

Aggiornamento Relazione previsionale triennale 2017 - 2019

RELAZIONE ASM PAVIA S.P.A. AI SENSI DEL REGOLAMENTO DEL
COMUNE DI PAVIA SUL CONTROLLO DELLE PARTECIPATE

APPROVATA DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE DI ASM PAVIA S.P.A. IN
DATA 08 GIUGNO 2017

Sommario

1	Piano strategico: indirizzi, obiettivi, proiezioni 2017-2019	2
2	Piano Strategico: azioni trasversali di efficientamento di ASM Pavia	6
3	Piano Strategico: azioni per unità di business	11
3.1	I nuovi investimenti	12
3.2	Servizio idrico integrato.....	13
3.3	Servizio gestione rifiuti	15
3.4	Attività di decoro urbano	18
3.5	Servizio soste e mobilità sostenibile.....	19
3.6	Infrastrutture di fibra ottica, servizi digitali e illuminazione pubblica.....	21
3.7	Attività nel settore della manutenzione stradale e dei marciapiedi	23
4	Dismissioni e società controllate e partecipate.....	24
4.1	La partnership strategica con A2A S.p.A. in relazione al Gruppo LGH	26
5	Piano degli investimenti	28
6	Piano annuale degli acquisti	31
7	Piano annuale delle assunzioni.....	33
8	Fattori di rischio.....	35
9	Previsione triennale 2017 - 2019.....	36
9.1	Sintesi di conto economico 2017-2019	38
9.2	Servizio Igiene Ambientale (raccolta e smaltimento rifiuti + spazzamento e decoro urbano)	40
9.3	Servizio Ciclo Idrico Integrato	43
9.4	Servizi energetici.....	45
9.5	Servizio Gestione Aree di Sosta	47
9.6	Servizio Autostazione	49
9.7	Contratto di Telecomunicazioni, Prestazioni Informatiche Amministrazione Generale	50
10	Prospetto riassuntivo del conto economico.....	53
11	Stato patrimoniale	53
12	Flussi di cassa e rendiconto finanziario	53

1 Piano strategico: indirizzi, obiettivi, proiezioni 2017-2019

Il Bilancio 2016 e il piano previsionale 2017 -2019 mostrano l'evidenza, al netto di partite straordinarie e dei fondi accantonati per i costi diretti e indiretti dalla malagestione, di un pieno risanamento industriale di ASM che ha ampliato e diffusamente ridotto i propri costi di gestione pur incrementando o migliorando la qualità di alcuni servizi.

Questo risanamento industriale, assieme alle partite straordinarie legate alla vendita di una quota di LGH, determinano una importante disponibilità finanziaria per ASM che potrebbe essere impegnata per rilevanti investimenti in ambito urbano e, anzi, essere il volano per attrarre ulteriori investimenti.

I risultati economici confermano la fattibilità del progetto da noi indicato nella precedente previsionale, cioè quello di una azienda innovativa di manutenzione urbana.

Questa è peraltro la direzione che ci conferma anche il DUP 2017-2020, approvato nel marzo 2017, che esplicita e integra il mandato di ASM Pavia nel senso di "ottimizzare le attività di manutenzione ordinaria di strade, marciapiedi e ciclabili della nostra città" e considera di "affidare ad ASM tramite gestione diretta in-house la realizzazione di tali servizi strumentali in modo da rafforzare l'efficacia della azione complessiva di tutela del decoro urbano, previo studio di fattibilità improntato sulla valutazione della maggiore economicità di tale operazione" (ricordando che in questo contesto normativo la maggiore economicità considera anche elementi qualitativi e di efficacia ed efficienza del servizio).

In questo contesto, anche sulla base della ingente disponibilità finanziaria per investimenti, ASM offre la propria disponibilità sia ad interventi di modernizzazione nel settore idrico e dei rifiuti – pur dovendosi escludere a priori, per ragioni dimensionali e di mercato, importanti interventi impiantistici – sia e soprattutto ad interventi nel settore della mobilità e dei parcheggi, attraverso la realizzazione di punti di approdo o il potenziamento multipiano di alcuni dei parcheggi di cintura esistenti.

In questo contesto ASM riconferma anche la propria piena disponibilità alla gestione in-house, nei limiti della normativa, dei servizi di pubblica illuminazione e dei servizi di "smart city" connessi alla propria missione (strumenti di controllo e ottimizzazione della mobilità, strumenti di tutela ambientale) e, riprendendo le previsioni del DUP, di "gestione integrata degli impianti di illuminazione: dalla fase di progettazione all'installazione e manutenzione fino alla gestione del contratto di energia, di risparmio energetico e riduzione di emissioni di CO2, unendo ove possibile lo sviluppo della connettività digitale sfruttando la rete di pubblica illuminazione come veicolo fisico della connettività stessa".

Sempre in questo contesto, anche se in parte su una prospettiva più lunga, ASM individua importanti opportunità di valorizzazione dei propri asset e di investimenti anche nel settore immobiliare, in particolare attraverso la bonifica dell'area degli ex gasometri e la ridefinizione di un impiego ad uso pubblico di una area di assoluto pregio.

ASM Pavia S.p.A. ("ASM Pavia"), dopo un *annus horribilis* dal punto di vista organizzativo caratterizzato dall'emersione di gravissime frodi e fatti di *mala gestio* culminato con la rimozione tra il settembre e l'ottobre 2015 del direttore finanziario e del direttore generale e con la recente condanna in primo grado di Antoniazzi, Filippi Filippi e Tedesi, ha ridefinito la propria missione di azienda pubblica territoriale, secondo le linee individuate dal Comune nei documenti di indirizzo.

Conclusa l'epoca storica delle municipalizzate dei servizi e delle reti locali, con la liberalizzazione di settori chiave come quello energetico e con la nascita o l'ingresso nel mercato nazionale di grandi soggetti anche multinazionali, vi è oggi l'opportunità – e ancor prima la necessità – di aziende pubbliche territoriali che costituiscano il motore e il presidio degli interventi di rigenerazione e manutenzione territoriale e urbana.

La manutenzione urbana e territoriale è oggi una delle sfide e dei pilastri sia della sostenibilità territoriale e dell'economia circolare sia delle politiche di qualità urbana. Attraverso il riciclo dei rifiuti, il recupero di risorse, la gestione del ciclo idrico e tutela delle acque, la gestione e realizzazione degli spazi di sosta e della mobilità leggera ciclo-pedonale, già oggi ASM Pavia si configura in questa direzione. Le innovazioni normative del D.lgs. 175/2016 ("Decreto Madia") e l'assorbimento di fatto della controllata ASM Lavori S.r.l. in liquidazione ("ASM Lavori"), proiettano ASM Pavia verso un orizzonte più ampio e organico, che potrebbe integrare anche altre caratteristiche funzioni di manutenzione territoriale, dalle strade ai marciapiedi, dagli spazi verdi all'arredo urbano.

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

Si viene quindi delineando una "nuova" ASM Pavia, che si concentra su alcune attività per svolgerle al meglio, al servizio delle proprie città.

La nostra idea di nuova ASM Pavia, così come la nostra idea di manutenzione, non è quella di un soggetto statico che non riesce a pensare oltre il "*business as usual*". Ma è invece quella di un soggetto dinamico e progettuale che, a partire dalle proprie competenze e ricercando le sinergie e le *partnership* necessarie, deve e può concepire in forma assolutamente innovativa le proprie funzioni, come già crediamo di aver dimostrato di saper fare rivoluzionando la tradizionale gestione dei rifiuti – buoni ultimi in Lombardia beninteso, ma con ottimi risultati finora.

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

Una sobria valutazione di ASM Pavia deve però riconoscere che, per perseguire queste ambizioni, la nostra Società non ha tutte le competenze specialistiche interne necessarie (da qui la necessità di sinergie e *partnership*) e sconta ancora lacune e ritardi tipicamente gestionali.

Una elementare analisi "SWOT" (*Strenght, Weakness, Opportunities and Threats*: Forza, Debolezza, Opportunità, Minacce) non può non individuare nella necessità di una più adeguata scala dimensionale – quale potrebbe essere raggiunta anche da forme di aggregazione di area provinciale o con altri territori limitrofi – una delle opportunità fondamentali per l'auspicato salto qualitativo e, al tempo stesso, non può non individuare proprio nella ridotta scala dimensionale (al di là del fatturato, pur importante, ma fatto di una molteplicità di attività) uno dei principali fattori di debolezza che complicano – anche per banali ragioni di bilancio – l'acquisizione di quelle risorse e competenze che consentirebbero ad ASM Pavia di potersi confrontare alla pari con le migliori esperienze italiane di aziende pubbliche territoriali.

Occorre la massima attenzione a questo aspetto. L'evoluzione utile e auspicabile verso organismi societari di area vasta, come ad esempio Pavia Acque, deve necessariamente essere accompagnato da una analoga e contemporanea evoluzione nelle altre fondamentali aree di *business* – in primo luogo i rifiuti e l'igiene urbana – per scongiurare l'insorgere di seri squilibri e inefficienze in ASM Pavia che si rifletterebbero

negativamente sulla produttività e la redditività aziendale – e dunque, in ultima analisi, sui tributi e la finanza locale.

Peraltro non appare al momento probabile – in assenza di atti normativi – conseguire per via volontaria la costituzione di un ambito dei rifiuti provinciale.

In mancanza di questo passaggio, di cui sottolineiamo l'importanza aziendale, ma che ovviamente rimettiamo alle decisioni e alla competenza della politica e di chi ha un mandato popolare, ASM Pavia potrà comunque ricercare, su singoli progetti o su singole aree di *business*, nelle forme di legge, le collaborazioni necessarie alla realizzazione della propria missione, anche nella possibile più larga accezione che qui abbiamo sommariamente delineato. Occorre in ogni caso ricevere indicazioni per adottare le misure organizzative adeguate che consentano comunque alla Società di eseguire in un contesto di ordine gestionale ed amministrativo i compiti che le sono affidati.

In attuazione delle linee di indirizzo formulate dal Comune di Pavia, ASM Pavia riconferma il perseguimento di alcune azioni di carattere trasversale e delle azioni finalizzate alle specifiche unità di *business* individuate dal Piano di razionalizzazione.

Oltre a ciò, ASM Pavia ha anche ricevuto il mandato per avviare la razionalizzazione o dismissione delle proprie partecipazioni e di società controllate. Allo stato attuale, come più dettagliatamente descritto, si è attuato il recesso da C.E.S.C.RI., si è completata la dismissione del ramo gestione calore, si è quasi conclusa la liquidazione di ASM Lavori, si è conclusa la prima fase della cessione di Technostone S.r.l. (tornata in utile nel 2015 e nel 2016) con la presentazione delle manifestazioni di interesse, si è definita la *partnership* strategica con A2A S.p.A. nell'ambito del Gruppo LGH. Non si sono ancora realizzate le condizioni, per diversi ordini di ragioni, per la cessione delle partecipazioni in A2E Servizi S.r.l. e in Broni Stradella S.p.A e in Broni Stradella Pubblica S.r.l.

Il conto economico nel periodo di riferimento della presente Relazione evidenzia il consolidamento del ritorno ad una buona redditività della Società nelle sue attività caratteristiche – pur scontando già parziali riduzioni dei canoni previsti in alcuni contratti di servizio.

Si registra un sostanziale mantenimento della redditività delle attività caratteristiche, in linea con i fabbisogni di investimento, con un dimensionamento simile a quello delle buone gestioni di aziende *in-house* assimilabili.

Nell'anno 2017 si dovrebbe registrare l'impatto positivo delle dismissioni in termini di plusvalenza, mentre il riconoscimento di dividendi sarà limitato alla sola A2A S.p.A..

