

Il Segretario
Il Direttore Generale A.R.A.P.
Antonio Sutti



IL PRESIDENTE
Giampiero Leombroni

ARAP
AZIENDA REGIONALE ATTIVITÀ PRODUTTIVE

Verbale n. 288 della riunione del C.d.A del 22 NOV. 2017

OGGETTO:	PROGRAMMA TRIENNALE 2018-2020 DI ATTIVITA' E PROMOZIONE INDUSTRIALE AI SENSI DELL'ART. 17 DELLO STATUTO. PROVVEDIMENTI
----------	---

Giampiero Leombroni – Presidente

☒	☐
-------------------------------------	--------------------------

Carmen Ranalli – Membro C.d.A.

☒	☐
-------------------------------------	--------------------------

Giuseppe Savini – Membro C.d.A.

☒	☐
-------------------------------------	--------------------------

Assistono i Revisori dei Conti:

Massimo Milazzo

☒	☐
-------------------------------------	--------------------------

Luciana Cunicella

☒	☐
-------------------------------------	--------------------------

Giulia Giancaterino

☐	☒
--------------------------	-------------------------------------

La presente delibera è stata affissa all'albo degli avvisi al pubblico della sede/Unità
Territoriale per 15 giorni dal _____ al _____

_____, addì _____

Il Segretario

Funge da Segretario: il Direttore Generale *Antonio Sutti*

VISTA la L.R. n. 23/2011 e s.m.i. sul riordino delle funzioni in materia di aree produttive;

VISTO l'atto di fusione del 03/04/2014, con il quale i Consorzi Per Lo Sviluppo Industriale del Sangro, di Avezzano, di Sulmona, di L'Aquila, di Teramo e del Vastese sono stati accorpati nell'A.R.A.P. - Azienda Regionale per le Attività Produttive;

VISTA la delibera del Commissario Straordinario dell'A.R.A.P. n. 136 del 26/02/2016 con la quale si è provveduto alla nomina del Dott. Antonio Sutti quale Direttore Generale dell'Ente;

VISTO il decreto del Presidente del Consiglio Regionale n. 45 del 06/12/2016 con il quale si è provveduto alla nomina del C.d.A. dell'A.R.A.P.;

IL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

VISTO l'art. 22 dello Statuto A.R.A.P. che dispone che A.R.A.P. è sottoposta a direzione, coordinamento, tutela e vigilanza da parte della Regione Abruzzo, e che la stessa Regione esercita il potere mediante l'approvazione ed il controllo del bilancio di previsione e del piano triennale di coordinamento;

VISTO l'art. 17 dello Statuto A.R.A.P. che dispone l'approvazione annuale, da parte dell'Organo Amministrativo, del Programma Triennale di Attività e Promozione Industriale, che deve contenere le scelte e gli obiettivi da perseguire;

CONSIDERATO che il Programma Triennale 2018-2020 di Attività e Promozione Industriale, allegato alla presente, così come predisposto sia nella parte espositiva che in quella tecnico-contabile, risulta essere esaustivo e piena espressione delle scelte di indirizzo politico-gestionale dell'Ente;

D E L I B E R A

1. **la premessa** è parte integrante e sostanziale del presente atto e si intende qui integralmente riportata e trascritta;
 2. **di approvare** il Programma Triennale 2018-2020 di Attività e Promozione Industriale allegato alla presente deliberazione a formarne parte integrante e sostanziale;
 3. **di sottoporre** il suddetto Programma Triennale al parere consultivo non vincolante dell'Assemblea Generale dei Soci dell'Ente;
 4. **di dare mandato** al Presidente di procedere, nei termini ritenuti opportuni, con la convocazione dell'Assemblea Generale dei Soci dell'Ente, affinché possa esprimere un parere consultivo non vincolante sul suddetto Piano Triennale 2018-2020 di Attività e Promozione Industriale;
 5. **di procedere** con la successiva trasmissione del suddetto Programma Triennale 2018-2020 di Attività e Promozione Industriale alla Regione Abruzzo, affinché quest'ultima possa esercitare, ai sensi dell'art. 22 dello Statuto A.R.A.P., la propria attività di Vigilanza;
 6. **di dare incarico** al Direttore Generale dell'Azienda delle iniziative conseguenti il presente deliberato;
 7. **di disporre** la pubblicazione della presente deliberazione mediante l'affissione all'albo degli avvisi al pubblico di quest'Ente per quindici giorni.
-

A.R.A.P.

Azienda Regionale delle Attività Produttive

Programma Triennale 2018-2020 di Attività e Promozione Industriale

(art. 17 dello Statuto)

22 novembre 2017

Ente Pubblico Economico

Sottoposto ad attività di Direzione, Coordinamento, Tutela e Vigilanza della Regione Abruzzo

Indice

Introduzione 3

- Introduzione
- Dati principali

Bilancio 2016 5

- Bilancio 2016 in pillole
- Bilancio 2016
- Bilancio consolidato 2016
- Composizione fatturato 2016

L'Azienda 9

- S.W.O.T. Analysis
- Vision & Mission
- Valori
- Modello di business
- Catena del valore
- Attività istituzionali

Obiettivi 16

- Sviluppo nuove opportunità
 - APETA
 - Attrazione investimenti in Abruzzo
 - Soggetto attuatore
 - Servizi ICT
 - Servizi di gestione territoriale integrata
 - Servizi specializzati alle imprese
- Incremento fatturato delle attività preesistenti
- Riorganizzazione struttura e riduzione costi
- Miglioramento immagine e relazioni con le imprese
- Organigramma
- Sedi territoriali – Aree funzionali
- Action Plan
- Piano triennale
- Conclusioni
- Nota finale

Introduzione

Questo documento ha lo scopo di:

- Fornire un quadro dell'**attuale situazione** di **ARAP**
- Definire **Vision, Mission** e **Valori** aziendali
- Definire gli **obiettivi** e le **strategie** da adottare nel triennio 2018-2020



Dati principali

- **Ente pubblico economico**
- Istituito con **L.R. n. 23 del 29.7.2011**
- Costituito in data **8 aprile 2014** attraverso la fusione di 6 Consorzi Industriali
- Favorisce lo **sviluppo** e la **valorizzazione** delle aree produttive
- Eroga **servizi generali** alle imprese abruzzesi

★ **SEDE – CEPAGATTI**

★ **U.T. 1 – AVEZZANO**

★ **U.T. 2 – CASOLI**

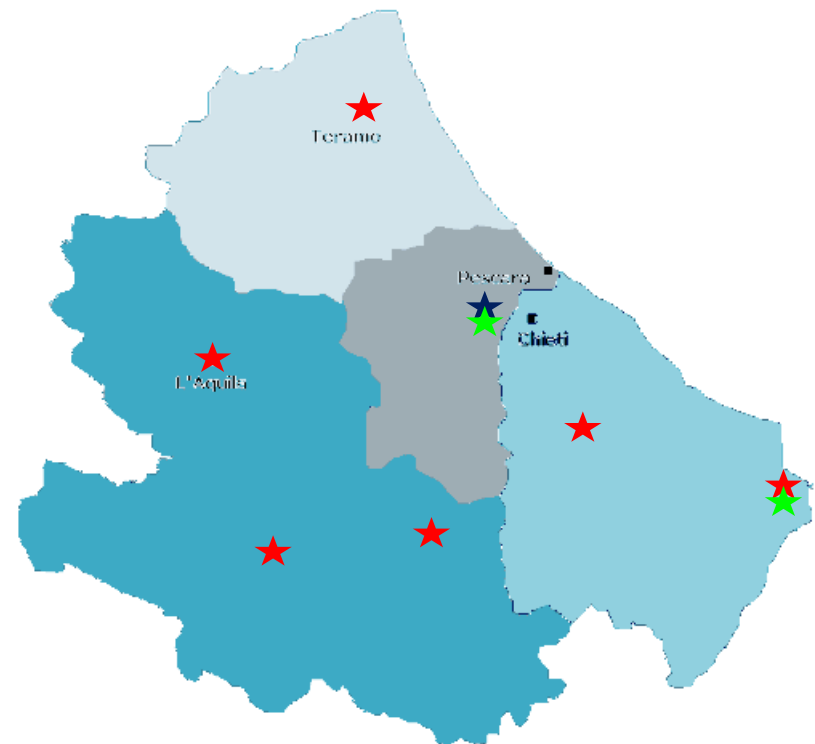
★ **U.T. 3 – L'AQUILA**

★ **U.T. 4 – SULMONA**

★ **U.T. 5 – TERAMO**

★ **U.T. 6 – VASTO**

★ **ARAP SERVIZI S.R.L.**
100% IN HOUSE PROVIDING



Bilancio 2016 in pillole

Importi in Euro/1.000

	2016	2015	differenza %
RICAVI	15.176	13.053	+16%
RISULTATO D'ESERCIZIO	-2.285	-6.042	+62%
TOTALE CREDITI	22.831	25.771	-11%
TOTALE DEBITI	34.062	33.940	-
COSTO DEL PERSONALE	5.470	5.617	-3%
INCIDENZA PERSONALE / FATTURATO	36%	43%	-7%
RISORSE A TEMPO INDETERMINATO	83 unità	86 unità	-3

