

STRICTLY PRIVATE AND CONFIDENTIAL



DOCUMENTO RIEPILOGATIVO

PROGETTO AGGREGAZIONE IN UN'AGENZIA
UNICA DEL TPL IN AMBITO ROMAGNOLO

Marzo 2014



FERRETTI CONSULTING

- RIEPILOGO METODOLOGIA APPLICATA E ATTIVITA' EFFETTUATE**

- RIFERIMENTI NORMATIVI E LINEE GUIDA DEFINITIVE DEL PROGETTO**

- SVILUPPO MODELLO ORGANIZZATIVO ECONOMICO – PATRIMONIALE - FINANZIARIO**

- SVILUPPO TECNICO DELL'OPERAZIONE E RIEPILOGO QUESTIONI APERTE DA GESTIRE**

RIEPILOGO METODOLOGIA APPLICATA E ATTIVITA' EFFETTUATE

FASE MAPPATURA «AS IS»

A fronte dell'incarico conferitoci, è stata attuata una prima fase di analisi attraverso l'effettuazione di incontri dedicati, all'interno dei quali sono state condotte delle **interviste/colloqui** con la direzione e con i responsabili relativamente alla situazione attuale all'interno dei 3 bacini:

ATR FORLI'-CESENA Colloqui con:

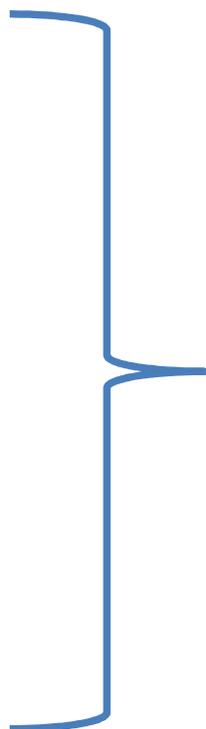
- Guerrini Giulio
- Puggioli Alberto
- Dalla Alberto
- Masotti Sonia

AMBRA RAVENNA colloqui con:

- Laghi Pier Domenico
- Randi Laura
- Gambi Dea

AM RIMINI colloqui con:

- Dalprato Ermete
- Branchesi Marcello
- Panici Cinzia



IMPRESSIONI GENERALI

- 1) INTERLOCUTORI MOLTO COMPETENTI E ALTO LIVELLO DI PROFESSIONALITA'**
- 2) SETTORE MOLTO DISCIPLINATO DA NUMEROSE NORME SPECIFICHE E CONSEGUENTEMENTE AUTOREFERENZIATO**

RIEPILOGO METODOLOGIA APPLICATA E ATTIVITA' EFFETTUATE

FASE ANALISI E SVILUPPO MODELLO ORGANIZZATIVO

A fronte dell'incarico conferitoci, sono state sviluppate le seguenti fasi operative:

- A. ANALISI RIFERIMENTI NORMATIVI
- B. ANALISI DEI BILANCI STORICI CON FOCUS SULL'ESERCIZIO 2012 PER LO SVILUPPO DEL MODELLO
- C. ANALISI E CONFRONTI CONTRATTI DI SERVIZIO
- D. ANALISI ORGANIZZATIVA E MAPPATURA DELLE ATTIVITA' DI AGENZIA
- E. ANALISI DEI MODELLI DI AGENZIA
- F. COORDINAMENTO TAVOLO POLITICO / ISTITUZIONALE E TAVOLO TECNICO
- G. ELABORAZIONE MODELLO ORGANIZZATIVO ECONOMICO e FINANZIARIO

QUI DI SEGUITO SONO PRESENTATI IN SINTESI I PRINCIPALI RIFERIMENTI NORMATIVI, LE LINEE GUIDA e LE ASSUNZIONI ALLA BASE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO, ECONOMICO – FINANZIARIO.

RIEPILOGO METODOLOGIA APPLICATA E ATTIVITA' EFFETTUATE

SINTESI QUADRO NORMATIVO E LINEE GUIDA DEFINITIVE DEL PROGETTO

SVILUPPO MODELLO ORGANIZZATIVO ECONOMICO – PATRIMONIALE - FINANZIARIO

SVILUPPO TECNICO DELL'OPERAZIONE E RIEPILOGO QUESTIONI APERTE DA GESTIRE

QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

D.LGS 422 / 1997 – SEPARAZIONE DELLE FUNZIONI DI INDIRIZZO – PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DA QUELLA DI GESTIONE

Il settore del trasporto pubblico locale (TPL) è disciplinato dal D.lgs. n. 422 del 18 novembre 1997 (Decreto Burlando) e ss.mm.ii., emanato in attuazione della legge delega n. 59 del 15 marzo 1997 (Legge Bassanini) e dal Regolamento UE n. 1370/2007, entrato in vigore il 3 dicembre 2009. Il **Decreto Burlando** introdusse tre principi rilevanti:

1. trasferimento delle competenze dal Governo agli enti locali;
2. separazione delle funzioni **di indirizzo, programmazione e controllo** da quelle di gestione;
3. **trasformazione di un mercato di servizi caratterizzato da una offerta di tipo monopolistico in cui è presente il pubblico, in uno di tipo concorrenziale, dove la gestione può essere affidata a soggetti privati.**



In attuazione di tali principi, il D.lgs. 422/97 ripartisce le competenze in materia di TPL tra i diversi livelli istituzionali:

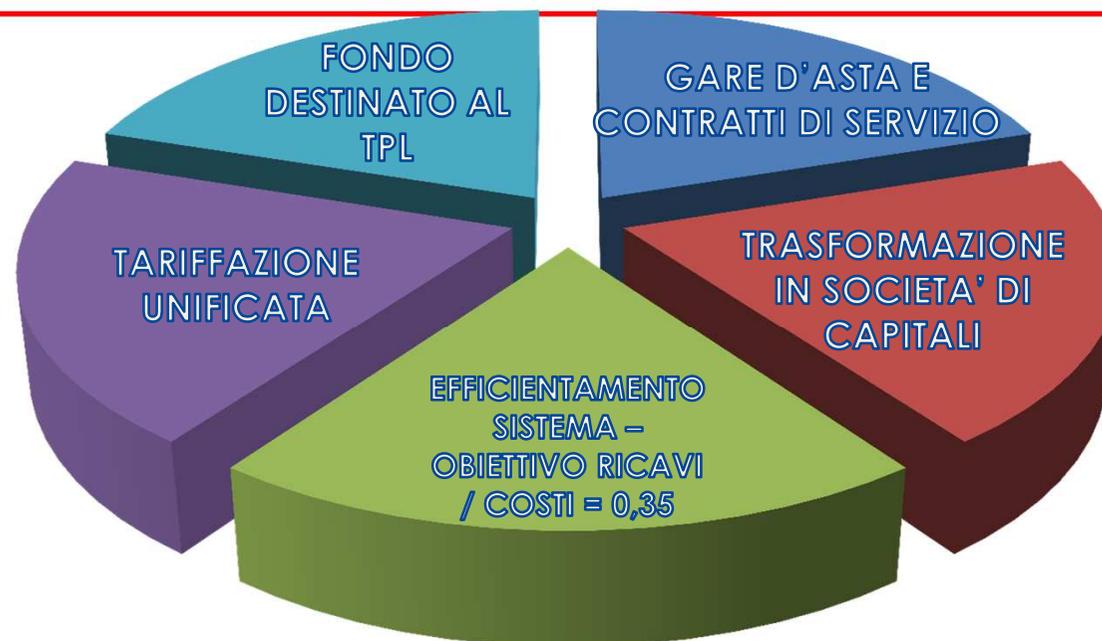
- Regioni: trasporto su ferro, servizi aerei, marittimi, fluviali e lacuali regionali;
- Province: trasporto su gomma, a guida veicolata ed in sede propria (esclusi ferroviari e navigazione interna);
- Comuni: qualsiasi servizio svolto interamente all'interno di un solo Comune.

QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

D.LGS 422 / 1997 – ALTRI PRINCIPI FONDAMENTALI

Il Decreto Burlando, inoltre, introdusse altri importanti principi:

- la liberalizzazione del settore attraverso l'affidamento dei servizi con **procedure concorsuali**;
- la **trasformazione delle aziende speciali e dei consorzi in società di capitali** o in cooperative a responsabilità limitata;
- la **razionalizzazione delle reti attraverso l'integrazione modale e la tariffazione unificata**;
- l'introduzione del contratto di servizio quale strumento regolatorio tra Ente affidante e azienda affidataria;
- la **costituzione in ogni Regione di un fondo destinato ai trasporti**, con risorse regionali e con risorse trasferite dallo Stato;
- l'efficiamento del sistema, con l'obiettivo del raggiungimento del rapporto ricavi e costi uguale a 0,35.



QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

**L. 59 / 1997 (L. Bassanini) – STRUMENTI DI GOVERNANCE: LE AGENZIE PER LA MOBILITA’
REGOLAMENTO UE 1370 / 2007 – AFFIDAMENTO DIRETTO DEI CONTRATTI DI SERVIZIO
DL 1/2012 (CRESCI ITALIA): DEFINIZIONE BACINI OTTIMALI, LIBERALIZZAZIONE, MECCANISMI DI CONTROLLO**

La Legge Bassanini (L. 59/1997) ha introdotto specifici strumenti di governance (l'agenzia per la mobilità, l'osservatorio, la conferenza unificata e il tavolo di concertazione) con l'obiettivo di assicurare a livello locale la gestione unitaria del servizio e svolgere le funzioni di monitoraggio nel settore, soddisfare il principio della cooperazione tra i vari livelli di governo e garantire il coinvolgimento degli stakeholders.

In considerazione della particolare natura del TPL e delle caratteristiche delle imprese aspiranti alla relativa gestione, il Regolamento UE 1370/2007 introduce nel nostro Paese la possibilità di procedere all'affidamento diretto dei contratti di concessione dei relativi servizi.

A partire da 2008 il legislatore nazionale è intervenuto più volte nella disciplina di riforma dei servizi pubblici locali di rilevanza economica. Il D.L. 138/2011 convertito con modifiche nella legge 148/2011, la legge 183/2011 (Legge di Stabilità 2012) e il D.L. n. 1/2012 (Decreto "Cresci Italia") convertito nella legge 27/2012 hanno sancito:

1. la **tutela dell'universalità e accessibilità dei servizi al fine di garantire la soddisfazione dei bisogni della collettività;**
2. il **superamento della frammentazione organizzativa e gestionale**, attraverso la definizione dei bacini ottimali;
3. la **liberalizzazione della gestione;**
4. la decadenza delle gestioni non conformi, attraverso meccanismi stringenti di controllo e monitoraggio da parte degli Enti preposti.

QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

L. R. E.R. 30/1998 – ART 19 - COMMA 1 bis: ATTUAZIONE DELLE FUSIONI TRA AGENZIE ENTRO 31/12/2013

Art. 19 Agenzie locali per la mobilità e il trasporto pubblico locale.
 1. Le Province e i Comuni costituiscono, per ciascun ambito territoriale provinciale, una agenzia locale per la mobilità e il trasporto pubblico locale di loro competenza (66).
 1-bis. Al fine di semplificare la governance del sistema, entro il 31 dicembre 2013 gli Enti di cui al comma 1, in coerenza con gli ambiti sovrabacinali di cui all'articolo 24 della legge regionale 30 giugno 2008, n. 10 (Misure per riordino territoriale, l'autoriforma dell'amministrazione e la razionalizzazione delle funzioni), provvedono ad attuare la fusione delle Agenzie locali per la mobilità (67).



COMMA 3: COMPITI DELLE AGENZIE

- A** •progettazione, organizzazione e promozione dei servizi pubblici di trasporto integrati tra loro e con la mobilità privata;
- B** •gestione della mobilità complessiva, progettazione e organizzazione dei servizi complementari per la mobilità, con particolare riguardo alla sosta, ai parcheggi, all'accesso ai centri urbani, ai relativi sistemi e tecnologie di informazione e controllo (69);
- C** •gestione delle procedure concorsuali per l'affidamento dei servizi; d) controllo dell'attuazione dei contratti di servizio;
- D** •controllo dell'attuazione dei contratti di servizio;
- E +Ebis** •ogni altra funzione assegnata dagli enti locali con esclusione della programmazione e della gestione di servizi autofilotranviari; •gestione delle sezioni del registro regionale delle imprese esercenti attività di trasporto passeggeri non di linea mediante noleggio di autobus con conducente definiti dall'articolo 2 della legge 11 agosto 2003, n. 218 (Disciplina dell'attività di trasporto di viaggiatori effettuato mediante noleggio di autobus con conducente) ed il rilascio delle autorizzazioni per l'esercizio della predetta attività, ove tali funzioni siano specificatamente assegnate (70).

QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

L R E.R. 10/2008 – ART 25: PRINCIPI CARDINE

Art. 25

Riforma delle Agenzie locali per la mobilità.

1. In relazione alle Agenzie locali per la mobilità la Regione promuove:

- a) l'adozione di forme organizzative, quali società di capitali a responsabilità limitata il cui statuto preveda che l'amministrazione della società sia affidata ad un amministratore unico, che operano sulla base di convenzione tra enti locali di cui all'articolo 30 del decreto legislativo n. 267 del 2000;
- b) lo scorporo delle attività gestionali non strettamente connesse con le funzioni proprie attribuite dalla legge regionale alle Agenzie stesse, con particolare riguardo alla gestione del trasporto pubblico locale, della sosta, dei parcheggi, dell'accesso ai centri urbani;
- c) il superamento delle situazioni di compartecipazione nella proprietà delle società di gestione da parte delle Agenzie locali per la mobilità;
- d) l'applicazione del sistema tariffario integrato regionale, con superamento delle funzioni di gestione della tariffazione;
- e) l'applicazione delle modalità contrattuali che valorizzano la responsabilità imprenditoriale del soggetto gestore attraverso la titolarità dei ricavi tariffari;
- f) l'accorpamento degli ambiti territoriali ottimali di cui all'articolo 24;
- g) la progettazione dei servizi sulla base di una stretta integrazione con gli strumenti di pianificazione di competenza degli enti locali.



SINTESI QUADRO NORMATIVO

La normativa e soprattutto il suo sviluppo nel corso degli anni ha di fatto posto l'attenzione sulla necessità di razionalizzare il sistema del TPL. In particolare, in base alla legge LR ER 10/2008 evidenziamo i seguenti aspetti cardine:

MANTENIMENTO DI UN ALTO LIVELLO DI QUALITA' DEL SERVIZIO CONTESTUALE AD UNA RIDUZIONE DEI COSTI, attraverso:

1) SEMPLIFICAZIONE DEI PROCESSI

2) SNELLIMENTO ORGANIZZATIVO DELLE AGENZIE

3) EFFICIENTAMENTO DEL SISTEMA

4) SUPERAMENTO DELLA FRAMMENTARIETA' TERRITORIALE

5) COPERTURA DELLE ATTIVITA' DI BASE DELLE AGENZIE CON I CONTRIBUTI REGIONALI PREDEFINITI

MODELLI ORGANIZZATIVI DI AGENZIA

A fronte delle suddette premesse, dalle interviste effettuate e dalla documentazione raccolta emergono chiaramente nel bacino romagnolo **3 diversi modelli ORGANIZZATIVI di AGENZIA:**

MODELLO AGENZIA «MOLTO SNELLA»

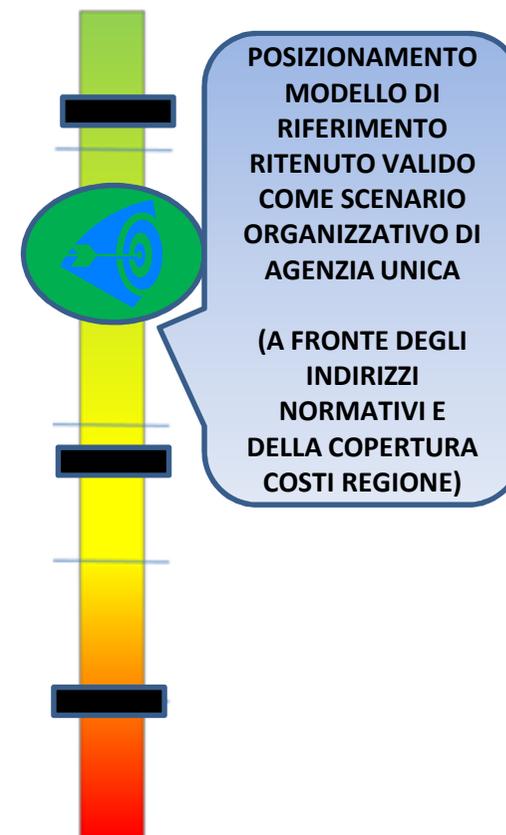
- 1) PERSONALE MINIMO
- 2) NO PATRIMONIO
- 3) AUTONOMIA LASCIATA AL GESTORE
- 4) CONTROLLO MEDIO-BASSO

