di tipo statico con altre di tipo più dinamico.

Gli aspetti che verranno esaminati sono riconducibili a tre macro-categorie:

- ✓ analisi della **solidità aziendale**, ovvero accertamento del grado di equilibrio che caratterizza l'assetto patrimoniale in termini di corretto e fisiologico rapporto tra Impieghi (Attività) e Fonti (Passività e Capitale netto), e del grado di dipendenza finanziaria da fonti esterne;
- ✓ analisi della **solvibilità aziendale**, cioè esame della situazione finanziaria corrente e verifica del corretto ed equilibrato rapporto tra entrate e uscite monetarie a breve;
- ✓ analisi della **gestione reddituale**, cioè del grado di redditività complessiva e indagine sui fattori che la determinano.

I principali indici di bilancio che verranno illustrati nelle successive tabelle, saranno commentati anche attraverso frecce colorate aventi il seguente significato:

- freccia rossa: il valore dell'indice è squilibrato;
- freccia gialla: il valore dell'indice è insufficiente;
- freccia verde: il valore dell'indice è positivo.

La direzione della freccia, inoltre, indica il trend dell'indice nei vari anni esaminati:

- freccia su: trend positivo;
- freccia giù: trend negativo;
- freccia orizzontale: indice costante.

3.1 Analisi Economica

Questa serie di indagini sono finalizzate a valutare l'attitudine dell'azienda a remunerare in misura congrua sia il capitale proprio che le fonti esterne di finanziamento.

L'analisi effettuata si riferisce ai bilanci relativi agli esercizi 2025/2029.

Nella tabella che segue vengono sintetizzati i Piani economici ottenuti.

Conto economico

Anni	Storico 2024	Previsionali				
		2025	2026	2027	2028	2029
Ricavi operativi netti	3.759.067	4.079.678	4.133.004	4.201.736	4.268.330	4.336.085
Var. Rim. Prodotti e Semil.	0	-5.009	0	0	0	0
Acquisti Prodotto finito	0	-1	0	0	0	0
Lavori in Economia	0	0	0	0	0	0
Valore della Produzione	3.759.067	4.079.678	4.133.004	4.201.736	4.268.330	4.336.085
Var. Rim. Merci/Mat. Prime	0	0	0	0	0	0
Acquisti Merci/Mat. Prime	1.238.280	1.382.094	1.399.282	1.420.884	1.442.104	1.463.676
Costi vari per Servizi	369.791	374.685	379.143	384.089	389.607	394.204
Lavorazioni Esterne	0	53.000	53.000	0	0	0
Valore Aggiunto	2.150.994	2.269.898	2.301.577	2.396.762	2.436.619	2.478.203
Costo lavoro	2.003.433	2.091.500	2.128.000	2.217.000	2.253.500	2.290.000
M.O.L.	147.561	178.398	173.577	179.762	183.119	188.203
Ammortamenti materiali	42.153	42.153	38.413	38.413	38.413	38.413
Ammortamenti immateriali	6.428	5.571	5.571	5.571	5.571	5.571
Accantonamenti	0	16.358	16.500	16.813	17.132	17.458
Risultato Operativo	98.980	114.316	113.093	118.964	122.002	126.761
Oneri Finanziari	18.208	18.208	15.538	14.194	13.682	11.959
Proventi Finanziari	1.074	1.039	1.035	819	360	392
Gestione Straordinaria	0	0	0	0	0	0
Gestione non operativa	0	0	0	0	0	0
Imposte	31.573	32.365	32.343	34.520	35.415	37.233
Risultato Netto	50.273	64.781	66.247	71.069	73.265	77.961

Conto economico schema civilistico

(Euro)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
A) VALORE DELLA PRODUZIONE:						
1) Ricavi vendite e prestazioni	3.757.643	4.078.254	4.131.552	4.200.257	4.266.824	4.334.550

2) Var. Rim. prodotti in lav. e finit	0	0	0	0	0	0
3) Var. lavori in corso su ordinaz.	0	0	0	0	0	0
4) Increm. immob. per lavori int.	0	0	0	0	0	0
5) Altri ricavi e proventi:						
- Vari	1.424	1.424	1.451	1.478	1.506	1.535
- Contributi c/esercizio	0	0	0	0	0	0
Totale Altri Ricavi	1.424	1.424	1.451	1.478	1.506	1.535
TOTALE VALORE PRODUZIONE	3.759.067	4.079.678	4.133.004	4.201.736	4.268.330	4.336.085
B) COSTI DELLA PRODUZIONE:						
6) Per materie pr., sussid., cons.	1.243.727	1.388.655	1.405.999	1.427.768	1.449.158	1.470.904
7) Per servizi	296.541	353.321	356.578	307.289	311.549	314.863
8) Per godimento di beni di terzi	12.420	12.420	12.655	12.896	13.141	13.391
9) Per il personale						
a) Salari e stipendi	1.332.998	1.384.546	1.408.733	1.467.825	1.492.012	1.516.198
b) Oneri sociali	571.285	593.377	603.742	629.068	639.433	649.799
c) Trattamento di fine rapporto	99.149	113.576	115.524	120.106	122.054	124.002
d) Tratt. di quiescenza e simili	0	0	0	0	0	0
e) Altri costi	0	0	0	0	0	0
Totale Costo del Personale	2.003.433	2.091.500	2.128.000	2.217.000	2.253.500	2.290.000
10) Ammortamenti e svalutazioni						
a) Amm.to delle immobil. imm.	6.428	5.571	5.571	5.571	5.571	5.571
b) Amm.to delle immobil. mat.	42.153	42.153	38.413	38.413	38.413	38.413
c) Altre svalutaz. delle immobil.	0	0	0	0	0	0
d) Svalut. dei crediti in attivo c.	0	0	0	0	0	0
Totale Amm.ti e Svalutazioni	48.581	47.724	43.984	43.984	43.984	43.984
11) Variaz. Rim. Mat. Pr.e e merci	0	0	0	0	0	0
12) Accantonamento per rischi	0	0	0	0	0	0
13) Altri accantonamenti	0	16.358	16.500	16.813	17.132	17.458
14) Oneri diversi di gestione	55.383	55.383	56.193	57.020	57.862	58.721
TOTALE COSTI DI PRODUZIONE	3.660.086	3.965.362	4.019.910	4.082.771	4.146.328	4.209.324
DIFF. TRA VALORE E COSTI PROD.	98.980	114.316	113.093	118.964	122.002	126.761
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI:						

15) Proventi da partecipazioni:						
- da controllate e collegate	0	0	0	0	0	0
- da controllanti e loro controll	0	0	0	0	0	0
- altri	0	0	0	0	0	0
Totale Proventi da Partecipazioni	0	0	0	0	0	0
16) Altri proventi finanziari:						
a) da crediti iscritti nelle immob.						
- da imprese controllate	0	0	0	0	0	0
- da imprese collegate	0	0	0	0	0	0
- da controllanti e loro control.	0	0	0	0	0	0
- altri	0	0	0	0	0	0
Totale Crediti Iscritti nelle Imm..	0	0	0	0	0	0
b) da titoli iscritti nelle immob.	0	0	0	0	0	0
c) da titoli iscritti nell'attivo circolante	0	0	0	0	0	0
d) proventi diversi dai preced.:						
- da imprese controllate	0	0	0	0	0	0
- da imprese collegate	0	0	0	0	0	0
- da controllanti e loro control.	0	0	0	0	0	0
- altri	1.074	1.039	1.035	819	360	392
Totale Proventi diversi dai precedenti	1.074	1.039	1.035	819	360	392
Totale Altri Proventi Finanziari	1.074	1.039	1.035	819	360	392
17) Interessi e altri oneri finanz.:						
- da imprese controllate	0	0	0	0	0	0
- da imprese collegate	0	0	0	0	0	0
- da controllanti	0	0	0	0	0	0
- altri	18.208	18.208	15.538	14.194	13.682	11.959
Totale Interessi e Oneri finanziari	18.208	18.208	15.538	14.194	13.682	11.959
17-bis) Utili e Perdite su cambi	0	0	0	0	0	0
TOTALE PROVENTI E ONERI FIN.	-17.133	-17.168	-14.502	-13.374	-13.321	-11.566
D) RETTIF. VAL. ATT. E PASS. FIN.:						
18) Rivalutazioni:						
a) di partecipazioni	0	0	0	0	0	0
b) di altre immobilizzaz. finanz.	0	0	0	0	0	0