SE&O

Bilancio 2016

Importi in Euro/1.000

CONTO ECONOMICO	31/12/2016	31/12/2015	differenza
RICAVI	15.176	13.053	+2.123
CONTRIBUTI	263	250	+12
VALORE DELLA PRODUZIONE	15.438	13.303	+2.135
ACQUISTI MATERIE	1.247	1.893	-646
SERVIZI	4.345	3.387	958
GODIMENTO BENI TERZI	174	157	+17
PERSONALE	5.470	5.617	-146
VARIAZIONE RIMANENZE	33	-2.147	+2.180
ONERI STRAORDINARI	4.730	2.097	+2.633
ONERI DIVERSI	562	668	-106
COSTI DELLA PRODUZIONE	16.562	11.672	+4.890
EBITDA	-1.124	1.632	-2.755
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	2.309	4.997	-2.688
ACCANTONAMENTI PER RISCHI	0	1.734	-1.734
INTERESSI PASSIVI	-476	-391	-85
RETTIFICHE DI VALORE	1.176	0	+1.176
IMPOSTE SUL REDDITO	-448	552	-1.001
RISULTATO NETTO	-2.285	-6.042	+3.758

SE&O

Importi in Euro/1.000

STATO PATRIMONIALE	31/12/2016	31/12/2015	differenza
IMMOBILIZZAZIONI	57.377	57.904	-527
RIMANENZE	10.957	10.990	-33
CREDITI	22.831	25.771	-2.939
DISPONIBILITA' LIQUIDE	1.354	1.316	+39
ATTIVO CIRCOLANTE	35.142	38.076	-2.934
RATEI E RISCONTI ATTIVI	448	833	-386
TOTALE ATTIVO	92.967	96.814	-3.846
PATRIMONIO NETTO	17.745	20.030	-2.285
FONDI RISCHI E ONERI	4.973	5.722	-748
FONDO TFR	3.628	3.511	+117
DEBITI	34.062	33.940	+122
RATEI E RISCONTI PASSIVI	32.558	33.611	-1.052
TOTALE PASSIVO + NETTO	92.967	96.814	-3.846

SE&O

Bilancio consolidato 2016 (A.R.A.P. e ARAP Servizi)

7

Importi in Euro/1.000

CONTO ECONOMICO	ARAP	ARAP SERVIZI (9 mesi)	CONSOLIDATO
RICAVI	15.176	6.264	20.246
CONTRIBUTI	263	0	263
VALORE DELLA PRODUZIONE	15.438	6.264	20.509
ACQUISTI MATERIE	1.247	729	1.976
SERVIZI	4.345	2.841	6.568
GODIMENTO BENI TERZI	174	589	187
PERSONALE	5.470	1.460	6.931
VARIAZIONE RIMANENZE	33	0	33
ONERI STRAORDINARI	4.730	12	4.742
ONERI DIVERSI	562	3	565
COSTI DELLA PRODUZIONE	16.562	5.634	21.002
EBITDA	-1.124	630	-494
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	2.309	28	2.337
ACCANTONAMENTI PER RISCHI	0	0	0
INTERESSI PASSIVI	-476	-1	-477
RETTIFICHE DI VALORE	1.176	0	789
IMPOSTE SUL REDDITO	-448	214	-235
RISULTATO NETTO	-2.285	387	-2.285

SE&O

Importi in Euro/1.000

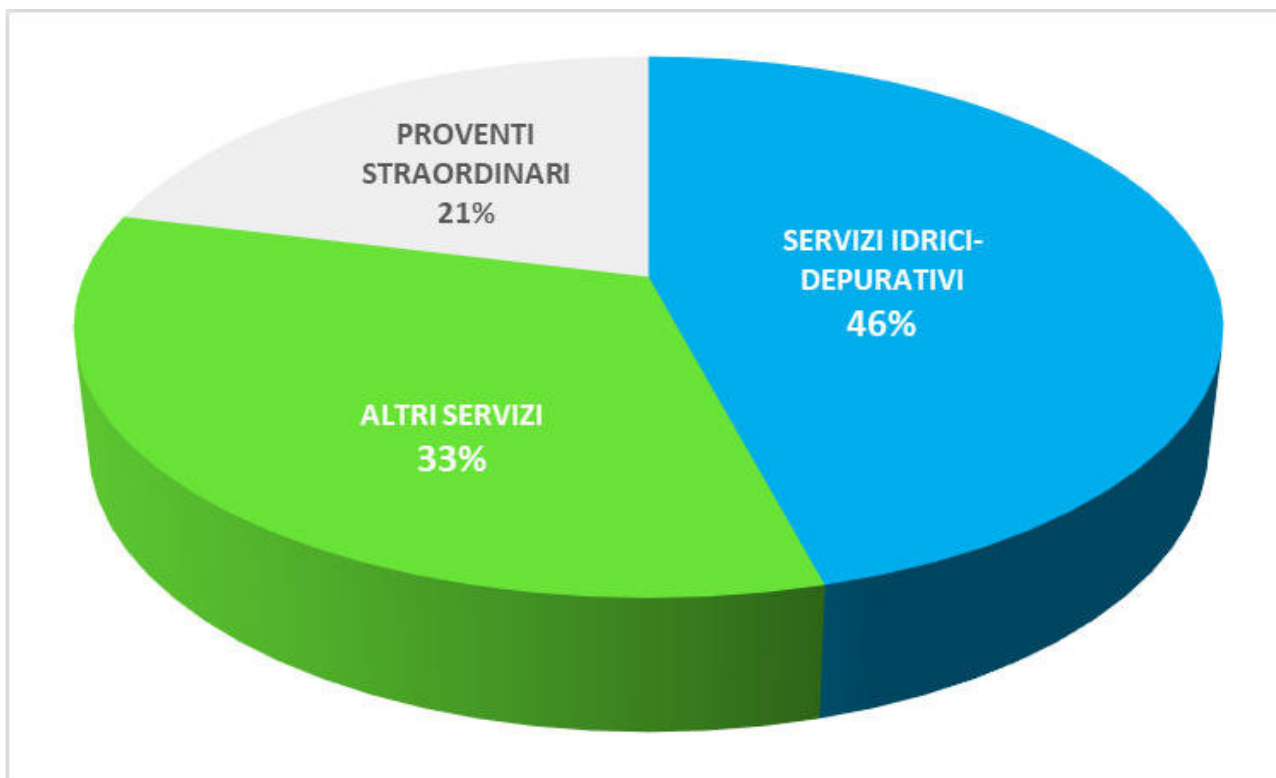
STATO PATRIMONIALE	ARAP	ARAP SERVIZI (9 mesi)	CONSOLIDATO
IMMOBILIZZAZIONI	57.377	234	57.199
RIMANENZE	10.957	0	10.957
CREDITI	22.831	3.298	24.429
DISPONIBILITA' LIQUIDE	1.354	101	1.455
ATTIVO CIRCOLANTE	35.142	3.398	36.840
RATEI E RISCONTI ATTIVI	448	8	456
TOTALE ATTIVO	92.967	3.640	94.495
PATRIMONIO NETTO	17.745	412	17.745
FONDI RISCHI E ONERI	4.973	0	4.973
FONDO TFR	3.628	430	4.058
DEBITI	34.062	2.799	35.160
RATEI E RISCONTI PASSIVI	32.558	0	32.558
TOTALE PASSIVO + NETTO	92.967	3.640	94.495

SE&O



A.R.A.P. – Composizione fatturato 2016

8



S.W.O.T. Analysis

PUNTI DI FORZA:

- Consolidata esperienza nella gestione degli impianti idrici-depurativi
- Erogazione di servizi generali alle imprese
- Dettagliata conoscenza del territorio e del reticolo idraulico
- Capacità di promuovere servizi sul territorio
- Disponibilità di asset strategici

OPPORTUNITÀ

- Ruolo chiave nei servizi idrici-depurativi industriali a livello regionale
- Partnership con aziende multinazionali per l'erogazione di servizi innovativi
- Sviluppo settore ICT

PUNTI DI DEBOLEZZA:

- Riorganizzazione della struttura ancora non completata
- Qualificazione e produttività del personale non ancora rispondente alle nuove necessità aziendali

MINACCE:

- Concorrenza con altri Enti per la gestione di attività idriche e ambientali
- Possibili ingerenze esterne nella gestione

Vision & Mission



VISION: Contribuiamo alla **crescita competitiva** e **sostenibile** delle Imprese in Abruzzo

MISSION: Siamo partner per lo **sviluppo**, la **valorizzazione**, la **gestione ecosostenibile** delle Aree produttive abruzzesi



