

novembre 2020



BUSINESS PLAN 2020 – 2023 e proiezione al 2045

FOR Spa - *Filiera Ortofrutticola Romagnola*

Contatti

Carlo Battistini

Partner

Cel. +39 347 50.89.747

E-Mail c.battistini@marcopoloadvisor.it

Giovanni Maldarizzi

associate

Cel. +39 391 40.13.441

E-Mail g.maldarizzi@marcopoloadvisor.it

Marco Polo Advisor Via Ugo Bassi 13, 40121 Bologna, Italia | **Tel.** +39 051.26.58.80 | www.marcopoloadvisor.it



Disclaimer

Il presente lavoro è stato svolto sulla base delle informazioni storiche e prospettive ricevute dal management e da terze parti collegate a FOR Spa. (di seguito la Società). Marco Polo Advisor non ha svolto alcuna verifica di natura indipendente sull'accuratezza, completezza e correttezza delle informazioni ricevute e quindi non assume alcuna responsabilità a riguardo.

Nell'utilizzo dei dati previsionali e delle analisi che sono state fornite abbiamo ricevuto conforto dal management della Società che questi rappresentano le migliori previsioni attualmente disponibili in relazione ai futuri risultati finanziari e alle condizioni economiche della Società, ma non abbiamo svolto verifiche autonome sulla loro attendibilità.

Marco Polo Advisor non ha svolto nessuna verifica relativamente agli aspetti giuridici e fiscali dell'operazione riguardanti sia le situazioni pregresse che eventuali obbligazioni che potrebbero derivare alle parti per la conclusione dell'operazione oggetto di analisi.

Ai sensi della D.Lgs. 196/2003 ("Legge sulla Privacy") si precisa inoltre che l'utilizzo delle informazioni contenute nel presente documento per fini diversi da quelli sopraindicati e la divulgazione o comunicazione delle stesse a persone estranee all'operazione indicata è vietata, salvo previa autorizzazione scritta da parte dell'Advisor.

Sezione 1 - Descrizione della società

Sezione 2 - Dati economico finanziari 2017-2019

Sezione 3 - Business plan 2020-2023 e proiezione al 2045

Sezione 4 - Considerazioni finali



Sezione 1 - Descrizione della società

FOR Spa

- **Fondazione** 2006
- **Sede centrale** *Cesena*
- **Risorse umane** *3 dipendenti al 31.12.2019*
- **Ricavi 2019** *€ 0,8 mln*
- **Core business** *Attività di gestione del mercato agroalimentare all'ingrosso di Cesena*



Governance della società

- FOR è una società per azioni con **socio unico il Comune di Cesena**; il capitale sociale è pari ad euro 120.000 di cui il 99,75% detenuto dal Comune di Cesena e lo 0,25% azioni proprie detenute dalla società stessa.
- La società è stata costituita in forma consortile nel 2006, mentre in precedenza il mercato ortofrutticolo era gestito direttamente dal comune; nel 2018 sono usciti gli altri enti pubblici soci ed è stata operata la trasformazione in società per azioni.
- FOR Spa è **attualmente tra i primi mercati agroalimentari all'ingrosso in Italia** con circa 800 mila quintali di derrate introdotte sul mercato nel 2019.
- Il Consiglio Comunale di Cesena ha approvato il piano di razionalizzazione delle società partecipate, deliberando il mantenimento della partecipazione della società.
- La società **ha in regime di concessione amministrativa l'immobile del mercato ortofrutticolo**, con durata fino a giugno 2026 ed è stato avviato l'iter con il Comune per una nuova concessione della durata di 25 anni; inoltre sarà conferito il ramo d'azienda con l'immobile adiacente dotato di celle frigorifere.

Caratteristiche del mercato di Cesena

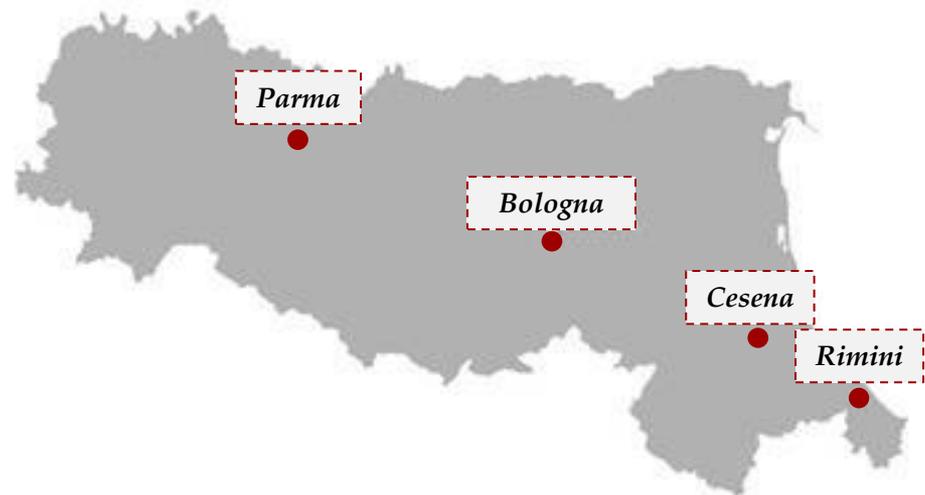
- La **struttura mercatale cesenate**, che si estende su una superficie di 28.000 mq (di cui 15.000 coperti, 3.000 dei quali destinati alle aree di carico), è ubicata in una posizione strategica dal punto di vista logistico e di facilità d'accesso: all'incrocio tra la superstrada E45 e l'autostrada A14.
- Il prodotto che viene trattato annualmente è classificabile in un intervallo tra i 700.000 ed i 800.000 quintali, di cui circa 357.000 sono ortaggi, 325.000 frutta fresca e 85.000 agrumi.
- I concessionari sono 13, mentre i produttori - provenienti quasi tutti dalle province di Forlì-Cesena e Ravenna - sono circa 200 unità.
- Gli acquirenti sono circa 150 unità. La presenza più importante è quella di acquirenti provenienti dalle province di Forlì-Cesena e Ravenna, ma al Mercato Ortofrutticolo di Cesena confluiscono anche compratori dalla provincia di Ferrara, dall'asse toscano-umbro dell'E45 e dalle Marche.

Prossimi passi

- FOR ha definito una nuova strategia di sviluppo che vede l'avvio di nuovi progetti già messi a punto e che sono in grado di permettere il raggiungimento di determinati obiettivi per il mercato ortofrutticolo di Cesena in un contesto economico in evoluzione.
- Tale strategia viene formalizzata ed analizzata nel presente Business Plan, da sottoporre all'approvazione degli organi amministrativi.
- Il Business Plan persegue un duplice scopo:
 - ✓ Lo sviluppo delle proiezioni economico finanziarie dell'attività e dei progetti in fase di attuazione al fine di valutarne gli effetti e la sostenibilità economico-finanziaria;
 - ✓ la valorizzazione delle attività e degli asset aziendali in vista del possibile processo di aggregazione dei quattro centri emiliano romagnoli.

Possibile opportunità di progetto aggregativo

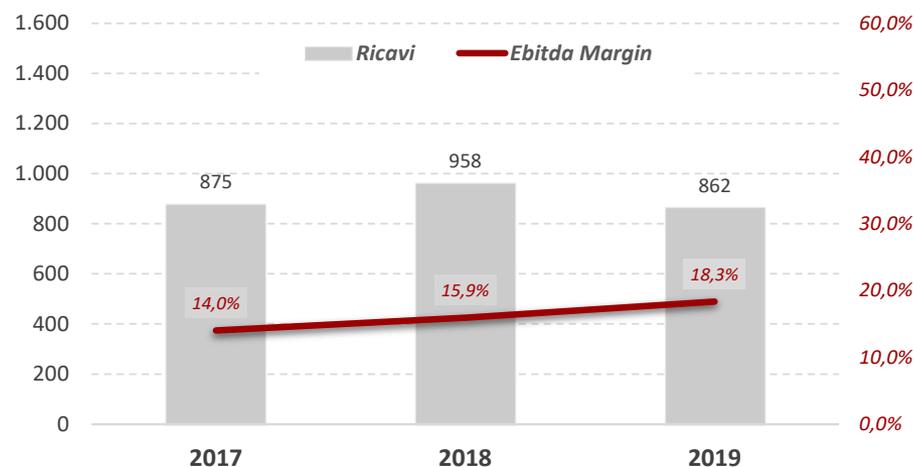
- Oltre alle strategie di sviluppo stand alone, l'AU ha in corso, in accordo con il socio unico, una valutazione sulla richiesta avanzata dalla Regione Emilia Romagna di presentare uno studio sui nuovi scenari gestionali volti sia a creare sinergie ed economie di scala, sia ad un rilancio anche con proiezione internazionale dei quattro centri agro alimentari presenti in Regione (*FOR Cesena, CAAB Bologna, CAAR Rimini e CAL Parma*).



Sezione 2 - Dati economico finanziari 2017-2019

FOR - Principali finanziari

[€ '000]	2017	2018	2019
Ricavi	875	958	862
EBITDA	123	153	158
Ebitda Margin	14,0%	15,9%	18,3%
Utile (perdita)	13	12	16
Utile %	1,5%	1,2%	1,9%
Patrimonio netto	193	205	221
PFN (Cassa)	(335)	(336)	(457)



Nel 2019 FOR ha evidenziato € 862k di ricavi, con un Ebitda del 18,3%, un Patrimonio netto di € 221k, assenza di debito e cassa positiva per € 457k.

Nel triennio passato si è verificato un trend sostanzialmente stabile di ricavi, con un costante incremento dell'Ebitda margin, una crescita del patrimonio netto e della liquidità in cassa.