Tutti gli indicatori significativi (Ebit, Ebitda etc.), al netto delle partite straordinarie, sono largamente positivi e ai livelli più alti tra quelli registrati negli ultimi 15 anni da ASM Pavia.

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

	Previsione 2017 Aggiornamento giugno 2017	Previsione 2018 Aggiornamento giugno 2017	Previsione 2019 Aggiornamento giugno 2017
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	32.515.667	32.716.716	32.845.076
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	31.711.380	31.717.056	32.268.942
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	804.287	999.661	576.134
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	283.216	569.571	569.571
TOTALE RETTIFICHE ATTIVITA' FINANZIARIE	0	0	
TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE	903.173	0	
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	1.990.676	1.569.232	1.145.705

2 Piano Strategico: azioni trasversali di efficientamento di ASM Pavia

Le azioni trasversali riguardano

2.1 Prevenzione della corruzione.

I gravissimi episodi di mala gestione del periodo 2011 – 2015 si sono potuti innescare e ripetere con continuità per una carenza quasi “istituzionalizzata” di controllo e verifica dell’applicazione corretta – nel metodo e nella sostanza – delle procedure e delle regolamentazioni. Si tratta di una carenza per certi versi più profonda di quella inizialmente rilevata e che si nutre anche di una qualificazione inadeguata o insufficiente delle funzioni interne. Ciò nonostante si deve rilevare anche l’ampia partecipazione e disponibilità del personale nello svelamento di tali pratiche deteriori e anche di successivi comportamenti anomali se non illeciti, secondo il principio (ampiamente rafforzato in ASM) del “whistleblower”. A partire dal 2015 e poi negli anni successivi sono state adottate importanti misure di rafforzamento dei presidi di prevenzione della corruzione:

- selezione tramite gara aperta a soggetti qualificati del Presidente dell’Organismo di Vigilanza e inserimento nello stesso di risorse interne qualificate;
- nomina di Responsabile per la prevenzione della corruzione interno;
- istituzione di un servizio di *internal audit*;
- rotazione di alcune posizioni di responsabilità relative ad acquisti, amministrazione, manutenzione mezzi, magazzino, personale, patrimonio;
- esecuzione di *audit* legali e contabili esterni relativi ad ASM Lavori, Technostone e al servizio gestione calore e contratto A2E;
- programmazione ed esecuzione di regolari *audit* interni anche relativamente alle funzioni amministrative;
- costituzione di parte civile nei vari procedimenti aperti in relazione alla gestione di ASM Lavori e ASM Pavia;
- internalizzazione della funzione di Responsabile Trasparenza, rivedendo le procedure aziendali al fine di assicurare la puntuale pubblicazione sul sito internet aziendale delle informazioni previste dalla normativa;
- creazione di un’area Legale & Compliance, con accorpamento del ruolo di Responsabile Prevenzione Corruzione e Trasparenza in capo a un dirigente, come previsto dalla normativa;
- avvio della revisione del modello organizzativo ai sensi del d. lgs. 231/2001 e del piano triennale anticorruzione, sulla base di una rinnovata valutazione delle aree di rischio, in collaborazione con l’Università di Pavia;
- partecipazione a corsi di formazione e predisposizione di incontri con esperti in materia di prevenzione della corruzione.
- Avvio delle procedure per le azioni di responsabilità sociale, sia nei confronti degli organi amministrativi e di controllo interni che degli organi e funzioni di controllo esterne alla società

Per quanto la denuncia e l’emersione dei casi di mala gestione – sia con rilevanza penale o civilistica sia con esclusiva rilevanza disciplinare – sia avvenuta per impulso di segnalazioni o di *audit* interni, resta necessaria

una forte attenzione sul tema, sia in relazione al passato che al presente e al futuro, anche garantendo una efficace formazione all'insieme del personale e una adeguata dotazione di personale dedicato.

Di particolare importanza in questo senso è l'adesione, che andrà adeguata alla nuova normativa introdotta nel frattempo, ai protocolli di legalità e sugli appalti firmati dal Comune di Pavia con la Prefettura e con le organizzazioni sindacali e cooperative.

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

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

Nel corso del 2015, a seguito di controlli diretti, il Presidente del CdA aveva sospeso la firma su mandati di pagamento relativi a importanti servizi di gestione dei rifiuti assegnati senza gara o con gara ampiamente scaduta o impropria (raccolta vetro, raccolta carta, raccolta plastica) e sospeso tutte le sponsorizzazioni e liberalità che sono poi state regolate con apposita deliberazione che esclude ogni forma di sponsorizzazione o pubblicità estranea alla missione aziendale.

Lo stesso Organismo di Vigilanza ha formalmente espresso, nel verbale della seduta del 4.10.2016 “un sentito apprezzamento [...]per l'ottima attività di “normalizzazione” delle procedure di acquisizione che [...] va oltre i requisiti minimi previsti dalla normativa sulle gare. “

In proposito, anche su espressa richiesta del Collegio Sindacale, si sottolinea come la revisione approfondita di tali procedure e del sistema di prevenzione della corruzione dovrà essere accompagnata da un processo di analisi, apprezzamento e implementazione delle procedure aziendali, con particolare riferimento alla procedura acquisti.

Una ulteriore revisione della procedura, già tecnicamente predisposta, potrebbe essere utilmente implementata dopo l'approvazione del nuovo budget, con l'effetto anche di snellire e velocizzare l'operatività, purché la stessa sia accompagnata da un adeguato rafforzamento del controllo di gestione.

Ciò nonostante la filiera di predisposizione degli ordini, capitolato e gare – e di monitoraggio sui servizi resi – presenta ancora colli di bottiglia che determinano ritardi negli adempimenti e, di conseguenza, regimi di proroga o di affidamenti temporanei. Una indagine approfondita in proposito è stata disposta dal CdA nel corso del 2016 a fronte della rilevazione, da parte del nuovo direttore amministrativo ad interim Ettore Campari del permanere di procedure improprie e in particolare dei cosiddetti “ordini a copertura”.

2.3 Controllo analogo.

Per rafforzare e rendere efficace – per tutti i comuni soci, compresi quelli minori – il criterio del “controllo analogo”, dopo la revisione statutaria sono stati trasmessi e presentati ai comuni

- una proposta di nuova convenzione tra i Comuni Soci ai fini dell'esercizio del controllo analogo, in linea con lo Statuto aggiornato;
- un “pacchetto” documentale standard ai fini della stipulazione delle convenzioni con ASM Pavia per l'affidamento in-house di servizi pubblici;
- realizzazione di una sezione dedicata sul sito internet di ASM Pavia in collaborazione di LineaCom, con accesso riservato ai Comuni Soci, con dati analitici sui servizi erogati e comparazioni rispetto a standard di servizio e valori di riferimento regionali o nazionali per servizi analoghi, il cui rilascio è previsto nelle prossime settimane.

Un più ampio rafforzamento delle procedure di controllo analogo e in particolare del ruolo e del pesi comuni minori è stato pienamente implementato con la successiva revccisione statutaria del 233017 che integra anche le previsioni della cvd legge Madia.

2.4 Efficientamento.

ASM Pavia, come peraltro molte società *in-house*, presenta ancora significativi margini di efficientamento. Non si tratta, al riguardo, solo di spazi per un ulteriore contenimento dei costi (sia le spese generali che specifiche voci di spesa operativa hanno infatti già conosciuto un apprezzabile contrazione), quanto e soprattutto di un miglioramento nella qualità dei servizi resi e di una maggiore trasparenza e “*accountability*” della gestione complessiva e per singole aree di *business*. Pur in un quadro sicuramente positivo sotto il profilo del ritorno alla redditività – nonostante l’aggravio di oneri derivanti dalle malversazioni del passato e la scomparsa di alcune profittevoli aree di *business* – resta un significativo ritardo nella cultura aziendale della programmazione, del *project management* e del controllo di gestione.

ASM Pavia ha al riguardo attivato, anche con consulenze esterne, sia un *audit* sull’organigramma aziendale e sui fabbisogni organizzativi (condotto dalla società Mixura) sia una nuova procedura di elaborazione e formazione del budget (con il supporto di E&Y), sia una formazione interna per ottimizzare e implementare efficacemente l’impiego dei software gestionali disponibili (Neta), tuttora in corso.

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

- un concreto e misurabile efficientamento nell’uso delle risorse umane interne e nelle prestazioni di servizi esterni, oltre che nella gestione degli acquisti, che hanno consentito forti e positive economie di gestione
- la riorganizzazione di alcuni servizi, con la rotazione di incarichi, la creazione di nuove unità interne e, più recentemente, la suddivisione della *business unit* “rifiuti” in una divisione dedicata a “raccolta e smaltimento” e una divisione dedicata a “igiene e decoro urbano”;
- l’effettiva implementazione dei ruoli di Direttore Generale (sia pure a tempo parziale) e di Direttore Tecnico delle aree operative (idrico e rifiuti)
- l’istituzione di una reportistica trimestrale sullo stato di attuazione, per area di *business*, con contemporanea revisione delle previsioni annuali e triennali e aggiornamento della relazione previsionale, anche oltre gli impegni richiesti dal regolamento sui controlli del Comune di Pavia;
- l’istituzione di una nuova pratica di controllo degli ordini e dei mandati e di una procedura di controllo dei flussi di cassa.
- L’individuazione dei profili per le funzioni di direzione generale, di cui è stato approvato anche in assemblea dei soci lo schema di bando, oltre che per altre funzioni strategiche
- L’analisi dei deficit informativi e i punti critici della filiera dalla proposta d’ordine al pagamento (non solo sotto il profilo della prevenzione della corruzione ma anche sotto quello dell’efficienza nell’implementazione del processo decisionale)
- L’analisi dello stato attuale e la predisposizione di un nuovo modello di funzionamento del controllo di gestione e l’analisi dei fabbisogni di risorse e delle competenze internamente necessario (evidenziando una insufficienza di risorse interne con gli specifici skill richiesti)
- L’analisi di un modello e di procedura di Budget annuale, specificamente implementata con uno studio di E&Y, che non ha ancora trovato attuazione.

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

Le principali attengono:

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

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

- la predisposizione di *budget* puntuali per unità di business, con individuazione di obiettivi qualitativi e quantitativi e con impegni di spesa e allocazione delle risorse;
- l'implementazione di un sistema più ordinato e puntuale di lavorazione degli ordini e dei pagamenti;
- attuazione di un controllo di gestione più efficace e pervasivo;
- la revisione dei fabbisogni di risorse umane nel settore amministrativo e del controllo di gestione, anche con l'introduzione di ulteriori competenze – oltre a quelle pervenute da ASM Lavori.

Nel corso del 2017, in attuazione di quanto previsto, è stata effettuata una verifica sui livelli di inquadramento del personale per tutti i settori e sono state prese le necessarie misure di revisione e adeguamento secondo criteri oggettivi e di conformità alle funzioni assolte. Nel corso del 2017 si prevede l'attribuzione delle residue parti variabili e la definizione di criteri premiali e incentivanti ancorati alle effettive prestazioni anche individuali a tutti i livelli.

2.5 Approvazione aggiornamento statutario.

La proposta di revisione della disciplina statutaria della Società trova genesi nel progressivo consolidamento di tendenze interpretative assolutamente restrittive, che, muovendo anche dalle ulteriori sopravvenienze normative (nuove Direttive Appalti, nuovo Codice Contratti, Testo Unico Partecipate) opinano per l'inconfigurabilità del modello *in house* pluripartecipato ogni volta che non siano statutariamente garantiti adeguati meccanismi di controllo congiunto da parte degli Enti Pubblici soci.

