

PONTE SERVIZI S.R.L. A SOCIO UNICO

Direzione e coordinamento dell'Ente Comune di Ponte nelle Alpi (BL)

Sede legale in Via Cal di Mezzo, 13 - Frazione Paiane - 32014 Ponte nelle Alpi (BL)

Codice Fiscale 01054110257 - Partita IVA 01054110257

Registro Imprese di Treviso Belluno n. 01054110257

Numero R.E.A. 92154 - Capitale Sociale € 10.000,00 i.v.

Relazione sullo stato di crisi e piano di risanamento**Sommario**

Sommario	1
1. PREMESSA.....	2
2. ECCELLENZE E CRITICITÀ	2
2.1. COSTO DEL SERVIZIO	3
2.2. RUOLO DI AGENTE CONTABILE DI FATTO.....	4
2.3. ADDIZIONALE PROVINCIALE.....	4
2.4. SITUAZIONE FINANZIARIA	5
2.5. CREDITI	5
3. CAUSE DELLA CRISI.....	6
4. PIANO DI RISANAMENTO AZIENDALE	6
4.1. AZIONI DI RISANAMENTO	6
4.2. DEFINIZIONE DI NUOVI OBIETTIVI	7
4.3. TARIFFA E PIANO ECONOMICO FINANZIARIO	7
4.4. REVISIONE DELL'INVENTARIO DEI BENI IN CONCESSIONE AMMINISTRATIVA, REVISIONE DEL CANONE ANNUALE	8
4.5. RIASSETTO ORGANIZZATIVO.....	8
4.6. COMPLETAMENTO DELLA FUNZIONALITÀ DEL SISTEMA CONTABILE	10
5. BUDGET 2020 E BUSINESS PLAN 2020-2022	10
5.1. INVESTIMENTI	10
5.2. FATTURAZIONE DEL SERVIZIO	11
5.3. PIANO DI RIENTRO DELLE POSIZIONI DEBITORIE	11
5.4. RIORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE	12
5.5. IL BUDGET ANNUALE E IL BUSINESS PLAN 2020-2022	12
5.5.1. IL BUDGET 2020	13
5.5.2. IL BUSINESS PLAN 2020-2022	19
6. CONCLUSIONI	26

1. PREMESSA

Ponte Servizi S.r.l. a Socio Unico è una società, di seguito denominata anche “Società”, soggetta alla direzione e al coordinamento del Comune di Ponte nelle Alpi (BL) di seguito denominato “Comune” o “Ente”.

Nel tempo la società ha svolto, oltre all’attività principale di gestione dei rifiuti urbani e assimilati, anche altri servizi per conto del Comune socio, definibili come strumentali, tutti con la modalità di affidamento *in house providing*.

La società opera principalmente in base a Contratto di Servizio di Igiene Integrata stipulato con il Comune il 16 ottobre 2007, con validità decennale, di seguito denominato “Contratto di Servizio”, rinnovato nel 2017.

I valori espressi in questa relazione sono riferiti al 31/12/2019, ove non diversamente specificato.

2. ECCELLENZE E CRITICITÀ

Si presenta di seguito la storia degli eventi che hanno caratterizzato la vita della società e creato i presupposti per le scelte che in questo documento si propongono per la continuità aziendale, vale a dire per continuare ad operare come un’impresa in funzionamento, la quale ha prodotto, sin dalla sua costituzione, risultati di eccellenza in campo nazionale nella gestione integrata dei rifiuti urbani e assimilati, per i quali ha percepito molteplici riconoscimenti di seguito indicati:

- Premio Comuni Ricicloni 2015 – Categoria comuni sotto i 10.000 abitanti (Vincitore assoluto)
- Premio Comuni Ricicloni 2014 – Categoria comuni sotto i 10.000 abitanti (Vincitore assoluto)
- Premio Comuni Ricicloni 2013 – Vincitore assoluto
- Premio Comuni Ricicloni 2012 – Vincitore assoluto
- Premio Comuni Ricicloni 2011 – Vincitore assoluto
- Premio Comuni Ricicloni 2010 – Vincitore assoluto
- Premio Comuni Ricicloni 2009 – categoria comuni sotto i 10.000 abitanti

2.1.COSTO DEL SERVIZIO

La Società è stata costituita allo scopo principale di avviare e gestire la raccolta differenziata porta a porta nel Comune di Ponte nelle Alpi. Fin dalla sua costituzione il capitale sociale è di €. 10.000. Il costo del servizio è stato valutato dalla società annualmente preventivamente nel documento denominato Piano Economico Finanziario (PEF) che espone costi e ricavi relativi all'attività di gestione dei rifiuti urbani e assimilati.

Tralasciando la fase di transizione del 2007, in cui Ponte Servizi è subentrata al Comune che svolgeva il servizio in gestione diretta, dal 2008 al 2013 la tariffa per il servizio veniva pagata dall'utenza tramite un tributo denominato TARSU, di competenza del Comune. In questa fase i costi sostenuti dalla società per l'erogazione del servizio venivano coperti dal corrispettivo addebitato al socio, che trovava riconoscimento dai Piani Economico-Finanziari (PEF) approvati tramite atti comunali. La fatturazione doveva essere preventivamente autorizzata dall'Ente.

Tralasciando il breve periodo del 2007 non considerato in questa ricostruzione in quanto incassato, la società ha iniziato a incassare dal socio i corrispettivi per lo svolgimento del servizio RSU solo a partire dal 2011. Il fabbisogno finanziario della società è dunque stato coperto, necessariamente, tramite l'utilizzo delle somme incassate a titolo di TARSU.

I bilanci della società, approvati annualmente dal Comune, espongono nel Conto Economico il corrispettivo per il Servizio.

La tabella successiva riporta tali importi e le fatture emesse e incassate sulla base dell'autorizzazione del Comune:

anno	Ricavi per competenza	Ricavi fatturati
2008	€ 800.000,00	
2009	€ 873.000,00	
2010	€ 820.000,00	
2011	€ 820.000,00	€ 1.458.643,34
2012	€ 860.000,00	€ 300.000,00
2013	€ 863.000,00	
2014		
2015		€ 2.497.310,00
2016		
2017		
2018		
2019		€ 147.800,00
totale	€ 5.036.000,00	€ 4.403.753,34

Successivamente, dal 2014, il regime tariffario passa da **regime tributario** (TARSU di spettanza del Comune) a **regime corrispettivo** (TARI) in cui la società addebita la tariffa direttamente alle utenze in funzione del costo del servizio reso. Conseguentemente i ricavi per la società sono costituiti non più dal corrispettivo addebitato al Comune ma dalla TARI addebitata a ciascun utente, sulla base di PEF predisposti dalla società medesima e approvati dal socio.

2.2. RUOLO DI AGENTE CONTABILE DI FATTO

Nel periodo 2008 – 2013 il socio avrebbe dovuto incassare direttamente la TARSU e corrispondere alla società il corrispettivo per il servizio come meglio precisato al punto precedente. In realtà la società si è occupata, fin dall'inizio, della bollettazione nonché degli incassi della TARSU, di fatto svolgendo il ruolo di Agente Contabile. Per tale servizio il Comune non ha riconosciuto alcun corrispettivo.

Per le motivazioni precedentemente descritte, la società non ha potuto versare al Comune regolarmente la TARSU via via incassata e solo dal 2011 il Comune ha avviato una compensazione tra partire debitorie e creditorie reciproche.

Il procedimento di riversamento della TARSU da parte della società al Comune è oggetto di verifica da parte della Corte dei Conti che, per l'anno 2013, non ha ancora rilasciato lo sgravio all'Agente Contabile.

Al 31/12/2019 il debito della società verso il Comune per TARSU (comprensiva di ex-ECA) incassata risulta pari ad €. 466.274.

2.3. ADDIZIONALE PROVINCIALE

Come sopra descritto, nel periodo 2008-2013, la società incassando per conto del Comune la TARSU riscuoteva, contestualmente, anche l'addizionale provinciale pari al 5% del tributo. I riversamenti, pur effettuati tramite compensazioni, avrebbero dovuto ricomprendere anche detta addizionale che a sua volta il Comune avrebbe dovuto riversare alla Provincia, cosa che non è avvenuta, se non parzialmente.

A seguito di un accordo tra Comune - Società - Provincia sottoscritto nel 2016, l'addizionale relativa al periodo TARSU è stata, quindi versata direttamente dalla società alla Provincia.

Tale accordo ha imputato alla società interessi di mora verso la Provincia, non dovuti per i motivi suddetti.