MODELLO AGENZIA «MEDIAMENTE STRUTTURATA»

- 1) ORGANICO DI PERSONALE STRUTTURATO
- 2) PRESENZA PATRIMONIO E RELATIVA GESTIONE
- 3) CONTROLLO MEDIO-ALTO

MODELLO AGENZIA «MOLTO STRUTTURATA»

- 1) ORGANICO DI PERSONALE ELEVATO
- 2) PATRIMONIO MOLTO SIGNIFICATIVO E RELATIVA GESTIONE
- 3) PIANIFICAZIONE E PROGRAMMAZIONE STRUTTURATA
- 4) CONTROLLO CAPILLARE



DEFINIZIONE DEL MODELLO ORGANIZZATIVO:

La quota a destinazione copertura costi di agenzia nell'accordo di programma è un ulteriore elemento che rafforza l'indirizzo della normativa :

**LA CONTRIBUZIONE REGIONALE PER SERVIZI MINIMI DI BACINO
E' PASSATO DA UN 2% A UN 1,6% NEL 2013 - E A PARTIRE DALL'ESERCIZIO 2014
UN'ULTERIORE RIDUZIONE HA PORTATO L'ALIQUTA A UN 1,4%**

	RAVENNA	FORLI'-CESENA	RIMINI	TOTALE (a dati 2013)
KM RICONOSCIUTI A CONTRIB (SERV MIMINI) 2013	6.922.099	9.217.494	7.897.753	24.037.346
CONTRIBUTO KM	1,732	1,734	1,831	1,766
CONTRIB SERV MINIMI 2013	11.991.972	15.986.424	14.463.180	42.441.576
ALIQUTA X COPERTURA C.TI AGENZIA	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%
TOTALE QUOTA A COPERTURA CTI AGENZIA	191.872	255.783	231.411	679.065

LA QUOTA CHE LA REGIONE STABILISCE A COPERTURA DEI COSTI DI AGENZIA NEL 2013, PER IL BACINO ROMAGNOLO, E' PARI A CIRCA 700.000 €. (VD ACCORDO DI PROGRAMMA)

OSSERVAZIONE SUI COSTI: FOCUS SUI COSTI DI FUNZIONAMENTO AGENZIA



Infine, in merito alla composizione del costo del tpl nel suo complesso, ribadiamo ancora una volta che **IL PRESENTE MODELLO, NONCHÉ L'OBIETTIVO DELL'INCARICO RICEVUTO È UNICAMENTE VOLTO A INDIVIDUARE LE IPOTESI ATTUATIVE DELL'AGGREGAZIONE DELLE AGENZIE COME DA NORMATIVA REGIONALE.** Il focus è pertanto concentrato sulle simulazioni dei costi di agenzia ipotetici e non considera le ottimizzazioni di costo che a nostro avviso vanno fatte in capo al gestore e che richiederebbero un intervento dedicato e mirato.



COSTO SERVIZI DI TPL PER BACINO - ANNO 2012

	KM	ORE DI SERVIZIO	COSTO GESTORE (corrispettivo + ricavi)	COSTO GESTORE PER ORA DI SERVIZIO	COSTO AGENZIA (al netto recuperi e ricavi)	COSTO AGENZIA PER ORA DI SERVIZIO	TOTALE COSTO
TOTALE	24.518.271	980.610	72.930.185	74	2.959.088	3,02	75.889.273
				96,10%		3,90%	

TIPO DI SOCIETA'



IL **TIPO DI SOCIETA'** PRESCELTO PER L'AGENZIA FUTURA E' QUELLO DI **SRL CONSORTILE** , PRINCIPALMENTE PER UNA MAGGIORE AUTONOMIA STATUTARIA CHE TALE FORMA GIURIDICA COMPORTA E ANCHE IN CONFORMITA' A QUANTO PREVISTO DALLA NORMATIVA REGIONALE.

NEWCO O SOCIETA' PRE-ESISTENTE? VALUTAZIONE SOCIETA' PRE-ESISTENTE

POSTO CHE LE 2 OPZIONI RELATIVE ALLA COSTITUZIONE DI UNA NEWCO SCRL O – IN ALTERNATIVA – DI FAR CONFLUIRE I «RAMI» DI TPL NELLA PRE-ESISTENTE AMBRA SRL TRASFORMATA IN SRL CONSORTILE, SONO TECNICAMENTE ENTRAMBE PERSEGUIBILI, E STANTE LE ULTIME ANALISI EFFETTUATE SULLO SVILUPPO TECNICO DELL'OPERAZIONE E DELLA SOSTENIBILITA' FINANZIARIA DEL MODELLO, LA NOSTRA **VALUTAZIONE E' ORIENTATA ALL'UTILIZZO DELLA SOCIETA' PRE-ESISTENTE AMBRA SRL, DA TRASFORMARE IN SRL CONSORTILE, COME «CONTENITORE» CUI FAR CONVERGERE LE ENTITA' SCISSE DALLE SRL CONSORTILI ATR FC E AM RIMINI (POST TRASFORMAZIONE DAI RISPETTIVI CONSORZI) PER MOTIVAZIONI PREVALENTEMENTE DI CARATTERE FINANZIARIO CHE ESPORREMO IN SEGUITO.** TALI ORIENTAMENTI SONO STATI POI SUCCESSIVAMENTE CONFERMATI DAI REFERENTI TECNICI DEI COMUNI INTERESSATI, ANCHE A FRONTE DEL PARERE RICHIESTO AL NOTAIO DI RIFERIMENTO (vd. Allegato 1)

QUOTE



Il tema relativo al capitale sociale e alla suddivisione delle quote portato come oggetto di analisi e condivisione al tavolo politico istituzionale ha determinato la seguente ipotesi attuativa:

**Suddivisione quote tra i 3 bacini sulla base di una ripartizione frutto di una sintesi di più riferimenti,
In parte legati sia ai km sia alla popolazione, in parte legati ad un accordo di ambito romagnolo:**

MEDESIME QUOTE SOCIALI PER BACINO DI RAVENNA E RIMINI (31%)

RIMANENTI QUOTE PER BACINO FORLÌ – CESENA (38%)

31% Ravenna - 38% Forlì – Cesena * 31% Rimini

* 38% di Forlì - Cesena da ripartire ulteriormente fra i 2 bacini

SIMULAZIONE RIPARTIZIONE QUOTE



All'interno dei bacini, la scelta della ripartizione delle quote può avvenire secondo le valutazioni di ciascun bacino.

A titolo esemplificativo, se venissero mantenute le proporzioni attuali, lo scenario risultante sarebbe il seguente:

