



# DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE 2021-2023 VOLUME SECONDO





## VOLUME SECONDO

## DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE 2021/2023 – SOCIETA' PARTECIPATE

## SEZIONE STRATEGICA

**1 Il Gruppo Comune di Genova**

1.1	Il sistema delle partecipazioni del Comune di Genova .....	1
1.2	Situazione economico patrimoniale .....	9
1.3	Il sistema per la governance ed il controllo delle società partecipate .....	13

## SEZIONE OPERATIVA

**2 Obiettivi, Budget e Personale**

2.1	Obiettivi 2021/2023 assegnati alle società partecipate .....	19
2.2	Stato attuazione obiettivi al 30/06/2020 .....	49
2.3	Stato attuazione obiettivi società partecipate al 31/12/2019 e consuntivo indicatori quali-quantitativi di servizio .....	87
2.4	Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2019 .....	159
2.5	Grado di raggiungimento obiettivi specifici delle società partecipate anno 2020.....	165
2.6	Consuntivazione piano di fabbisogno del personale delle società partecipate per l'anno 2019 .....	169

<b>3</b>	Relazioni previsionali aziendali delle Società partecipate	
<b>3.1</b>	Società controllate direttamente “ <i>in house</i> ” .....	187
<b>3.1.1</b>	Amiu S.p.A. (Azienda Multiservizi e d’Igiene Urbana ) .....	189
<b>3.1.2</b>	Amt S.p.A (Azienda Mobilità e Trasporti) .....	279
<b>3.1.3</b>	Aster S.p.A. (Azienda Servizi Territoriali) .....	299
<b>3.1.4</b>	Bagni Marina Genovese S.r.l. ....	339
<b>3.1.5</b>	Farmacie Genovesi S.r.l. ....	379
<b>3.1.6</b>	F.S.U. S.r.l. (Finanziaria Sviluppo Utilities) .....	435
<b>3.1.7</b>	Genova Parcheggi S.p.A. ....	451
<b>3.1.8</b>	Job Center S.r.l. ....	497
<b>3.1.9</b>	Spim S.p.A. (Società per il Patrimonio Immobiliare) .....	527
<b>3.2</b>	Società controllate direttamente.....	555
<b>3.2.1</b>	Asef S.r.l. (Azienda Servizi Funebri) .....	557
<b>3.2.2</b>	Porto Antico S.p.A. ....	599
<b>3.2.3</b>	Sviluppo Genova S.p.A .....	635
<b>3.3</b>	Società controllate indirettamente.....	659
<b>3.3.1</b>	Amiu bonifiche S.p.A. ....	661
<b>3.3.2</b>	G.E.A.M. S.p.A. ....	681

# **SEZIONE STRATEGICA**

## ***1 Il Gruppo Comune di Genova***

### ***1.1 Il sistema delle partecipazioni del Comune di Genova***

### ***1.2 Situazione economico patrimoniale***

### ***1.3 Il sistema per la governance ed il controllo delle Società partecipate***



## 1.1 IL SISTEMA DELLE PARTECIPAZIONI DEL COMUNE DI GENOVA

Il Comune di Genova, alla data del 31/10/2020, partecipa direttamente in 18 società:

- 12 di cui detiene almeno il 51% del capitale sociale, tra cui: 1 società, Sviluppo Genova, posseduta al 48,50% dall'Ente e al 2,50% attraverso la società controllata AMIU S.p.A. (è tuttavia in corso una procedura aggregativa che coinvolgerà Sviluppo Genova S.p.A. ed IRE S.p.A.);
- 1 collegata di cui detiene una percentuale tra il 50 % e il 20 % del capitale sociale;
- 5 di cui detiene una percentuale al di sotto del 20% del capitale sociale.

### **Società direttamente controllate:**

1. Amiu S.p.A. (Azienda Multiservizi e d'Igiene Urbana)
2. Amt S.p.A (Azienda Mobilità e Trasporti)
3. Asef S.r.l. (Azienda Servizi Funebri)
4. Aster S.p.A. (Azienda Servizi Territoriali)
5. Bagni Marina Genovese S.r.l.
6. Farmacie Genovesi S.r.l.
7. Job Center S.r.l.
8. Porto Antico S.p.A.
9. Spim S.p.A. (Società per il Patrimonio Immobiliare)
10. Genova Parcheggi S.p.A.
11. Sviluppo Genova S.p.A.
12. F.S.U. S.r.l. (Finanziaria Sviluppo Utilities)

### **Società collegate:**

1. Società per Cornigliano S.p.A.

### **Altre partecipazioni:**

1. Stazioni Marittime S.p.A.
2. I.R.E. S.p.A.
3. Banca Popolare Etica S.C.p.A.
4. Filse S.p.A
5. Liguria Digitale S.p.A.

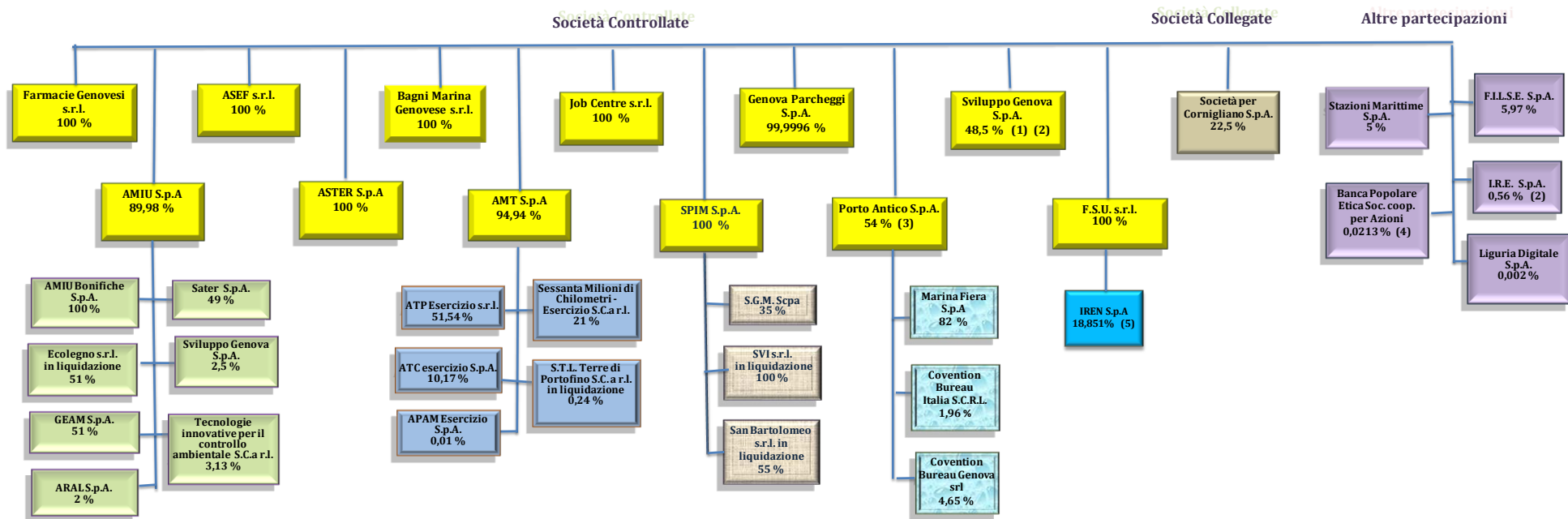
Nella pagina seguente si riporta l'organigramma delle società partecipate dell'Ente al 31 ottobre 2020, con il dettaglio relativo alla quota di partecipazione. Si precisa che la rappresentazione di I e II livello è data per le Società Controllate e Collegate, per le altre Partecipazioni è data la rappresentazione di I livello.