Alla luce delle verifiche eseguite sugli incassi del periodo 2008-2013 risulta che la società ha

interamente saldato il debito per addizionale provinciale imputabile a TARSU. E' peraltro necessaria una revisione delle cifre indicate nell'accordo, il riconoscimento del corrispettivo quale agente contabile spettante alla società e la cancellazione degli interessi alla stessa addebitati.

Al 31/12/2019 permane un debito verso la Provincia per l'addizionale provinciale su TARI (effettivamente di competenza della società) che somma ad €.148.650.

2.4. SITUAZIONE FINANZIARIA

La società si trova in una situazione di tensione finanziaria per la presenza di rilevanti poste a debito che riguardano:

- Agenzia delle Entrate (piani di rateizzazione imposte);
- La Dolomiti Ambiente SpA (trattamento e smaltimento rifiuti);
- Provincia di Belluno (Addizionale provinciale su tariffa rifiuti, sopra descritta);
- Energeticambiente Srl (trasporto rifiuti);
- Comune di Ponte nelle Alpi (Tarsu anni precedenti e poste varie).

La società sta inoltre rimborsando un mutuo chirografario stipulato con la banca Sparkasse e uno stipulato con Banca Popolare Etica.

La società si finanzia attualmente tramite una disponibilità (fido) di cassa di Banca Popolare Etica.

Per una analisi più dettagliata si rimanda alla Nota integrativa allegata al Bilancio e alle considerazioni di seguito riportate in ordine al budget e al piano di risanamento.

2.5. CREDITI

La Società vanta da tempo un credito verso l'Unione Montana Bellunese di €. 147.000 che l'Ente ha programmato di rimborsare entro febbraio 2021.

Una prima *tranche*, programmata per giugno 2020, è stata incassata solo parzialmente.

L'attività di riscossione dei crediti per la tariffa rifiuti degli anni 2014-2016 è in corso ed ha dato soddisfacenti risultati, mentre quella del periodo 2017-2019 è in fase di avvio.

Attualmente è ancora in corso di verifica il saldo effettivo dei crediti TARI in quanto è stata rilevata, in sede di redazione del bilancio al 31/12/2019, una discordanza tra il saldo contabile e il saldo da gestionale.

3. CAUSE DELLA CRISI

Come noto, il bilancio dell'esercizio chiuso al 31/12/2019 evidenzia un risultato negativo di €. 901.745 ai quali vanno aggiunti €. 411.799 di rettifiche del patrimonio netto iniziale. Il deficit patrimoniale complessivo, pari ad €. 1.313.544, è sostanzialmente attribuibile per la sua totalità a eventi di anni precedenti, che solo con la redazione del bilancio sono emersi nella loro errata rilevazione.

Le cause dell'attuale crisi sono, dunque, da ricondursi principalmente a decisioni del passato quali:

- a) corrispettivi del servizio e tariffe applicate insufficienti per un'integrale copertura dei costi del servizio;
- b) esposizione finanziaria eccessivamente elevata per i motivi già espressi al precedente paragrafo 2.4;
- c) affidamento alla società di ulteriori servizi (gestione verde pubblico, acquisizione e gestione impianti fotovoltaici) oltre a quello della raccolta dei rifiuti a fronte di corrispettivi che non garantivano sufficiente copertura dei costi.

4. PIANO DI RISANAMENTO AZIENDALE

In questo capitolo viene esposto il piano di ristrutturazione aziendale come previsto dall'art. 14 del T.U.S.P. attraverso il quale si intende dimostrare la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico dell'attività svolta.

4.1. AZIONI DI RISANAMENTO

E' indispensabile che il socio provveda a ripianare la perdita di €. 1.313.544 e a ricostituire il capitale sociale. In tal modo la società disporrebbe della liquidità necessaria per saldare immediatamente il proprio debito nei confronti del socio stesso, il quale, quindi, rientrerebbe contestualmente della somma erogata.

Contemporaneamente è indispensabile l'autorizzazione del socio affinché la società emetta le fatture per il saldo del servizio RSU per gli anni 2008-2013 per €. 595.968 (oltre ad IVA) con contestuale pagamento delle stesse.

Questa operazione consentirebbe alla società di saldare importanti posizioni debitorie pregresse e di ripristinare normali termini di pagamento. Complesate le operazioni suddette la società potrà raggiungere una situazione finanziaria equilibrata che consentirà di affrontare i nuovi obiettivi di seguito esposti.

4.2. DEFINIZIONE DI NUOVI OBIETTIVI

Nell'ottica del mantenimento dell'alto livello qualitativo del servizio e della sua efficacia certificata anche da numerosi riconoscimenti a livello nazionale (già elencati nel capitolo 2) è necessario introdurre modelli per il miglioramento della gestione aziendale in diversi ambiti.

Ci si riferisce in particolare alla gestione degli appalti, della sicurezza, dell'anticorruzione, dei rischi, della privacy e della qualità. Lo svolgimento di tali funzioni, tuttavia, comporta sicuramente maggiori costi, ancora non quantificabili, ma si ritiene possano essere assorbiti dalla previsione nel conto economico, tra le spese del personale, dall'inserimento di una figura da destinare anche a dette funzioni. Anche per tale motivo, e non solo perché lo incentiva la normativa attuale in materia, sarebbe auspicabile predisporre le condizioni per una aggregazione con altra/e società del settore. Questo consentirebbe di ottenere immediatamente delle economie di scala e di realizzare in futuro delle importanti sinergie.

Per una migliore definizione del perimetro delle attività affidate alla società, si ritiene indispensabile completare il processo di dismissione da parte della stessa dei servizi che si collocano all'esterno della gestione dei rifiuti urbani. Tale processo, iniziato alla fine del 2018 con la cessione al Comune degli impianti fotovoltaici, consentirà alla società di avere una maggiore semplificazione delle attività organizzative ed amministrative, soprattutto per quanto riguarda i rapporti economico-contabili con l'ente, che negli anni sono spesso risultati assai complicati.

In particolare si intende dismettere seguenti aree di affari:

1. gestione del verde pubblico (già in corso, in coordinamento con il Comune);
2. pulizia della palestra della scuola primaria "Arrigo Boito";
3. residui cespiti su beni comunali: copertura del fabbricato "ex Grey".

In effetti, le attività di cui ai punti 1 e 2, su proposta della società, sono già state assunte dall'Unione Montana Bellunese dal mese di maggio 2020 con contestuale distacco a quest'ultima del personale aziendale ad esse dedicato. Il trasferimento definitivo è stato concordato con l'ente entro la fine del 2020.

Si auspica, infine, che il trasferimento al Comune delle attività di cui al punto 3 sia realizzato quanto prima, in quanto funzionale al piano di riordino dei servizi, risultando estraneo al *core business* aziendale. Tale dismissione non è stata comunque considerata nei budgets sulla base dei quali è stato elaborato il piano di risanamento trattandosi di un'eventualità che non influisce sul piano di risanamento proposto ma che potrebbe favorire le future operazioni di aggregazione con altre entità del settore.

4.3. TARIFFA E PIANO ECONOMICO FINANZIARIO

Il piano di risanamento proposto prevede un aumento tariffario contenuto, pari al 6,5%, a decorrere dall'anno 2020 e mantenendo le tariffe invariate per gli anni 2021 e 2022. Si ritiene che detto incremento sia compatibile, allo stato attuale, con le prescrizioni ARERA e ampiamente idoneo a sostenere il risanamento aziendale come dimostrato dal budget 2020 e dal *Business Plan* riportati al successivo capitolo 5.

Si precisa che la tariffa 2020 non è ancora stata deliberata dal Comune in quanto il termine è stato prorogato al 31/12/2020 dal D.L. 18 del 17/03/2020 (c.d. decreto "Cura Italia") a causa dell'emergenza sanitaria COVID-19.

A tal proposito, al momento della stesura della presente relazione, non è possibile conoscere gli effetti dell'emergenza sanitaria sopra citata sugli incassi. Tuttavia si ritiene che il fondo svalutazione crediti appostato risulti capiente anche per fronteggiare eventuali mancati incassi per effetto dell'emergenza sanitaria sopra citata.

Ad ogni modo nel piano di risanamento è stato previsto per ogni anno di budget un accantonamento al fondo svalutazione crediti di €. 50.000. Si ritiene che il fondo così alimentato risulti sufficiente a far fronte ad eventuali perdite su crediti, fatti salvi effetti collaterali dovuti al COVID-19 ad oggi non quantificabili.