c) di titoli iscritti nell'att. circol.	0	0	0	0	0	0
d) di strumenti finanziari derivati	0	0	0	0	0	0
Totale Rivalutazioni	0	0	0	0	0	0
19) Svalutazioni:						
a) di partecipazioni	0	0	0	0	0	0
b) di altre immobilizzaz. finanz.	0	0	0	0	0	0
c) di titoli iscritti nell'att. circol.	0	0	0	0	0	0
d) di strumenti finanziari derivati	0	0	0	0	0	0
Totale Svalutazioni	0	0	0	0	0	0
TOT. RETT. VAL. ATT. E PASS. FIN.	0	0	0	0	0	0
RISULTATO ANTE IMPOSTE	81.846	97.147	98.591	105.590	108.680	115.194
22) Imposte correnti, diff., antic.	31.573	32.365	32.343	34.520	35.415	37.233
23) Utile (Perdita) dell'esercizio	50.273	64.781	66.247	71.069	73.265	77.961

ANALISI ECONOMICA DETTAGLIATA

Per una migliore lettura dei risultati ottenuti, è bene fare ricorso ai principali indicatori di analisi economica, che vengono riepilogati nella tabella successiva.

Indicatori di redditività

	Storico 2024	2025	2026	Previsionali			Trend
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
Reddito Netto	50.273	64.781	66.247	71.069	73.265	77.961	▲
Saggio Redditività netta Reddito N./Fatturato N.	1,33%	1,58%	1,60%	1,69%	1,71%	1,79%	—
ROE Reddito Netto/Mezzi Propri	3,05%	3,81%	3,75%	3,88%	3,85%	3,95%	✓
Reddito Operativo	98.980	114.316	113.093	118.964	122.002	126.761	▲
ROI Reddito Operat./Capit. Invest.	3,35%	3,66%	3,29%	3,17%	3,17%	3,27%	—
ROS Reddito Operat./Valore Prod.	2,63%	2,80%	2,73%	2,83%	2,85%	2,92%	▼
Turnover Capitale Investito Fatturato/Capitale Investito	1,27	1,30	1,20	1,12	1,11	1,11	▲
ROD (return on debts) Oneri Finanz./Capitale Terzi	1,50%	1,22%	0,90%	0,71%	0,77%	0,63%	—

Incidenza Consumi su Fatturato	32,95%	33,88%	33,86%	33,82%	33,79%	33,76%	▼
Incid. Costo lavoro/Fatturato	53,29%	51,26%	51,48%	52,76%	52,79%	52,81%	▼
Incid. Costo lavoro/Valore Agg.	93,13%	92,14%	92,45%	92,49%	92,48%	92,40%	▲
Fatturato per addetto	65.646	84.963	86.074	85.719	87.078	88.460	▲
Valore Aggiunto per addetto	37.577	47.289	47.949	48.913	49.726	50.575	▲

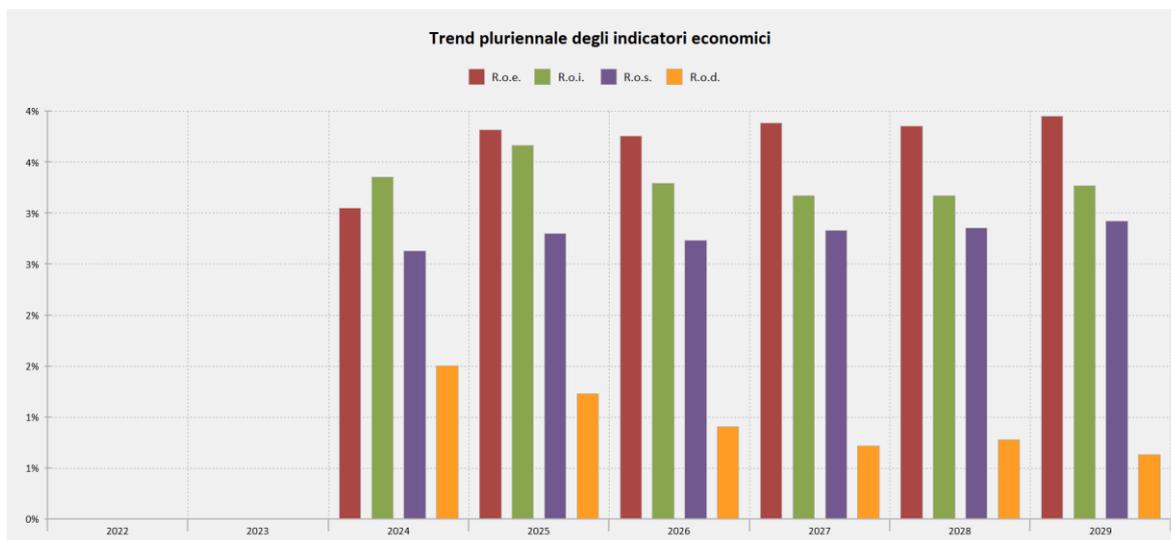
Il ROE esprime il rendimento del capitale proprio; pertanto, tenendo conto del basso rischio d'impresa che grava sui capitali investiti dall'Ente Locale, questo indice dovrebbe tendenzialmente raggiungere valori non inferiori al tasso inflattivo. Nel caso in esame gli indici tendenziali superano il 3%.

Dalla scomposizione del Roe nelle sue principali componenti, si rileva di seguito:

R.O.E.	ROS <i>RO</i> Fatturato	TURNOVER <i>Fatturato</i> Cap. Inv.	LEVERAGE <i>Cap. Inv</i> Cap.Netto	GEST.STR.-FIN. <i>Ris. Lordo</i> RO	GEST. FISC. <i>RN</i> Ris.Lordo
2024=3,05%	2,63%	1,27	1,71	0,82	0,61
2025=3,81%	2,80%	1,30	1,84	0,84	0,66
2026=3,75%	2,73%	1,20	1,93	0,87	0,67
2027=3,88%	2,83%	1,12	2,04	0,88	0,67
2028=3,85%	2,85%	1,11	1,89	0,89	0,67
2029=3,95%	2,92%	1,11	1,91	0,90	0,67

Il ROI, indica la redditività media delle risorse investite nell'attività operativa, e quindi esprime la capacità dell'azienda di remunerare tutte le proprie fonti di finanziamento (capitale proprio e di terzi).

Il ROS esprime il grado di efficienza della struttura operativa, cioè il margine di reddito operativo prodotto con un certo volume di fatturato: una sua crescita dipende nello specifico da una maggiore efficienza.

