



Centro Padane S.r.l.

Allegato C - Business Plan

31 Agosto 2018

Agenda

- 1 Presupposti del progetto industriale e obiettivi strategici**
- 2 Razionali alla base delle proiezioni economico-finanziarie
- 3 Business Plan Centro Padane

Presupposti e finalità del progetto industriale di Centro Padane



Centro Padane:
DARE
CONTINUITÀ
AZIENDALE
SFRUTTANDO LE
RISORSE
DISTINTIVE DELLA
SOCIETÀ



**PROGETTO
INDUSTRIALE
Province BS, MN e
CR:**
OPPORTUNITÀ DI
MIGLIORAMENTO
OPERE
REALIZZATE

- Centro Padane, recentemente costituita, ha come finalità lo **sviluppo della propria presenza nel settore dei servizi di progettazione a servizio degli Enti e dei territori di loro competenza** attraverso la configurazione dell'*in-house providing*
- Il **razionale industriale** è costituito dal fatto che le competenze di presidio della catena del valore della progettazione, attorno alle quali sarà possibile **costruire un nuovo pool di professionalità** facenti capo alla società, siano impiegate al meglio per:
 - Incrementare il livello **qualitativo delle opere** offerte ai cittadini dei territori di competenza;
 - **Efficientare l'utilizzo delle risorse pubbliche** per il sistema della progettazione stradale e di edilizia pubblica, **garantendo innovazione** nel presidio dei processi e nelle soluzioni adottate;
 - **Garantire l'efficacia nella realizzazione della programmazione delle opere** in capo ai singoli Enti competenti addivenendo complementari e valorizzando le risorse oggi disponibili.
- L'ipotesi di un **progetto industriale condiviso tra le Province di Brescia, Cremona e Mantova** rappresenta una **grande occasione di rafforzamento congiunto** del sistema di progettazione e realizzazione opere al fine di:
 - Continuare ad erogare **qualità crescente di servizi e opere all'interno dei territori di riferimento e rispetto dei tempi coerenti con le risorse finanziarie disponibili**;
 - Effettuare gli **investimenti necessari per completare gli sviluppi delle reti stradali** e per il **rinnovo dell'opere di edilizia pubblica, apportando innovazione sfruttando le nuove tecnologie**;
 - Avere un **coordinamento sovra-territoriale che garantisca una capacità di intervento dove e quando serve** nelle aree territoriali di riferimento.

I benefici dell'operazione verso gli stakeholder

Perché conviene alla comunità



Miglioramento della qualità delle nuove opere sviluppate sui territori serviti, attraverso l'utilizzo di best practices aziendali/del mercato



Miglioramento delle strutture pubbliche già esistenti attraverso interventi di efficientamento strutturale ed energetico

Perché conviene agli azionisti



Supporto nei fabbisogni di progettazione e direzione lavori dei Soggetti pubblici presenti nel capitale



Crescita del valore aziendale in arco-piano e sostenibilità economico-finanziaria dell'iniziativa di medio periodo



Utilizzo di risorse/fattori della produzione, garantendo la creazione di un pool di professionalità a rinforzo delle attuali presenti



Player attivo nei bacini storici e valore per il territorio (nuove assunzioni e sviluppo professionalità del personale)



Efficienza nell'utilizzo delle risorse pubbliche per il sistema della progettazione stradale e urbana e rapidità d'azione



Possibilità di scalabilità del progetto attraverso l'ingresso di nuovi soci azionisti allargando il territorio servito e il raggio di azione aziendale

Perché conviene agli altri stakeholder
(Fornitori e investitori)



Generazione di indotti economici per i fornitori attuali e nuovi



Possibilità di realizzazione partnership commerciali, finanziarie e societarie, per la realizzazione di nuove opere

Sinergie operative: convenienza economica e sostenibilità della scelta in termini di costo-opportunità

LA PARTECIPAZIONE CONGIUNTA DI PIÙ ENTI PUBBLICI IN UNA SOLA SOCIETÀ OPERATIVA CONSENTE DI RAGGIUNGERE IMPORTANTI SINERGIE OPERATIVE:	IMPATTO ATTESO IN COMPARAZIONE GESTIONE DIRETTA DELL'ENTE PUBBLICO
 <p>Migliorare la pianificazione e la gestione delle priorità evitando/gestendo i picchi/flessi di lavoro degli Enti</p>	<p>Ottimizzazione delle risorse e gestione picchi/flessi di lavoro</p>
 <p>Condividere le professionalità più qualificate tra gli Enti, garantendo complementarietà ove le risorse non fossero omogenee</p>	<p>Collaborazione tra uffici tecnici e knowledge sharing</p>
 <p>Gestire i servizi di progettazione e DL con maggiori volumi e maggiori sconti (-35% medio vs. tabellari ministeriali)</p>	<p>Risparmi sui servizi coerenti con la dinamica del mercato</p>
 <p>Migliorare il presidio dell'attività di direzione lavori (spesso esternalizzata e qui presidiata con una forte focalizzazione)</p>	<p>Più qualità e risparmio di costi nella fase di realizzazione opere</p>
 <p>Gestire congiuntamente tra Enti gli investimenti tecnologici</p>	<p>Beneficio finanziario per gli investimenti in innovazione</p>
 <p>Snellire le procedure di selezione dei fornitori e accesso a professionalità con competenze sempre allo stato dell'arte</p>	<p>Maggiore rapidità, più competenze in campo e più qualità</p>
 <p>Garantire in generale una migliore risposta alle esigenze degli Enti nel rispetto delle tempistiche, spesso dilatate, e dei costi</p>	<p>Flessibilità e proattività nel rispondere alle esigenze degli Enti</p>

Agenda

- 1 Presupposti del progetto industriale e obiettivi strategici
- 2 Razionali alla base delle proiezioni economico-finanziarie**
- 3 Business Plan Centro Padane

Assumption di base per la predisposizione delle proiezioni economico-finanziarie di Centro Padane S.r.l.