COMPETENZE

SOSTENIBILITÀ

DISPONIBILITÀ VERSO IL CLIENTE

SPIRITO DI SQUADRA

INTEGRITÀ

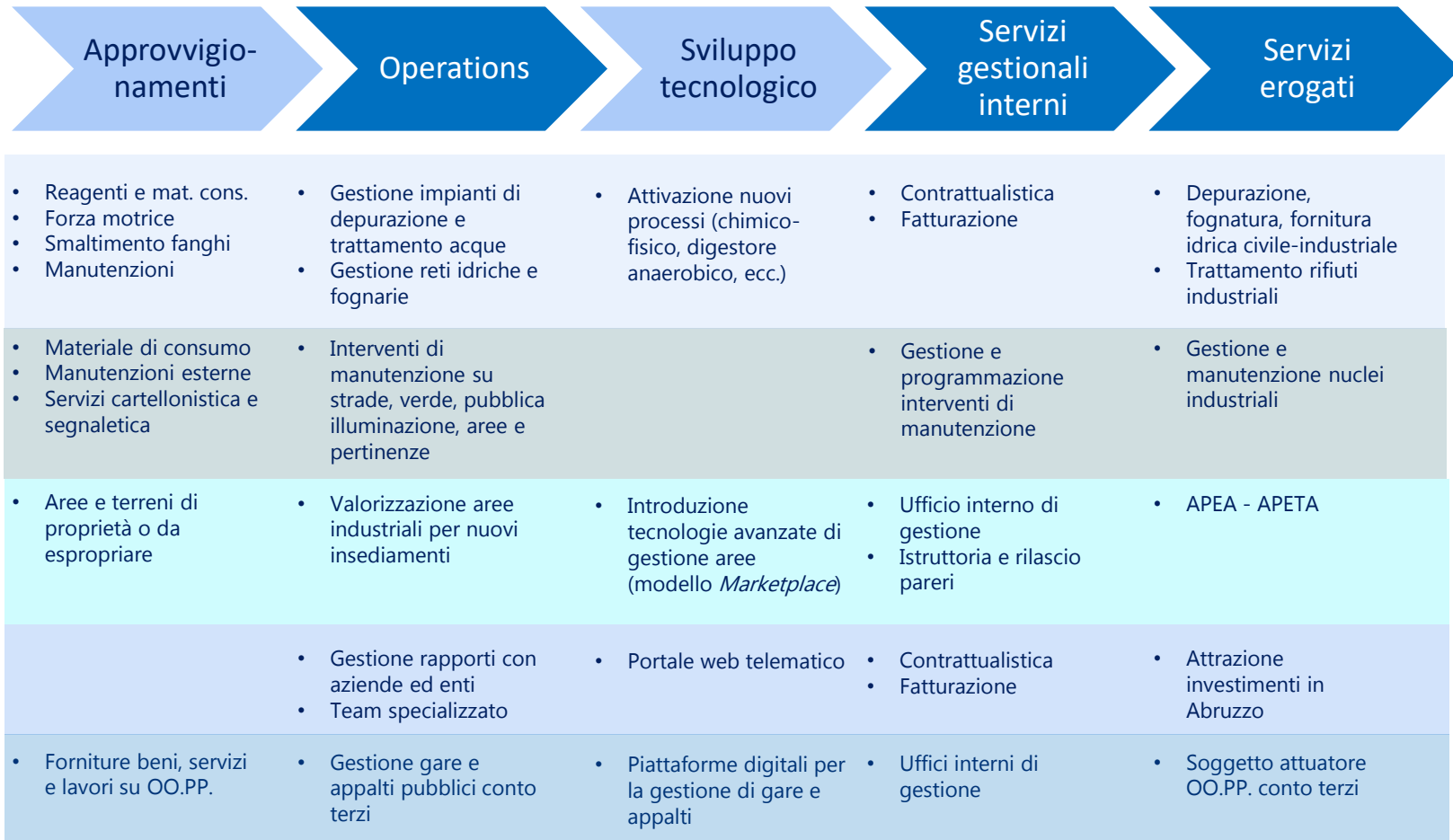
ORIENTAMENTO AL RISULTATO



Modello di Business

Partner		Attività chiave		Valore offerto		Relazioni con i clienti		Clienti		
- Regione Abruzzo - Altri Enti pubblici - Gestori del S.I.I. - Player internazionali per lo sviluppo di nuovi business - Fornitori strategici - Gestori di infrastrutture (RFI, ANAS, TIM, ecc.)		- Gestione nuclei industriali - Servizi idrici-depurativi - Servizi ICT - Soggetto attuatore OO.PP. - Attrazione investimenti - Servizi generali innovativi - Analisi di laboratorio		- Esclusività nella gestione delle aree industriali - Esclusività nell'erogazione di servizi generali di propria competenza - Interfaccia tra imprese ed Enti pubblici regionali		- Presenza territoriale - Strumenti web e digitali		- Imprese insediate nelle aree industriali di propria competenza - Enti gestori del S.I.I. - Altri Enti regionali - Nuove iniziative imprenditoriali da attrarre in Abruzzo - Soggetti che necessitano di analisi di laboratorio ed altri servizi innovativi offerti		
		Risorse chiave				Canali				
		- Conoscenza del territorio - Esperienza consolidata nella gestione dei servizi - Disponibilità di asset strategici			- Presidi territoriali - Consulte territoriali - Seminari tematici - Sito internet istituzionale					
Struttura dei costi					Flussi di ricavi					
- Costi diretti di gestione e manutenzione nuclei industriali - Costi diretti di gestione impianti di depurazione/trattamento acque e reti idriche e fognarie - Costi diretti di gestione altri servizi (ICT, opere pubbliche, laboratorio, ecc.) - Costi del personale, costi generali e amministrativi, consulenze tecniche, legali, ed amministrative specialistiche					- Servizi generali di gestione e manutenzione nuclei industriali - Servizi depurativi, fognari e fornitura acqua potabile e industriale - Servizi banda larga, <i>e-learning</i>, <i>e-procurement</i>, e altri servizi ICT - Rilascio autorizzazioni e pareri - Vendita e assegnazione lotti industriali - Analisi di laboratorio ed altri servizi innovativi - Soggetto attuatore nella realizzazione di OO.PP.					

Catena del Valore ^(1/2)

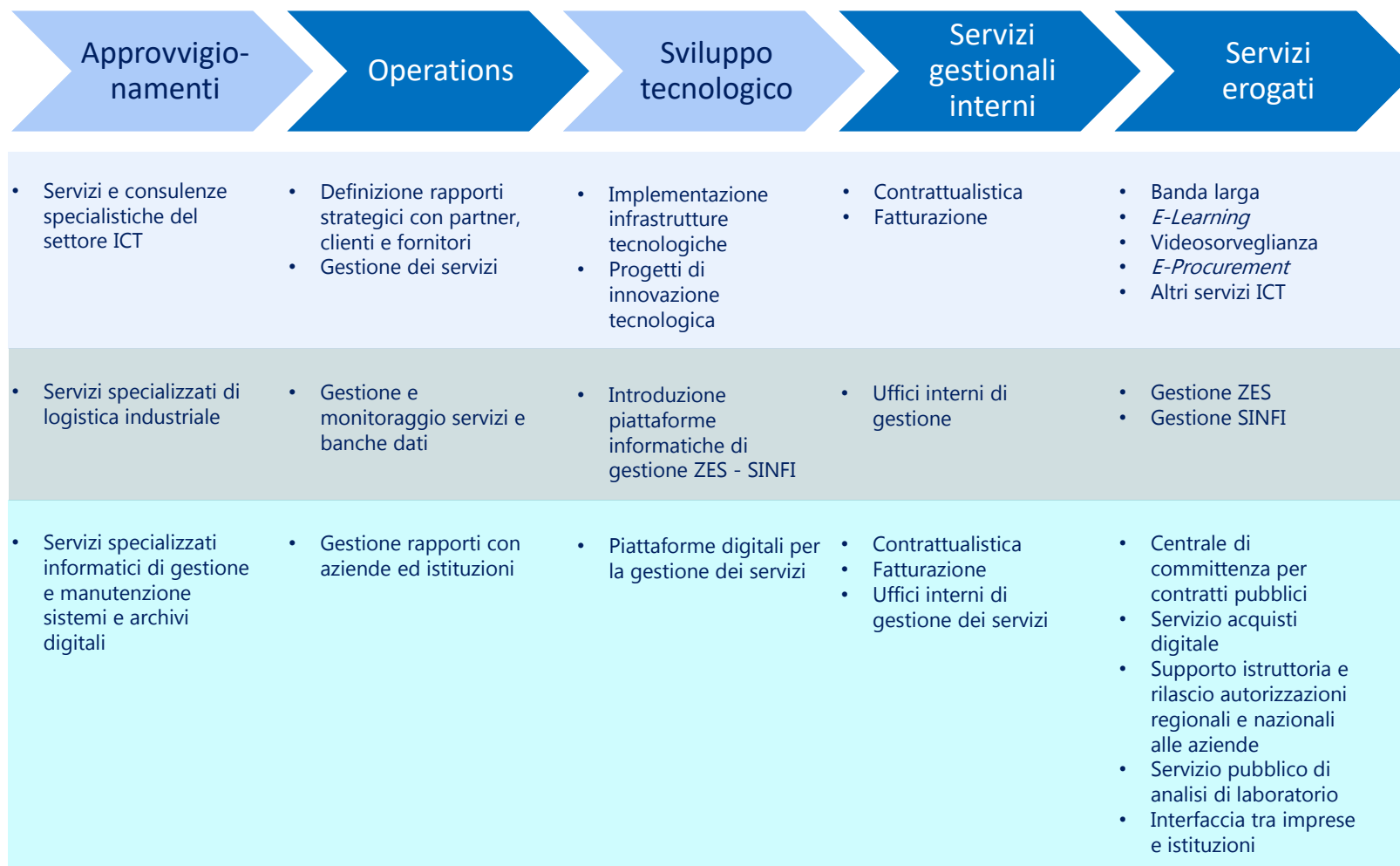


ARAP



Operatori esterni

Catena del Valore (2/2)