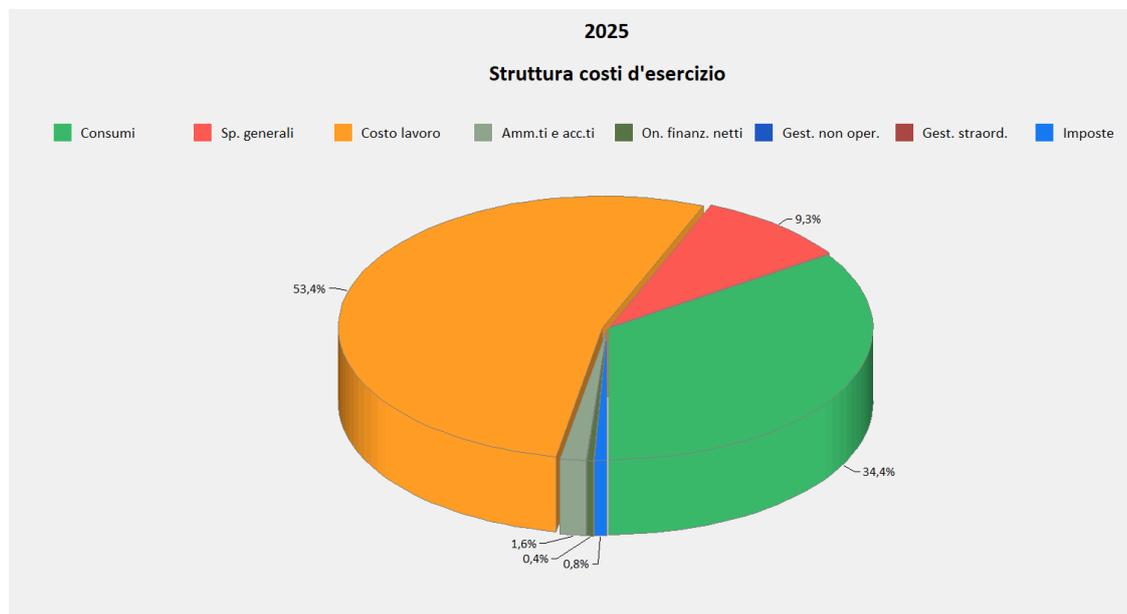


Effetto della gestione extra-caratteristica

	<u>Storico</u> 2024	2025	2026	<u>Previsionali</u>			Trend
				2027	2028	2029	
Incid. gestione non caratt.							
Reddito N./Reddito Operativo	0,50	0,56	0,58	0,59	0,60	0,61	✓
Oneri Finanz.N./Valore Produz.	0,45%	0,42%	0,35%	0,31%	0,31%	0,26%	∧

Dettaglio Oneri finanziari

Euro/000	2024	2025	2026	2027	2028	2029
A breve		0	0	0	0	0
A M/L	18.208	18.208	15.538	14.194	13.682	11.959
Totale	18.208	18.208	15.538	14.194	13.682	11.959



ANALISI DEL PUNTO DI PAREGGIO

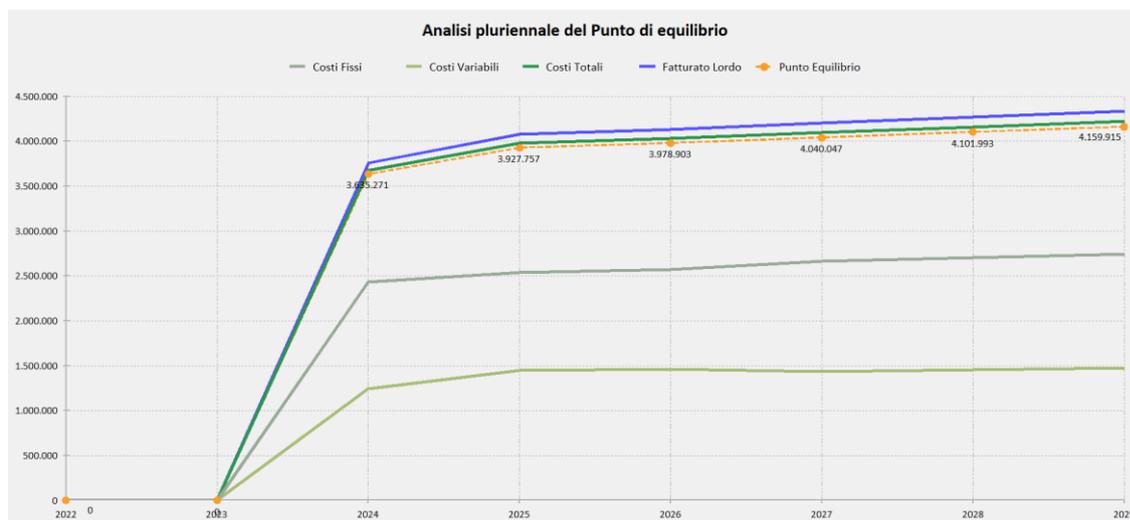
L'analisi del Punto di pareggio (B.e.p.) consente interessanti valutazioni sul grado di flessibilità o rigidità della struttura dei costi aziendali. In particolare permette:

- di individuare il volume d'affari minimo da raggiungere per evitare perdite operative;
- di quantificare il "margine di sicurezza", ovvero la distanza che esiste tra i volumi operativi previsti e il *break even point* (punto di pareggio); in altre parole esprime di quanto potrebbe calare il fatturato previsionale senza che l'azienda consegua delle perdite economiche;
- di individuare la presenza di elementi strutturalmente patologici, quali una pericolosa rigidità della struttura per via dell'eccessivo livello dei propri costi fissi, misurato anche in termini di "leva operativa" (Margine lordo di contribuzione/Reddito operativo); all'aumentare del valore che assume tale indice, aumenta anche la rischiosità della gestione.

Analisi del punto di pareggio

B.E.P.	Anni	Storico	Previsionali				
		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Costi Fissi		2.432.827	2.536.837	2.571.280	2.664.142	2.706.152	2.745.539
Margine di contribuz. %		66,88%	64,55%	64,58%	65,90%	65,93%	65,96%
Fatturato pareggio	lordo di	3.635.271	3.927.757	3.978.903	4.040.046	4.101.993	4.159.914

Margine di sicurezza	3,25%	3,69%	3,69%	3,81%	3,86%	4,02%
Leva operativa	30,70	27,09	27,06	26,21	25,88	24,82



3.2 Analisi Patrimoniale.

Scopo della presente analisi, è quello di segnalare se sussistono le condizioni fondamentali di equilibrio finanziario dell'azienda:

- ✓ l'omogeneità tra la natura del capitale investito e quella delle fonti di finanziamento utilizzate;
- ✓ l'esistenza di equilibrio tra l'entità del capitale netto e quella dei capitale di terzi;
- ✓ un equilibrato rapporto tra capitale di terzi oneroso e non oneroso.

Nella tabella successiva viene riassunta la struttura del Capitale investito, e delle relative fonti di finanziamento, ottenuta riclassificando i bilanci previsionali.

Stato Patrimoniale

	Anni	Storico 2024	Previsionali				
			2025	2026	2027	2028	2029
Liquidità Finanziarie		779.653	599.796	590.952	352.014	370.444	415.542
Clienti e Crediti diversi		791.749	1.264.223	1.616.614	2.230.913	2.110.649	2.313.982
Risconti attivi		7.387	7.387	7.387	7.387	7.387	7.387
Magazzino		-127.260	-127.260	-127.260	-127.260	-127.260	-127.260
ATTIVO CORRENTE		1.451.530	1.744.146	2.087.694	2.463.055	2.361.221	2.609.652

Immobil. Materiali	1.655.580	1.748.580	1.748.580	1.748.580	1.748.580	1.748.580
Fondi Ammortamento	236.486	278.639	317.052	355.465	393.878	432.291
Immobil. Immateriali	37.725	32.154	26.583	21.011	15.440	9.869
Immobil. Finanziarie	0	0	0	0	0	0
ATTIVO FISSO	1.456.819	1.502.095	1.458.111	1.414.127	1.370.143	1.326.159
CAPITALE INVESTITO	2.908.350	3.246.242	3.545.806	3.877.183	3.731.365	3.935.811
Debiti finanz. a breve	20.214	21.631	23.137	24.749	26.473	27.796
Fornitori e Debiti div.	651.348	814.739	937.663	1.084.187	750.666	762.164
PASSIVO CORRENTE	671.562	836.370	960.800	1.108.936	777.139	789.960
Debiti Finanziari a ML	238.572	216.941	193.804	169.055	142.582	114.785
Altri debiti a ML	300.585	430.519	562.543	699.462	838.649	980.110
PASSIVO CONSOLIDATO	539.157	647.460	756.347	868.517	981.231	1.094.895
MEZZI PROPRI	1.697.629	1.762.411	1.828.658	1.899.728	1.972.993	2.050.955
TOTALE FONTI	2.908.350	3.246.242	3.545.806	3.877.183	3.731.365	3.935.811