FOR - Conto Economico riclassificato 2017-2019 (1/2)

[€ '000]	2017 %	2018 %	2019 %
Affitti stand e posteggi	556,5 63,6%	552,4 57,6%	560,6 65,0%
Servizi offerti	259,2 29,6%	237,4 24,8%	202,4 23,5%
Ingressi	54,1 6,2%	58,7 6,1%	53,2 6,2%
Altri ricavi	4,7 0,5%	109,8 11,5%	46,0 5,3%
RICAVI	874,5 100,0%	958,3 100,0%	862,1 100,0%
Acquisti e Materie prime	(1,0) (0,1%)	(0,9) (0,1%)	(0,7) (0,1%)
Servizi diretti	(34,3) (3,9%)	(20,1) (2,1%)	(24,1) (2,8%)
Totale costi diretti	(35,3) (4,0%)	(21,0) (2,2%)	(24,8) (2,9%)
PRIMO MARGINE	839,3 96,0%	937,2 97,8%	837,3 97,1%
Marketing e Commerciale	(54,0) (6,2%)	(99,4) (10,4%)	(50,5) (5,9%)
Servizi indiretti	(103,5) (11,8%)	(104,7) (10,9%)	(105,0) (12,2%)
G&A	(117,6) (13,4%)	(137,0) (14,3%)	(162,1) (18,8%)
Godimento beni di terzi	(173,7) (19,9%)	(177,7) (18,5%)	(181,4) (21,0%)
Altri costi indiretti	(144,1) (16,5%)	(155,4) (16,2%)	(61,5) (7,1%)
Tot costi indiretti	(592,9) (67,8%)	(674,2) (70,4%)	(560,5) (65,0%)
VALORE AGGIUNTO	246,4 28,2%	263,1 27,5%	276,8 32,1%
Costi del lavoro	(123,6) (14,1%)	(110,4) (11,5%)	(118,8) (13,8%)
EBITDA	122,8 14,0%	152,7 15,9%	158,0 18,3%

FOR - Conto Economico riclassificato 2017-2019 (2/2)

[€ '000]	2017 %	2018 %	2019 %
EBITDA	122,8 14,0%	152,7 15,9%	158,0 18,3%
Ammortamenti immateriali	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%
Ammortamenti materiali	(1,1) (0,1%)	(1,1) (0,1%)	(0,7) (0,1%)
Acc.ti e svalutazioni	(99,9) (11,4%)	(130,0) (13,6%)	(130,0) (15,1%)
Tot amm.ti, acc.ti e svalutazioni	(101,0) (11,5%)	(131,1) (13,7%)	(130,7) (15,2%)
EBIT	21,8 2,5%	21,5 2,2%	27,3 3,2%
Proventi finanziari	2,2 0,3%	0,3 0,0%	0,7 0,1%
Oneri finanziari	(1,4) (0,2%)	(1,5) (0,2%)	(0,4) (0,0%)
Tot proventi ed oneri fin.	0,8 0,1%	(1,2) (0,1%)	0,3 0,0%
Proventi straordinari	0,0 0,0%	1,3 0,1%	1,1 0,1%
Oneri straordinari	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%
Tot proventi ed oneri straord.	0,0 0,0%	1,3 0,1%	1,1 0,1%
EBT	22,6 2,6%	21,6 2,3%	28,8 3,3%
Imposte dirette	(5,7) (0,7%)	(9,1) (1,0%)	(10,2) (1,2%)
Irap e altre	(3,7) (0,4%)	(0,6) (0,1%)	(2,4) (0,3%)
Tot Imposte	(9,4) (1,1%)	(9,7) (1,0%)	(12,6) (1,5%)
REDDITO NETTO	13,2 1,5%	11,9 1,2%	16,2 1,9%

FOR - Stato Patrimoniale riclassificato 2017-2019

[€ '000]	2017 %	2018 %	2019 %
Immobilizzazioni immateriali	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%
Immobilizzazioni materiali	2,3 (9,4%)	1,2 7,3%	1,6 17,7%
Immobilizzazioni finanziarie	8,6 (35,0%)	13,3 82,1%	18,3 206,2%
Totale immobilizzazioni	10,9 (44,5%)	14,4 89,4%	19,9 223,9%
Crediti verso clienti	28,0 (114,2%)	66,0 408,2%	30,5 343,9%
Altri crediti del circolante	133,2 (544,1%)	118,2 731,4%	115,6 1302,7%
Debiti verso fornitori	(72,4) 295,8%	(97,7) (604,6%)	(67,6) (762,2%)
Altri debiti del circolante	(124,1) 506,9%	(84,7) (524,4%)	(89,5) (1008,3%)
Capitale Circolante Netto	(35,4) 144,5%	1,7 10,6%	(11,0) (123,9%)
TOTALE CAPITALE INVESTITO	(24,5) 100,0%	16,2 100,0%	8,9 100,0%
Capitale Sociale	120,0 (490,0%)	120,0 742,5%	120,0 1352,4%
Riserve	59,5 (242,9%)	72,7 450,0%	84,6 954,0%
Utile/Perdita esercizio	13,2 (54,0%)	11,9 73,8%	16,2 182,8%
Totale Patrimonio Netto	192,7 (787,0%)	204,6 1266,3%	220,9 2489,2%
Fondi TFR e altri fondi	117,3 (479,0%)	147,2 911,0%	245,4 2765,3%
Debiti a m/l termine	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%
Debiti a breve termine (cassa)	(334,5) 1366,0%	(335,7) (2077,3%)	(457,4) (5154,5%)
Posizione Finanziaria Netta	(334,5) 1366,0%	(335,7) (2077,3%)	(457,4) (5154,5%)
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO	(24,5) 100,0%	16,2 100,0%	8,9 100,0%

FOR - Indicatori e Cash Flow

				[€ '000]	2018	2019
				Utile/Perdita d'esercizio	11,9	16,2
				Ammortamenti immateriali	0,0	0,0
				Ammortamenti materiali	1,1	0,7
				Accantonamenti e svalutazioni	130,0	130,0
				Variazione TFR	29,9	98,1
				Autofinanziamento	173,0	245,0
2017	2018	2019				
Investimenti Imm.	0,0	0,0	Crediti vs clienti	(38,0)	35,5	
Investimenti mat	0,0	1,0	Scorte	0,0	0,0	
Invest. Fin.	4,7	5,0	Altri crediti del circolante	15,0	2,6	
				Debiti verso fornitori	25,3	(30,1)
				Altri debiti del circolante	(39,4)	4,7
				Variazione Capitale Circolante Netto	(37,1)	12,7
				FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE	135,9	257,7
GG fatturato			Attività di investimento			
Crediti verso clienti	12	25	13	Investimenti in immobilizzazioni immateriali	0,0	0,0
Altri crediti del circolante	56	45	49	Investimenti in immobilizzazioni materiali	(0,0)	(1,0)
Debiti verso fornitori	(30)	(37)	(29)	Investimenti in partecipazioni operative (accanton.)	(134,7)	(135,0)
Altri debiti del circolante	(52)	(32)	(38)	CAPEX e variazione Titoli immobilizzati	(134,7)	(136,1)
				FLUSSO DI CASSA OPERATIVO	1,2	121,6
				Attività di finanziamento		
				Aumenti di capitale	0,0	0,0
				(Distribuzione dividendi)/Versamenti in conto capitale	(0,0)	(0,0)
				Rimborso quote capitale mutui in essere	0,0	0,0
				FLUSSO DI CASSA FINANZIARIO	(0,0)	(0,0)
				CASH FLOW COMPLESSIVO	1,2	121,6

Sezione 3 - Business plan 2020-2023 e proiezione al 2045

Il mercato di riferimento (1/2)

- Secondo un'indagine svolta dalla *Associazione Nazionale Direttori Mercati Italiani*, **nel 2017 si contavano in Italia ben 134 mercati ortofrutticoli**, 58 mercati ittici, 19 mercati dei fiori e delle piante ornamentali, 11 mercati avicunicoli e delle carni per complessivi 222 strutture
- Dei mercati ortofrutticoli all'ingrosso il 69% risulta ancora a gestione diretta comunale, il 19% tramite società mista a maggioranza pubblica (soprattutto comunale) e il 12% a gestione privata da parte delle imprese grossiste.
- Le strutture mercatali **negli altri paesi appaiono assai limitate: in Germania sono 16, in Spagna e in Francia sono 22.**
- Dal confronto appare inevitabile una **razionalizzazione delle strutture esistenti anche in Italia**, meglio se adottata in via preventiva, anziché subìta con erosione di valore delle risorse pubbliche, prevedendo un ruolo attivo dei privati in partnership con gli enti pubblici.

I mercati agro alimentari italiani necessitano di una razionalizzazione.

Il mercato di riferimento (2/2)

		2008	2017	diff	(%)
1	fondi	11.201	9.564	-1.637	-14,6%
2	roma	7.765	9.018	1.253	16,1%
3	torino	5.810	4.927	-883	-15,2%
4	verona	4.000	3.430	-570	-14,3%
5	padova	3.628	3.307	-321	-8,8%
6	milano	4.601	2.353	-2.248	-48,9%
7	bologna	2.626	2.030	-596	-22,7%
8	bergamo	1.459	1.630	171	11,7%
9	pescara	1.182	1.123	-59	-5,0%
10	cesena	718	1.003	285	39,7%
11	rimini	921	917	-4	-0,4%
	Totale	43.911	39.302	-4.609	-10,5%
	in calo	33.969	27.651	-6.318	-18,6%
	in crescita	9.942	11.651	1.709	17,2%

- Nel 2017 i primi 11 centri agro alimentari italiani hanno realizzato un fatturato di circa 40 milioni di Euro, in calo del 10% circa rispetto a 10 anni prima.
- Cesena rappresentava il 10° centro per dimensione, e uno dei pochi che ha presentato un andamento in crescita nel periodo.

I centri italiani hanno presentato complessivamente un andamento in calo nel decennio scorso, malgrado un mercato sempre molto consistente.