4.4. REVISIONE DELL'INVENTARIO DEI BENI IN CONCESSIONE AMMINISTRATIVA, REVISIONE DEL CANONE ANNUALE

Attualmente la società corrisponde, annualmente, al Comune un canone di concessione amministrativa di €. 41.450 per l'utilizzo di beni di proprietà comunale. Da contratto di servizio è prevista la revisione annuale della consistenza economica dei beni concessi in uso. Tale revisione non è mai stata fatta. Si ritiene necessario procedere, congiuntamente agli uffici comunali, ad una ricognizione dei beni e ad una revisione del canone in funzione di quello che può essere l'attuale valore di mercato dei beni stessi. Nel piano di risanamento tale importo è stato ridotto ad €. 20.725. L'eventuale mancato riconoscimento di tale riduzione da parte del Comune di Ponte nelle Alpi non pregiudica in ogni caso l'equilibrio economico-finanziario del piano di risanamento.

4.5. RIASSETTO ORGANIZZATIVO

Si ritiene di dover attivare funzioni attualmente non presenti. A tal fine si è previsto di reinserire la figura del Direttore ed inserire una nuova figura per la gestione degli adempimenti in cui l'azienda risulta ad oggi carente. Tale riorganizzazione si prevede possa essere completata entro l'esercizio 2021.

Si richiama l'attenzione circa il fatto che tali implementazioni non sarebbero richieste qualora

si concretizzasse a breve l'aggregazione con altra società del settore, realizzando, pertanto, quelle economie di scala richiamate in precedenza a vantaggio anche di efficienza ed efficacia del servizio.

Si presenta l'organigramma funzionale dell'azienda al 01/01/2020, suddiviso nei servizi operativi.



La struttura aggiornata dopo gli interventi di riassetto organizzativo risulterà articolata come rappresentata nell'organigramma che segue, che tiene conto pertanto di:

- assunzione di un direttore a tempo parziale e determinato;
- assunzione di un istruttore amministrativo contabile a tempo determinato;
- definitivo trasferimento all'Unione Montana (entro fine 2020) del personale dei servizi diversi rispetto alla gestione dei rifiuti urbani e assimilati, avviato nel mese di maggio 2020 con il distacco all'ente degli addetti al verde pubblico e servizi diversi.

I costi previsti nel budget 2021 e nei successivi sono calcolati tenendo conto di tali interventi.

Gli interventi di cui ai punti a) e b) sono intesi a tempo determinato, considerandoli superabili nel caso si giunga nel breve-medio tempo all'aggregazione tra i soggetti gestori pubblici operanti in provincia.



4.6. COMPLETAMENTO DELLA FUNZIONALITÀ DEL SISTEMA CONTABILE

Alla fine dell'esercizio 2019 si è deciso di internalizzare il servizio di elaborazione della contabilità affinché l'amministrazione potesse disporre in tempo reale di dati contabili, sia civilistico-fiscali sia gestionali.

A causa di una imprevedibile assenza prolungata del responsabile amministrativo dal febbraio 2020, la prevista internalizzazione della contabilità è avvenuta solo parzialmente. Si prevede di completare il processo e renderlo efficace entro il 2020 con il supporto dello studio commercialista.

5. BUDGET 2020 E BUSINESS PLAN 2020-2022

Si presentano anzitutto le ipotesi su cui poggia l'elaborazione del Budget 2020 e del Business Plan 2020-2022.

5.1. INVESTIMENTI

Al fine di ridurre i costi di trasporto, integrare alcune attività di movimentazione interna dei container all'ecocentro, nel **2020** è stato acquistato un autocarro scarrabile per € 36.000 e un rimorchio per € 8.000. I due investimenti sono ammortizzabili in 8 anni. Il personale ha completato l'addestramento in luglio ed inizierà l'operatività ad agosto, andando a internalizzare gradualmente il servizio di trasporto tramite terzi.

La flotta di automezzi per la raccolta necessita di un graduale rinnovamento. Si prevede l'acquisto di un autocarro con vasca usato nel 2020 con un investimento di € 15.000.

Nel **2021** sono previsti investimenti per circa € 80.000 per l'acquisto di due autocarri con vasca, al fine di un progressivo rinnovamento del parco mezzi per la raccolta e per circa € 20.000 per il rinnovo parziale delle dotazioni dell'ecocentro.

Nel 2022 sono previsti investimenti per circa €. 80.000 per il rinnovo del parco mezzi.

Entro la fine del 2020 si prevede di cedere all'Unione Montana Bellunese i mezzi e le attrezzature per la gestione dei servizi stradali e del verde pubblico. Di tali cessioni, data l'esiguità dei valori, non si è tenuto conto nel budget.

Si auspica, inoltre, che il Comune acquisisca il cespite relativo agli interventi effettuati sull'immobile denominato "Ex Grey" per un importo residuo al 31/12/2020 pari a €. 122.153.

5.2. FATTURAZIONE DEL SERVIZIO

Si è già esposto al paragrafo 4.3 della necessità di proporre, dal 2020, un contenuto aumento tariffario, pari al 6,5%, modificando contemporaneamente la cadenza delle fatturazioni.

Si ritiene infatti di operare un secondo acconto ad ottobre, con scadenza entro novembre 2020, con addebito della parte relativa alla quota fissa della tariffa e agli svuotamenti minimi. Successivamente, ad aprile 2021, si fatturerà il conguaglio 2020 e l'acconto per il 2021.

In tal modo si adotterà una cadenza di fatturazione come da tabella seguente.

<i>Mese di fatturazione</i>	<i>Mese della scadenza del pagamento</i>	<i>Oggetto della fatturazione</i>	<i>Importo atteso sul totale tariffa</i>
Aprile	Maggio	Primo acconto anno in corso Saldo anno precedente	60%
Ottobre	Novembre	Secondo acconto anno in corso	40%

5.3. PIANO DI RIENTRO DELLE POSIZIONI DEBITORIE

Il Piano prevede di procedere come segue:

- **Addizionale Provinciale:** si prevede di saldare entro il 31/12/2020 il debito pregresso di €. 148.650 e il debito sorto nel 2020 a gennaio 2021;
- **La Dolomiti Ambiente SpA:** si stima di saldare il debito pregresso entro maggio 2021;

- **Energeticambiente Srl:** il saldo è previsto entro settembre 2020;
- **Mutuo Sparkasse:** il rimborso delle rate del mutuo in essere per residui €. 417.822 al 31/12/2019 e scadente il 30/09/2025 prosegue con regolarità e le rispettive rate sono state inserite nei rispettivi budget;
- **Mutuo Banca Etica:** il rimborso delle rate del mutuo in essere per residui €. 24.172 al 31/12/2019 e scadente il 19/03/2021 prosegue con regolarità e le rispettive rate sono state inserite nei rispettivi budget;
- **Agenzia delle Entrate:** la società ha in corso dei piani di rateizzazione per imposte IVA – IRAP e IRPEF dipendenti degli anni dal 2013 al 2016, per complessivi €. 69.124, che sono regolarmente saldate alle scadenze quadrimestrali. La scadenza di detti piani è prevista per alcuni nel 2022 e per altri nel 2023.

5.4. RIORGANIZZAZIONE DEL PERSONALE

Come riportato al precedente paragrafo 4.5, si prevede il completamento della procedura di trasferimento all'Unione Montana del personale aziendale adibito ai servizi diversi entro fine anno, con il pagamento del TFR nel gennaio 2021.

Nel budget 2021 sono inoltre previsti i costi per l'assunzione di un direttore a tempo parziale e di un responsabile amministrativo.

5.5. IL BUDGET ANNUALE E IL BUSINESS PLAN 2020-2022

Si è elaborato un dettagliato budget annuale per il 2020 e un piano triennale fino al 2022. Come si vedrà in dettaglio, i vari prospetti evidenziano un utile importante che permette di sostenere economicamente e finanziariamente le modifiche intraprese e pianificate, descritte in questo capitolo.

Di seguito vengono esposti i prospetti economici e patrimoniali di budget 2020 elaborati sulla base degli interventi descritti ai punti precedenti.

Come già espresso al paragrafo 4.14.1, l'assunto alla base del piano di risanamento è la ricapitalizzazione da parte del socio. Nel budget 2020 è previsto a tal fine un versamento di €. 1.315 mila.

Parallelamente, si assume come base essenziale il riconoscimento e la corresponsione dei crediti, già risultanti in bilancio, per il saldo del servizio RSU dal 2008-2013, come indicato al precedente paragrafo 4.1.