ARAP



Operatori esterni

Attività istituzionali



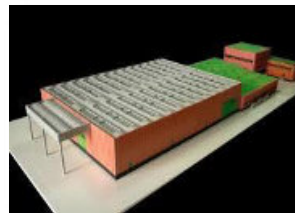
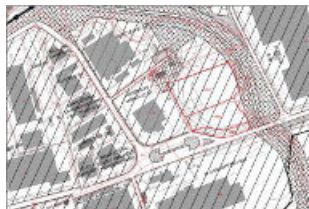
Gestione Nuclei Industriali

- Manutenzione strade e verde
- Pubblica illuminazione e segnaletica
- Cartellonistica pubblicitaria
- Rilascio autorizzazioni/pareri



Depurazione, Fognatura e Forniture Idriche

- Depurazione civile e industriale
- Trattamento acque potabili e industriali
- Gestione reti idriche



Aree industriali

- Aree e terreni per nuovi insediamenti
- Rilascio autorizzazioni a costruire

Obiettivi

Sviluppo nuove opportunità

Incremento fatturato
delle attività preesistenti

Riorganizzazione struttura e
riduzione costi

Miglioramento immagine e
relazioni con le imprese

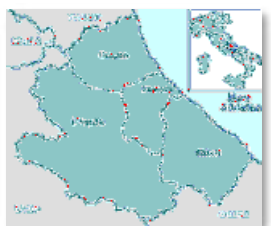


Sviluppo nuove opportunità (1/2)



A.P.E.A. - A.P.E.T.A.

Aree Produttive Ecologicamente e
Tecnologicamente Avanzate



Attrazione di investimenti in Abruzzo



Soggetto Attuatore Masterplan Abruzzo e altri
appalti di Enti Pubblici regionali

Sviluppo nuove opportunità (2/2)



Servizi ICT

Information & Communication Technology



ZES

Servizi di gestione territoriale integrata

(ZES, SINFI, ecc.)



Servizi specializzati alle imprese

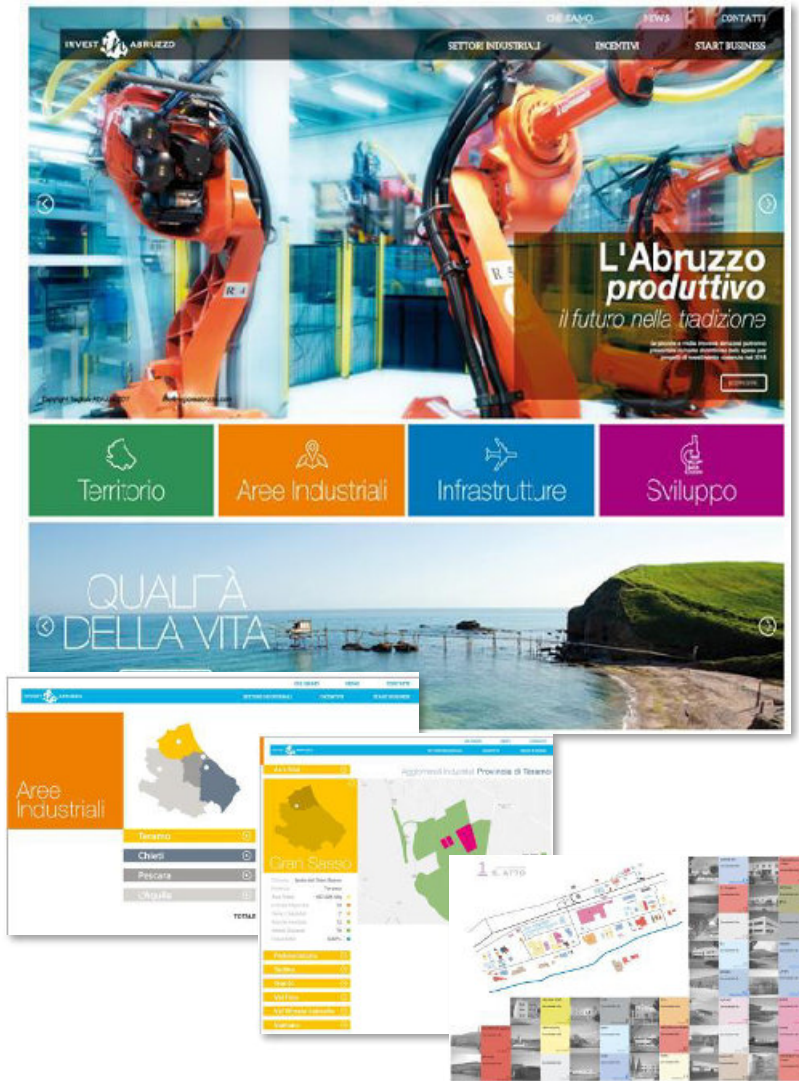
(centrale di committenza, servizio acquisti digitale, analisi di laboratorio, ecc.)

A.P.E.T.A. Aree Produttive Ecologicamente e Tecnicamente Avanzate



- Gestione innovativa dei Nuclei Industriali (**modello *Marketplace***)
- Rispetto dell'**ambiente**
- Utilizzo di **tecnologie avanzate**
- Facilitazioni per **portatori di disabilità**

Attrazione di investimenti in Abruzzo



- **Marketing Territoriale:**
«vendere» l'Abruzzo agli investitori nazionali ed internazionali

- **Portale Web tematico**
 - Terreni e opifici industriali disponibili
 - Infrastrutture viarie (strade, autostrade, ferrovie, porti, aeroporti, ecc.) e di telecomunicazione
 - Università e Centri di Ricerca (eccellenze di studi e formazione)
 - Facilities (contributi, finanziamenti, ecc.)
 - Qualità della vita (turismo, cultura, strutture scolastiche e sanitarie, ecc.)

- **Team Specializzato** dedicato alla conduzione ed alla finalizzazione degli investimenti

Soggetto attuatore



MASTERPLAN
ABRUZZO



- **Appalti Masterplan Abruzzo** **151 M€**
 - Deviazione Porto Canale di Pescara 15,0 M€
 - Interventi Porto di Ortona 40,5 M€
 - Infrastrutture turistiche invernali
Passolanciano-Maielletta 20,2 M€
 - Rete irrigua Piana del Fucino 50,0 M€
 - Bonifica SIR Chieti e Saline-Alento 10,0 M€
 - Potenziamento sistema depuratori
nuclei industriali (opere proprie) 15,3 M€

- **Appalti di altri Enti Pubblici Regionali**
 - Adeguamento Porto Giulianova 1,5 M€
 - Viabilità Z.I. San Giovanni Teatino 0,6 M€

Servizi ICT



▪ Banda Larga

- Locazione ad operatori di telecomunicazione di reti e **infrastrutture tecnologiche** (aree e terreni, tralicci attrezzati, cavidotti, fibra ottica, ecc.)

▪ Servizi IT

- **Formazione:** piattaforma ***e-learning*** per corsi a distanza
- **Videosorveglianza:** gestione da remoto con storage video in data center
- Servizi ***e-procurement***

▪ Progetti di Innovazione Tecnologica

Servizi di gestione territoriale integrata



- **Z.E.S.** – Zone Economiche Speciali
- Gestione **servizi logistica industriale** di livello regionale (porti, ferrovie, interporti, retroporti e autoporti)
- Gestione **S.I.N.F.I.** – Sistema Informativo Nazionale Federato delle Infrastrutture

Servizi specializzati alle imprese



- **Centrale di committenza** per Contratti Pubblici
- **Servizio Acquisti digitale** per aziende private
- Supporto **istruttoria e rilascio autorizzazioni** regionali-nazionali alle aziende (**AIA, AUA, ecc.**)
- Servizio pubblico di **analisi di laboratorio**
- **Interfaccia** tra le imprese e le **Istituzioni regionali e nazionali**

Incremento fatturato delle attività preesistenti ^{11/31}

25

Depurazione
industriale

- Incremento produzione degli impianti esistenti con estensione dei servizi di **trattamento specializzato di rifiuti industriali**, a soddisfazione della domanda di servizi da parte delle attività insediate nei territori di competenza
- Efficientamento degli impianti esistenti con **investimenti per 15 M€** (fondi Masterplan)
- Acquisizione di una **nuova piattaforma** di trattamento di rifiuti speciali industriali



Incremento fatturato delle attività preesistenti [2/3]

26

Regolamentazione
territoriale

- **Regolamentazione unica** a livello regionale della **gestione** e delle **tariffe** applicate per i **servizi alle imprese** insediate nei territori di competenza (manutenzione strade, illuminazione, infrastrutture, cartellonistica pubblicitaria, rilascio pareri, ecc.)



