



Adunanza del giorno 22.6.2016  
N. 152

Oggetto: Approvazione del Piano Industriale 2016-2017 ASM Terni S.p.A. Proposta al Consiglio Comunale.

L'anno duemilasedici il giorno ventidue del mese di giugno alle ore 9,30 in una Sala della Civica Residenza, sotto la presidenza del Sindaco Sen. Leopoldo Di Girolamo si è riunita la Giunta Comunale, alla quale risultano presenti i seguenti **Assessori**:

	Pres	Ass.		Pres	Ass.
MALAFOGLIA Francesca	P		FALCHETTI BALLERANI Cristhia	P	
RICCARDI Carla	P		TEDESCHI Daniela	P	
ARMILLEI Giorgio		A	BUCARI Stefano		A
ANDREANI Francesco	P		GIACCHETTI Emilio	P	
PIACENTI D'UBALDI Vittorio		A			

Assiste il Vice Segretario Generale del Comune Dott. Francesco S.Vista.

Il Presidente, constatata la legalità dell'adunanza, dichiara aperta la seduta.

La presente deliberazione è posta in pubblicazione all'Albo Pretorio: per 15 gg. consecutivi a decorrere dal **23 GIU. 2016**

TERNI **23 GIU. 2016**

**LA GIUNTA COMUNALE**

Premesso che ASM Terni S.p.A., Azienda partecipata dal Comune di Terni nella misura del 100% del Capitale Sociale, ha trasmesso il proprio Piano Industriale Medio Termine, approvato dal Consiglio di Amministrazione di ASM Terni S.p.A. nella seduta del 30 marzo 2016, per il periodo 2016-2017;

Considerato come spetti al Consiglio Comunale, su proposta della Giunta, valutare le proposte di innovazione e sviluppo strategico delle società partecipate;

Considerato inoltre che il "Piano industriale" costituirà il documento principale della strategia di gestione e performance aziendale indicata dall'ASM S.p.a. partecipata interamente dal Comune di Terni;

Visto il regolamento sulla disciplina delle attività di vigilanza e controllo sulle società ed enti partecipati di cui alla deliberazione di Consiglio Comunale 74 del 18.3.2013;

Visto il parere favorevole di regolarità tecnica espresso dal Dirigente del Progetto Speciale Direzionale Aziende e Patrimonio Dott. Luciano Sdogati ai sensi ed agli effetti dell'art. 49, co. 1, D.Lgs. n. 267 del 18 agosto 2000 e s.m.i. in data 10.6.2016, secondo le generali funzioni di vigilanza e controllo societario previste dal Regolamento Comunale approvato con D.C.C. n. 74/2013;

Visto il parere favorevole di regolarità contabile espresso dal Dirigente della Direzione Attività Finanziarie Dott. Elena Contessa ai sensi dell'art. 49, co. 1, D. Lgs. 267 del 18.8.2000 e s.m.i. in data 10.6.2016 ;

Letto, approvato e sottoscritto

IL V. SEGRETARIO GENERALE

IL PRESIDENTE

IL SEGRETARIO GENERALE

Per copia conforme all'originale, per uso amm.vo

TERNI

IL SEGRETARIO GENERALE

Atto dichiarato immediatamente eseguibile ai sensi dell'art. 134 - IV° comma del D.Lgs. n. 267/2000.

IL PRESIDENTE  
Sen. Leopoldo Di Girolamo

Per l'esecuzione o per conoscenza ai Dipartimenti e alle Direzioni:

- Pres. C.C.
- Segr. AA.GG. x CC
- PSD Aziende e Patrimonio
- Attività Finanziarie
- Sindaco
- Ass. Piacenti D'Ubaldi

COMUNE DI TERNI

23 GIU. 2016

Protocollo n° 92698  
CAT. A CL. 9 FS. 1

Visto l'art.134, comma 4, del Decreto legislativo 18 agosto 2000 n. 267 e s.m.i.;

Con voti unanimi

DELIBERA

❖ di proporre al Consiglio Comunale

1. di approvare il Piano industriale 2016-2017 della partecipata ASM Terni S.p.A. che, in allegato, costituisce parte integrante e sostanziale della presente deliberazione;
2. Con separata votazione di dichiarare il presente atto immediatamente eseguibile ai sensi dell'art.134, comma 4, del T. U. E. L. D. Lgs. 267 del 18.8.2000.

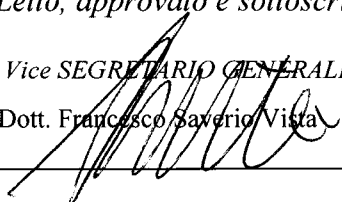
\*\*\*\*\*

---

*Letto, approvato e sottoscritto*

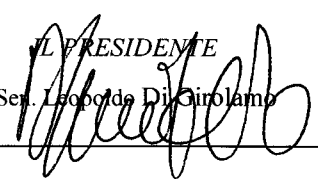
IL Vice SEGRETARIO GENERALE

Dott. Francesco Saverio Vista



IL PRESIDENTE

Sen. Leopoldo Di Girolamo



Allegato alla Delibera  
di GIUNTA COMUNALE  
N. 152 del 22.6.2016



# Innovazione e Sviluppo

Business Strategic Plan

Terni, 30 Marzo 2016



## Disclaimer



Questo documento fa riferimento al Piano di Sviluppo strategico redatto sul periodo '15-'17 per supportare il consolidamento e sviluppo dell'attuale business di ASM Terni S.p.A., e per sostenere alcune proposte di innovazione di prodotto e di processo.

Il documento è stato predisposto come supporto scritto per la presentazione del Business Plan dell'iniziativa e, quindi, non può ritenersi esaustivo senza le argomentazioni ed i commenti che lo hanno accompagnato.

Le informazioni prospettiche sono soggette a fatti che possono influenzare i presupposti sulla base dei quali tali informazioni sono state elaborate; non è possibile, pertanto, assicurare che le previsioni si realizzeranno nei termini ipotizzati. Qualsiasi informazione relativa a serie storiche o attività passate non costituisce garanzia che tali serie storiche o attività possano continuare a sussistere nel futuro.

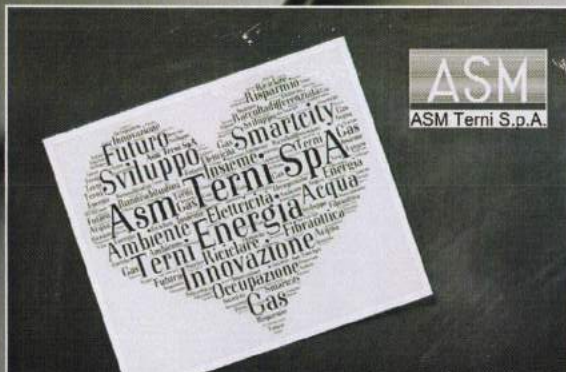
**ASM Terni S.p.A.**

Sede: Bruno Capponi, 100, Terni TR  
<http://www.asmterni.it/>

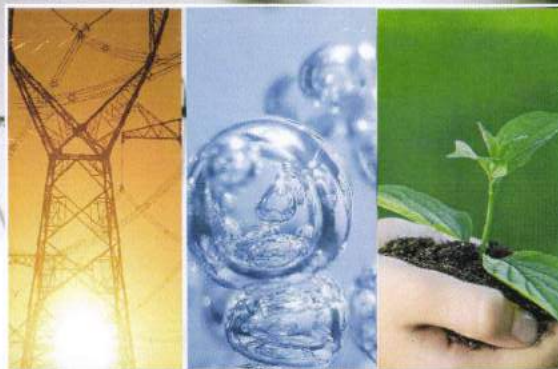




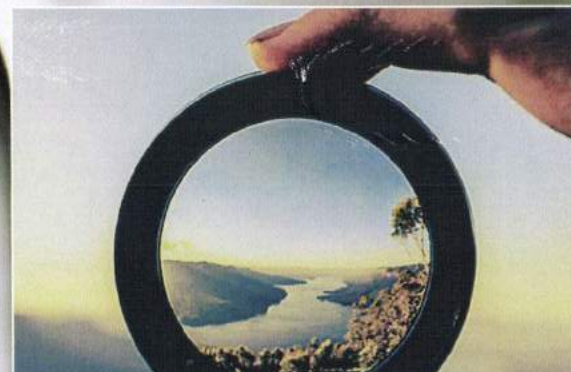
# CONTENUTI



**1. BACKGROUND e  
ASSETTO SOCIETARIO**



**2. STRATEGIC  
BUSINESS UNIT**



**3. MISSION, VISION and  
STRATEGIC PLANNING**



**4. LO SCENARIO  
FUTURO IN NUMERI**



**5. FOCUS  
SU RISORSE UMANE**



**6. ANNEX:  
REPORT FINANZIARI**



# 1. BACKGROUND e ASSETTO SOCIETARIO

Storia della società

---

Assetto societario

---

La storia in numeri

---



ASM  
ASM Terni S.p.A.



..una questione di cuore!





# La Storia di ASM

ASM Terni SPA è una società multiservizi che esplica la sua attività nel settore dei servizi pubblici locali in sintonia con l'impegno per il rispetto dell'ambiente. Si caratterizza per l'attivismo e la qualità dei suoi servizi. Trasparenza, affidabilità e attenzione verso il cliente sono i valori che guidano le singole attività. Con un costante obiettivo di creare una relazione sempre più chiara e trasparente con i propri clienti e stakeholders .

1960



**Nascita A.S.M. di Terni.**  
Azienda di servizi municipalizzati

2001



**Concessione per l'attività di distribuzione energia elettrica**

2006



**Costituzione di UMBRIA Distribuzione Gas S.p.A**

2015



**Piano di crescita ed efficientamento**

**Costituzione A.S.M Terni SPA**  
come società per azioni  
partecipata dal comune di Terni  
**2000**



ASM Terni S.p.A.

**Acquisizione di partecipazioni in Servizio Idrico Integrato**

**2002**



**Costituzione di Green ASM**  
impianto di smaltimento rifiuti organici

**2010**





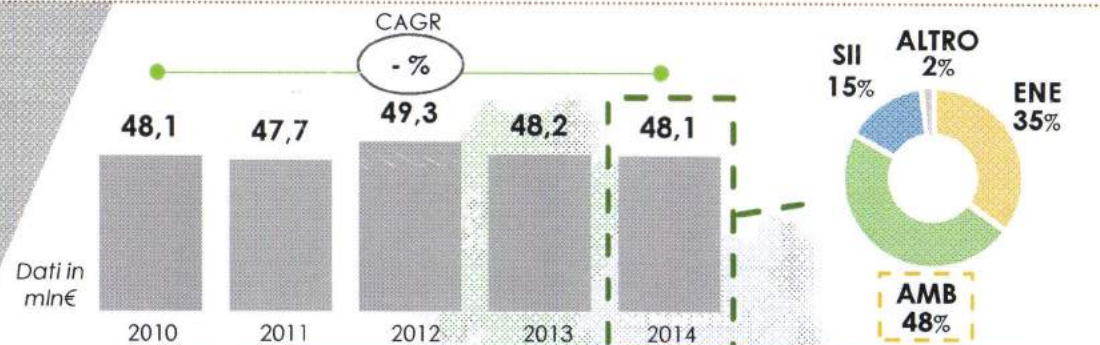




### EVOLUZIONE RICAVI

Nell'arco degli anni analizzati i ricavi sono **rimasti prevalentemente costanti**, intorno ai **48 mln€**, a meno di un picco nel 2012.

Il business **ambiente** genera quasi la metà dei ricavi (**48%**), seguito dall'**elettrico**.



### EVOLUZIONE EBITDA

L'EBITDA si mantiene **costante rispetto al 2010**, con un andamento positivo nel corso dell'ultimo anno, attestandosi ad un'incidenza sui ricavi stabilmente superiore al **20%**. Il business **elettrico** genera maggiore marginalità, seguito dall'**ambiente**.



### EVOLUZIONE PFN

La Posizione Finanziaria Netta presenta un **trend decrescente (CAGR -8,6%)**, con un costante miglioramento nell'arco degli anni analizzati, evidenziando una maggiore incidenza dei **debiti a lungo termine (74%)**.





## 2. STRATEGIC BUSINESS UNIT

**BU - Energia** → **ENERGIA ELETTRICA**  
→ **GAS**

**BU - Ambiente**

**BU - Idrico** → **IDRICO**  
→ **DEPURAZIONE**



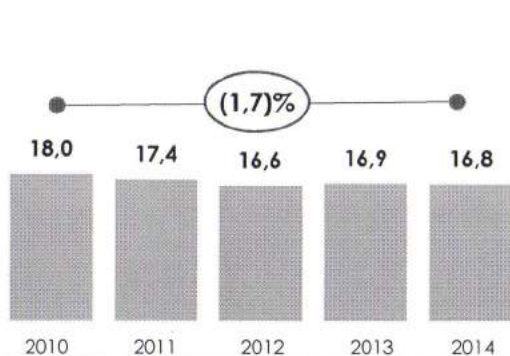




**BU - ENERGIA**  
(Energia Elettrica e Gas)

- Distribuzione Energia Elettrica Comune di Terni
- Produzione Energia Elettrica Centrale di Alviano
- Produzione energia elettrica impianti fotovoltaici
- Misura energia elettrica e gas
- Vendita energia elettrica e gas
- Illuminazione pubblica comune di Terni
- Distribuzione gas comune di Terni

INCIDENZA SUI RICAVI 2014 **35 %**



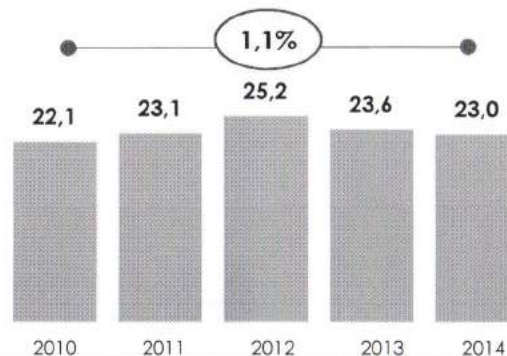
**BU - AMBIENTE**

- Raccolta, raccolta differenziata, trasporto rifiuti differenziati ed indifferenziati e spazzamento comune di Terni
- Gestione impianto di selezione e trasferta a servizio del comune di Terni e dei comuni del sub ambito ternano

INCIDENZA SUI RICAVI 2014 **48 %**



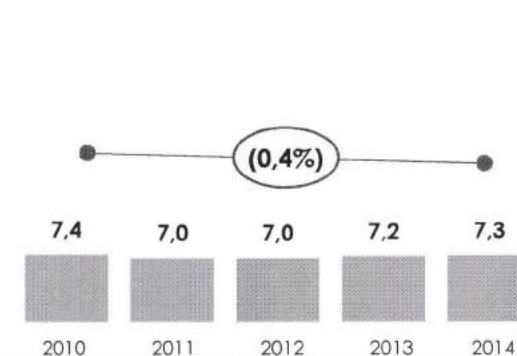
RICAVI PER AREA DI BUSINESS (mln€)



**BU - IDRICO**  
(Idrico e Depurazione)

- Esercizio e manutenzione rete idrica su tutto il territorio della provincia di Terni ad eccezione dei comuni sub-ambito narnese-amerino
- Gestione impianti di depurazione su tutto il territorio della provincia di terni ad eccezione dei comuni del sub-ambito orvietano

INCIDENZA SUI RICAVI 2014 **15 %**







STRATEGIC BUSINESS UNIT

## BU - ENERGIA : il settore Energia Elettrica



Il settore **ENERGIA ELETTRICA** comprende la produzione di energia elettrica, la sua distribuzione e la gestione della pubblica illuminazione.

Business  
KPI



### Rete di trasmissione elettrica

Suddivisa tra bassa, media ed alta tensione

**2.055** KM



### Cabine di trasformazione

Cabine primarie, cabine di trasformazione MT/BT e cabine di consegna per utenti finali

**817**



### Energia elettrica autoprodotta

Di cui il 4% da impianti fotovoltaici ed il restante dall'impianto termoelettrico di Alviano

**16** mln kWh



### Utenti Serviti

Di cui l'80% sono utenze domestiche

**64,7** k



### Distribuzione energia elettrica

Di cui il 3% per l'illuminazione pubblica, 30% per uso domestico ed il restante suddiviso tra media e bassa tensione

**328** mln kWh

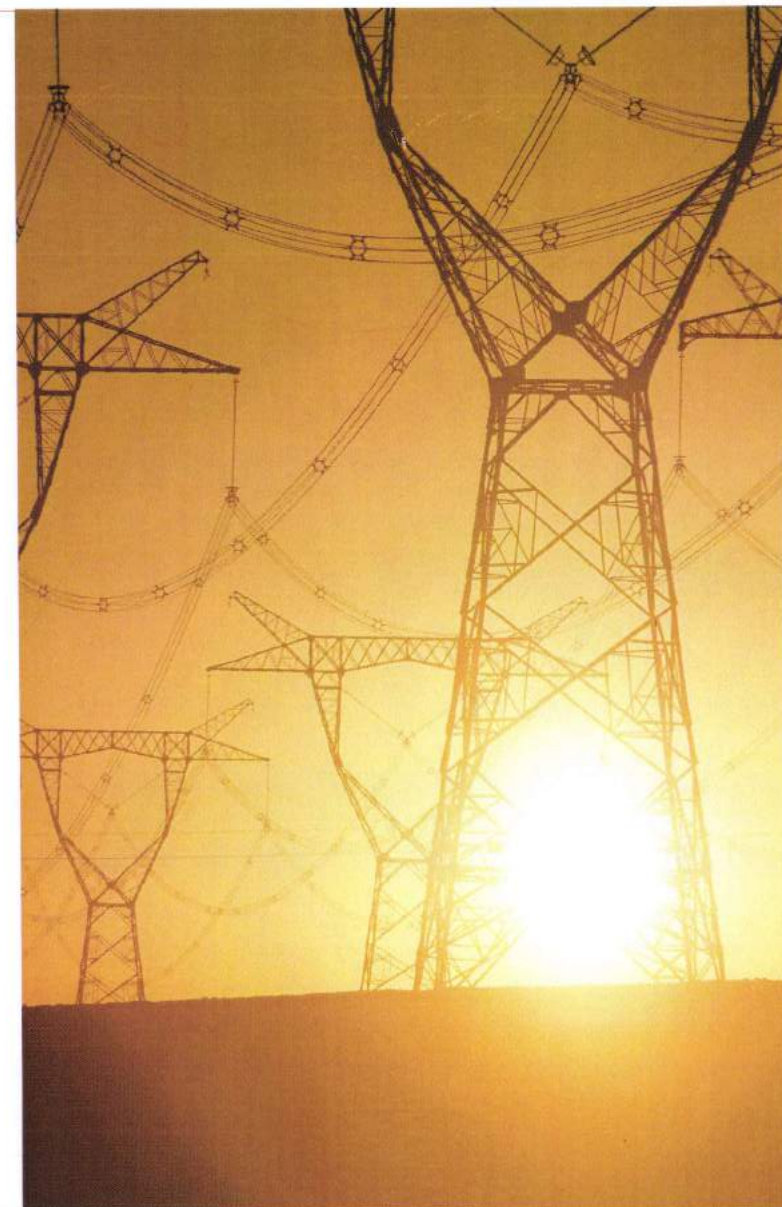


### Qualità del servizio

Valore medio tra interruzioni in zone di alta concentrazione (35 min anno) e bassa concentrazione (57 min anno)

**39,7** min anno

Dati 2014







STRATEGIC BUSINESS UNIT

## BU - ENERGIA : il settore Gas



Il settore GAS include le attività di esercizio, manutenzione ordinaria e straordinaria, sviluppo, della rete gas nel territorio comunale

Business

KPI



### Rete di distribuzione gas metano

Suddivisa tra bassa ( 291 km) e media pressione (102 km)

Dati 2014

**393** KM



### Cabine

Cabine 1° salto e cabine 2° salto (95)

**99**



### Gas metano immesso in rete

**50** MLN Smc



### Gruppi di riduzione

Gruppi di riduzione finale (65), impianti di riduzione intermedia (11) e gruppi di riduzione e misura (19)

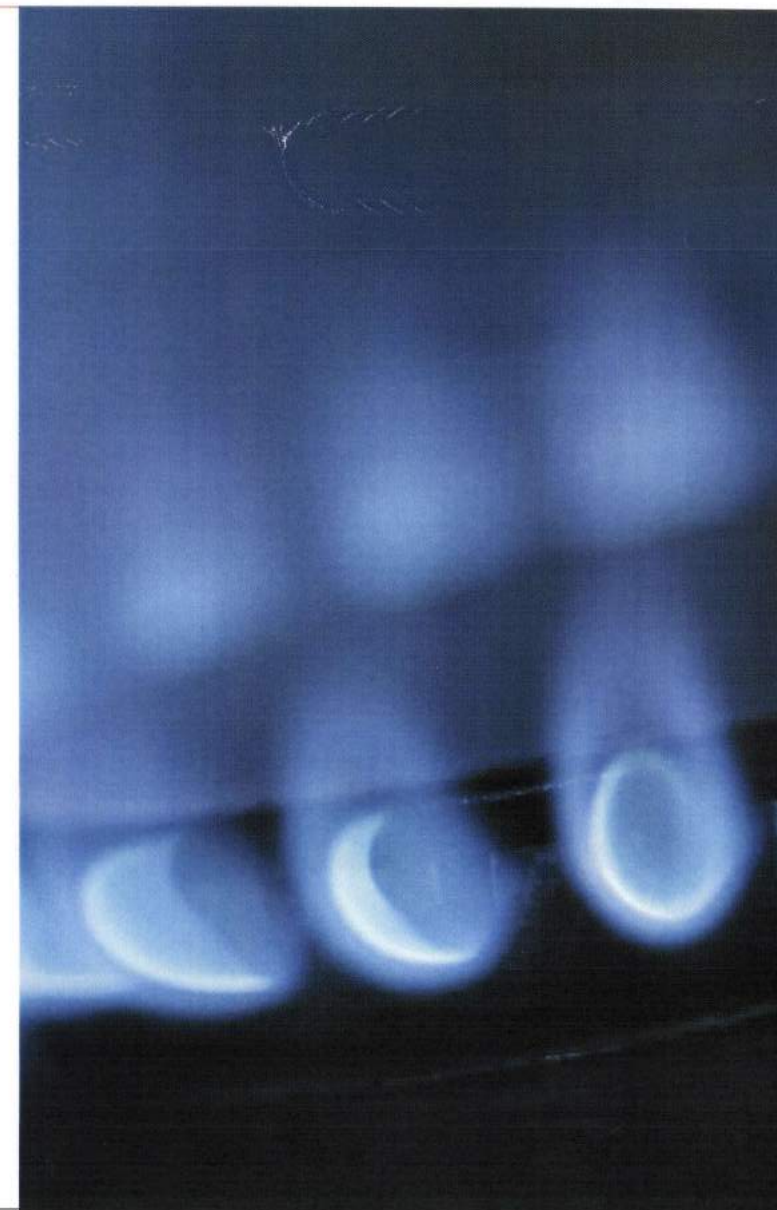
**96**



### Utenti serviti

Di cui l'80% sono utenze domestiche

**50** k

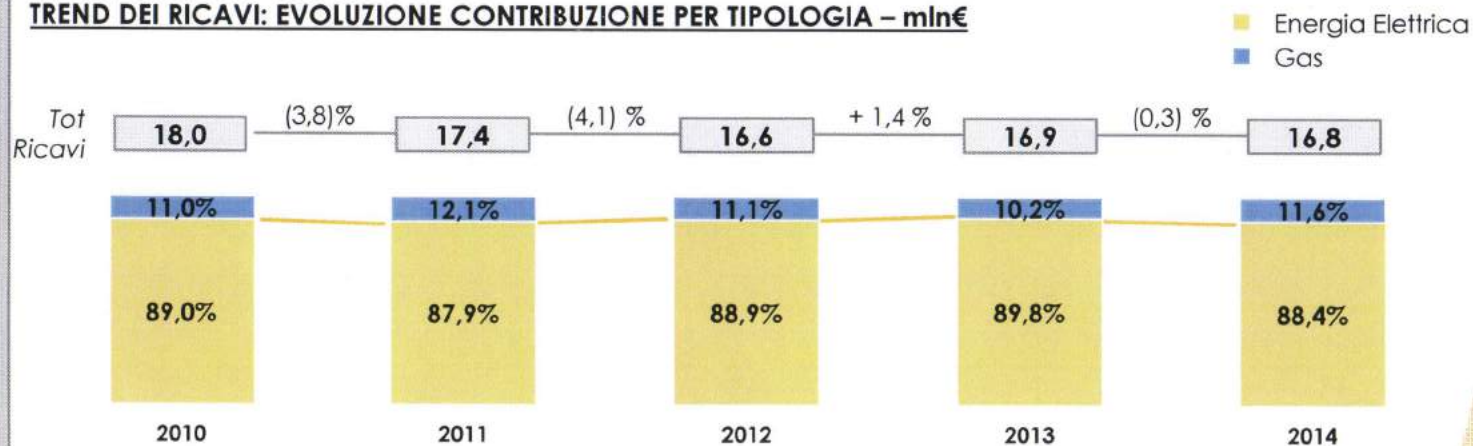




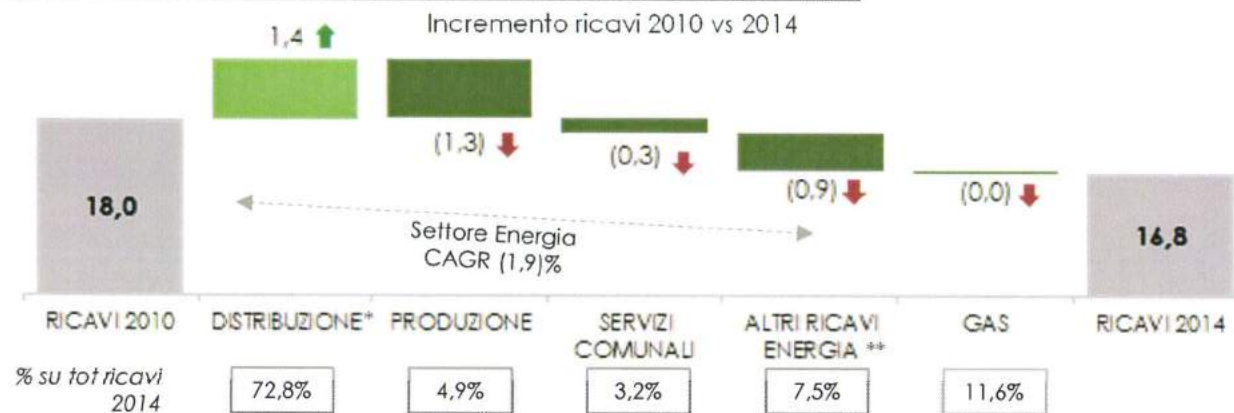


**RICAVI 2014** **16,8** mln € **CAGR (2010 - 2014)** **(1,7)** %

**TREND DEI RICAVI: EVOLUZIONE CONTRIBUZIONE PER TIPOLOGIA - mln€**



**TREND DEI RICAVI: CONTRIBUTO DEI RICAVI PER TIPOLOGIA - mln€**



• Il business energia si attesta a **16,8 mln€ nel 2014**, dovuto per circa l'**88%** al settore dell'**energia elettrica** e per circa il **12%** al settore **GAS (1,9 mln€** in valore assoluto), presentando un CAGR 10-14 di **meno 1,7%**.