VOLUME D'AFFARI

Business Strade ed Edilizia pubblica: Sviluppato un piano di fattibilità dei servizi gestibili per conto dei Soci Pubblici su una serie di progetti rientranti nei piani delle opere pubbliche (*indicati dai referenti tecnici delle Province*). Il piano è basato sulle fasi della catena del valore in cui la nuova società potrà intervenire (in primis progettazione e direzione lavori). Il fatturato potenziale per Centro Padane è stato stimato a partire dal valore delle opere (nettate dell'IVA e dei costi accessori) applicando parametri di valorizzazione delle fasi presidiate (tabelle ministeriali per le basi di gara) e ipotizzando uno sconto di mercato pari al 35%.

Business Manutenzione straordinaria: Sviluppato un piano di supporto alle amministrazioni azioniste della Centro Padane nella gestione dei progetti riconducibili al Fondo nazionale per la manutenzione straordinaria strade (Legge di Bilancio 2018)

Business esterno ad «in house»: Considerato il 20% annuo del giro d'affari dei business strade, edilizia pubblica e manutenzione straordinaria, che la società potrà intercettare a libero mercato nel rispetto dei vincoli della normativa (progettazione per altri soggetti pubblici e non, progetti smart, ecc.)

COSTI DI PRODUZIONE

Costo del lavoro: Il fabbisogno di personale, in termini di numerosità e di mix di competenze, è stato stimato in collaborazione con il management di Centro Padane nell'ottica di una gestione ottimale della pipeline dei progetti "target"

Costi per servizi esterni: I costi per servizi specialistici esterni sono stati stimati tenuto conto del fabbisogno di supporto per lo start up della Società come quota percentuale sul volume d'affari gestito, in collaborazione con il management di Centro Padane, sulla base di evidenze di mercato e della dinamica degli inserimenti di personale ipotizzata.

Altri costi: stimati attraverso dei benchmark nazionali di aziende comparabili con l'oggetto di Centro Padane per dimensioni e tipologia di business

Agenda

1 Presupposti del progetto industriale e obiettivi strategici

2 Razionali alla base delle proiezioni economico-finanziarie

2a *Giro d'affari Business Strade*

2b Giro d'affari Altri Business

2c Dinamica dei costi

3 Business Plan Centro Padane

Lo scenario di valutazione intercetta il business legato ai piani delle Opere Pubbliche da nov 2018* a fine 2020



I ricavi del primo anno di start-up, per coerenza temporale, saranno coincidenti con 2 mesi del giro d'affari del 2018. Il secondo anno corrisponderà al volume d'affari per i primi 8 mesi del piano delle opere delle province del 2019, per precauzioni di business. I restanti 4 mesi di operatività del 2019 saranno contenuti nel terzo anno insieme ai dodici mesi del piano delle opere provinciali del 2020

(*) ipotesi di piena operatività di Centro Padane (**) prudenzialmente ipotizzato che un quadrimestre di opere pianificate nel 2019 slittino al 2020 al fine di ribilanciare carichi di lavoro e lancio dello start up aziendale

Provincia di Brescia (strade): lavorazioni per un volume d'affari atteso in arco piano di circa 1,7 Mio €