Riorganizzazione struttura e riduzione costi (1/5)

Personale

- **Ristrutturazione dell'organico aziendale in fase conclusiva**
- Quiescenza e/o congedo di n. 17 unità (15 in ARAP e 2 in ARAP Servizi)
- Demansionamento di n. 8 unità
- **Riduzione dei costi del personale** preesistente al 31/12/2015 stimato in **1,3 M€ annui** (a regime dal 2° semestre 2018)
- **Ulteriore riduzione dei costi del personale** preesistente ARAP Servizi per il trasferimento di n. 8 unità presso altri enti (vedi scheda successiva) stimato in **0,5 M€ annui**
- **Inserimento** in organico di **figure professionali mancanti** (ingegneri ambientali, ingegneri gestionali, geologi, avvocati, ecc.)
- Programmi di **apprendimento** e **formazione continua** del personale

Ristrutturazione

- 1,3 M€

Trasferimento impianti

- 0,5 M€

Risparmio totale

- 1,8 M€

Riduzione costi del personale preesistente al 31/12/2015

Riorganizzazione struttura e riduzione costi (2/5)

Impianti di
depurazione

- **Trasferimento** a terzi gestori di **n. 4 impianti di depurazione a prevalenza civile** (di cui 2 in gestione ARAP Servizi) la cui remunerazione attuale non consente la copertura dei costi diretti, con un **incremento** dei **margini industriali** stimato in **800 k€ annui** (di cui 500 k€ relativi al personale)
- Riattivazione processi interni di gestione tesi all'**ottimizzazione** dei cicli di **gestione dei rifiuti** ed al conseguente **abbattimento dei costi**



Riorganizzazione struttura e riduzione costi (3/5)

Gestione finanziaria

- **Ristrutturazione del debito bancario e sistemazione della Centrale Rischi** della Banca D'Italia
- Pianificazione finanziaria centralizzata
- Azioni di **recupero** dei **crediti pregressi** e gestione transattiva dei debiti pregressi

Contenzioso

- **Contenzioso pregresso in diminuzione**, nonostante il continuo insorgere di nuove posizioni derivanti dal passato, attraverso **accordi di conciliazione e transazioni bonari**
- **Contenzioso derivante dalla gestione corrente pressoché assente**, attraverso una gestione oculata dei rapporti e delle eventuali controversie, con conseguente abbattimento dei costi

Contenzioso pregresso

- 3,5 M€ iniziali
- 2,2 M€ a giu-2017

Contenzioso gestione corrente

- assente

Riorganizzazione struttura e riduzione costi (4/5)

Servizi esterni

- **Internalizzazione dei servizi manutentivi** effettuati nei territori di competenza (anche attraverso ARAP Servizi S.r.l. in house providing)
- **Contratti quadro *all-inclusive a forfait*** con consulenti esterni
- **Miglioramento** condizioni economiche su **forniture strategiche** (energia elettrica e smaltimento residui di depurazione)

Azienda in Network

- Strumenti di lavoro **in rete** (conference call, cloud, data room, ecc.)
- Sistemi di **telecontrollo** remoto su impianti produttivi
- Software gestionale **ERP – *Enterprise Resource Planning***

Sedi e attività

- Organizzazione attività per **Aree funzionali**
- **Servizi organizzati a livello centralizzato**
- **Presidi *front-office*** nelle Unità Territoriali a supporto del territorio

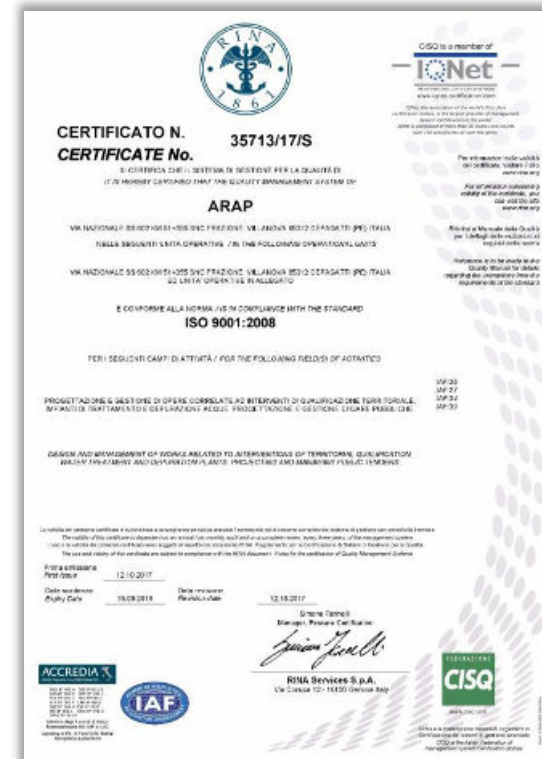


Riorganizzazione struttura e riduzione costi (5/5)

32

Risultati

- **Certificazione di Qualità UNI EN ISO 9001** per la «progettazione e gestione di opere correlate ad interventi di qualificazione territoriale, impianti di trattamento e depurazione acque, progettazione e gestione di gare pubbliche»



Obiettivi

- **Certificazione Integrata** attraverso l'implementazione entro il 2018 di UNI EN ISO 14001 **Ambiente** e UNI EN ISO 45001 **Sicurezza**