• Il trend storico presenta una maggiore diminuzione negli anni **2011 e 2012**, per effetto di un maggiore **calo dei consumi elettrici** da parte degli utenti.

• Il **Settore Energia Elettrica** presenta un CAGR complessivo pari a **-1,9%**, evidenziando una **crescita della distribuzione energetica** (CAGR +3,0%), e una **diminuzione della produzione di energia** (CAGR -21%\*\*\*), dei **servizi comunali** (pubblica illuminazione e luci votive), e degli **altri ricavi**

• Il **Settore GAS** si mantiene prevalentemente costante negli anni considerati con un **CAGR di -0,6%**

\* Include contributi per allacciamento

\*\* Include: proventi per sopravvenienze attive, contributi vari

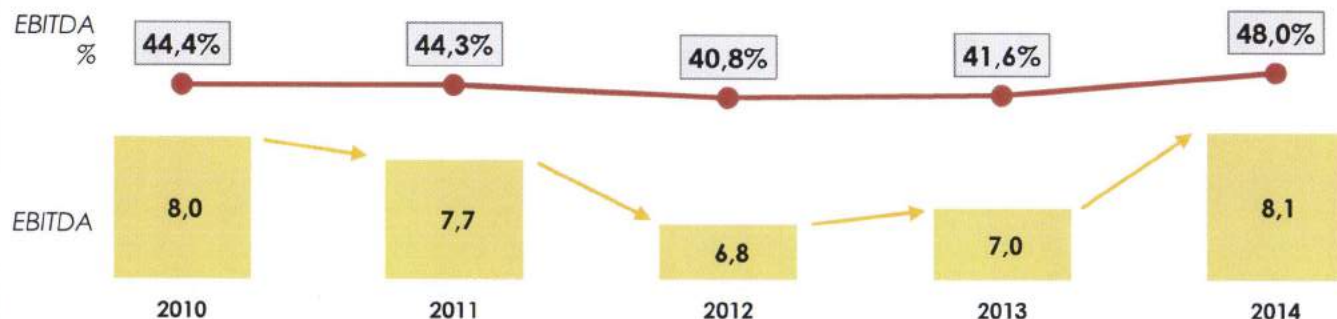
\*\*\* La diminuzione è dovuta alla conclusione dei benefici CIP-6 per la centrale di Alviano





**EBITDA 2014 8,1 mln €**      **CAGR (2010 - 2014) + 0,2 %**

**TREND EBITDA BUSINESS ENERGIA - mln€**



**STRUTTURA DEI COSTI OPERATIVI PER IL BUSINESS ENERGIA**

Tot Costi mln€	2010	2011	2012	2013	2014
Tot Costi mln€	10,0	9,7	9,8	9,9	8,7
Spese gen.	15%	13%	15%	19%	17%
Personale	46%	49%	48%	43%	46%
Pres. terzi	15%	15%	14%	16%	15%
En. Elelt.	18%	18%	19%	16%	16%
Materiali	7%	6%	5%	5%	5%
	2010	2011	2012	2013	2014

• Il business elettrico si attesta a un EBITDA pari a **8,1 mln€ nel 2014**, dovuto al settore dell'**energia elettrica** in quanto il settore del **GAS** genera un margine quasi nullo.

• Il trend storico presenta una maggiore diminuzione negli anni **2012 e 2013**, con un incremento nel **2014** sia in **termini assoluti che di incidenza sui ricavi (48%)**

• Il **totale costi** presenta un trend in diminuzione (**CAGR -3,4%**), attestandosi a **8,7 mln€**, consentendo un incremento dell'**EBITDA dello 0,2%** (CAGR).

• Il **mix dei costi** presenta una diminuzione dell'incidenza del costo dell'**energia elettrica** e un incremento delle **spese generali**





STRATEGIC BUSINESS UNIT

## BU - AMBIENTE

L'area ambiente comprende servizi di spazzamento (strade e piazze pubbliche), raccolta, trasporto, trattamento e smaltimento o riciclo dei rifiuti (urbani indifferenziati e solidi urbani differenziati)

Business  
KPI

Dati 2014



### Spazzamento

Suddiviso tra meccanico e manuale nei comuni di Terni e Narni

120 K Km<sup>q</sup>



### Raccolta Cassonetti

Suddivisa in indifferenziata (47%) e differenziata (53%)

6.867



### Abitanti Serviti

Nei Comuni di: Terni, Narni, Arrone, Ferentillo, Montecastrilli, Polino, Otricoli, Calvi dell'Umbria

142 K



### Pop. coperta da raccolta Porta a Porta

Nelle zone di Collescipoli, Collestatte/Torreorsina e Terni, la quale raggiunge un picco del 72%

56 %



### Totale Rifiuti

Di cui il 40% di raccolta differenziata

67 K Ton

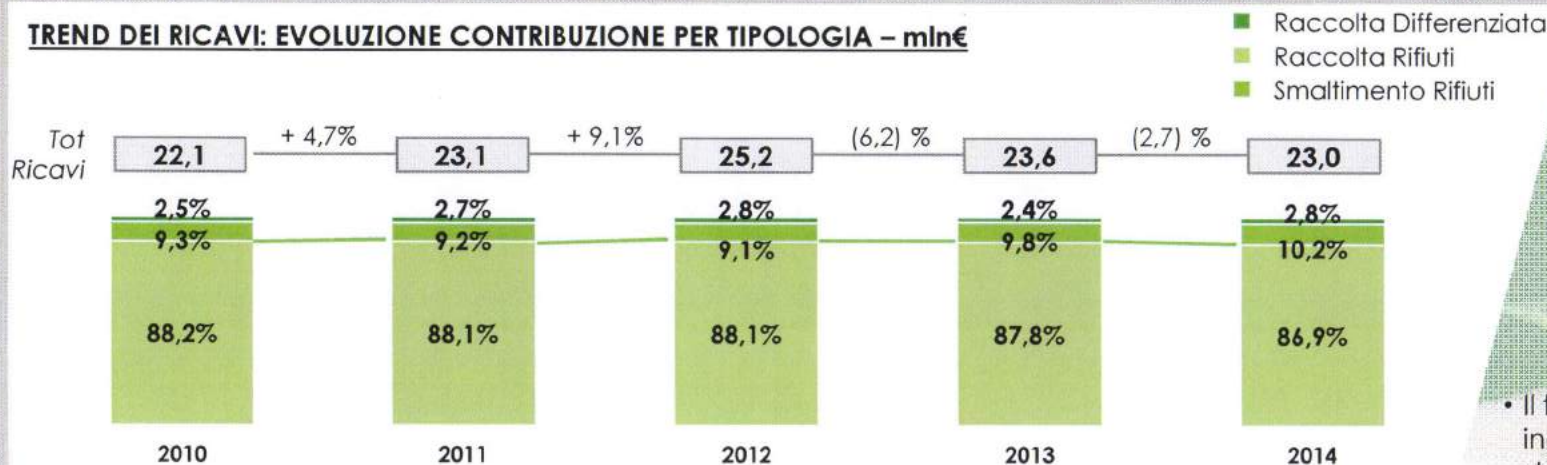




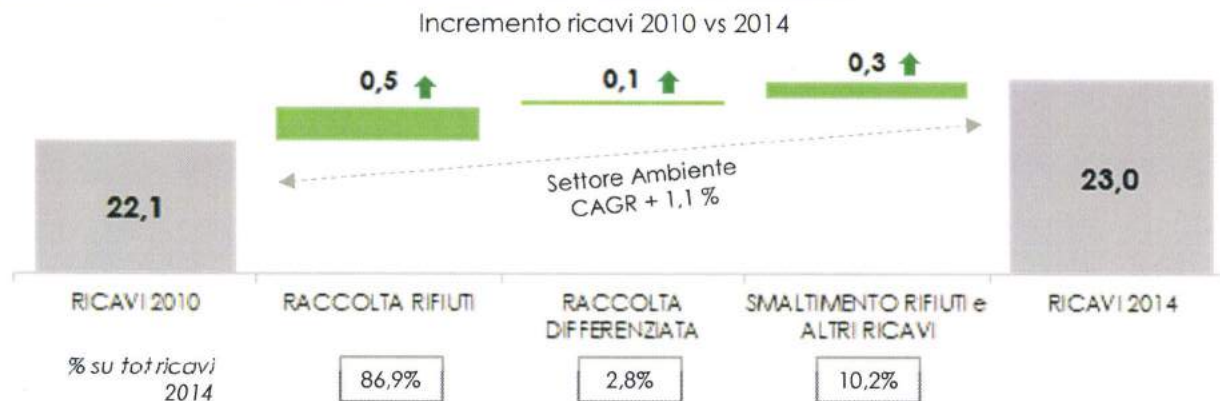


**RICAVI 2014** **23,0** mln € **CAGR (2010 - 2014)** **+ 1,1** %

**TREND DEI RICAVI: EVOLUZIONE CONTRIBUZIONE PER TIPOLOGIA - mln€**



**TREND DEI RICAVI: CONTRIBUTO DEI RICAVI PER TIPOLOGIA - mln€**



• Il business ambiente si attesta a **23,0 mln€ nel 2014**, dovuto per circa l'**87%** alla **raccolta rifiuti**, per circa il **10%** allo smaltimento rifiuti e altri ricavi (tra cui sopravvenienze attive per 1,9mln€) e circa il **3%** alla raccolta differenziata, presentando un CAGR 10-14 di **+ 1,1%**.

• Il trend storico presenta un incremento nel 2011 e 2012 e un decremento negli ultimi due anni.

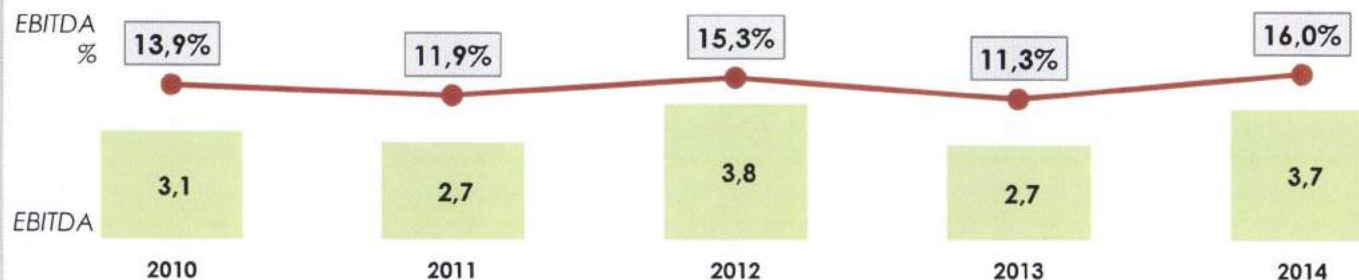
• Il mix dei ricavi storici 2010 - 2014, evidenzia un incremento complessivo di circa 0,9 mln€ (CAGR **+1,1%**), dovuto a 0,5mln€ per la **raccolta rifiuti** (pari ad un CAGR di **+0,7%**), a 0,1 mln€ per la **raccolta differenziata** con un CAGR di **+4,7%**, e per 0,3 mln€ allo **smaltimento rifiuti e altri ricavi** (CAGR **+3,5%**)





**EBITDA 2014** **3,7** mln € **CAGR (2010 - 2014)** **+ 4,8** %

**TREND EBITDA SETTORE AMBIENTE - mln€**



**STRUTTURA DEI COSTI OPERATIVI PER IL SETTORE AMBIENTE**



• Il business ambiente si attesta a un EBITDA pari a **3,7 mln€ nel 2014**, pari al 16% dei ricavi

• Il trend storico presenta un andamento altalenante con la migliore performance nel **2014 in termini percentuali**, e allineandosi al 2012 in **termini assoluti**

• Il **totale costi** presenta un trend in incremento (**CAGR +0,4%**), ma in diminuzione rispetto al 2013 (-7,8%) attestandosi a **19,3 mln€**, consentendo un incremento **dell'EBITDA di 4,8%** (CAGR), +1 mln€ rispetto al 2013

• La **struttura dei costi** presenta un consistente incremento dell'incidenza del **costo del personale** a fronte di una diminuzione delle **spese di trasporto**, per effetto dell'**internalizzazione della gestione ambiente**





STRATEGIC BUSINESS UNIT

## BU - IDRICO: il settore Idrico



L'area Idrico e Depurazione comprende l'esercizio e la manutenzione ordinaria dell'acquedotto (19 comuni), la gestione ordinaria degli impianti di depurazione (21 comuni) ed il controllo della qualità dell'acqua (32 comuni).

Business  
KPI

Dati 2014

### DISTRIBUZIONE ACQUA POTABILE:



Abitanti serviti

175<sub>k</sub>



Impianti gestiti

380



Utenze gestite da telecontrollo

70<sub>k</sub>



Volume d'acqua misurata alle utenze

10,5 mln m<sup>3</sup>



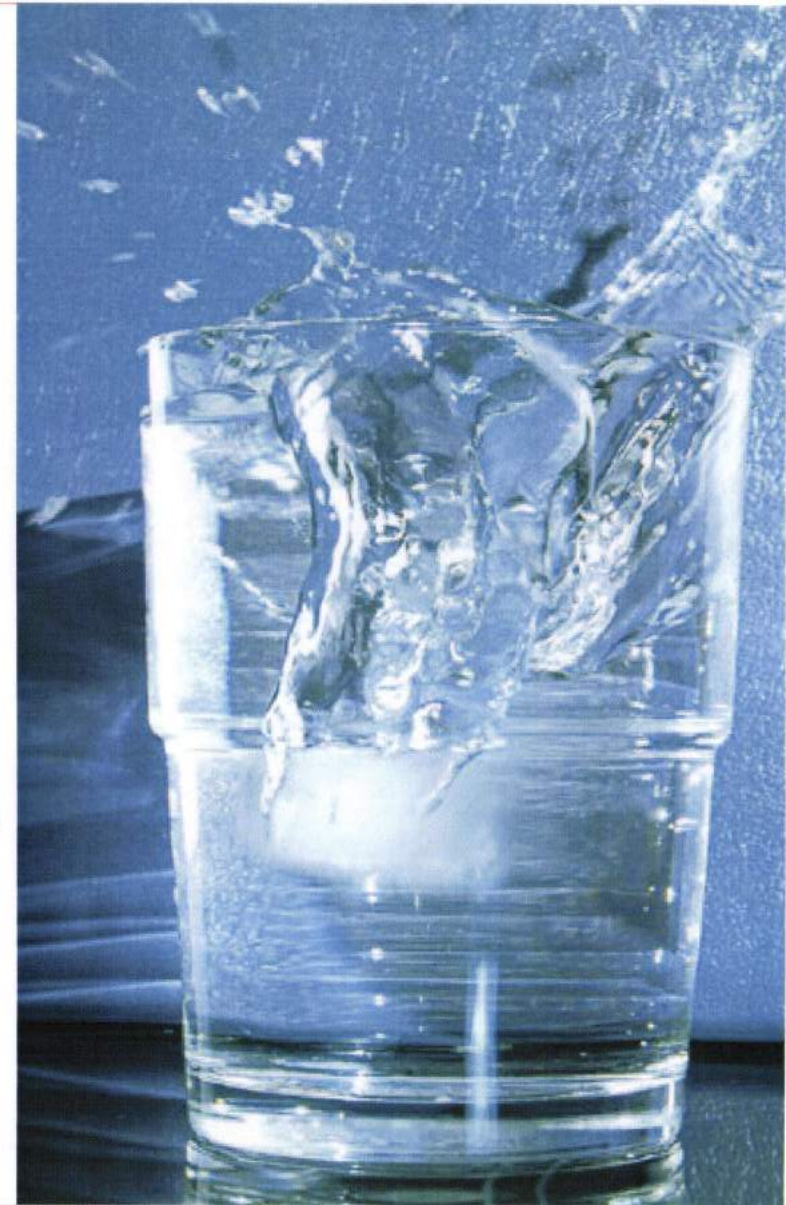
Contatori gestiti

96<sub>k</sub>



Estensione della rete di distribuzione

2.500 km





STRATEGIC BUSINESS UNIT

## BU - IDRICO: il settore Depurazione



L'area Idrico e Depurazione comprende la gestione ordinaria degli impianti di depurazione (21 comuni) con lo scopo di valorizzare la qualità della risorsa idrica garantendo un elevato livello di servizio

Dati 2014

Business  
KPI

### DEPURAZIONE:



Abitanti serviti

**190** <sub>k</sub>



Impianti gestiti

**72**



Volume di acqua trattata

**28** <sub>mln m<sup>3</sup></sub>



Produzione di fanghi palabili

**4,6** <sub>t/a</sub>



Produzione di fanghi liquidi

**4,3** <sub>t/a</sub>

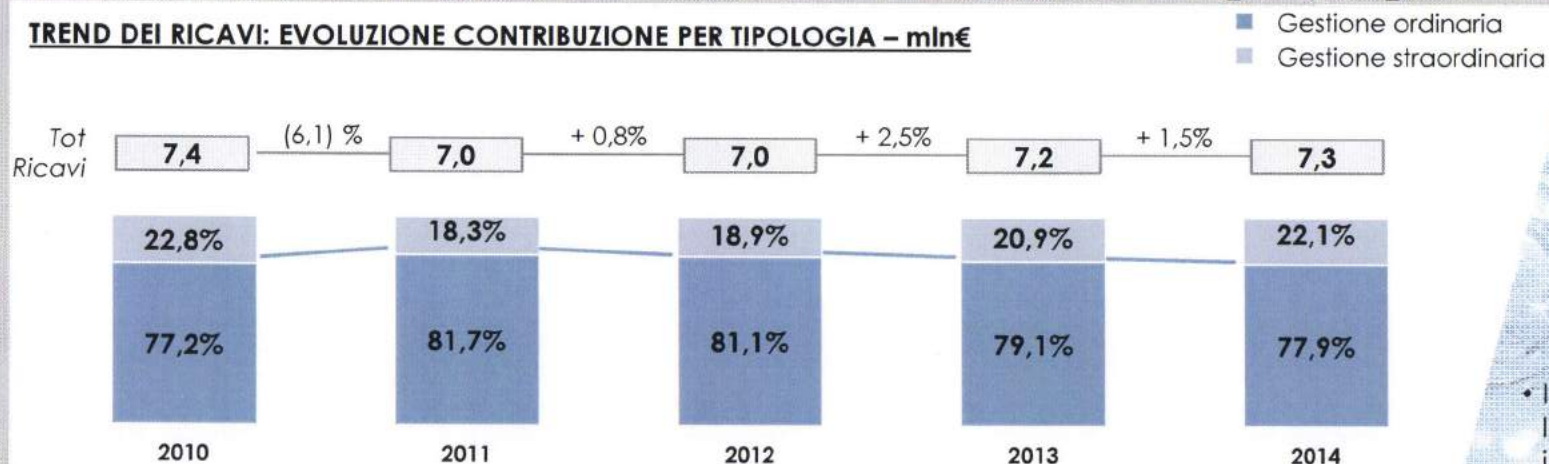






**RICAVI 2014** **7,3** mln € **CAGR (2010 - 2014)** **(0,4)** %

**TREND DEI RICAVI: EVOLUZIONE CONTRIBUZIONE PER TIPOLOGIA - mln€**



**TREND DEI RICAVI: CONTRIBUTO DEI RICAVI PER TIPOLOGIA - mln€**



- Il business idrico si attesta a **7,3 mln€ nel 2014**, dovuto per circa il **78%** alla **gestione ordinaria**, e per circa il **12%** alla gestione straordinaria e altri ricavi, presentando un CAGR 10-14 di **meno 0,4%**.

- Il trend storico una sostanziale linearità negli ultimi anni attestandosi intorno ad una media di tra i 7 mln€ e i 7,5 mln€.