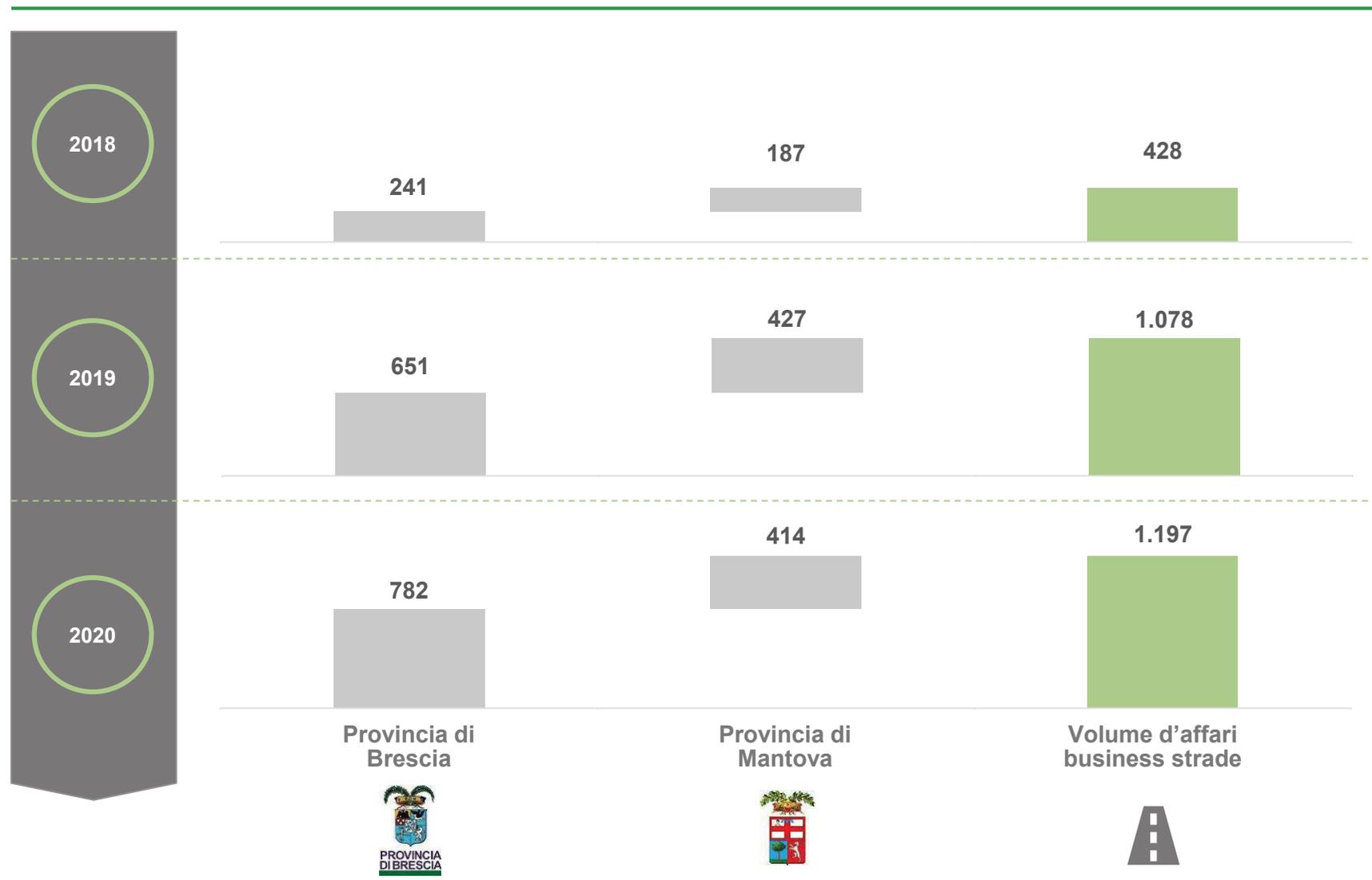
 Opere target	Importo Finanziato K€	Fase catena del valore presidiata**	 Ritorno atteso in arco piano K€ (****)			
			Totale	2018	2019	2020
Ciclabile del Garda	10.000	PD, PE, DL	368	173	125	70
Deviante Orzinuovi SP2	7.000	PD,PE,DL	345	67	195	83
Variante SP 668 Montichiari	9.500	Supporto DL***	90		90	
SP 668 Centrostrade Montichiari	3.000	PE, DL	90		90	
Deviante Isorella SP 24 - Lotto 1	6.500	PD, PE, DL	243		166	77
Variante Bagnolo Sud SP 45	1.500	PE,DL	62		62	
Devianti Orzivecchi	7.000	Revisione PE, DL	189		105	83
SP 237 Variante	55.000	Supporto DL**+	286		143	143
Totale	99.500,0		1.674	240	977	457

Provincia di Mantova (strade): lavorazioni per un volume d'affari atteso in arco piano di circa 1,0 Mio €

 Opere target	Importo finanz. K€*	Fase presidiata**	 Ritorno atteso in arco piano K€ (****)			
			Totale	2018	2019	2020
Realizzazione di una intersezione a rotatoria al Km 5+000 della ex S.S. 482 "Polesana" in località Formigosa del Comune di Mantova	1.450	DL	45		45	
S.P. ex S.S. 62 "della Cisa". Ristrutturazione delle strutture portanti del cavalcaviaferrovia in Comune di Motteggiana	295	PD,PE	21	11	10	
S.P. ex S.S. n.413 "Romana" - Interventi di risanamento conservativo del tratto di Ponte sul Po in area golenale nel Comune di San Benedetto Po	1.375	PD, PE, DL	69	56	13	
EX SS 10 "Padana Inferiore" - S.P. 1 "Asolana". Costruzione rotatoria in località Grazie nel Comune di Curtatone.	1.000	PD,PE	35	35		
PO.PE. Asse dell'Oltrepò: completamento 1° lotto collegamento SP exSS 413 e SP exSS 496 . 3° stralcio.	7.500	PD, PE, DL	265		181	84
Variante alle Ex SS 343 "Asolana" e 358 " di Castelnuovo". 2° Lotto, 2° stralcio di collegamento tra loc. Fenilrosso e la SP 51 "Viadanese"	7.400	PD, PE, DL	262		179	83
S.P. 7 "Calvatone - Volta Mantovana". Ristrutturazione del Ponte sul fiume Oglio.	1.000	PP,PD, PE, DL	84		50	34
Lavori di completamento banchine verticali e piazzali nel 3° lotto al porto di Mantova.	1.032	PD, PE, DL	74	28	46	
Porto di Valdaro - sistemazione e consolidamento piazzali e relative opere di urbanizzazione area portuale	1.640	PD, PE, DL	118	45	73	
Porto di Valdaro - Adeguamento tecnologico binari e altre attrezzature portuali	450	PD, PE, DL	32	12	20	
Totale	23.842	-	1.029	187	641	201