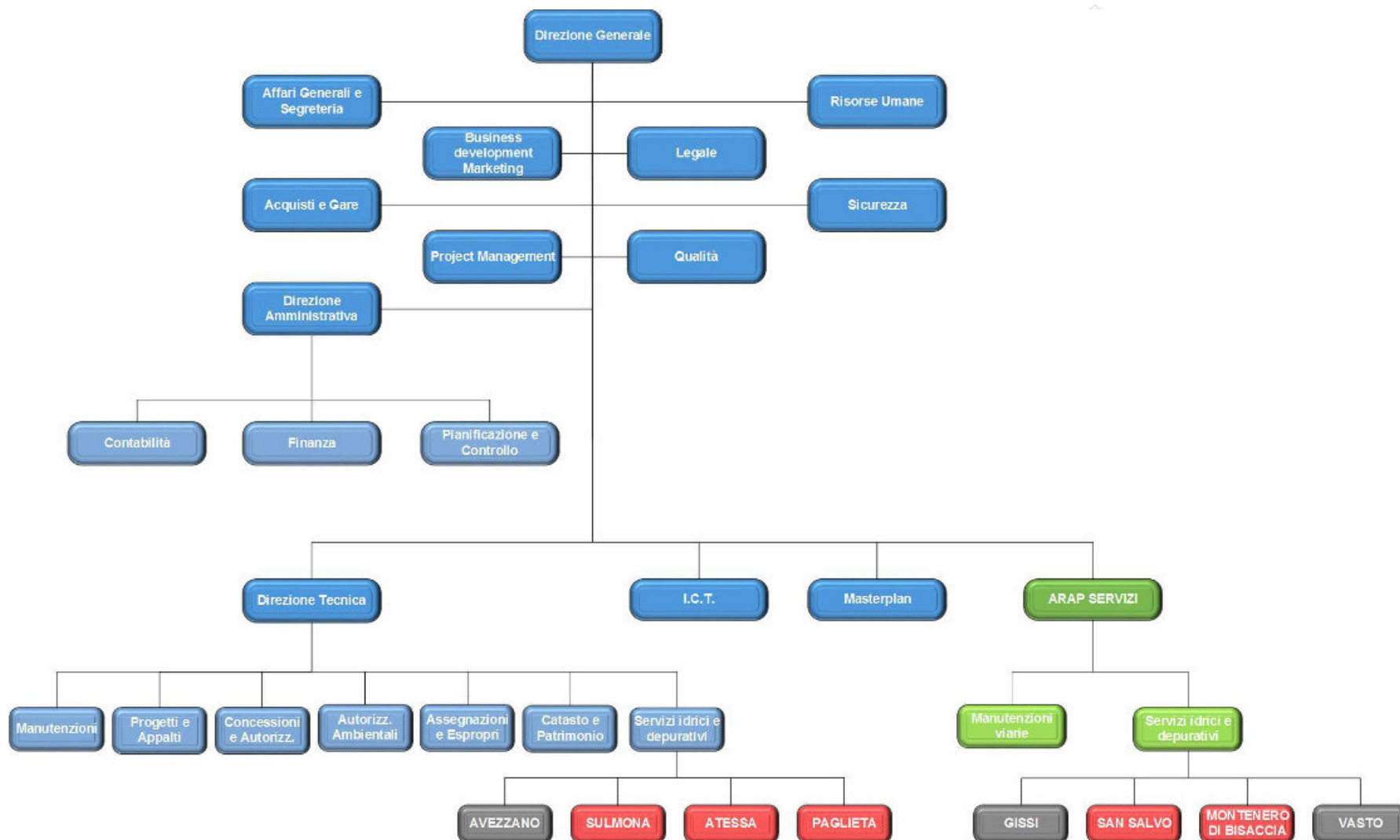
ARAP

Miglioramento immagine e relazioni con le imprese

Azioni in corso

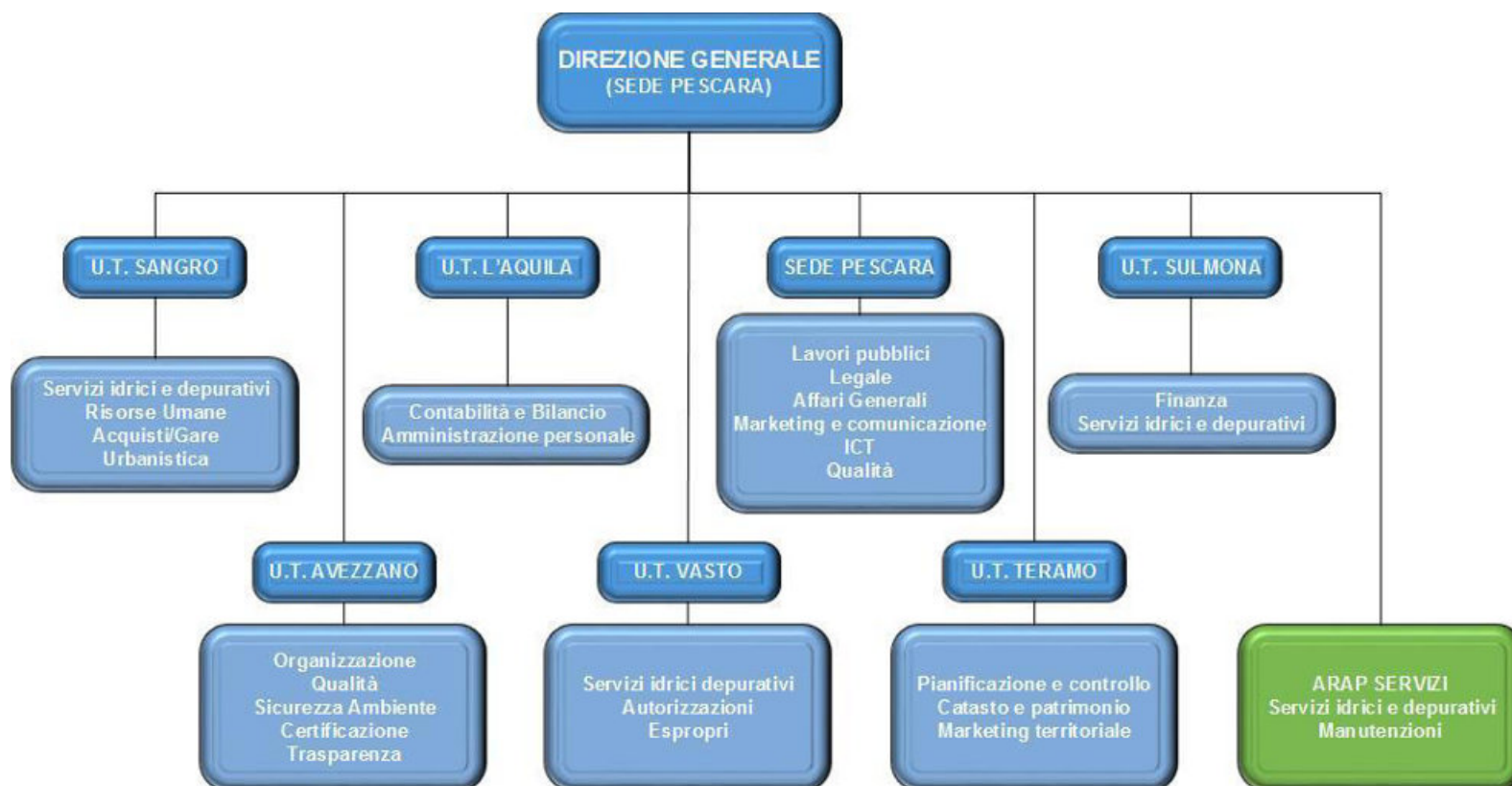


Organigramma



- Impianti in gestione presente e futura
- Impianti oggetto di trasferimento a terzi gestori

Sedi territoriali – Aree funzionali



Action Plan (1/3)

Obiettivi	Attori	Strategie	Azioni 1° semestre 2018	Azioni 2° semestre 2018
Incremento attività depurazione	- Regione Abruzzo - ARAP	- Acquisizione piastra depurazione reflui industriali - Autorizzazioni depuratori Sulmona, Val di Sangro, Teramo, Avezzano - Accordo settore industriale piattaforma S. Martino (CH)		Legge Regionale riordino settore depurazione
Vendita terreni e altre proprietà	- ARAP - Enti acquedottistici	Realizzazione catasto unico terreni e altre proprietà	Redazione catasto on-line	Attività commerciale vendita terreni e capannoni
Vendita acqua	- ARAP - Consorzi di Bonifica	Regolazione rapporti attivi/passivi acqua uso industriale e potabile	Stipula nuove convenzioni con altri Enti (acquedottistici, bonifica)	
Altri servizi generali: aree ecologicamente attrezzate, risparmio energetico (APETA)	ARAP	Analisi e realizzazione progetti nei territori di competenza	Avvio prova pilota APETA	Avvio fase applicazione progetti per territori di competenza
Attivazione Fondi Europei	- ARAP - Regione Abruzzo	Presentazione di progetti innovativi e tecnologici	Analisi e valutazione opportunità	Redazione e presentazione progetti

Action Plan (2/3)

Obiettivi	Attori	Strategie	Azioni 1° semestre 2018	Azioni 2° semestre 2018
^ Soggetto attuatore	^ Regione Abruzzo ^ ARAP	^ Ente indicato come Ufficio Gare regionali	^ Organizzazione struttura ^ Avvio attività	^ Prosecuzione attività
^ Riduzione costi di struttura	^ ARAP	^ Ristrutturazione personale	^ Stipula nuovo contratto di II livello	^ Formazione personale permanente
^ Riorganizzazione aziendale	^ ARAP	^ Introduzione di un nuovo modello organizzativo	^ Procedure servizi erogati ^ Procedure organizzazione interna	^ Certificazione integrata Q.S.A.
^ Riduzione contenzioso	^ ARAP	^ Analisi contenzioso credito e debito	^ Accordi transattivi	
^ Miglioramento immagine aziendale	^ ARAP	^ Campagna di comunicazione	^ Attivazione servizio di Customer care ^ Numero di servizio ^ Riunioni con aziende e organizzazioni	^ Sportello unico aziende ^ Intese con Enti locali

Action Plan (3/3)

Obiettivi	Attori	Strategie	Azioni 1° semestre 2018	Azioni 2° semestre 2018
Attrazione investimenti	- Regione Abruzzo - ARAP	Organizzazione servizi	- Realizzazione portale web - Organizzazione team	Verifica modalità di erogazione servizio
ZES - Zone Economiche Speciali	- Regione Abruzzo - ARAP - Enti pubblici - Aziende	Organizzazione sistema ZES	Costituzione team	Sviluppo attività e servizi
E-Procurement gare e appalti conto terzi	- ARAP - Enti locali	Erogazione servizio gare conto terzi	Attività commerciale	

Piano Triennale A.R.A.P. – Assumptions

- Previsioni definite sulla base dei dati storici, dell'andamento 2017 e delle segnalazioni intervenute dai singoli settori aziendali e dalla direzione generale.
- Nuovo regolamento e nuove tariffe unificate applicate ai servizi di gestione e manutenzione dei nuclei industriali a partire dal 2018.
- Ipotesi trasferimento n. 2 depuratori a prevalenza civile nel 2018.
- Efficientamento energetico e tecnologico di reti idriche e impianti di depurazione, attraverso l'impiego dei fondi Masterplan Abruzzo stanziati, tesi all'abbattimento dei costi ed all'incremento dei ricavi.
- Implementazione servizi ICT a partire dal 2018.
- Prudenzialmente, non sono state inserite previsioni economiche relative alle altre attività in corso di implementazione.
- Ristrutturazione a 10 anni del debito Cassa Depositi e Prestiti a partire dal 2018.
- Riorganizzazione del personale conclusa, con effetti economici riscontrabili dal 2° semestre 2018.
- Plusvalenze su cessione asset non strategici nel triennio stimate in complessivi 1,4 M€.
- Gestione Masterplan Abruzzo e altri progetti su OO.PP. per conto di enti pubblici.
- L'Azienda si riserva di valutare una revisione al presente Piano qualora dovessero insorgere elementi che incidano in maniera significativa sulle previsioni riportate.

Piano Triennale A.R.A.P.