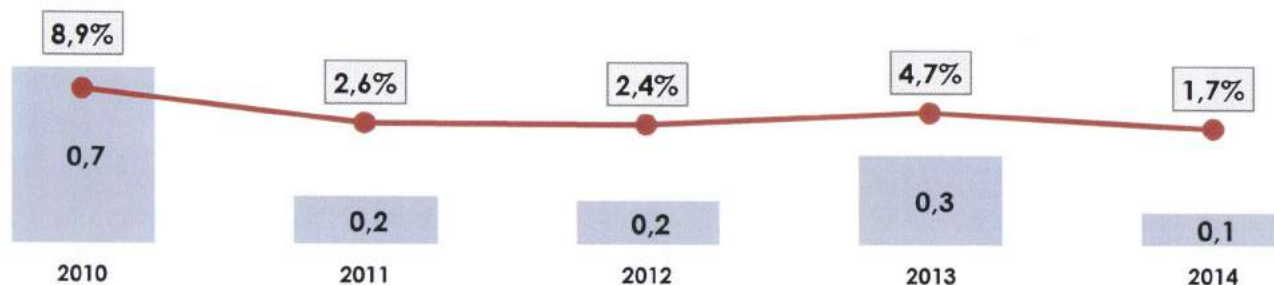
- Il mix dei ricavi storici 2010 - 2014, evidenzia un decremento complessivo di circa 0,1 mln€ (CAGR **-0,4%**), dovuto ad un'invarianza della gestione ordinaria e a un decremento della gestione straordinaria (meno 0,1mln€) pari ad un **CAGR di - 1,7%**.



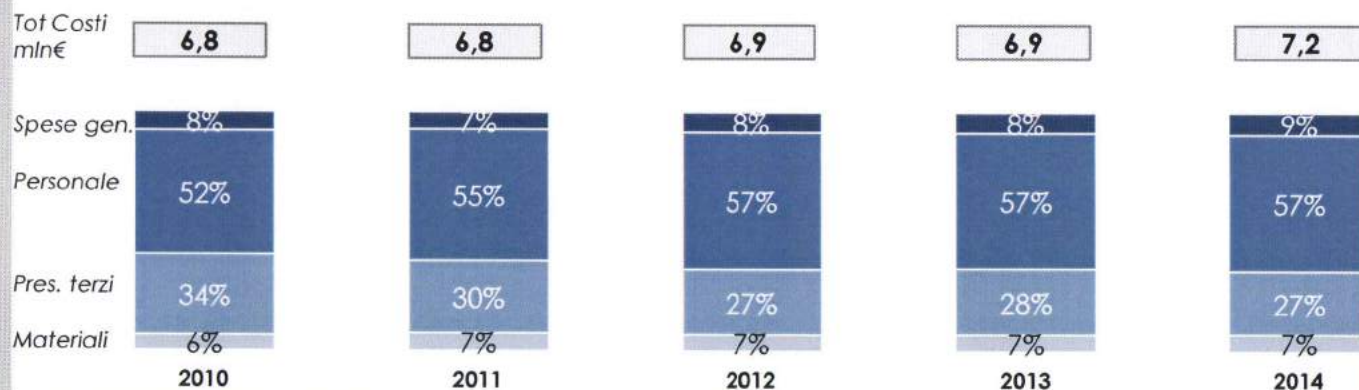


**EBITDA 2014** **0,1** mln € **CAGR (2010 - 2014)** **(33,7)** %

**TREND EBITDA SETTORE IDRICO - mln€**



**STRUTTURA COSTI OPERATIVI PER IL SETTORE IDRICO**



• Il business idrico si attesta a un EBITDA pari a **0,1 mln€ nel 2014**, pari al 1,7% dei ricavi

• Il trend storico presenta un andamento in diminuzione, dovuto all'incremento del peso della gestione ordinaria

• Il **totale costi** presenta un trend in incremento (**CAGR +1,5%**), in leggero aumento rispetto al 2013 (+4,6%) attestandosi a **7,2 mln€**, generando un **decremento dell'EBITDA di 33,7%** (CAGR), -0,2 mln€ rispetto al 2013

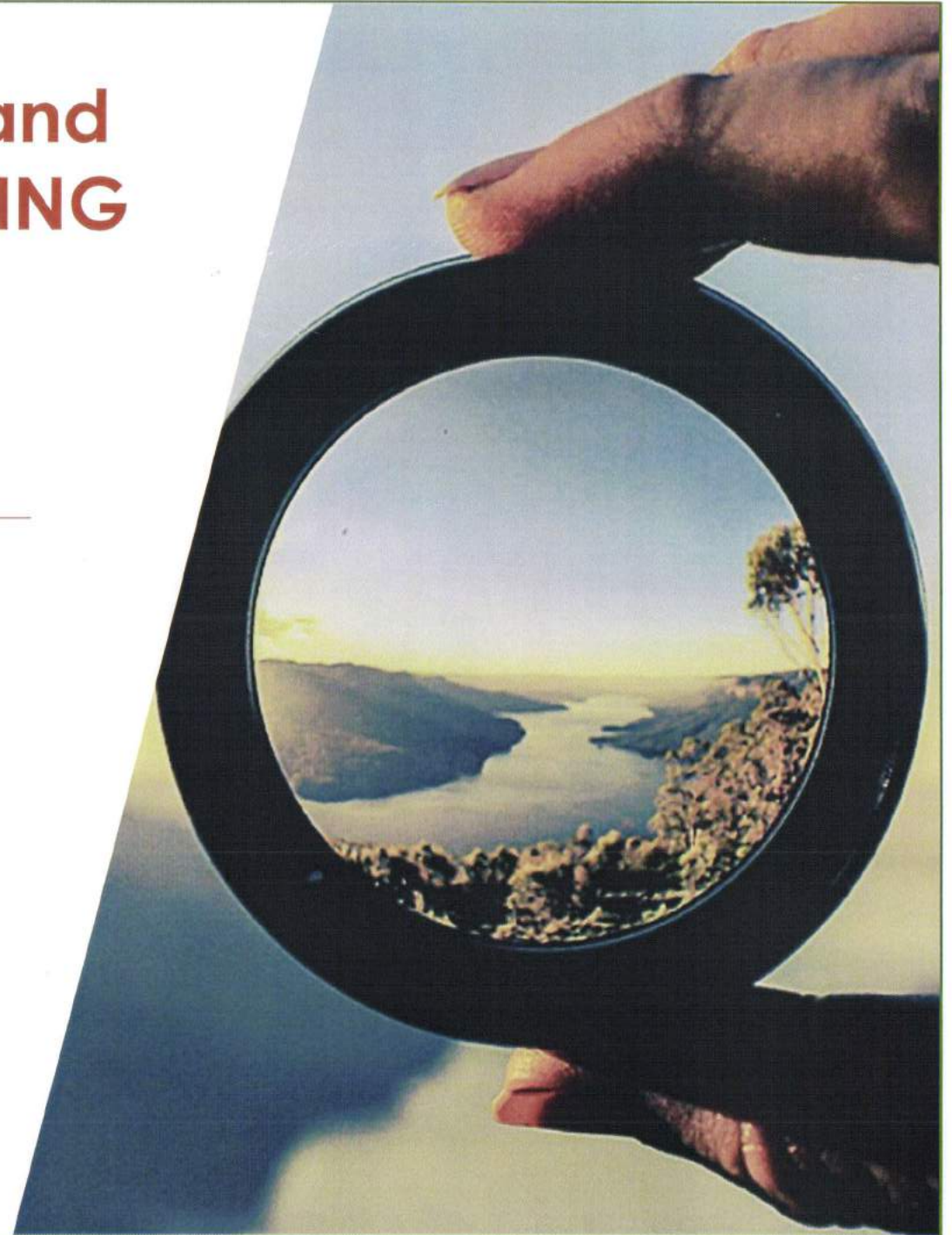
• La **struttura dei costi** presenta un leggero incremento dell'incidenza del **costo del personale** a fronte di una diminuzione delle **spese per prestazioni di terzi**



# 3. MISSION, VISION and STRATEGIC PLANNING

Linee guida strategiche

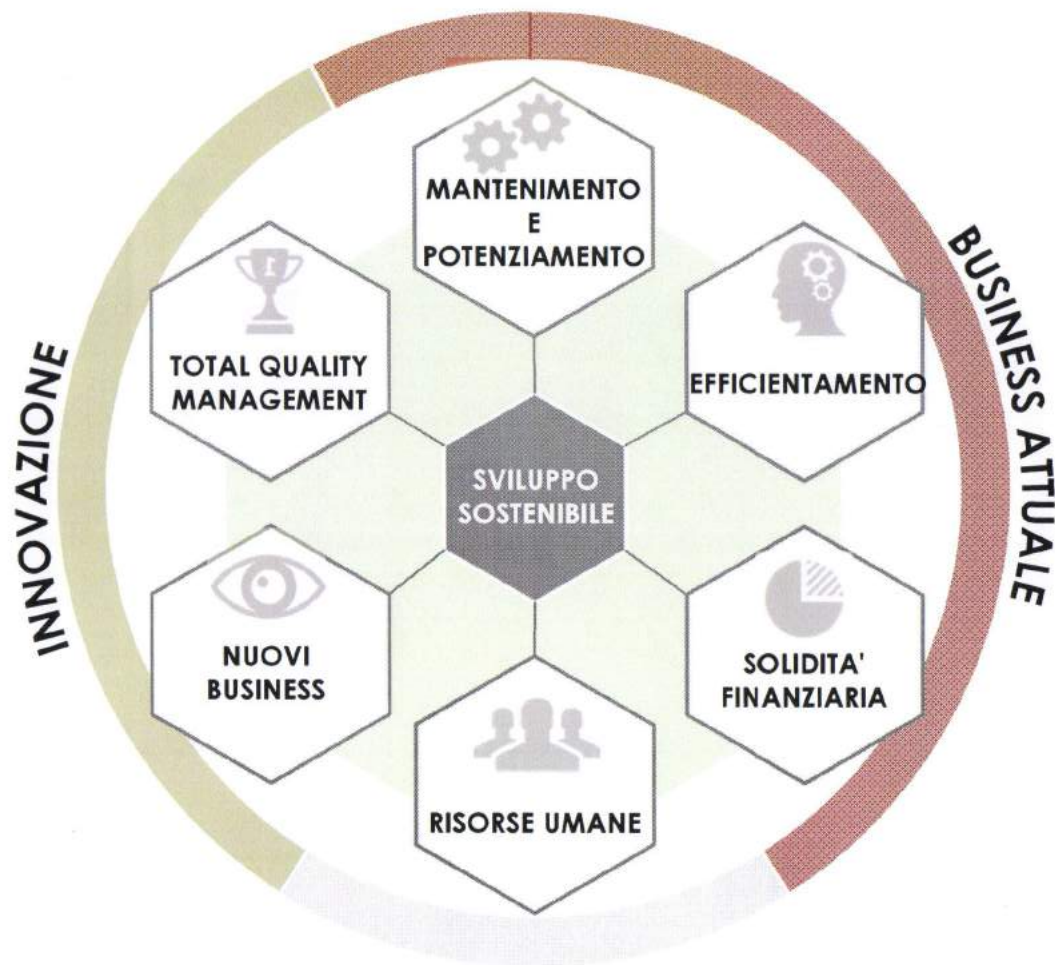
Principali obiettivi







**L'OBIETTIVO DI ASM È ATTUARE UNA STRATEGIA DI CRESCITA SOSTENIBILE CHE RICHIEDE UN CONSOLIDAMENTO ED EFFICIENTAMENTO DEL BUSINESS ATTUALE AFFIANCATO DA INIZIATIVE DI INNOVAZIONE DI PRODOTTO E DI PROCESSO**



**OBIETTIVI DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE**

-  **MANTENIMENTO E POTENZIAMENTO** dell'attuale struttura di azienda multi-servizi , anche a mezzo delle società collegate e controllate attraverso processi aggregativi (fattore di scala) e/o diversificazioni produttive (fattore di gamma)
-  **EFFICIENTAMENTO** delle attività, mediante la razionalizzazione dei costi operativi, attraverso operazioni di ampliamento, sviluppo, ammodernamento e riorganizzazione nei singoli settori
-  **SOLIDITA' FINANZIARIA:** garantire una struttura finanziaria solida e bilanciata a sostegno della crescita aziendale
-  **SVILUPPO DI NUOVI BUSINESS / SETTORI**, in particolare nel campo delle energie rinnovabili, o sviluppo di iniziative nel settore della ricerca e dei servizi anche con la creazione di soggetti societari dedicati
-  **TOTAL QUALITY MANAGEMENT:** ASM mira all'ottenimento dei seguenti obiettivi in tutte le aree aziendali: CERTIFICAZIONE DI QUALITA' "UNI EN ISO 9001 /2008"; CERTIFICAZIONE AMBIENTALE "UNI EN ISO 14001 /2004"; CERTIFICAZIONE DI SICUREZZA "OHSAS 18001/2007
-  **RISORSE UMANE:** L'azienda riconferma la propria attenzione agli aspetti di sviluppo delle risorse umane anche attraverso azioni formative mirate a rafforzare le capacità distintive e a supportare l'organizzazione del lavoro



**OBIETTIVI DELLO SVILUPPO SOSTENIBILE**



**BU - ENERGIA (ELETRICO E GAS)**

- A** PRODUZIONE, DISTRIBUZIONE E VENDITA ENERGIA ELETTRICA
- B** DISTRIBUZIONE E VENDITA GAS NATURALE
- C** GESTIONE PUBBLICA ILLUMINAZIONE E
- D** GESTIONE MISURA ENERGIA ELETTRICA E GAS

**RETE ELETTRICA** Ammodernamento della rete elettrica di distribuzione per **miglioramento qualità** e **diminuzione perdite** e far fronte alle maggiori richieste di produzione diffusa

**TENSIONE ELETTRICA** Investimento di circa 3 mln € in 3 anni per **completare il passaggio rete cittadina** dalla tensione di 10 kV a 20 kV con **semplificazione della gestione** e **abbattimento delle perdite**.

**SMART GRID** Sviluppo tecnologie di distribuzione elettrica (**smart grid**) per **gestione più efficiente della rete** e per far fronte alle criticità introdotte dalla **generazione diffusa**

**TERRITORIO** Consolidamento attività di **pubblica illuminazione** nel comune di Terni e **territori limitrofi**, e sviluppo della **commercializzazione di energia elettrica&gas** attraverso **Umbria Energy**

**GAS** Consolidamento attività di distribuzione **GAS** con **riduzione costi operativi** e **blocco del turn-over**. **Rafforzamento della partnership** con ITG per partecipazione a nuove gare



**BU - AMBIENTE**

**A** GESTIONE RIFIUTI (SERVIZI ED IMPIANTI)

**SERVIZI AMBIENTE** Attuazione del **progetto** organizzativo-gestionale del **servizio di raccolta e trasporto** finalizzato all'ottenimento di una **gestione integrata dei rifiuti urbani ed assimilati**.

**RICICLO** Realizzazione di **impianti** per **potenziare** la fase del **riciclo dei materiali**: selezione degli **Imballaggi Multimateriale**; (plastica e carta) al fine di abbattere le impurità e massimizzare i ricavi da vendita

**POLO DI SELEZIONE** Revamping della **piattaforma (selezione e trasferimento)** di **Maratta-Polo Impiantistico** per massimizzare quantitativi riciclabili, ridurre quantità destinate allo smaltimento e minimizzare costi di gestione



**BU - IDRICO (IDRICO E DEPURAZIONE)**

**A** DISTRIBUZIONE ACQUA POTABILE

**B** DEPURAZIONE ACQUE REFLUE

**RETE IDRICA** **Riorganizzazione** dell'attuale **sistema gestionale** del servizio idrico al fine di **contenere i costi di gestione** e di **migliorare** la qualità del **servizio**





## PROGETTO NOBEL GRID NEW COST EFFICIENT BUSINESS MODELS FOR FLEXIBLE SMART GRIDS

Progetto in partnership con 12 paesi Europei ed in Italia l'unico partner sarebbe ASM.

- Il progetto avrà durata 4 anni.
- Sviluppo, valutazione ed implementazione di strumenti avanzati e servizi ICT per i distributori di Energia elettrica al fine di ottenere benefici economici per gli utenti ed una maggior sostenibilità per gli utenti.
- **IN SVILUPPO**



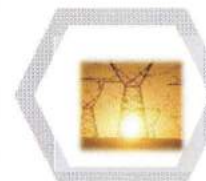
## PROGETTO GEYSER GREEN NETWORKED DATA CENTRES ACTING AS ENERGY PROSUMERS IN SMART CITIES

- Progetto europeo della durata di 3 anni con coinvolgimento di istituti di ricerca e società di 7 paesi europei.
- Validazione di un framework tecnologico e concettuale per la gestione dell'energia in modo sostenibile utilizzando una rete di data center europei attraverso l'integrazione Smart City/Smart Grid
- **IN SVILUPPO**



## PROGETTO ELSA ENERGY LOCAL STORAGE ADVANCED SYSTEM

- Progetto della durata di 3 anni tra 5 paesi europei.
- Implementazione di una Smart Grid dello storage realizzato con sistemi derivati dalla mobilità elettrica.
- **IN SVILUPPO**



## PROGETTO CORE2GRID

- Progetto di valutazione da parte del MISE in collaborazione con 4 partner.
- ASM fornirà la rete per il trial e realizzerà un laboratorio sperimentale sulla Smart Grid
- La ricerca durerà 3 anni.
- **IN FASE DI RICONOSCIMENTO**





TOTAL QUALITY  
MANAGEMENT



NUOVI  
BUSINESS



### PROGETTO SMART GRID AEEGSI

Progetto in corso col partner "Università di Roma La Sapienza" dal 2011 che terminerà nel 2015 con i seguenti obiettivi:

- Sviluppo di un modello per una distribuzione dell'energia efficiente
- Implementazione di un nuovo telecontrollo e di un sistema di ricarica veloce per auto elettriche e rifasamento
- **CONCLUSO FEBBRAIO 2015**



### PROGETTO SSMAG SECURE SMART GRIDSECURITY RELATED RISKS

- Progetto della durata di 2 anni tra partner di Repubblica Ceca ed Italia
- Applicazione alla Smart Grid delle migliori pratiche per garantire la sicurezza da attacchi informatici esterni.
- **CONCLUSO GIUGNO 2015**



### PROGETTO FINESCE FUTURE INTERNET SMART UTILITIES SERVICES

- Progetto pilota europei iniziati nel 2013 che termineranno nel 2015. ASM è l'unico partner italiano del progetto.
- Sperimentazione sul "Demand Response" ovvero la regolazione dei consumi in base alla produzione fluttuante di energia dagli impianti fotovoltaici con l'utilizzo di nuove tecnologie ICT
- **CONCLUSO SETTEMBRE 2015**



# 4. LO SCENARIO FUTURO IN NUMERI

## Risultati economici ASM

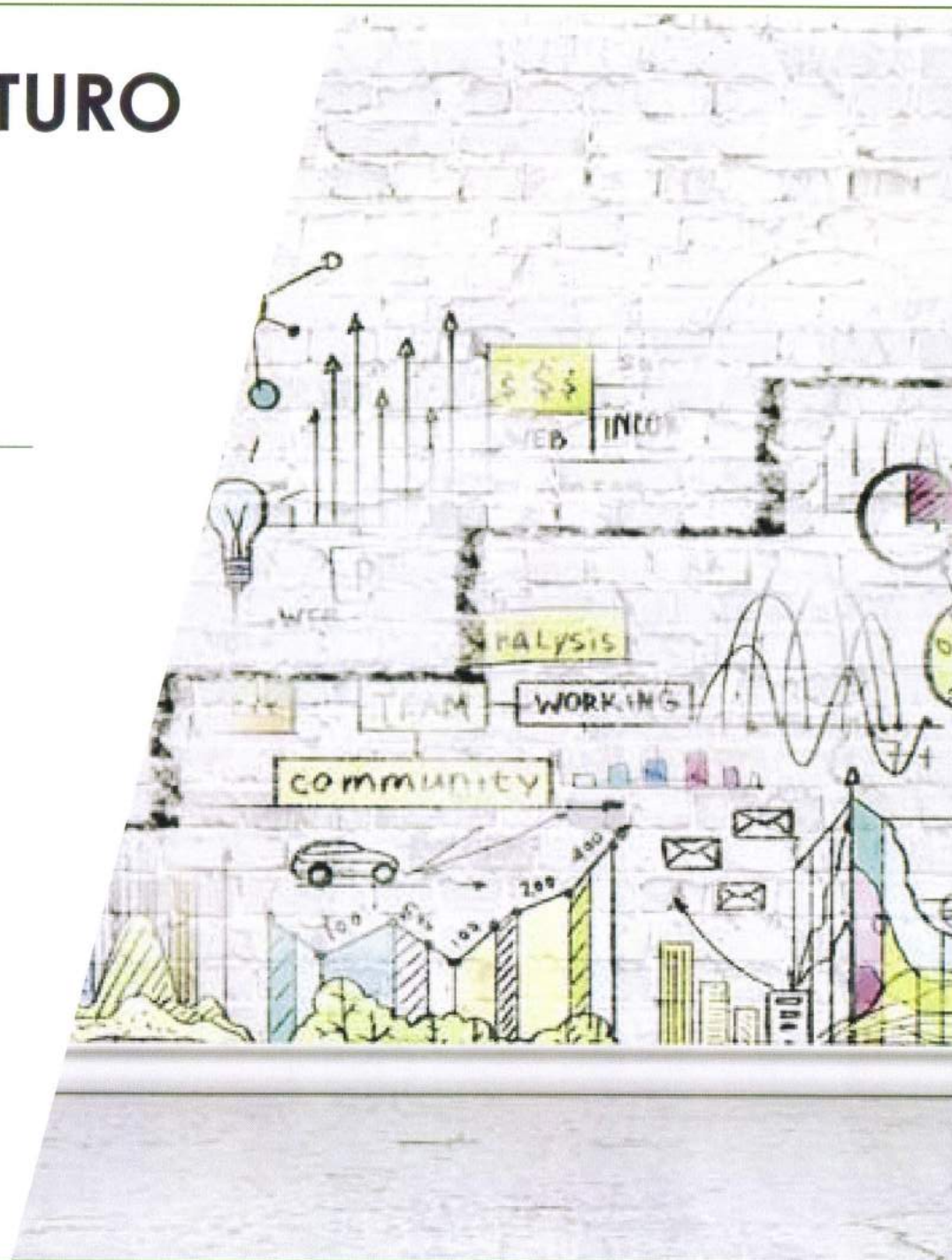
- Crescita
- Efficietamento

## Solidità patrimoniale

- Capitale circolante
- Investimenti
- PFN e cassa

## Business Unit

- BU - Energia
- BU - Ambiente
- BU - Idrico

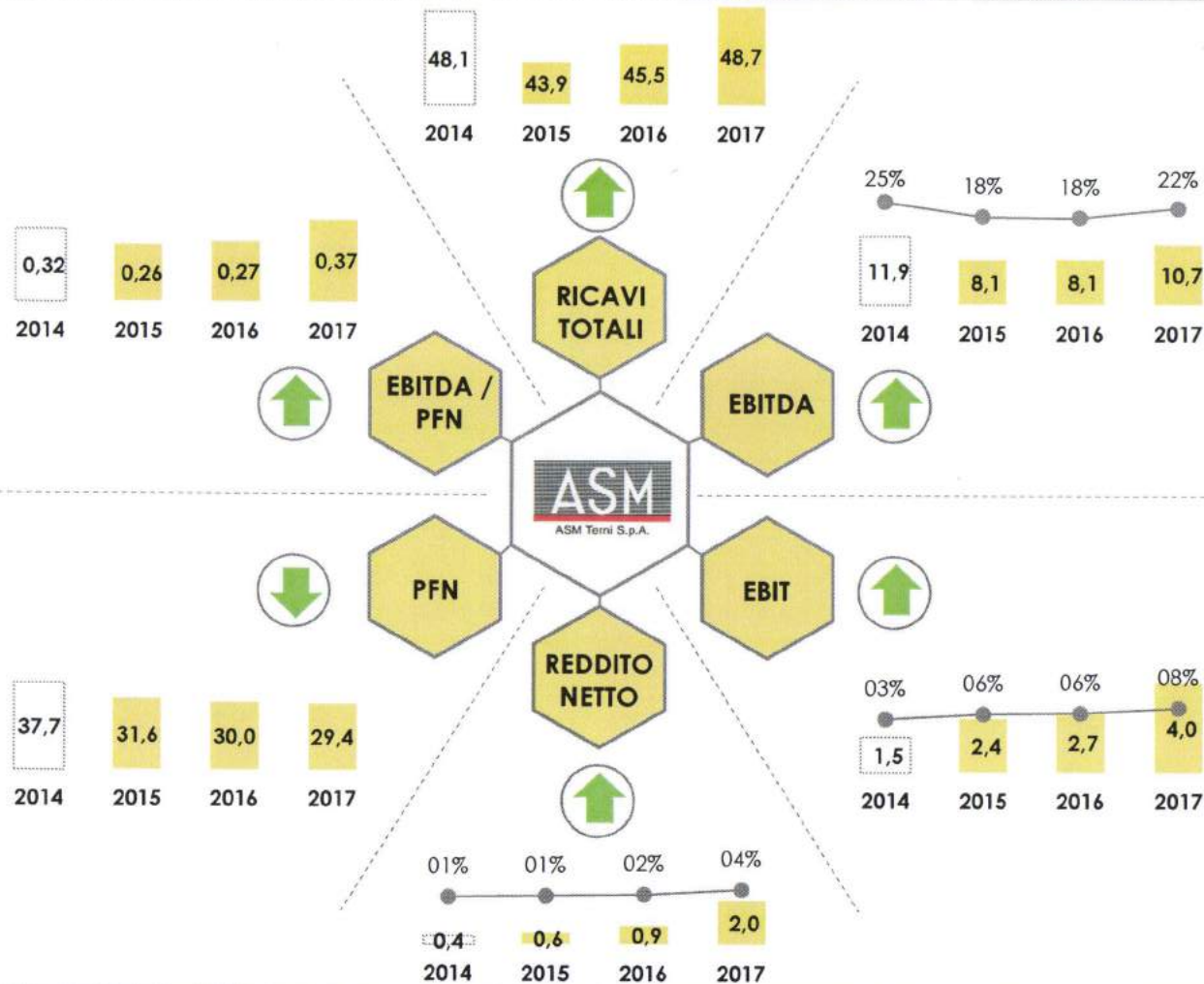






Lo scenario futuro in numeri

## Sintesi dei principali risultati



- Tutti i principali indicatori presentano **trend di crescita** nell'arco degli anni di piano (2015 - 2017).