(*) L'importo finanziato è rappresentato al lordo dell'IVA al 22%; (**) PP: Progetto Preliminare; PD: Progetto Definitivo; PE: Progetto Esecutivo; DL: Direzione Lavori; (****) Il ritorno relativo alla sola fase di Direzione Lavori è rappresentato nell'anno successivo a quello di competenza; per opere con valore superiore ai 5 Mio €, il ritorno della DL viene suddiviso in un arco temporale di due anni; (****) Considerata una contingenza per spese accessorie

Business Strade: ramp-up volume d'affari arco-piano 2018-2020 (k€)



Agenda

1 Presupposti del progetto industriale e obiettivi strategici

2 Razionali alla base delle proiezioni economico-finanziarie

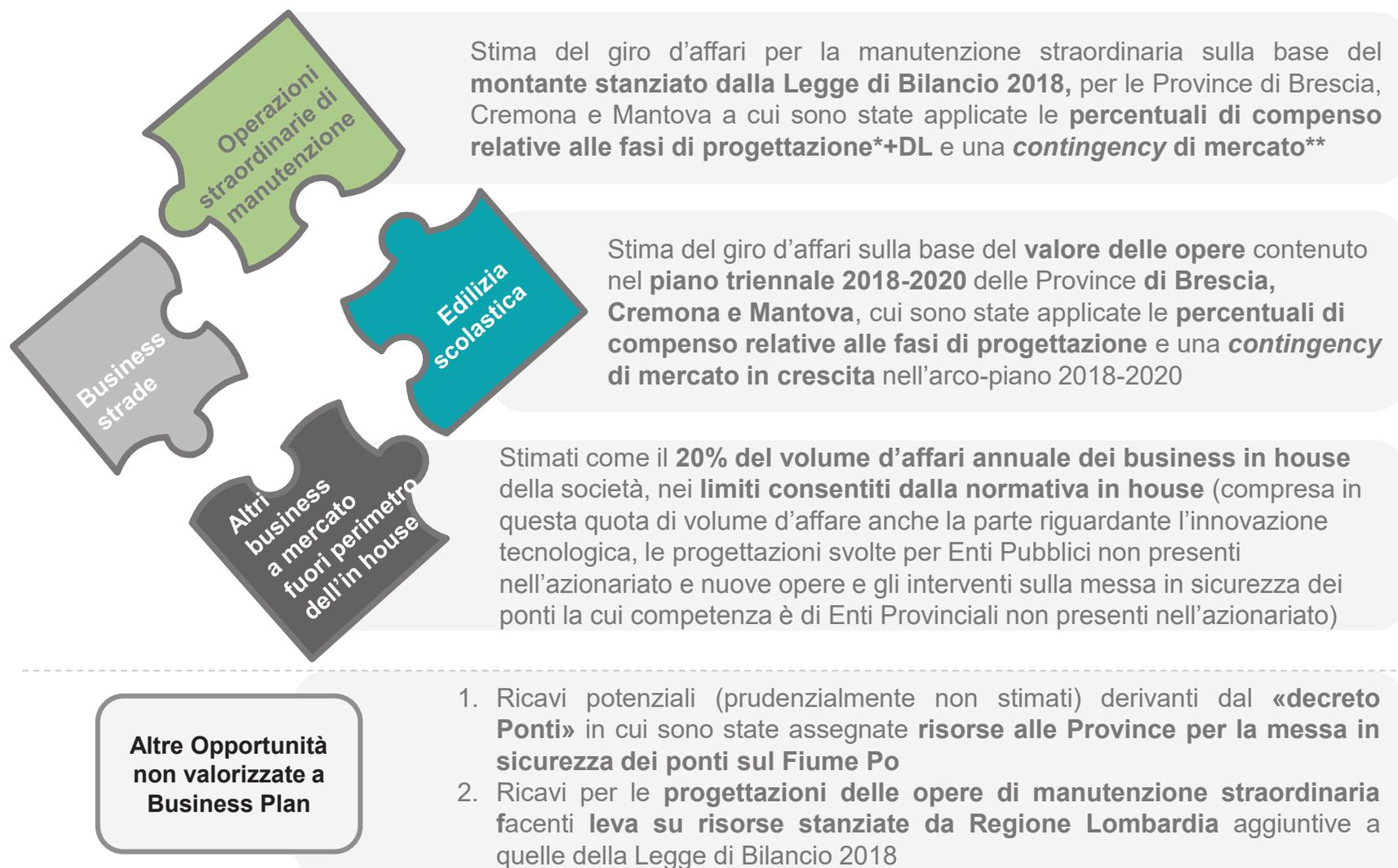
2a Giro d'affari Business Strade

2b Giro d'affari Altri Business

2c Dinamica dei costi

3 Business Plan Centro Padane

Approccio metodologico per la stima del volume d'affari sulle altre opportunità di business



(*) Si intende progettazione relative alla manutenzione, in quanto i fondi stanziati sono vincolati ad opere preesistenti;

(**) è stata considerato il 50% del montante potenziale delle opere straordinarie di manutenzione

Manutenzioni straordinarie: risorse aggiuntive per la manutenzione nei territori di competenza



La **Legge di Bilancio 2018** ha previsto lo stanziamento, tra il 2019 e il 2023, di **fondi per programmi straordinari di manutenzione della rete viaria di Province e Città Metropolitane**