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

Da qui la necessità della conformazione di ASM Pavia, anche sotto il profilo formale e pertanto statutario, al modello della Società pubblica *in house* pluripartecipato per la cui configurazione, secondo i principi di genesi ed ascendenza comunitaria (ora codificati), è richiesto, in sintesi, che la Società:

- sia a totale capitale pubblico, con divieto di partecipazione di capitale privato, salvo le deroghe introdotte dalla sopraggiunta normativa comunitaria ed interna;

- sia controllata, nelle scelte strategiche ed operative, congiuntamente dagli Enti pubblici che la partecipino;
- abbia organi decisionali composti e/o rappresentativi di tutti gli Enti pubblici partecipanti;
- svolga la parte più importante della propria attività a favore degli Enti pubblici che la partecipano (nella misura ora espressamente prescritta almeno dell'80 % del fatturato).

Connotati questi a cui si aggiungo quelli previsti dall'ordinamento nazionale che ha introdotto una serie di limiti e requisiti aggiuntivi per la costituzione e l'operatività dei Soggetti in house laddove costituiti in forma societaria ed in funzione dell'erogazione di servizi pubblici locali. Tra cui, per tutti, quelli prescritti dalle previsioni del c.d. Testo Unico Partecipate n. 175/2016 (noto come decreto "Madia") la cui doverosa attuazione è confermata dall'orientamento che si va consolidando pur all'indomani della declaratoria di illegittimità della Legge-Delega (L. 124/2015) da parte della Corte Costituzionale (nella nota Sentenza n. 251/2016), che ha però espressamente escluso ogni travolgimento automatico dei decreti attuativi non scrutinati dalla stessa Consulta.

Su tali presupposti, si è pertanto proceduto strutturare una proposta di revisione della vigente disciplina statutaria nell'ottica in particolare:

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

3 Piano Strategico: azioni per unità di business

Accanto a queste quattro direttrici trasversali di riorganizzazione ASM Pavia ha definito una revisione o nuovi obiettivi nelle aree di *business* tradizionali o di prossima attivazione in base al piano di razionalizzazione e in base alle ultime previsioni del Dup 2017-2020.

- servizio idrico integrato;
- servizio gestione rifiuti;
- servizio decoro urbano
- gestione sosta e mobilità sostenibile;
- infrastruttura di fibra ottica, servizi digitali ed informatici
- servizio di manutenzione e riparazione di strade e marciapiedi cittadini.

ASM Pavia ha anche il mandato di “favorire la piena implementazione (nel settore idrico) o la formazione (nel settore rifiuti) di società pubbliche di gestione nei due settori che, aggregando i vari rami d'azienda di tutte o alcune delle società *in-house* del territorio, consentano una gestione unitaria su un livello dimensionale più adeguato a garantire qualità tecnica ed efficienza di gestione e disponibilità di risorse finanziarie, mantenendo un forte ancoraggio al territorio”.

3.1 I nuovi investimenti

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

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

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

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

3.2 Servizio idrico integrato.

Le attività relative al servizio idrico integrato sono svolte in nome e per conto del Gestore Unico d'ambito, Pavia Acque S.c.a.r.l. ("Pavia Acque"), a cui sono già state conferite parte delle attività e del personale. Il 20/12/13 è stata sottoscritta la Convenzione per la gestione del Servizio Idrico Integrato nell'ATO della Provincia di Pavia tra Provincia di Pavia e Gestore Pavia Acque, con durata di anni 20 a decorrere dall'1/1/2014. Per effetto di tale atto a Pavia Acque compete il diritto esclusivo di erogare il Servizio Idrico Integrato agli utenti, conformemente alla Convenzione sopra citata e al Piano d'Ambito vigente.

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

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

Per quanto il S.I.I. costituisca uno dei pilastri economici di ASM Pavia, la società ha margini limitati di pianificazione e indirizzo.

La programmazione degli investimenti e delle realizzazioni è in capo a Pavia Acque.

ASM Pavia ritiene prioritari gli interventi rivolti ad assicurare la piena conformità normativa sia della rete acquedottistica (trattamento delle presenze eccedenti i limiti di manganese) che della rete di depurazione.

È inoltre importante ricordare che una appropriata manutenzione anche straordinaria deve essere sempre programmata anche per il sistema delle fognature. Il cambiamento climatico in atto, incrementando la frequenza di eventi estremi in particolare di precipitazioni, sottopone a stress (perfino inediti) il sistema fognario.

È da ricordare che – al di fuori del rapporto con Pavia Acque – ASM Pavia ha preso in carico la manutenzione ordinaria e straordinaria delle caditoie solo del Comune di Pavia. La presa in carico di tale servizio nasce dal fatto che, nel 2016, è ricompreso nel contratto dei Servizi Ambientali del Comune di Pavia. Vista la tipologia dei lavori, affine agli spurghi fognari, il servizio viene svolto dal Settore Fognatura del C.I.I. che allibra i costi in apposita commessa: "Spurgo caditoie di Pavia" i cui ricavi sono del servizio Igiene Urbana.

ASM Pavia nell'arco del prossimo triennio proseguirà lo sviluppo di autonome (o congiunte con Pavia Acque) attività di studio e di progettazione per la riduzione della quantità di fanghi prodotti, per il miglioramento della loro qualità e stabilità biologica al fine di ridurre gli impatti in agricoltura.

Le previsioni di *budget* del S.I.I. sono state effettuate a perimetro invariato e a investimenti standard, non essendo ancora disponibili i contratti di servizio per i prossimi anni, con un moderato incremento della manutenzione straordinaria, rispetto al consuntivo 2016, mentre si assiste a una riduzione rispetto alla previsione presentata a novembre.

Anche in questo caso si mette in rilievo come le disponibilità finanziarie di ASM potrebbero garantire l'autofinanziamento – concordato con Pavia Acque il recupero dell'investimento - sia di ottimizzazioni da

lungo tempo richieste per la qualità delle acque, sia la realizzazione di autonomi interventi sul versante della stabilizzazione dei fanghi in una logica di autosufficienza impiantistica e di miglioramento dei prodotti esitati in agricoltura.

3.3 Servizio gestione rifiuti

ASM Pavia ha in gestione il servizio di raccolta e di avvio a recupero e trattamento dei rifiuti per il Comune di Pavia e altri Comuni della provincia. I suddetti servizi sono forniti, per il tramite di affidamenti in house e/o di affidamenti a seguito di gare, ai Comuni di: Pavia, Albuzzano, Battuda, Bereguardo, Borgarello, Bornasco, Ceranova, Certosa di Pavia, Costa de' Nobili, Cura Carpignano, Landriano, Lardirago, Marcignago, Mezzana Rabattone, Sant'Alessio, San Martino Siccomario, San Zenone Po, Torre d'Isola, Travacò Siccomario, Trivolzio, Trovo, Unione dei Comuni di Pieve Porto Morone-Badia Pavese-Monticelli Pavese, Valle Salimbene, Vellezzo Bellini, Zerbo, Sommo, Marzano, Roncaro.

In questo settore si riconferma il mandato di ASM Pavia che è quello di focalizzare i servizi sulla prevenzione e il riutilizzo e sulla massimizzazione del recupero e della valorizzazione delle risorse contenute nei rifiuti urbani, secondo una prospettiva che mira a Zero Rifiuti. Per la città di Pavia, in particolare, una maggiore attenzione deve essere prestata ad un più ampio insieme di interventi di igiene e decoro urbano, anche oltre le essenziali attività di spazzamento.

Nel corso del 2015-2016 sono stati finalizzati e attuati molti progetti, e in particolare:

- l'allargamento a tutto il territorio del Comune di Pavia del sistema di raccolta porta a porta, che ha portato nell'arco di quattro mesi il Comune di Pavia a raddoppiare la propria raccolta differenziata, con un avvio a riciclo di poco meno del 65% dei rifiuti e una drastica riduzione della quantità di rifiuti prodotta (più o meno la quota corrispondente ai rifiuti "importati" da altri Comuni in cui la raccolta differenziata porta a porta era stata già avviata);
- la successiva revisione e potenziamento (oltre il 50% in più in termini di ore lavorate a regime) dei servizi di spazzamento manuale e meccanico su tutte le strade del Comune di Pavia, i cui effetti potranno essere meglio apprezzati quando – soprattutto nelle periferie – si risolverà il problema dei divieti di sosta programmati per lo spazzamento meccanico.

Nel corso del 2017 si è proceduto a:

- aggiornare e omogeneizzare la modalità di raccolta nel centro storico, prevedendo raccolte in orari diurni
- potenziare a regime il servizio di spazzamento sia in termini di personale che di nuovi mezzi
- dotare la città di alcuni punti centrali di raccolta dei micro-RAEE, lampadine e olii vegetali
- acquistare e avviare la distribuzione, nel comune di Pavia e negli altri comuni ASM di circa 1.500 compostiere domestiche
- progettare un nuovo modello di cestino gettacarta, più capiente e con copertura e più integrato esteticamente degli esistenti, la cui prima dotazione sperimentale è in corso di installazione e di cui è prevista a budget la realizzazione di circa 2.000 pezzi per l'integrale sostituzione del deteriorato parco attuale
- l'incremento della dotazione – ancora insufficiente – di cestini e distributori dedicati per le deiezioni animali;
- la distribuzione di 500 "cenerini", posacenere per gli esercizi e spazi pubblici, oltre al sostegno alla distribuzione di posacenere portatili per combattere il degrado dato dall'abbandono incontrollato di mozziconi;

Per dare corpo al proprio mandato nel prossimo triennio ASM Pavia intende perseguire un quadruplice obiettivo:

- (a) definire con tutti i Comuni soci un contratto di affidamento *in-house* di durata congrua ad una programmazione degli investimenti (orientativamente decennale) e basato su obiettivi di prevenzione e riciclo dei rifiuti, tale da trasferire i maggiori ricavi dalla cessione dei materiali e i minori costi di smaltimento anche sui comuni affidatari, ottenendo di conseguenza una riduzione del corrispettivo globale del servizio (a condizioni economiche attuali); un primo contratto quadro, che potrebbe costituire il modello di riferimento, è in via di definitiva condivisione con 8 comuni
- (b) definire con tutti i comuni diversi da Pavia – con cui è comunque in revisione il proprio contratto di servizio – un nuovo modello di canone premiale per le raccolte differenziate, prevedendo: un recupero secco di produttività (e quindi una riduzione del canone dei servizi ASM, in misura variabile a seconda dei casi), una retrocessione del 50% dei ricavi netti dai contributi derivanti sulla base degli accordi ANCI-CONAI al superare di una certa soglia di recuperi procapite (orientativamente quella tipica di comuni con RD al 65%), un ulteriore premio in forma di sconto sul canone, progressivo, per i comuni che superano almeno il 60% di RD, fino a prevedere uno sconto del 3% ai comuni con oltre il 75% di RD
- (c) facilitare – per quanto non sembrino prossime le condizioni di riuscita - la creazione di una unica società pubblica di gestione dei rifiuti nell'Area Vasta di Pavia tramite affidamento *in-house*, funzionale ad una maggiore efficienza e qualità dei servizi ed eventualmente allo sviluppo di iniziative Comuni finalizzate al riciclo, nella quale far confluire i rami di azienda relativi al servizio di igiene urbana della varie società attualmente operanti nel territorio di riferimento;
- (d) migliorare la qualità e l'efficienza dei propri servizi sia di raccolta differenziata domiciliare che di decoro urbano e spazzamento, attraverso:
- l'introduzione di servizi aggiuntivi, in particolare, finalizzati alla prevenzione della produzione di rifiuti e al loro riutilizzo (interventi di riduzione degli sprechi alimentari e di recupero per finalità sociale dei prodotti alimentari invenduti);
 - una proposta di revisione delle turnazioni e dei percorsi anche con l'utilizzo di tecniche di *routing optimization*;
 - un *upgrade* tecnologico e ambientale del parco veicoli (anche con mezzi elettrici e comunque con motorizzazioni di ultima versione euro o con passaggio a gas);
 - il potenziamento e l'ampliamento della stazione ecologica di Montebellino e la realizzazione di una nuova piattaforma ecologica nel Comune di Pavia (valutando la possibilità di un ampliamento dell'esistente piattaforma di Via Donegani o un nuovo sito);
 - la costruzione di una più ampia rete di piazzole ecologiche territoriali, sia nel Comune di Pavia che negli altri Comuni, con la messa a disposizione di punti di raccolta stradali per i micro-Raee e gli oli vegetali esausti;
 - la revisione dei contratti di servizio per le attività di recupero, trattamento e smaltimento per ottenere prezzi di accesso agli impianti più bassi o ricavi più remunerativi dalla cessione delle materie seconde recuperate;
 - lo sviluppo dell'offerta dei servizi e delle tecnologie per la cosiddetta "tariffa puntuale";
 - l'introduzione di un servizio di gestione flotta, inclusivo di manutenzione, sostituzioni e rinnovo del parco.