- I **RICAVI** sono in lieve diminuzione rispetto al 2014 (che beneficia di sopravvenienze attive per ca. 2,5 mln€) ma **in crescita di ca 5 mln€ dal 2015 al 2017**.

- L' **EBITDA** cresce sia in **termini relativi che assoluti** nel 2015 - 2017, anche se in diminuzione rispetto al 2014 con le sopravvenienze (il 2014 al netto delle quali sarebbe pari a 9,4 mln€)

- L' **EBIT** presenta una **crescita** sia in **termini relativi che assoluti** nel 2015 - 2017, più che **raddoppiando** i valori del 2014.

- Il **reddito netto** del 2017 si attesta a valori pari a circa **cinque volte** quelli del 2014.

- La **PFN** presenta un **trend in costante diminuzione** rispetto al 2014, nonostante gli investimenti previsti nell'arco del piano.





Lo scenario futuro in numeri

# Totale ASM

## Trend dei ricavi e contribuzione per business unit

Mantenimento e  
Potenziamento  
Solidità  
Finanziaria

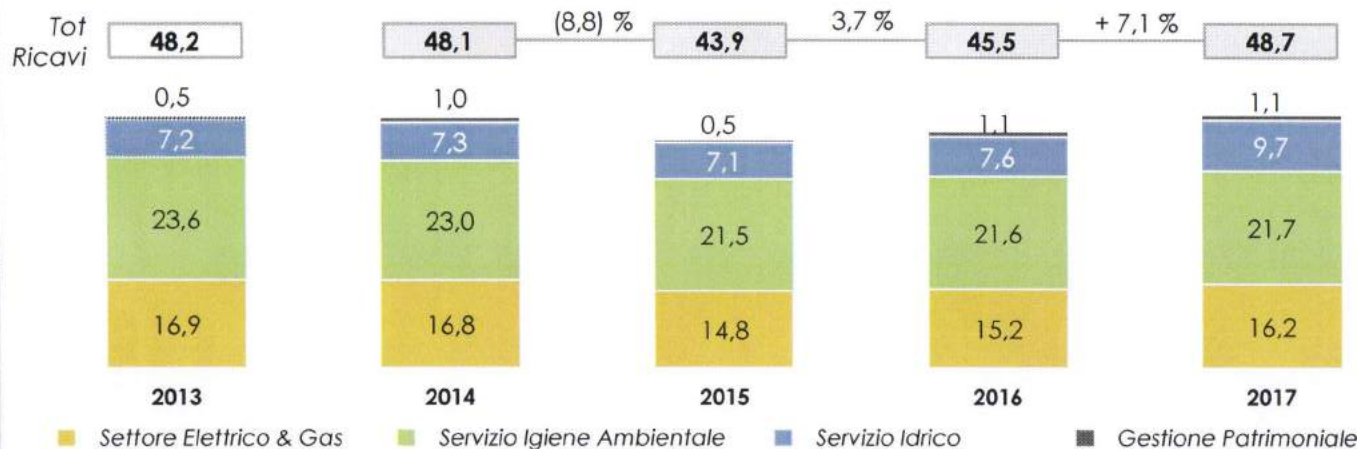
Efficientamento  
Innovazione



**RICAVI** 2017 **48,7** mln € **CAGR** 2015 -2017 **5,4** %

• I Ricavi prevedono un trend di **mantenimento e leggera crescita** nell'arco dei tre anni

### ANDAMENTO DEI RICAVI PER BUSINESS – mln €



• I Ricavi sono in lieve diminuzione rispetto al 2014 (che beneficia di sopravvenienze attive per ca 2,5 mln€). Al netto di questo valore, i ricavi 2017 sarebbero **superiori di 3,1 mln€ rispetto al 2014**

### • Ricavi per business:

- **ENERGIA** → trend di crescita: dal 2015 al 2017 ma in diminuzione di 0,6 mln€ rispetto al 2014. Questo dato è influenzato da 0,6 mln€ di sopravvenienze. Al netto di questo, la **diminuzione sarebbe di 0,1 mln€**.
- **AMBIENTE** → trend in leggera crescita dal 2015 al 2017 ma in diminuzione di 1,3 mln€ rispetto al 2014. Questo dato è influenzato da 1,9 mln€ di sopravvenienze. Al netto di questo valore, il dato 2017 sarebbe superiore al 2014.
- **IDRICO** → il dato del 2017 risente di operazioni straordinarie che consentono di acquisire quote sul mercato

### CONTRIBUZIONE AI RICAVI PER BUSINESS 2017 - 2014 – mln€







Lo scenario futuro in numeri

# Totale ASM

## Trend dell'EBITDA e delle nature di costo

Mantenimento e  
Potenziamento  
Solidità  
Finanziaria

**Efficientamento**

Innovazione



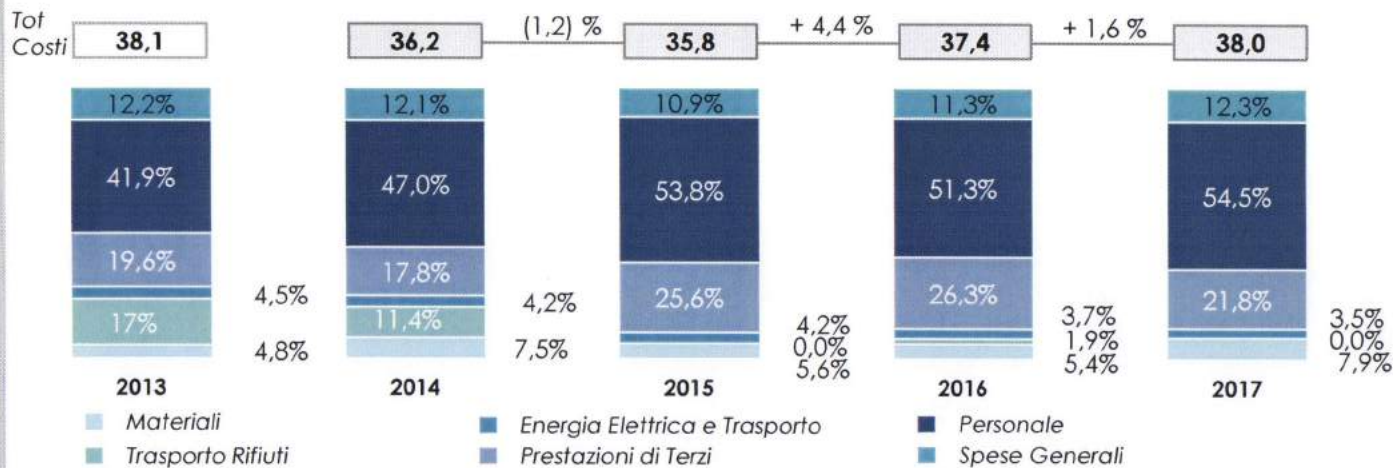
**CAGR EBITDA**  
2015-2017

**15,3 %**

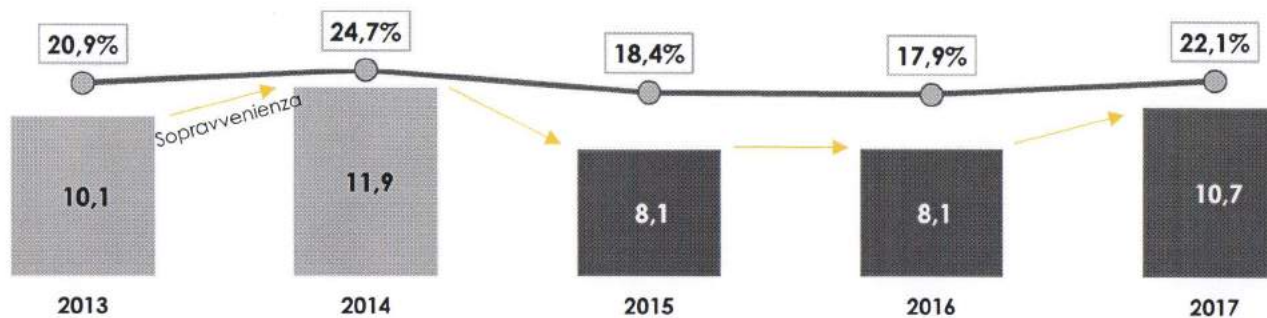
**CAGR COSTI**  
2015-2017

**3,0 %**

### CONTRIBUZIONE DEI COSTI TOTALI PER MACRO-NATURA- mln €



### TREND DELL'EBITDA e % SUL TOTALE RICAVI - mln €



- Il piano 2015 – 2017 prevede una **crescita media annua dei costi (+3,0%) inferiore** alla crescita dei **ricavi (+5,4%)**, generando così un trend positivo dell'EBITDA

- Le voci di costo che si modificano prevalentemente sono il **costo del Personale** (la cui incidenza aumenta di ca 7,5 punti percentuali rispetto al 2014); le **Prestazioni di Terzi** (che aumentano nel 2015 di ca 8 punti percentuali, per poi ridursi nel 2017)

- L'EBITDA in valore **assoluto e percentuale**, supera i valori del 2013, con un CAGR 15 – 17 del 15,3%



Lo scenario futuro in numeri

# Totale ASM

## Trend EBIT e Reddito Netto

Mantenimento e Potenziamento	Efficientamento
Solidità Finanziaria	Innovazione



ASM Terni S.p.A.

CAGR EBIT

2015-2017

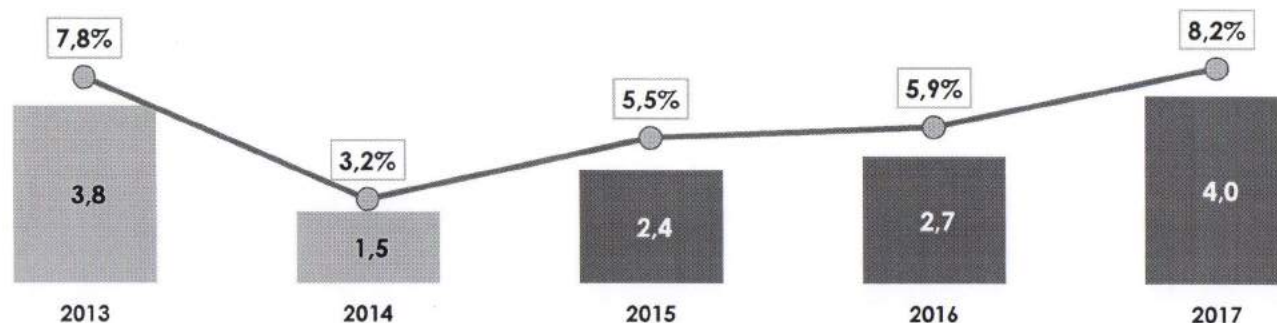
10,7 %

CAGR RN

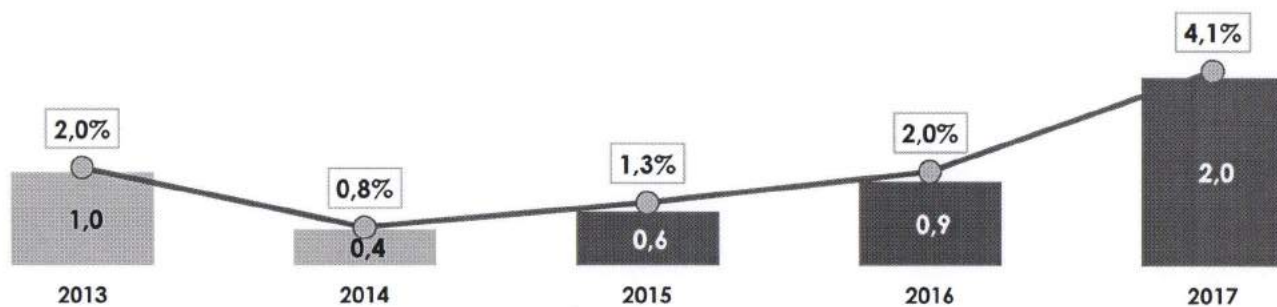
2015-2017

32,0 %

TREND DELL'EBIT E TREND % SUL TOTALE RICAVI – mln €



TREND DEL REDDITO NETTO E TREND % SUL TOTALE RICAVI – mln €



- L'**EBITDA** generato consente di assorbire gli ammortamenti degli asset già presenti e dei nuovi investimenti, generando un EBIT positivo e in crescita rispetto al 2014, anche per effetto delle **minori svalutazioni credito previste**

- Il **Reddito netto** migliora notevolmente nei 3 anni di piano per effetto di un contenimento degli **oneri finanziari**, grazie alle due nuove operazioni a lungo termine che hanno un tasso di interesse inferiore all'esposizione a breve termine; e grazie alla riduzione **dell'IRAP** che beneficia delle agevolazioni collegate al costo del personale.





Lo scenario futuro in numeri

# Totale ASM Costi & EBITDA per business unit

Mantenimento e  
Potenziamento  
Solidità  
Finanziaria

Efficientamento

Innovazione

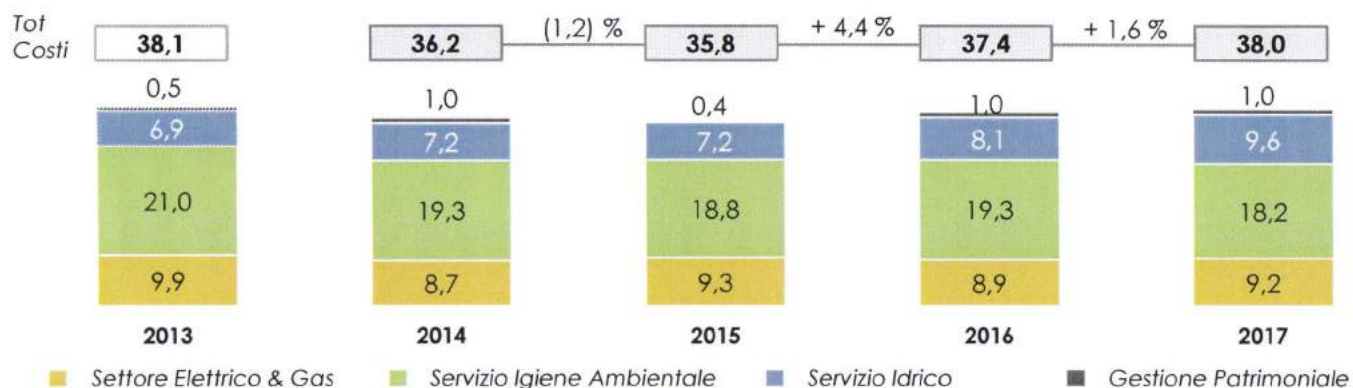


**EBITDA ELETTRICO '17** **6,9** mln €

**EBITDA AMBIENTE '17** **3,6** mln €

**EBITDA IDRICO '17** **0,2** mln €

## ANDAMENTO DEI COSTI CON EVIDENZA DELLE SINGOLE COMPONENTI – mln €



## CONTRIBUZIONE ALL'EBITDA PER BUSINESS – mln €



- I costi per business evidenziano una **crescita** dei costi del settore **energia**, un **efficientamento** del business **ambiente** e un **incremento dell'idrico** per effetto dell'operazione straordinaria

- In termini di pesi percentuali, nel 2017, l'**energia** pesa il **24,3%** (a fronte di ricavi che incidono per il **33,2%**); l'**ambiente** pesa il **47,9%** (a fronte di ricavi che incidono per il **44,6%**); l'**idrico** pesa il **25,2%** (a fronte di ricavi per il **20,0%**)

- Rispetto al 2014, il business che genera **maggiore EBITDA (Energia)** vede una perdita complessiva di 1,1 mln€ (Energia beneficia di sopravvenienze per 0,6 mln€ nel 2014); il business **Ambiente** perde 0,1 mln€ (beneficia di sopravvenienze per 1,9 mln€ nel 2014); il business **Idrico** aumenta di 0,1 mln€





Lo scenario futuro in numeri

# TOTALE ASM Andamento PFN

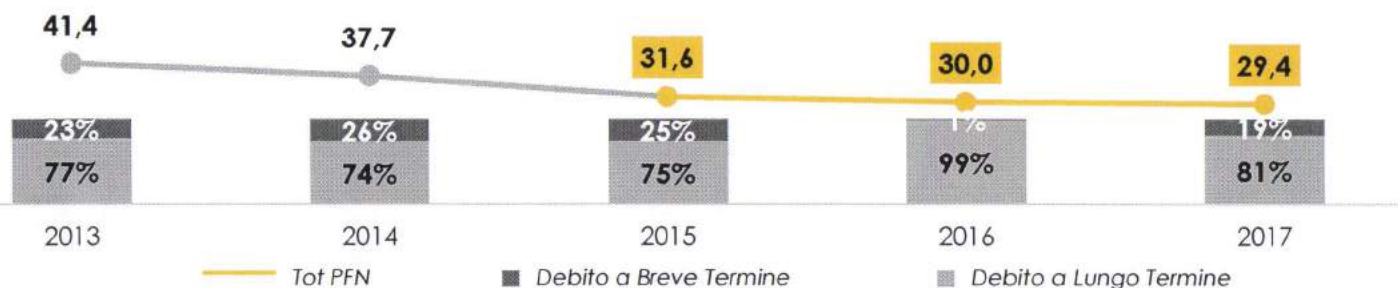
Mantenimento e  
Potenziamento  
**Solidità  
Finanziaria**

Efficientamento  
Innovazione

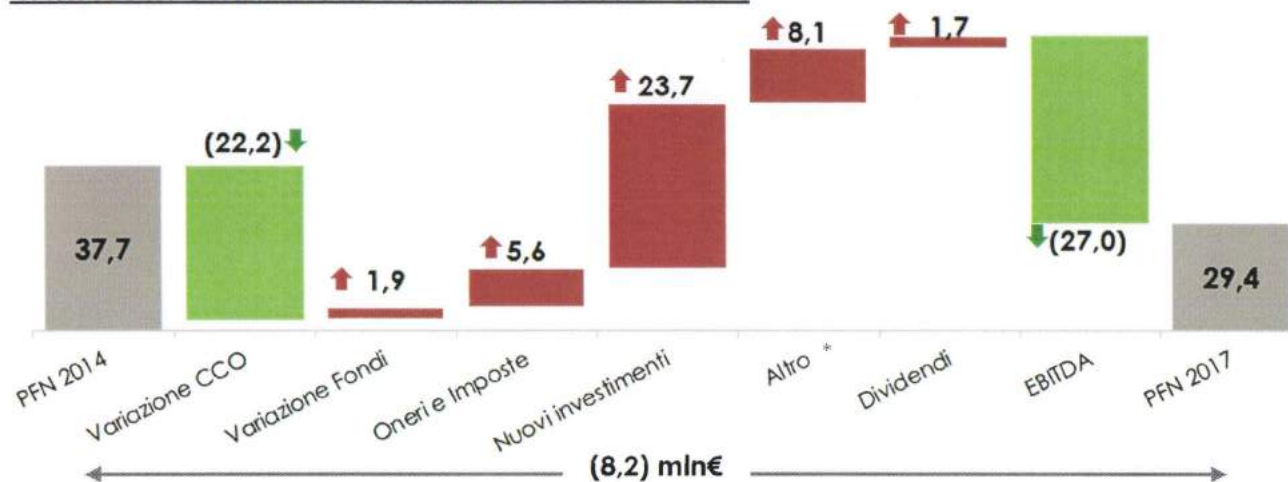


**PFN 2017** **29,4** mln € **DELTA PFN 2015+2016+2017** **(8,2)** mln €

### PFN: TREND ANNUALE – mln €



### CASH FLOW: GENERAZIONE E UTILIZZO DI CASSA – mln €



- La Posizione Finanziaria Netta presenta un andamento positivo, riducendo il suo valore da **37,7 mln€ del 2014** a **29,4 mln€ del 2017**

- La composizione dell'indebitamento vede un incremento dell'esposizione a lungo termine (81% nel 2017 rispetto a 74% nel 2014) grazie all'accensione di un **nuovo mutuo** e di un **finanziamento tramite leasing**

- Il piano prevede la generazione di cassa per **8,2 mln€**, con impatto positivo derivante dalla gestione operativa **+ 49,2 mln€ nei tre anni (EBITDA + Miglioramento Capitale Circolante Operativo)**; con utilizzo di cassa per investimenti (**23,7 mln€**), pagamento di imposte e oneri (**5,6 mln€**), pagamento di dividendi per **1,7 mln€**, e altre movimentazioni per **11,4 mln€**

\* Include altre movimentazioni attivo fisso, altre attività e passività ( - 9,6 mln€), altre movimentazioni





Lo scenario futuro in numeri

# TOTALE ASM

## Trend del capitale circolante

Mantenimento e  
Potenziamento  
**Solidità  
Finanziaria**

Efficientamento  
Innovazione



CASH FLOW da  
circolante operativo

**22,2** mln €

CASH FLOW da  
altro ccn

**(9,6)** mln €

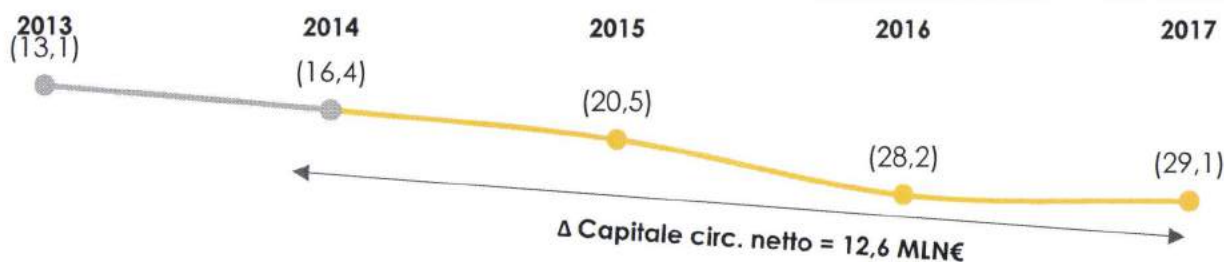
• Il Capitale Circolante Operativo genera cassa per 22,2 mln€