5.5.1. IL BUDGET 2020

Di seguito si presentano i seguenti prospetti (mensilizzati) relativi al 2020:

- Conto Economico Globale di Budget;
- Budget Patrimoniale;
- Budget dei Flussi di Cassa;
- Dinamica della posizione finanziaria a breve termine;
- Budget dei Flussi Finanziari (Rendiconto Finanziario).

In particolare, considerando la situazione cronica di carenza di liquidità della società e la conseguente necessità di conoscere la proiezione dei saldi di liquidità, mese per mese, il **budget dei flussi di cassa** assume grande importanza in quanto evidenzia i saldi di liquidità in base ai flussi di cassa attesi nel corso dell'anno.

Il grafico **Dinamica della posizione finanziaria a breve termine** evidenzia in modo inequivocabile i positivi effetti delle azioni di risanamento sulla posizione finanziaria aziendale a breve, sin dal 2020.

Il **budget dei flussi finanziari** consente invece di analizzare la dinamica finanziaria evidenziando il fabbisogno di liquidità generato dalla gestione aziendale. In sostanza, misura la liquidità creata o assorbita dalla gestione attraverso la dinamica delle entrate e delle uscite generate dalle attività aziendali.

CONTO ECONOMICO GLOBALE DI BUDGET

	2.019	Totale	gen-20	feb-20	mar-20	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20
Ricavi da TARI	1.085.389	1.155.939	0	0	0	0	660.000	0	0	0	0	495.939	0	0
Altri ricavi RSU e differ.	82.252	78.100	6.508	6.508	6.508	6.508	6.508	6.508	6.508	6.508	6.508	6.508	6.508	6.508
Rimborsi spese TARI coatt.	10.086	12.103	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009	1.009
Altri ricavi e servizi vari	5.000	6.621	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552	552
Ricavi diversi dal Comune	96.846	9.557	0	0	0	0	0	0	9.557	0	0	0	0	0
Ricavi per distacco personale a U.M.	11.934	111.411	0	0	0	0	0	14.909	23.135	14.674	14.674	14.674	14.674	14.674
Tariffa incentivante e energ. Elettr.	40.890	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ricavi totali	1.332.397	1.373.731	8.069	8.069	8.069	8.069	668.069	22.977	40.760	22.742	22.742	518.681	22.742	22.742
Costo personale diretto	-386.165	-388.000	-32.333	-32.333	-32.333	-32.333	-32.333	-32.333	-32.333	-32.333	-32.333	-32.333	-32.333	-32.333
Accantonamento TFR	-20.480	-20.579	-1.715	-1.715	-1.715	-1.715	-1.715	-1.715	-1.715	-1.715	-1.715	-1.715	-1.715	-1.715
Acquisto di beni e materiali diretti	-41.993	-48.092	-4.008	-4.008	-4.008	-4.008	-4.008	-4.008	-4.008	-4.008	-4.008	-4.008	-4.008	-4.008
Costi per servizi diretti	-305.861	-301.687	-25.141	-25.141	-25.141	-25.141	-25.141	-25.141	-25.141	-25.141	-25.141	-25.141	-25.141	-25.141
Costi godimento beni di terzi diretti	-8.159	-6.935	-578	-578	-578	-578	-578	-578	-578	-578	-578	-578	-578	-578
Variazione di rimanenze di materiali	-8.199	1.000	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Costi diretti	-770.858	-764.293	-63.691											
Costo personale indiretto	-146.319	-169.901	-14.158	-14.158	-14.158	-14.158	-14.158	-14.158	-14.158	-14.158	-14.158	-14.158	-14.158	-14.158
Accantonamento TFR	-7.762	-9.011	-751	-751	-751	-751	-751	-751	-751	-751	-751	-751	-751	-751
Acquisto di beni e materiali indiretti	-7.407	-7.104	-592	-592	-592	-592	-592	-592	-592	-592	-592	-592	-592	-592
Costi per servizi indiretti	-149.412	-104.470	-8.706	-8.706	-8.706	-8.706	-8.706	-8.706	-8.706	-8.706	-8.706	-8.706	-8.706	-8.706
Costi godimento beni di terzi indiretti	-57.775	-43.818	-3.652	-3.652	-3.652	-3.652	-3.652	-3.652	-3.652	-3.652	-3.652	-3.652	-3.652	-3.652
Oneri diversi di gestione	-24.073	-3.364	-280	-280	-280	-280	-280	-280	-280	-280	-280	-280	-280	-280
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	168.791	271.770	-83.761	-83.761	-83.761	-83.761	576.239	-68.853	-51.070	-69.088	-69.088	426.851	-69.088	-69.088
Ammortamenti immobilizz. Immateriali	-21.734	-20.924	-1.738	-1.744	-1.744	-1.744	-1.744	-1.744	-1.744	-1.744	-1.744	-1.744	-1.744	-1.744
Ammortamenti immobilizzaz. Materiali	-75.410	-53.451	-4.246	-4.382	-4.407	-4.407	-4.407	-4.425	-4.425	-4.425	-4.581	-4.581	-4.581	-4.581
Accantonamento f.di rischi	-782.860	-50.000	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167
Reddito Operativo (EBIT)	-711.213	147.395	-93.913	-94.055	-94.080	-94.080	565.920	-79.189	-61.405	-79.424	-79.580	416.359	-79.580	-79.580
Oneri finanziari su pos. fin. a mt	-9.170	-7.290	-607	-607	-607	-607	-607	-607	-607	-607	-607	-607	-607	-607
Oneri/proventi finanziari correnti	-60.255	-32.755	-3.691	-3.691	-3.691	-3.842	-3.842	-3.842	-2.408	-2.408	-2.408	-978	-978	-978
Reddito lordo di competenza	-780.638	107.350	-98.211	-98.353	-98.378	-98.529	561.471	-83.638	-64.421	-82.439	-82.596	414.774	-81.165	-81.165
Oneri/proventi straordinari	-176.785	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reddito ante imposte	-957.423	107.350	-98.211	-98.353	-98.378	-98.529	561.471	-83.638	-64.421	-82.439	-82.596	414.774	-81.165	-81.165
Imposte sul reddito	55.053	-37.953	33.126	33.174	33.182	33.228	-190.512	28.180	21.721	27.829	27.882	-140.670	27.453	27.453
Reddito netto	-902.370	69.397	-65.085	-65.179	-65.195	-65.301	370.959	-55.458	-42.700	-54.610	-54.713	274.104	-53.712	-53.712