Stato patrimoniale schema civilistico

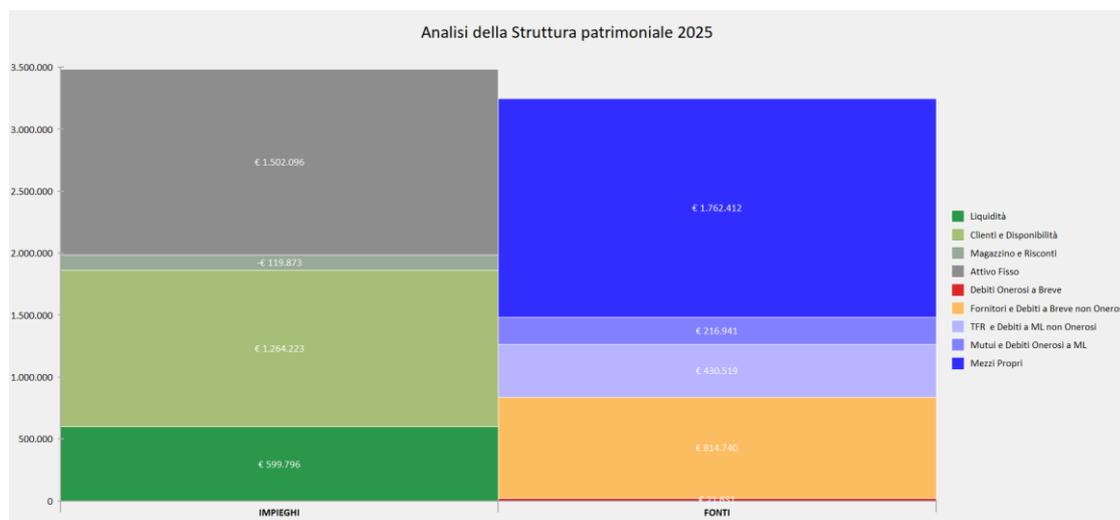
ATTIVO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
A) Crediti verso soci per versamenti	0	0	0	0	0	0
B) Immobilizzazioni						
I. Immateriali	37.725	32.154	26.583	21.011	15.440	9.869
- di cui concesse in locazione finanz.	0	0	0	0	0	0
Immobilizzazioni Immateriali Nette	37.725	32.154	26.583	21.011	15.440	9.869
II. Materiali						
Immobilizzazioni materiali nette	1.419.094	1.469.941	1.431.528	1.393.115	1.354.702	1.316.289
Immobilizzazioni in corso e acconti	0	0	0	0	0	0
- di cui concesse in locazione finanz.	0	0	0	0	0	0
Immobilizzazioni Materiali Nette	1.419.094	1.469.941	1.431.528	1.393.115	1.354.702	1.316.289
III. Finanziarie						
Partecipazioni in:						
<i>imprese controllate</i>	0	0	0	0	0	0
<i>imprese collegate</i>	0	0	0	0	0	0
<i>imprese controllanti e loro controllate</i>	0	0	0	0	0	0
<i>altre imprese e Altri Titoli</i>	0	0	0	0	0	0
Crediti Finanziari e Derivati attivi	0	0	0	0	0	0
- di cui quote correnti Crediti	0	0	0	0	0	0

<i>Finanziari</i>						
Immobilizzazioni Finanziarie	0	0	0	0	0	0
Totale immobilizzazioni	1.456.819	1.502.095	1.458.111	1.414.127	1.370.143	1.326.159
C) Attivo circolante						
I. Rimanenze:	0	5E-009	0	0	0	0
Rimanenze finali di magazzino	0	-5.009	0	0	0	0
Fondo Svalutaz. Magazzino	0	0	0	0	0	0
Anticipi Forniture Mercè	0	0	0	0	0	0
II. Crediti	791.749	1.264.223	1.616.614	2.230.913	2.110.649	2.313.982
Entro 12 mesi:	791.749	1.264.223	1.616.614	2.230.913	2.110.649	2.313.982
<i>Crediti v/clienti</i>	611.868	1.079.200	1.611.557	2.227.734	2.108.176	2.313.067
<i>- F.do svalutazione crediti</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Crediti v/Società controllate</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Crediti v/Società collegate</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Cred. v/soc. controllanti e loro controll</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Crediti tributari e imposte anticipate</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Altri crediti</i>	179.881	185.022	5.057	3.179	2.473	914
Oltre 12 mesi:	0	0	0	0	0	0
<i>Crediti v/clienti</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Crediti v/Società controllate</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Crediti v/Società collegate</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Cred. v/soc. controllanti e loro controll</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Crediti tributari e imposte anticipate</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Altri crediti</i>	0	0	0	0	0	0
III. Attività finanziarie non immobilizz.:	0	0	0	0	0	0
Partecipazioni	0	0	0	0	0	0
Altri Titoli e Derivati attivi	0	0	0	0	0	0
IV. Disponibilità liquide:	779.653	599.796	590.952	352.014	369.944	415.542
Depositi bancari e postali	779.153	599.296	590.452	351.514	369.944	415.042
Denaro e valori in cassa e assegni	500	500	500	500	0	500
Totale Attivo Circolante	1.571.402	1.864.019	2.207.567	2.582.928	2.480.594	2.729.525
D) Ratei e risconti attivi	7.387	7.387	7.387	7.387	7.387	7.387
Totale Attivo	3.035.610	3.373.502	3.673.066	4.004.443	3.858.125	4.063.072

PASSIVO	2024	2025	2026	2027	2028	2029
A) Patrimonio netto						
I. Capitale	1.300.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
II. Riserva da sovrapprezzo azioni	0	0	0	0	0	0
III. Riserva di rivalutazione	0	0	0	0	0	0
IV Riserve legali	0	0	0	0	0	0

V. Riserve statutarie	0	0	0	0	0	0
VI. Altre riserve	302.718	252.718	252.718	252.718	252.718	252.718
VII. Riserva per op. copert. flussi finanzia	0	0	0	0	0	0
VIII. Utili (perdite) portati a nuovo	44.638	94.911	159.692	225.940	297.010	370.275
IX. Utile (perdita) dell'esercizio	50.273	64.782	66.247	71.069	73.265	77.961
X. Riserva negativa per azioni proprie	0	0	0	0	0	0
Totale Patrimonio Netto	1.697.629	1.762.411	1.828.658	1.899.728	1.972.993	2.050.955
B) Fondi per rischi, oneri e deriv. pass.	55.200	71.558	88.058	104.871	122.004	139.462
C) Tratt. fine rapporto di lav. sub.	245.385	358.961	474.485	594.591	716.645	840.647
D) Debiti						
Entro 12 mesi:	798.823	963.631	1.088.060	1.236.197	904.399	917.221
Debiti v/banche	20.214	21.631	23.137	24.749	26.473	27.796
Debiti v/altri finanziatori	0	0	0	0	0	0
Acconti	127.260	127.260	127.260	127.260	127.260	127.260
Debiti v/fornitori	241.907	293.700	416.461	565.577	489.704	497.030
Debiti v/Società controllate	0	0	0	0	0	0
Debiti v/Società collegate	0	0	0	0	0	0
Deb. v/soc. controllanti e loro controll	0	0	0	0	0	0
Debiti Tributari e Previdenziali	0	70.749	67.701	70.204	48.368	49.253
Altri Debiti	409.441	450.290	453.500	448.405	212.593	215.880
Oltre 12 mesi:	238.572	216.941	193.804	169.055	142.582	114.785
Debiti v/banche	238.572	216.941	193.804	169.055	142.582	114.785
Debiti v/altri finanziatori	0	0	0	0	0	0
Acconti	0	0	0	0	0	0
Debiti v/fornitori	0	0	0	0	0	0
Debiti v/Società controllate	0	0	0	0	0	0
Debiti v/Società collegate	0	0	0	0	0	0
Deb. v/soc. controllanti e loro controll	0	0	0	0	0	0
Debiti Tributari e Previdenziali	0	0	0	0	0	0
Altri Debiti	0	0	0	0	0	0
Totale Debiti	1.037.395	1.180.572	1.281.864	1.405.252	1.046.981	1.032.006
E) Ratei e risconti passivi	0	0	0	0	0	0
Totale Passivo	3.035.610	3.373.503	3.673.066	4.004.443	3.858.625	4.063.072

Con riferimento al 31.12.2025 si propone anche la rappresentazione grafica dello Stato Patrimoniale riclassificato:



EVOLUZIONE DELLA POSIZIONE FINANZIARIA NETTA

L'andamento e la composizione della Posizione finanziaria netta è illustrata nella tabella successiva.