DETTAGLIO DELLE SOCIETA' PARTECIPATE DELL'ENTE al 31.10.2020

"Si precisa che la rappresentazione di I e II livello è data per le Società Controllate e Collegate, per le altre Partecipazioni è data la rappresentazione di I livello"



COMUNE DI GENOVA



Si segnala che:

- (1) Società nella quale si detiene una partecipazione aggiuntiva del 2,50% attraverso la controllata AMIU; in totale 51%.
- (2) E' in corso un'operazione di integrazione societaria fra IRE e Sviluppo Genova.
- (3) Partecipazione aumentata dal 51% al 51,95% a seguito di operazione di integrazione societaria con Fiera di Genova S.p.A (30/05/2019); successivamente salita al 54% a seguito di aumento di capitale sociale (scad. 31/12/2019) sottoscritto dal Comune di Genova e da Filse;
- (4) Quota di partecipazione variabile riferita al 31/12/2019;
- (5) La partecipazione nella quotata IREN è quella risultante dalla comunicazione (redatta ai sensi dell'art.143-quater, c. 5, del Regolamento Consob n. 11971/99) del 04/02/2020;



Di seguito si elencano le principali linee di intervento in corso di attuazione:

#### **GRUPPO AMIU**

- rafforzamento del modello dell'in house congiunto, con un unico gestore del servizio di raccolta e smaltimento dei rifiuti urbani nell'intero bacino metropolitano del genovesato al fine di rendere AMIU un player pubblico in linea con il piano metropolitano, nonché soggetto aggregatore di un sistema regionale per la gestione dell'impiantistica necessaria alla gestione e chiusura del ciclo dei rifiuti;
- consolidamento dell'assetto societario di AMIU con Città Metropolitana quale ente con funzione di raccordo e coordinamento di tutti i Comuni del Genovesato;
- ultimazione riordino del gruppo (liquidazione di ECOLEGNO s.r.l.; avvenuta cancellazione dal R.I. di QUATTROERRE S.p.A. e di VEGA s.c.a.r.l.);

A tale proposito si elencano le principali operazioni effettuate:

In linea con quanto già deliberato nel corso del 2018, preliminare affinché la società potesse diventare il gestore unico del servizio di gestione integrata dei rifiuti nel bacino del Genovesato e rappresentare una realtà all'avanguardia per quanto riguarda il tema dell'innovazione applicata alla gestione del ciclo dei rifiuti oltre che soggetto aggregatore di un sistema regionale per la gestione dell'impiantistica necessaria alla gestione e chiusura del ciclo dei rifiuti, si è proceduto nel 2020:

- con DCC n. 28/2020 è stato approvato il nuovo Statuto sociale ad "in house congiunto" e lo schema di patti parasociali per il controllo analogo congiunto con Città Metropolitana, Autorità competente all'organizzazione e all'affidamento del servizio di igiene urbana, che svolge funzione di raccordo e di coordinamento di tutti i Comuni del Bacino del Genovesato;

- con DCC n. 23/2020 si è autorizzata AMIU all'emissione di un prestito obbligazionario fino a € 7.500.000,00 specificamente destinato all'acquisto dell'impianto industriale di Via Sardorella; tale prestito, che prevede l'intervento di FSU quale soggetto sottoscrittore, consente ad AMIU il reperimento infragruppo dei mezzi finanziari necessari all'investimento, altrimenti difficilmente reperibili dalla sola AMIU sul mercato libero;

- con DCC n. 55/2020 si è proceduto a validare ed approvare il Piano Economico Finanziario del Servizio Integrato di gestione dei rifiuti 2020 predisposto da AMIU in osservanza dei criteri stabiliti dal metodo MTR definito dall'ARERA;

Con Deliberazione di Consiglio Metropolitan n. 19/2020 l'Ente di Governo ha proceduto all'affidamento del servizio integrato rifiuti nel Bacino del Genovesato per il periodo 2021-2035 (il contratto di servizio in essere ha scadenza 31/12/2020) con affidamento in concessione ad AMIU Genova S.p.A., scegliendo in via definitiva il modello gestionale ed organizzativo dell'in house providing ed approvando lo schema di contratto di servizio.

#### **GRUPPO AMT:**

- gestione integrata del trasporto pubblico sul bacino metropolitano genovese, secondo il modello del c.d. "in house congiunto".
- rafforzamento del ruolo di AMT non solo quale operatore della mobilità ma anche quale supporto all'Amministrazione nello sviluppo di un nuovo sistema di mobilità a servizio dei cittadini.
- riordino del gruppo (con mantenimento, in prospettiva, della sola partecipazione di controllo in ATP Esercizio s.r.l.).

Quanto al TPL nel bacino di Genova, già nel 2018 era stato approvato lo schema di Accordo di Programma fra Regione, Città Metropolitana e Comune di Genova per la determinazione della quantità e dello standard di qualità dei servizi per il periodo 2018-2027, e la Città Metropolitana di Genova aveva disposto l'affidamento in regime di in house providing della concessione del servizio nell'ambito urbano (ex "bacino G urbano") ai sensi dell'art. 5, comma 2, del Regolamento Europeo 1370/2007 per il periodo dal 04/12/2019 al 03/12/2029.

In coerenza con quanto avvenuto per il TPL urbano, con Deliberazione del Consiglio Metropolitan n. 25/2019 è stato evidenziato come l'affidamento in house, per il servizio di trasporto locale extraurbano, corrisponda alla modalità di gestione che meglio soddisfa le esigenze prioritarie del territorio di riferimento; sulla

base di ciò, con Determinazione Dirigenziale n. 1923/2019 Città Metropolitana ha approvato la progettazione del servizio di trasporto pubblico extraurbano (ex bacino TG extra-urbano); il progetto dovrà concludersi, terminata l'attuale fase di verifica ed azioni propedeutiche da parte di Città Metropolitana, con l'affidamento in regime di in house providing della concessione del servizio di TPL nell'ambito extra-urbano (ex "bacino TG extra-urbano") ai sensi dell'art. 5, comma 2, del Regolamento Europeo 1370/2007 ad AMT;

Con DCC n. 29/2020 si è provveduto ad approvare il nuovo Statuto sociale e le modifiche ai Patti parasociali, al fine di rafforzare il controllo analogo congiunto su AMT da parte di Città Metropolitana, che verrebbe ad operare quale rappresentante/mandataria di un gruppo di Autorità composto dai singoli Comuni dell'A.T.O.;

Con Atto Dirigenziale n. 1169 del 26/06/2020 la Città Metropolitana ha infine disposto la pubblicazione di apposita Relazione Tecnica, redatta ai sensi dell'art. 34 D.L. 179/12, propedeutica all'affidamento del servizio.

### **GRUPPO SPIM**

- riconfigurazione di SPIM quale società "in house" del Comune di Genova.
- valorizzazione del compendio immobiliare posseduto da NUOVA FOCE S.r.l.
- chiusura della liquidazione di NUOVA FOCE S.r.l. con retrocessione delle quote sociali al Comune di Genova.

Con DCC n. 105/2019 si è proceduto all'approvazione del nuovo statuto "in house" di SPIM, che vede quest'ultima affidataria del ruolo di gestore amministrativo e tecnico di parte del patrimonio immobiliare abitativo e non abitativo dell'Ente, nonché di soggetto incaricato della gestione delle procedure di alienazione del patrimonio di proprietà della C.A.;

Con DCC n. 36/2019 sono stati formulati specifici indirizzi a SPIM S.p.A. per l'avvio della riduzione volontaria del capitale sociale di SPIM S.p.A. ex art. 2445 cod. civ. e per la retrocessione delle quote sociali al Comune di Genova, operazione finalizzata alla chiusura della liquidazione di Nuova Foce s.r.l. ed alla retrocessione degli immobili societari al Comune di Genova; in data 06/12/2019 ha avuto luogo la stipula dell'atto notarile di retrocessione.

Nell'ottica di valorizzazione del patrimonio immobiliare ex-Nuova Foce, in data 15/07/2020 è stato ceduto a terzi il Palasport;

Con DGR n. 136/2020 è stato approvato il bilancio finale di liquidazione della società Nuova foce s.r.l., e la società è stata cancellata dal Registro Imprese in data 13/08/2020.