38%

31%

31%

TOTALE QUOTE PRE	100,000%	38,000%	TOTALE QUOTE PRE E P	100,000%	31,000%	TOTALE QUOTE PRE E POST	100,000%	31,000%
Elenco Soci	Quota %		Elenco Soci	Quota %		Elenco Soci	Quota %	
Provincia FC	24,856%	9,445%	Provincia di Rimini	8,153%	2,527%	Provincia di Ravenna	20,000%	6,200%
e i Comuni di:			e i Comuni di:			e i Comuni di:		
Bagno di Romagna	0,854%	0,325%	Comune di Bellaria	0,793%	0,246%	Comune di Alfonsine	2,700%	0,837%
Bertinoro	0,779%	0,296%	Comune di Cattolica	2,040%	0,632%	Comune di Baanacavallo	3,710%	1,150%
Borgli	0,079%	0,030%	Comune di Coriano	0,304%	0,094%	Comune di Baanara di Rom	0,400%	0,124%
Castrocaro Terme	0,458%	0,174%	Comune di Gemmano	0,032%	0,010%	Comune di Brisighella	1,720%	0,533%
Cesena	23,375%	8,883%	Comune di Misano A	0,657%	0,204%	Comune di Casola Valsenio	0,650%	0,202%
Cesenatico	1,809%	0,687%	Comune di Mondaino	0,095%	0,029%	Comune di Castel bolognes	1,890%	0,586%
Civitella di Romagna	0,292%	0,111%	Comune di Montecolo	0,097%	0,030%	Comune di Cervia	5,950%	1,845%
Dovadola	0,094%	0,036%	Comune di Montefiore	0,019%	0,006%	Comune di Conselice	2,030%	0,629%
Forlì	38,206%	14,518%	Comune di Montegrò	0,027%	0,008%	Comune di Cotignola	1,580%	0,490%
Forlimpopoli	1,122%	0,426%	Comune di Montescu	0,048%	0,015%	Comune di Faenza	12,340%	3,825%
Galeata	0,234%	0,089%	Comune di Morciano	0,642%	0,199%	Comune di Fusignano	1,730%	0,536%
Gambettola	0,417%	0,158%	Comune di Poggio Be	0,045%	0,014%	Comune di Luao	7,270%	2,254%
Galteo	0,493%	0,187%	Comune di Riccione	5,365%	1,663%	Comune di Massa Lombarda	1,960%	0,608%
Longiano	0,262%	0,100%	Comune di Rimini	79,629%	24,685%	Comune di Ravenna	30,960%	9,598%
Meldola	0,804%	0,306%	Comune di Saludecio	0,108%	0,033%	Comune di Riolo Terme	1,230%	0,381%
Mercato Saraceno	0,774%	0,294%	Comune di San Clem	0,102%	0,032%	Comune di Russi	2,420%	0,750%
Modigliana	0,042%	0,016%	Comune di San Giova	0,402%	0,125%	Comune di Sant'agata sul sa	0,490%	0,152%
Montiano	0,013%	0,005%	Comune di Santarcam	1,270%	0,394%	Comune di Solarolo	0,970%	0,301%
Portico S.Benedetto	0,065%	0,025%	Comune di Torriana	0,009%	0,003%			
Predappio	0,046%	0,018%	Comune di Verucchia	0,052%	0,016%			
Premilcuore	0,046%	0,017%						
Rocca S.Casciano	0,181%	0,069%	Comune di Borghi (FC)	0,019%	0,006%			
Roncofreddo	0,177%	0,067%	Comune di Savignan	0,019%	0,006%			
S.Sofia	0,752%	0,286%	Comune di Soiliano	0,019%	0,006%			
Sarsina	0,365%	0,139%						
Savignano sul	1,664%	0,632%	Comune di Gabicce	0,019%	0,006%			
Sogliano sul	0,469%	0,178%	Comune di Tavoleto (0,019%	0,006%			
S.Mauro Pascoli	0,686%	0,261%	Comunità Montana Al	0,019%	0,006%			
Verghereto	0,171%	0,065%						

GOVERNANCE



La società AMR srl consortile, generata dall'aggregazione delle 3 agenzie di mobilità attuali, sarà regolamentata da uno statuto (vd allegato 2) che prevede:

1) Oggetto sociale: scopo consortile con esclusione di ogni fine di lucro, sia diretto che indiretto.

La società ha per oggetto lo svolgimento di tutte le funzioni di "agenzia della mobilità" previste dalle norme di legge vigenti e quindi di tutte le funzioni amministrative spettanti agli enti soci in materia di trasporto pubblico di persone.

In particolare, nel suddetto "ambito territoriale romagnolo" la società svolge:

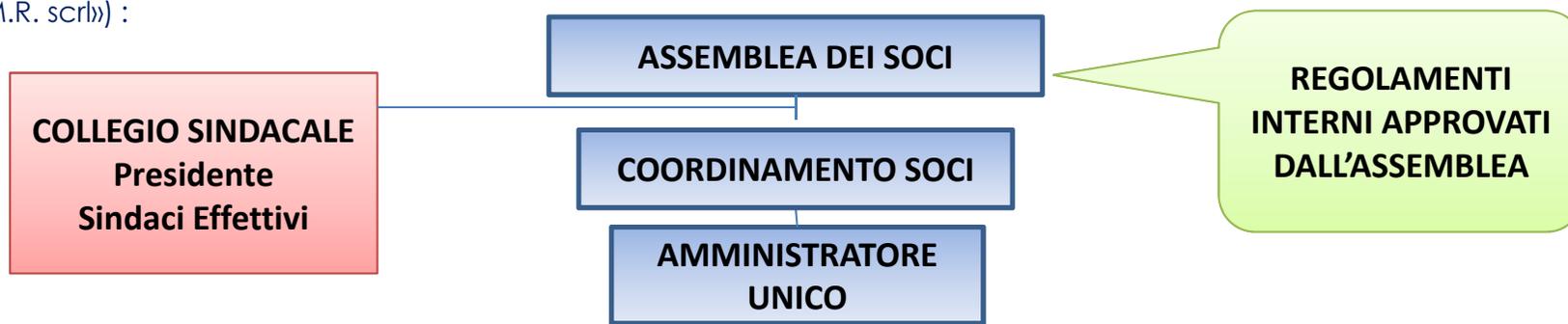
- a) attività di definizione, progettazione, organizzazione e promozione dei servizi di trasporto pubblico di persone, integrati tra loro e con la mobilità privata;
- b) attività di definizione, progettazione e gestione delle procedure di affidamento della gestione dei servizi pubblici di trasporto persone;
- c) attività di controllo della gestione dei servizi pubblici di trasporto di persone svolta dal relativo gestore;
- d) attività di reperimento dei beni strumentali all'espletamento dei servizi di trasporto pubblico di persone e di messa a disposizione del relativo gestore.

2) Amministratore Unico con poteri ordinari e straordinari e nominato a rotazione tra i 3 bacini

3) Coordinamento soci che svolge funzioni di informazione, consultazione, proposizione, discussione e coordinamento preventivo dei soci sulle decisioni da assumere in assemblea e di indirizzo generale della società.

GOVERNANCE

Il sistema di Governance della futura Agenzia Unica sarà quindi – schematicamente - il seguente (vd allegato 2 «Statuto A.M.R. srl»):



IPOTESI MEMBRI DEL COORDINAMENTO SOCI:

1	COMPENSORIO DI FORLI'	}	2
2	COMPENSORIO DI FORLI'		
3	COMPENSORIO DI CESENA	}	2
4	COMPENSORIO DI CESENA		
5	COMPENSORIO DI RAVENNA	}	3
6	COMPENSORIO DI RAVENNA		
7	COMPENSORIO DI RAVENNA		
8	COMPENSORIO DI RIMINI	}	3
9	COMPENSORIO DI RIMINI		
10	COMPENSORIO DI RIMINI		



CAPITALE NETTO

Premesso che **per la presente analisi** ci erano stati consegnati i **bilanci al 31/12/2012, a fronte della situazione contabile provvisoria del 2013** abbiamo **aggiornato i valori** e nella stesura del modello sono state fatte le seguenti assunzioni di base:

1) **LA BASE DI PARTENZA E' DETERMINATA DALLA STRUTTURA PATRIMONIALE DI AMBRA SRL.:** SULLA BASE DELLE «CAPACITA'» PATRIMONIALI DELLA STESSA SI E' IPOTIZZATO IL FUTURO CAPITALE SOCIALE DELLA NUOVA AGENZIA:

	AMBRA - BOZZA BILANCIO 2013		AMBRA BILANCIO 2012	
ATTIVO PATRIMONIALE	8.591.845	100,0%	7.254.833	100,0%
LIQUIDITA' IMMEDIATE	273	0,0%	1.102	0,0%
TESORERIA	2.154.865	25,1%	435.082	6,0%
CREDITI VERSO CLIENTI	50.699	0,6%	54.035	0,7%
LIQUIDITA' DIFFERITE	1.601.271	18,6%	2.303.541	31,8%
ERARIO	4.753.273	55,3%	4.394.007	60,6%
IMMOB. TECNICHE NETTE	29.450	0,3%	63.114	0,9%
IMMOB. IMMATERIALI	2.014	0,0%	3.952	0,1%
PASSIVO PATRIMONIALE	(8.591.845)	(100,0%)	(7.254.833)	(100,0%)
DEBITI VERSO FORNITORI	(7.595.566)	(88,4%)	(6.469.811)	(89,2%)
PASSIVITA' CORRENTI	(124.499)	(1,4%)	(155.495)	(2,1%)
ERARIO	(32.910)	(0,4%)	(19.264)	(0,3%)
PASSIVITA' CONSOLIDATE	(94.370)	(1,1%)	(28.019)	(0,4%)
CAPITALE NETTO	(744.500)	(8,7%)	(582.244)	(8,0%)

PATRIMONIO NETTO 31/12/2012: 582,244 €

**IPOTESI PATRIMONIO NETTO AMBRA SRL AL
31/12/2013 (bilancio provvisorio al 6/3) : 744,500 €**

CAPITALE NETTO



Applicando le proporzioni esistenti sul Bacino di Ravenna, dove circa 744.500 € di patrimonio netto costituiscono il 31% di quote societarie, sono stati calcolati gli importi di Patrimonio netto derivanti dagli altri 2 bacini:

	BACINO RAVENNA	BACINO FORLI' - CESENA	BACINO RIMINI	TOTALE AMBITO ROMAGNOLO
% QUOTE SOCIALI	31%	38%	31%	100%
PATRIMONIO NETTO	744.500	912.613	744.500	2.401.613

STRUTTURA PATRIMONIALE DELLA NUOVA AGENZIA



A fronte dell'analisi sullo sviluppo tecnico dell'operazione, lo scenario che si ipotizza di perseguire è quello di scindere dagli stati patrimoniali delle scindende ATR FC e AM Rimini **una struttura patrimoniale minima**, con poche immobilizzazioni, e lasciando in capo ai consorzi esistenti tutte le attività e le passività derivanti da attività pregresse.