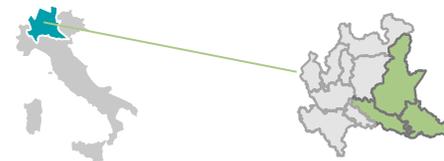
1.620 Mio € Fondi per l'Italia

120 Mio € Fondi spendibili nel 2018

300 Mio € Fondi annui (2019-2023)

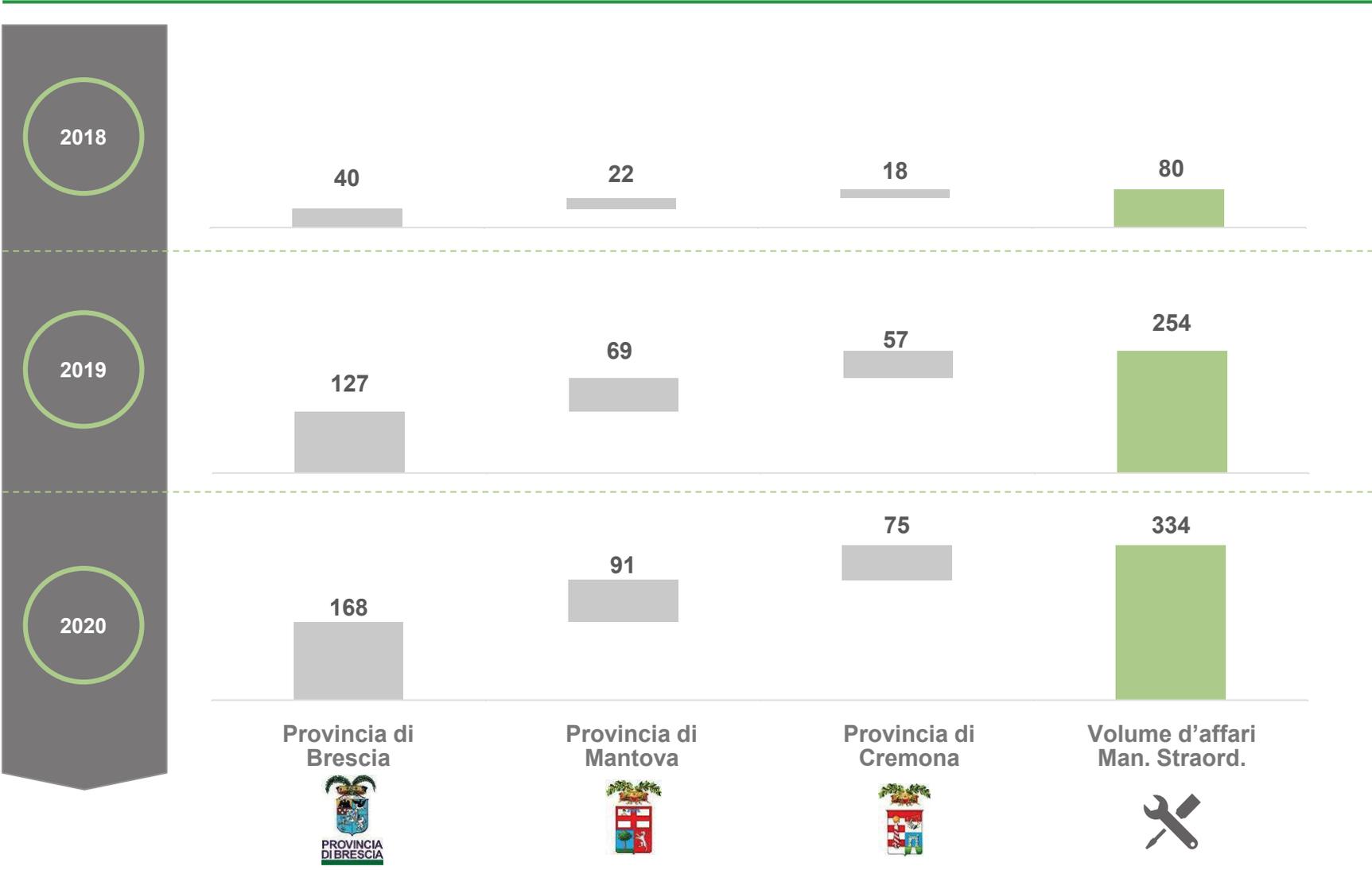
- ✓ Utilizzo delle **risorse** vincolato a **opere preesistenti**
- ✓ Ripartizione attuata sulla base dei **criteri di consistenza della rete viaria**

Ripartizione fondi e percentuale sul totale degli stanziamenti



	RL	190,7 Mio €	11,9%
	Prov. BS	25,2 Mio €	1,57%
	Prov. MN	13,6 Mio €	0,85%
	Prov. CR	11,2 Mio €	0,70%
Tot. Province		50,0 Mio €	3,12%

Manutenzioni straordinarie: ramp-up volume d'affari arco-piano 2018-2020 (k€)