Ai fini del *budget* previsionale si è assunta l'invarianza dei contratti di servizio, al netto della cessazione del subappalto da parte della società Broni Stradella, per l'erogazione del servizio di raccolta nel comune di Villanterio.

Quale corrispettivo da parte del comune di Pavia è stato indicato l'importo previsto nel Piano Economico Finanziario 2017-2019 (in diminuzione rispetto al 2016), senza considerare attività extra contratto.

Con riferimento ai comuni diversi da Pavia è stata stimata una riduzione dei corrispettivi per effetto della retrocessione di parte dei ricavi dalla vendita delle materie seconde (carta e plastica) e per l'attribuzione di un recupero di produttività "standard".

Si è proceduto inoltre a un calcolo puntuale della previsione di ricavi da valorizzazione rifiuti, in base alle condizioni di mercato al momento vigenti.

3.4 Attività di decoro urbano

Le attività di spazzamento costituiscono parte rilevante, soprattutto a Pavia città, del servizio di ASM.

Una efficace gestione dello spazzamento meccanizzato, soprattutto nelle aree periferiche, richiederebbe nel contesto di Pavia la predisposizione di divieti di sosta programmati per la pulizia delle strade senza auto. ASM revisionerà la propria programmazione allorchè saranno resi disponibili i percorsi con divieti dagli uffici mobilità preposti.

Tali attività di spazzamento sono oggi state accorpate con altre attività di decoro urbano, in una unità di business coordinata con l'unità di business rifiuti.

Nell'ambito delle attività di decoro urbano – che non sempre concorrono alla formazione della tariffa sui rifiuti, ma rientrano nel contratto di servizio di ASM Pavia – si sono progressivamente estese alcune funzioni di supporto più ampie del genericamente spazzamento.

Tali attività sono oggi fatte o in un'ottica "emergenziale" o sulla base di una obsoleta pianificazione, che si è già ampiamente rilevata inefficace.

Occorre che tali funzioni siano "ri-pianificate" e che, anche con la necessaria gradualità, siano previsti dei *budget* adeguati. Ciò riguarda in particolare le attività relative al decespugliamento (che dovrebbe essere anche coordinato con un intervento di ripristino degli stessi marciapiedi e dei bordi stradali) e alla derattizzazione.

In particolare, tali funzioni riguardano:

- mantenimento, pulizia e gestione delle fontane storiche ed eventuale ripristino delle cosiddette "fontanelle";
- derattizzazione, per la quale ASM propone – di concerto con le autorità sanitarie – di elaborare un più organico piano di prevenzione e di riduzione della proliferazione dei topi, come avviene anche in altre città della Lombardia, essendo inutilmente costoso ed inefficace procedere solo con interventi "spot";
- decespugliamento e diserbo;
- dezanarizzazione.

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

3.5 Servizio soste e mobilità sostenibile

ASM Pavia gestisce nel Comune di Pavia la gran parte degli stalli di sosta a pagamento (circa 5.000), l'autostazione (in via di dismissione), servizi integrati di manutenzione urbana, il servizio di gestione del *bike sharing* e il deposito di biciclette alla stazione. In questo settore, il mandato di ASM Pavia è quello di integrare e sviluppare questi servizi, secondo gli indirizzi che saranno più specificamente definiti nel PUMS, in un quadro di mobilità sostenibile e accessibile ai cittadini.

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

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

Per dare corpo a questo mandato ASM Pavia intende:

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

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

L'analisi effettuata nell'ambito del piano particolareggiato della sosta hanno evidenziato la possibilità di una ampia manovra funzionale agli obiettivi più generali del PUMS e di una mobilità sostenibile. In particolare, appare necessario riportare i livelli di occupazione dell'offerta di sosta nell'area centrale entro i valori massimi efficienti per garantire un adeguato livello di servizio, riportare i livelli di occupazione della sosta della prima cintura attorno al centro entro livelli compatibili con un ordinato funzionamento degli spazi, eliminare la sosta impropriamente ricavata sui marciapiedi e ridurre o eliminare la sosta da luoghi di particolare pregio monumentale. Questo significa, da un lato, governare una domanda complessiva nella zona di prima cintura dell'ordine dei 5200 posti auto (comprensivi sia della sosta lunga diretta nell'area centrale e da quest'ultima espulsa, che di quella effettivamente diretta in prima fascia) che solo in parte dispone di luoghi idonei e attrezzati; dall'altro, ricollocare fino ad un massimo di 1700 stalli di sosta, tra

quelli ricavati impropriamente su marciapiede e quelli da restituire alla fruizione pedonale e al rispetto della monumentalità.

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

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

3.6 Infrastrutture di fibra ottica, servizi digitali e illuminazione pubblica

ASM Pavia è proprietaria di una rete in fibra ottica e dei relativi caviddotti situata nel Comune di Pavia e in alcuni Comuni limitrofi.

Dette infrastrutture di telecomunicazioni sono locate alla Società Linea Com S.r.l., appartenente al Gruppo LGH, per l'erogazione di servizi di telecomunicazioni e connettività; anche per effetto degli accordi di *partnership* con A2A S.p.A. relativi al Gruppo LGH tale locazione proseguirà nel prossimo triennio.

Il mandato di ASM Pavia, da realizzarsi in accordo con gli operatori privati utenti della rete, è in primo luogo quello di sviluppare e valorizzare questo *asset* per potenziare i servizi di accesso digitale nell'insieme dei servizi e delle strutture pubbliche (con una attenzione particolare alle scuole e al mondo dell'istruzione e della ricerca) e della piccola e media impresa manifatturiera e di servizi e per ridurre il "*digital divide*" delle aree socialmente o territorialmente svantaggiate.

Nel presente documento precauzionalmente si prevede che l'affidamento ad ASM Pavia della gestione dei servizi informatici da parte del Comune di Pavia (mediante distacco delle risorse ex EPolis) scada al 30 giugno 2017, con avvio dal 1 luglio di un nuovo contratto di servizio di importo inferiore e con impiego di parte delle risorse prima impegnate per questo servizio in altre are aziendali.

Nel piano di razionalizzazione è stato integrato il mandato di ASM Pavia con uno specifico riferimento alla fornitura del servizio di pubblica illuminazione. Gli obiettivi sono di migliorarne l'impatto ambientale (in termini di riduzione dei consumi energetici e di minimizzazione dell'inquinamento luminoso verso il cielo), la valorizzazione architettonica della città, il rafforzamento delle funzioni di sicurezza e accessibilità connesse ad una adeguata illuminazione, di valorizzazione della rete della pubblica illuminazione anche come volano e strumento di "*smart city*".

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

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

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

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

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

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

La presente relazione previsionale non contempla attività di ASM Pavia nel settore illuminazione pubblica nel triennio di riferimento.

ASM però riconferma la propria disponibilità sia ad un affidamento in house delle attività (anche procedendo con selezioni ad evidenza pubblica alla ricerca di adeguati partner tecnologici specialistici), sia all'eventuale proposizione di un autonomo progetto di finanza, previa individuazione sempre con procedure di evidenza pubblica del o dei partner necessari.

3.7 Attività nel settore della manutenzione stradale e dei marciapiedi

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

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

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

4 Dismissioni e società controllate e partecipate

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

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

- È stata posta in liquidazione la società ASM Lavori, che ha evidenziato perdite – dovute al riconoscimento della non corrispondenza e falsità di un insieme di fatture emesse nei confronti di ASM Pavia e agli oneri tributari conseguenti - tali da determinare una perdita complessiva, al netto delle riserve disponibili, tale da comportare la perdita integrale del capitale sociale. Il processo di liquidazione è in fase ormai molto avanzata e comporterà un risultato operativo negativo, ancora non compiutamente quantificabile, connesso alla necessaria interruzione delle attività e anche al conseguente mancato rinnovo dei contatti più redditizi. Sotto il profilo occupazionale, invece, i dipendenti di ASM Lavori sono risultati salvaguardati attraverso l'accordo di mobilità interaziendale stipulato con ASM Pavia e Technostone S.r.l. e con l'autonoma ricollocazione di alcuni dipendenti;
- è stato esercitato il recesso della quota detenuta in C.E.S.C.RI., che è stata poi posta in liquidazione volontaria;
- è stata sospesa per ulteriori approfondimenti legali, in accordo con ASM Voghera S.p.A., la procedura di covendita della quota in A2E Servizi S.r.l., a seguito sia della non approvazione del bilancio 2015 (poi avvenuta senza il voto favorevole di ASM Pavia nel 2017), sia di un riesame delle previsioni statutarie e degli accordi parasociali di A2E Servizi S.r.l., che non consentono di porre in vendita la quota di maggioranza della società se non vincolata alla possibilità di prelazione del socio privato anche solo su parte della quota posta in vendita;
- a marzo 2017 è stata pubblicato un avviso di manifestazione di interesse per la cessione della totalità della partecipazione nella controllata Technostone S.r.l., prevedendo una successiva fase di *due diligence* e di presentazione delle offerte vincolanti che porterà nel 2017 alla cessione della società. ASM Pavia ha ricevuto due offerte, delle quali una valida e completa. ASM Pavia richiederà precisi requisiti di onorabilità e affidabilità ai partecipanti, la presentazione di un *business plan* e l'obbligo al mantenimento dei livelli occupazionali esistenti. Di concerto con Technostone S.r.l. è in corso l'aggiornamento della perizia di stima ed è stato deliberato di eseguire un approfondito *audit* ambientale del sito; è inoltre in via di definizione un protocollo di intesa con il Comune di Marcignago per interventi di risistemazione dell'area;
- per quanto attiene le quote possedute in Broni Stradella S.p.A. e Broni Stradella Pubblica S.p.A., verificata l'indisponibilità degli altri soci pubblici ad un acquisto delle quote di ASM Pavia, la ridefinizione della partecipazione è demandata agli sviluppi degli accordi finalizzati alla costituzione di un soggetto unitario della gestione del ciclo dei rifiuti, secondo le indicazioni contenute nel Piano di razionalizzazione e nella relazione previsionale di ASM Pavia; alternativamente, se richiesto dal Comune di Pavia si potrà procedere all'espletamento di una procedura pubblica di vendita o a esaminare la fattibilità di altre modalità di dismissione, in particolare tramite recesso qualora se ne verificano i presupposti.;
- per quanto attiene alle attività di gestione calore, ASM Pavia ha ottemperato all'obbligo di dismissione delle attività in essere (pur superato dal Decreto Madia). Nell'ipotesi o di un conferimento ad ASM Lavori o di una autonoma cessione sul mercato, ASM Pavia ha affidato una stima, condotta da KPMG, che applicando il Discounted Cash Flow (DCF, ovvero elaborando i flussi

di cassa per il solo periodo esplicito di validità dei contratti) ha identificato un valore teorico del ramo d'azienda pari a circa 270 mila euro.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

L'accordo di *partnership* è quindi stato perfezionato in data 4 agosto 2016 con la cessione del 51% delle azioni LGH possedute da ASM Pavia, valorizzate a 15.753.834 €, al netto di "earn-in" ed "earn-out" contrattualmente previsti. Il corrispettivo è stato erogato per il 50% in denaro e per il 50% in azioni di A2A

S.p.A.. L'operazione ha determinato la realizzazione di una plusvalenza di 4.850.122 € rispetto al valore iscritto all'attivo patrimoniale di ASM Pavia.