### **FINANZIARIA SVILUPPO UTILITIES S.R.L.**

- strutturare un nuovo sistema di governance societaria secondo il modello dell' in house providing
- definire per FSU un ruolo attivo all'interno del gruppo Comune di Genova

In base al nuovo Statuto adottato in data 07.01.2019, la società opera secondo il modello in house, potendo assumere, oltre alla tradizionale partecipazione detenuta in IREN S.p.A., anche altre partecipazioni in società di capitali prevalentemente costituite per la gestione di servizi pubblici locali o di interesse generale; in particolare essa può svolgere attività finanziaria in genere finalizzata al raggiungimento dell'oggetto sociale e nell'interesse delle società partecipate dal socio unico.

Con DCC n. 23/2020 tale ruolo di finanziaria del gruppo Comune si è palesato nella sottoscrizione, da parte di FSU, del prestito obbligazionario emesso da AMIU, consentendo a quest'ultima di realizzare un importante investimento in un impianto industriale ritenuto strategico, favorendo l'accesso al credito bancario.

Con DCC n. 38/2020 si è provveduto ad autorizzare la sospensione del pagamento della rata capitale del mutuo bancario di FSU, onde consentire al gruppo Comune di disporre di maggiore liquidità in un periodo contraddistinto da emergenza sanitaria nazionale.

#### **GENOVA PARCHEGGI S.P.A.:**

- strutturazione della società secondo il modello dell'in house congiunto con altri soggetti pubblici per la gestione di servizi attinenti alla sosta.

Nell'ambito del piano di razionalizzazione 2018 (DCC-2018-85) è stata anche autorizzata la cessione di quote di partecipazione di Genova Parcheggi S.p.A all'Ospedale San Martino nonché ad altri soggetti pubblici interessati ad avvalersi della società quale organismo in house per la gestione di servizi attinenti alla sosta; sono stati sottoscritti i patti parasociali ed è stata ottenuta l'iscrizione della società nel registro ANAC delle società in house.

#### **PORTO ANTICO S.P.A.:**

- il progetto di integrazione di Fiera di Genova con Porto Antico per la valorizzazione delle aree del Waterfront, dalla Lanterna alla Fiera, ha portato alla cessione del ramo fieristico a Porto Antico S.p.a.; Fiera di Genova è stata quindi chiusa e cancellata dal registro imprese.

E' stata pienamente realizzata l'integrazione fra la società Porto Antico e Fiera di Genova con la realizzazione di un unico soggetto gestore in grado di valorizzare i marchi fieristici di Fiera di Genova "Salone Nautico" ed "Euroflora" e di tutelare il business congressuale-fieristico ed il settore della nautica; (DCC 30/2019).

Con DCC n. 98 del 03/12/2019 è stato deliberato un aumento di capitale di Porto Antico finalizzato al rafforzamento patrimoniale della società alla luce del Piano degli investimenti 2018-2022 presentato dalla società medesima, che si occupa ora anche di sviluppare sinergicamente le aree del waterfront e le attività fieristiche e di marina, aspirando a diventare un volano per l'economia e lo sviluppo del territorio: a seguito dell'avvenuta sottoscrizione dell'aumento di capitale da parte dei soli soci Comune di Genova e Filse, la percentuale di partecipazione dell'Ente in Porto Antico è salita al 54%.

#### **BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.**

- aumento di capitale sociale
- finanziamento in conto soci alla luce del piano degli investimenti 2019-2021

Con DCC n. 90 del 21/11/2019 è stato deliberato un aumento di capitale sociale ed un finanziamento in conto soci, destinati al rafforzamento patrimoniale e finanziario della società onde consentirle di far fronte al Piano degli investimenti 2019-2021 necessari al ripristino degli impianti e delle strutture danneggiati dalle mareggiate dell'ottobre 2018.

#### **FARMACIE GENOVESI S.R.L.**

- strutturazione in house della società
- consolidamento sul territorio con apertura nuova farmacia

La società è attualmente dotata di uno statuto "in house"; dopo la conclusione negativa dell'asta pubblica per la cessione delle quote sociali, l'Ente ha provveduto a richiedere l'iscrizione al Registro ANAC delle società in house.

Con DD n. 3/2020 si è preso atto del Decreto con cui la Regione Liguria ha assegnato al Comune di Genova la nuova farmacia istituita presso la Stazione Marittima – Terminal Traghetti, rideterminando il numero delle sedi farmaceutiche in gestione della società.

### **IRE – SVILUPPO GENOVA**

- progetto di integrazione societaria con IRE S.p.A.

Prosegue il progetto di aggregazione societaria auspicato da Regione Liguria.

Con DGC n. 122/2020 sono stati dettati gli indirizzi per la definizione del progetto di integrazione aziendale, dando mandato al management di Sviluppo Genova di procedere alla cessione del ramo d'azienda relativo alle attività tecniche (prima fase del progetto di aggregazione).

Con DGR n. 737/2020 la Regione ha definito i propri indirizzi sulla proposta di aggregazione, dando mandato a Filse e a Sviluppo Genova a presentare il progetto di integrazione (seconda fase) con conferimento delle azioni di Sviluppo Genova a titolo di aumento di capitale di IRE riservato ai soli soci pubblici di Sviluppo Genova.

L'operazione societaria è favorita dal fatto che entrambe le società sono partecipate da Regione Liguria e Comune di Genova e presentano competenze tecniche simili e specializzazioni complementari, con l'opportunità di creare significative sinergie.

Il soggetto risultante dall'integrazione avrà competenze integrate di carattere tecnico, amministrativo, finanziario e gestionale nei settori delle infrastrutture, dell'energia, della riqualificazione urbana ed ambientale, supportando Regione, Comune ed altri committenti pubblici nell'intero ciclo dell'intervento pubblico sul territorio. Sarà strutturato come società in house per i propri soci ai sensi del D.Lgs 175/2016 e del D.Lgs 50/2016 e dovrà essere qualificato quale Stazione appaltante e Centrale di committenza.