40

(importi in Euro/1.000)

CONTO ECONOMICO	BGT 2018	BGT 2019	BGT 2020
RICAVI GESTIONE TIPICA	10.379	10.741	11.311
ALTRI RICAVI E PROVENTI	1.468	1.468	1.469
CONTRIBUTI, PLUSVALENZE, SOPRAVV. ATTIVE	3.053	2.750	3.191
VALORE DELLA PRODUZIONE	14.900	14.959	15.971
ACQUISTI MATERIE	(817)	(825)	(825)
SERVIZI	(5.392)	(5.475)	(5.420)
GODIMENTO BENI DI TERZI	(128)	(122)	(123)
PERSONALE	(4.785)	(4.591)	(4.566)
VARIAZIONE RIMANENZE MERCI	(1.510)	(1.450)	(1.676)
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	(221)	(273)	(314)
COSTI DELLA PRODUZIONE	(12.851)	(12.737)	(12.924)
EBITDA	2.049	2.222	3.047
<i>% su valore produzione</i>	<i>14%</i>	<i>15%</i>	<i>19%</i>
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	(2.254)	(2.413)	(3.096)
ACCANTONAMENTI RISCHI E ALTRI	(100)	(100)	(100)
EBIT	(305)	(291)	(149)
<i>% su valore produzione</i>	<i>-2%</i>	<i>-2%</i>	<i>-1%</i>
INTERESSI E ONERI FINANZIARI	(285)	(204)	(165)
RETTIFICHE VALORE IMMOBILIZZAZ. FINANZIARIE	736	802	816
EBT (risultato ante imposte)	145	307	502
<i>% su valore produzione</i>	<i>1%</i>	<i>2%</i>	<i>3%</i>
IMPOSTE SUL REDDITO	(124)	(171)	(226)
UTILE / (PERDITA) D'ESERCIZIO	21	137	276
<i>% su valore produzione</i>	<i>0%</i>	<i>1%</i>	<i>2%</i>

SE&O



(importi in Euro/1.000)

STATO PATRIMONIALE ATTIVO	BGT 2018	BGT 2019	BGT 2020
A) CREDITI VERSO SOCI	0	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI	51.029	54.319	74.252
I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	56	41	35
II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	46.114	48.411	67.328
III) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	4.860	5.868	6.889
C) ATTIVO CIRCOLANTE	36.834	36.984	166.869
I) RIMANENZE	8.559	7.109	5.433
II) CREDITI	22.418	28.107	159.808
crediti verso clienti	19.000	18.676	18.981
crediti verso imprese controllate	1.451	1.502	1.514
crediti tributari	163	121	2.354
altri crediti	1.554	1.398	1.258
crediti realizzazione opere c/terzi	250	6.410	135.700
IV) DISPONIBILITA' LIQUIDE	5.858	1.768	1.628
disponibilità vincolate oo.pp.	5.320	(1.090)	(1.549)
disponibilità	538	2.858	3.177
D) RATEI E RISCONTI	425	425	425
TOTALE ATTIVO	88.289	91.728	241.546

SE&O

(importi in Euro/1.000)

STATO PATRIMONIALE PASSIVO	BGT 2018	BGT 2019	BGT 2020
A) PATRIMONIO NETTO	17.791	17.928	18.204
I) CAPITALE SOCIALE	26.494	26.494	26.494
II) RISERVE DI CAPITALE	0	0	0
VIII) UTILI (PERDITE) A NUOVO	(8.724)	(8.703)	(8.566)
IX) UTILE (PERDITA) ESERCIZIO	21	137	276
B) FONDI PER RISCHI E ONERI	4.719	4.622	4.492
C) FONDO TFR	3.072	3.272	3.471
D) DEBITI	33.282	32.503	161.359
debiti verso banche e altri fin.	5.755	4.628	3.997
acconti	1.231	1.231	1.231
debiti verso fornitori	6.397	6.590	6.840
debiti verso imprese controllate	2.364	3.008	3.744
debiti tributari	133	103	132
debiti verso istituti previdenziali e assist.	97	97	98
debiti verso personale	99	94	94
altri debiti	10.421	9.968	9.523
debiti fondi pubblici realizzazione opere c/terzi	6.785	6.785	135.700
E) RATEI E RISCONTI	29.425	33.404	54.020
TOTALE PASSIVO	88.289	91.728	241.546

SE&O

(importi in Euro/1.000)

RENDICONTO FINANZIARIO		BGT 2018	BGT 2019	BGT 2020	
EBITDA		2.049	2.222	3.047	
VARIAZIONI CREDITI		448	273	(2.640)	
VARIAZIONI RIMANENZE		1.510	1.450	1.676	
VARIAZIONI RATEI E RISCONTI ATTIVI		0	0	0	
VARIAZIONI DEBITI		(1.861)	348	571	
VARIAZIONI RATEI E RISCONTI PASSIVI		207	3.978	20.616	
TOTALE VARIAZIONI CCN		304	6.050	20.223	
VARIAZIONI INVESTIMENTI		(891)	(4.900)	(22.212)	
VARIAZIONI OPERE C/TERZI		6.535	(6.160)	(375)	
VARIAZIONI FONDO TFR		(301)	200	199	
IMPOSTE SUL REDDITO		(124)	(171)	(226)	
UNLEVERED FREE CASH FLOW		7.572	(2.759)	655	
VARIAZIONI DEBITI FINANZIARI		(2.604)	(1.127)	(630)	
VARIAZIONI DISPONIBILITA' VINCOLATE OO.PP.		(4.272)	6.410	459	
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA		(285)	(204)	(165)	
LEVERED FREE CASH FLOW		411	2.320	319	
NUOVI APPORTI DI CAPITALE		0	0	0	
DISTRIBUZIONE UTILI		0	0	0	
DISPONIBILITA' / (FABBISOGNO) annuo	fcst 2017	411	2.320	319	
DISPONIBILITA' / (FABBISOGNO) progress	127	538	2.858	3.177	
DISPONIBILITA' VINCOLATE OO.PP.		fcst 2017	5.320	(1.090)	(1.549)
TOT. DISPONIBILITA' / (FABBISOGNO FIN.)		1.175	5.858	1.768	1.628

SE&O

Piano Triennale ARAP Servizi S.r.l. – Assumptions

44

- Previsioni definite sulla base dei dati storici (inclusi quelli dell'ex gestore degli impianti di depurazione/trattamento acque nel Vastese CONIV) e dell'andamento 2017.
- Gestione diretta degli impianti idrici-depurativi del Vastese ed altre attività svolte in favore di ARAP relative alla supervisione degli altri impianti idrici-depurativi ARAP ed alle manutenzioni varie (strade, verde, illuminazione, ecc.), inclusi interventi di manutenzione ordinaria e adeguamento funzionale effettuati per conto del proprietario.
- Ipotesi trasferimento n. 2 depuratori a prevalenza civile nel 2018.

Piano Triennale ARAP Servizi S.r.l.

45

(importi in Euro/1.000)

CONTO ECONOMICO	BGT 2018	BGT 2019	BGT 2020
RICAVI SERVIZI IDRICI-DEPURATIVI	7.218	7.468	7.518
RICAVI ALTRI SERVIZI EROGATI A FAVORE DI ARAP	1.407	1.386	1.386
PROVENTI PER RIADDEBITI AD ARAP	514	514	514
ALTRI RICAVI E PROVENTI	0	0	0
VALORE DELLA PRODUZIONE	9.140	9.369	9.419
ACQUISTI MATERIE	(1.234)	(1.244)	(1.244)
SERVIZI	(3.925)	(4.007)	(4.008)
GODIMENTO BENI DI TERZI	(30)	(30)	(30)
CANONI CONCESSIONE D'USO IMPIANTI ARAP	(722)	(747)	(752)
PERSONALE	(1.981)	(1.981)	(1.981)
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	(33)	(33)	(33)
COSTI DELLA PRODUZIONE	(7.925)	(8.042)	(8.048)
EBITDA	1.214	1.327	1.371
<i>% su valore produzione</i>	<i>13%</i>	<i>14%</i>	<i>15%</i>
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	(105)	(125)	(147)
ACCANTONAMENTI RISCHI E ALTRI	(7)	(7)	(8)
EBIT	1.103	1.194	1.216
<i>% su valore produzione</i>	<i>12%</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>
INTERESSI E ONERI FINANZIARI	(20)	(20)	(20)
EBT (risultato ante imposte)	1.084	1.175	1.197
<i>% su valore produzione</i>	<i>12%</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>
IMPOSTE SUL REDDITO	(348)	(373)	(380)
UTILE / (PERDITA) D'ESERCIZIO	736	802	817
<i>% su valore produzione</i>	<i>8%</i>	<i>9%</i>	<i>9%</i>

SE&O



Piano Triennale ARAP Servizi S.r.l.

46

(importi in Euro/1.000)

STATO PATRIMONIALE ATTIVO	BGT 2018	BGT 2019	BGT 2020
A) CREDITI VERSO SOCI	0	0	0
B) IMMOBILIZZAZIONI	334	343	331
I) IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	70	40	10
II) IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	264	304	321
III) IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	0	0	0
C) ATTIVO CIRCOLANTE	4.074	4.843	5.706
II) CREDITI	4.010	4.768	5.619
crediti verso clienti	1.324	1.444	1.558
crediti verso controllanti	2.364	3.008	3.744
crediti tributari	321	316	317
altri crediti	0	0	0
IV) DISPONIBILITA' LIQUIDE	65	74	87
D) RATEI E RISCONTI	8	8	8
TOTALE ATTIVO	4.416	5.194	6.045

SE&O



Piano Triennale ARAP Servizi S.r.l.