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

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

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

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

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

5 Piano degli investimenti

Nel corso del triennio si renderanno disponibili ingenti risorse finanziarie – in primo luogo per effetto della cessione di partecipazioni in LGH S.p.A. e della cessione di società controllate – che potranno essere destinate a investimenti di pubblico servizio nell’ambito del mandato di ASM Pavia, in particolare – ma non esclusivamente – per investimenti aggiuntivi rispetto agli investimenti ordinari di rinnovo e adeguamento.

Per la loro rilevanza, nell’ambito di questo programma previsionale, non vengono previsti investimenti aggiuntivi con il ricorso a queste risorse finanziarie, il cui impiego dovrà essere determinato dal Comune di Pavia e dagli altri Comuni soci. In proposito, la Società invita l’Ente controllante ad una riflessione per individuare aree di interesse su cui concentrare gli investimenti.

Il piano investimenti per il triennio 2017-2019 è stato rivisto in aumento rispetto alla previsione trasmessa a novembre 2016. Sono stati dettagliati gli investimenti previsti per il 2017, ipotizzando importi uguali anche per il 2018 e 2019. Un’articolazione più dettagliata sarà possibile solo dopo lo sviluppo di *business plan* approfonditi relativamente all’avvio di nuove attività, quali il potenziamento della Piattaforma Ecologica di Montebellino o altri interventi.

Pertanto, gli investimenti previsti, al netto di eventuali nuovi investimenti connessi alle risorse acquisite dalla plusvalenza sulla cessione della partecipazione in LGH S.p.A. e su altre vendite, sono i seguenti:

SERVIZIO IGIENE AMBIENTALE:

- Investimenti immateriali per georeferenziazione cestini e campane
- acquisto nuovi veicoli in sostituzione di mezzi obsoleti e per il potenziamento della flotta
- acquisto di nuovi contenitori per la raccolta differenziata
- interventi presso la Piattaforma Ecologica di Montebellino

	2017	2018	2019
Investimenti immateriali	€ 30.000		
Investimenti materiali	€ 1.189.900	€ 1.189.900	€ 1.189.900
TOT. INVESTIMENTI PREVISTI	€ 1.219.900	€ 1.219.900	€ 1.219.900

SERVIZIO IDRICO INTEGRATO

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

	2017	2018	2019
Investimenti immateriali			
Investimenti materiali	€ 257.000	€ 257.000	€ 257.000
TOT. INVESTIMENTI PREVISTI	€ 257.000	€ 257.000	€ 257.000

SERVIZIO SOSTA:

intervento di realizzazione / potenziamento e automazione aree di sosta di	2017	2018	2019

proprietà del comune			
Investimenti immateriali	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
Investimenti materiali			
TOT. INVESTIMENTI PREVISTI	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000

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

AUTOSTAZIONE

- interventi manutentivi

	2017	2018	2019
Investimenti immateriali			
Investimenti materiali		€ 20.000	€ 20.000
TOT. INVESTIMENTI PREVISTI		€ 20.000	€ 20.000

AMMINISTRAZIONE GENERALE

- estensione collegamenti in fibra ottica
- rinnovo equipment in dotazione all'area sistemi informativi

investimenti sui fabbricati aziendali	2017	2018	2019
Investimenti immateriali	€ 176.000	€ 176.000	€ 176.000
Investimenti materiali	€ 853.000	€ 953.000	€ 478.000
TOT. INVESTIMENTI PREVISTI	€ 1.029.000	€ 1.129.000	€ 654.000

L'aggiornamento del Piano Investimenti è il seguente:

	2017	2018	2019
IGIENE AMBIENTALE	€ 30.000		
CICLO IDRICO INTEGRATO			
SOSTA	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000
AUTOSTAZIONE			
AMMINISTRAZIONE GENERALE	€ 176.000	€ 176.000	€ 176.000
TOTALE INVESTIMENTI IMMATERIALI	€ 256.000	€ 226.000	€ 226.000
	2017	2018	2019
IGIENE AMBIENTALE	€ 1.189.900	€ 1.189.900	€ 1.189.900
CICLO IDRICO INTEGRATO	€ 257.000	€ 257.000	€ 257.000
SOSTA			
AUTOSTAZIONE		€ 20.000	€ 20.000
AMMINISTRAZIONE GENERALE	€ 853.000	€ 953.000	€ 478.000
TOTALE INVESTIMENTI MATERIALI	€ 2.299.900	€ 2.419.900	€ 1.944.900
TOTALE INVESTIMENTI IMMATERIALI E MATERIALI	€ 2.555.900	€ 2.645.900	€ 2.170.900

Nota: i valori corrispondono al totale degli investimenti realizzato nell'anno, non alla quota di ammortamento.

Gli investimenti sopra descritti comportano un aumento del costo per ammortamento nel 2018 e 2019 rispetto alla previsione trasmessa a novembre 2016. Nel 2017 tale costo diminuisce rispetto alla precedente previsione in quanto una serie di cespiti sono stati completamente ammortizzati a fine 2016.

	2017	
PREVISIONE QUOTE AMMORTAMENTO	Prev. Nov. 2016	Agg.to giugno 2017
Ciclo Idrico Integrato	152.529	142.684
Energia	7.516	2.132
Igiene Ambientale	802.648	739.699
Sosta	46.412	33.812
Autostazione	26.635	27.144
Amministrazione Generale	679.869	714.163
TOTALE	1.715.609	1.659.633
		-55.977
	2018	
PREVISIONE QUOTE AMMORTAMENTO	Prev. Nov. 2016	Agg.to giugno 2017
Ciclo Idrico Integrato	160.705	157.106
Energia	7.516	2.132
Igiene Ambientale	830.768	864.215
Sosta	59.412	43.812
Autostazione	26.228	27.337
Amministrazione Generale	592.111	782.705
TOTALE	1.676.740	1.877.306
		200.565

QUOTA AMMORTAMENTO	2019	
PREVISIONE QUOTE AMMORTAMENTO	Prev. Nov. 2016	Agg.to giugno 2017
Ciclo Idrico Integrato	195.503	163.332
Energia	7.516	2.132
Igiene Ambientale	858.218	976.206
Sosta	79.412	53.812
Autostazione	28.999	27.350
Amministrazione Generale	715.809	904.327
TOTALE	1.885.458	2.127.158
		241.701

6 Piano annuale degli acquisti

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

Nei primi mesi del 2017 sono stata condotte gare per le seguenti tipologie di approvvigionamenti:

procedure relative a servizi e forniture al di sopra della soglia di rilevanza comunitaria (€ 209.000):

- servizio trattamento e smaltimento fanghi derivanti dagli impianti di depurazione;
- servizi di trattamento dei rifiuti biodegradabili di cucine e mense;
- servizi di trattamento e avvio a recupero di materiali ingombranti;
- fornitura di gasolio per autotrazione;
- servizio di selezione e trattamento del rifiuto multimateriale leggero costituito da imballaggi in plastica, contenitori alluminio e banda stagnata

Procedure relative a servizi e forniture al di sotto della soglia di rilevanza comunitaria (€ 209.000):

- servizio di supporto al decoro cittadino;
- analisi di laboratorio
- servizio di diserbo
- fornitura di cestini gettacarta
- forniture di sostanze chimiche per gli impianti di depurazione

Sono inoltre state condotte una serie di procedure selettive per la fornitura di contenitori per la raccolta differenziata, attrezzature varie, materiale edile e per noleggio mezzi, manutenzione impianti e fabbricati.

Le principali gare in programma per il prossimo triennio riguardano:

- procedure relative a servizi e forniture al di sopra della soglia di rilevanza comunitaria (€ 209.000) :
 1. servizio di pulizie dei locali e pertinenze delle aree di proprietà;
 2. servizi di spurgo per le diverse Aree aziendali;
 3. servizi di smaltimento dei rifiuti indifferenziati
 4. servizio acquisto lotto principale di cestini gettacarta;
 5. servizio di gestione flotta a medio termine (ca. 5 anni), per il settore sia dell'igiene urbana che idrico, inclusivo di acquisto, noleggio, sostituzione e manutenzione ordinaria e straordinaria anche del parco veicolare attuale, con l'obiettivo di un assoluto ammodernamento (sotto il profilo ambientale, ergonomico e tecnologico) del parco esistente;
 6. acquisti mezzi

- Procedure relative a servizi e forniture al di sotto della soglia di rilevanza comunitaria (€ 209.000) :
 1. servizi di ritiro smaltimento e trattamento del materiale ligneo e altre frazioni merceologiche;
 2. servizio di call center;
 3. fornitura contenitori e sacchi per la raccolta dei rifiuti;
 4. fornitura vestiario invernale/estivo e DPI;
 5. servizio di assistenza/supporto alle attività amministrativo/contabili ordinarie e straordinarie;
 6. forniture varie a scorta magazzino (raccordi in polietilene, raccordi in ferro, contatori, etc.);
 7. servizi di Manutenzione impianti elettrici – Servizi vari;
 8. servizio di manutenzione stazioni di sollevamento rete fognaria;
 9. forniture varie di sostanze chimiche per gli impianti di depurazione (metanolo, polielettrolita, etc. ...);
 10. fornitura materiale elettrico;
 11. manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili e degli impianti – opere di carpenteria, impianti idraulici e opere edili;
 12. scelta dell'istituto di credito a cui affidare il servizio di tesoreria

- Procedure relative a lavori di importo superiore a € 150.000 e inferiore a un milione di euro:
 1. lavori di manutenzione alla rete fognaria;
 2. lavori di manutenzione alla rete idrica;
 3. Lavori di asfaltatura strade manomesse dai lavori del CII.

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

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

7 Piano annuale delle assunzioni

Per i mesi di gennaio e febbraio è proseguito il distacco delle risorse di ASM Lavori In Liquidazione, avviato nel 2016.

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

COSTO RISORSE ASM LAVORI ANNO 2017	Previsione novembre 2016	Aggiornamento giugno 2017		
		Distacchi gennaio - febbraio 2017	Costo marzo-dicembre 2017	Totale
CII	591.000	112.674	394.044	506.718
ENERGIA				0
IA	235.000	45.058	156.919	201.977
SOSTA	48.638			0
AUTOSTAZIONE				0
AG	159.362	30.259	180.915	211.174
	1.034.000	187.991	731.878	919.869

PREVISIONE COSTO RISORSE EX ASM LAVORI IN LIQUIDAZIONE				
	N. RISORSE	PREVISIONE COSTO 2017 (da marzo)	PREVISIONE COSTO 2018	PREVISIONE COSTO 2019
CICLO IDRICO INTEGRATO	12	€ 394.044	€ 401.923	€ 407.485
IGIENE AMBIENTALE	4	€ 156.919	€ 160.058	€ 163.259
AMMINISTRAZIONE GENERALE	6	€ 180.915	€ 184.533	€ 187.247
	22	€ 731.878	€ 746.514	€ 757.991

Nel corso del 2017 sono inoltre previste le seguenti assunzioni a tempo determinato:

- 1 coordinatore area amministrativa
- 1 risorsa per il potenziamento del controllo di gestione
- 3 operai ciclo idrico integrato
- 3 risorse servizio igiene ambientale per sostituire i previsti pensionamenti
- 4 ausiliari per il controllo del pagamento della sosta
- 1 risorsa di segreteria generale per sostituzione di un pensionamento.