# **SEZIONE STRATEGICA**


## ***1 Il Gruppo Comune di Genova***

***1.1 Il sistema delle partecipazioni del Comune di Genova***

***1.2 Situazione economico patrimoniale***

***1.3 Il sistema per la governance ed il controllo delle Società partecipate***



 <b>Direzione Pianificazione Strategica e Governance Societaria - Partecipazioni societarie detenute al 31/12/2019</b>											
Società	Settore attività	STATO BILANCIO	quota % Comune al 31.12.2019	Patrimonio netto al 31.12. 2019	Capitale Sociale al 31.12. 2019	Debiti finanziari al 31.12.2019	Utile/perdita 2019	Patrimonio netto al 31.12. 2018	Capitale Sociale al 31.12. 2018	Debiti finanziari al 31.12.2018	Utile/perdita 2018
AMIU S.p.A	Raccolta e smaltimento dei rifiuti solidi e servizi tutela ambiente	A	89,98	17.456.957	14.143.276	42.655.919	344.892	17.112.065	14.143.276	73.389.649	80.422
AM S.p.A	Gestione servizio pubblico trasporto	A	94,94	30.308.642	29.521.464	43.549.374	96.822	30.211.820	29.521.464	27.383.894	322.516
AS F S.r.l.	Servizio di trasporto ed onoranze funebri	A	100,00	5.173.286	1.985.820	413.954	210.102	5.113.218	1.985.820	491.211	255.500
AS R S.p.A	Manutenzione strade, segnaletica luminosa e semaforica, aree verdi, illuminazione pubblica	A	100,00	16.558.779	13.048.000	3.000.000	6.263	16.552.516	13.048.000	6.149.564	26.398
agni Marina Genovese S.r.l. (4)	Gestione di stabilimenti balneari e di alcune spiagge libere, servizio di salvamento su alcune spiagge libere	A	100,00	33.290	10.000	393.324	21.021	12.269	10.000	86.929	1.707
Farmacie Genovesi S.r.l.	Gestione farmacie comunali	A	100,00	367.237	10.000	180.167	194.164	173.074	10.000	607.222	36.905
FSU S.r.l. (1)	Gestione partecipazione in Iren s.p.a.	A	100,00	372.200.924	175.000.000	123.737.339	90.263.282	274.587.642	175.000.000	60.988.597	26.858.747
Genova Parcheggi S.p.A.	Gestione del servizio di sosta su suolo pubblico	A	99,99	1.371.555	516.000	336.931	130.606	1.240.949	516.000	366.230	20.193
ob Centre S.r.l.	Sostegno all'occupazione, allo sviluppo locale e all'imprenditorialità	A	100,00	192.659	142.000	0	38.485	154.174	142.000	195	22.079
Nuova Foce S.r.l in liquidazione (2)	Riqualificazione del complesso immobiliare del quartiere fieristico per l'attuazione del aterfront di Levante .	A	100,00	-1.138.813	80.000	20.344.910	-119.887	37.787	80.000	19.934.910	-554.008
Porto Antico S.p.A	Recupero e valorizzazione area Porto Antico	A	54,00	15.325.668	9.101.757	16.423.453	892.142	9.329.742	5.616.000	17.415.980	125.019
SPIM S.p.A	Valorizzazione e gestione del patrimonio immobiliare conferito dal comune di Genova	A	100,00	116.624.132	102.391.900	52.526.923	421.041	119.283.091	105.471.900	54.440.677	51.333
Sviluppo Genova S.p.A (3)	Promozione e gestione di processi di trasformazione territoriale e di riconversione urbanistica di complessi immobiliari già a destinazione produttiva, mediante la progettazione, il coordinamento e la realizzazione delle attività e degli interventi necessari	A	51,00	4.501.660	5.164.500	6.774.220	89.261	4.412.399	5.164.500	3.826.954	87.185

(1) Il bilancio di Fsu al 31 luglio 2019. I debiti finanziari di Fsu nel 2019 comprendono un debito verso soci per finanziamenti per 20.000.000 euro

(2) In data 06 12 2019 avvenuta la retrocessione al Comune di Genova del 100 della partecipazione di S.p.Im. S.p.A. in Nuova Foce S.r.l. in liquidazione

La società stata posta in liquidazione con delibera dell'Assemblea dei Soci del 22 febbraio 2019, iscritta presso il registro delle Imprese di Genova in data 7 marzo 2019. Il bilancio al 31.12.2019 il primo bilancio intermedio di liquidazione

Con DGC n.136 del 25 06 2020 stato approvato il bilancio finale di liquidazione. In data 13 08 2020 la società stata cancellata dal Registro delle Imprese.

I debiti finanziari di Nuova Foce comprendono un debito verso SPIM per finanziamenti per 7.253.092 euro nel 2018 e di 7.663.092 euro nel 2019

(3) La partecipazione del Comune in Sviluppo Genova detenuta al 48,5 direttamente, il restante 2,5 indirettamente tramite Amiu s.p.a

(4) Nei debiti finanziari al 31 12 2019 della società agni Marina Genovese sri sono compresi 300.000 euro relativi a un finanziamento conto soci





# **SEZIONE STRATEGICA**

## ***1 Il Gruppo Comune di Genova***

***1.1 Il sistema delle partecipazioni del Comune di Genova***

***1.2 Situazione economico patrimoniale***

***1.3 Il sistema per la governance ed il controllo delle Società partecipate***



## **1.3 IL SISTEMA PER LA GOVERNANCE ED IL CONTROLLO DELLE SOCIETÀ PARTECIPATE**

Il Comune di Genova, in attuazione dell'articolo 147 quater del Decreto Legislativo 18 agosto 2000, n.267, con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 17 del 9/4/2013, si è dotato del Regolamento sui Controlli delle società partecipate, successivamente modificato con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 23 del 30/6/2015. Con tale Regolamento, il Comune ha istituito un sistema di controlli sulle società non quotate cui partecipa allo scopo di verificarne l'efficacia, l'efficienza, l'economicità e la corretta e coerente gestione rispetto alle linee strategiche stabilite dall'Amministrazione Comunale.

Per quanto riguarda l'ambito applicativo il Regolamento distingue tra:

- Società controllate, direttamente o indirettamente, dove il sistema di controlli è organico ed integrato con il ciclo di programmazione dell'Ente ex legge 213/2012;
- Altre società partecipate, dove il controllo riguarda i rapporti finanziari, il valore della partecipazione, il rispetto degli obblighi di legge.

Il Regolamento istituisce un Comitato per il Coordinamento delle Società partecipate che definisce gli indirizzi e negozia gli obiettivi strategici, ne verifica periodicamente l'attuazione e valuta l'introduzione di eventuali azioni correttive.

Il Comitato è composto dal Sindaco, l'Assessore al Bilancio, gli Assessori competenti e il Direttore Generale del Comune.

Il Regolamento inoltre disciplina la costituzione e l'organizzazione di un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'Ente proprietario e la Società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della Società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica, delineando la tipologia di informazioni che gli Organi societari sono tenuti a fornire all'Amministrazione per il monitoraggio periodico.

Le società controllate redigono annualmente il documento previsionale aziendale e rendicontano periodicamente l'attuazione degli indirizzi e degli obiettivi.

Le società controllate dal Comune di Genova rendono coerente la loro attività alle disposizioni del Regolamento. A tal fine le società uniformano statuti, regolamenti interni, procedure ed attività.

Tabella 1 - Il sistema di controllo partecipate integrato con i processi di pianificazione, programmazione, gestione e controllo del Comune

Strumento/Fase	Prodotto	Finalità	Relazione con ciclo programmazione del Comune	Soggetti coinvolti	Termine
<b>RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE (RPA)</b>	<b>Piano industriale, budget annuale, piani investimenti e assunzioni, ecc. e proposte obiettivi</b>	<b>Controllo ex ante strategico, organizzativo, economico finanziario:</b> definizione a preventivo degli andamenti e dei risultati attesi della gestione per il triennio e per l'esercizio in termini di parametri economico-finanziari, quantitativi e qualitativi.	<b>DUP:</b> proposta obiettivi da inserire nel DUP	Società	<b>15/10</b>
<b>DEFINIZIONE E APPROVAZIONE OBIETTIVI STRATEGICI DA APPROVARE CON IL DUP</b>	<b>obiettivi strategici e gestionali da inserire nel DUP</b>	<b>Definizione negoziata e approvazione degli indirizzi e obiettivi assegnati con il DUP</b>	<b>DUP:</b> condivisione e validazione obiettivi strategici da attribuire con la programmazione annuale e pluriennale	- Comitato Coordinamento Partecipate - Società	<b>approvazione nota di aggiornamento DUP</b>
<b>RELAZIONE INFRANNUALE SULLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI</b>	<b>report sullo stato di avanzamento degli obiettivi prefissati per l'esercizio in corso</b>	<b>Controllo concomitante :</b> Verifica impatto sull'equilibrio economico finanziario dell'Ente e stato avanzamento obiettivi con evidenza di eventuali scostamenti critici e individuazione dei necessari interventi correttivi anche in riferimento a possibili squilibri economico-finanziari rilevanti per il bilancio dell'Ente	<b>Delibera di salvaguardia degli equilibri di bilancio ex art. 193 T.U. 267/2000:</b> allegato funzionale alla delibera di verifica degli equilibri di bilancio e sullo stato di attuazione dei programmi <b>DUP</b>	- Società - Giunta Comunale - Consiglio Comunale	<b>31/07</b>
<b>RELAZIONE FINALE SULLO STATO DI ATTUAZIONE DEGLI OBIETTIVI</b>	<b>report consuntivo sullo stato di attuazione degli obiettivi e dei risultati gestionali realizzati nell'esercizio precedente</b>	<b>Controllo ex post - Rendicontazione:</b> Verifica finale della gestione economico-finanziaria e patrimoniale, degli andamenti gestionali e organizzativi nonché dello stato avanzamento degli obiettivi prefissati	<b>DUP</b>		

### **Linee di indirizzo sulle politiche del personale e di contenimento dei costi di funzionamento delle Società Controllate dal Comune di Genova**

Il Comune di Genova, in coerenza con il Decreto legislativo 19 agosto 2016, n. 175 - Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica, cosiddetta "Legge Madia", nell'ambito degli obiettivi strategici assegnati alle proprie società controllate, ha dettato indirizzi di contenimento delle spese di personale e dei costi generali di funzionamento. In particolare, per tutte le società sono stati inseriti nel Documento Unico di Programmazione gli indicatori seguenti:

- rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale con target "% non inferiore rispetto al triennio precedente";
- rapporto % tra costi di funzionamento per "Servizi" (B7 da Conto Economico) e Valore della Produzione con target percentuale non superiore rispetto al triennio precedente".