Posizione Finanziaria netta

Euro	2024	2025	2026	2027	2028	2029
+Cassa	500	500	500	500	500	500
+Banche attive	779.153	599.296	590.452	351.514	369.944	415.042
+Investim. Fin. a breve*	0	0	0	0	0	0
- Banche passive breve*	20.214	21.631	23.137	24.749	26.473	27.796
-Altri finanz. a breve	0	0	0	0	0	0
-Altro	0	0	0	0	0	0
P.F.N. a breve	759.439	578.165	567.815	327.265	343.971	387.746
+ Crediti finanziari > 12**	0	0	0	0	0	0
- Debiti finanz. > 12 m.**	238.572	216.941	193.804	169.055	142.582	114.785
- Debito residuo Leasing	0	0	0	0	0	0
- F.do T.f.r.	0	0	0	0	0	0
- Debiti operativi scaduti	0	0	0	0	0	0
- Altro	0	0	0	0	0	0
P.F.N. a M.L.	-238.572	-216.941	-193.804	-169.055	-142.582	-114.785
Posizione Finanz. Netta	520.867	361.224	374.011	158.210	201.389	272.960

*Incluse quote correnti di quelle a ML

**Al netto delle quote correnti

ANALISI PATRIMONIALE DETTAGLIATA

Le tabelle che seguono evidenziano i principali indicatori patrimoniali.

Indici di solidità

	<u>Storico</u> 2024	2025	2026	<u>Previsionali</u> 2027	2028	2029	Trend
I. Compless. copert. Immob.	1,53	1,60	1,77	1,95	2,15	2,37	^
Fonti permanti/Attivo Immob.							
I. Autocopertura Immobil.	1,16	1,17	1,25	1,34	1,43	1,54	—
Mezzi propri/Attivo Immobil.							

Indici di indebitamento

	<u>Storico</u> 2024	2025	2026	<u>Previsionali</u> 2027	2028	2029	Trend
Debt Equity ratio	0,71	0,84	0,93	1,04	0,89	0,91	v
Capitale di terzi/Mezzi propri							

Indici di solvibilità

	<u>Storico</u> 2024	2025	2026	<u>Previsionali</u> 2027	2028	2029	Trend
Current ratio	2,16	2,08	2,17	2,22	3,03	3,30	v
Attivo Circol./Passivo Circol.							
Quick ratio	1,96	1,93	2,02	2,08	2,74	2,97	^
(Liq.Imm.+Liq.Diff.)/Pass.Circ.							
Indice di Altman	6,76	6,63	6,72	6,81	7,49	7,70	—

L'Indice più significativo è certamente quello di Altman il quale esprime la solvibilità aziendale, ovvero la probabilità che si verifichi un "incaglio finanziario". Nel caso specifico come si può osservare l'azienda mantiene un equilibrio finanziario.

Indici di rotazione

	<u>Storico</u> 2024	2025	2026	<u>Previsionali</u> 2027	2028	2029	Trend
Durata media dei crediti v/clienti	48	79	116	158	147	159	v

Durata media debiti v/fornitori totali	113	126	146	173	118	118	—
Ciclo monetario circolante	-64	-47	-29	-14	29	41	^

3.3 Analisi Finanziaria e Fabbisogno finanziario.

Attraverso questa importante analisi, si riesce a ricostruire la dinamica dei flussi finanziari negli esercizi esaminati, individuando quali sono i fattori che generano il fabbisogno finanziario, qual è stato l'autofinanziamento creato dalla stessa impresa e, in caso di sua insufficienza, quali sono state le fonti di copertura previste.

I flussi di cassa (cioè le entrate e le uscite) vengono in genere suddivisi in tre principali macro-categorie:

- ✓ *flussi di cassa della gestione corrente*: sono costituiti dagli incassi dai clienti, dal pagamento di fornitori, stipendi, versamenti di iva e altre imposte, ecc.;
- ✓ *flussi di cassa da investimenti/disinvestimenti*: sono le uscite monetarie per l'acquisto di beni strumentali, o le entrate in caso di loro vendita;
- ✓ *flussi di cassa della gestione finanziaria*: riguardano quelle operazioni con cui l'azienda gestisce il proprio fabbisogno finanziario; le entrate sono costituite dalle fonti di finanziamento scelte dall'azienda (mutui, apporti del titolare, ecc.), mentre le uscite rappresentano il rimborso di tali finanziamenti, la distribuzione di utili, ecc..

Nella tabella successiva viene schematizzato il rendiconto finanziario riferito ai Piani previsionali.

RENDICONTO FINANZIARIO

Positivi=Fonti (Negativi)= Impieghi	2025	2026	2027	2028	2029
SALDO FINANZIAR. INIZIALE A BREVE	779.653	599.796	590.952	352.014	370.444
M.O.L. (EBITDA)	178.398	173.577	179.762	183.119	188.203
(+) Saldo Gestione Finanziaria	-17.168	-14.502	-13.374	-13.321	-11.566
(-) Imposte d'Esercizio	-32.365	-32.343	-34.520	-35.415	-37.233
(+) Saldo Altre Gestioni Extra-Caratter.	0	0	0	0	0
(+) Accantonamento T.f.r.	113.576	115.524	120.106	122.054	124.002
(-) Utilizzo Fondi di Accantonamento	0	0	0	0	0
= CASH FLOW POTENZIALE	242.439	242.255	251.973	256.436	263.406
Crediti Commerciali	-467.332	-532.356	-616.176	119.557	-204.891
Magazzino Netto		-5	0	0	0
Altri Crediti Operativi	-5.141	179.965	1.877	705	1.559
= Variazione Attivo Circolante	-472.473	-352.391	-614.298	120.263	-203.332
Debiti Commerciali	51.792	122.761	149.115	-75.872	7.325

Altri Debiti Operativi	111.598	161	-2.590	-257.648	4.171
= Variazione Passivo Circolante	163.391	122.923	146.524	-333.521	11.497
= VARIAZIONE C.C.N. OPERATIVO	-309.082	-229.468	-467.774	-213.257	-191.834
Immobilizzazioni Materiali e Immateriali	-93.000	-7			
Immobilizzazioni Finanziarie	0	0	0	0	0
Disinvestimenti	0	0	0	0	0
= CASH FLOW ATTIVITA' INVESTIMENTO	-93.000	-7			
FREE CASH FLOW	-159.642	12.787	-215.800	43.179	71.571
Rimborso Finanziamenti e altri debiti a M/L	-20.214	-21.631	-23.137	-24.749	-26.473
Erogazione dividendi	-0	0	0	0	0
= FABBISOGNO FINANZIARIO	-179.857	-8.843	-238.937	18.430	45.098
Accensione Mutui e Finanziamenti M/L	0	0	0	0	0
Variazione Capitale e Riserve	0	-0	-6	0	
= SALDO FINANZIARIO NETTO ESERCIZIO	-179.857	-8.844	-238.937	18.430	45.098
SALDO FINANZIARIO FINALE A BREVE	599.796	590.951	352.014	370.445	415.542