Parte delle figure sopra elencate saranno inserite in adempimento agli obblighi di legge sul collocamento assistito.

Nel 2018 è previsto l'ingresso di una figura tecnica al servizio igiene urbana.

Ad eccezione dei 4 ausiliari per il servizio sosta, il cui costo è previsto per i soli ultimi 4 mesi del 2017, in quanto si prevede poi di gestire l'attività facendo ricorso ad ottimizzazioni interne o comunque di riprogettarla nell'ambito del più ampio aggiornamento del contratto di servizio, per le altre entrate il costo è contemplato anche per gli anni 2018 e 2019.

Si rileva inoltre la necessità di acquisire in tempi rapidi una figura idonea a ricoprire il ruolo di direttore amministrativo, finanziario e controllo.

PREVISIONE COSTO NUOVE RISORSE (INGRESSI 2017/2018)			
	PREVISIONE COSTO 2017	PREVISIONE COSTO 2018	PREVISIONE COSTO 2019
CICLO IDRICO INTEGRATO	€ 46.623	€ 97.546	€ 99.497
IGIENE AMBIENTALE	€ 44.927	€ 142.431	€ 147.796
SOSTA	€ 44.277		
AMMINISTRAZIONE GENERALE	€ 66.840	€ 126.480	€ 128.010
	€ 202.668	€ 366.458	€ 375.303

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

Il costo delle risorse inserite nel servizio Energia, oggi in distacco presso CPL Concordia, affidatario del servizio di gestione calore impianti termici del comune di Pavia è stato considerato fino al 30/5/2017, mentre nella previsione trasmessa a novembre 2016 era considerato per l'intero triennio, compensato dai ricavi derivanti dal distacco a CPL Concordia, al netto di una risorsa.

A marzo 2017 è stata inserita una figura di direttore generale ad interim, tramite distacco a tempo parziale dalla società PMT S.r.l.. Il costo è previsto anche per gli anni 2018 e 2019, con la possibilità di un impegno a tempo pieno per tale importante ruolo.

Oltre le variazioni sopra elencate, si ricorda che, come nelle previsioni già trasmesse, il costo del personale è stato calcolato tenendo conto degli ingressi e uscite dell'anno precedente e prevedendo precauzionalmente un incremento del 2% delle retribuzioni rispetto al 2016

La voce Altri Costi del personale comprende la previsione di spesa per

- Vestiario, medicina preventiva, contributo "tempo libero"....
- Distacco delle risorse ASM lavori In Liquidazione per i mesi di gennaio e febbraio 2017.

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

Complessivamente il costo di personale (comprensivo della voce Altri Costi, dei contratti di somministrazione e dei distacchi) previsto per il 2017 e 2018 è inferiore a quello della previsione trasmessa a novembre 2016.

	Anno 2017		Anno 2018		Anno 2019	
	Previsione Novembre 2016	Aggiornamento giugno 2017	Previsione Novembre 2016	Aggiornamento giugno 2017	Previsione Novembre 2016	Aggiornamento giugno 2017
Salari + oneri + acc.to TFR	12.071.227	11.736.143	12.071.227	11.807.568	12.071.227	12.031.968
Altri Costi	102.061	106.839	102.060	106.389	102.061	106.389
Interinali + distacchi	195.255	448.457	195.255	308.800	195.255	308.800
TOTALE	12.368.542	12.291.439	12.368.542	12.222.757	12.368.543	12.447.157

Non si escludono ulteriori misure anche alla luce di eventuali nuovi indirizzi da parte dell'Ente controllante, per rafforzare ulteriormente il management aziendale a tutti i suoi livelli.

8 Fattori di rischio

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

Sono inoltre presenti accantonamenti per fondi rischi ampiamente sufficienti ad affrontare gli ordinari rischi (in primo luogo quelli da insolvenza tariffazione negli anni passati).

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

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

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

I principali fattori di rischio possono essere ravvisati in:

- (a) Modifiche normative relative alle competenze e allo status delle società in house
- (b) Recesso di soci o riduzione degli affidamenti in house, che costituiscono la modalità ordinaria di affidamento per ASM Pavia.

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

Nel periodo in oggetto non sono stati previsti ulteriori accantonamenti per rischi perché sono stati giudicati sufficienti gli accantonamenti già appostati a bilancio 2015 e 2016.

9 Previsione triennale 2017 - 2019

La previsione 2017-2019 è stata elaborata sulla base dei servizi pubblici locali oggi svolti da ASM Pavia.

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

- Evoluzioni ai business già presenti (come per es. evoluzioni al contratto di gestione della sosta);
- Nuovi servizi strumentali che potranno essere avviati e offerti ai comuni soci, grazie alle recenti variazioni normative (d.lgs. "Madia"), come per es. manutenzione stradale

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

Come nella precedente previsione trasmessa a novembre 2016, non è previsto l'avvio del servizio di illuminazione pubblica.

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

- **SERVIZI DI IGIENE AMBIENTALE** erogati al Comune di Pavia e ai 28 comuni della Provincia oggi serviti, nell'ipotesi di un rinnovo dell'affidamento da parte degli enti il cui contratto scade nel periodo in esame, ad eccezione del subappalto da parte di Broni Stradella per la raccolta nel comune di Villanterio, terminato a fine aprile 2017. Gli affidamenti sono relativi a servizi di raccolta rifiuti urbani, decoro urbano, gestione della Piattaforma Ecologica di Montebellino e gestione di piazzole comunali, servizi integrativi di igiene ambientale (piano neve, derattizzazione e disinfestazione...) e avvio dei rifiuti al trattamento e smaltimento. Un aumento dei ricavi del servizio deriverebbe da attività di pre-trattamento rifiuti, quali ad esempio selezione e cernita. Pre-requisito per tale sviluppo è un ampliamento del Centro di Stoccaggio di Montebellino, oggi autorizzato solo al deposito temporaneo dei rifiuti prima dell'avviamento al centro di destinazione finale.
- **SERVIZIO IDRICO INTEGRATO** in qualità di società operativa territoriale del Gestore Unico a Livello d'Ambito Pavia Acque S.c.a.r.l.;
- **SERVIZIO ENERGIA**: i contratti di gestione calore e termoconduzione per clienti diversi dal comune di Pavia sono stati rescissi alla fine dell'anno termico 2016-2016, coerentemente con quanto previsto dalla normativa precedente al Decreto Madia, che imponeva la separazione tra servizi pubblici e servizi strumentali. Per il triennio oggetto della previsione, si ipotizza la prosecuzione del solo servizio di verifiche impianti termici svolto per il Comune di Pavia da tecnici abilitati. Il distacco alla società CPL Concordia, affidataria del contratto di gestione calore da parte del Comune di Pavia, delle risorse ASM Pavia prima impiegate per questo servizio è ipotizzato con scadenza 30 maggio 2017;
- **SERVIZIO DI GESTIONE DELLE AREE DI SOSTA A PAGAMENTO** coerentemente con il contratto al momento in vigore, inteso come gestione dei canali di pagamento, manutenzione delle aree di sosta, realizzazione di nuovi parcheggi a barriera, gestione del servizio di bike sharing. Nel settembre 2016 ASM Pavia ha assunto la gestione del deposito biciclette adiacente alla stazione ferroviaria, che è stato potenziato e ammodernato con sistemi di pagamento automatici;
- **SERVIZIO DI GESTIONE AUTOSTAZIONE**: nel presente documento si ipotizza la prosecuzione del servizio fino al termine del 2017, con successiva locazione della struttura al vincitore della gara per il servizio di Trasporto Pubblico Locale e il re-impiego delle risorse umane in altre area aziendali;

- SERVIZI INFORMATICI: nel presente documento precauzionalmente si prevede che l'affidamento ad ASM Pavia della gestione dei servizi informatici da parte del Comune di Pavia (mediante distacco delle risorse ex EPolis) scada al 30 giugno 2017, con avvio dal 1 luglio di un nuovo contratto di servizio di importo inferiore e con impiego di parte delle risorse prima impegnate per questo servizio in altre are aziendali.
- VALORIZZAZIONE DEL PATRIMONIO AZIENDALE inteso sia come sedi, locate a società partecipate (Pavia Acque in primis e a società del Gruppo LGH), che come infrastrutture di telecomunicazione (fibra ottica e infrastrutture wireless). Precauzionalmente non sono stati previsti aumenti nei ricavi da locazione, anche se la Società ha in previsione di aumentare gli spazi ceduti a società partecipate tramite una riorganizzazione interna e ingenti investimenti sui fabbricati.

Con riferimento all'assetto societario non sono previste variazioni rispetto a quanto già previsto nella previsione 2017-2019 trasmessa a novembre 2016, ovvero:

- 1) La cessione della partecipazione del 33,5% detenuta in A2E Servizi Srl nell'anno 2017, al valore di partecipazione e conseguentemente senza impatti sul conto economico;
- 2) La vendita della controllata Technostone S.r.l. nel 2017, con plusvalenza di alienazione pari alla differenza tra il prezzo di vendita (1 milione €) e il valore della partecipazione al 31/12/16 (96.827 €) , come da stima peritale "minima" di KPMG.

9.1 Sintesi di conto economico 2017-2019

I risultati complessivi aggregati sono rappresentati nella seguente tabella

QUADRO RIASSUNTIVO PREVISIONI 2017 - 2018 - 2019

	Previsione 2017 Versione novembre 2017	Previsione 2017 Aggiornamento giugno 2017
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	34.013.273	32.515.667
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	32.951.399	31.711.380
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	1.061.874	804.287
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	475.330	283.216
TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE	903.173	903.173
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	2.440.377	1.990.676

	Previsione 2018 Versione novembre 2017	Previsione 2018 Aggiornamento giugno 2017
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	34.199.724	32.716.716
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	33.045.441	31.717.056
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	1.154.284	999.661
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	475.330	569.571
TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	1.629.614	1.569.232

	Previsione 2019 Versione novembre 2017	Previsione 2019 Aggiornamento giugno 2017
TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE	34.197.043	32.845.076
TOTALE COSTI DELLA PRODUZIONE	33.177.318	32.268.942
DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE	1.019.726	576.134
TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	475.330	569.571
TOTALE DELLE PARTITE STRAORDINARIE	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	1.495.056	1.145.705

La nuova previsione per l'anno 2017 mostra una riduzione del primo margine dovuta a una contrazione dei ricavi accompagnata da un'inferiore riduzione dei costi.

La contrazione dei ricavi è dovuta prevalentemente a:

- Contrazione precauzionale degli interventi di manutenzione straordinaria per il Gestore Unico Pavia Acque S.c.a.r.l.;
- Nuova valorizzazione prudenziale dei ricavi da valorizzazione rifiuti, sulla base dei quantitativi previsti nel Piano Finanziario Igiene Ambientale Comune di Pavia e dei quantitativi consuntivi 2016 dei restanti comuni;
- Riduzione dei ricavi Igiene Ambientale per una parziale retrocessione ai comune del corrispettivo da vendita delle materie seconde;
- Interruzione al 31 maggio 2017 del distacco delle risorse ex gestione calore a CPL Concordia;
- Riduzione del valore del corrispettivo per i servizi informatici affidati dal comune di Pavia;
- Riduzione dei ricavi dalla sosta nel comune di Pavia.