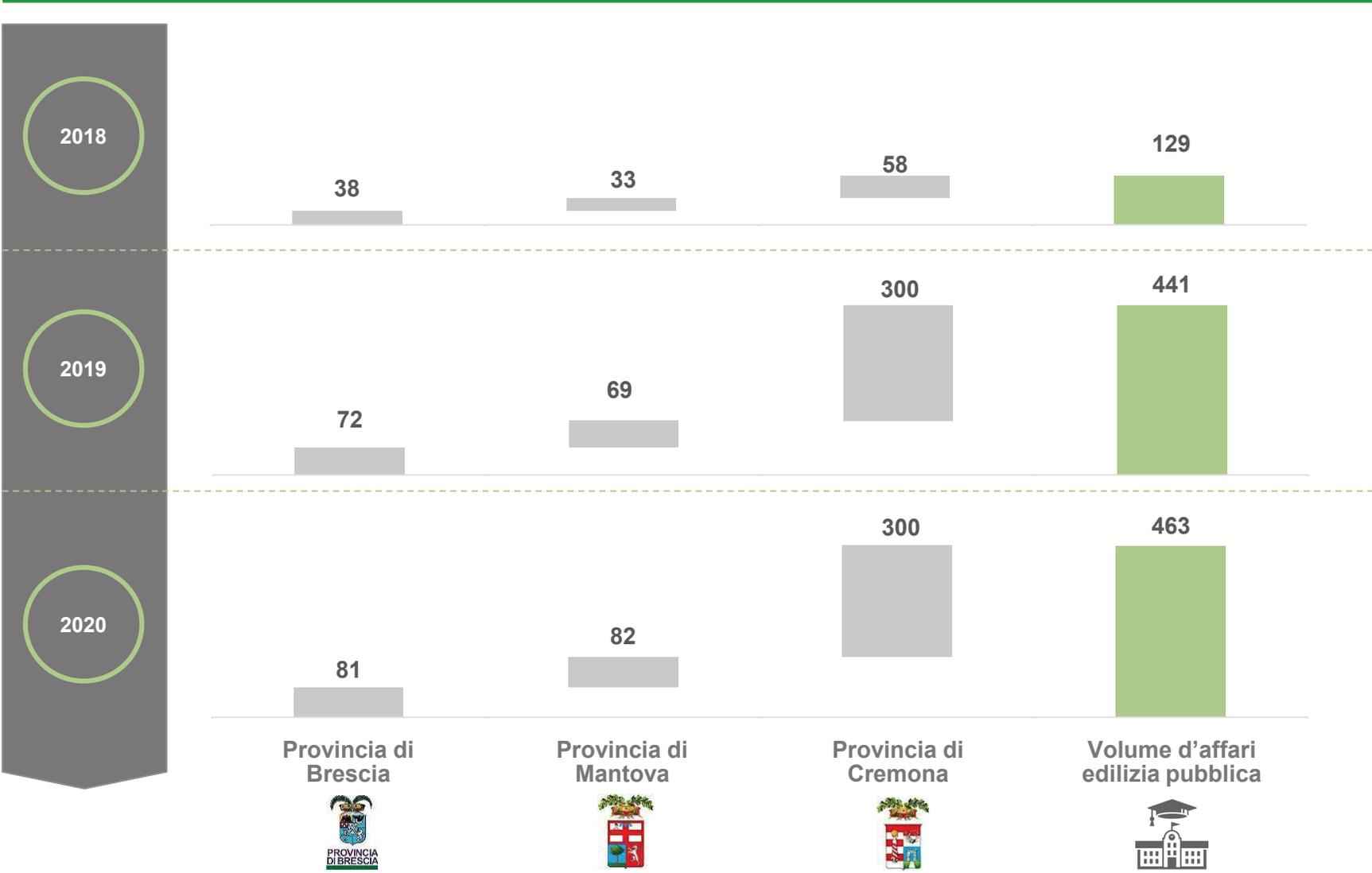


Edilizia scolastica: stima del giro d'affari per il business nel triennio 2018-2020