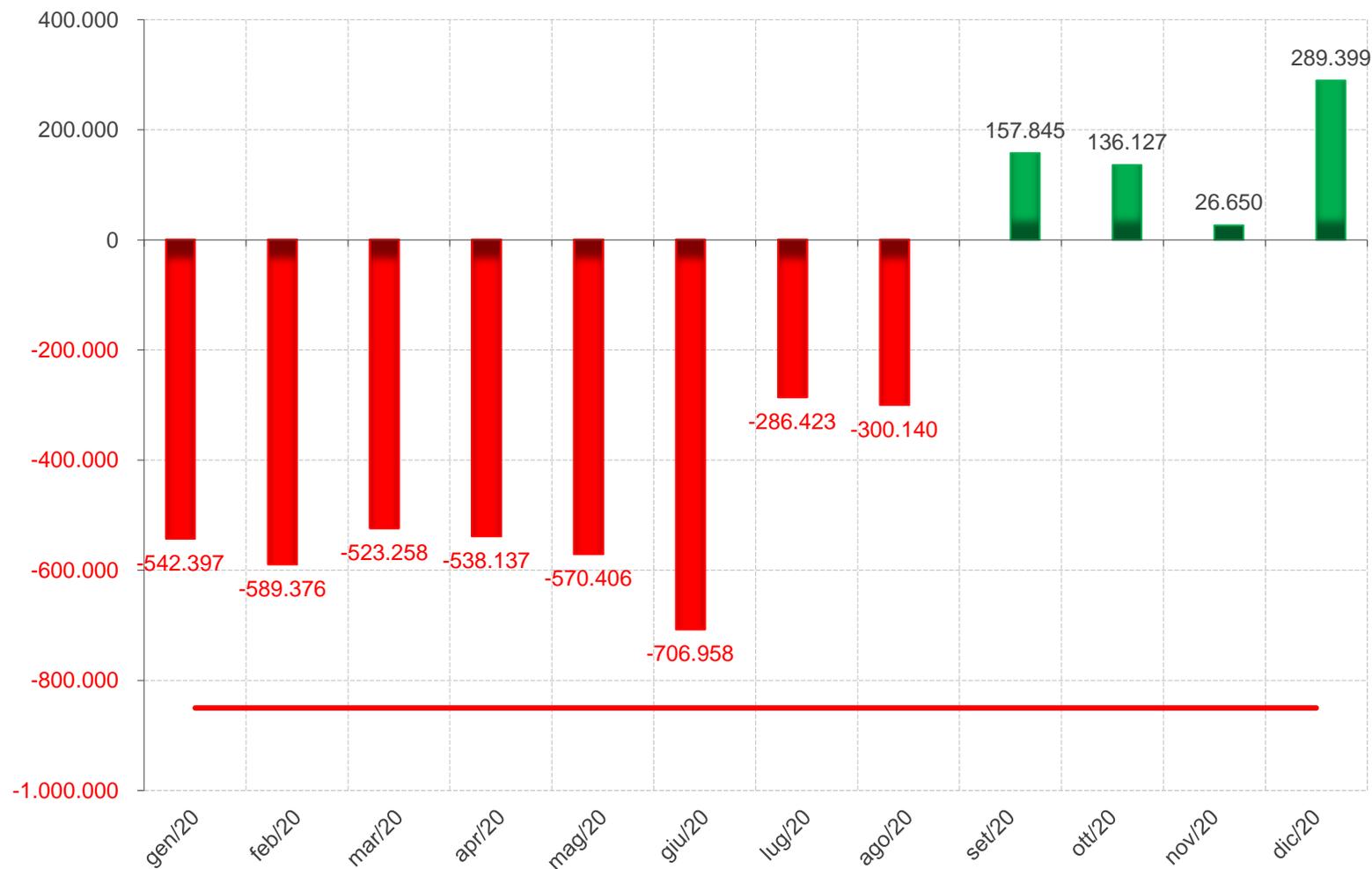
BUDGET PATRIMONIALE

	1/1	gen-20	feb-20	mar-20	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20
Crediti verso clienti TARI	761.031	662.040	595.552	364.417	272.362	1.016.237	1.015.499	484.199	446.249	408.299	902.729	902.729	503.498
Crediti verso clienti per altri servizi	47.419	54.948	62.477	62.477	62.477	62.478	62.478	57.477	42.477	22.477	15.058	15.058	15.058
Crediti vs. Cliente controllante	815.772	815.772	815.772	815.772	815.772	788.772	754.256	760.813	726.720	130.752	130.752	130.752	130.752
F.do svalutazione crediti	-425.000	-429.167	-433.333	-437.500	-441.667	-445.833	-450.000	-454.167	-458.333	-462.500	-466.667	-470.833	-475.000
Crediti vs. clienti netti	1.199.222	1.103.593	1.040.468	805.166	708.945	1.421.654	1.382.233	848.323	757.113	99.028	581.873	577.706	174.308
Crediti verso Unione Montana	147.000	147.000	147.000	147.000	147.000	127.000	141.909	150.135	141.674	124.674	124.674	124.674	87.674
Rimanenze di magazzino	5.350	5.433	5.517	5.600	5.683	5.767	5.850	5.933	6.017	6.100	6.183	6.267	6.350
Fornitori ordinari totali	-262.739	-265.779	-270.501	-243.262	-231.640	-238.546	-230.602	-208.955	-192.442	-174.984	-165.651	-163.735	-162.374
Debiti verso controllante	-1.397.713	-1.399.440	-1.379.440	-1.727	-1.727	-1.727	-1.727						
Fornitori immobilizzazioni	-5.552	-45.908	-8.612	-9.231	-9.231	-1.496	-1.682	0	0	0	0	0	0
Debito vs. Provincia per addiz.prov.	-148.650	-148.650	-164.916	-164.916	-164.916	-197.916	-197.916	-182.916	-167.916	-152.916	-162.713	-147.713	-74.063
Posizione vs. pers.le (incl.entità ed erario)	-100.759	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492
Erario c/IVA	-3.969	8.458	-15.616	8.458	16.915	-40.627	8.458	16.915	25.373	33.831	-7.305	8.458	16.915
Erario c/imposte sul reddito	3.122	36.248	69.422	102.604	135.832	-54.680	-26.500	-4.779	23.050	50.933	-89.738	-54.744	-27.290
Altre attività e passività operative correnti	122.304	118.369	114.370	122.602	118.406	114.253	122.702	119.954	117.055	122.546	121.245	119.767	122.304
Capitale circolante netto operativo	-442.384	-487.167	-508.801	-651.909	-698.937	-290.523	-221.480	-681.321	-716.007	60.993	360.348	422.461	95.605
Immobilizzazioni immateriali	147.882	147.834	146.445	144.701	142.957	141.213	139.468	137.724	135.980	134.236	132.492	130.748	129.003
Immobilizzazioni materiali (costo storico)	733.412	777.629	785.886	787.382	787.382	787.382	789.064	789.064	789.064	804.064	804.064	804.064	804.064
Fondo ammortamento	-637.325	-641.571	-645.954	-650.361	-654.769	-659.176	-663.601	-668.026	-672.451	-677.032	-681.613	-686.194	-690.776
<i>Immobilizzazioni materiali nette</i>	<i>96.087</i>	<i>136.058</i>	<i>139.932</i>	<i>137.021</i>	<i>132.614</i>	<i>128.206</i>	<i>125.463</i>	<i>121.038</i>	<i>116.613</i>	<i>127.032</i>	<i>122.451</i>	<i>117.870</i>	<i>113.289</i>
Immobilizzazioni finanziarie	35.470	35.470	35.470	35.470	35.470	35.470	35.470	35.470	35.470	35.470	35.470	35.470	35.470
Crediti finanziari a m.l. termine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Attivo immobilizzato	279.439	319.362	321.847	317.192	311.040	304.889	300.402	294.233	288.063	296.738	290.413	284.087	277.762
Erario c/imposte es.prec.rateizzate	-69.123	-64.541	-62.706	-62.706	-59.071	-57.235	-57.235	-53.600	-52.783	-52.783	-49.148	-48.330	-48.330
Fondo TFR	-146.960	-149.426	-151.892	-154.358	-156.823	-159.289	-161.755	-164.221	-166.687	-169.153	-171.618	-174.084	-176.550
Fondo rischi e oneri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Passivo consolidato	-216.083	-213.967	-214.597	-217.063	-215.894	-216.524	-218.990	-217.821	-219.469	-221.935	-220.766	-222.414	-224.880
Capitale immobilizzato netto	63.356	105.395	107.250	100.129	95.146	88.365	81.412	76.411	68.594	74.803	69.646	61.673	52.882
Capitale investito netto	-379.028	-381.773	-401.550	-551.781	-603.791	-202.158	-140.068	-604.910	-647.413	135.796	429.995	484.133	148.487
Posizione finanziaria netta a b.t.	-478.485	-542.397	-589.376	-523.258	-538.137	-570.406	-706.958	-286.423	-300.140	157.845	136.127	26.650	289.399
Posizione finanziaria a m.t.	-441.994	-440.422	-438.845	-419.928	-418.340	-416.744	-397.741	-396.134	-394.524	-375.431	-373.808	-372.181	-352.996
Posizione finanziaria totale	-920.479	-982.819	-1.028.221	-943.186	-956.477	-987.150	-1.104.699	-682.557	-694.664	-217.586	-237.681	-345.531	-63.597
Capitale netto finale	-1.299.507	-1.364.592	-1.429.771	-1.494.966	-1.560.268	-1.189.309	-1.244.767	-1.287.467	-1.342.077	-81.791	192.313	138.601	84.890