### TREND CAPITALE CIRCOLANTE OPERATIVO- mln €



• I Crediti commerciali diminuiscono di **34,3 mln€**, per effetto di interventi di riduzione dei tempi di incasso nel **servizio elettrico (ca 1 mln€)**, e nel servizio igiene (**ca 2 mln€**); per effetto del piano di recupero in essere per il credito TIA verso clienti (**ca 11 mln€**); per effetto di compensazioni e di rientro dei crediti passati dal **Comune di Terni (ca 15 mln€)**; per effetto di altri crediti vs collegate, controllate (**ca 4 mln€**)

### TREND CAPITALE CIRCOLANTE NETTO- mln €



• I Debiti commerciali si riducono di **12,2 mln€**, per effetto del piano di rientro del **debito vs GSE (ca 5 mln€)**, con ipotesi di pagamento del fatturato corrente; per effetto di un piano di riduzione dei debiti vs altri fornitori con riduzione dei giorni di pagamento medi (**ca 6,7 mln€**)

• Le altre voci del CCN diminuiscono per **9,6 mln€**, per effetto della riduzione dei debiti vs controllanti (**ca 5 mln€**) per effetto compensazioni con crediti; riduzione di altri debiti (**ca 4,6 mln€**), es. debito vs provincia Terni si riduce di 1,2 mln€/anno





Lo scenario futuro in numeri

# TOTALE ASM

## Trend Investimenti e Immobilizzazione

Mantenimento e  
Potenziamento  
**Solidità  
Finanziaria**

Efficientamento  
Innovazione



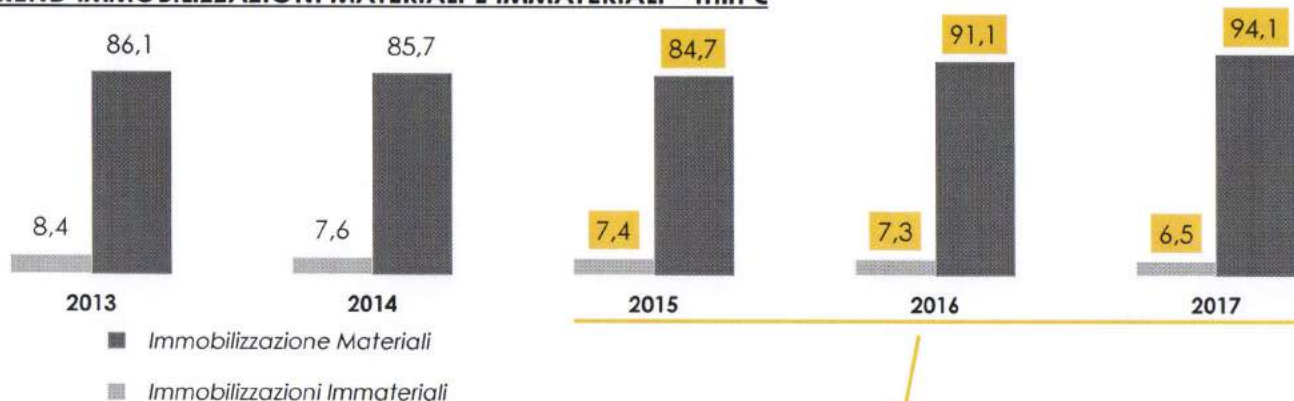
### INVESTIMENTI

Cumulati 15 - 16 - 17

# 23,7

mln €

#### TREND IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI E IMMATERIALI - mln €



#### TREND INVESTIMENTI - mln €



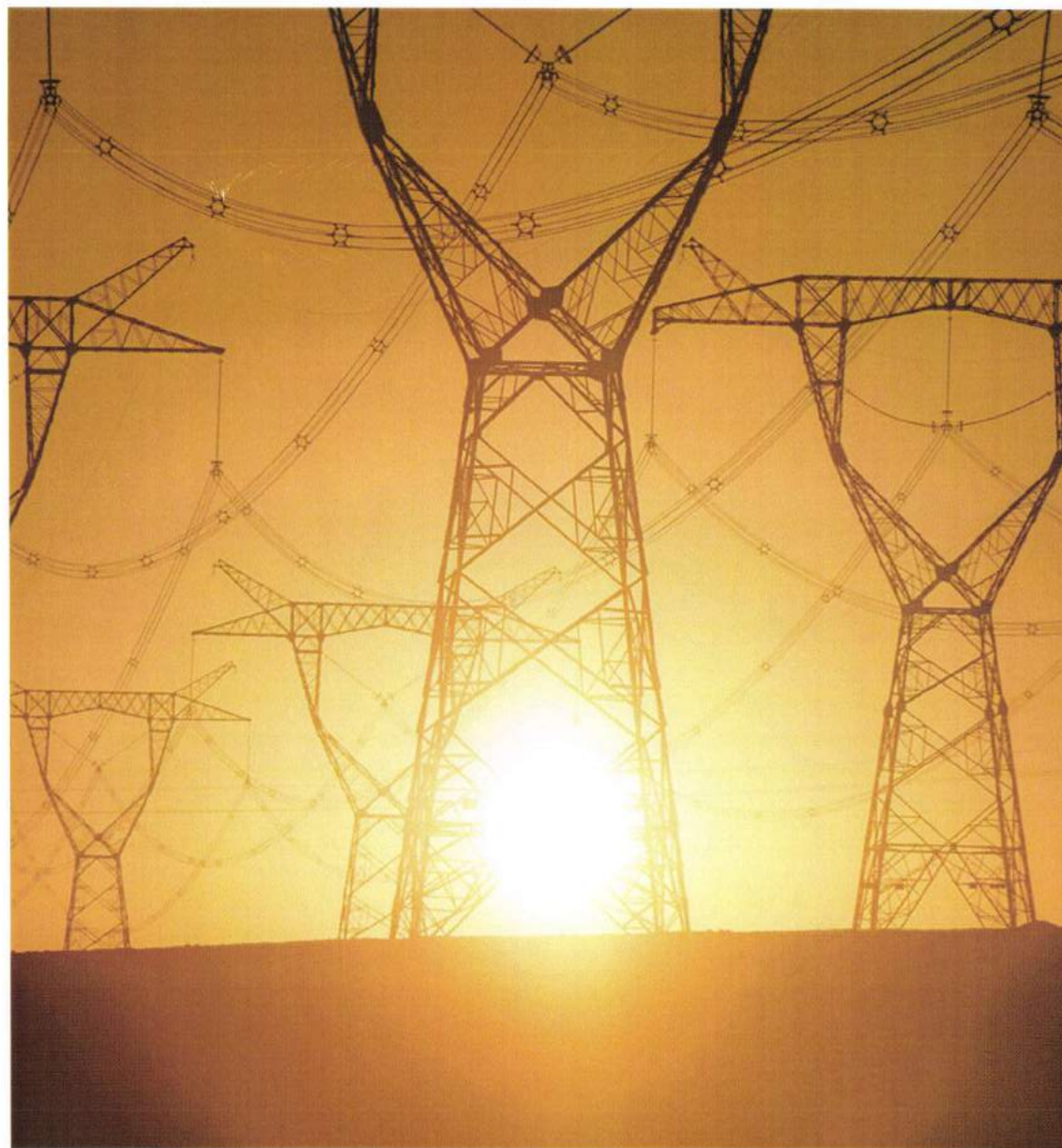
- Nell'arco degli anni di piano sono previsti investimenti, complessivamente per **23,7 mln€**, prevalentemente dedicati al business **Ambiente (12,3 mln€)**, al business energia (**10,7 mln€**), al business idrico (**0,7 mln€**)

- Il **2016** è l'anno in cui sono previsti i principali investimenti (**11,5 mln€**)

- Le risorse finanziarie necessarie alla realizzazione degli investimenti saranno reperite, in parte, mediante l'accensione di un finanziamento a **lungo termine per 6 mln€** e di un leasing per **6 mln€**.



**BUSINESS UNIT  
ENERGIA**





Lo scenario futuro in numeri

## BU - ENERGIA

### Trend dei ricavi e contribuzione per componente

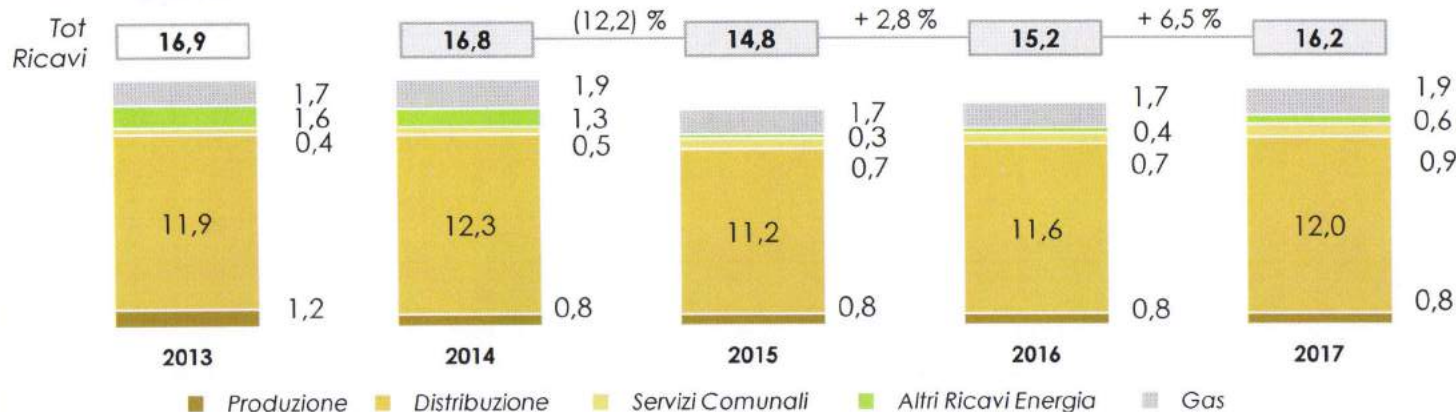
Mantenimento e  
Potenziamento  
Solidità  
Finanziaria

Efficientamento  
Innovazione



**RICAVI 2017** **16,2** mln € **CAGR 2015-2017** **4,6** %

#### TREND DEI RICAVI PER COMPONENTE - mln€



#### CONTRIBUZIONE AI RICAVI PER COMPONENTE - mln€



Il settore **GAS** potrà avere un significativo sviluppo, in termini di ricavi e di EBITDA, a seguito dello svolgimento delle gare di ambito. ASM ritiene di partecipare alle stesse attraverso la propria società **UMBRIA DISTRIBUZIONE GAS**.

In particolare si considera prioritaria la partecipazione alla gara d'ambito nell'**ATEM 3** dell'Umbria ; si valuteranno altre opportunità in **ATEM limitrofi**.

Per il raggiungimento di tale obiettivo sarà necessario procedere ad investimenti cospicui per il riscatto delle reti dai precedenti gestori.

\* Sopravvenienze attive nel 2014 per 0,6 mln€





Lo scenario futuro in numeri

## BU - ENERGIA

### Costi per natura e trend EBITDA

Mantenimento e  
Potenziamento  
Solidità  
Finanziaria

**Efficientamento**  
Innovazione



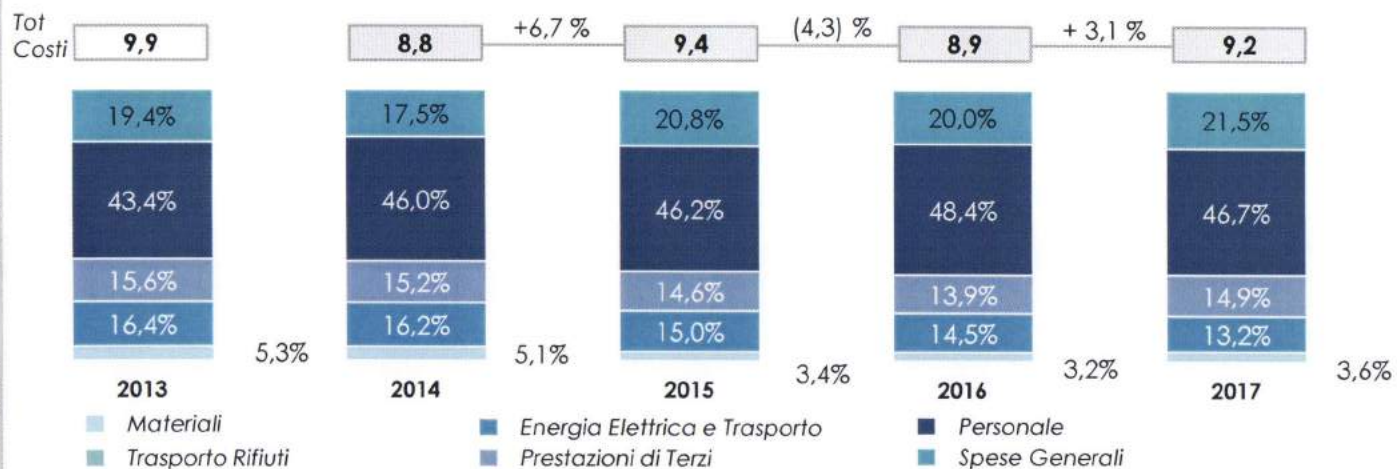
**EBITDA**  
2017

**6,9** mln €

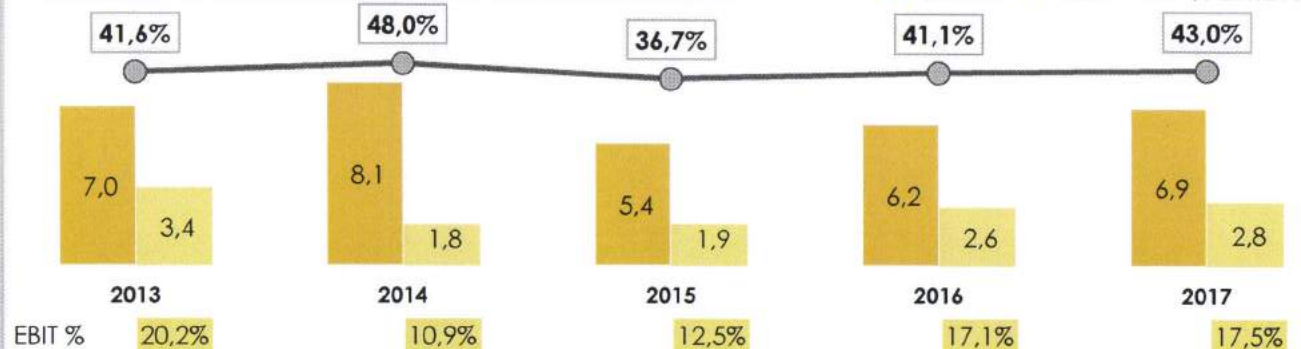
**CAGR**  
2015-2017

**13,2** %

#### CONTRIBUZIONE DEI COSTI TOTALI PER MACRO-NATURA- mln €



#### EVOLUZIONE EBITDA ED EBIT CON RELATIVE %- mln €







Lo scenario futuro - nuovi progetti

## BU - ENERGIA

### Il progetto Illuminazione Pubblica (1/2)

Mantenimento e  
Potenziamento  
Solidità  
Finanziaria

Efficientamento

Innovazione

**ASM**

ASM Terni S.p.A.

**INVESTIMENTI** 2016 **(10,9)** mln € **CASH FLOW** '16 - '30 **16,4** mln €  
al netto degli investimenti

#### SCOPO DEL PROGETTO

Lo scopo del progetto è l'**affidamento in concessione del servizio energetico integrato** inerente la gestione del servizio di **ILLUMINAZIONE PUBBLICA** del **Comune di Terni**, comprensivo della **manutenzione** (ordinaria, programmata e straordinaria), della **fornitura di energia elettrica**, della **progettazione, esecuzione, realizzazione di efficientamento energetico** e di **adeguamento** e messa a norma dei relativi **impianti**, anche al fine di abilitare l'infrastruttura di base all'implementazione di servizi innovativi (smart city) a servizio della collettività