Per quanto concerne le società "in house" è stato inserito un ulteriore indicatore relativo al rispetto della soglia di costo del personale in analogia al parametro utilizzato dall'Ente per il contenimento della spesa di personale.

Per le società AMT S.p.A. e AMIU S.p.A. che, dal 01/01/2021, hanno ampliato il perimetro del servizio, il parametro sarà riferito al solo costo del personale relativo al bacino urbano, come da Piano del Fabbisogno.



# **SEZIONE OPERATIVA**

## ***2 Obiettivi, Budget e Personale***

***2.1 Obiettivi 2021/2023 assegnati alle società partecipate***

*2.2 Stato attuazione obiettivi al 30/06/2020*

*2.3 Stato attuazione obiettivi società partecipate al 31/12/2019 e consuntivo indicatori quali-quantitativi di servizio*

*2.4 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2019*

*2.5 Grado di raggiungimento obiettivi specifici delle società partecipate anno 2020*

*2.6 Consuntivazione piano di fabbisogno del personale delle società partecipate per l'anno 2019*







Documento Unico di Programmazione Società Controllate



**COMUNE DI GENOVA**



## Documento Unico di Programmazione Società Controllate

### INDICE

<b><u>AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.</u></b>	1
<b><u>AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.</u></b>	4
<b><u>AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA S.R.L.</u></b>	7
<b><u>AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.</u></b>	9
<b><u>BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.</u></b>	12
<b><u>FARMACIE GENOVESI S.R.L.</u></b>	14
<b><u>FINANZIARIA SVILUPPO UTILITIES S.R.L.</u></b>	16
<b><u>GENOVA PARCHEGGI S.P.A.</u></b>	17
<b><u>JOB CENTRE S.R.L.</u></b>	19
<b><u>PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A.</u></b>	21
<b><u>SOCIETA' PER IL PATRIMONIO IMMOBILIARE S.P.A.</u></b>	23
<b><u>SVILUPPO GENOVA S.P.A.</u></b>	25



## AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.

<b>Responsabile</b>	BELTRAMI MARCO	<b>Assessori di riferimento</b>	BUCCI MARCO, CAMPORA MATTEO, PICIOCCHI PIETRO
<b>Linea di mandato</b>	04 - CITTÀ DEL MOVIMENTO	<b>Obiettivi strategici</b>	04.01 - DA E VERSO GENOVA CON FACILITÀ, 04.02 - MOBILITÀ INTERNA

### OBIETTIVI TRASVERSALI

<b>Obiettivo</b>	<b>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</b>				
<b>Area di intervento</b>	1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	1.000,00	50.000,00	45.000,00	39.000,00
Differenza tra valore e costi della produzione del bilancio consolidato A-B: non negativa	EUR	0,00 <i>non negativa</i>	0,00 <i>non negativa</i>	0,00 <i>non negativa</i>	0,00 <i>non negativa</i>
Risultato di esercizio consolidato: non negativo	EUR	0,00 <i>non negativo</i>	0,00 <i>non negativo</i>	0,00 <i>non negativo</i>	0,00 <i>non negativo</i>

<b>Obiettivo</b>	<b>02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</b>				
<b>Area di intervento</b>	3 - Politiche gestione personale				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	110.177.467,00	110.177.467,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>Media triennio 2011/2013 = € 110.177.467,00</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>In considerazione dell'ampliamento del perimetro del servizio, per il 2021 l'indicatore sarà riferito al solo costo del personale relativo al bacino urbano, come da Piano del Fabbisogno</i>				
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	13,67%	15,67%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>Media triennio 2016/2018 = 13,67%</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>Media triennio 2017/2019 = 15,67%</i>				
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	12,83%	14,00% <i>non superiore all'anno 2020</i>	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>La voce B7 è al netto delle esternalizzazioni di servizio TPL - Media triennio 2016/2018 = 12,83%</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>preconsuntivo 2020 = 14%</i>				



## AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

<b>Obiettivo</b>	<b>03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</b>				
<b>Area di intervento</b>	6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list	Perc.		100,00%	100,00%	100,00%

### OBIETTIVI SPECIFICI

<b>Obiettivo</b>	<b>04 - Efficientamento del servizio di trasporto offerto</b>				
<b>Area di intervento</b>	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Costo a km del servizio TPL offerto: inferiore rispetto all'anno precedente	EUR	6,70	6,86	0,00	
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>preconsuntivo 2020 = € 6,86</i>				

<b>Obiettivo</b>	<b>05 - Mantenimento/miglioramento della qualità percepita dagli utenti del servizio di trasporto</b>				
<b>Area di intervento</b>	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Età media del parco bus a fine anno: valore inferiore all'esercizio precedente	Anni	9,00	8,40	0,00	
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>Preconsuntivo 2020 = 9</i>				
Km percorsi con mezzi ecologici: valore superiore all'esercizio precedente	Num	2.300.000,00	3.300.000,00	0,00	
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>Preconsuntivo 2020 = 2.300.000</i>				
Incremento percentuale passeggeri trasportati con mezzi elettrici	Perc.		100,00%		
Sistemi di certificazione estesi al servizio extraurbano	Num.		3		
Progetti di integrazione servizio urbano/extraurbano realizzati	Num.		2		

### OBIETTIVI OPERATIVI DUP CORRELATI

04.01.02 - COLLEGAMENTI CITTÀ/AEROPORTO	Incentivare l'utilizzo dell'aeroporto, potenziando i collegamenti con la città e le zone limitrofe
04.02.01 - TRASPORTO PUBBLICO E SISTEMA DELLA SOSTA	Rilanciare il trasporto pubblico come sistema modale preferenziale per la mobilità urbana e dare coerenza al sistema di regolazione della sosta

**AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.****OBIETTIVI OPERATIVI DUP CORRELATI**

04.02.02 - SISTEMA INFRASTRUTTURALE DI MOBILITÀ INTEGRATO	Sviluppare un sistema infrastrutturale metropolitano di mobilità integrato
04.02.05 - AVVIARE PIANO DI MOBILITA' SOSTENIBILE IN VALBISAGNO	Avviare entro il primo trimestre 2022 il progetto definitivo per il trasporto pubblico in Valbisagno che renda lo stesso competitivo nei tempi certi rispetto a quello privato (EM bil-2020)



## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.