Triennio 2018-2020

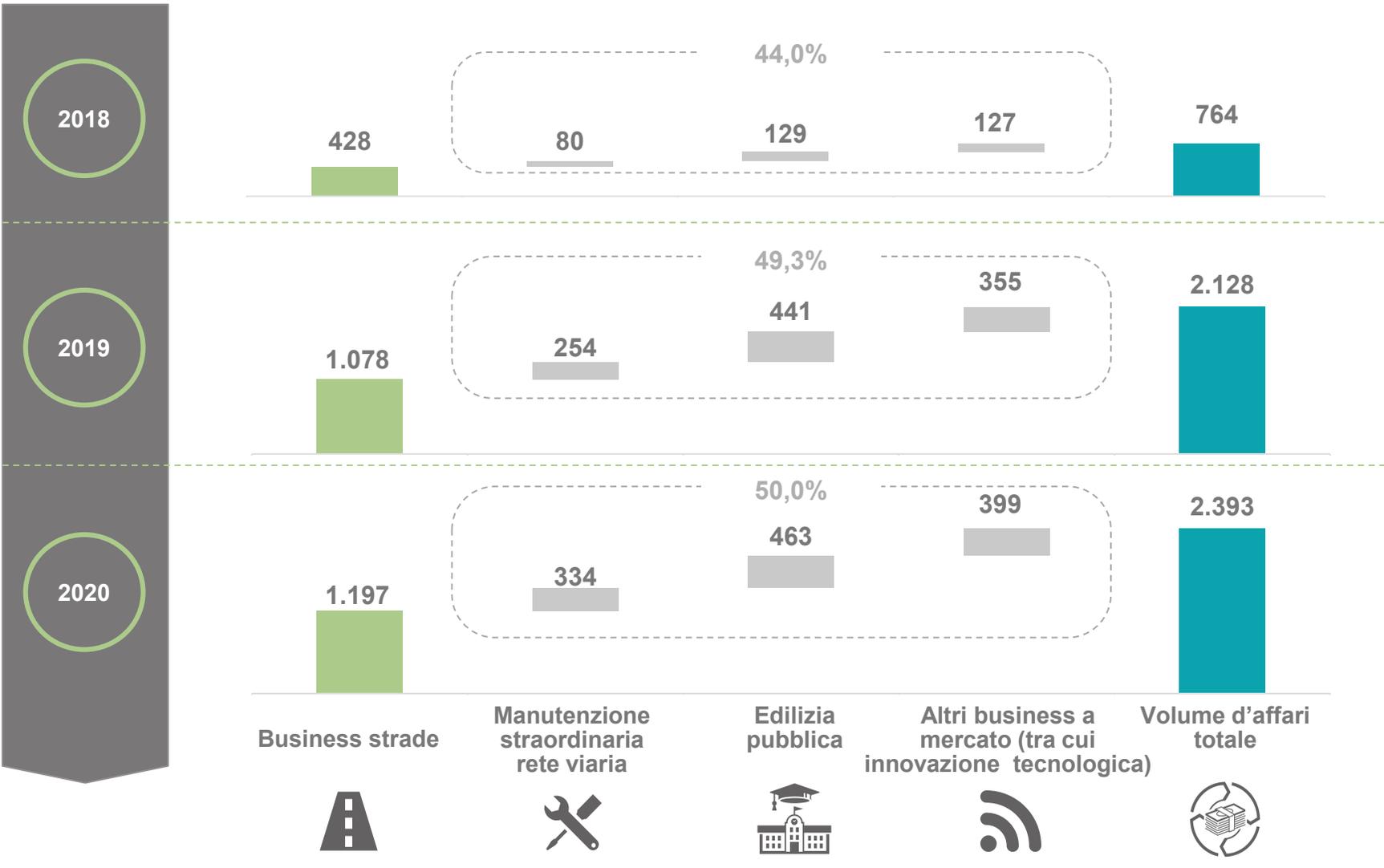
	Numero opere triennio	Valore complessivo opere (M€) (*)	Giro d'affari progettazione	Giro d'affari potenziale (k€)	Quota di competenza Centro Padane	Giro d'affari Centro Padane (k€)
  Provincia di Brescia	21	20M€	5,2 %	1.040k€	2018 - 10% 2019 - 15% 2020 - 45%	191k€
 Provincia di Mantova	34	22,7M€	5,2%	986k€	2018 - 5% 2019 - 35% 2020 - 60%	184k€
 Provincia di Cremona	3	11,6M€	Stimato dalla provincia di Cremona	658k€	100% (**)	658k€

Edilizia scolastica: ramp-up volume d'affari arco-piano 2018-2020 (k€)



NOTA: la ripartizione dei valori della Provincia di Cremona in assenza di una indicazione vincolante sulla collocazione temporale sono stati prudenzialmente considerati a metà sul primo anno e a metà sul secondo

Ramp-up volume d'affari arco-piano 2018-2020 business strade e altri business (k€)



Agenda

1 Presupposti del progetto industriale e obiettivi strategici

2 Razionali alla base delle proiezioni economico-finanziarie

2a Giro d'affari Business Strade

2b Giro d'affari Altri Business

2c Dinamica dei costi

3 Business Plan Centro Padane

Dinamica del costo del personale a regime

(Dati in k€)



Descrizione Tecnica

Personale stimato attraverso la collaborazione con il management di ACP, considerando le necessità di risorse per far fronte agli impegni progettuali previsto dal giro d'affari ipotizzati in arco-piano 2018-2020, applicando gli standard di lavoro di ACP