La contrazione dei costi è dovuta a:

- Riduzione del costo di materiale e prestazioni nei vari servizi, in particolare nel ciclo idrico integrato, in parte per la diminuzione degli interventi previsti di manutenzione straordinaria, in parte per ottimizzazioni;
- Riduzione del costo di personale Energia, per il previsto passaggio in corso anno delle risorse oggi distaccate in CPL Concordia;
- Minor costo del personale
- Minori costi per quota ammortamento.

Il risultato finale ante imposte è influenzato anche dalla riduzione dei proventi finanziari, in quanto per l'anno 2017 si prevedono solo utili da A2A Ambiente e non anche da LGH S.p.A.

In attesa di una valutazione aggiornata sul valore della società, viene mantenuta la previsione precedente conseguente alla plusvalenza derivante dalla vendita della partecipazione totalitaria posseduta in Technostone S.r.l..

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

L'area servita si presuppone invariata rispetto all'anno 2016 ed alla previsione già trasmessa, ad eccezione del subappalto da Broni Stradella per il servizio igiene ambientale nel comune di Villanterio, terminato a fine aprile 2017.

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

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

La previsione 2017-2019 tiene conto dei seguenti target di raccolta differenziata:

- 2017: 63,42%
- 2018: 67%
- 2019: 70%.

L'aumento della percentuale di raccolta differenziata si traduce in un aumento dei quantitativi di rifiuti valorizzabili (prevalentemente carta, plastica e vetro) e una riduzione dei quantitativi di rifiuto indifferenziato, che presenta i maggiori costi di trattamento.

Essendo in scadenza il contratto con l'impianti finale, precauzionalmente è stato ipotizzato un aumento nel costo di trattamento della frazione indifferenziata dalla seconda metà del 2017.

La stima di costi per trasporto, selezione e trattamento rifiuti tiene conto dei nuovi affidamenti partiti nel 2016/2017, che consentono un'ottimizzazione della spesa. La simulazione della produzione rifiuti per i comuni diversi da Pavia è stata fatta sulla base dei quantitativi 2016.

La previsione dei ricavi da vendita di materie secondo è stata fatta in modo prudenziale, sulla base degli importi medi riconosciuti dai Consorzi e dalle condizioni di vendita con operatori privati.

Da agosto 2016 ASM Pavia conferisce la carta e il cartone al consorzio di filiera COMIECO. I dati consuntivi oggi disponibili mostrano un aumento dei ricavi nei primi mesi 2017 rispetto al secondo semestre 2016. Prudenzialmente tuttavia sono stati considerati i valori medi 2016.

Il corrispettivo previsto da Comune di Pavia mostra un trend decrescente, all'aumentare della percentuale di raccolta differenziata.

A fronte di un consuntivo 2016 di € 10.825.023,38 IVA esclusa (al netto di servizi extra), il canone sulla base della stima di quantitativi di rifiuti prodotti è il seguente:

2017: €10.538.607 IVA esclusa

2018; € 10.507.926 IVA esclusa

2019: € 10.423.762. IVA esclusa

Prudenzialmente non sono stati previsti ricavi per servizi aggiuntivi.

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

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

E' previsto un affidamento congiunto pluriennale da parte di una serie di comuni limitrofi a Pavia, con un meccanismo premiante che consente ai comuni di ottenere parte dei ricavi da valorizzazione dei rifiuti superata la soglia del 70% di raccolta differenziata.

Nel presente documento è stata prevista una riduzione complessiva dei canoni per tutti i comuni pari

- allo 0,75% nel 2017
- al 2% nel 2018
- al 2,75% nel 2019.

I costi per servizi scontano l'aumento del costo di raccolta differenziata porta a porta nei quartieri periferici rispetto al 2016, in quanto l'attività è a regime per l'intero anno. E' stata considerata l'internalizzazione in corso d'anno di alcuni servizi quali la raccolta ingombranti e la gestione delle piazzole ecologiche.

E' prevista una riduzione nei costi di manutenzione automezzi in conseguenza dei rilevanti investimenti previsti per il rinnovamento del parco; è prevista altresì un'ottimizzazione nei costi di carburante e attrezzature.

E' prevista la sostituzione delle risorse in uscita per pensionamento e il ricorso a cooperative e lavoro somministrato per far fronte a picchi di attività e ad assenze per ferie, oltre che il costo delle nuove risorse ASM Lavori, in distacco per i mesi di gennaio e febbraio e come personale dipendente dal 1 marzo 2017. Nel 2018 è previsto l'ingresso di una figura tecnica.

La riduzione del costo per carburante e manutenzione mezzi è stata prudenziale.

Il costo per ammortamento è stato rivisto sulla base degli investimenti previsti nel triennio, che riguardano il rinnovo del parco mezzi, acquisto attrezzature, lavori di manutenzione della Piattaforma Ecologica di Montebellino e interventi di georeferenziazione dei contenitori per la raccolta rifiuti.

AREA IGIENE AMBIENTALE

	Previsione 2017_rev giugno 2017	Previsione 2018_rev giugno 2017	Previsione 2019_rev giugno 2017
Ricavo Contratto di Servizio Comune di Pavia	10.538.607	10.507.926	10.423.762
Ricavo Contratti di Servizio altri comuni	4.561.808	4.547.352	4.501.395
Conferimenti imprese a Montebellino	22.000	22.000	22.000
Prestazioni varie	45.000	45.000	45.000
Valorizzazione rifiuti	1.344.601	1.377.543	1.459.560
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	16.512.015	16.499.821	16.451.717
Ricavi da distacco personale	282.629	288.015	293.509
preventi e ricavi diversi	77.000	77.000	77.000
Utilizzo sovvenzioni in conto capitale	5.805	5.805	5.805
5) Totale altri ricavi e proventi	365.434	370.820	376.314
TOTALE VALORE PRODUZIONE	16.877.449	16.870.641	16.828.031
Approvvigionamento (materiale, carburante..)	887.500	869.750	848.006
Manutenzioni	775.000	736.250	662.625
Servizi	7.435.135	7.326.030	7.387.270
Godimento beni di terzi	136.150		
Costo personale ASM PAVIA comprensivo di costo interinali	5.897.752	6.047.020	6.161.808
Costo personale ASM Lavori in distacco	45.058	0	0
Quota ammortamenti IMMATERIALI	45.713	33.027	9.990
Quota ammortamenti MATERIALI	693.986	832.876	966.216
Svalutazione crediti			
Oneri Generali	62.000	62.000	62.000
TOTALE COSTO PRODUZIONE	15.978.293	15.906.952	16.097.916
VALORE PRODUZIONE - COSTO PRODUZIONE (EBIT)	899.156	963.689	730.115
Proventi finanziari	0	0	0
Oneri finanziari	-1.050	-1.050	-1.050
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-1.050	-1.050	-1.050
Plusvalenza da alienazione			
Proventi straordinari			
Oneri straordinari			
TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			
RISULTATO PRE IMPOSTE	898.106	962.639	729.065

9.3 Servizio Ciclo Idrico Integrato

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

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

Rispetto alla previsione trasmessa a novembre 2016 è stato ridotto il corrispettivo per gli interventi di manutenzione straordinaria e in misura ridotta per gli interventi sui contatori ex AMIACQUE.

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

I costi di approvvigionamento e di servizi sono stati fortemente ridotti rispetto alla precedente previsione, sulla base dei risultati consuntivi 2016, anche se si prevede un aumento del costo per acquisto di metanolo per il funzionamento del depuratore di Pavia e per l'attività di smaltimento fanghi.

Oltre al costo di personale ASM Pavia è considerato il costo per le risorse di ASM Lavori In Liquidazione, in distacco per i primi due mesi dell'anno e come dipendenti della Società dal 1 marzo 2017.

Il costo per ammortamento è stato rivisto sulla base degli investimenti previsti nel triennio, che riguardano l'acquisto di mezzi e attrezzature oltre che ottimizzazioni all'impianto per ridurre la quantità di fanghi da avviare a smaltimento

E' previsto il potenziamento del servizio con tre nuove risorse ed il ricorso a lavoro somministrato per far fronte a picchi di attività e ad assenze per ferie, oltre che il costo delle nuove risorse ASM Lavori In Liquidazione, in distacco per i mesi di gennaio e febbraio e come personale dipendente dal 1 marzo 2017.

AREA CICLO IDRICO INTEGRATO

	Previsione 2017_rev giugno 2017	Previsione 2018_rev giugno 2017	Previsione 2019_rev giugno 2017
Corrispettivo da Pavia Acque Scarl	8.410.233	8.424.655	8.430.881
corrispettivo da Pavia Acque per interventi su contatori AMIACQUE	96.000	96.000	96.000
Ricavi da Pavia Acque per servizi all'utenza	43.000	43.000	43.000
Riaddebito a Pavia Acque per allacciamenti	238.770	238.770	238.770
Riaddebito manutenzione straordinaria a Pavia Acque	1.455.000	1.455.000	1.455.000
Rilascio pareri allacciamento fognatura	8.350	8.350	8.350
Smaltimento rifiuti depuratore	40.000	40.000	40.000
Prestazioni varie	11.103	11.103	11.103
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	10.302.456	10.316.878	10.323.104
3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione			
Altri ricavi e proventi	3.410	3.410	3.410
Sovvenzioni in conto capitale	8.822	8.822	8.822
5) Totale altri ricavi e proventi	12.232	12.232	12.232
TOTALE VALORE PRODUZIONE	10.314.688	10.329.109	10.335.336
Approvvigionamenti (materiale, energia, carburante..)	950.000	950.000	950.000
Manutenzione reti/impianti/fabbricati	730.000	730.000	730.000
Costi per manutenzione straordinaria Pavia Acque (prestazioni)	902.100	902.100	902.100
Altri servizi	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Godimento beni di terzi	15.000	15.000	15.000
Costo personale ASM PAVIA	3.074.496	3.137.621	3.194.680
Costo personale ASM LAVORI (distacchi)	112.674		
Quota ammortamenti IMMATERIALI	13.589	11.925	11.321
Quota ammortamenti MATERIALI	129.095	145.181	152.011
Svalutazione crediti			
Oneri di gestione	91.243	91.243	91.243
TOTALE COSTO PRODUZIONE	7.418.197	7.383.070	7.446.355
VALORE PRODUZIONE- COSTO PRODUZIONE (EBIT)	2.896.491	2.946.039	2.888.981
Proventi finanziari	-	-	-
Oneri finanziari	- 31.000	- 31.000	- 31.000
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	- 31.000	- 31.000	- 31.000
Plusvalenza da alienazione			
Proventi straordinari			
Oneri straordinari			
TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			
RISULTATO PRE IMPOSTE	2.865.491	2.915.039	2.857.981

9.4 Servizi energetici

Come sopra anticipato, i contratti di gestione calore e termoconduzione con clienti diversi dal comune di Pavia sono stati rescissi al termine dell'anno termico 2015-2016. La previsione 2017-2019 tiene conto del solo servizio di verifica impianti termici oggi in vigore per il Comune di Pavia e dei ricavi da distacco di personale alla Società CPL Concordia, affidataria del servizio di gestione calore per il Comune di Pavia. Il distacco si prevede in scadenza al 31/5/16 con passaggio delle risorse a CPL Concordia.

Come costi di erogazione del servizio si considerano i costi di manutenzione mezzo e carburante per il servizio Verifiche Impianti termici e il costo dei "bollini" da apporre agli impianti termici.

Sono stati mantenuti i costi di ammortamento per i cespiti non completamente ammortizzati al 2016.