<b>Responsabile</b>	PONGIGLIONE PIETRO	<b>Assessori di riferimento</b>	BUCCI MARCO, CAMPORA MATTEO, PICIOCCHI PIETRO
<b>Linea di mandato</b>	03 - CITTÀ DELLA PULIZIA	<b>Obiettivi strategici</b>	03.06 - IL CICLO DEI RIFIUTI

### OBIETTIVI TRASVERSALI

<b>Obiettivo</b>	<b>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</b>				
<b>Area di intervento</b>	1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	142.775,00	1.401.622,00	534.441,00	701.053,00
Differenza tra valore e costi della produzione del bilancio consolidato A-B: non negativa	EUR	0,00 <i>non negativa</i>	0,00 <i>non negativa</i>	0,00 <i>non negativa</i>	0,00 <i>non negativa</i>
Risultato di esercizio consolidato: non negativo	EUR	0,00 <i>non negativo</i>	0,00 <i>non negativo</i>	0,00 <i>non negativo</i>	0,00 <i>non negativo</i>

<b>Obiettivo</b>	<b>02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</b>				
<b>Area di intervento</b>	3 - Politiche gestione personale				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	72.174.753,00	72.174.753,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>media triennio 2011/2013 = € 72.174.753,00</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>In considerazione dell'ampliamento del perimetro del servizio, per il 2021 l'indicatore sarà riferito al solo costo del personale relativo al bacino urbano, come da Piano del Fabbisogno</i>				
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	17,33%	20,00%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>Media triennio 2016/2018 = 17,33%</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>Media triennio 2017/2019 = 20%</i>				
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	11,14%	10,56%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>Media triennio 2016/2018 = 11,14%</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>Media triennio 2017/2019 = 10,56%</i>				



## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

<b>Obiettivo</b>	<b>03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</b>				
<b>Area di intervento</b>	6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list	Perc.		100,00%	100,00%	100,00%

### OBIETTIVI SPECIFICI

<b>Obiettivo</b>	<b>05 - Riduzione dei costi operativi del servizio e ottimizzazione dei ricavi a beneficio della TARI Genova</b>				
<b>Area di intervento</b>	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Costo unitario per tonnellata di smaltimento RSU: valore inferiore rispetto all'anno precedente	EUR	164,81	156,00	145,00	130,00
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>Anno 2019 = 164,81 €/ton.</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>Preconsuntivo 2020 = 163 €/ton</i>				
Costo unitario per tonnellata del servizio di igiene urbana: valore inferiore rispetto all'anno precedente	EUR		460,00	450,00	430,00
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>preconsuntivo 2020= 469,30 €/ton</i>				
Ricavi da conferimento in discarica: valore non inferiore rispetto all'anno precedente	EUR		10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>preconsuntivo 2020=€ 7.340.184,18</i>				
Ricavi da raccolta differenziata: valore non inferiore all'anno precedente	EUR		5.500.000,00	7.000.000,00	9.000.000,00
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>preconsuntivo 2020=€ 4.717.595,78</i>				

<b>Obiettivo</b>	<b>06 - Implementazione assetto impiantistico.</b>				
<b>Area di intervento</b>	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Impianto di trattamento meccanico-biologico (TMB)	Date		31/03/2021 <i>avvio lavori</i>	31/03/2022 <i>avvio funzionalità impianto</i>	31/12/2023 <i>trattamento 110 Kton</i>
Polo impiantistico raccolta differenziata Sardorella.	Perc.		100,00% <i>primo revamping impianto multimateriale</i>	100,00% <i>impianti trattamento ingombranti e legno</i>	100,00% <i>RAEE terre spazzamento</i>



## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI SPECIFICI

Obiettivo	<b>07 - Miglioramento sistemi di raccolta</b>				
Area di intervento	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio				
Indicatore	Udm	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022	Previsione 2023
Ecopunti riqualificati e di nuova realizzazione	Num.		8	5	5
Abitanti serviti con sistemi di raccolta ad accesso controllato	Num.		130.000	280.000	430.000
Isole ecologiche e centri del riuso: nuove installazioni	Num.	0	1	2	2
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>Centro del riuso Via Bologna</i>				
<b>Nota previsto 2022</b>	<i>Isola ecologica via Bartolomeo Bianco e 1 centro del riuso</i>				
Sistema ecovan: nuove postazioni.	Num.		30	10	10

Obiettivo	<b>07 - Incremento della raccolta differenziata in ambito urbano, superiore ai target obiettivo previsti dal Contratto di Servizio</b>				
Area di intervento	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio				
Indicatore	Udm	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022	Previsione 2023
Quota percentuale di raccolta differenziata.	Perc.		45,00%	50,00%	55,00%
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>Preconsuntivo 2020 = 35%</i>				

### OBIETTIVI OPERATIVI DUP CORRELATI

03.06.01 - INTEGRAZIONE DEL CICLO DI GESTIONE DEI RIFIUTI	Realizzare un sistema di economia circolare facendo di AMIU Spa il player pubblico aggregatore del sistema per il bacino metropolitano e realizzando gli impianti necessari alla chiusura del ciclo integrato dei rifiuti
---	---





## AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA S.R.L.

<b>Responsabile</b>	BARABINO MAURIZIO	<b>Assessori di riferimento</b>	BUCCI MARCO, NICOLO' MASSIMO, PICIOCCHI PIETRO
<b>Linea di mandato</b>	07 - CITTÀ DELLA SOLIDARIETÀ	<b>Obiettivi strategici</b>	07.02 - CIMITERI MEMORIA DELLA CITTÀ

### OBIETTIVI TRASVERSALI

<b>Obiettivo</b>	<b>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</b>				
<b>Area di intervento</b>	1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	268.650,00	47.000,00	87.900,00	90.700,00

<b>Obiettivo</b>	<b>02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</b>				
<b>Area di intervento</b>	3 - Politiche gestione personale				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	35,33%	38,00%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>MOL calcolato al netto delle sponsorizzazioni a favore dell'Ente - media triennio 2016/2018 = 35,33%</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>MOL calcolato al netto delle sponsorizzazioni a favore dell'Ente - Media triennio 2017/2019 = 38%</i>				
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	28,75%	28,65%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>La voce B7 è al netto delle sponsorizzazioni verso il Comune - media triennio 2016/2018 = 28,75%</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>La voce B7 è al netto delle sponsorizzazioni verso il Comune - Media triennio 2017/2019 = 28,65%</i>				

<b>Obiettivo</b>	<b>03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</b>				
<b>Area di intervento</b>	6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list	Perc.		100,00%	100,00%	100,00%



## AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA S.R.L.

### OBIETTIVI SPECIFICI

<b>Obiettivo</b>	<b>04 - Mantenimento/incremento quote di mercato</b>				
<b>Area di intervento</b>	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Quota di mercato servizi funebri: non inferiore al 36%	Perc.	36,00%	36,00%	36,00%	36,00%

<b>Obiettivo</b>	<b>05 - Costituzione e regolamentazione di un fondo (di importo non inferiore allo 0,25% dei ricavi) finanziato con economie di gestione a sostegno di famiglie disagiate impossibilitate a farsi carico dei costi del servizio funebre</b>				
<b>Area di intervento</b>	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
famiglie indigenti assistite: numero non inferiore a	Num	55,00	60,00	60,00	60,00

<b>Obiettivo</b>	<b>06 - Contribuzione aziendale al sostegno della struttura cimiteriale</b>				
<b>Area di intervento</b>	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Interventi in sponsorizzazione: non inferiori a 300.000,00 euro	Num	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00

### OBIETTIVI OPERATIVI DUP CORRELATI

07.02.01 - IL SISTEMA CIMITERIALE	Migliorare l'accessibilità e la fruibilità degli spazi cimiteriali investendo in programmi di manutenzione e avvalendosi di soluzioni informatiche che semplifichino la comunicazione e l'interazione con i cittadini
-----------------------------------	---



## AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.

<b>Responsabile</b>	VERGANI ENRICO	<b>Assessori di riferimento</b>	BUCCI MARCO, PICIOCCHI PIETRO
<b>Linea di mandato</b>	02 - CITTA' DELLA SICUREZZA	<b>Obiettivi strategici</b>	02.03 - SICUREZZA URBANA E DI PROSSIMITÀ
<b>Linea di mandato</b>	04 - CITTÀ DEL MOVIMENTO	<b>Obiettivi strategici</b>	04.02 - MOBILITÀ INTERNA
<b>Linea di mandato</b>	03 - CITTÀ DELLA PULIZIA	<b>Obiettivi strategici</b>	03.02 - AMBIENTE, TERRITORIO E RISCHIO IDROGEOLOGICO, 03.05 - RISPARMIO ENERGETICO
<b>Linea di mandato</b>	07 - CITTÀ DELLA SOLIDARIETÀ	<b>Obiettivi strategici</b>	07.08 - AUTONOMIA DELLE PERSONE DIVERSAMENTE ABILI

### OBIETTIVI TRASVERSALI

<b>Obiettivo</b>	<b>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</b>				
<b>Area di intervento</b>	1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	30.462,00	81.217,00	88.200,00	90.200,00

<b>Obiettivo</b>	<b>02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</b>				
<b>Area di intervento</b>	3 - Politiche gestione personale				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	18.075.000,00	18.075.000,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>media triennio 2011/2013 = € 18.075.000,00</i>					
<b>Nota previsto 2021</b> <i>media triennio 2011/2013 = € 18.075.000,00</i>					
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	9,33%	10,33%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b> <i>media 2016/2018 = 9,33%</i>					
<b>Nota previsto 2021</b> <i>Media triennio 2017/2019 = 10,33%</i>					
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	6,13%	6,23%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b> <i>media triennio 2016/2018 = 6,13%</i>					
<b>Nota previsto 2021</b> <i>Media triennio 2017/2019 = 6,23%</i>					



## AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

<b>Obiettivo</b>	<b>03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</b>				
<b>Area di intervento</b>	6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list	Perc.		100,00%	100,00%	100,00%

### OBIETTIVI SPECIFICI

<b>Obiettivo</b>	<b>04 - Implementazione dell'impianto di contabilità industriale aziendale per il rilevamento e l'imputazione automatica dei dati di commessa, inclusi i costi di struttura, al fine del controllo puntuale e in tempo reale dell'allocazione dei costi e dei ricavi delle lavorazioni eseguite da A.S.Ter in ordine alle due distinte linee di intervento e di finanziamento relative alla manutenzione ordinaria e straordinaria approvata dal Comune di Genova</b>				
<b>Area di intervento</b>	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Rilascio sistema di contabilità analitica che consenta l'attribuzione di costi e ricavi per linea di attività, per commessa e per centri di costo con l'individuazione di costi unitari di prodotti/servizi (full cost)	Date	31/12/2020	31/12/2021		
Costruzione di report analitici per il controllo di gestione e monitoraggio da parte del socio Comune di Genova	Date	31/12/2020	30/06/2021		

<b>Obiettivo</b>	<b>05 - Incremento dei servizi eseguiti in regia diretta</b>				
<b>Area di intervento</b>	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Riduzione della percentuale di esternalizzazione calcolata come rapporto tra costi relativi ai servizi appaltati a terzi e fatturato per contratto di servizio: valore non superiore rispetto all'esercizio precedente chiuso	Perc.	20,00%	22,29%	0,00%	
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>esercizio 2018 = 24,06</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>preconsuntivo 2020=22,29%</i>				

### OBIETTIVI OPERATIVI DUP CORRELATI

02.03.02 - ILLUMINAZIONE DELLA CITTÀ	Illuminare meglio la città con particolare attenzione ai Centri Storici e alle aree più sensibili
03.02.05 - VALORIZZAZIONE DELLE AREE VERDI	Valorizzare e mettere in sicurezza le aree verdi non urbanizzate
03.02.06 - CURA DEL VERDE E DELL'ARREDO URBANO	Curare il verde pubblico e l'arredo urbano, bene comune e patrimonio della città
03.05.01 - EFFICIENTAMENTO ENERGETICO	Promuovere e realizzare programmi di efficientamento energetico sull'illuminazione pubblica e sugli edifici del patrimonio comunale

**AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.****OBIETTIVI OPERATIVI DUP CORRELATI**

04.02.04 - MANUTENZIONE E SICUREZZA DELLE STRADE	Realizzare interventi di manutenzione e messa in sicurezza delle infrastrutture stradali
07.08.02 - ABBATTIMENTO DELLE BARRIERE ARCHITETTONICHE	Abbatere le barriere architettoniche presenti in città



## BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.

<b>Responsabile</b>	CAMINO DANIELE	<b>Assessori di riferimento</b>	BUCCI MARCO, CAMPORA MATTEO, PICIOCCHI PIETRO
<b>Linea di mandato</b>	05 - CITTÀ DEL TURISMO	<b>Obiettivi strategici</b>	05.07 - LA GENOVA DEL MARE

### OBIETTIVI TRASVERSALI

<b>Obiettivo</b>	<b>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</b>				
<b>Area di intervento</b>	1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	89.094,00	7.407,00	19.854,00	52.420,00
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>Incremento del fatturato come previsto dagli obiettivi di piano</i>				

<b>Obiettivo</b>	<b>02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</b>				
<b>Area di intervento</b>	3 - Politiche gestione personale				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	778.386,69	778.386,69	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>media triennio 2011/2013 = € 778.386,69</i>				
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	10,00%	26,33%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>media 2016/2018 = 10%</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>Media triennio 2017/2019 = 26,33%</i>				
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	21,07%	19,61%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>media triennio 2016/2018 = 21,07%</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>Media triennio 2017/2019 = 19,61%</i>				

<b>Obiettivo</b>	<b>03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</b>				
<b>Area di intervento</b>	6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list	Perc.		100,00%	100,00%	100,00%



## BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.

### OBIETTIVI SPECIFICI

Obiettivo	<b>04 - Equilibrio del costo gestione degli stabilimenti balneari nella prospettiva della complessiva sostenibilità delle funzioni sociali che essi offrono alla città</b>					
Area di intervento	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio					
Indicatore	Udm	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022	Previsione 2023	
Numero di ingressi negli stabilimenti balneari: non inferiore rispetto all'anno precedente	Num	50.356,00	66.412,00	0,00	0,00	
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>esercizio 2018 = n. 50.356</i>					
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>esercizio 2019: n. 66412</i>					
Numero abbonamenti agli stabilimenti balneari: non inferiore rispetto all'anno precedente	Num	257,00	290,00	0,00	0,00	
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>esercizio 2018 = n. 257</i>					
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>esercizio 2019: n.257</i>					
Ricavi da ingressi ed abbonamenti agli stabilimenti balneari: valore non inferiore rispetto all'anno precedente	EUR	610.970,00	676.144,00	0,00	0,00	
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>esercizio 2018 = € 610.970,00</i>					
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>esercizio 2019: 676.144</i>					

### OBIETTIVI OPERATIVI DUP CORRELATI

05.07.01 - PORTICCIOLI E LITORALE	Realizzare interventi per la difesa, il recupero e la riqualificazione del litorale e degli approdi
05.07.02 - FRUIBILITÀ DEL LITORALE	Favorire la fruizione del litorale e delle spiagge genovesi incrementando i servizi nelle spiagge pubbliche, preservandone gli spazi, se possibile ampliandoli e facendosi garanti del corretto rispetto degli spazi pubblici sul bagnasciuga da parte dei soggetti concessionari di stabilimenti balneari. Tutelando e rispettando il Ptcp ed il piano della costa contro rischi di cementificazioni (EM bil-2020)



## FARMACIE GENOVESI S.R.L.

<b>Responsabile</b>	CATTAPANI MASSIMILIANO	<b>Assessori di riferimento</b>	BUCCI MARCO, CAMPORA MATTEO, PICIOCCHI PIETRO
<b>Linea di mandato</b>	09 - CITTÀ DELLA RESPONSABILITÀ	<b>Obiettivi strategici</b>	09.01 - IL CITTADINO AL CENTRO DELL'AZIONE AMMINISTRATIVA