Come sopra evidenziato, l'ipotesi è di far confluire nella nuova agenzia alle voci del passivo:

- **Patrimonio netto per 2,400,000 € ca**
- **Debiti TFR** personale in carico Nuova Agenzia (dato stimato che verrà definito puntualmente al momento del passaggio delle persone in agenzia unica).

E nelle voci dell'attivo:

- **Cassa o crediti di liquidità immediata**

	BACINO RAVENNA	BACINO FORLI' - CESENA	BACINO RIMINI	TOTALE AMBITO ROMAGNOLO
ATTIVO	8.591.845	1.182.613	934.500	10.708.958
Composizione Attivo - ipotesi Cassa o Crediti esigibili		1.182.613	934.500	2.117.113
PASSIVO	8.591.845	1.182.613	934.500	10.708.958
Totale altri Debiti vs Terzi	7.823.150			7.823.150
Di cui: Debiti TFR x personale confluito in Ag. Unica	24.195	270.000	190.000	484.195
Di cui: PATRIMONIO NETTO	744.500	912.613	744.500	2.401.613

STRUTTURA PATRIMONIALE: CONSIDERAZIONI ALL'OPERAZIONE



- ❑ LO SCENARIO SIN QUI DELINEATO, DI FATTO RISULTA ADERENTE ANCHE ALL'IPOTETICA NECESSITÀ DI COMPLETARE L'OPERAZIONE IN **TEMPI RAPIDI**.

- ❑ LE IMMOBILIZZAZIONI RELATIVE A DEPOSITI, RETI E AVM RIMARRANO IN CAPO ALLE AGENZIE DI ORIGINE E - NEL CASO DI AMBRA -TRASFERITE AD ALTRI ENTI PUBBLICI DEDICATI ALLA GESTIONE DEL PATRIMONIO;
LE IMMOBILIZZAZIONI TRASFERIBILI SARANNO QUELLE NECESSARIE AL FUNZIONAMENTO DELL'AGENZIA RELATIVE A MOBILI , MACCHINE UFFICIO E SOFTWARE.

- ❑ DOVRANNO ESSERE **TRASFERITI I DEBITI TFR RELATIVI ALLE PERSONE CHE RIENTRERANNO NELL'ORGANICO** DI AGENZIA UNICA

- ❑ COME COMPOSIZIONE DELL'ATTIVO DA PARTE DEI BACINI DI FORLI – CESENA E RIMINI, L'IPOTESI E' DI FAR DERIVARE DALLE STESSE UN APPORTO DI LIQUIDITA' (CASSA) CIRCA PARI A:
 - 1,182,613 € ca PER FORLI' CESENA
 - 934,500 € PER RIMINI

IN QUESTO MODO SI EVITERANNO LE PROBLEMATICHE RELATIVE ALLE VARIABILI FINANZIARIE LEGATE ALL'AGING E ALL'ESIGIBILITA' DEI CREDITI.

SEDE DELLA NUOVA AGENZIA UNICA



□ RELATIVAMENTE ALLA SEDE DELLA FUTURA AGENZIA UNICA, SULLA BASE DEI 3 SCENARI IPOTIZZATI AL TAVOLO POLITICO DELLO SCORSO 05/02, OSSIA:

- a) **MANTENIMENTO 3 SEDI ZONALI**
- b) ISTITUZIONE DI **UNA SEDE / QUARTIER GENERALE CENTRALE + PRESID OPERATIVI TERRITORIALI**
- c) **SEDE UNICA CENTRALE**

SI RIPORTA QUANTO DECISO COLLEGIALMENTE:

OBIETTIVO CONDIVISO: SEDE UNICA (Ipotesi Ultima: Cesena).

In una prima fase, se necessario, **sarà ipotizzabile un percorso graduale, individuando per le sedi periferiche un mantenimento di minimi presidi territoriali** (es. definizione di giorni di apertura per la gestione di determinate attività, rapporti con gli EELL, con gli istituti scolastici, ecc.).