Quadri di accensione

**588**



Punti luce totali da gestire

**19.873**



Consumo teorico dell'impianto

**12,83** GWh/anno



Punti luce da rinnovare

**15.185**

Efficientamento energetico tramite apparecchi led



Consumo calcolato post-intervento

**5,86** GWh/anno





Lo scenario futuro - nuovi progetti

## BU - ENERGIA

### Il progetto Illuminazione Pubblica (2/2)

Mantenimento e  
Potenziamento  
Solidità  
Finanziaria

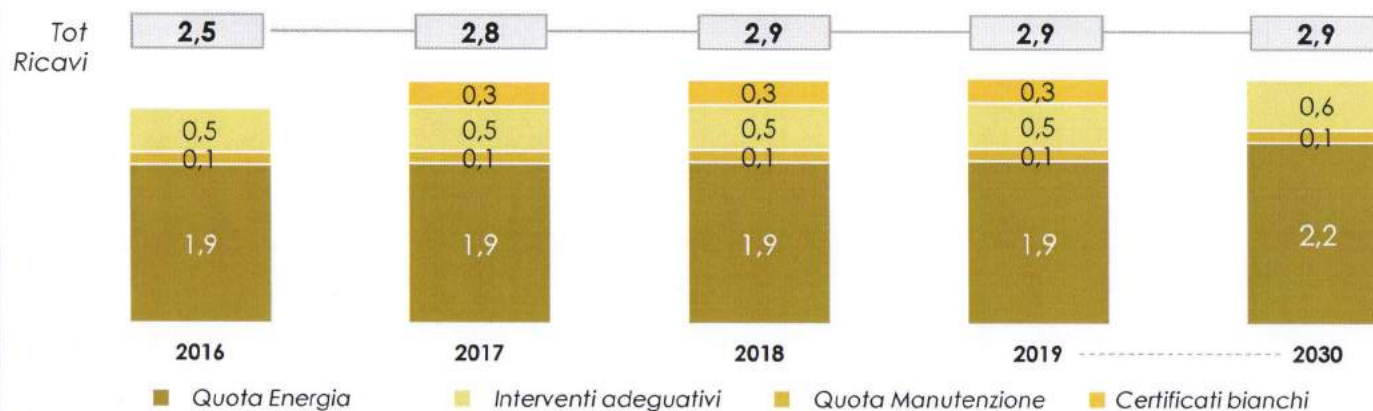
Efficientamento  
**Innovazione**



**CAGR RICAVI '16 - '30 + 1,0%**

**CAGR EBITDA '16 - '30 + 6,6%**  
al netto degli investimenti

#### TREND DEI RICAVI CON CONTRIBUZIONE SINGOLE COMPONENTI - mln€



#### TREND DELL'EBITDA E % SUI RICAVI - mln€





**BUSINESS UNIT**  
**AMBIENTE**







Lo scenario futuro in numeri

## BU - AMBIENTE

### Trend dei ricavi e contribuzione per componente

**Mantenimento e Potenziamento**  
Solidità Finanziaria

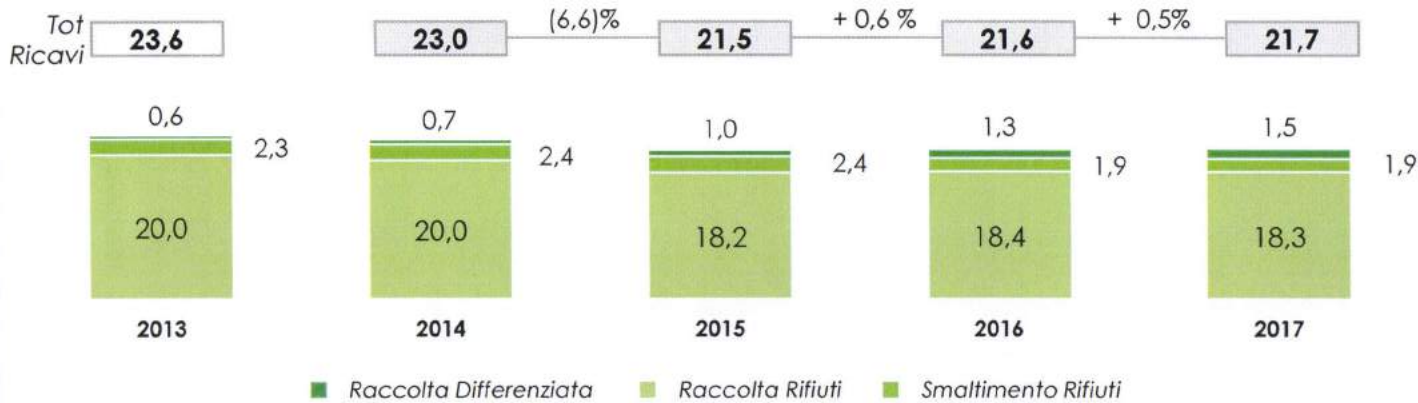
Efficientamento  
Innovazione



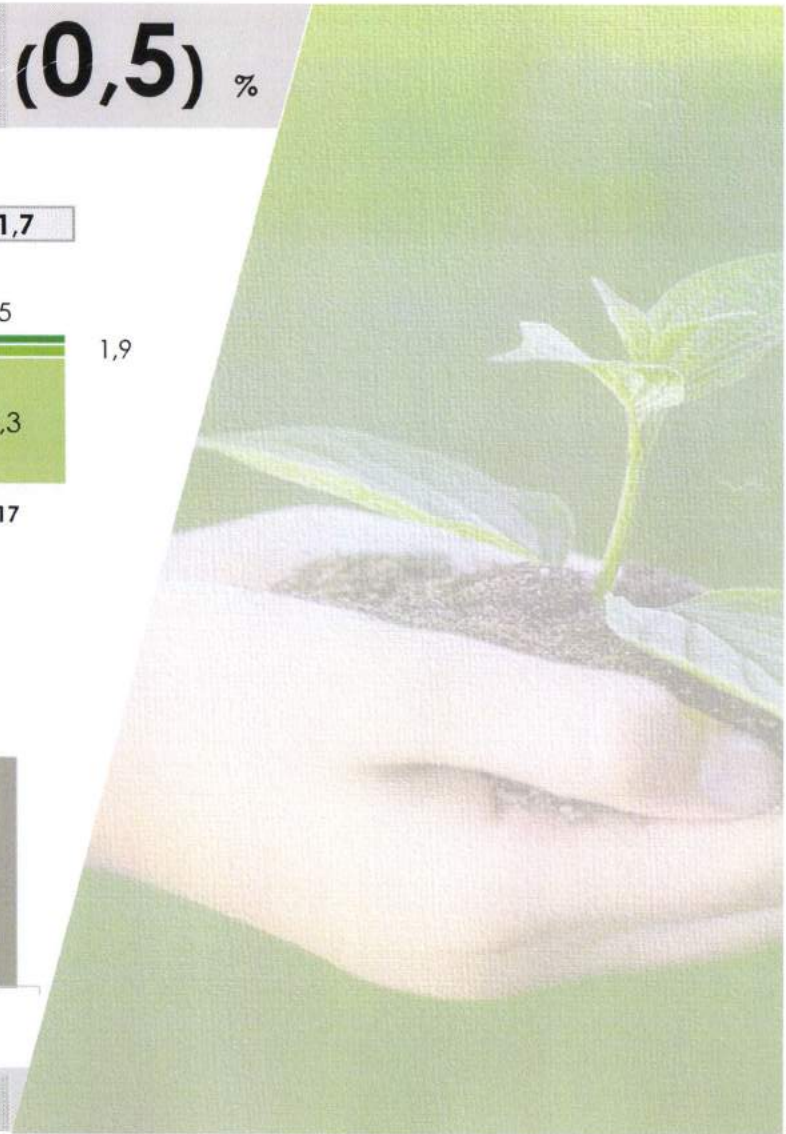
**RICAVI 2017** **21,7** mln €

**CAGR 2015-2017** **(0,5)** %

#### TREND DEI RICAVI PER COMPONENTE - mln€



#### CONTRIBUZIONE AI RICAVI PER COMPONENTE - mln€



\* Sopravvenienze attive nel 2014 per 1,9 mln€





Lo scenario futuro in numeri

## BU - AMBIENTE

### Costi per natura e trend EBITDA

Mantenimento e  
Potenziamento  
Solidità  
Finanziaria

**Efficientamento**

Innovazione

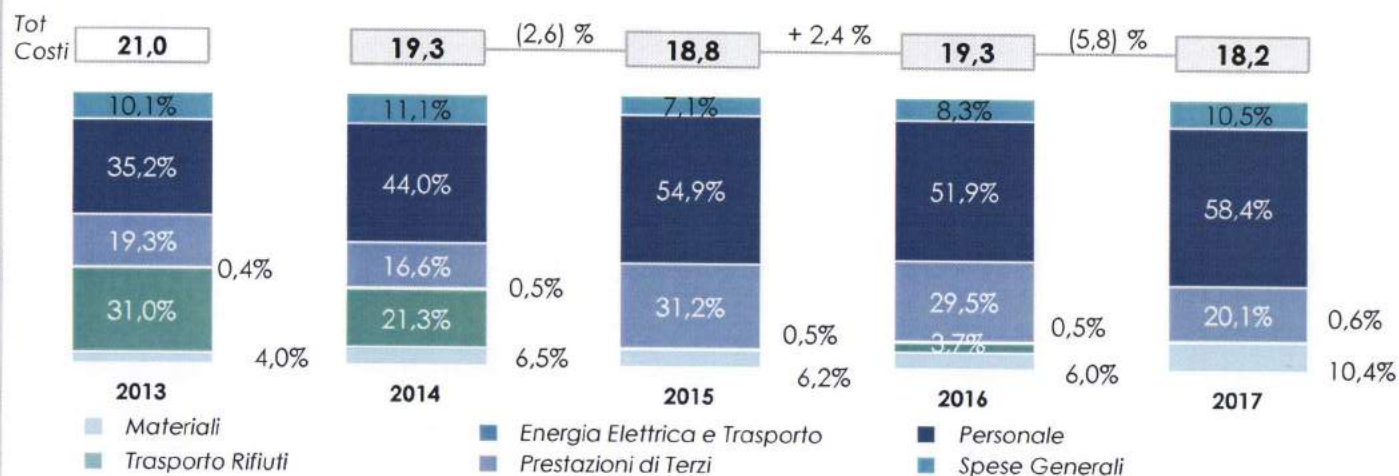


**EBITDA**  
2017 **3,6** mln €

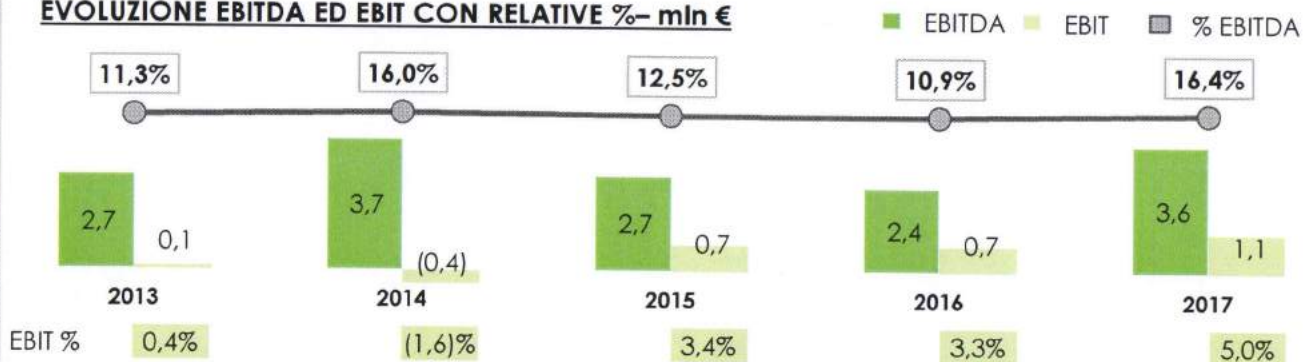
**CAGR**  
2015-2017

**15,4** %

#### CONTRIBUZIONE DEI COSTI TOTALI PER MACRO-NATURA- mln €



#### EVOLUZIONE EBITDA ED EBIT CON RELATIVE %- mln €







Lo scenario futuro – nuovi progetti

## BU - AMBIENTE

# Il progetto Revamping Impianto Selezione Rifiuto Urbano Indifferenziato (1/2)

Mantenimento e  
Potenziamento  
Solidità  
Finanziaria

Efficientamento  
**Innovazione**

**ASM**

ASM Terni S.p.A.

**INVESTIMENTI** 2016 **(10,0)** mln €      **CASH FLOW** '16 - '30 **18,6** mln €  
al netto degli investimenti

### SCOPO DEL PROGETTO

Rifunzionalizzazione della piattaforma (selezione e trasferimento) di Maratta Polo Impiantistico. La scelta degli interventi sarà determinata dalla volontà di realizzare un processo di trattamento degli RSU che si basi sui seguenti principi fondamentali: massimizzare i quantitativi di materia riciclabili; ridurre i quantitativi di frazioni indirizzate allo smaltimento; minimizzare i costi di trattamento e gestione. L'impianto è in grado di selezionare la plastica proveniente dalla R.D. al fine di massimizzare il ricavo ottenibile dalla vendita della stessa.



**Flussi in ingresso (Rifiuti Urbani Indifferenziati)**

**48.000** t/a

**Flusso a stabilizzazione / discarica**

**16.445** t/a



**Altri flussi a discarica**

**4.695** t/a



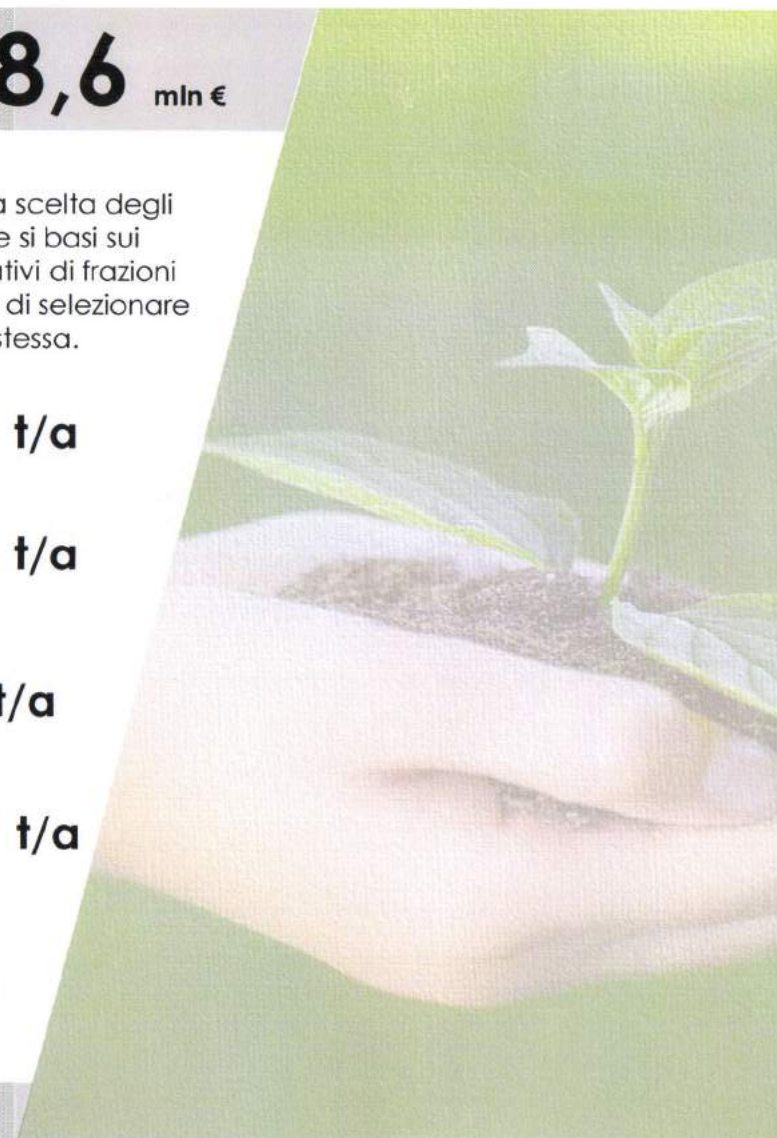
**Recupero Materia**

**26.460** t/a



**Perdite di processo**

**400** t/a







Lo scenario futuro – nuovi progetti

## BU - AMBIENTE

# Il progetto Revamping Impianto Selezione Rifiuto Urbano Indifferenziato(2/2)

Mantenimento e  
Potenziamento  
Solidità  
Finanziaria

Efficientamento  
**Innovazione**



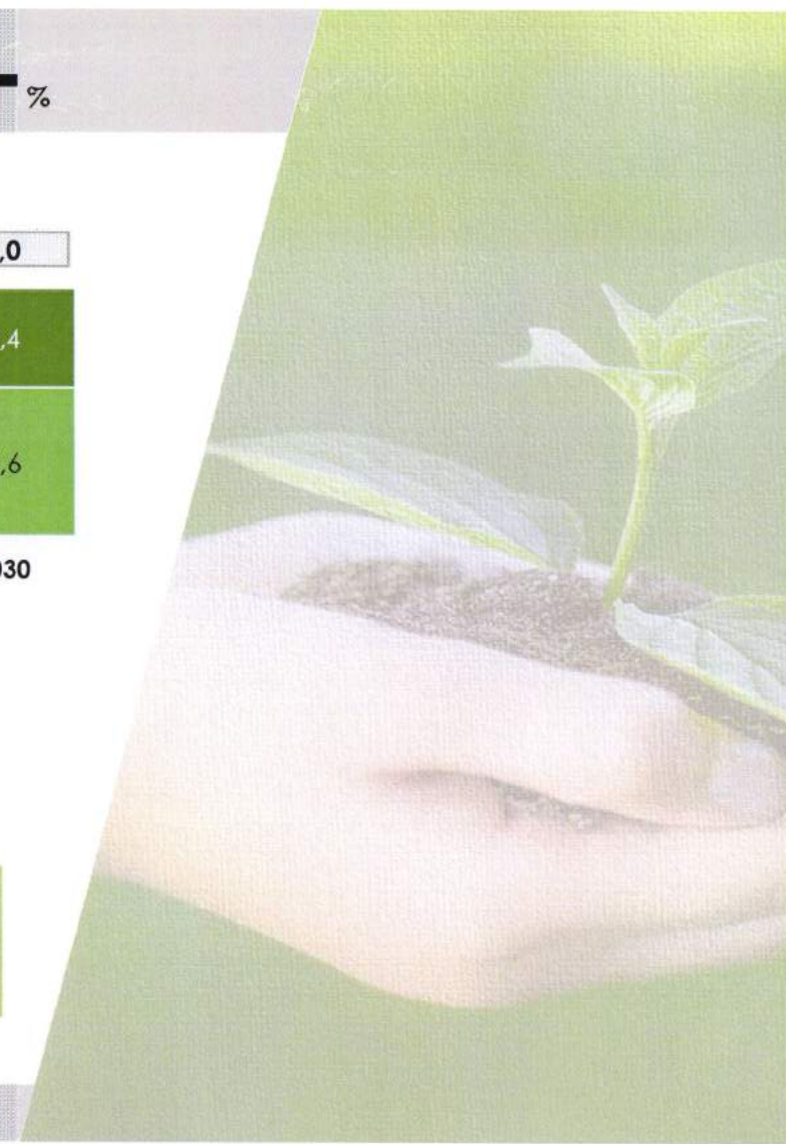
**CAGR RICAVI** '16 - '30  $\square$  %

**CAGR EBITDA** '16 - '30  $\square$  %

### TREND DEI RICAVI CON CONTRIBUZIONE SINGOLE COMPONENTI – mln€



### TREND DELL'EBITDA E % SUI RICAVI – mln€





Lo scenario futuro – nuovi progetti

## BU - AMBIENTE

# Il progetto Impianto Selezione Carta e Recupero Ingombranti (1/2)

Mantenimento e  
Potenziamento  
Solidità  
Finanziaria

Efficientamento  
**Innovazione**



INVESTIMENTI 2016 **(2,2)** mln €

CASH FLOW '16 - '30 **11,0** mln €  
al netto degli investimenti

### SCOPO DEL PROGETTO

Realizzazione di impianti di trattamento a valle della raccolta differenziata per potenziare e governare la fase di riciclo dei materiali



Raccolta selettiva cartone

**3.700** t/a



Raccolta congiunta carta/cartone

**14.600** t/a



Quantitativi in ingresso giornalieri

Considerando ingressi per 6gg a settimana per 50 settimane l'anno in modo omogeneo

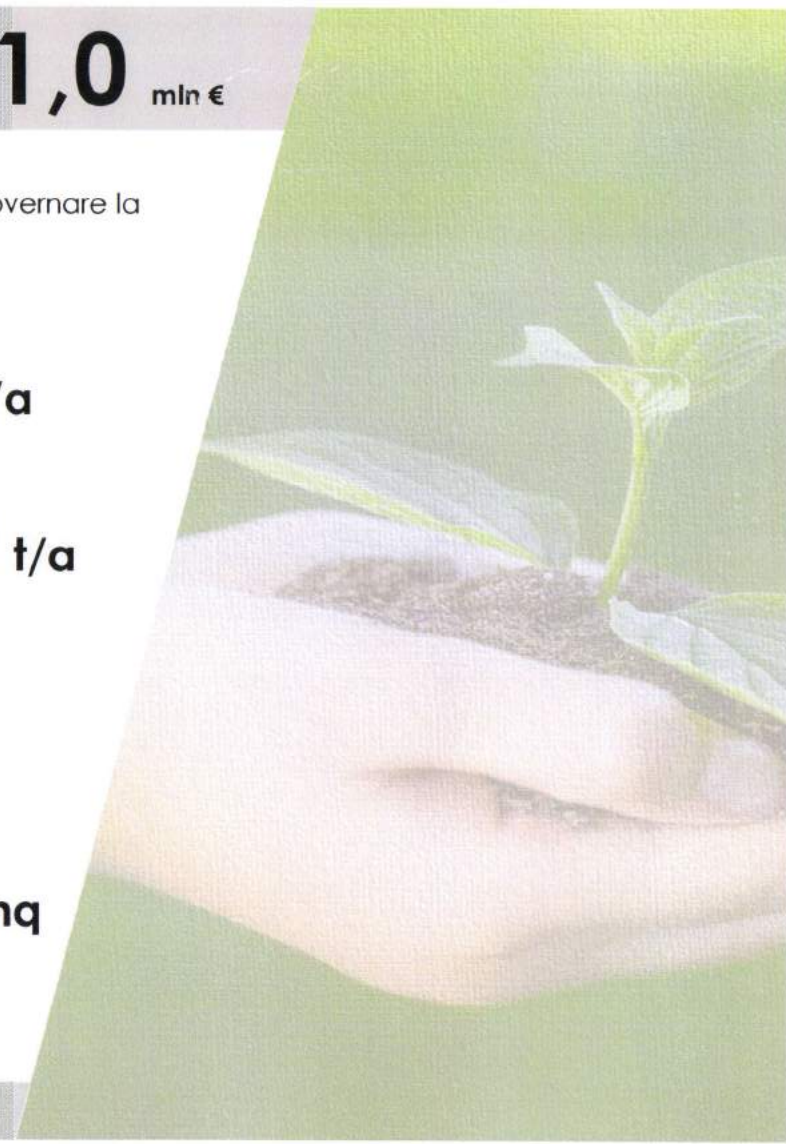
**61** t/g



Area di stoccaggio e lavorazione

Suddivisa tra area di stoccaggio input (330mq), area di lavorazione e macchinari (520mq) e stoccaggio output (150mq)

**1.000** mq







Lo scenario futuro – nuovi progetti

## BU - AMBIENTE

# Il progetto Impianto Selezione Carta e Recupero Ingombranti (2/2)

Mantenimento e  
Potenziamento  
Solidità  
Finanziaria

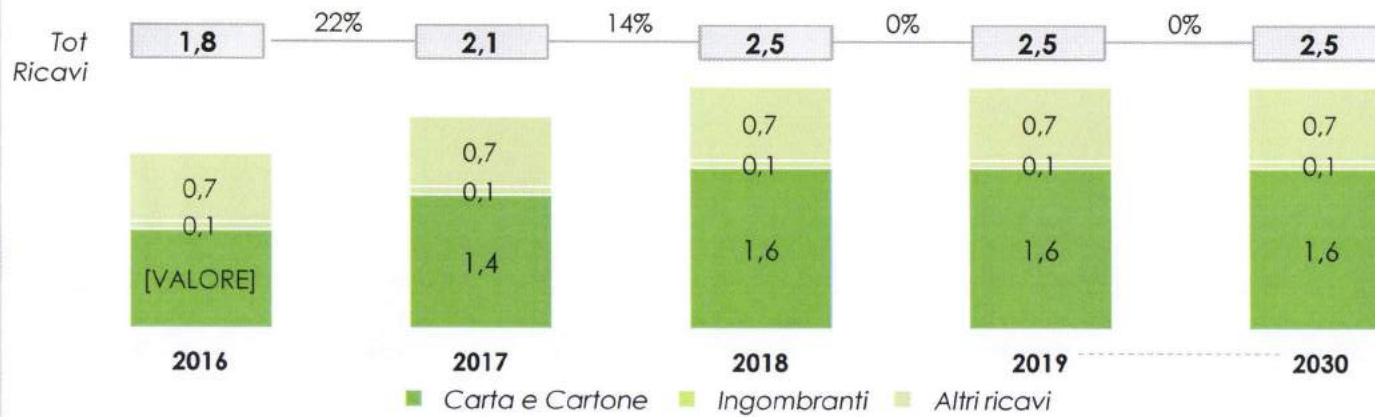
Efficientamento  
**Innovazione**



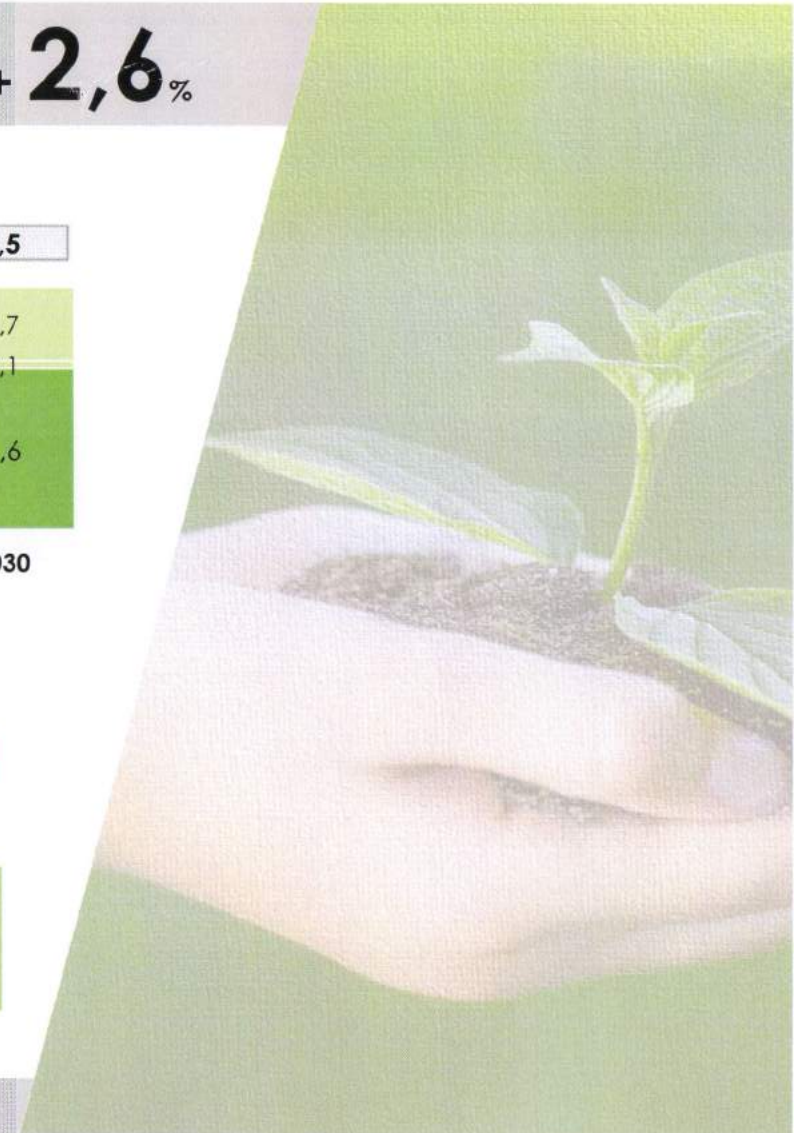
**CAGR RICAVI '16 - '30 +2,4%**

**CAGR EBITDA '16 - '30 +2,6%**

### TREND DEI RICAVI CON CONTRIBUZIONE SINGOLE COMPONENTI – mln€



### TREND DELL'EBITDA E % SUI RICAVI – mln€





**BUSINESS UNIT  
IDRICO**







Lo scenario futuro in numeri

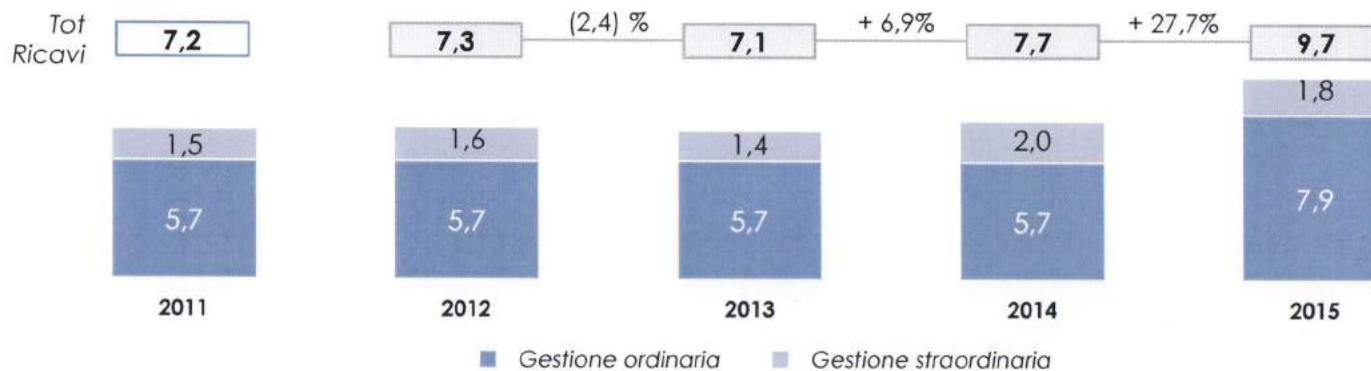
## BU - IDRICO

# Trend dei ricavi e contribuzione per componente

<b>Mantenimento e Potenziamento</b>	Efficientamento	<b>ASM</b> ASM Terni S.p.A.
Solidità Finanziaria	Innovazione	