RENDICONTO FINANZIARIO OIC 10

Fonti=Valori positivi; Impieghi=Valori negativi	2024	2025	2026	2027	2028	2029
A. Flussi finanziari dell'attività operativa						
Utile (perdita) dell'esercizio	0	64.781	66.247	71.069	73.265	77.961
Imposte sul reddito	0	32.365	32.343	34.520	35.415	37.233
Interessi passivi/(interessi attivi)	0	17.168	14.502	13.374	13.321	11.566
(Dividendi attivi)	0	0	0	0	0	0
(Plusval.)/Minusv.derivanti da cessione di attività	0	0	0	0	0	0
1. Utile(perd.) es. ante imposte,inter.,div.,plus/minus	0	114.316	113.093	118.964	122.002	126.761
<i>Rettif.per elementi non monet.senza controp. nel C.C.N.</i>						
Accantonamenti ai fondi	0	129.934	132.024	136.919	139.186	141.460
Ammortamenti delle immobilizzazioni	0	47.724	43.984	43.984	43.984	43.984
Svalutazioni per perdite durevoli di valore	0	0	0	0	0	0
Rettifiche di Attività e Pass. fin. di strum. Fin. Derivati	0	0	0	0	0	0

Altre rettifiche per elementi non monetari	0	0	0	0	0	0
<i>Totale rettifiche elementi non monetari</i>	0	177.658	176.008	180.903	183.171	185.444
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn	0	291.974	289.101	299.868	305.173	312.205
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>						
Decremento/(Incremento) delle rimanenze	0		-5	0	0	0
Decremento/(Incremento) dei crediti vs clienti	0	-467.332	-532.356	-616.176	119.557	-204.891
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	0	155.021	125.971	144.021	-311.684	10.611
Decremento/(Incremento) ratei e risconti attivi	0	0	0	0	0	0
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	0	0	0	0	0	0
Altre variazioni del capitale circolare netto	0	767	182.580	4.026	-20.939	2.360
<i>Totale variazioni capitale circolante netto</i>	0	-311.543	-223.805	-468.129	-213.066	-191.918
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn	0	-19.568	65.296	-168.261	92.107	120.287
<i>Altre rettifiche</i>						
Interessi incassati/(pagati)	0	-17.168	-14.502	-13.374	-13.321	-11.566
(Imposte sul reddito pagate)	0	-29.905	-38.006	-34.165	-35.606	-37.149
Dividendi incassati	0	0	0	0	0	0
(Utilizzo fondi)	0	0	0	0	0	0
<i>Totale altre rettifiche</i>	0	-47.074	-52.508	-47.539	-48.927	-48.715
Flusso finanziario dell'attività operativa (A)	0	-66.642	12.787	-215.800	43.179	71.571
B. Flussi finanziari derivanti dall'attività investimento						
<i>Immobilizzazioni materiali</i>						
(Investimenti)	0	-93.000	0	-3	-2	-2
Disinvestimenti	0	0	0	0	0	0
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>						
(Investimenti)	0		0			
Disinvestimenti	0	0	0	0	0	0
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>						
(Investimenti)	0	0	0	0	0	0
Disinvestimenti	0	0	0	0	0	0

<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>						
Investimenti	0	0	0	0	0	0
Disinvestimenti	0	0	0	0	0	0
<i>(Acquisiz. di rami d'azienda al netto disponib. liquide)</i>	0	0	0	0	0	0
<i>Cessione di rami d'azienda al netto disponib. Liquide</i>	0	0	0	0	0	0
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)	0	-93.000	0	0	0	0
C. Flussi finanziari derivanti da attività finanziamento						
<i>Mezzi di terzi</i>						
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	0	0	0	0	0	0
Accensione finanziamenti	0	0	0	0	0	0
(Rimborso finanziamenti)	0	-20.214	-21.631	-23.137	-24.749	-26.473
<i>Mezzi propri</i>						
Aumento di capitale a pagamento	0	0	-0	-6	0	
(Rimborso di capitale)	0	0	0	0	0	0
Cessione (acquisto) azioni proprie	0	0	0	0	0	0
(Dividendi e acconti su dividendi pagati)	0	-0	0	0	0	0
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)	0	-20.214	-21.631	-23.136	-24.749	-26.473
Incres. (decres.) delle disponibilità liquide (A±B±C)	0	-179.857	-8.844	-238.937	18.430	45.098
Disponibilità liquide a inizio esercizio	0	779.653	599.796	590.952	352.014	370.444
di cui:						
depositi bancari e postali	0	779.153	599.296	590.452	351.514	369.944
assegni	0	0	0	0	0	0
denaro e valori in cassa	0	500	500	500	500	500
Disponibilità liquide a fine esercizio	0	599.796	590.951	352.014	370.445	415.542
di cui:						
depositi bancari e postali	0	599.296	590.452	351.514	369.944	415.042
assegni	0	0	0	0	0	0
denaro e valori in cassa	0	500	500	500	500	500

Analisi del Cash Flow

Euro	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Risultato d'esercizio	50.273	64.781	66.247	71.069	73.265	77.961
- Lavori economia	0	0	0	0	0	0
+/-Svalutaz./Rivalutaz.	0	0	0	0	0	0
-Imposte anticipate	0	0	0	0	0	0
+Svalutaz.cred.e mag.	0	0	0	0	0	0
+Amm.ti e sval. Immob.	48.581	47.724	43.984	43.984	43.984	43.984
+Acc.to F.di Rischi netti	8.212	0	0	0	0	0
+/-Altro	0	0	0	0	0	0
Cash Flow	107.066	112.505	110.231	115.053	117.249	121.945

Di seguito verranno invece esaminati alcuni indicatori di natura finanziaria.

Altri indicatori finanziari

	Storico 2024	2025	2026	Previsionali 2027	2028	2029	Trend
Cash flow	107.066	112.505	110.231	115.053	117.249	121.945	↗
Indebit. Finanziario N. Compl.*	-520.867	-361.224	-374.011	-158.210	-201.389	-272.960	↘
Posizione Finanziaria Netta**	520.867	361.224	374.011	158.210	201.389	272.960	↗

*L'"Indebitamento finanziario netto" è pari alla somma di tutti i debiti finanziari al netto di tutti i crediti finanziari.

**La composizione della PFN è esplicitata nelle tabelle precedenti.

Il *cash flow*, esprime i flussi di cassa generati dall'azienda, vale a dire la capacità di ridurre il proprio indebitamento finanziario (in assenza di sviluppo) e/o di finanziare gli investimenti dell'impresa (in caso di sviluppo).

Altri indicatori consentono di verificare, in maniera empirica, lo sviluppo aziendale nel tempo:

Analisi dello sviluppo aziendale

	Storico	2025	2026	Previsionali			Trend
	2024			2027	2028	2029	
Andamento del Fatturato N.	92	100	101	102	104	106	↗
Andamento Attivo circolante	83	100	119	141	135	149	↔
And. Attivo immobil. Netto	96	100	94	90	85	81	↘
Andamento Capit. investito	89	100	109	119	114	121	↗

4. CONCLUSIONI

In sintesi di seguito vengono rappresentati i risultati ottenuti mettendo in evidenza, la convenienza economica e la sua sostenibilità finanziaria dell'affidamento del servizio, da parte dell'Ente Comune di Pescara, per una durata non inferiore al tempo necessario ad ammortizzare gli investimenti indicati nel presente piano.