- RIEPILOGO METODOLOGIA APPLICATA E ATTIVITA' EFFETTUATE

- SINTESI QUADRO NORMATIVO E LINEE GUIDA DEFINITIVE DEL PROGETTO

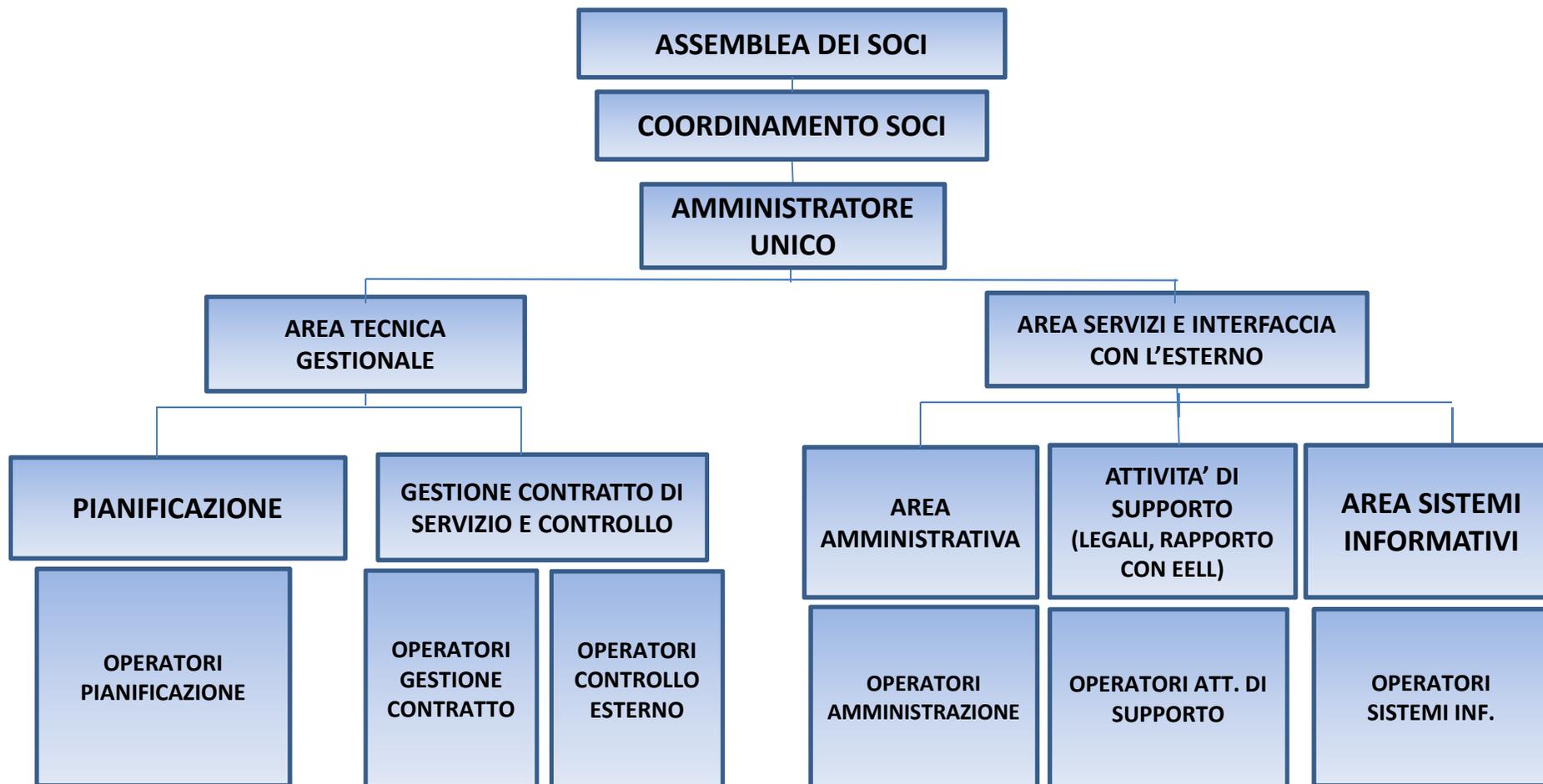
- SVILUPPO MODELLO ORGANIZZATIVO ECONOMICO – PATRIMONIALE - FINANZIARIO

- SVILUPPO TECNICO DELL'OPERAZIONE E RIEPILOGO QUESTIONI APERTE DA GESTIRE

ORGANIGRAMMA FUNZIONALE

A fronte degli ultimi input ricevuti dalle proprietà delle singole Agenzie, si ipotizza la seguente formula organizzativa:

- ❑ La struttura al vertice dell'organigramma è composta da Assemblea dei soci, Coordinamento Soci e Amministratore Unico.
- ❑ Le aree di attività su cui saranno impiegate le risorse dell'organico previste sono quelle individuate qui di seguito:



PROFESSIONALITA' COINVOLTE

Sulla base delle ultime valutazioni in capo ai singoli bacini e alle rispettive proprietà, si è definita la proposta di organico (escluso amministratore unico) e la possibile provenienza dai bacini stessi delle varie professionalità:

	PIANIF. PROGR. E PROGETTAZIONE	GESTIONE DEL CONTRATTO DI SERVIZIO	CONTROLLO ESTERNO	AMMINISTRAZIONE	LEGALE / GESTIONE EELL ATT./ DI SUPPORTO	SISTEMI INFORMATIVI	TOTALE
RA	1	1,5		1	0,5		4
RN	3,75		1	1	1	0,25	7
FC	3,5	2	2	1		1,5	10
TOTALE	8,25	3,5	3	3	1,5	1,75	21
							1.310.000 62.381

MODELLO ECONOMICO

ASSUNZIONI ECONOMICHE: Sono state ipotizzate sulla base degli incontri effettuati e delle informazioni fino ad oggi condivise; laddove emergessero modifiche alla struttura dei costi, delle risorse umane e dell'organizzazione nel suo complesso, tali ipotesi di valori andranno riviste.

RICAVI:

1) Sono stati considerati i ricavi certi relativi all'attività istituzionale di agenzia, ossia i ricavi per servizi minimi come da accordo di programma, comprensivi della quota a copertura costi di agenzia, e i ricavi per riqualificazione TPL :

	RAVENNA	FORLI'-CESENA	RIMINI	TOTALE
KM RICONOSCIUTI A CONTRIB (SERV MIMINI) 2013	6.922.099	9.217.494	7.897.753	24.037.346
CONTRIBUTO KM	1,732	1,734	1,831	1,766
CONTRIB SERV MINIMI 2013	11.991.972	15.986.424	14.463.180	42.441.576
ALIQUOTA X COPERTURA C.TI AGENZIA (aliqu. 2014)	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%
QUOTA CONTR. REG.LE A COPERTURA CTI AGENZIA	167.888	223.810	202.485	594.182
TOTALE QUOTA REG.LE PER RIQUALIFICAZIONE TPL	324.360	702.862	472.778	1.500.000
TOTALE CONTRIBUTI REGIONALI	12.316.332	16.689.286	14.935.958	43.941.576

2) Inoltre, in ottica prudenziale sono stati stimati, come ricavi aggiuntivi, unicamente circa 75.000 € relativi a ulteriori deleghe e funzioni espletate (ES. deleghe provincie, ecc.).

MODELLO ECONOMICO

ASSUNZIONI ECONOMICHE:

RICAVI E COSTI NEUTRI: COSTI RIFATTURATI

❑ COSTI DI LOCAZIONE, RIFATTURATI AL GESTORE

Nel modello economico ipotizzato, si intendono di impatto «neutro» tutti i costi relativi alle locazioni di beni inerenti al TPL, (come per esempio i depositi e le reti) , in quanto da un lato verranno fatturati all'agenzia unica dalle società proprietarie dei beni (es. Atr e Am) e successivamente verranno ri-fatturati al gestore .

Finanziariamente occorrerà tenere in considerazione l'aspetto relativo alle condizioni di pagamento delle locazioni, sia attive che passive: **ossia i giorni di pagamento e incasso non dovranno impattare negativamente sull'Agenzia unica.**

Tra le possibilità si può inoltre ipotizzare che l'incasso delle locazioni attive da parte del gestore potrà avvenire con **compensazione dei corrispettivi** relativi al contratto di servizio.

In questo modo si può ipotizzare di avere ulteriori ricavi relativi a contratti di pubblicità.

MODELLO ECONOMICO

ASSUNZIONI ECONOMICHE:

COSTI:

❑ COSTO DEL GESTORE

Come stima di costo del servizio in appalto al gestore, si è considerato, in questa prima fase, l'aggregato di conto economico dei rispettivi costi di gestore in capo alle 3 agenzie (dati anni 2012): TOTALE: **50,500,000 €** ca: questi fanno riferimento all'erogazione di servizio di trasporto sui km dei servizi minimi + i km di servizi aggiuntivi

❑ COSTO DEL PERSONALE:

Il costo del personale si riferisce a 21 risorse in organico.

Il costo complessivo sarà di circa 1.310.000 € annui.

A questi si dovrà aggiungere il costo di rimborsi km.

❑ COSTO DEL L'AMMINISTRATORE UNICO:

Il costo dell'amministratore unico lo si è valutato tenendo conto del tetto del 70% del costo di un sindaco di un Comune di riferimento. Ipotesi: 60,000 € (stima costo sindaco) x 70% = 42,000 € + rimborsi km = TOT TETTO MASSIMO: 50,000 €

MODELLO ECONOMICO

ASSUNZIONI ECONOMICHE:

COSTO AFFITTO: A prescindere da **quale sarà la sede centrale e gli eventuali presidi territoriali**, ai fini del nostro modello, per la determinazione del costo di affitto si è ipotizzato di calcolare, utilizzando dei parametri standard una stima media annua di costo potenzialmente congrua :

	IPOTESI STIMA COSTO AFFITTI	
A	NR PERSONE NUOVA AGENZIA	21
B	NR METRI QUADRI MEDI STANDARD A OPERATORE	20
C = A x B	TOTALE METRI QUADRI NECESSARI	420
D	EURO / ANNO/ MQ	120
E = C x D	TOTALE COSTO AFFITTO IPOTETICO PER 1 SEDE CENTRALE E 2 SEDI PERIFERICHE	50.400

MODELLO ECONOMICO

ASSUNZIONI ECONOMICHE:

COSTO UTENZE: La simulazione del costo delle utenze è stata calcolata sulla base di indicatori medi riferiti a indagini statistiche o indicatori medi dei bacini di origine delle attuali agenzie:

CONSUMO ENERGIA ELETTRICA A METRO QUADRO / ANNO (fonte studio Enea)	140
TOTALE METRI QUADRATI	420
TOTALE CONSUMO IN KWH	58.800
COSTO A KWH	0,165
TOTALE IPOTESI COSTO ENERGIA ELETTRICA	9.702
METRI QUADRI	420
ALTEZZA MEDIA	2,80
METRI CUBI	1.176
INDICATORE SULLA BASE DI TIPO DI CLIMA "PIANURA" IN KCAL/MC	40,00
TOTALE KCAL	47.040
COSTO MEDIO DI 1 ORA PER FABBISOGNO TERMICO DI 47040 KCAL/H	6,50
TOTALE ORE ANNUE (220 X 8)	1.760
TOTALE IPOTESI COSTO RISCALDAMENTO	11.440
COSTO CONSUMO ACQUA FORFAIT (DATO DI 1 BACINO X 3)	1.500
TOTALE IPOTESI COSTO ACQUA	1.500
SPESE TELEFONICHE Fisse A DIPENDENTE (INDICATORE DI 1 BACINO)	181
TOTALE DIPENDENTI + AMMINISTRATORE	22
TOTALE IPOTESI TELEFONICHE	3.982
SPESE CELLULARE A DIPENDENTE (INDICATORE MEDIO PRUDENZIALE)	1.000
TOTALE RISORSE CON CELLULARE (ESCLUSI AMMINISTRATIVI)	19
TOTALE IPOTESI COSTO CELLULARI	19.000