**RICAVI 2017** **9,7** mln€ **CAGR 2015-2017** **16,9** %

### TREND DEI RICAVI PER COMPONENTE - mln€



### CONTRIBUZIONE AI RICAVI PER COMPONENTE - mln€







Lo scenario futuro in numeri

## BU - IDRICO

### Costi per natura e trend EBITDA

Mantenimento e  
Potenziamento  
Solidità  
Finanziaria

**Efficientamento**

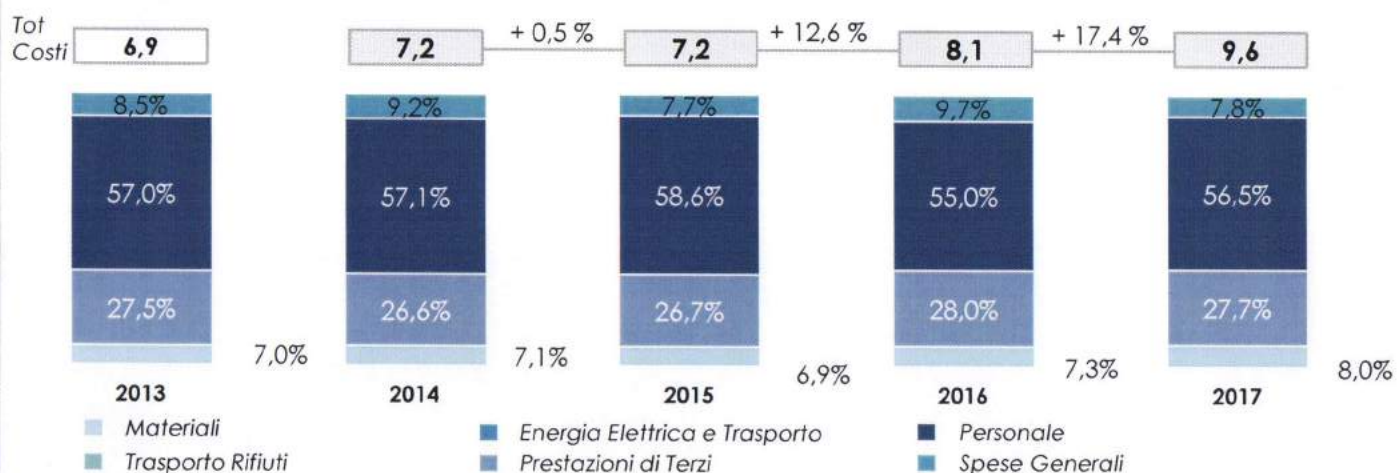
Innovazione



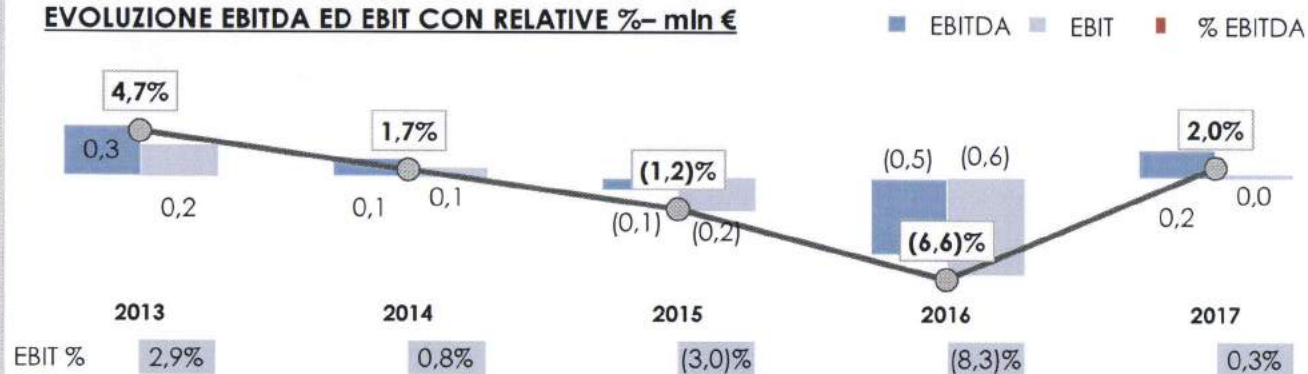
**EBITDA**  
2017 **0,4** mln €

**CAGR**  
2015-2017 **n.d.** %

#### CONTRIBUZIONE DEI COSTI TOTALI PER MACRO-NATURA- mln €



#### EVOLUZIONE EBITDA ED EBIT CON RELATIVE %- mln €





# IPOTESI DI SVILUPPO PROGETTO FIBRA







Lo scenario futuro – nuovi progetti

## Progetto FIBRA

Mantenimento e  
Potenziamento  
Solidità  
Finanziaria

Efficientamento

Innovazione

ASM

ASM Terni S.p.A.

## INVESTIMENTI 2016 – 2018 (7,5) mln di €

Scopo del progetto

Realizzazione di una **rete di accesso ai servizi internet in fibra ottica** utilizzando, ove possibile, i cavidotti della rete elettrica. La possibilità di accedere con maggiore facilità ai servizi informatici e telematici crea la possibilità di liberare risorse umane e tempo aumentando l'attrattività e la produttività di un territorio. Come evoluzione di quanto riportato nel punto precedente sviluppare soluzioni avanzate in ambito **Smart Grid** e cioè un insieme di nuove tecnologie finalizzate alla gestione intelligente della rete elettrica, che può diventare il sistema nervoso centrale della **Smart City**, in grado di connettere, integrare ed assistere le sue funzionalità



Utenti potenziali

65 k



Utilizzo cavidotti esistenti

70 %







Lo scenario futuro – nuovi progetti

## Altri Settori

Mantenimento e  
Potenziamento  
Solidità  
Finanziaria

Efficientamento  
**Innovazione**



CAGR RICAVI '16 - '18 **+2,4%**

CAGR EBITDA '16 - '18 **+2,6%**

### TREND DEI RICAVI – mln €



### TREND DELL'EBITDA E % SUI RICAVI – mln €





# 5. RISORSE UMANE

## Organico

---

- Numerosità media totale
- Numerosità per qualifica

## Costo del personale

---

## Risorse Umane

---

- Anzianità Media
- Suddivisione per CCNL

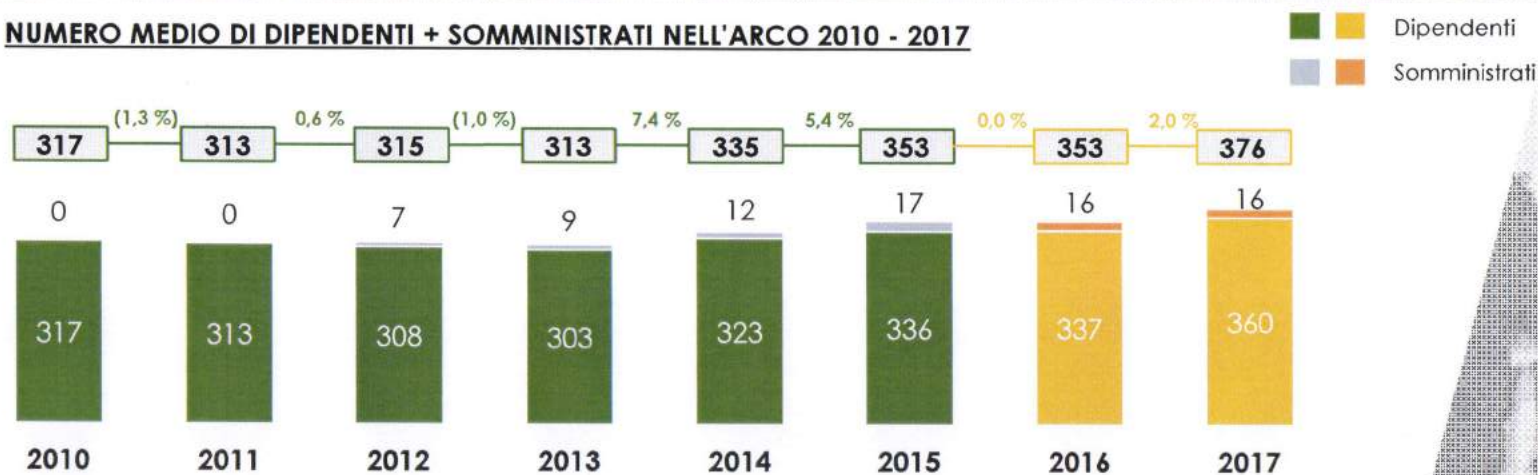




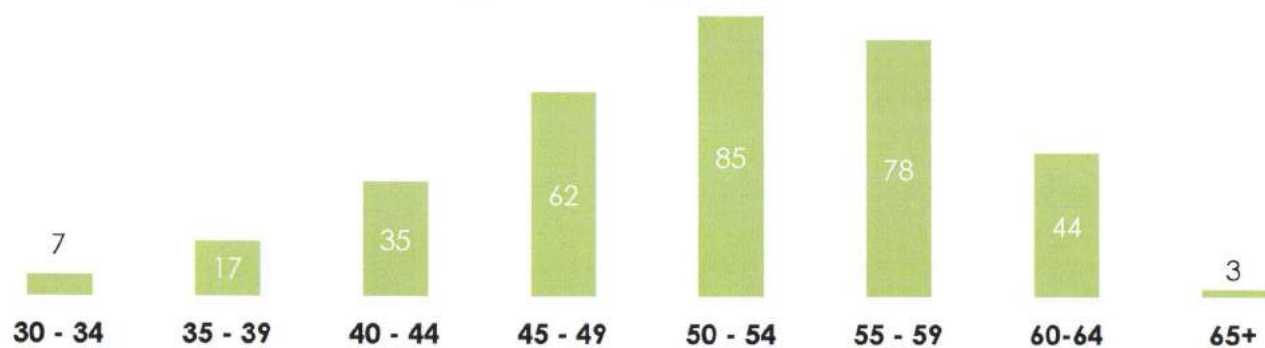
# TREND ORGANICO

## Overview dipendenti

**NUMERO MEDIO DI DIPENDENTI + SOMMINISTRATI NELL'ARCO 2010 - 2017**



**DISTRIBUZIONE DEI DIPENDENTI PER ETÀ ANAGRAFICA - dati al 2015**



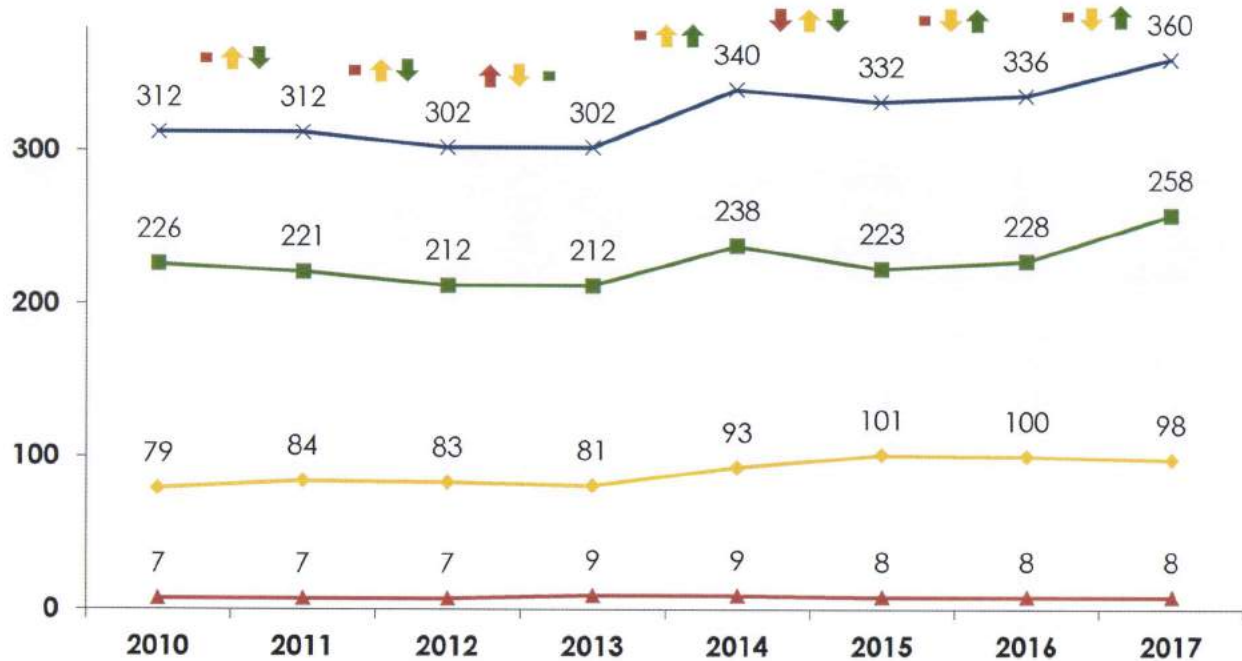


# TREND ORGANICO

## Overview dipendenti

**NUMEROSITÀ DIPENDENTI A FINE ANNO PER QUALIFICA NELL'ARCO 2010 - 2017**

■ Dirigente  
■ Impiegati  
■ Operai  
■ Totale





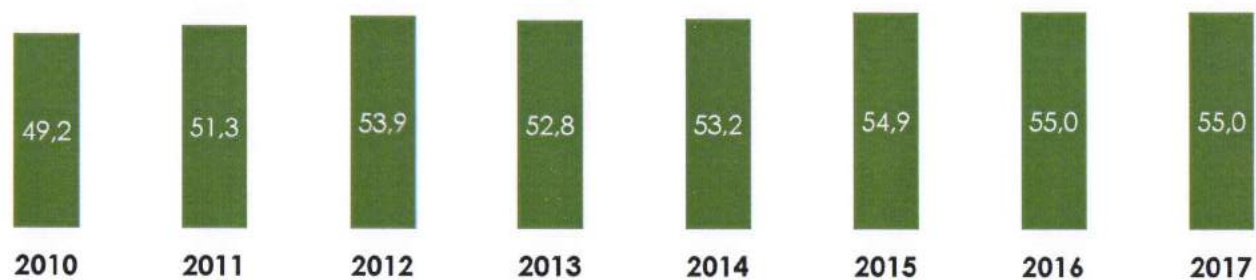
# TREND COSTO PERSONALE

**COSTO DEL PERSONALE E CONFRONTO CON NUMERO DIPENDENTI NELL'ARCO 2010 - 2017 - mln €**

■ Costo personale  
● N° Dipendenti



**COSTO UNITARIO DEL PERSONALE 2010 - 2017 - €'000**





CCNL ELETTRICI E  
DIRIGENTI

99

CCNL GAS - ACQUA

75

CCNL AMBIENTE

158

### ASM COSTITUISCE IN TERMINI OCCUPAZIONALI, UNA DELLE REALTÀ PIÙ GRANDI DEL NOSTRO TERRITORIO

L'azienda riconferma la propria attenzione agli aspetti di sviluppo delle risorse umane anche attraverso azioni formative mirate a rafforzare le capacità distintive e a supportare l'organizzazione del lavoro.

Una attenzione notevole sarà posta alla formazione legata alle seguenti aree:

- Sicurezza
- Relazionale
- Professionale

#### ISSUES ATTUALI

Attualmente si evidenzia, in alcune aree di staff, una distribuzione delle risorse non pienamente rispondente alle mutate esigenze di sviluppo industriale;

Nelle unità operative si sta evidenziando il fabbisogno di inserimento di alcune unità per garantire il mantenimento del "know-how" aziendale anche in considerazione dell'elevata anzianità media sia anagrafica che di servizio;

#### PROSPETTIVE FUTURE

Nel prossimo triennio si opererà nel rispetto delle seguenti linee guida:

- Blocco del turn-over nelle attività indirette a meno di esigenze strategiche e specifiche da soddisfare con selezione e/o ricollocazione di personale in esubero da altre aree di staff
- Inserimento di alcune unità operative a seguito di pensionamento.
- Sviluppo di funzioni interdisciplinari per rispondere a nuove esigenze.
- Piani di formazione specifici per il "middle-management"

L'obiettivo dell'Ufficio formazione è utilizzare i finanziamenti dei fondi interprofessionali per un importo pari al 60% del costo totale pari a circa € 130.000.



# 6. ANNEX

## Prospetti finanziari

---

- Conto Economico ASM
- Stato Patrimoniale ASM
- Rendiconto Finanziario ASM
- Conto Economico Settore Idrico
- Conto Economico Settore Ambiente
- Conto Economico Settore Energia
- Conto Economico Gestione Patrimoniale
- Dati Economici di Sintesi con Nuovi Progetti e Partecipate

I **PROSPETTI FINANZIARI**, cautelativamente, non contengono gli effetti dei Nuovi Progetti precedentemente riportati in quanto la loro realizzazione, potrebbe andare oltre l'orizzonte temporale del presente piano.

Si sono comunque riportati i dati Economici di Sintesi con gli effetti dei Progetti di Sviluppo ed il contributo delle partecipate (raggruppamento).



**CONTO ECONOMICO – TOTALE ASM**

<b>CE TOTALE ASM - dati in '000€</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Valore della Produzione</b>	<b>47.731</b>	<b>49.297</b>	<b>48.235</b>	<b>48.110</b>	<b>43.865</b>	<b>45.489</b>	<b>48.697</b>
Ricavi Servizio Elettrico	15.255	14.791	15.157	14.879	13.048	13.436	14.297
Ricavi Servizio Igiene Ambientale	23.086	25.194	23.639	23.002	21.490	21.626	21.724
Ricavi Servizio Idrico	6.973	7.031	7.211	7.316	7.138	7.632	9.748
Ricavi Servizio Gas	2.096	1.851	1.718	1.944	1.711	1.738	1.858
Ricavi Gestione Patrimoniale	320	429	511	969	477	1.058	1.070
Proventi sopr. Attive	-	-	-	-	-	-	-
<b>COSTI OPERATIVI</b>	<b>(37.136)</b>	<b>(38.290)</b>	<b>(38.153)</b>	<b>(36.206)</b>	<b>(35.784)</b>	<b>(37.360)</b>	<b>(37.951)</b>
Materiali	(1.943)	(1.906)	(1.837)	(2.727)	(1.991)	(2.036)	(2.989)
Trasporti Rifiuti	(6.827)	(7.044)	(6.497)	(4.113)	-	(708)	-
Energia Elettrica e trasporto	(1.830)	(1.934)	(1.713)	(1.515)	(1.499)	(1.398)	(1.319)
Prestazioni di Terzi	(7.017)	(7.201)	(7.492)	(6.437)	(9.165)	(9.820)	(8.275)
Personale	(15.814)	(16.043)	(15.971)	(17.017)	(19.236)	(19.175)	(20.686)
Spese generali industriali	(1.281)	(1.123)	(1.450)	(1.088)	(644)	(843)	(994)
Spese generali indirette	(2.424)	(3.039)	(3.193)	(3.308)	(3.252)	(3.381)	(3.689)
<b>EBITDA</b>	<b>10.595</b>	<b>11.007</b>	<b>10.082</b>	<b>11.904</b>	<b>8.079</b>	<b>8.129</b>	<b>10.746</b>
EBITDA %	22,2%	22,3%	20,9%	24,7%	18,4%	17,9%	22,1%
Ammortamenti	(4.487)	(4.588)	(4.698)	(4.923)	(4.664)	(5.235)	(6.473)
Svalutazione crediti	(2.520)	(4.000)	(1.600)	(5.000)	(1.000)	(100)	(200)
Accantonamenti vari	(96)	(575)	(29)	(450)	-	(100)	(100)
<b>EBIT</b>	<b>3.493</b>	<b>1.844</b>	<b>3.755</b>	<b>1.531</b>	<b>2.415</b>	<b>2.694</b>	<b>3.973</b>
EBIT %	7,3%	3,7%	7,8%	3,2%	5,5%	5,9%	8,2%
Oneri/Proventi Finanziari	(3.221)	(2.929)	(2.660)	(2.355)	(2.226)	(2.313)	(1.909)
Oneri/Proventi Straordinari	2.209	3.490	1.409	2.730	550	550	440
Proventi da Partecipazioni	96	-	167	129	235	511	511
<b>Reddito ante imposte</b>	<b>2.577</b>	<b>2.405</b>	<b>2.671</b>	<b>2.035</b>	<b>973</b>	<b>1.443</b>	<b>3.015</b>
IRAP	(967)	(1.017)	(957)	(1.050)	(125)	(146)	(192)
IRES	(900)	(481)	(726)	(596)	(268)	(397)	(829)
<b>Reddito netto (RN)</b>	<b>710</b>	<b>908</b>	<b>988</b>	<b>389</b>	<b>581</b>	<b>900</b>	<b>1.994</b>
RN%	1,5%	1,8%	2,0%	0,8%	1,3%	2,0%	4,1%



## STATO PATRIMONIALE – TOTALE ASM

SP TOTALE ASM - dati in '000€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Crediti Commerciali	67.848	56.475	48.815	59.786	46.208	32.390	25.461
di cui Crediti vs Comune di Terni	10.314	7.840	7.877	17.371	7.547	3.124	2.620
Debiti Commerciali	(36.547)	(32.950)	(35.760)	(48.675)	(45.483)	(42.540)	(36.546)
Rimanenze	974	988	957	932	932	932	932
<b>CAPITALE CIRCOLANTE OPERATIVO</b>	<b>32.275</b>	<b>24.512</b>	<b>14.012</b>	<b>12.043</b>	<b>1.656</b>	<b>(9.218)</b>	<b>(10.153)</b>
Crediti per imposte anticipate	2.703	2.987	3.784	4.241	4.241	4.241	4.241
Crediti tributari	163	1.061	1.041	1.016	1.016	1.016	1.016
Altri crediti	4.252	5.852	1.378	2.731	2.581	2.431	2.281
Ratei e risconti attivi	246	362	216	406	256	256	256
Debiti vs controllanti	(12.693)	(14.318)	(14.859)	(15.844)	(12.194)	(10.216)	(10.826)
Debiti tributari	(2.655)	(1.194)	(3.681)	(2.724)	(821)	(972)	(1.449)
Debiti vs istituti previdenza	(1.064)	(1.020)	(1.088)	(1.258)	(1.422)	(1.417)	(1.529)
Altri debiti	(10.945)	(10.197)	(11.795)	(15.018)	(13.870)	(12.540)	(11.179)
Ratei e risconti passivi	(2.352)	(2.238)	(2.122)	(2.027)	(1.927)	(1.827)	(1.727)
Totale altre attività e passività	(22.345)	(18.704)	(27.127)	(28.476)	(22.139)	(19.028)	(18.916)
<b>CAPITALE CIRCOLANTE NETTO</b>	<b>9.930</b>	<b>5.809</b>	<b>(13.115)</b>	<b>(16.433)</b>	<b>(20.483)</b>	<b>(28.245)</b>	<b>(29.069)</b>
Immobilizzazioni immateriali	8.072	8.495	8.418	7.577	7.440	7.280	6.480
Immobilizzazioni materiali	85.462	87.443	86.144	85.664	84.677	91.126	94.065
Immobilizzazioni finanziarie	5.325	5.325	20.916	21.706	20.714	19.688	18.730
<b>ATTIVO IMMOBILIZZATO</b>	<b>98.859</b>	<b>101.263</b>	<b>115.477</b>	<b>114.947</b>	<b>112.830</b>	<b>118.094</b>	<b>119.276</b>
TFR	(5.510)	(5.316)	(5.339)	(5.721)	(5.405)	(5.036)	(4.773)
Altri Fondi	(3.304)	(3.841)	(5.407)	(5.392)	(5.392)	(4.469)	(4.469)
<b>CAPITALE INVESTITO NETTO</b>	<b>99.975</b>	<b>97.915</b>	<b>91.616</b>	<b>87.401</b>	<b>81.550</b>	<b>80.343</b>	<b>80.965</b>
Capitale Sociale	42.756	45.256	45.256	45.256	45.256	45.256	45.256
Risultato esercizi precedenti	-	-	-	-	-	-	-
Riserva legale	2.047	2.082	2.127	2.177	2.196	2.225	2.270
Riserva Straordinaria	896	896	896	943	963	992	1.037
Riserva di rivalutazione	973	973	973	973	973	973	973
Risultato d'esercizio	710	908	988	389	581	900	1.994
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	<b>47.382</b>	<b>50.116</b>	<b>50.241</b>	<b>49.738</b>	<b>49.969</b>	<b>50.346</b>	<b>51.530</b>
Debiti finanziari a lungo termine	28.744	25.290	20.915	18.281	15.570	23.159	18.748
Debiti finanziari a breve termine	10.279	10.590	9.747	10.031	8.039	356	5.695
Debiti finanziari vs altri finanziatori	13.808	12.414	10.967	9.462	7.972	6.482	4.992
Disponibilità liquide	(238)	(494)	(253)	(112)	-	-	-
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA</b>	<b>52.593</b>	<b>47.799</b>	<b>41.375</b>	<b>37.663</b>	<b>31.581</b>	<b>29.997</b>	<b>29.435</b>
<b>FONTI DI FINANZIAMENTO</b>	<b>99.975</b>	<b>97.915</b>	<b>91.616</b>	<b>87.401</b>	<b>81.550</b>	<b>80.343</b>	<b>80.965</b>