Benchmark di settore: gli azionisti

CAAB Spa

Soci	%
Comune di Bologna	80,04
CCIAA BO	7,57
Regione ER	6,12
Città Metropolitana BO	1,54
Azioni proprie CAAB	0,25
Associazioni di categoria	0,22
Banche	3,32
Altri privati	0,20
Operatori commerciali	0,74

CAAR Spa

Soci	%
Rimini Holding	59
Camera di Commercio FCR	16
Regione Emilia Romagna	11
Banca Carim	4
Provincia di Rimini	3
Altri soci	7

FOR Spa

Soci	%
Comune di Cesena	99,75
Azioni proprie	0,25

CAL Srl Consortile

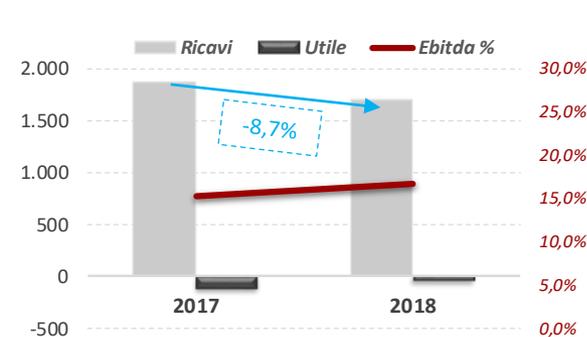
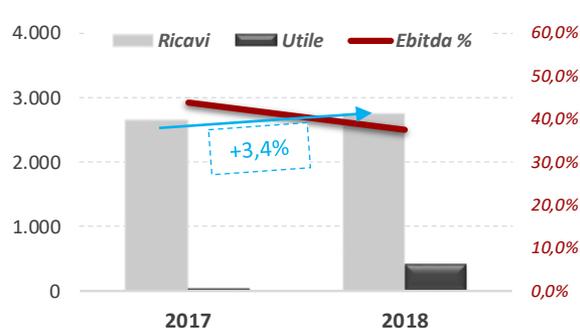
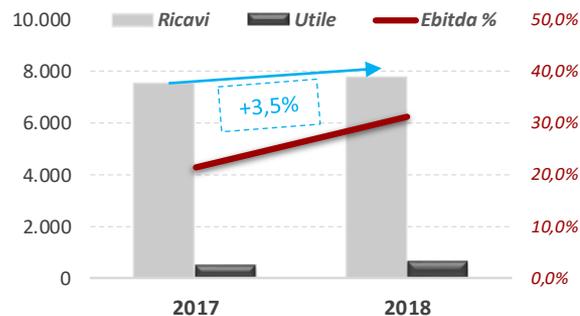
Soci	%
Comune di Parma	53,6
Cassa di Risp. Parma e Piac.	11,4
Regione Emilia Romagna	11,08
Cciaa di Parma	8,7
Intesa San Paolo Spa	8,32
Provincia di Parma	2,33
Seacom Srl	1,65
Altri soci	2,92

Benchmark di settore: principali financials

CAAB		
in k €	2017	2018
Ricavi	7.478	7.740
EBITDA	1.606	2.425
Ebitda %	21,5%	31,3%
Utile	484	634
Utile %	6,5%	8,2%
Tot. Immobiliz.	75.100	75.497
Patrimonio netto	70.646	71.269
Net Debt	4.308	5.892

CAAR		
in k €	2017	2018
Ricavi	2.636	2.726
EBITDA	1.156	1.020
Ebitda %	43,8%	37,4%
Utile	42	393
Utile %	1,6%	14,4%
Tot. Immobiliz.	19.984	19.037
Patrimonio netto	9.334	9.727
Net Debt	4.316	3.021

CAL		
in k €	2017	2018
Ricavi	1.851	1.691
EBITDA	283	283
Ebitda %	15,3%	16,8%
Utile	(111)	(40)
Utile %	-6,0%	-2,4%
Tot. Immobiliz.	6.027	5.856
Patrimonio netto	4.076	4.036
Net Debt	9.025	9.151



- Nel 2018 CAAB e CAAR hanno evidenziato una crescita di fatturato rispetto all'anno precedente, mentre CAL ha visto un calo di circa l'8%, seppure migliorando la percentuale dell'Ebitda margin.
- CAAB presenta plusvalenze da alienazione nell'ordine di circa euro 2 mln; il centro è in diritto di superficie.
- CAAR presenta plusvalenze per oltre 500.000 euro nel 2018; l'alta marginalità è parzialmente giustificata da un minor impatto dei costi di locazione a fronte però di un più alto valore di ammortamenti annuali, data la componente immobiliare in proprietà.
- Nel 2019 CAL ha destinato alla vendita immobili per circa 9,4 milioni di euro, avendone anche messo a reddito tramite locazione una parte; è in corso un piano di ristrutturazione ex art. 182 bis LF.

Benchmark di settore in Europa



MERCABARNA (Barcellona)

<i>in Mln €</i>	2017	2018
Ricavi	34,5	40,7
EBITDA	11,3	16,5
Ebitda %	32,8%	40,5%
EBIT	6,9	10,7
Ebit %	20,0%	26,3%
Utile	6,6	8,8
Utile %	19,1%	21,6%
Patrimonio netto	98,5	105,7
Net Debt	(28,0)	(37,2)



Rungis (Parigi)

<i>in Mln €</i>	2017	2018
Ricavi	114,7	123,1
EBITDA	51,6	55,4
Ebitda %	45,0%	45,0%
EBIT	25,7	27,4
Ebit %	22,4%	22,3%
Utile	17,8	14,9
Utile %	15,5%	12,1%
Patrimonio netto	103,6	107,4
Net Debt	104,0	121,5

I mercati agroalimentari di Barcellona e di Parigi sono due importanti hub che hanno al loro interno enti pubblici e primari partner finanziari. Le due società sono un esempio del processo di sviluppo al quale un unico polo Emiliano Romagnolo può ambire negli anni futuri, dal punto dello sviluppo dimensionale e dal punto di vista della marginalità del business, che come si vede può raggiungere valori di Ebitda superiori al 40%. Altri esempi da valutare possono essere il Saint Charles International di Perpignan e il Markthallen di Monaco di Baviera.

Comune di Cesena – FOR spa: le premesse nel 2020 per il Business Plan

L'azionista unico Comune di Cesena e la società FOR, per perseguire gli obiettivi di rafforzamento della società e di valorizzazione del mercato, condividono **3 punti fondamentali**:

1- CONFERIMENTO DELL'AZIENDA FRIGORIFERA

Grazie al conferimento di azienda con immobile, la **consistenza patrimoniale** potrà meglio supportare gli investimenti; l'azienda dell'impianto frigorifero comunale è attualmente posseduta dal Comune con una valutazione secondo perizia pari ad € 3.350.000 ed un canone di € 35.664 annui derivante dall'affitto d'azienda a un privato.

2- REVOCA DELLA CONCESSIONE ATTUALE E NUOVA CONCESSIONE DELL'AREA MERCATALE

La concessione attuale scadrà nel 2026, quindi non consente di ammortizzare gli investimenti previsti attualmente e da realizzare nel 2021, una nuova concessione della durata di 25 anni ne garantirà la sostenibilità ed una solida continuità del business. Attualmente il complesso del mercato è posseduto dal Comune con una valutazione nell'inventario comunale pari ad € 6.417.109,49 ed un canone versato da FOR di 174.977,67 annui.

3- CONDIVISIONE DEGLI INVESTIMENTI E DEL BUSINESS PLAN

Gli investimenti in impianti di efficientamento energetico, in una nuova ala sul lato est con due stand aggiuntivi, una piattaforma per logistica e la digitalizzazione del mercato, per circa 1 milione di euro complessivi, consentiranno ulteriori nuovi ricavi. Il Business Plan prevede l'incremento dei ricavi, i relativi costi e la marginalità che sarà generata, ed evidenzia inoltre l'equilibrio patrimoniale e finanziario e la sostenibilità fino al 2023.

Piano di interventi previsti 2020-2023 (1/2)

Le tre linee guida che caratterizzano il nuovo Business Plan sono:

FOCUS SU FATTURATO E MARGINALITÀ ECONOMICA

- Si considera un andamento prudenzialmente crescente delle vendite, puntando a **consolidare gli attuali ricavi inserendo anche nuovi ricavi per le attività aggiuntive.**
- L'azienda si concentrerà nell'adozione di misure e strumenti volti ad un aumento della marginalità **comprimendo i costi indiretti e mantenendo il primo margine.**

VALORIZZAZIONE PATRIMONIALE ED EFFICIENZA ENERGETICA

- Si prevede che grazie a un conferimento di azienda con immobili, la **consistenza patrimoniale** possa meglio supportare gli investimenti previsti, e comportare ulteriori nuovi ricavi da affitti attivi.
- Una nuova concessione del mercato della durata di 25 anni garantirà una prospettiva di continuità del business.
- A seguito del conferimento e della nuova concessione saranno realizzati **impianti fotovoltaici per circa 530 kw** sulle coperture del mercato (330 kw) e dell'adiacente area frigorifera (200 kw), che porteranno ad una riduzione dei costi energetici di tutto il complesso.

Piano di interventi previsti 2020-2023 (2/2)

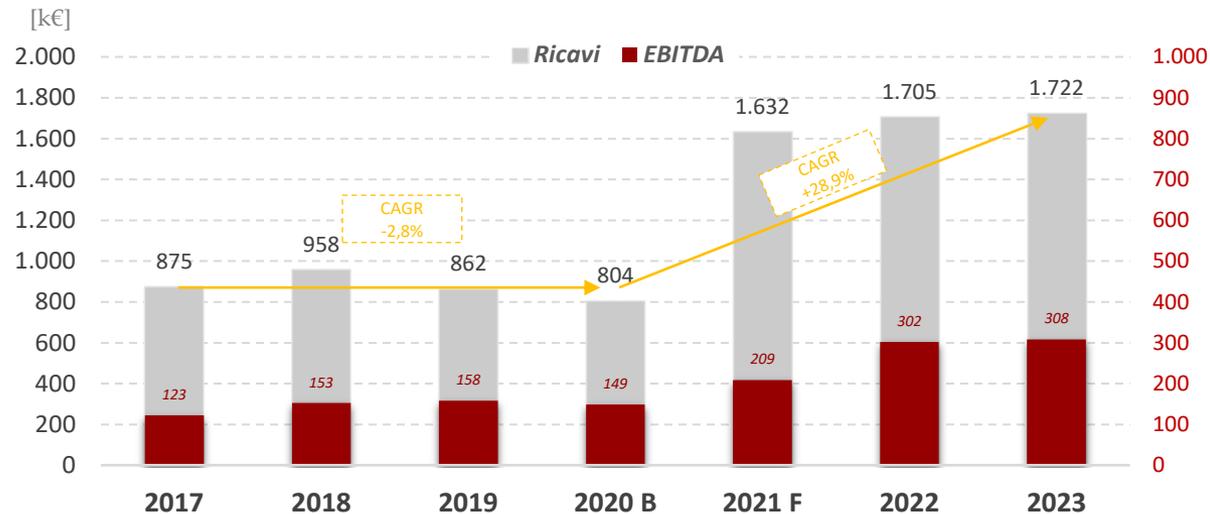
INVESTIMENTI IN NUOVI SERVIZI E NUOVI SPAZI

- Upgrade dei servizi offerti ai sub concessionari con:
 - **l’inserimento della fornitura di energia elettrica**, con possibilità di minori consumi a seguito dell’efficientamento energetico, con nuova cabina elettrica per monitoraggio dei consumi
 - **l’inserimento dei servizi di facchinaggio**
- Realizzazione di un **nuovo lato Est dell’area mercatale**, con la **possibilità di realizzazione di due nuovi stand** da sub-concedere a nuovi operatori.
- **Gestione del fabbricato con celle frigorifere conferito dal comune**, attualmente in gestione ad un privato tramite affitto d’azienda; nuove soluzioni potranno essere adottate alla scadenza del contratto nel 2023.