MODELLO ECONOMICO

ASSUNZIONI ECONOMICHE:

COSTO TENUTA PAGHE: La simulazione del costo tenuta paghe si riferisce a un costo medio a cedolino ipotizzato prudenzialmente di 15 €:

TOTALE ORGANICO (COMPRESO AMMINISTRATORE UNICO)	22
TOTALE CEDOLINI MENSILI	13
TOTALE CEDOLINI ANNUI	286
COSTO A CEDOLINO	15
TOTALE COSTO PER CEDOLINI	4.290
FORFAIT PRATICHE AGGIUNTIVE (ASSUNZIONI, CESSAZIONI, VARIAZIONI, MODELLI EXTRA)	710
TOTALE IPOTESI COSTO TENUTA PAGHE	5.000

COSTO AUTO AGENZIA: Si ipotizzano 5 auto a disposizione dell'agenzia unica, (3 per il personale di controllo e 2 a disposizione), con un costo mensile di circa 350 € / mese:

AUTO AZIENDALI	5
COSTO MENSILE	350
MESI	12
TOTALE IPOTESI COSTO NOLEGGIO AUTO	21.000

MODELLO ECONOMICO

□ SINTESI COSTI FISSI

A titolo riepilogativo, preve ulteriori indagini e approfondimenti da effettuare, i costi generali di agenzia potrebbero partire da una base di riferimento minimo pari a 511,000 € (escluso il canone AVM tuttora in fase di definizione):

TOTALE COSTI FISSI	511.449
COMPENSO AMMINISTRATORE UNICO (70% STIP. SINDACO)	50.000
COMPENSI SINDACI E REVISORI	40.000
AFFITTO SEDI	50.400
MANUTENZIONI	10.000
PRESTAZIONI VARIE DA TERZI (Soc. Consulenza Bando Gara)	30.000
LEGALI, FISCALI E NOTARILI	25.000
UTENZE	22.642
SPESE CELLULARI	19.000
TENUTA PAGHE, CONT. DICH. DA IMPRES	5.000
ALTRI ONERI DI GESTIONE (trasferte, carburanti, ecc)	104.667
ALTRI COSTI GENERALI (canoni sw, ecc)	20.000
PULIZIA LOCALI	6.240
SPESE TELEFONICHE	5.000
CANCELLERIA	2.000
INDAGINI QUALITA'	66.000
AUTO AZIENDALI (ipotesi 5 auto a 350 euro mese)	21.000
CANONE AVM	???
SPESE POSTALI	500
ASSICURAZIONI COMPLESSIVE	30.000
quote associative (ALMA) + Altre?	4.000

□ E' importante che si definisca e si condivida all'interno dei 3 bacini l'importo congruo relativo al costo per l'utilizzo dell'AVM, tuttora in fase di definizione.

MODELLO ECONOMICO

□ AMMORTAMENTI OPERATIVI

Per semplicità nel modello attuale si ipotizzano valori di ammortamenti minimi, relativi al solo passaggio di cespiti relativi a beni strumentali quali mobili, macchine ufficio e software.

TOTALE IPOTESI AMMORTAMENTI	20.000
------------------------------------	---------------

□ IMPOSTE

Nel modello economico sono state ipotizzate imposte relative all'IRAP, così calcolate:

TOTALE COSTO DEL PERSONALE + RIMB + AMMINISTRATORE	1.430.211
ALIQUOTA IRAP	3,90%
TOTALE IPOTESI COSTO IRAP	55.778

MODELLO ECONOMICO: TOTALE COSTI (ESCLUSO AVM E ONERI FINANZIARI)

□ SINTESI COSTI AGENZIA: SIMULAZIONE RIPARTIZIONE COSTI

Il riepilogo del totale costi di agenzia, risulta quindi il seguente:

ossia (arrotondando prudenzialmente) **1,900,000 €** circa di costi complessivi. Per semplicità, se si considera che la quota di contributi regionali dedicata alla copertura dei costi di agenzia (aliquota 1,4%) è pari a circa 600.000 €, ne deriva che gli EELL dovranno farsi carico di coprire circa 1,300,000 €.

TOTALE COSTI AGENZIA UNICA	1.897.227
PERSONALE	1.310.000
COMPENSO AMMINISTRATORE UNICO (70% STIP. SINDAC)	50.000
COMPENSI SINDACI E REVISORI	40.000
AFFITTO SEDI	50.400
MANUTENZIONI	10.000
PRESTAZIONI VARIE DA TERZI (Soc. Consulenza Bando G	30.000
LEGALI, FISCALI E NOTARILI	25.000
UTENZE	22.642
SPESE CELLULARI	19.000
TENUTA PAGHE, CONT. DICH. DA IMPRES	5.000
ALTRI ONERI DI GESTIONE (trasferte, carburanti, ecc)	104.667
ALTRI COSTI GENERALI (canoni sw, ecc)	20.000
PULIZIA LOCALI	6.240
SPESE TELEFONICHE	5.000
CANCELLERIA	2.000
INDAGINI QUALITA'	66.000
AUTO AZIENDALI (ipotesi 5 auto a 350 euro mese)	21.000
CANONE AVM	???
SPESE POSTALI	500
ASSICURAZIONI COMPLESSIVE	30.000
QUOTE ASSOCIATIVE	4.000
AMMORTAMENTI COMPLESSIVI	20.000
IRAP	55.778

MODELLO ECONOMICO: SIMULAZIONE RIPARTIZIONE COSTI

□ SIMULAZIONE RIPARTIZIONE COSTI

La copertura dei costi di Agenzia sopra riportati a carico degli Enti Locali soci, si è ipotizzato possa essere suddivisa in 2 macro categorie:

- 1) **QUOTA «SOCIETARIA»:** 20% ripartito sulla base delle quote societarie
- 2) **QUOTA PROPORZIONALE AL SERVIZIO :** 80% in proporzione e sulla base dei km percorsi

TOTALE COSTI AGENZIA	1.897.227				
CONTR. REGIONE A COPERTURA CTI AGENZI.	594.182				
TOTALE COSTI DA COPRIRE A CARICO EELL	1.303.045				
		RA	FC	RN	TOT
		31%	38%	31%	
RIPARTIZIONE SULLA BASE DELLE QUOTE	20%	80.789	99.031	80.789	260.609
		6.922.099	9.217.494	7.897.753	24.037.346
RIPARTIZIONE SULLA BASE DEI KM	80%	300.193	399.738	342.505	1.042.436
(per semplicità solo su km - 40% da ipotizzare anche su attività aggiuntive)					
TOTALE IPOTESI CONTRIBUTI EELL		380.982	498.770	423.293	1.303.045

MODELLO PATRIMONIALE – FINANZIARIO: PRINCIPALI VARIABILI FINANZIARIE

❑ ASSUNZIONE FINANZIARIA FONDAMENTALE DEL MODELLO:

Avendo ereditato nella nuova Agenzia Unica tutta la struttura patrimoniale – finanziaria di Ambra srl, ipotizziamo che quest'ultima sia in equilibrio finanziario non generando pertanto problemi di cassa.