**CASH FLOW – TOTALE ASM**

<b>CF TOTALE ASM - dati in '000€</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>EBIT</b>	<b>1.844</b>	<b>3.755</b>	<b>1.531</b>	<b>2.415</b>	<b>2.694</b>	<b>3.973</b>
Imposte	(1.497)	(1.683)	(1.646)	(392)	(543)	(1.021)
Ammortamenti	4.588	4.698	4.923	4.664	5.235	6.473
<i>variazione crediti commerciali</i>	11.373	7.660	(10.971)	13.579	13.817	6.930
<i>variazione magazzino</i>	(14)	31	25	-	-	-
<i>variazione debiti commerciali</i>	(3.597)	2.810	12.915	(3.191)	(2.944)	(5.994)
<b>Variazione Capitale Circolante</b>	<b>7.762</b>	<b>10.500</b>	<b>1.969</b>	<b>10.387</b>	<b>10.874</b>	<b>935</b>
Δ Altre attività (passività)	(3.641)	8.423	1.349	(6.337)	(3.111)	(112)
Δ TFR e Altri Fondi	343	1.589	367	(316)	(1.292)	(263)
<b>Cash flow gestione operativa corrente</b>	<b>9.399</b>	<b>27.282</b>	<b>8.493</b>	<b>10.421</b>	<b>13.856</b>	<b>9.985</b>
Gestione straordinaria	3.490	1.576	2.858	785	1.061	951
Altre Variazioni Patrimonio Netto	1.826	(862)	(891)	(350)	(523)	(810)
<b>Cash flow a servizio del debito ante-investimenti</b>	<b>14.715</b>	<b>27.996</b>	<b>10.460</b>	<b>10.855</b>	<b>14.395</b>	<b>10.126</b>
Δ Attivo immobilizzato	(6.992)	(18.912)	(4.393)	(2.547)	(10.499)	(7.655)
<b>Cash flow a servizio del debito</b>	<b>7.723</b>	<b>9.084</b>	<b>6.067</b>	<b>8.308</b>	<b>3.897</b>	<b>2.471</b>
Proventi (Oneri) gestione finanziaria	(2.929)	(2.660)	(2.355)	(2.226)	(2.313)	(1.909)
Rimborso quote capitali finanziamenti	(4.848)	(6.666)	(4.138)	(6.193)	(9.173)	(5.901)
Nuove Erogazioni - debito a breve	311	-	285	-	7.589	5.339
<b>Cash Flow Netto (+) cassa</b>	<b>256</b>	<b>(242)</b>	<b>(141)</b>	<b>(112)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<i>Cash Flow Netto Progressivo</i>						
PFN Iniziale	52.593	47.799	41.375	37.663	31.581	29.997
PFN Finale	47.799	41.375	37.663	31.581	29.997	29.435
<b>Delta PFN (+) cassa</b>	<b>4.794</b>	<b>6.424</b>	<b>3.713</b>	<b>6.082</b>	<b>1.584</b>	<b>562</b>



# CONTO ECONOMICO – BU ENERGIA

CE ELETTRICO/GAS - dati in '000€	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
<b>Valore della produzione</b>	<b>17.352</b>	<b>100,0%</b>	<b>16.642</b>	<b>100,0%</b>	<b>16.875</b>	<b>100,0%</b>	<b>16.823</b>	<b>100,0%</b>	<b>14.760</b>	<b>100,0%</b>	<b>15.174</b>	<b>100,0%</b>	<b>16.155</b>	<b>100,0%</b>
Energia Prodotta	1.366	7,9%	741	4,5%	1.219	7,2%	830	4,9%	798	5,4%	801	5,3%	804	5,0%
Energia Distribuita	10.319	59,5%	11.058	66,4%	10.886	64,5%	11.565	68,7%	10.846	73,5%	10.917	71,9%	11.329	70,1%
Pubblica Illuminazione	1.232	7,1%	1.179	7,1%	446	2,6%	544	3,2%	711	4,8%	711	4,7%	911	5,6%
Altri Ricavi	910	5,2%	524	3,2%	1.567	9,3%	1.255	7,5%	293	2,0%	350	2,3%	590	3,7%
Contributi Allacciamento	1.429	8,2%	1.289	7,7%	1.040	6,2%	686	4,1%	400	2,7%	657	4,3%	663	4,1%
Gas	2.096	12,1%	1.851	11,1%	1.718	10,2%	1.944	11,6%	1.711	11,6%	1.738	11,5%	1.858	11,5%
Capitalizzazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>COSTI OPERATIVI</b>	<b>(9.661)</b>	<b>(55,7%)</b>	<b>(9.848)</b>	<b>(59,2%)</b>	<b>(9.858)</b>	<b>(58,4%)</b>	<b>(8.748)</b>	<b>(52,0%)</b>	<b>(9.337)</b>	<b>(63,3%)</b>	<b>(8.932)</b>	<b>(58,9%)</b>	<b>(9.210)</b>	<b>(57,0%)</b>
Materiali	(540)	(3,1%)	(456)	(2,7%)	(520)	(3,1%)	(448)	(2,7%)	(314)	(2,1%)	(283)	(1,9%)	(333)	(2,1%)
Trasporti Rifiuti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Energia Elettrica e trasporto	(1.759)	(10,1%)	(1.838)	(11,0%)	(1.620)	(9,6%)	(1.417)	(8,4%)	(1.399)	(9,5%)	(1.298)	(8,6%)	(1.219)	(7,5%)
Prestazioni di Terzi	(1.439)	(8,3%)	(1.392)	(8,4%)	(1.534)	(9,1%)	(1.329)	(7,9%)	(1.362)	(9,2%)	(1.243)	(8,2%)	(1.371)	(8,5%)
Personale	(4.702)	(27,1%)	(4.714)	(28,3%)	(4.276)	(25,3%)	(4.024)	(23,9%)	(4.317)	(29,2%)	(4.327)	(28,5%)	(4.304)	(26,6%)
Spese generali industriali	(406)	(2,3%)	(324)	(1,9%)	(662)	(3,9%)	(245)	(1,5%)	(213)	(1,4%)	(190)	(1,2%)	(218)	(1,3%)
Spese generali indirette	(815)	(4,7%)	(1.124)	(6,8%)	(1.246)	(7,4%)	(1.285)	(7,6%)	(1.732)	(11,7%)	(1.593)	(10,5%)	(1.765)	(10,9%)
<b>EBITDA</b>	<b>7.691</b>	<b>44,3%</b>	<b>6.793</b>	<b>40,8%</b>	<b>7.018</b>	<b>41,6%</b>	<b>8.075</b>	<b>48,0%</b>	<b>5.422</b>	<b>36,7%</b>	<b>6.241</b>	<b>41,1%</b>	<b>6.946</b>	<b>43,0%</b>
Ammortamenti	(3.389)	(19,5%)	(3.498)	(21,0%)	(3.573)	(21,2%)	(4.099)	(24,4%)	(3.572)	(24,2%)	(3.550)	(23,4%)	(4.025)	(24,9%)
Svalutazione crediti	-	-	-	-	-	-	(1.700)	(10,1%)	-	-	-	-	-	-
Accantonamenti vari	-	-	(575)	(3,5%)	(29)	(0,2%)	(450)	(2,7%)	-	-	(100)	(0,7%)	(100)	(0,6%)
<b>EBIT</b>	<b>4.302</b>	<b>24,8%</b>	<b>2.721</b>	<b>16,4%</b>	<b>3.416</b>	<b>20,2%</b>	<b>1.826</b>	<b>10,9%</b>	<b>1.850</b>	<b>12,5%</b>	<b>2.592</b>	<b>17,1%</b>	<b>2.821</b>	<b>17,5%</b>



# CONTO ECONOMICO – BU AMBIENTE

CE AMBIENTE - dati in '000€	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	Valore	%	Valore	%	Valore	%	Valore	%	Valore	%	Valore	%	Valore	%
<b>Valore della produzione</b>	<b>23.084</b>	<b>100,0%</b>	<b>25.194</b>	<b>100,0%</b>	<b>23.639</b>	<b>100,0%</b>	<b>23.002</b>	<b>100,0%</b>	<b>21.490</b>	<b>100,0%</b>	<b>21.626</b>	<b>100,0%</b>	<b>21.724</b>	<b>100,0%</b>
Raccolta Rifiuti	20.337	88,1%	22.197	88,1%	20.757	87,8%	19.992	86,9%	18.163	84,5%	18.355	84,9%	18.313	84,3%
Raccolta Differenziata	622	2,7%	706	2,8%	560	2,4%	654	2,8%	977	4,5%	1.325	6,1%	1.526	7,0%
Smaltimento rifiuti	2.074	9,0%	2.104	8,4%	2.043	8,6%	-	-	1.885	8,8%	1.945	9,0%	1.885	8,7%
Altri Ricavi	53	0,2%	187	0,7%	278	1,2%	2.356	10,2%	465	2,2%	-	-	(0)	(0,0%)
<b>COSTI OPERATIVI</b>	<b>(20.337)</b>	<b>(88,1%)</b>	<b>(21.352)</b>	<b>(84,7%)</b>	<b>(20.957)</b>	<b>(88,7%)</b>	<b>(19.312)</b>	<b>(84,0%)</b>	<b>(18.814)</b>	<b>(87,5%)</b>	<b>(19.271)</b>	<b>(89,1%)</b>	<b>(18.161)</b>	<b>(83,6%)</b>
Materiali	(905)	(3,9%)	(983)	(3,9%)	(837)	(3,5%)	(1.262)	(5,5%)	(1.175)	(5,5%)	(1.158)	(5,4%)	(1.892)	(8,7%)
Trasporti Rifiuti	(6.827)	(29,6%)	(7.044)	(28,0%)	(6.497)	(27,5%)	(4.113)	(17,9%)	-	-	(708)	(3,3%)	-	-
Energia Elettrica e trasporto	(71)	(0,3%)	(96)	(0,4%)	(93)	(0,4%)	(98)	(0,4%)	(100)	(0,5%)	(100)	(0,5%)	(100)	(0,5%)
Prestazioni di Terzi	(3.387)	(14,7%)	(3.932)	(15,6%)	(4.049)	(17,1%)	(3.196)	(13,9%)	(5.874)	(27,3%)	(5.687)	(26,3%)	(3.643)	(16,8%)
Personale	(7.175)	(31,1%)	(7.200)	(28,6%)	(7.373)	(31,2%)	(8.506)	(37,0%)	(10.321)	(48,0%)	(10.011)	(46,3%)	(10.615)	(48,9%)
Spese generali industriali	(696)	(3,0%)	(628)	(2,5%)	(654)	(2,8%)	(726)	(3,2%)	(334)	(1,6%)	(557)	(2,6%)	(678)	(3,1%)
Spese generali indirette	(1.276)	(5,5%)	(1.468)	(5,8%)	(1.453)	(6,1%)	(1.412)	(6,1%)	(1.010)	(4,7%)	(1.050)	(4,9%)	(1.233)	(5,7%)
<b>EBITDA</b>	<b>2.750</b>	<b>11,9%</b>	<b>3.842</b>	<b>15,3%</b>	<b>2.682</b>	<b>11,3%</b>	<b>3.690</b>	<b>16,0%</b>	<b>2.676</b>	<b>12,5%</b>	<b>2.355</b>	<b>10,9%</b>	<b>3.562</b>	<b>16,4%</b>
Ammortamenti	(976)	(4,2%)	(955)	(3,8%)	(988)	(4,2%)	(759)	(3,3%)	(955)	(4,4%)	(1.548)	(7,2%)	(2.275)	(10,5%)
Svalutazione crediti	(2.520)	(10,9%)	(4.000)	(15,9%)	(1.600)	(6,8%)	(3.300)	(14,3%)	(1.000)	(4,7%)	(100)	(0,5%)	(200)	(0,9%)
Accantonamenti vari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>EBIT</b>	<b>(746)</b>	<b>(3,2%)</b>	<b>(1.113)</b>	<b>(4,4%)</b>	<b>94</b>	<b>0,4%</b>	<b>(369)</b>	<b>(1,6%)</b>	<b>721</b>	<b>3,4%</b>	<b>707</b>	<b>3,3%</b>	<b>1.088</b>	<b>5,0%</b>



# CONTO ECONOMICO – BU IDRICO

CE IDRICO - dati in '000€	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
<b>Valore della produzione</b>	<b>6.973</b>	<b>100,0%</b>	<b>7.031</b>	<b>100,0%</b>	<b>7.211</b>	<b>100,0%</b>	<b>7.316</b>	<b>100,0%</b>	<b>7.138</b>	<b>100,0%</b>	<b>7.632</b>	<b>100,0%</b>	<b>9.748</b>	<b>100,0%</b>
Gestione Ordinaria	5.700	81,7%	5.700	81,1%	5.700	79,1%	5.700	77,9%	5.700	79,8%	5.650	74,0%	7.950	81,6%
Gestione Straordinaria	1.116	16,0%	1.191	16,9%	1.237	17,2%	1.475	20,2%	1.340	18,8%	1.784	23,4%	1.950	20,0%
Altri Ricavi	157	2,3%	140	2,0%	273	3,8%	141	1,9%	98	1,4%	198	2,6%	(152)	(1,6%)
<b>COSTI OPERATIVI</b>	<b>(6.790)</b>	<b>(97,4%)</b>	<b>(6.863)</b>	<b>(97,6%)</b>	<b>(6.871)</b>	<b>(95,3%)</b>	<b>(7.189)</b>	<b>(98,3%)</b>	<b>(7.226)</b>	<b>(101,2%)</b>	<b>(8.135)</b>	<b>(106,6%)</b>	<b>(9.553)</b>	<b>(98,0%)</b>
Materiali	(499)	(7,2%)	(468)	(6,7%)	(480)	(6,7%)	(509)	(7,0%)	(502)	(7,0%)	(595)	(7,8%)	(764)	(7,8%)
Trasporti Rifiuti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Energia Elettrica e trasporto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestazioni di Terzi	(2.063)	(29,6%)	(1.877)	(26,7%)	(1.892)	(26,2%)	(1.912)	(26,1%)	(1.928)	(27,0%)	(2.280)	(29,9%)	(2.650)	(27,2%)
Personale	(3.731)	(53,5%)	(3.944)	(56,1%)	(3.918)	(54,3%)	(4.106)	(56,1%)	(4.235)	(59,3%)	(4.474)	(58,6%)	(5.399)	(55,4%)
Spese generali industriali	(178)	(2,6%)	(170)	(2,4%)	(134)	(1,9%)	(116)	(1,6%)	(96)	(1,4%)	(96)	(1,3%)	(98)	(1,0%)
Spese generali indirette	(318)	(4,6%)	(403)	(5,7%)	(447)	(6,2%)	(546)	(7,5%)	(463)	(6,5%)	(689)	(9,0%)	(642)	(6,6%)
<b>EBITDA</b>	<b>183</b>	<b>2,6%</b>	<b>169</b>	<b>2,4%</b>	<b>339</b>	<b>4,7%</b>	<b>127</b>	<b>1,7%</b>	<b>(87)</b>	<b>(1,2%)</b>	<b>(503)</b>	<b>(6,6%)</b>	<b>195</b>	<b>2,0%</b>
Ammortamenti	(117)	(1,7%)	(128)	(1,8%)	(130)	(1,8%)	(65)	(0,9%)	(130)	(1,8%)	(130)	(1,7%)	(167)	(1,7%)
Svalutazione crediti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accantonamenti vari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>EBIT</b>	<b>67</b>	<b>1,0%</b>	<b>41</b>	<b>0,6%</b>	<b>210</b>	<b>2,9%</b>	<b>62</b>	<b>0,8%</b>	<b>(217)</b>	<b>(3,0%)</b>	<b>(632)</b>	<b>(8,3%)</b>	<b>28</b>	<b>0,3%</b>



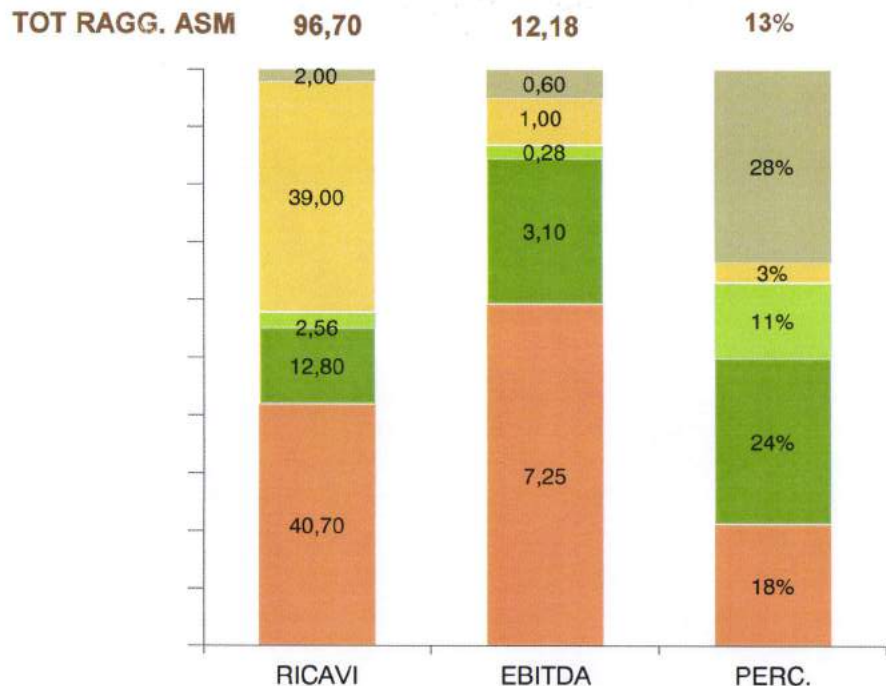
## CONTO ECONOMICO – GESTIONE PATRIMONIALE

CE GEST. PATRIMONIALE - dati in '000€	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
Valore della produzione	320	100,0%	429	100,0%	511	100,0%	969	100,0%	477	100,0%	1.058	100,0%	1.070	100,0%
Ricavi gestione patrimoniale	320	100,0%	429	100,0%	511	100,0%	969	100,0%	477	100,0%	1.058	100,0%	1.070	100,0%
<b>COSTI OPERATIVI</b>	<b>(348)</b>	<b>(108,8%)</b>	<b>(227)</b>	<b>(52,8%)</b>	<b>(467)</b>	<b>(91,5%)</b>	<b>(957)</b>	<b>(98,8%)</b>	<b>(409)</b>	<b>(85,8%)</b>	<b>(1.022)</b>	<b>(96,7%)</b>	<b>(1.026)</b>	<b>(95,9%)</b>
Materiali	-	-	-	-	-	-	(508)	(52,4%)	-	-	-	-	-	-
Trasporti Rifiuti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Energia Elettrica e trasporto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestazioni di Terzi	(128)	(39,9%)	-	-	(16)	(3,2%)	-	-	-	-	(610)	(57,7%)	(610)	(57,0%)
Personale	(206)	(64,3%)	(184)	(42,9%)	(404)	(79,1%)	(382)	(39,5%)	(363)	(76,2%)	(364)	(34,4%)	(368)	(34,4%)
Spese generali industriali	-	-	-	-	-	-	(2)	(0,2%)	-	-	-	-	-	-
Spese generali indirette	(15)	(4,6%)	(43)	(9,9%)	(47)	(9,3%)	(64)	(6,6%)	(46)	(9,7%)	(48)	(4,5%)	(48)	(4,5%)
<b>EBITDA</b>	<b>(28)</b>	<b>(8,8%)</b>	<b>203</b>	<b>47,2%</b>	<b>43</b>	<b>8,5%</b>	<b>12</b>	<b>1,2%</b>	<b>68</b>	<b>14,2%</b>	<b>35</b>	<b>3,3%</b>	<b>44</b>	<b>4,1%</b>
Ammortamenti	(6)	(1,7%)	(7)	(1,6%)	(7)	(1,4%)	-	-	(7)	(1,5%)	(7)	(0,7%)	(7)	(0,7%)
Svalutazione crediti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Accantonamenti vari	(96)	(30,0%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>EBIT</b>	<b>(130)</b>	<b>(40,5%)</b>	<b>196</b>	<b>45,6%</b>	<b>36</b>	<b>7,1%</b>	<b>12</b>	<b>1,2%</b>	<b>61</b>	<b>12,7%</b>	<b>28</b>	<b>2,7%</b>	<b>37</b>	<b>3,4%</b>

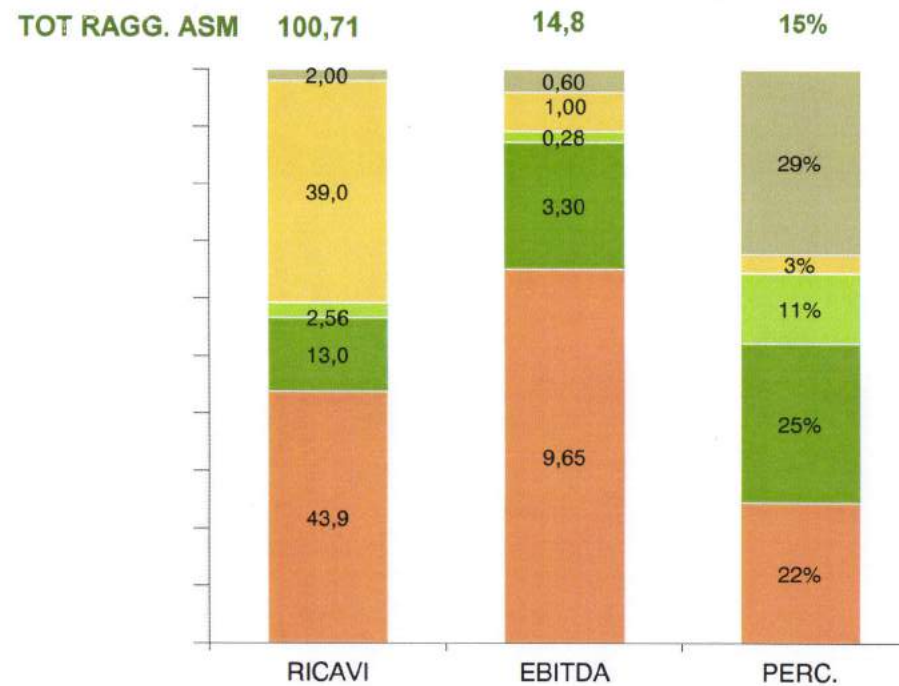




## 2016 (dati in mln €)



## 2017 (dati in mln €)



- GREENASM (QUOTA 50%)
- UE (QUOTA 50%)
- UDG (QUOTA 40%)
- NUOVI PROGETTI (Illuminazione Pubblica , Revamping Impianto Selezione RUI, Impianto selezione carta e recupero ingombranti, Fibra)
- ASM GESTIONE ORDINARIA (al netto delle rettifiche per i contributi delle attività esistenti)

- GREENASM (QUOTA 50%)
- UE (QUOTA 50%)
- UDG (QUOTA 40%)
- NUOVI PROGETTI (Illuminazione Pubblica , Revamping Impianto Selezione RUI, Impianto selezione carta e recupero ingombranti, Fibra)
- ASM GESTIONE ORDINARIA (al netto delle rettifiche per i contributi delle attività esistenti)



## PRINCIPALI RISULTATI DAL PIANO

### SOLIDITA' PATRIMONIALE

Capitale di Terzi / PN 2017

# 0,57

### GENERAZIONE CASSA

2015 + 2016 + 2017

# 8,2<sub>mln €</sub>

### DEFINIZIONE DEI RAPPORTI PREGRESSI CON L'AZIONISTA UNICO