BUDGET DEI FLUSSI di CASSA

	Totale	gen-20	feb-20	mar-20	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	44.196
Crediti vs. clienti TARI iniziali	761.031	761.031	1.771.222	1.572.004	1.340.869	1.248.814	1.945.689	1.910.435	1.365.783	1.255.605	570.014	1.042.351	1.027.678
Crediti vs. clienti per altri servizi	47.419	47.419											
Crediti vs. clienti controllanti	815.772	815.772											
Crediti verso Unione Montana	147.000	147.000											
Totale crediti iniziali	1.771.222	1.771.222	1.679.760	1.572.004	1.340.869	1.248.814	1.945.689	1.910.435	1.365.783	1.255.605	570.014	1.042.351	1.027.678
Ricavi di vendita (+Iva)	1.441.341	8.538	8.538	8.538	8.538	767.538	8.538	18.095	8.538	8.538	578.868	8.538	8.538
Crediti verso clienti finali	576.773	1.679.760	1.572.004	1.340.869	1.248.814	1.945.689	1.910.435	1.365.783	1.255.605	570.014	1.042.351	1.027.678	576.773
Entrate da clienti	2.635.790	100.000	116.294	239.673	100.593	70.663	43.792	562.747	118.716	694.129	106.530	23.211	459.442
Pagamenti Fornitori	-702.232	-47.115	-45.434	-77.395	-61.777	-43.249	-58.100	-71.802	-66.669	-67.613	-59.488	-52.072	-51.516
Pagamenti Fornitore Controllante	-1.416.711	0	-21.727	-1.727	-1.727	-1.727	-1.727	-1.727	-1.727	-1.379.440	-1.727	-1.727	-1.727
Pagamenti addizionale provinciale	-148.650	0	0	0	0	0	0	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-15.000	-73.650
Uscite Personale	-612.168	-100.759	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492	-46.492
Pagamenti IVA	-67.518	-3.969	0	-15.616	0	0	-40.627	0	0	0	0	-7.305	0
Flusso mon. gestione oper. corrente	-311.489	-51.843	2.641	98.442	-9.403	-20.805	-103.154	427.726	-11.172	-814.416	-16.177	-99.385	286.057
Investimenti operativi (1)	-78.250	-5.552	-45.908	-877	0	-7.735	-1.496	-1.682	0	-15.000	0	0	0
Uscite per TFR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilizzo fondo rischi e oneri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proventi/oneri gestione accessoria	0												
Pagamenti Imposte sul reddito	-7.541	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-7.541	0
Pagamento imposte es.prec.rateizz.	-20.793	-4.582	-1.836	0	-3.635	-1.836	0	-3.635	-818	0	-3.635	-818	0
Investimenti finanziari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso debiti fin. a m.t.	-88.998	-1.572	-1.577	-18.917	-1.588	-1.596	-19.003	-1.607	-1.610	-19.093	-1.623	-1.627	-19.185
Accensione debiti fin. a m.t.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oneri finanziari debiti a m.t.	-7.290	-84	-78	-1.844	-67	-60	-1.758	-49	-45	-1.668	-33	-28	-1.576
Oneri finanziari su debiti tributari	-1.543	-279	-221	0	-186	-237	0	-218	-72	0	-251	-79	0
Gestione straordinaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aumenti di capitale a pagamento	1.315.000	0	0	0	0	0	0	0	0	1.315.000	0	0	0
Flusso monetario totale ante OF corr.	799.096	-63.912	-46.978	76.804	-14.879	-32.269	-125.411	420.535	-13.717	464.823	-21.718	-109.477	265.296
Posizione finanziaria a b.t. iniziale	-478.485	-478.485	-542.397	-589.376	-523.258	-538.137	-570.406	-706.958	-286.423	-300.140	157.845	136.127	26.650
Posizione fin.fin. a b.t. ante OF correnti	320.611	-542.397	-589.376	-512.571	-538.137	-570.406	-695.818	-286.423	-300.140	164.683	136.127	26.650	291.946
Tasso medio passivo	6,0%												
Tasso medio attivo	0,01%												
Oneri finanziari netti correnti	-31.212			-10.687			-11.140			-6.839			-2.547
Posizione finanziaria a b.t. finale	289.399	-542.397	-589.376	-523.258	-538.137	-570.406	-706.958	-286.423	-300.140	157.845	136.127	26.650	289.399
Capacità di credito a b.t.	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000
Tasso di utilizzo della cap.di credito	0%	64%	69%	62%	63%	67%	83%	34%	35%	0%	0%	0%	0%
Margine di mobilità fin. corrente	100%	36%	31%	38%	37%	33%	17%	66%	65%	100%	100%	100%	100%

Dinamica posizione finanziaria a breve termine - 2020



BUDGET DEI FLUSSI FINANZIARI

	Totale	gen-20	feb-20	mar-20	apr-20	mag-20	giu-20	lug-20	ago-20	set-20	ott-20	nov-20	dic-20
Ricavi di vendita	1.373.731	8.069	8.069	8.069	8.069	668.069	22.977	40.760	22.742	22.742	518.681	22.742	22.742
Reddito operativo	147.395	-93.913	-94.055	-94.080	-94.080	565.920	-79.189	-61.405	-79.424	-79.580	416.359	-79.580	-79.580
Ammortamenti	74.375	5.985	6.127	6.152	6.152	6.152	6.169	6.169	6.169	6.325	6.325	6.325	6.325
Acc.to TFR	29.590	2.466	2.466	2.466	2.466	2.466	2.466	2.466	2.466	2.466	2.466	2.466	2.466
Accantonamento al fondo rischi e oneri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flusso di circolante gestione operativa	251.360	-85.462	-85.462	-85.462	-85.462	574.538	-70.554	-52.770	-70.789	-70.789	425.150	-70.789	-70.789
Variazione CCNO ante imposte e ratei finanz.	-568.402	73.974	50.808	184.524	76.059	-603.079	-32.414	478.815	59.616	-743.627	-441.327	-28.596	356.846
Flusso di cassa gestione operativa corrente	-317.042	-11.488	-34.655	99.061	-9.403	-28.541	-102.968	426.044	-11.172	-814.416	-16.177	-99.385	286.057
Variazione immobilizzazioni operative	-72.698	-45.908	-8.612	-1.496	0	-0	-1.682	0	0	-15.000	0	0	0
Pagamenti TFR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilizzo fondo rischi e oneri	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flusso monetario gestione operativa	-389.739	-57.395	-43.267	97.565	-9.403	-28.541	-104.650	426.044	-11.172	-829.416	-16.177	-99.385	286.057
Pagamenti Imposte sul reddito	-7.541	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-7.541	0
Investimenti finanziari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso debiti fin. a m.t.	-88.998	-1.572	-1.577	-18.917	-1.588	-1.596	-19.003	-1.607	-1.610	-19.093	-1.623	-1.627	-19.185
Accensione debiti fin. a m.t.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oneri finanziari debiti a m.t.	-7.290	-84	-78	-1.844	-67	-60	-1.758	-49	-45	-1.668	-33	-28	-1.576
Oneri finanziari su rate imposte	-1.543	-279	-221	0	-186	-237	0	-218	-72	0	-251	-79	0
Gestione straordinaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aumenti di capitale a pagamento	1.315.000	0	0	0	0	0	0	0	0	1.315.000	0	0	0
Flusso monetario totale ante OF corr.	799.096	-63.912	-46.978	76.804	-14.879	-32.270	-125.411	420.535	-13.717	464.823	-21.718	-109.477	265.296
Posizione fin a b.t. iniziale	-478.485	-478.485	-542.397	-589.376	-523.258	-538.137	-570.407	-706.959	-286.424	-300.140	157.844	136.126	26.649
Oneri finanziari netti correnti	-31.212	0	0	-10.687	0	0	-11.140	0	0	-6.839	0	0	-2.547
Posizione fin. a b.t. finale	289.399	-542.397	-589.376	-523.258	-538.137	-570.407	-706.959	-286.424	-300.140	157.844	136.126	26.649	289.399

Il saldo dei crediti per il servizio di RSU 2008-2013 e l'operazione di ricapitalizzazione, pur con il contestuale saldo del debito di pari importo verso il Comune e il rientro di alcune importanti posizioni debitorie, producono un effetto positivo sulla posizione finanziaria a breve termine, che si traduce anche in minori oneri finanziari, sempre di notevole peso sul conto economico degli esercizi passati.

5.5.2. IL BUSINESS PLAN 2020-2022

Di seguito si riportano gli elaborati economici e patrimoniali previsionali 2020-2022 elaborati sulla base degli interventi illustrati nei punti precedenti.