AREA SERVIZI ENERGETICI

	Previsione 2017_rev giugno 2017	Previsione 2018_rev giugno 2017	Previsione 2019_rev giugno 2017
Ricavi Gestione Calore e Termoconduzione clienti diversi da Comune di Pavia			
Ricavi da verifiche impianti termici	75.000,00	75.000,00	75.000,00
Ricavi da distacco personale	107.737,28		
Altri ricavi e proventi			
TOTALE VALORE PRODUZIONE	182.737,28	75.000,00	75.000,00
Approvvigionamenti (materiale, gas metano...)	594,00	594,00	594,00
Servizi	1.900,00	1.900,00	1.900,00
Costo personale	174.308,77	67.835,36	69.124,51
Quota ammortamenti MATERIALI	2.131,59	2.131,59	2.131,59
Svalutazione crediti			
Oneri generali	1.744,00	1.744,00	1.744,00
TOTALE COSTO PRODUZIONE	180.678,36	74.204,95	75.494,10
- COSTO PRODUZIONE (EBIT)	2.058,92	795,05	-494,10
Proventi finanziari			
Oneri finanziari			
PROVENTI E ONERI FINANZIARI			
Plusvalenza da alienazione			
Proventi straordinari			
Oneri straordinari			
TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			
RISULTATO PRE IMPOSTE	2.058,92	795,05	-494,10

9.5 Servizio Gestione Aree di Sosta

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

Si prevede un aumento dei ricavi dal pagamento della sosta conseguente al potenziamento dell'attività di vigilanza, con cinque nuovi ausiliari del traffico. I ricavi restano comunque inferiori alla precedente previsione, in quanto il consuntivo 2016 non ha confermato il trend di aumento che era atteso.

Rispetto alla previsione trasmessa lo scorso novembre sono inclusi della business unit Gestione Aree di Sosta anche i costi e i ricavi per le attività di miglioramento della viabilità, previste dal contratto di servizio oggi in essere.

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

AREA SOSTA E MOBILITA'

	Previsione 2017_rev giugno 2017	Previsione 2018_rev giugno 2017	Previsione 2019_rev giugno 2017
Proventi da parcometri	2.404.578	2.695.998	2.823.631
Proventi da tagliandi	335.525	376.189	393.998
Quota parte contratto sosta relativo a viabilità con comune di Pavia	243.266	245.699	248.156
Altri Proventi	49.519	55.205	57.696
VALORE PRODUZIONE	3.032.888	3.373.091	3.523.481
Approvvigionamenti	17.200	17.200	17.200
Manutenzione	65.000	65.000	65.000
Servizi	70.000	70.000	70.000
servizi per viabilità	206.776	208.844	210.932
Godimento beni di terzi	1.741.432	1.986.976,16	2.099.725,66
Costo personale ASM PAVIA	289.191	444.165	452.497
Quota ammortamenti IMMATERIALI	23.564,21	33.564,21	43.564,21
Quota ammortamenti MATERIALI	10.247,96	10.247,96	10.247,96
Svalutazione crediti			
Oneri generali	700	700	700
TOTALE COSTO PRODUZIONE	2.424.111	2.836.697	2.969.867
VALORE PRODUZIONE - COSTO PRODUZIONE (EBIT)	608.777	536.393	553.614
Proventi finanziari			
Oneri finanziari	- 10	- 10	- 10
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	- 10	- 10	- 10
Plusvalenza da alienazione			
Proventi straordinari			
Oneri straordinari			
TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			
RISULTATO PRE IMPOSTE	608.767	536.383	553.604

9.6 Servizio Autostazione

Come nella precedente previsione si prevede la prosecuzione del servizio fino a fine 2017, mentre dal 2018 la gestione dell'Autostazione sarà in capo passerà al vincitore per la gara del Trasporto Pubblico Locale, a fronte di un canone di locazione per ASM Pavia di € 260.000 su base annua. Il personale addetto alla biglietteria dell'autostazione sarà re-impiegato in altre aree aziendali.

Dal 2018 non sono previsti costi per manutenzione né per utenze, vigilanza, pulizie in quanto in carico al vincitore della gara TPL. Sono previsti tuttavia investimenti per manutenzione straordinaria dell'immobile.

AREA AUTOSTAZIONE

	Previsione 2017_rev giugno 2017	Previsione 2018_rev giugno 2017	Previsione 2019_rev giugno 2017
Aggio vendita biglietti	53.000,00		
Ricavi da passaggi	165.000,00		
Ricavi da Comune di Pavia	51.400,00		
Canone locazione a vincitore gara TPL		260.000,00	260.000,00
Altri ricavi e proventi			
Utilizzo sovvenzioni in conto capitale	3.940,00		
VALORE PRODUZIONE	273.340,00	260.000,00	260.000,00
Approvvigionamenti	6.000,00	-	-
Manutenzione e servizi	95.000,00		
Godimento beni di terzi			
Costo personale	175.034,22		
Quota ammortamenti	27.143,79	27.336,66	27.349,61
Svalutazione crediti			
Oneri generali	395,00		
TOTALE COSTO PRODUZIONE	303.573,01	27.336,66	27.349,61
VALORE PRODUZIONE - COSTO PRODUZIONE (EBIT)	- 30.233,01	232.663,34	232.650,39
Proventi finanziari			
Oneri finanziari	- 805,00	- 805,00	- 805,00
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	- 805,00	- 805,00	- 805,00
Plusvalenza da alienazione			
Proventi straordinari			
Oneri straordinari			
TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI			
RISULTATO PRE IMPOSTE	- 31.038,01	231.858,34	231.845,39

9.7 Contratto di Telecomunicazioni, Prestazioni Informatiche Amministrazione Generale

All'interno dei costi di amministrazione generale sono ricompresi ricavi e costi relativi alla gestione della fibra ottica per telecomunicazioni, all'erogazione dei servizi informatici per il Comune di Pavia e alla gestione delle sedi aziendali locate a società partecipate. Rispetto alla previsione trasmessa lo scorso novembre è stata invece scorporata l'attività di miglioramento della viabilità per il Comune di Pavia, che è stata inserita nella business unit Gestione Aree di Sosta.

1) Prestazioni informatiche per il Comune di Pavia (distacco ex dipendenti EPolis)

Si prevede che l'attuale erogazione del servizio, mediante distacco delle risorse ASM Pavia provenienti dall'ex società EPolis S.r.l. termini a fine giugno 2017. Dal 1 luglio è previsto l'affidamento del servizio con un corrispettivo inferiore e il contestuale re-impiego di parte delle risorse in altre aree aziendali.

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

Si ipotizza che il servizio prosegua per l'intero triennio, con investimenti annui per euro 200.000..

3) Gestione patrimonio immobiliare

Precauzionalmente non è stato previsto un incremento dei corrispettivi da locazione delle sedi aziendali, anche se nei primi mesi del 2017 sono in parte aumentate le superfici occupate da società partecipate. E' stata invece considerata la cessazione del contratto d'affitto alla controllata ASM Lavori in Liquidazioni, con una riduzione di ricavi per € 30.000 annui.

Gli investimenti previsti si riferiscono a rilevanti interventi sugli stabili aziendali.

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

Non sono previste variazioni significative dei servizi erogati e dei corrispettivi, ad eccezione di una lieve riduzione del corrispettivo corrisposto da Linea Group Holding, conseguente a minori prestazioni erogate e da ACAOP per la gestione del personale.

Nel 2016 inoltre sono state erogate prestazioni a favore di Pavia Acque che non trovano una prosecuzione nel 2017. Anche il contratto di prestazioni a favore di ASM Lavori In Liquidazione è venuto meno, con una riduzione dei ricavi di € 30.600.

A fine 2016 due risorse inserite nell'area Amministrazione Generale sono passate a Pavia Acque S.c.a.r.l.. A gennaio e febbraio è proseguito il distacco delle risorse ASM Lavori In Liquidazione che sono state assunte con decorrenza 1 marzo 2017. E' previsto l'inserimento di una figura di coordinamento dell'area amministrativa, un potenziamento del controllo di gestione e la sostituzione di un'uscita nell'area segreteria. E' previsto un limitato ricorso a contratti di somministrazione lavoro.

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

5) Gestione partecipate

Per il 2017 è stata mantenuta invariata la stima di plusvalenza da alienazione conseguente alla vendita della controllata Technostone S.r.l., pari alla differenza tra il prezzo di vendita (1 milione €) e il valore della partecipazione al 31/12/16 (96.827 €), come da stima peritale "minima" di KPMG. A marzo 2017 è stata pubblicato un avviso di manifestazione di interesse per la cessione della totalità della partecipazione. Di concerto con Technostone S.r.l. è in corso l'aggiornamento della perizia di stima ed è stato deliberato di

eseguire un approfondito *audit* ambientale del sito; è inoltre in via di definizione un protocollo di intesa con il Comune di Marcignago per interventi di risistemazione dell'area.

Per il 2017 sono stati previsti solo dividendi da A2A S.p.a, mentre per il 2018 e 2019 si prevede una ripartizione utili anche da Linea Group Holding, in linea con la previsione trasmessa lo scorso novembre.

AREA AMMINISTRAZIONE GENERALE E TLC

	Previsione 2017_rev giugno 2017	Previsione 2018_rev giugno 2017	Previsione 2019_rev giugno 2017
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	-	-	-
Affitto antenne	226.156	226.156	226.156
Affitto infrastutture per TLC	235.087	242.587	250.087
Affitto sedi	545.452	545.452	545.452
Contratto prestazioni informatiche (distacco risorse ex EPOLIS)	135.916		
Contratto prestazioni informatiche ipotizzando che copra il costo di 4 risorse ex epolis	96.007	195.854	199.771
Distacco 50% Area Sistemi Informativi in Pavia Acque	135.488	138.367	141.303
Proventi e Rimborsi diversi + contratti di service e di facility	518.000	518.000	518.000
Ricavi da impianto fotovoltaico	19.460	19.460	19.460
5) Altri ricavi e proventi	1.911.566	1.885.875	1.900.228
VALORE PRODUZIONE	1.911.566	1.885.875	1.900.228
Approvvigionamenti	67.000	67.000	67.000
Manutenzione	300.000	300.000	300.000
Spese per contratto viabilità			
Spese con contratto TLC			
Altri servizi	1.695.098	1.695.098	1.695.098
Godimento beni di terzi			
Personale ASM PA VIA	2.260.744	2.330.262	2.369.277
Personale Ex Epolis	231.923	195.854	199.771
Costo personale ASM Lavori	30.259		
Quota ammortamenti IMMATERIALI	97.110	139.866	189.640
Quota ammortamenti MATERIALI	617.053	642.839	714.687
Svalutazioni crediti			
Variazione rimanenze			
Accantonamento rischi			
Oneri generali	314.118	327.420	327.420
TOTALE COSTO PRODUZIONE	5.613.305	5.698.339	5.862.893
VALORE PRODUZIONE			
- COSTO PRODUZIONE (EBIT)	- 3.701.739	- 3.812.464	- 3.962.664
Proventi da partecipazioni	312.071	598.426	598.426
Proventi finanziari	134.000	134.000	134.000
Oneri finanziari	- 130.000	- 130.000	- 130.000
PROVENTI E ONERI FINANZIARI	316.071	602.426	602.426
D) Rettifiche di valore di attività finanziarie:			
Plus valenza da alienazione	903.173		
Proventi straordinari			
Oneri straordinari			
TOTALE PROVENTI E ONERI STRAORDINARI	903.173	-	-
RISULTATO PRE IMPOSTE	- 2.482.496	- 3.210.038	- 3.360.238

10 Prospetto riassuntivo del conto economico

Si allega prospetto che raffronta la previsione 2017-2019 trasmessa lo scorso novembre e il presente aggiornamento .

Vedi Allegato 1.