Il Business plan si fonda su interventi per il miglioramento dei ricavi e della marginalità economica, per la valorizzazione patrimoniale anche nel contesto di una migliore efficienza energetica, e in investimenti in nuovi servizi e nuovi spazi

Business Plan 2020-2023 - Overview

[€ '000]	2017	2018	2019	2020 B	2021 F	2022	2023
Ricavi	875	958	862	804	1.632	1.705	1.722
EBITDA	123	153	158	149	209	302	308
Ebitda Margin	14,0%	15,9%	18,3%	18,6%	12,8%	17,7%	17,9%
Utile (perdita)	13	12	16	72	27	79	86
Utile %	1,5%	1,2%	1,9%	8,9%	1,6%	4,7%	5,0%
Patrimonio netto	193	205	221	3.642	3.669	3.748	3.834
PFN (Cassa)	(335)	(336)	(457)	(560)	397	133	(146)
PFN/EBITDA	0,0	0,0	0,0	0,0	1,9	0,4	0,0



Assunzioni principali del Business Plan

- RICAVI**
 - Incremento dell'2% dal 2021 al 2023 per crescita organica e trend di mercato.
 - Incremento affitti attivi dovuto ad area frigorifera ed ai nuovi stand costruiti.
 - Incremento dei servizi connessi alla fornitura di energia elettrica agli affittuari e al servizio di facchinaggio.
- COSTI DIRETTI**
 - Mantenuti in linea con le percentuali storiche.
 - Dal 2021 inseriti i costi connessi al servizio di facchinaggio.
- COSTI INDIRETTI**
 - I costi indiretti variano in percentuale sul valore della crescita dei ricavi annuo.
 - Costi G&A modificati in relazione ai nuovi costi per Energia Elettrica, ottimizzazioni energetiche da fotovoltaico ed imposta IMU.
 - Canone di concessione immobili aumentato a € 210,6k dal 2021, e di un ulteriore 1,5% dal 2024;
- COSTO DEL LAVORO**
 - Mantenuti in linea con le percentuali storiche e le crescite di fatturato previste.
 - I costi amministratori sono inclusi nel costo del lavoro.
- INVESTIMENTI**
 - Conferimento a fine 2020 dell'azienda con celle frigorifere.
 - Nel 2021 investimenti immateriali per attività di digitalizzazione pari a € 50k.
 - Nel 2021 investimenti materiali pari a € 818k per gli impianti fotovoltaici, € 250k per lavori edilizi e € 50k per cabina elettrica e nuovi contatori per gestione utenze.
- CAPITALE CIRCOLANTE**
 - Voci del capitale circolante in linea con i giorni rotazione del 2019.

Business Plan 2020-2023 - Conto economico (1/2)

[€ '000]	2019 %	2020 B %	2021 F %	2022 %	2023 %
Affitti stand e posteggi	560,6 65,0%	502,6 62,5%	627,3 38,4%	654,6 38,4%	665,3 38,6%
Servizi offerti	202,4 23,5%	202,4 25,2%	903,8 55,4%	948,4 55,6%	953,4 55,4%
Ingressi	53,2 6,2%	53,2 6,6%	54,2 3,3%	55,3 3,2%	56,4 3,3%
Altri ricavi	46,0 5,3%	46,0 5,7%	46,9 2,9%	46,9 2,7%	46,9 2,7%
RICAVI	862,1 100,0%	804,1 100,0%	1.632,2 100,0%	1.705,2 100,0%	1.722,1 100,0%
Acquisti e Materie prime	(0,7) (0,1%)	(0,6) (0,1%)	(1,3) (0,1%)	(1,3) (0,1%)	(1,3) (0,1%)
Servizi diretti	(24,1) (2,8%)	(22,5) (2,8%)	(526,9) (32,3%)	(533,8) (31,3%)	(539,1) (31,3%)
Totale costi diretti	(24,8) (2,9%)	(23,1) (2,9%)	(528,2) (32,4%)	(535,1) (31,4%)	(540,5) (31,4%)
PRIMO MARGINE	837,3 97,1%	780,9 97,1%	1.104,0 67,6%	1.170,1 68,6%	1.181,6 68,6%
Marketing e Commerciale	(50,5) (5,9%)	(50,5) (6,3%)	(54,7) (3,3%)	(55,2) (3,2%)	(55,3) (3,2%)
Servizi indiretti	(105,0) (12,2%)	(103,6) (12,9%)	(112,2) (6,9%)	(113,2) (6,6%)	(113,4) (6,6%)
G&A	(162,1) (18,8%)	(116,1) (14,4%)	(326,7) (20,0%)	(305,0) (17,9%)	(308,1) (17,9%)
Godimento beni di terzi	(181,4) (21,0%)	(181,3) (22,5%)	(210,7) (12,9%)	(210,7) (12,4%)	(210,7) (12,2%)
Altri costi indiretti	(61,5) (7,1%)	(61,5) (7,7%)	(69,6) (4,3%)	(62,7) (3,7%)	(64,1) (3,7%)
Tot costi indiretti	(560,5) (65,0%)	(512,9) (63,8%)	(773,8) (47,4%)	(746,7) (43,8%)	(751,5) (43,6%)
VALORE AGGIUNTO	276,8 32,1%	268,0 33,3%	330,2 20,2%	423,4 24,8%	430,1 25,0%
Costi del lavoro	(118,8) (13,8%)	(118,8) (14,8%)	(121,3) (7,4%)	(121,6) (7,1%)	(121,6) (7,1%)
EBITDA	158,0 18,3%	149,2 18,6%	209,0 12,8%	301,9 17,7%	308,5 17,9%

Grazie alle iniziative studiate la società prevede di registrare ricavi superiori al milione e mezzo di euro già dall'esercizio 2021, ed arrivare poi a superare gli 1,7 milioni nel 2022. Dal 2022 si riuscirà anche sfruttare appieno l'efficientamento energetico derivante dagli impianti fotovoltaici.

Business Plan 2020-2023 - Conto economico (2/2)

[€ '000]	2019 %	2020 B %	2021 F %	2022 %	2023 %
EBITDA	158,0 18,3%	149,2 18,6%	209,0 12,8%	301,9 17,7%	308,5 17,9%
Ammortamenti immateriali	0,0 0,0%	0,0 0,0%	(6,0) (0,4%)	(6,0) (0,4%)	(6,0) (0,3%)
Ammortamenti materiali	(0,7) (0,1%)	(0,7) (0,1%)	(143,8) (8,8%)	(159,6) (9,4%)	(159,6) (9,3%)
Acc.ti e svalutazioni	(130,0) (15,1%)	(52,0) (6,5%)	(20,0) (1,2%)	(20,0) (1,2%)	(20,0) (1,2%)
Tot amm.ti, acc.ti e svalutazioni	(130,7) (15,2%)	(52,7) (6,5%)	(169,8) (10,4%)	(185,6) (10,9%)	(185,6) (10,8%)
EBIT	27,3 3,2%	96,5 12,0%	39,2 2,4%	116,3 6,8%	122,9 7,1%
Proventi finanziari	0,7 0,1%	2,5 0,3%	2,9 0,2%	3,3 0,2%	4,0 0,2%
Oneri finanziari	(0,4) (0,0%)	0,0 0,0%	(5,0) (0,3%)	(9,3) (0,5%)	(7,9) (0,5%)
Tot proventi ed oneri fin.	0,3 0,0%	2,5 0,3%	(2,1) (0,1%)	(6,0) (0,4%)	(3,9) (0,2%)
Proventi straordinari	1,1 0,1%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%
Oneri straordinari	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%
Tot proventi ed oneri straord.	1,1 0,1%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%
EBT	28,8 3,3%	99,1 12,3%	37,1 2,3%	110,3 6,5%	119,0 6,9%
Imposte dirette	(10,2) (1,2%)	(23,8) (3,0%)	(8,9) (0,5%)	(26,5) (1,6%)	(28,6) (1,7%)
Irap e altre	(2,4) (0,3%)	(3,8) (0,5%)	(1,5) (0,1%)	(4,5) (0,3%)	(4,8) (0,3%)
Tot Imposte	(12,6) (1,5%)	(27,5) (3,4%)	(10,4) (0,6%)	(31,0) (1,8%)	(33,4) (1,9%)
REDDITO NETTO	16,2 1,9%	71,5 8,9%	26,6 1,6%	79,3 4,7%	85,6 5,0%

Dal 2021 la società prevede di registrare un incremento degli ammortamenti materiali ed immateriali derivanti dagli investimenti sostenuti per le nuove iniziative e dall'incorporazione dell'azienda frigorifera.