BUSINESS PLAN 2020-2022 - Conto Economico

	2019	2020	2021	2022
Ricavi da TARI	1.085.389	1.155.939	1.155.939	1.155.939
Altri ricavi RSU e differ.	82.252	78.100	71.178	71.178
Rimborsi spese TARI coatt.	10.086	12.103	12.000	12.000
Altri ricavi e servizi vari	5.000	6.621	6.621	6.621
Ricavi diversi dal Comune	96.846	9.557	0	0
Ricavi per distacco personale a U.M.	11.934	111.411	0	0
Tariffa incentivante e energ. Elettr.	40.890	0	0	0
Ricavi totali	1.332.397	1.373.731	1.245.739	1.245.739
Costo personale diretto	-386.165	-388.000	-309.233	-309.233
Accantonamento TFR	-20.480	-20.579	-19.264	-19.264
Acquisto di beni e materiali diretti	-41.993	-48.092	-56.249	-56.249
Costi per servizi diretti	-305.861	-301.687	-259.192	-258.949
Costi godimento beni di terzi diretti	-8.159	-6.935	-6.500	-6.500
Variazione di rimanenze di materiali	-8.199	1.000	0	-0
Costi diretti	-770.858	-764.293	-650.438	-650.195
Costo personale indiretto	-146.319	-169.901	-172.344	-172.344
Accantonamento TFR	-7.762	-9.011	-10.736	-10.736
Acquisto di beni e materiali indiretti	-7.407	-7.104	-7.104	-7.104
Costi per servizi indiretti	-149.412	-104.470	-103.642	-103.642
Costi godimento beni di terzi indiretti	-57.775	-43.818	-43.818	-43.818
Oneri diversi di gestione	-24.073	-3.364	-3.048	-3.047
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	168.791	271.770	254.609	254.853
Ammortamenti immobilizz. Immateriali	-21.734	-20.924	-20.521	-20.521
Ammortamenti immobilizzaz. Materiali	-75.410	-53.451	-62.831	-70.706
Accantonamento f.di rischi	-782.860	-50.000	-50.000	-50.000
Reddito Operativo (EBIT)	-711.213	147.395	121.256	113.626
Oneri finanziari su pos. fin. a mt	-9.170	-7.290	-5.683	-4.881
Oneri/proventi finanziari correnti	-60.255	-32.755	-7.692	-8.322
Reddito lordo di competenza	-780.638	107.350	107.882	100.424
Oneri/proventi straordinari	-176.785	0	0	0
Risultato ante imposte	-957.423	107.350	107.882	100.424
Imposte sul reddito	55.053	-37.953	-34.936	-34.559
Risultato Netto	-902.370	69.397	72.946	65.865

BUSINESS PLAN 2020-2022 - Stato Patrimoniale

	2019	2020	2021	2022
Crediti verso clienti TARI	761.031	503.498	501.948	566.864
Crediti verso clienti per altri servizi	47.419	15.058	13.842	13.841
Crediti vs. Cliente controllante	815.772	130.752	130.752	130.752
F.do svalutazione crediti	-425.000	-475.000	-525.000	-575.000
Crediti vs. clienti netti	1.199.222	174.308	121.542	136.457
Crediti verso Unione Montana	147.000	87.674	-0	-0
Rimanenze di magazzino	5.350	6.350	6.350	6.350
Fornitori ordinari totali	-262.739	-162.374	-42.733	-42.732
Debiti verso controllante	-1.397.713	-1.727	-1.727	-1.727
Fornitori immobilizzazioni	-5.552	0	0	0
Debito vs. Provincia per addiz.prov.	-148.650	-74.063	-60.218	-61.279
Posizione vs. pers.le (incl.enti ed erario)	-100.759	-46.492	-40.131	-40.131
Erario c/IVA	-3.969	16.915	15.674	15.674
Erario c/imposte sul reddito	-2.185	-32.545	-7.936	-478
Ratei e risconti		0	0	0
Altre attività e passività operative correnti	126.986	119.393	122.304	119.393
Capitale circolante netto operativo	-443.009	87.439	113.124	131.526
Immobilizzazioni immateriali	147.882	129.003	108.482	87.961
Immobilizzazioni materiali (costo storico)	733.412	804.064	904.064	984.064
Fondo ammortamento	-637.325	-690.776	-753.607	-824.312
<i>Immobilizzazioni materiali nette</i>	<i>96.087</i>	<i>113.289</i>	<i>150.457</i>	<i>159.752</i>
Immobilizzazioni finanziarie	35.470	35.470	35.470	35.470
Crediti finanziari a m.l. termine	0	0	0	0
<i>Attivo immobilizzato</i>	<i>279.439</i>	<i>277.762</i>	<i>294.410</i>	<i>283.183</i>
Erario c/imposte es.prec.rateizzate	-69.123	-48.330	-30.521	-12.712
Fondo TFR	-146.960	-176.550	-136.550	-166.550
Fondo rischi e oneri	0	0	0	0
<i>Passivo consolidato</i>	<i>-216.083</i>	<i>-224.880</i>	<i>-167.071</i>	<i>-179.262</i>
Capitale immobilizzato netto	63.356	52.882	127.339	103.921
Capitale investito netto	-379.653	140.321	240.463	235.447
Posizione finanziaria netta a b.t.	-478.485	296.940	194.566	192.726
Posizione finanziaria a m.t.	-441.994	-352.996	-277.192	-205.252
Posizione finanziaria totale	-920.479	-56.056	-82.626	-12.527
Capitale netto finale	-1.300.132	84.265	157.835	222.919

BUSINESS PLAN 2020 - 2022 - Rendiconto Finanziario

	2020	2021	2022
Ricavi di vendita	1.373.731	1.245.739	1.245.739
Reddito operativo	147.395	121.256	113.626
Ammortamenti	74.375	83.352	91.227
Acc.to TFR	29.590	30.000	30.000
Accantonamento al fondo rischi e oneri	0	0	0
Flusso di circolante gestione operativa	251.360	234.609	234.853
Variazione CCNO ante imposte e ratei finanz.	-568.402	1.835	-40.946
Flusso di cassa gestione operativa corrente	-317.042	236.444	193.906
Variazione immobilizzazioni operative	-72.698	-100.000	-80.000
Pagamenti TFR	0	-70.000	0
Utilizzo fondo rischi e oneri	0	0	0
Flusso monetario gestione operativa	-389.739	66.444	113.906
Pagamenti Imposte sul reddito	0	-54.290	-36.936
Investimenti finanziari	0	0	0
Rimborso debiti fin. a m.t.	-88.998	-75.804	-71.939
Rimborso imposte rateizzate	-20.793	-17.809	-17.809
Accensione debiti fin. a m.t.	0	0	0
Oneri finanziari debiti a m.t.	-7.290	-5.683	-4.881
Oneri finanziari su rate imposte	-1.543	-1.707	-2.330
Gestione straordinaria	0	0	0
Dividendi	0	0	0
Aumenti di capitale a pagamento	1.315.000	0	0
Flusso monetario totale ante OF corr.	806.637	-88.849	-19.989
Posizione fin a b.t. iniziale	-478.485	289.399	194.565
Oneri finanziari netti correnti	-31.212	-5.986	-5.992
Posizione fin. a b.t. finale	296.940	194.565	168.584

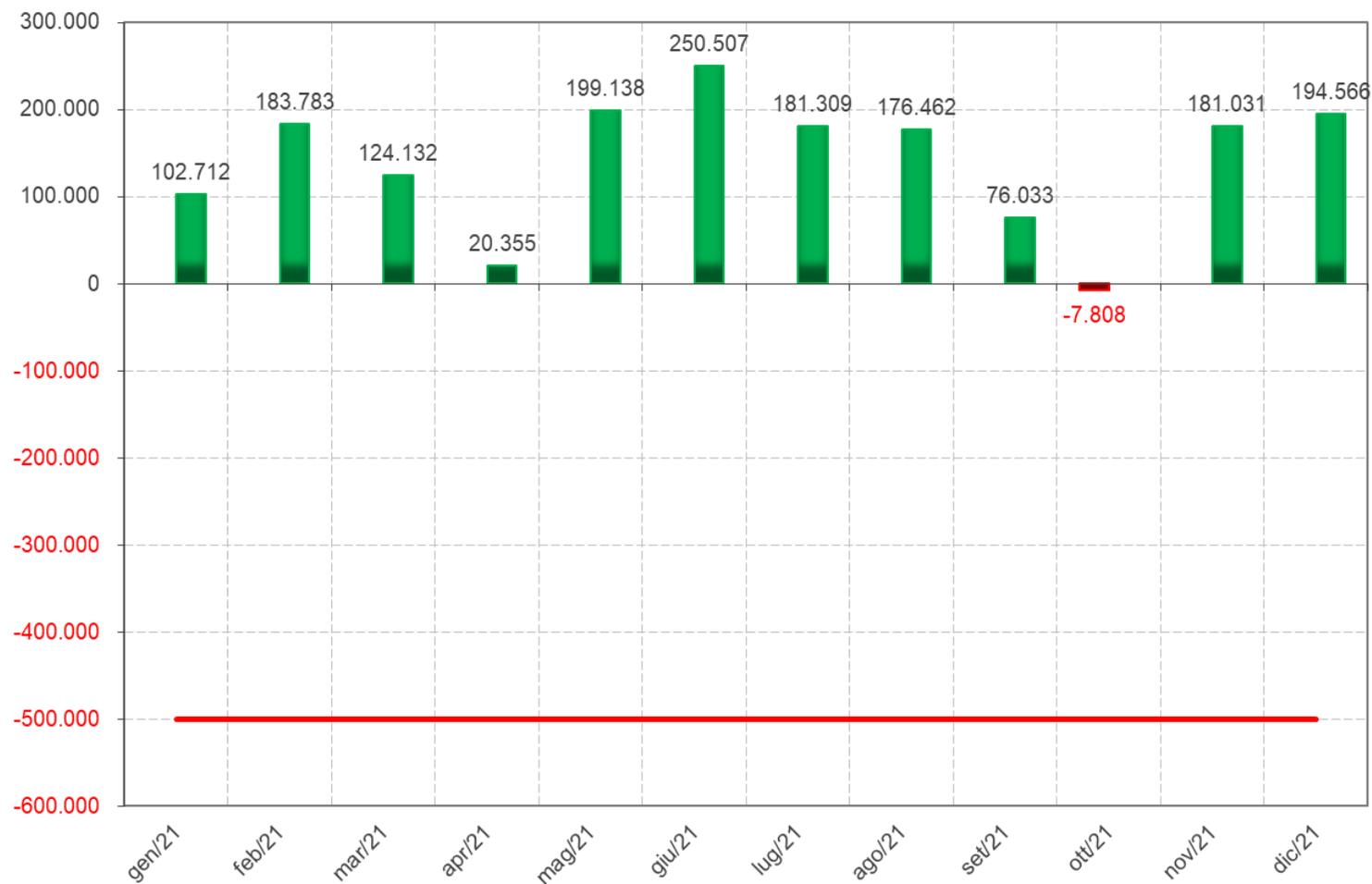
Come evidenziato dalla tabella sopra riportata, dal 2021 la società è in grado di generare liquidità dalla gestione operativa ossia è in grado di far fronte ad ulteriori uscite legate ad operazioni che riguardano altre aree gestionali. Tuttavia, si rileva che buona parte della liquidità viene assorbita dal rimborso delle rate del mutuo acceso presso la Sparkasse per finanziare l'installazione degli impianti fotovoltaici per i quali sono cessate le entrate dal GSE per tariffa incentivante e energia elettrica essendo stati ceduti, a fine 2018, al Comune. Per tale motivo si ritiene che spetterebbe al socio accollarsi il residuo debito.