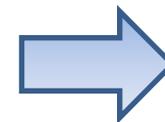
❑ PRINCIPALI VARIABILI FINANZIARIE DEL MODELLO:

- a) Rimborso Iva a credito: rimborso a 3 anni del minore degli importi a credito (eventuale possibilità: compensazione altri debiti erario)
- b) Ciclo del circolante : incasso contributi regionali mensili, incassi contributi EELL, e pagamento gestore
- c) Versamento capitale di dotazione all'interno della nuova Agenzia Unica

E' PERTANTO IMPORTANTE SVILUPPARE L'IMPATTO DELLE VARIABILI SUDDETTE

SUI BACINI DI FORLI' – CESENA E DI RIMINI

CON L'OBIETTIVO DI VERIFICARE IL FABBISOGNO FINANZIARIO DI LIQUIDITA' FUTURO:



MODELLO PATRIMONIALE – FINANZIARIO: LEVE FINANZIARIE

Ai fini della sostenibilità finanziaria del modello, la futura Agenzia Unica potrà **agire su determinate leve finanziarie**, alcune delle quali sotto riportate:

- 1) **RICHIESTA ANTICIPO CONTRIBUTI REGIONALI:** richiesta alla regione, visto l'indirizzo normativo promosso dalla stessa, di riconoscere alla futura agenzia unica per il primo periodo una **contribuzione anticipata** rispetto alle condizioni attuali.
- 2) **ANTICIPO CONTRIBUTI CONSORTILI DAGLI EELL IN UN'UNICA SOLUZIONE:** Laddove attualmente i contributi consortili sono erogati attraverso 2 rate annuali, si può ipotizzare di **anticipare e versare in unica soluzione** tali contributi al momento di approvazione del bilancio preventivo dell'ente locale.
- 3) **CONDIZIONI PAGAMENTO DEL GESTORE:** sarà necessario quanto prima, anche in virtù degli accordi transattivi in corso, sia relativamente al bacino di Rimini che relativamente al bacino di Forlì – Cesena, o al più tardi nella nuova gara, **uniformare le condizioni di pagamento a 60 gg (come da contratto di servizio di Ravenna)**.
- 4) **CREDITO IVA:** effettuare le compensazioni con altri tributi secondo i limiti concessi dalla legge
- 5) **RICHIESTA DI FINANZIAMENTO SOTTO-FORMA DI PRESTITO (INFRUTTIFERO) da parte dalle Agenzie di origine Atr e AM * o degli EELL** per far fronte allo squilibrio finanziario provvisorio generato dai bacini di Forlì – Cesena e Rimini

* Delibera CICR del 19 luglio 2005 n. 1058 che richiama il TUB art. 11 - art. 2 comma 2, paragrafo 2 (riferimento ai soci) e paragrafo 3 (terzi generici)

MODELLO PATRIMONIALE – FINANZIARIO: SIMULAZIONE SQUILIBRIO FINANZIARIO

FORLÌ – CESENA						RIMINI					
BACINO FC	MACRO-IMPORTI ANNUALI	CONDIZ.	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO	BACINO RN	MACRO-IMPORTI ANNUALI	CONDIZ.	1° ANNO	2° ANNO	3° ANNO
COSTO GESTORE	18.425.948					COSTO GESTORE	14.778.974				
IVA SU GESTORE	1.842.595	RIMB. A 3 ANNI	-1.842.595	-1.842.595	-1.842.595	IVA SU GESTORE	1.477.897	RIMB. A 3 ANNI	-1.477.897	-1.477.897	-1.477.897
DEBITO VS GESTORE	20.268.543	FINE MESE	0	0	3.331.815	DEBITO VS GESTORE	16.256.871	FINE MESE	0	0	2.672.362
APPORTO CAPITALE IPOTIZZATO	1.182.613		1.182.613	0	0	APPORTO CAPITALE	934.500		934.500	0	0
FLUSSO DI CASSA			-659.982	-1.842.595	1.489.220	FLUSSO DI CASSA			-543.397	-1.477.897	1.194.465
FLUSSO DI CASSA PROGRESSIVO			-659.982	-2.502.577	-1.013.356	FLUSSO DI CASSA PROGRESSIVO			-543.397	-2.021.295	-826.830

Dallo sviluppo delle variabili, si evidenzia che l'Agenzia Unica presenterà un fabbisogno finanziario riconducibile ai bacini di Forlì – Cesena e Rimini.

La prima leva da attivare sarà quella di dilazione di pagamento del gestore a partire dalla nuova gara.

Inoltre, per far fronte allo sbilanciamento finanziario, in sede di operazione di scissione, si potrebbe prevedere un impegno di Atr FC e Am Rimini a erogare PRESTITI PONTE INFRUTTIFERI per i primi 3 anni a copertura dei fabbisogni finanziari da esse stesse generati.

TEMI APERTI NECESSARI PER LA DEFINIZIONE DEI CONTI ECONOMICI, STATI PATRIMONIALI E FLUSSI PROSPETTICI

La formulazione dei conti economici prospettici e dei relativi stati patrimoniali e flussi finanziari, il cui modello è stato già predisposto e condiviso, sarà effettuata e resa definitiva nel momento in cui saranno decisi i seguenti aspetti essenziali tuttora non definiti:

CONTRATTO DI SERVIZIO

1) ONERI DA CONTRATTO DI SERVIZIO CON IL GESTORE MAGGIORI DI QUELLI ATTUALMENTE IPOTIZZATI, che avranno impatto sui contributi degli enti locali e che dipenderanno dagli accordi transattivi in atto con il gestore

FUNZIONAMENTO AGENZIA

- 1) IMPIEGO DI RISORSE UMANE CON PROFILI E COSTI DIVERSI DA QUELLI IPOTIZZATI IN QUANTO NON ANCORA TOTALMENTE DEFINITI
- 2) CANONE DI AFFITTO AVM
- 3) DEFINIZIONE DELLE MODALITA' DI FINANZIAMENTO DELL'AGENZIA UNICA (FATTIBILITA' DI PRESTITI PONTE DA ATTUALI AGENZIE O DA EELL)
- 4) CONSEQUENTI ONERI FINANZIARI NEL PERIODO DI START UP A FRONTE DI EVENTUALE RICORSO AL CREDITO BANCARIO IN ASSENZA DI FORME ALTERNATIVE DI FINANZIAMENTO (regione, EELL, gestore, agenzie di origine)

- RIEPILOGO METODOLOGIA APPLICATA E ATTIVITA' EFFETTUATE

- SINTESI QUADRO NORMATIVO E LINEE GUIDA DEFINITIVE DEL PROGETTO

- SVILUPPO MODELLO ORGANIZZATIVO ECONOMICO – PATRIMONIALE - FINANZIARIO

- SVILUPPO TECNICO DELL'OPERAZIONE E RIEPILOGO QUESTIONI APERTE DA GESTIRE

SVILUPPO TECNICO DELL'OPERAZIONE: FASE ATTUATIVA

Come scenario di riferimento, questo la schematizzazione dello SVILUPPO TECNICO DELL'OPERAZIONE (vedi Allegato 3) :

- ❑ Trasformazione in srl consortile sia del Consorzio Atr, sia del consorzio Am Rimini.
- ❑ Scissione «parziale» e «proporzionale» di Atr srl e Am srl a favore della società preesistente Ambra (società beneficiaria), che con apporto dei rami dedicati al tpl di Atr srl e Am srl (attraverso denaro contante e dipendenti dedicati) assumerà la veste essa stessa di srl consortile

Unica delibera degli EELL:

- 1) Trasformazione in srl consortile (predisposizione degli statuti delle nuove consortili)
- 2) Scissione a favore di Ambra (predisposizione progetto di scissione e nuovo statuto Agenzia Unica)

RIEPILOGO QUESTIONI APERTE AI FINI DELLA PROSECUZIONE CON LE FASI ATTUATIVE

Per poter procedere alla fase attuativa come da slide precedente evidenziamo infine i seguenti nodi che –a nostro avviso – è necessario che vengano sciolti in capo alle attuali agenzie quanto prima :

- ❑ **Definizione in via definitiva dell'organico da far confluire in Agenzia unica** e – conseguentemente – di quello che rimarrà in capo alle attuali strutture. [Atr FC e AM Rimini]
- ❑ **Chiusura atto transattivo Atr – Gestore** sia su periodo 2010-2012 ma anche su periodo 2013-2015 che impatterebbe sul bilancio Agenzia Unica [Atr FC]
- ❑ **Definizione e condivisione di un canone congruo relativo all'AVM** da riconoscersi ad Atr e in carico in parte all'Agenzia Unica e in parte al gestore [Atr FC + Am Rimini + Ambra RA]
- ❑ **Reperimento delle risorse finanziarie in capo ad Atr e Am** per l'apporto di capitale di dotazione nella nuova Agenzia [Atr FC e AM Rimini]
- ❑ **Reperimento risorse finanziarie ai fini del finanziamento ponte necessario** nella nuova agenzia unica per la copertura dello sbilancio finanziario generato nei bacini di competenza di Rimini e Forlì-Cesena nel primo periodo. Qualora si attingesse a prestiti fruttiferi, andranno conseguentemente ipotizzati i relativi oneri finanziari.