Business Plan 2020-2023 - Stato Patrimoniale

[€ '000]	2019 %	2020 B %	2021 F %	2022 %	2023 %
Immobilizzazioni immateriali	0,0 0,0%	0,0 0,0%	44,0 1,0%	38,0 0,9%	32,0 0,8%
Immobilizzazioni materiali	1,6 17,7%	3.350,9 100,0%	4.325,1 99,4%	4.165,6 99,5%	4.006,0 99,9%
Immobilizzazioni finanziarie	18,3 206,2%	18,3 0,5%	18,3 0,4%	18,3 0,4%	18,3 0,5%
Totale immobilizzazioni	19,9 223,9%	3.369,2 100,5%	4.387,4 100,8%	4.221,8 100,9%	4.056,3 101,2%
Crediti verso clienti	30,5 343,9%	33,0 1,0%	67,1 1,5%	70,1 1,7%	70,8 1,8%
Altri crediti del circolante	115,6 1302,7%	99,1 3,0%	201,2 4,6%	210,2 5,0%	212,3 5,3%
Debiti verso fornitori	(67,6) (762,2%)	(66,1) (2,0%)	(134,2) (3,1%)	(140,2) (3,3%)	(141,5) (3,5%)
Altri debiti del circolante	(89,5) (1008,3%)	(83,4) (2,5%)	(169,4) (3,9%)	(177,0) (4,2%)	(188,7) (4,7%)
Capitale Circolante Netto	(11,0) (123,9%)	(17,4) (0,5%)	(35,2) (0,8%)	(36,8) (0,9%)	(47,2) (1,2%)
TOTALE CAPITALE INVESTITO	8,9 100,0%	3.351,9 100,0%	4.352,2 100,0%	4.185,0 100,0%	4.009,1 100,0%
Capitale Sociale	120,0 1352,4%	120,0 3,6%	120,0 2,8%	120,0 2,9%	120,0 3,0%
Riserve	84,6 954,0%	3.450,9 103,0%	3.522,4 80,9%	3.549,0 84,8%	3.628,4 90,5%
Utile/Perdita esercizio	16,2 182,8%	71,5 2,1%	26,6 0,6%	79,3 1,9%	85,6 2,1%
Totale Patrimonio Netto	220,9 2489,2%	3.642,4 108,7%	3.669,0 84,3%	3.748,4 89,6%	3.834,0 95,6%
Fondi TFR e altri fondi	245,4 2765,3%	269,9 8,1%	286,1 6,6%	303,3 7,2%	321,5 8,0%
Debiti a m/l termine	0,0 0,0%	0,0 0,0%	1.000,0 23,0%	857,1 20,5%	714,3 17,8%
Debiti a breve termine (cassa)	(457,4) (5154,5%)	(560,4) (16,7%)	(603,0) (13,9%)	(723,7) (17,3%)	(860,6) (21,5%)
Posizione Finanziaria Netta	(457,4) (5154,5%)	(560,4) (16,7%)	397,0 9,1%	133,4 3,2%	(146,3) (3,7%)
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO	8,9 100,0%	3.351,9 100,0%	4.352,2 100,0%	4.185,0 100,0%	4.009,1 100,0%

Il conferimento dell'azienda frigorifera garantirà una forte patrimonializzazione societaria. Gli investimenti per le nuove iniziative sono previsti essere finanziati tramite mutuo bancario nel 2021.

Business Plan 2020-2023 - Indicatori e Cash flow

	2019	2020 B	2021 F	2022 F	2023 F	[€ '000]	2020	2021	2022	2023
Investimenti Imm.	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	Utile/Perdita d'esercizio	71,5	26,6	79,3	85,6
Investimenti mat	1,0	0,0	1.118,0	0,0	0,0	Ammortamenti immateriali	0,0	6,0	6,0	6,0
Invest. Fin.	5,0	0,0	0,0	0,0	0,0	Ammortamenti materiali	0,7	143,8	159,6	159,6
Conf. area frigorifera		3.350,0				Accantonamenti e svalutazioni	52,0	20,0	20,0	20,0
GG fatturato						Variazione TFR	24,5	16,2	17,2	18,2
Crediti verso clienti	13	15	15	15	15	Autofinanziamento	148,7	212,6	282,0	289,4
Scorte	0	0	0	0	0	Crediti vs clienti	(2,5)	(34,0)	(3,0)	(0,7)
Altri crediti del circolante	49	45	45	45	45	Scorte	0,0	0,0	0,0	0,0
Debiti verso fornitori	29	(30)	(30)	(30)	(30)	Altri crediti del circolante	16,5	(102,1)	(9,0)	(2,1)
Altri debiti del circolante	38	(38)	(38)	(38)	(40)	Debiti verso fornitori	(1,5)	68,1	6,0	1,4
PFN/EBITDA			1,90	0,44	-	Altri debiti del circolante	(6,0)	85,9	7,6	11,7
EBITDA/Capitale investito			4,8%	7,2%	7,7%	Variazione Capitale Circolante Netto	6,4	17,9	1,6	10,4
Return On Equity			0,7%	2,1%	2,2%	FLUSSO DI CASSA DELLA GESTIONE CORRENTE	155,1	230,5	283,6	299,8
						Attività di investimento				
						Investimenti in immobilizzazioni immateriali	0,0	(50,0)	0,0	0,0
						Investimenti in immobilizzazioni materiali	(3.350,0)	(1.118,0)	(0,0)	(0,0)
						Investimenti in partecipazioni operative (accanton.)	(52,0)	(20,0)	(20,0)	(20,0)
						CAPEX e variazione Titoli immobilizzati	(3.402,0)	(1.188,0)	(20,0)	(20,0)
						FLUSSO DI CASSA OPERATIVO	(3.246,9)	(957,5)	263,6	279,8
						Attività di finanziamento				
						Aumenti di capitale	0,0	0,0	0,0	0,0
						(Distribuzione dividendi)/Versamenti in conto capitale	3.350,0	0,0	0,0	0,0
						Rimborso quote capitale mutui in essere	0,0	1.000,0	(142,9)	(142,9)
						FLUSSO DI CASSA FINANZIARIO	3.350,0	1.000,0	(142,9)	(142,9)
						CASH FLOW COMPLESSIVO	103,1	42,5	120,8	136,9
						CASH FLOW COMPLESSIVO CUMULATO	225,9	268,4	389,2	526,1

Proiezione Business Plan 2024-2035 - Conto economico

[€ '000]	2024 %	2025 %	2026 %	2027 %	2028 %	2029 %	2030 %	2031 %	2032 %	2033 %	2034 %	2035 %
RICAVI	1.723,8 100,0%	1.725,5 100,0%	1.727,2 100,0%	1.729,0 100,0%	1.730,7 100,0%	1.732,4 100,0%	1.734,1 100,0%	1.735,9 100,0%	1.737,6 100,0%	1.739,4 100,0%	1.741,1 100,0%	1.742,8 100,0%
Acquisti e Materie prime	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)
Servizi diretti	(539,7) (31,3%)	(540,2) (31,3%)	(540,7) (31,3%)	(541,3) (31,3%)	(541,8) (31,3%)	(542,4) (31,3%)	(542,9) (31,3%)	(543,4) (31,3%)	(544,0) (31,3%)	(544,5) (31,3%)	(545,1) (31,3%)	(545,6) (31,3%)
Totale costi diretti	(541,0) (31,4%)	(541,6) (31,4%)	(542,1) (31,4%)	(542,6) (31,4%)	(543,2) (31,4%)	(543,7) (31,4%)	(544,3) (31,4%)	(544,8) (31,4%)	(545,4) (31,4%)	(545,9) (31,4%)	(546,4) (31,4%)	(547,0) (31,4%)
PRIMO MARGINE	1.182,8 68,6%	1.183,9 68,6%	1.185,1 68,6%	1.186,3 68,6%	1.187,5 68,6%	1.188,7 68,6%	1.189,9 68,6%	1.191,1 68,6%	1.192,3 68,6%	1.193,5 68,6%	1.194,6 68,6%	1.195,8 68,6%
Marketing e Commerciale	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,2%)
Servizi indiretti	(113,4) (6,6%)	(113,4) (6,6%)	(113,4) (6,6%)	(113,4) (6,6%)	(113,4) (6,6%)	(113,4) (6,5%)	(113,4) (6,5%)	(113,4) (6,5%)	(113,4) (6,5%)	(113,4) (6,5%)	(113,4) (6,5%)	(113,4) (6,5%)
G&A	(308,1) (17,9%)	(308,1) (17,9%)	(308,1) (17,8%)	(308,1) (17,8%)	(308,1) (17,8%)	(308,1) (17,8%)	(308,1) (17,8%)	(308,1) (17,7%)	(308,1) (17,7%)	(308,1) (17,7%)	(308,1) (17,7%)	(308,1) (17,7%)
Godimento beni di terzi	(213,8) (12,4%)	(213,8) (12,4%)	(213,8) (12,4%)	(213,8) (12,4%)	(213,8) (12,4%)	(213,8) (12,3%)	(213,8) (12,3%)	(213,8) (12,3%)	(213,8) (12,3%)	(213,8) (12,3%)	(213,8) (12,3%)	(213,8) (12,3%)
Altri costi indiretti	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)
Tot costi indiretti	(754,7) (43,8%)	(754,7) (43,7%)	(754,7) (43,7%)	(754,7) (43,6%)	(754,7) (43,6%)	(754,7) (43,6%)	(754,7) (43,5%)	(754,7) (43,5%)	(754,7) (43,4%)	(754,7) (43,4%)	(754,7) (43,3%)	(754,7) (43,3%)
VALORE AGGIUNTO	428,1 24,8%	429,3 24,9%	430,5 24,9%	431,6 25,0%	432,8 25,0%	434,0 25,1%	435,2 25,1%	436,4 25,1%	437,6 25,2%	438,8 25,2%	440,0 25,3%	441,2 25,3%
Costi del lavoro	(121,6) (7,1%)	(121,6) (7,0%)	(121,6) (7,0%)	(121,6) (7,0%)	(121,6) (7,0%)	(121,6) (7,0%)	(121,6) (7,0%)	(121,6) (7,0%)	(121,6) (7,0%)	(121,6) (7,0%)	(121,6) (7,0%)	(121,6) (7,0%)
EBITDA	306,5 17,8%	307,7 17,8%	308,8 17,9%	310,0 17,9%	311,2 18,0%	312,4 18,0%	313,6 18,1%	314,8 18,1%	316,0 18,2%	317,2 18,2%	318,3 18,3%	319,5 18,3%
Ammortamenti immateriali	(5,5) (0,3%)	(4,8) (0,3%)	(5,4) (0,3%)	(4,7) (0,3%)	(5,4) (0,3%)	(4,7) (0,3%)	(5,4) (0,3%)	(4,7) (0,3%)	(5,4) (0,3%)	(4,7) (0,3%)	(5,4) (0,3%)	(4,7) (0,3%)
Ammortamenti materiali	(154,8) (9,0%)	(148,9) (8,6%)	(143,9) (8,3%)	(138,4) (8,0%)	(133,8) (7,7%)	(128,7) (7,4%)	(124,5) (7,2%)	(119,7) (6,9%)	(115,9) (6,7%)	(111,4) (6,4%)	(107,9) (6,2%)	(103,8) (6,0%)
Acc.ti e svalutazioni	(20,0) (1,2%)	(20,0) (1,2%)	(20,0) (1,2%)	(20,0) (1,2%)	(20,0) (1,2%)	(20,0) (1,2%)	(20,0) (1,2%)	(20,0) (1,2%)	(20,0) (1,2%)	(20,0) (1,1%)	(20,0) (1,1%)	(20,0) (1,1%)
Tot amm.ti, acc.ti e svalutazioni	(180,3) (10,5%)	(173,7) (10,1%)	(169,4) (9,8%)	(163,1) (9,4%)	(159,3) (9,2%)	(153,4) (8,9%)	(149,9) (8,6%)	(144,4) (8,3%)	(141,3) (8,1%)	(136,1) (7,8%)	(133,3) (7,7%)	(128,4) (7,4%)
EBIT	126,1 7,3%	134,0 7,8%	139,5 8,1%	146,9 8,5%	151,9 8,8%	159,0 9,2%	163,7 9,4%	170,3 9,8%	174,7 10,1%	181,0 10,4%	185,0 10,6%	191,1 11,0%
Tot proventi ed oneri fin.	(5,1) (0,3%)	(2,4) (0,1%)	0,3 0,0%	3,0 0,2%	5,7 0,3%	7,8 0,4%	9,1 0,5%	10,4 0,6%	11,8 0,7%	13,2 0,8%	14,5 0,8%	15,9 0,9%
EBT	121,0 7,0%	131,6 7,6%	139,8 8,1%	149,9 8,7%	157,7 9,1%	166,8 9,6%	172,8 10,0%	180,8 10,4%	186,5 10,7%	194,2 11,2%	199,6 11,5%	207,0 11,9%
Tot Imposte	(34,0) (2,0%)	(36,8) (2,1%)	(39,0) (2,3%)	(41,7) (2,4%)	(43,8) (2,5%)	(46,2) (2,7%)	(47,8) (2,8%)	(50,0) (2,9%)	(51,6) (3,0%)	(53,7) (3,1%)	(55,1) (3,2%)	(57,1) (3,3%)
REDDITO NETTO	87,1 5,1%	94,8 5,5%	100,8 5,8%	108,2 6,3%	113,9 6,6%	120,5 7,0%	124,9 7,2%	130,8 7,5%	134,9 7,8%	140,5 8,1%	144,5 8,3%	149,9 8,6%