La riduzione degli oneri finanziari a breve è dovuta, oltre ad una più attenta ed oculata gestione aziendale, anche alla ipotesi di riduzione, nel 2021, del fido bancario da €. 850 mila a €. 500 mila.

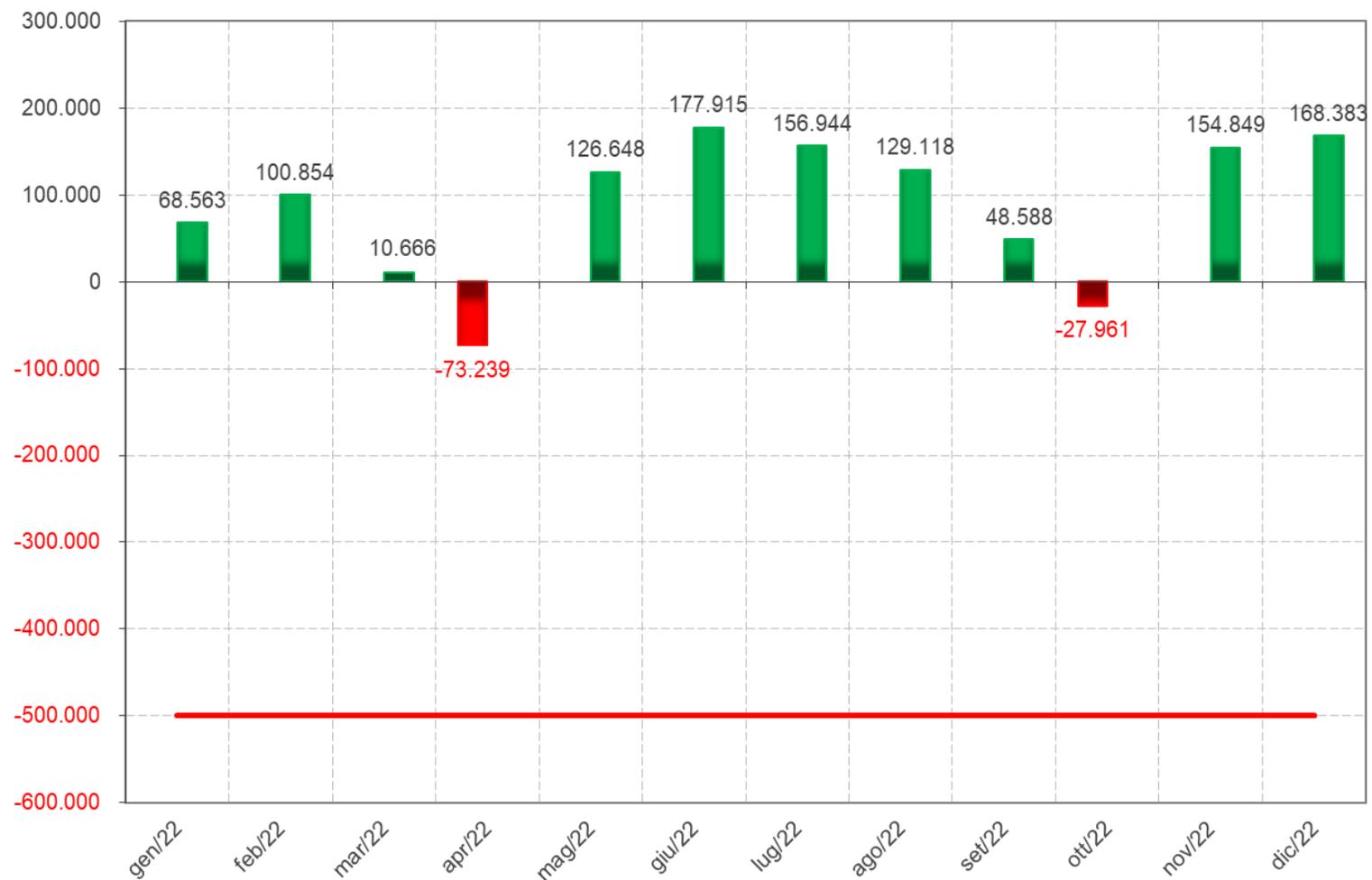
Dal punto di vista finanziario si ritiene che le informazioni contenute negli elaborati relativi alla gestione dei flussi di cassa e al rendiconto finanziario siano sufficienti per dare una rappresentazione della dinamica dei flussi di cassa.

Per una più chiara comprensione degli andamenti della posizione finanziaria a breve degli esercizi 2021 e 2022, si riportano i relativi grafici.

Dinamica posizione finanziaria a breve termine -2021



Dinamica posizione finanziaria a breve termine 2022



Si ritiene di non indicare l'analisi per indici in quanto poco significativa in un contesto come il presente. Ad esempio il R.O.E. risulterebbe particolarmente elevato (46% nel 2021 - 30% nel 2022) per il fatto che la società risulta decisamente sotto-capitalizzata. Analoghe considerazioni si possono esprimere per il R.O.I.

Si ritiene invece opportuno esprimere il DSCR (*Debt Service Coverage Ratio*) al fine di rappresentare la stimata capacità di sostenibilità dei debiti sull'orizzonte di previsioni 2020-2022.

Calcolo DSCR (Debt Service Cover Ratio)

	TARGET MINIMO	31-dic-20	31-dic-21	31-dic-22
Flusso finanziario per DSCR		512.252	809.094	771.535
Liquidità netta iniziale		51.991	296.940	194.565
Flusso gestione operativa		-389.739	12.154	76.970
Nuove coperture a medio termine		0	0	0
Affidamenti a breve		850.000	500.000	500.000
Rimborso debiti finanziari pre-esistenti (q.ta capit.+ inter.)		96.288	81.487	76.820
Rimborso debiti finanziari nuovi (q.ta capit. + inter.)		0	0	0
Debito fiscale/ contributivo non corrente		22.336	19.516	20.139
Debito non operativo		118.624	101.003	96.959
Debt Service Cover Ratio	1	4,32	8	8

6. CONCLUSIONI

Sulla base delle numerose valutazioni effettuate, l'ipotesi di budget economico-finanziario-patrimoniale sopra formulata appare ampiamente sostenibile e in grado di dimostrare la sussistenza di concrete prospettive di recupero dell'equilibrio economico delle attività svolte come richiesto dall'art. 14 del D.Lgs. 175/2016.

Ponte nelle Alpi, 29 luglio 2020

L'Amministratore Unico
Pierpaolo Collarin