47

(importi in Euro/1.000)

STATO PATRIMONIALE PASSIVO	BGT 2018	BGT 2019	BGT 2020
A) PATRIMONIO NETTO	1.178	1.980	2.797
I) CAPITALE SOCIALE	25	25	25
II) RISERVE	417	1.153	1.955
VIII) UTILI (PERDITE) A NUOVO	0	0	0
IX) UTILE (PERDITA) ESERCIZIO	736	802	817
B) FONDI PER RISCHI E ONERI	13	20	28
C) FONDO TFR	357	391	426
D) DEBITI	2.869	2.803	2.794
debiti verso banche e altri fin.	0	0	0
debiti verso fornitori	1.231	1.149	1.131
debiti verso controllanti	1.451	1.502	1.514
debiti tributari	60	26	23
debiti verso istituti previd. e ass.	48	48	48
debiti verso personale e assim.	44	44	44
altri debiti	35	35	35
E) RATEI E RISCONTI	0	0	0
TOTALE PASSIVO	4.416	5.194	6.045

SE&O



Piano Triennale ARAP Servizi S.r.l.

48

(importi in Euro/1.000)

RENDICONTO FINANZIARIO		BGT 2018	BGT 2019	BGT 2020
EBITDA		1.214	1.327	1.371
VARIAZIONI CREDITI		(742)	(759)	(850)
VARIAZIONI RATEI E RISCOINTI ATTIVI		0	0	0
VARIAZIONI DEBITI		210	(66)	(9)
VARIAZIONI RATEI E RISCOINTI PASSIVI		0	0	0
TOTALE VARIAZIONI CCN		(532)	(824)	(859)
VARIAZIONI INVESTIMENTI		(206)	(135)	(135)
VARIAZIONI FONDO TFR		(97)	35	35
IMPOSTE SUL REDDITO		(348)	(373)	(380)
UNLEVERED FREE CASH FLOW		32	29	32
VARIAZIONI DEBITI FINANZIARI		0	0	0
RISULTATO GESTIONE FINANZIARIA		(20)	(20)	(20)
LEVERED CASH FLOW		12	10	12
APPORTI DI CAPITALE		0	0	0
DISTRIBUZIONE UTILI		0	0	0
DISPONIBILITA' / (FABBISOGNO) annuo	fcst 2017	12	10	12
DISPONIBILITA' / (FABBISOGNO) progress	53	65	74	87

SE&O



Piano Triennale: Conto Economico Consolidato

A.R.A.P. - ARAP Servizi S.r.l.

49

(importi in Euro/1.000)

CONTO ECONOMICO	BGT 2018	BGT 2019	BGT 2020
RICAVI GESTIONE TIPICA	16.625	17.212	17.827
ALTRI RICAVI E PROVENTI	1.468	1.468	1.469
CONTRIBUTI, PLUSVALENZE, SOPRAVV. ATTIVE	3.053	2.750	3.191
VALORE DELLA PRODUZIONE	21.146	21.430	22.487
ACQUISTI MATERIE	(2.050)	(2.069)	(2.069)
SERVIZI	(7.146)	(7.332)	(7.278)
GODIMENTO BENI DI TERZI	(158)	(152)	(153)
PERSONALE	(6.766)	(6.573)	(6.547)
VARIAZIONE RIMANENZE MERCI	(1.510)	(1.450)	(1.676)
ONERI DIVERSI DI GESTIONE	(253)	(306)	(347)
COSTI DELLA PRODUZIONE	(17.884)	(17.882)	(18.070)
EBITDA	3.262	3.547	4.417
<i>% su valore produzione</i>	<i>15%</i>	<i>17%</i>	<i>20%</i>
AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI	(2.359)	(2.538)	(3.243)
ACCANTONAMENTI RISCHI E ALTRI	(107)	(107)	(108)
EBIT	797	902	1.066
<i>% su valore produzione</i>	<i>4%</i>	<i>4%</i>	<i>5%</i>
INTERESSI E ONERI FINANZIARI	(304)	(223)	(184)
RETTIFICHE VALORE IMMOBILIZZAZ. FINANZIARIE	0	0	0
EBT (risultato ante imposte)	493	679	882
<i>% su valore produzione</i>	<i>2%</i>	<i>3%</i>	<i>4%</i>
IMPOSTE SUL REDDITO	(472)	(543)	(605)
UTILE / (PERDITA) D'ESERCIZIO	21	137	276
<i>% su valore produzione</i>	<i>0%</i>	<i>1%</i>	<i>1%</i>

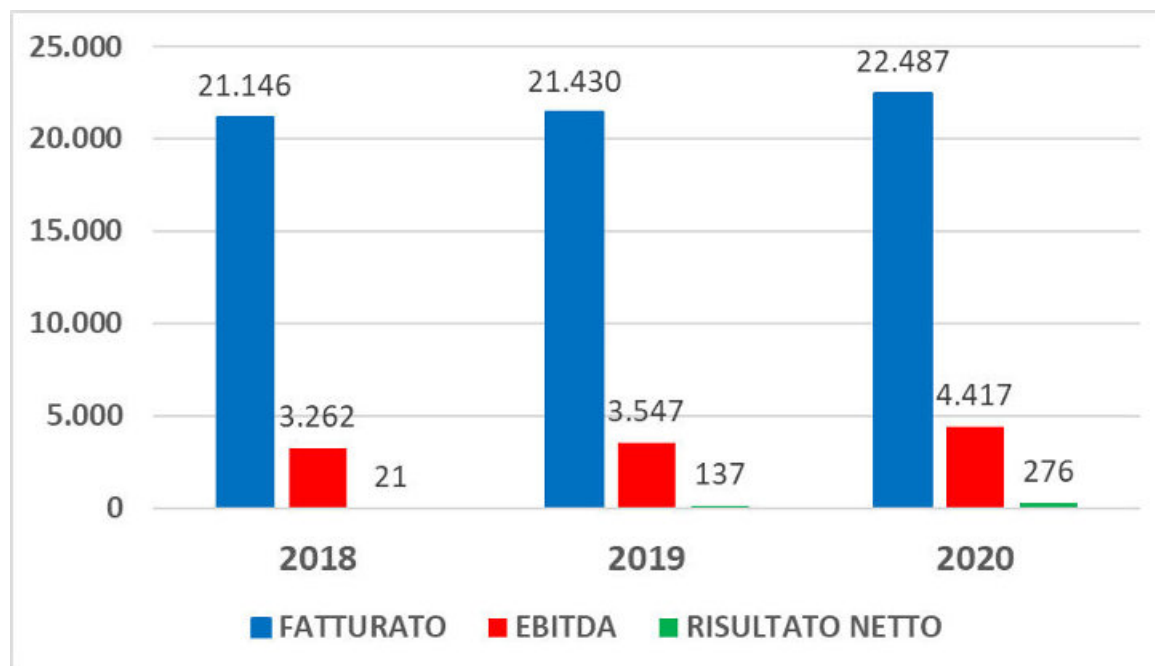
SE&O



Piano Triennale: Conto Economico Consolidato

A.R.A.P. - ARAP Servizi S.r.l.

50



Importi in Euro/1.000

Conclusioni

- Il presente Piano Triennale rappresenta un documento di **Indirizzo Strategico** per il triennio 2018-2020, che sarà monitorato e valutato in corso d'opera ed eventualmente revisionato qualora i presupposti alla base del suo costruito dovessero mutare significativamente nel tempo.
- L'Azienda, la cui funzione principale è rappresentata dalla gestione delle aree industriali e dall'erogazione degli annessi servizi generali alle imprese insediate, vuole progressivamente implementare nuovi servizi tecnologici per la **gestione innovativa del territorio** e la **valorizzazione del contesto regionale**.
- Dopo aver concluso la fase riorganizzativa, l'obiettivo per il triennio oggetto di osservazione è rappresentato dall'ulteriore **ottimizzazione dei processi aziendali**, attraverso l'efficientamento delle infrastrutture e degli impianti, e l'implementazione di nuovi processi volti all'erogazione di servizi sempre più tecnologici ed innovativi.
- Nell'ambito del Servizio Idrico Integrato l'Azienda persegue l'obiettivo di rafforzare il proprio ruolo nelle aree industriali, assumendo esclusività nella gestione dei **servizi specializzati di depurazione di rifiuti industriali**.
- L'incarico assunto nell'attuazione dei progetti **Masterplan Abruzzo** e nella realizzazione per conto terzi di altre OO.PP., unitamente alle opportunità rappresentate dalla gestione di **nuovi servizi** alle imprese (servizi ICT, centrale di committenza, analisi di laboratorio, ecc.) ovvero in favore dell'intero ambito abruzzese (attrazione investimenti, SINFI, ZES, ecc.), prospettano un futuro nel quale l'Azienda acquisirà un **ruolo sempre più strategico a livello regionale**.

Eventuali **"sorprese"** (contenziosi, azioni legali e altre pretese su fatti non ancora noti all'attuale amministrazione) ereditate dal passato potranno modificare in maniera significativa le previsioni del Piano.

Grazie per l'attenzione