1
19

Dirigente

Dipendenti

> 10 Ingegneri

✓ n.2 Neolaureati

✓ n.4 Esperienza 3 > 6 anni

✓ n.4 Esperienza >6

> 9 Geometri

✓ n.1 Neodiplomati

✓ n.4 Esperienza 3 > 6 anni

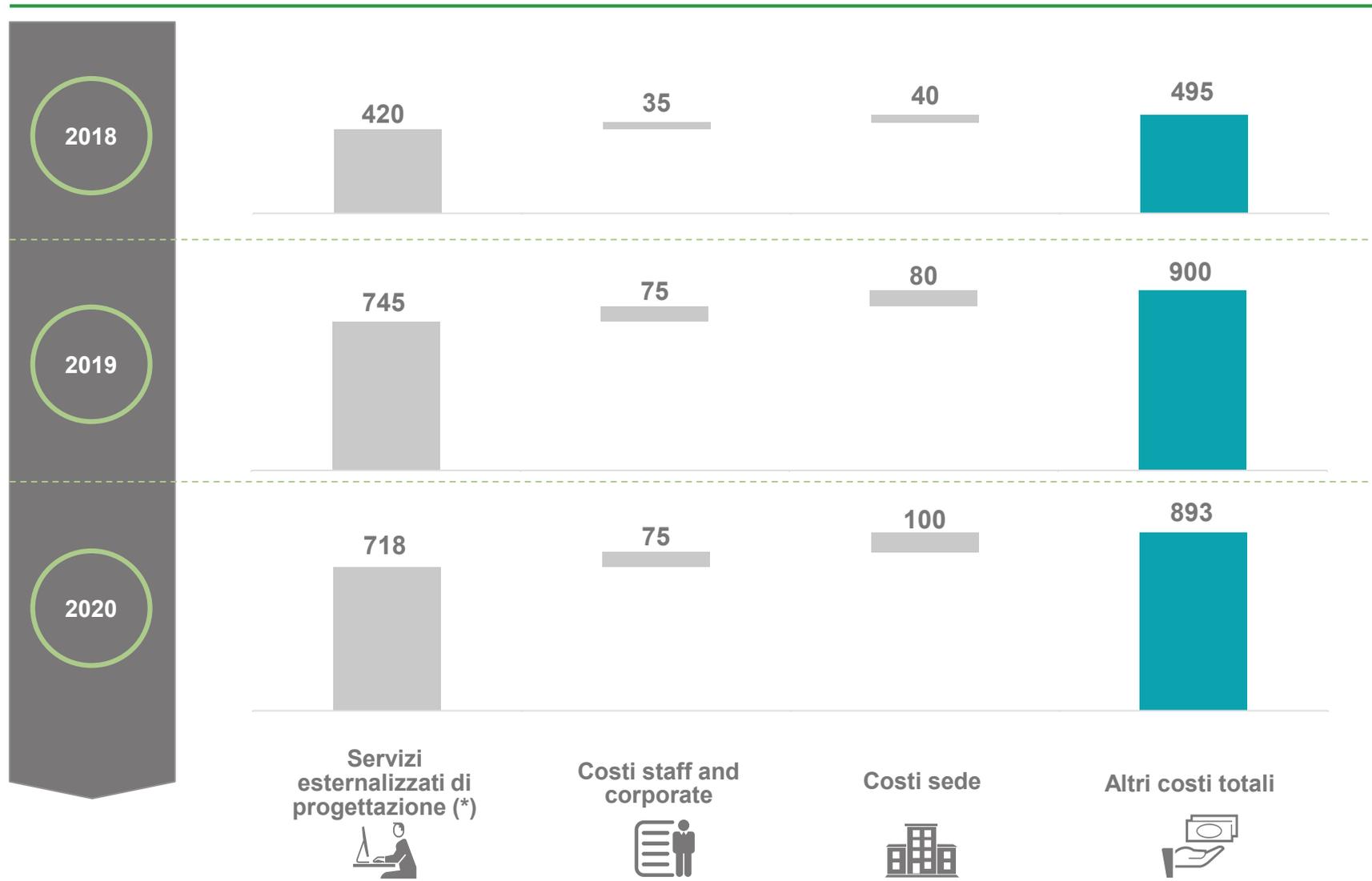
✓ n.4 Esperienza >6

67,5 k€
Costo medio personale



Il n° del personale è in Full Time Equivalent (FTE), la cui **consistenza crescerà in coerenza con la dinamica del volume di affari** che si genererà. Nel triennio di start up saranno **attivate anche collaborazioni esterne** al fine di **garantire la necessaria flessibilità operativa**

Altri costi: ramp-up per tipologia nel triennio 2018-2020 (k€)



Agenda

- 1 Presupposti del progetto industriale e obiettivi strategici
- 2 Razionali alla base delle proiezioni economico-finanziarie
- 3 Business Plan Centro Padane**

Conto Economico prospettico Centro Padane S.r.l.

(Dati in k€)



Conto Economico Centro Padane	2018	2019	2020
Ricavi opere stradali	428	1.078	1.197
Ricavi manutenzione straordinaria	80	254	334
Ricavi opere edilizia pubblica	129	441	463
Altri (20% in house)	127	355	399
Valore della Produzione	764	2.128	2.393
Costo del Lavoro	160	1.090	1.350
Servizi esternalizzati di progettazione	420	745	718
Costi staff and corporate	35	75	75
Costi sede e altri costi	40	80	100
Altri Costi	495	900	893
Reddito Netto Ante Imposte	109	138	150
Risultato Netto	78	100	108

Flussi di cassa prospettici Centro Padane S.r.l.

(Dati in k€)



Flussi di cassa Centro Padane	2018	2019	2020
Valore della Produzione	764	2.128	2.393
Costo del Lavoro	160	1.090	1.350
Altri Costi	495	900	893
<i>gg pagamento creditori</i>	100	95	90
<i>gg pagamento dipendenti</i>	30	30	30
<i>gg pagamento fornitori</i>	90	90	90
Crediti	209	554	590
Debiti	135	311	331
Delta Crediti	(-209)	(-344)	(-36)
Delta Debiti	135	176	19
Delta CCN	(-74)	(-168)	(-17)
Free Cash Flow della gestione reddituale (post imposte)	78	100	108
Free Cash Flow from Operations	4	(-69)	92
Capitale Sociale apportato	1.000	0	0
Free Cash Flow to Equity	1.004	(-69)	92
<i>FCFE cumulato</i>	1.004	935	1.027

Il Patrimonio Netto di Centro Padane S.r.l. pari a 1M€ (di cui 500k€ di Capitale Sociale e 500k€ di riserva sovrapprezzo per conferimento del ramo di azienda di ACP avente ad oggetto la progettazione e la direzione di lavori stradali ed autostradali, di opere pubbliche o di pubblica utilità in genere è **correlato al fabbisogno di cassa per coprire la dinamica del capitale circolante nei primi tre anni di start-up; la generazione di cassa è positiva dal terzo anno**