Proiezione Business Plan 2036-2045 - Conto economico

[€ '000]	2036 %	2037 %	2038 %	2039 %	2040 %	2041 %	2042 %	2043 %	2044 %	2045 %
RICAVI	1.744,6 100,0%	1.746,3 100,0%	1.748,1 100,0%	1.749,8 100,0%	1.751,6 100,0%	1.753,3 100,0%	1.755,1 100,0%	1.756,8 100,0%	1.758,6 100,0%	1.760,3 100,0%
Acquisti e Materie prime	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)	(1,4) (0,1%)
Servizi diretti	(546,2) (31,3%)	(546,7) (31,3%)	(547,3) (31,3%)	(547,8) (31,3%)	(548,4) (31,3%)	(548,9) (31,3%)	(549,5) (31,3%)	(550,0) (31,3%)	(550,6) (31,3%)	(551,1) (31,3%)
Totale costi diretti	(547,5) (31,4%)	(548,1) (31,4%)	(548,6) (31,4%)	(549,2) (31,4%)	(549,7) (31,4%)	(550,3) (31,4%)	(550,8) (31,4%)	(551,4) (31,4%)	(551,9) (31,4%)	(552,5) (31,4%)
PRIMO MARGINE	1.197,0 68,6%	1.198,2 68,6%	1.199,4 68,6%	1.200,6 68,6%	1.201,8 68,6%	1.203,0 68,6%	1.204,2 68,6%	1.205,4 68,6%	1.206,6 68,6%	1.207,9 68,6%
Marketing e Commerciale	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,2%)	(55,3) (3,1%)	(55,3) (3,1%)	(55,3) (3,1%)	(55,3) (3,1%)
Servizi indiretti	(113,4) (6,5%)	(113,4) (6,5%)	(113,4) (6,5%)	(113,4) (6,5%)	(113,4) (6,5%)	(113,4) (6,5%)	(113,4) (6,5%)	(113,4) (6,5%)	(113,4) (6,4%)	(113,4) (6,4%)
G&A	(308,1) (17,7%)	(308,1) (17,6%)	(308,1) (17,6%)	(308,1) (17,6%)	(308,1) (17,6%)	(308,1) (17,6%)	(308,1) (17,6%)	(308,1) (17,5%)	(308,1) (17,5%)	(308,1) (17,5%)
Godimento beni di terzi	(213,8) (12,3%)	(213,8) (12,2%)	(213,8) (12,2%)	(213,8) (12,2%)	(213,8) (12,2%)	(213,8) (12,2%)	(213,8) (12,2%)	(213,8) (12,2%)	(213,8) (12,2%)	(213,8) (12,1%)
Altri costi indiretti	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,7%)	(64,1) (3,6%)	(64,1) (3,6%)	(64,1) (3,6%)
Tot costi indiretti	(754,7) (43,3%)	(754,7) (43,2%)	(754,7) (43,2%)	(754,7) (43,1%)	(754,7) (43,1%)	(754,7) (43,0%)	(754,7) (43,0%)	(754,7) (43,0%)	(754,7) (42,9%)	(754,7) (42,9%)
VALORE AGGIUNTO	442,4 25,4%	443,5 25,4%	444,7 25,4%	445,9 25,5%	447,1 25,5%	448,3 25,6%	449,5 25,6%	450,8 25,7%	452,0 25,7%	453,2 25,7%
Costi del lavoro	(121,6) (7,0%)	(121,6) (7,0%)	(121,6) (7,0%)	(121,6) (7,0%)	(121,6) (6,9%)					
EBITDA	320,7 18,4%	321,9 18,4%	323,1 18,5%	324,3 18,5%	325,5 18,6%	326,7 18,6%	327,9 18,7%	329,1 18,7%	330,3 18,8%	331,5 18,8%
Ammortamenti immateriali	(5,4) (0,3%)	(4,7) (0,3%)	(5,4) (0,3%)	(4,7) (0,3%)	(5,4) (0,3%)	(4,7) (0,3%)	(5,4) (0,3%)	(4,7) (0,3%)	(5,4) (0,3%)	(4,7) (0,3%)
Ammortamenti materiali	(100,5) (5,8%)	(96,7) (5,5%)	(93,7) (5,4%)	(90,1) (5,2%)	(87,4) (5,0%)	(84,1) (4,8%)	(81,6) (4,6%)	(78,5) (4,5%)	(76,2) (4,3%)	(73,3) (4,2%)
Acc.ti e svalutazioni	(20,0) (1,1%)	(20,0) (1,1%)	(20,0) (1,1%)	(20,0) (1,1%)	(20,0) (1,1%)	(20,0) (1,1%)	(20,0) (1,1%)	(20,0) (1,1%)	(20,0) (1,1%)	(20,0) (1,1%)
Tot amm.ti, acc.ti e svalutazioni	(125,9) (7,2%)	(121,3) (6,9%)	(119,1) (6,8%)	(114,8) (6,6%)	(112,8) (6,4%)	(108,7) (6,2%)	(107,0) (6,1%)	(103,1) (5,9%)	(101,6) (5,8%)	(97,9) (5,6%)
EBIT	194,8 11,2%	200,6 11,5%	204,0 11,7%	209,5 12,0%	212,7 12,1%	218,0 12,4%	221,0 12,6%	226,0 12,9%	228,8 13,0%	233,6 13,3%
Tot proventi ed oneri fin.	17,3 1,0%	18,8 1,1%	20,2 1,2%	21,7 1,2%	23,2 1,3%	24,7 1,4%	26,2 1,5%	27,7 1,6%	29,3 1,7%	30,9 1,8%
EBT	212,2 12,2%	219,4 12,6%	224,3 12,8%	231,2 13,2%	235,9 13,5%	242,7 13,8%	247,1 14,1%	253,7 14,4%	258,1 14,7%	264,5 15,0%
Tot Imposte	(58,5) (3,4%)	(60,5) (3,5%)	(61,8) (3,5%)	(63,7) (3,6%)	(64,9) (3,7%)	(66,7) (3,8%)	(67,9) (3,9%)	(69,7) (4,0%)	(70,9) (4,0%)	(72,6) (4,1%)
REDDITO NETTO	153,7 8,8%	158,9 9,1%	162,5 9,3%	167,6 9,6%	171,0 9,8%	175,9 10,0%	179,2 10,2%	184,0 10,5%	187,2 10,6%	191,9 10,9%