Sintesi dei risultati ottenuti

	Storico	2025	2026	Previsionali		
	2024			2027	2028	2029
Utile netto	50.273	64.781	66.247	71.069	73.265	77.961
Indebitam. Finanz. Netto	520.867	361.224	374.011	158.210	201.389	272.960
P.F.N./MOL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cash Flow	107.066	112.505	110.231	115.053	117.249	121.945
Capitale Sociale	1.300.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000
Capitale Netto	1.697.629	1.762.411	1.828.658	1.899.728	1.972.993	2.050.955
R.O.E.	3,05%	3,81%	3,75%	3,88%	3,85%	3,95%
R.O.I.	3,35%	3,66%	3,29%	3,17%	3,17%	3,27%

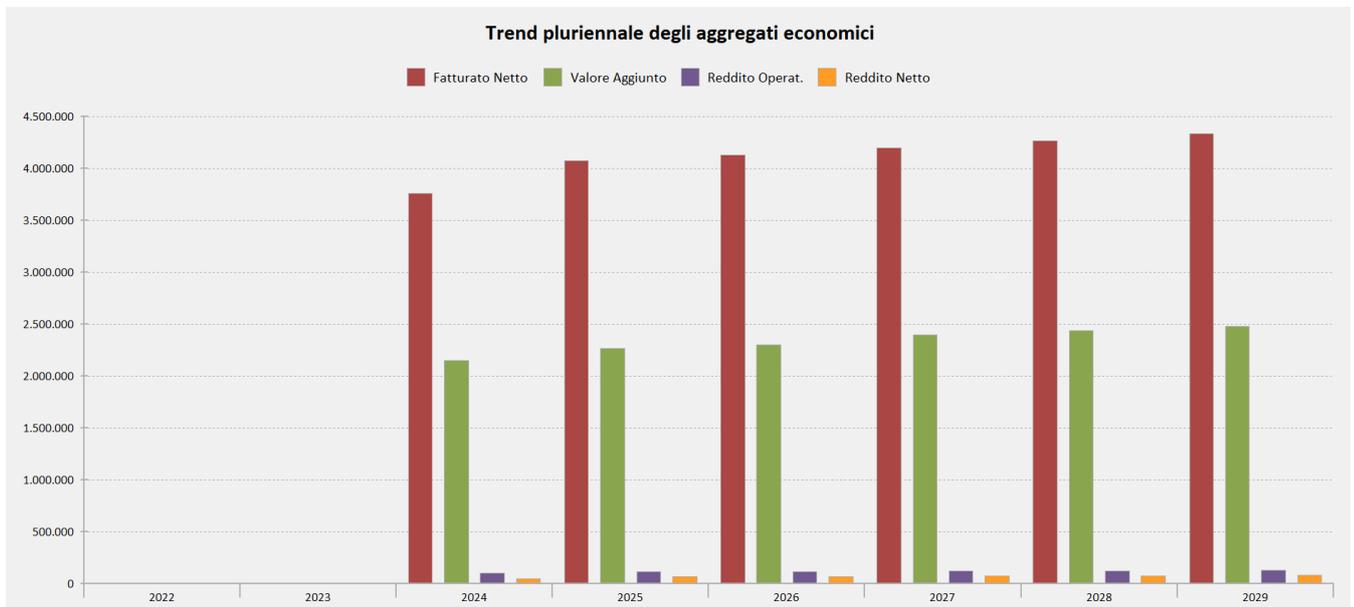
Pertanto, quanto dettagliatamente sopra illustrato conduce alle seguenti conclusioni:

- dai Piani previsionali emerge la convenienza economica del progetto e la sua sostenibilità finanziaria;
- come evidenziato in precedenza ci si riserva, nel caso vengano a modificarsi le condizioni di base sottese al presente piano, di integrarlo /modificarlo.

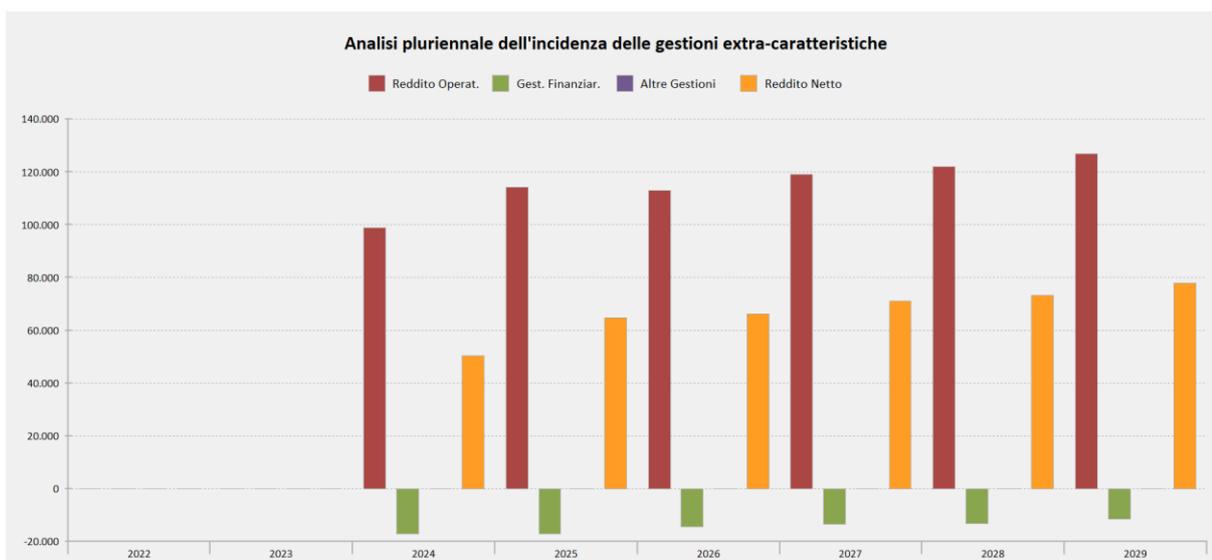
ALLEGATO

Grafici Economici e Patrimoniali

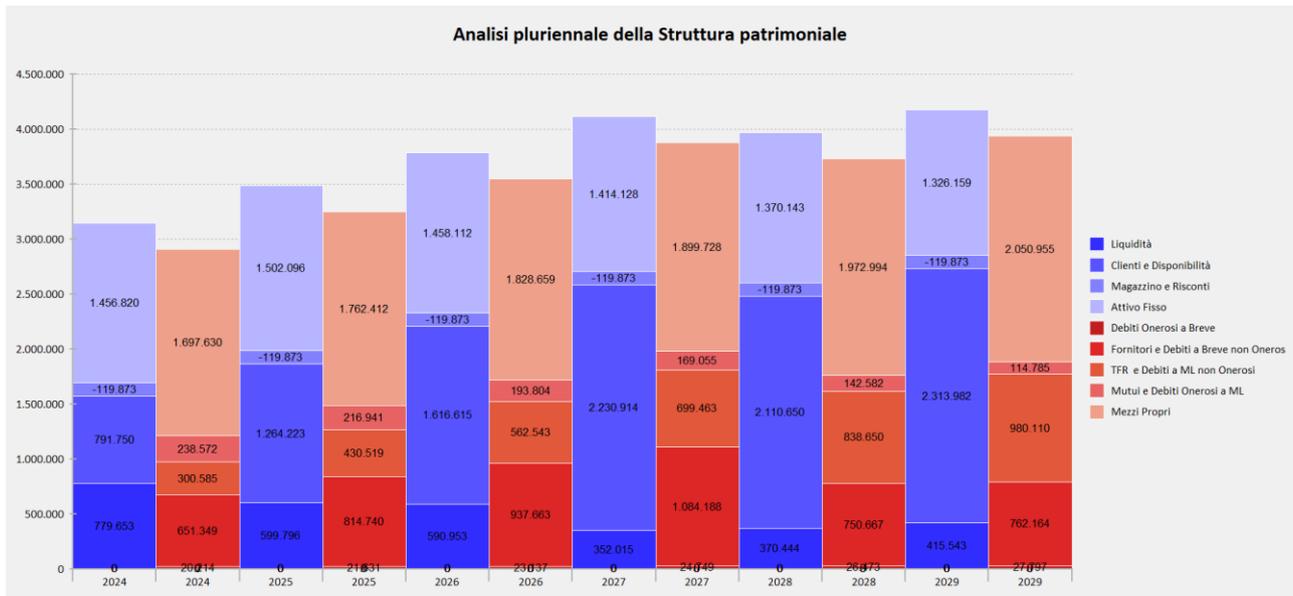
► Trend pluriennale degli aggregati economici