Proiezione Business Plan 2024-2035 - Stato patrimoniale

[€ '000]	2024 %	2025 %	2026 %	2027 %	2028 %	2029 %	2030 %	2031 %	2032 %	2033 %	2034 %	2035 %
Immobilizzazioni immateriali	36,5 0,9%	31,8 0,9%	36,3 1,0%	31,6 0,9%	36,2 1,1%	31,4 1,0%	36,0 1,2%	31,3 1,0%	35,9 1,2%	31,3 1,1%	35,9 1,3%	31,2 1,2%
Immobilizzazioni materiali	3.871,1 99,8%	3.722,3 99,9%	3.598,3 99,8%	3.459,9 99,9%	3.346,1 99,8%	3.217,4 99,9%	3.112,9 99,8%	2.993,1 99,9%	2.897,3 99,8%	2.785,8 99,9%	2.697,9 99,8%	2.594,1 99,9%
Immobilizzazioni finanziarie	18,3 0,5%	18,3 0,5%	18,3 0,5%	18,3 0,5%	18,3 0,5%	18,3 0,6%	18,3 0,6%	18,3 0,6%	18,3 0,6%	18,3 0,7%	18,3 0,7%	18,3 0,7%
Totale immobilizzazioni	3.926,0 101,2%	3.772,3 101,3%	3.652,9 101,3%	3.509,8 101,4%	3.400,5 101,4%	3.267,1 101,5%	3.167,2 101,5%	3.042,8 101,6%	2.951,5 101,6%	2.835,4 101,7%	2.752,1 101,8%	2.643,6 101,8%
Crediti verso clienti	70,8 1,8%	70,9 1,9%	71,0 2,0%	71,1 2,1%	71,1 2,1%	71,2 2,2%	71,3 2,3%	71,3 2,4%	71,4 2,5%	71,5 2,6%	71,6 2,6%	71,6 2,8%
Altri crediti del circolante	212,5 5,5%	212,7 5,7%	212,9 5,9%	213,2 6,2%	213,4 6,4%	213,6 6,6%	213,8 6,9%	214,0 7,1%	214,2 7,4%	214,4 7,7%	214,7 7,9%	214,9 8,3%
Debiti verso fornitori	(141,7) (3,7%)	(141,8) (3,8%)	(142,0) (3,9%)	(142,1) (4,1%)	(142,2) (4,2%)	(142,4) (4,4%)	(142,5) (4,6%)	(142,7) (4,8%)	(142,8) (4,9%)	(143,0) (5,1%)	(143,1) (5,3%)	(143,2) (5,5%)
Altri debiti del circolante	(188,9) (4,9%)	(189,1) (5,1%)	(189,3) (5,2%)	(189,5) (5,5%)	(189,7) (5,7%)	(189,9) (5,9%)	(190,0) (6,1%)	(190,2) (6,4%)	(190,4) (6,6%)	(190,6) (6,8%)	(190,8) (7,1%)	(191,0) (7,4%)
Capitale Circolante Netto	(47,2) (1,2%)	(47,3) (1,3%)	(47,3) (1,3%)	(47,4) (1,4%)	(47,4) (1,4%)	(47,5) (1,5%)	(47,5) (1,5%)	(47,6) (1,6%)	(47,6) (1,6%)	(47,7) (1,7%)	(47,7) (1,8%)	(47,7) (1,8%)
TOT. CAPITALE INVESTITO	3.878,7 100,0%	3.725,0 100,0%	3.605,6 100,0%	3.462,4 100,0%	3.353,1 100,0%	3.219,7 100,0%	3.119,7 100,0%	2.995,2 100,0%	2.903,9 100,0%	2.787,7 100,0%	2.704,4 100,0%	2.595,9 100,0%
Capitale Sociale	120,0 3,1%	120,0 3,2%	120,0 3,3%	120,0 3,5%	120,0 3,6%	120,0 3,7%	120,0 3,8%	120,0 4,0%	120,0 4,1%	120,0 4,3%	120,0 4,4%	120,0 4,6%
Riserve	3.714,0 95,8%	3.801,1 102,0%	3.895,9 108,0%	3.996,6 115,4%	4.104,8 122,4%	4.218,7 131,0%	4.339,3 139,1%	4.464,2 149,0%	4.595,0 158,2%	4.729,9 169,7%	4.870,4 180,1%	5.014,9 193,2%
Utile/Perdita esercizio	87,1 2,2%	94,8 2,5%	100,8 2,8%	108,2 3,1%	113,9 3,4%	120,5 3,7%	124,9 4,0%	130,8 4,4%	134,9 4,6%	140,5 5,0%	144,5 5,3%	149,9 5,8%
Totale Patrimonio Netto	3.921,1 101,1%	4.015,9 107,8%	4.116,6 114,2%	4.224,8 122,0%	4.338,7 129,4%	4.459,3 138,5%	4.584,2 146,9%	4.715,0 157,4%	4.849,9 167,0%	4.990,4 179,0%	5.134,9 189,9%	5.284,8 203,6%
Fondi TFR e altri fondi	340,7 8,8%	361,2 9,7%	382,9 10,6%	405,8 11,7%	430,2 12,8%	456,0 14,2%	483,4 15,5%	512,4 17,1%	543,1 18,7%	575,7 20,7%	610,2 22,6%	646,8 24,9%
Debiti a m/l termine	571,4 14,7%	428,6 11,5%	285,7 7,9%	142,9 4,1%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%
Debiti a breve termine (cassa)	(954,5) (24,6%)	(1.080,6) (29,0%)	(1.179,6) (32,7%)	(1.311,1) (37,9%)	(1.415,8) (42,2%)	(1.695,6) (52,7%)	(1.947,9) (62,4%)	(2.232,1) (74,5%)	(2.489,1) (85,7%)	(2.778,4) (99,7%)	(3.040,7) (112,4%)	(3.335,7) (128,5%)
Posizione Finanziaria Netta	(383,1) (9,9%)	(652,0) (17,5%)	(893,9) (24,8%)	(1.168,2) (33,7%)	(1.415,8) (42,2%)	(1.695,6) (52,7%)	(1.947,9) (62,4%)	(2.232,1) (74,5%)	(2.489,1) (85,7%)	(2.778,4) (99,7%)	(3.040,7) (112,4%)	(3.335,7) (128,5%)
TOT. FONTI DI FINANZIAM.	3.878,7 100,0%	3.725,0 100,0%	3.605,6 100,0%	3.462,4 100,0%	3.353,1 100,0%	3.219,7 100,0%	3.119,7 100,0%	2.995,2 100,0%	2.903,9 100,0%	2.787,7 100,0%	2.704,4 100,0%	2.595,9 100,0%

Proiezione Business Plan 2036-2045 - Stato patrimoniale

[€ '000]	2036 %	2037 %	2038 %	2039 %	2040 %	2041 %	2042 %	2043 %	2044 %	2045 %
Immobilizzazioni immateriali	35,8 1,4%	31,1 1,3%	35,8 1,5%	31,1 1,4%	35,8 1,6%	31,1 1,5%	35,7 1,7%	31,1 1,6%	35,7 1,9%	31,1 1,7%
Immobilizzazioni materiali	2.513,6 99,7%	2.416,9 99,9%	2.343,2 99,7%	2.253,1 99,9%	2.185,6 99,7%	2.101,6 99,9%	2.040,0 99,7%	1.961,5 99,9%	1.905,3 99,7%	1.832,0 99,9%
Immobilizzazioni finanziarie	18,3 0,7%	18,3 0,8%	18,3 0,8%	18,3 0,8%	18,3 0,8%	18,3 0,9%	18,3 0,9%	18,3 0,9%	18,3 1,0%	18,3 1,0%
Totale immobilizzazioni	2.567,7 101,9%	2.466,4 102,0%	2.397,3 102,0%	2.302,5 102,1%	2.239,7 102,2%	2.151,0 102,3%	2.094,0 102,4%	2.010,9 102,5%	1.959,3 102,5%	1.881,4 102,6%
Crediti verso clienti	71,7 2,8%	71,8 3,0%	71,8 3,1%	71,9 3,2%	72,0 3,3%	72,1 3,4%	72,1 3,5%	72,2 3,7%	72,3 3,8%	72,3 3,9%
Altri crediti del circolante	215,1 8,5%	215,3 8,9%	215,5 9,2%	215,7 9,6%	215,9 9,9%	216,2 10,3%	216,4 10,6%	216,6 11,0%	216,8 11,3%	217,0 11,8%
Debiti verso fornitori	(143,4) (5,7%)	(143,5) (5,9%)	(143,7) (6,1%)	(143,8) (6,4%)	(144,0) (6,6%)	(144,1) (6,9%)	(144,3) (7,1%)	(144,4) (7,4%)	(144,5) (7,6%)	(144,7) (7,9%)
Altri debiti del circolante	(191,2) (7,6%)	(191,4) (7,9%)	(191,6) (8,2%)	(191,8) (8,5%)	(192,0) (8,8%)	(192,1) (9,1%)	(192,3) (9,4%)	(192,5) (9,8%)	(192,7) (10,1%)	(192,9) (10,5%)
Capitale Circolante Netto	(47,8) (1,9%)	(47,8) (2,0%)	(47,9) (2,0%)	(47,9) (2,1%)	(48,0) (2,2%)	(48,0) (2,3%)	(48,1) (2,4%)	(48,1) (2,5%)	(48,2) (2,5%)	(48,2) (2,6%)
TOT. CAPITALE INVESTITO	2.519,9 100,0%	2.418,5 100,0%	2.349,4 100,0%	2.254,5 100,0%	2.191,7 100,0%	2.102,9 100,0%	2.045,9 100,0%	1.962,8 100,0%	1.911,1 100,0%	1.833,2 100,0%
Capitale Sociale	120,0 4,8%	120,0 5,0%	120,0 5,1%	120,0 5,3%	120,0 5,5%	120,0 5,7%	120,0 5,9%	120,0 6,1%	120,0 6,3%	120,0 6,5%
Riserve	5.164,8 205,0%	5.318,4 219,9%	5.477,3 233,1%	5.639,8 250,2%	5.807,3 265,0%	5.978,3 284,3%	6.154,2 300,8%	6.333,5 322,7%	6.517,5 341,0%	6.704,7 365,7%
Utile/Perdita esercizio	153,7 6,1%	158,9 6,6%	162,5 6,9%	167,6 7,4%	171,0 7,8%	175,9 8,4%	179,2 8,8%	184,0 9,4%	187,2 9,8%	191,9 10,5%
Totale Patrimonio Netto	5.438,4 215,8%	5.597,3 231,4%	5.759,8 245,2%	5.927,3 262,9%	6.098,3 278,2%	6.274,2 298,4%	6.453,5 315,4%	6.637,5 338,2%	6.824,7 357,1%	7.016,6 382,8%
Fondi TFR e altri fondi	685,7 27,2%	726,8 30,1%	770,4 32,8%	816,6 36,2%	865,6 39,5%	917,6 43,6%	972,6 47,5%	1.031,0 52,5%	1.092,8 57,2%	1.158,4 63,2%
Debiti a m/l termine	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%	0,0 0,0%
Debiti a breve termine (cassa)	(3.604,2) (143,0%)	(3.905,6) (161,5%)	(4.180,8) (178,0%)	(4.489,4) (199,1%)	(4.772,2) (217,7%)	(5.088,9) (242,0%)	(5.380,1) (263,0%)	(5.705,7) (290,7%)	(6.006,4) (314,3%)	(6.341,8) (346,0%)
Posizione Finanziaria Netta	(3.604,2) (143,0%)	(3.905,6) (161,5%)	(4.180,8) (178,0%)	(4.489,4) (199,1%)	(4.772,2) (217,7%)	(5.088,9) (242,0%)	(5.380,1) (263,0%)	(5.705,7) (290,7%)	(6.006,4) (314,3%)	(6.341,8) (346,0%)
TOT. FONTI DI FINANZIAM.	2.519,9 100,0%	2.418,5 100,0%	2.349,4 100,0%	2.254,5 100,0%	2.191,7 100,0%	2.102,9 100,0%	2.045,9 100,0%	1.962,8 100,0%	1.911,1 100,0%	1.833,2 100,0%