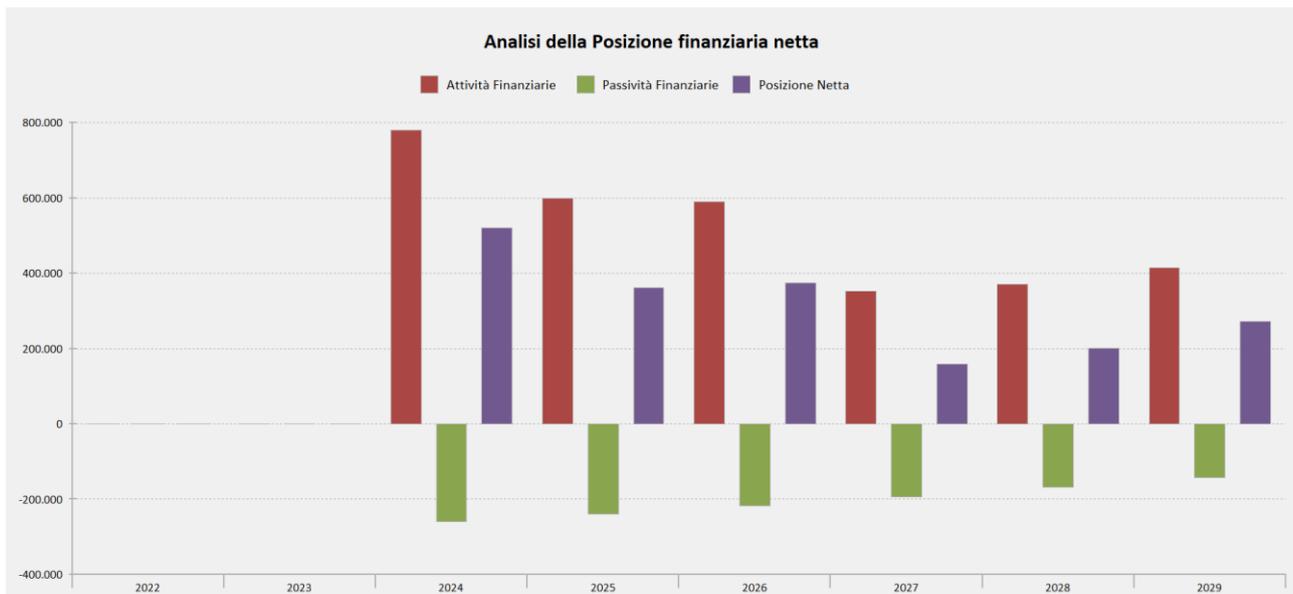
► Analisi pluriennale dell'incidenza della gestione extra-caratteristiche



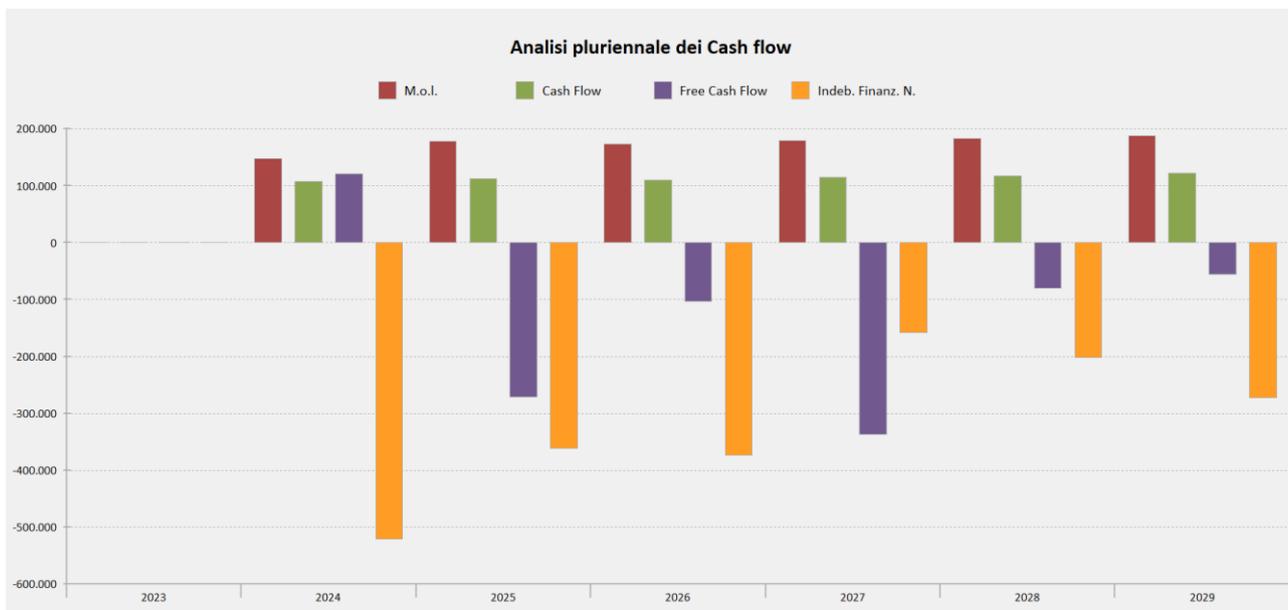
► **Analisi Pluriennale della struttura patrimoniale**



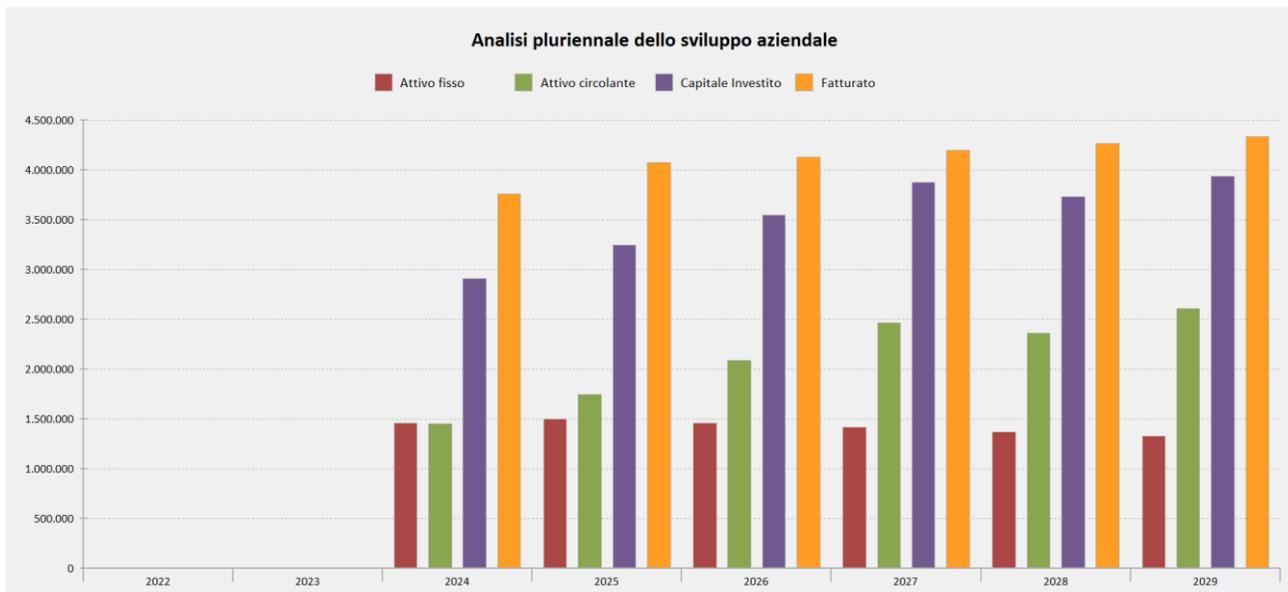
► **Analisi della posizione finanziaria netta**



► Analisi pluriennale dei cash flow



► Analisi pluriennale dello sviluppo aziendale



► Trend pluriennale degli indicatori finanziari