Sezione 4 – Considerazioni finali

Alcune considerazioni sugli scenari futuri

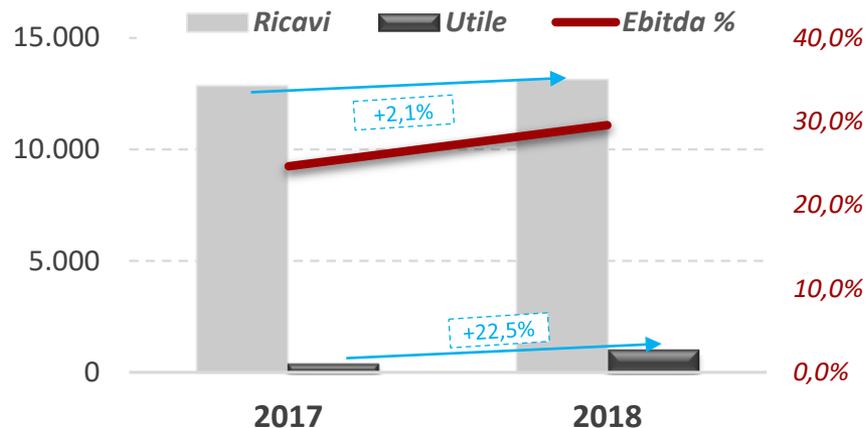
- **In caso di prosecuzione dell'attività stand alone**, FOR spa avrà un rafforzamento del proprio ruolo di hub per la distribuzione dei prodotti ortofrutticoli.
- Per i prossimi anni FOR prevede di continuare a svolgere l'attività di gestione immobiliare del compendio con l'ampliamento all'impianto dell'azienda frigorifera, garantendo una valorizzazione per il socio Comune di Cesena degli asset, in virtù degli investimenti in efficientamento energetico.
- I parametri normativi ed economici indicati dal DLGS 175/2016 verranno mantenuti in arco di piano, a legislazione vigente.

-
- **In caso di avvio dell'aggregazione tra i 4 poli regionali**, se l'analisi preliminare in corso avrà esito positivo, si stima che si potrebbe realizzare una significativa ottimizzazione dei costi.
 - La nuova aggregazione, con adeguato supporto finanziario, potrebbe poi realizzare uno sviluppo internazionale significativo, quale piattaforma distributiva dei prodotti emiliano-romagnoli verso l'estero, vedendo quindi anche per il polo di Cesena un ruolo di primo piano.
 - Il nuovo soggetto, unico in Italia, potrebbe qualificarsi quale polo aggregatore nazionale e driver di forte sviluppo internazionale per la commercializzazione dei prodotti agroalimentari.

Prima valutazione sugli aspetti economico-patrimoniali del Polo

AGGREGATO (CAAB+CAAR+CAL+FOR)

in k €	2017	2018
Ricavi	12.840	13.116
EBITDA	3.168	3.880
Ebitda %	24,7%	29,6%
Utile	428	999
Utile %	3,3%	7,6%
Tot. Immobiliz.	101.130	100.409
Patrimonio netto	84.277	85.335
Net Debt	17.192	17.491



- A livello di aggregato, ovvero della semplice sommatoria dei 4 bilanci, si raggiungono ricavi totali per un valore di circa 13 milioni di euro.
- Nell'esercizio 2018 si segnala un leggero miglioramento sia a livello di ricavi che di marginalità, e soprattutto un forte aumento dell'utile netto, che risulta più che raddoppiato rispetto all'anno precedente.
- Il livello di indebitamento aggregato risulta stabile sui 17 milioni di euro, valore importante ma in linea con il patrimonio del gruppo.

Valutazioni da approfondire sull'opportunità di aggregazione



ASPETTI SOCIETARI

- Business plan della società risultante dalla aggregazione
- Valutazione sulle possibilità di integrazioni operative e sulle potenzialità di efficientamento di costi
- Definizione della nuova governance e dei patti tra i soci pubblici
- Definizione del ruolo degli attuali soci privati
- Trasformazione societaria di CAL e CAAR



ASPETTI PATRIMONIALI

- Perimetro dell'operazione
- Definizione del rapporto relativo ai 4 centri agroalimentari con i rispettivi Comuni
- Allineamento delle diverse condizioni relative agli immobili (concessioni, diritto di superficie, proprietà).



ASPETTI NORMATIVI

- Effetti del Dlgs 175/2016 e smi sugli enti pubblici soci (Legge Madia)
- Effetti della disciplina regionale LR 1/1998 e smi sui mercati agroalimentari all'ingrosso.
- Effetti del piano di ristrutturazione del debito ex art. 182 bis in corso per CAL



VALORIZZAZIONE

- Valutazioni sulla eventuale futura privatizzazione e sulla possibile quotazione finalizzata ad uno sviluppo delle piattaforme anche internazionale.
- Valutazioni su percorsi alternativi: ricerca di partner finanziari in grado di accompagnare e supportare la crescita e successivamente di accedere alla quotazione; ricerca di finanziamenti per la proiezione internazionale

Considerazioni Finali

- Sulla base delle prime analisi effettuate, anche considerando casi a livello internazionale, pare evidente che **l'avvio di un processo di aggregazione possa essere fortemente funzionale allo sviluppo futuro** del business.
- Il **primo passo di aggregazione tra i centri agro-alimentari di Bologna, Cesena, Rimini e Parma**, oltre a favorire l'integrazione sul territorio, permetterebbe di diventare uno dei principali poli in ambito nazionale e raggiungere valori di bilancio più consistenti e quindi di interesse per importanti investitori, il cui intervento a fianco degli attuali azionisti potrebbe accelerare gli investimenti per la crescita.
- L'aggregazione accrescerebbe anche **l'opportunità di perseguire una valorizzazione del progetto tramite l'ingresso di investitori specializzati ed eventualmente tramite quotazione in borsa**, come altri operatori hanno fatto con successo, e permettere di **raccogliere capitale volto al sostegno di un piano di sviluppo** che si potrà articolare in diverse modalità:
 - i. Diventare il **principale soggetto aggregatore sul piano nazionale**;
 - ii. **Apertura sui mercati internazionali** e sviluppo di una presenza in aree estere strategiche che consenta di diventare un importante hub anche a livello europeo e mondiale.
- La quotazione potrebbe anche avvenire successivamente all'ingresso preliminare di un investitore finanziario partner, in grado di accompagnare una prima fase di sviluppo, al fine di valorizzare meglio la successiva operazione di accesso al mercato dei capitali.
- Si evidenzia che l'implementazione del **Business Plan secondo le linee guida attuali consente in ogni caso a FOR di perseguire una crescita graduale anche su base stand-alone.**

I prossimi passi entro il 2020

1. **Predisposizione degli atti** per deliberare:

- a) risoluzione anticipata del contratto di concessione;
- b) nuova concessione amministrativa del mercato con durata 25 anni, al fine di poter consentire la realizzazione degli investimenti necessari a FOR, quale l'impianto fotovoltaico, al fine di migliorare la redditività ed al tempo stesso in allineamento con le linee guida del progetto di aggregazione regionale;
- c) conferimento dell'azienda dell'impianto frigorifero, in affitto d'azienda a terzi fino al 2023, con conseguente aumento di capitale;
- d) modifiche statutarie per prevedere possibilità di apporto diverso da denaro, nuovo capitale sociale, nuovo oggetto sociale, riduzione capitale per annullamento delle azioni proprie.

2. **Preparazione schema di delibera** con documento di strategia sul futuro del mercato ortofrutticolo ed esplicativo del possibile percorso regionale:

- a) proposta di delibera della Giunta comunale;
- b) presentazione della proposta di delibera in Commissione consiliare competente;
- c) delibera del Consiglio Comunale.

Per il **conferimento dell'azienda "frigorifero"** in aumento di capitale in particolare:

- ✓ è stata redatta perizia giurata, previa selezione del professionista, di valutazione dell'azienda comprensiva dell'immobile, dei beni mobili e dei contratti in essere, ex art. 2343 CC ter;
- ✓ il Business Plan sarà asseverato da un professionista;
- ✓ avverrà una consultazione pubblica sul sito istituzionale del Comune come da art. 5 DLGS 175/2016;
- ✓ la delibera sarà trasmessa alla Corte dei Conti e all'AGCOM a fini conoscitivi.