### OBIETTIVI TRASVERSALI

<b>Obiettivo</b>	<b>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</b>				
<b>Area di intervento</b>	1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	286.122,00	199.206,00	308.813,00	435.417,00

<b>Obiettivo</b>	<b>02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</b>				
<b>Area di intervento</b>	3 - Politiche gestione personale				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	13,33%	19,00%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b> <i>media triennio 2016/2018 = 13,33%</i>					
<b>Nota previsto 2021</b> <i>Media triennio 2017/2019 = 19%</i>					
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	4,77%	4,69%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b> <i>media triennio 2016/2018 = 4,77%</i>					
<b>Nota previsto 2021</b> <i>Media triennio 2017/2019 = 4,69</i>					

<b>Obiettivo</b>	<b>03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</b>				
<b>Area di intervento</b>	6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Adozione del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list	Perc.		100,00%	100,00%	100,00%





## FARMACIE GENOVESI S.R.L.

### OBIETTIVI SPECIFICI

<b>Obiettivo</b>	<b>04 - Miglioramento / Mantenimento Margine Operativo Lordo</b>				
<b>Area di intervento</b>	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Margine operativo Lordo: non inferiore rispetto all'anno precedente	EUR	0,00	584.899,00	732.898,00	891.759,00
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>Preconsuntivo 2020 = € 553.747</i>				

<b>Obiettivo</b>	<b>05 - Progetto apertura farmacia al Terminal Traghetti</b>				
<b>Area di intervento</b>	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Apertura farmacia Terminal Traghetti	Date		31/12/2021		

### OBIETTIVI OPERATIVI DUP CORRELATI

09.01.01 - IL PRESIDIO DEL PROGRAMMA DI MANDATO	Costruire risposte efficaci ai bisogni dei cittadini genovesi in attuazione al programma del Sindaco
---	--



## FINANZIARIA SVILUPPO UTILITIES S.R.L.

<b>Responsabile</b>	VIGANO' MAURIZIO	<b>Assessori di riferimento</b>	BUCCI MARCO, PICIOCCHI PIETRO
<b>Linea di mandato</b>	03 - CITTÀ DELLA PULIZIA	<b>Obiettivi strategici</b>	03.07 - ACQUA PUBBLICA

### OBIETTIVI TRASVERSALI

<b>Obiettivo</b>	<b>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</b>				
<b>Area di intervento</b>	1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	18.958.094,00	20.881.464,00	23.716.306,00	26.800.279,00

<b>Obiettivo</b>	<b>02 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L.114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs.175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</b>				
<b>Area di intervento</b>	6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Adozione del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list	Perc.		100,00%	100,00%	100,00%

### OBIETTIVI OPERATIVI DUP CORRELATI

03.07.01 - GOVERNANCE IREN SPA	Rafforzare la governance di IREN Spa per un'azione più efficace di impulso e controllo degli investimenti in manutenzione e sviluppo di infrastrutture idriche di rete sul territorio genovese
--------------------------------	--



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

<b>Responsabile</b>	VACCA SANTIAGO	<b>Assessori di riferimento</b>	BUCCI MARCO, CAMPORA MATTEO, PICIOCCHI PIETRO
<b>Linea di mandato</b>	04 - CITTÀ DEL MOVIMENTO	<b>Obiettivi strategici</b>	04.02 - MOBILITÀ INTERNA

### OBIETTIVI TRASVERSALI

<b>Obiettivo</b>	<b>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</b>				
<b>Area di intervento</b>	1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	78.000,00	18.000,00	128.000,00	147.000,00

<b>Obiettivo</b>	<b>02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</b>				
<b>Area di intervento</b>	3 - Politiche gestione personale				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	6.022.076,00	6.022.076,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2011/2013 = € 6.022.076</i>					
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	57,67%	55,33%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2016/2018 = 57,67%</i>					
<b>Nota previsto 2021</b> <i>Media triennio 2017/2019 = 55,33%</i> <i>L'indicatore è calcolato considerando il MOL rettificato con il canone di concessione ed "A" non rettificato del piano fabbisogno.</i>					
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	11,35%	15,21%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2016/2018 = 11,35%</i>					
<b>Nota previsto 2021</b> <i>Media triennio 2017/2019 = 15,21%</i> <i>Media determinata in analogia agli anni precedenti = 4,09%</i>					

<b>Obiettivo</b>	<b>03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</b>				
<b>Area di intervento</b>	6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list	Perc.		100,00%	100,00%	100,00%

**GENOVA PARCHEGGI S.P.A.****OBIETTIVI OPERATIVI DUP CORRELATI**

04.02.01 - TRASPORTO PUBBLICO E SISTEMA DELLA SOSTA	Rilanciare il trasporto pubblico come sistema modale preferenziale per la mobilità urbana e dare coerenza al sistema di regolazione della sosta
04.02.02 - SISTEMA INFRASTRUTTURALE DI MOBILITÀ INTEGRATO	Sviluppare un sistema infrastrutturale metropolitano di mobilità integrato



## JOB CENTRE S.R.L.

<b>Responsabile</b>	GIONA FRANCO	<b>Assessori di riferimento</b>	BUCCI MARCO, PICIOCCHI PIETRO
<b>Linea di mandato</b>	01 - CITTA' DEL LAVORO	<b>Obiettivi strategici</b>	01.01 - SVILUPPO ECONOMICO E NUOVI POSTI DI LAVORO, 01.02 - INDUSTRIA TECNOLOGICA, INNOVAZIONE E SMART CITY
<b>Linea di mandato</b>	06 - CITTÀ DEL MARE	<b>Obiettivi strategici</b>	06.01 - BLUE ECONOMY

### OBIETTIVI TRASVERSALI

<b>Obiettivo</b>	<b>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</b>				
<b>Area di intervento</b>	1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	33.874,00	15.939,00	22.513,00	22.513,00

<b>Obiettivo</b>	<b>02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</b>				
<b>Area di intervento</b>	3 - Politiche gestione personale				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	423.000,00	423.000,00	0,00	0,00
<i>Nota previsto 2020</i> Media triennio 2011/2013 = € 423.000,00					
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	10,00%	10,00%	0,00%	0,00%
<i>Nota previsto 2020</i> Media triennio 2016/2018 = 10%					
<i>Nota previsto 2021</i> Media triennio 2017/2019 = 10%					
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	22,18%	24,85%	0,00%	0,00%
<i>Nota previsto 2020</i> Media triennio 2016/2018 = 22,18%					
<i>Nota previsto 2021</i> Media triennio 2017/2019 = 24,85%					

<b>Obiettivo</b>	<b>03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</b>				
<b>Area di intervento</b>	6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Pubblicazione sul web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list	Perc.		100,00%	100,00%	100,00%



## JOB CENTRE S.R.L.

### OBIETTIVI SPECIFICI

<b>Obiettivo</b>	<b>04 - Incremento fatturato</b>				
<b>Area di intervento</b>	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Valore del fatturato: superiore all'esercizio precedente (A1+A5 al netto del contratto di servizio)	EUR	304.940,00	602.959,00	0,00	

### OBIETTIVI OPERATIVI DUP CORRELATI

01.01.01 - SOSTEGNO A IMPRESE GENOVESI E NUOVI INSEDIAMENTI	Mantenere sul territorio, sviluppare e internazionalizzare le imprese genovesi, sostenendone l'innovazione e favorire lo sviluppo di nuovi insediamenti
01.02.01 - POLI DI ECCELLENZA PER RICERCA E INNOVAZIONE	Sostenere lo sviluppo sul territorio di un sistema per la ricerca e l'innovazione promuovendone i poli di eccellenza come fattore di sviluppo e di creazione di nuovi posti di lavoro
06.01.02 - IL MARE COME VOLANO PER LO SVILUPPO E L'OCCUPAZIONE	Creare nuove opportunità di sviluppo e lavoro attraverso azioni di networking e l'organizzazione di eventi per consolidare e valorizzare il rapporto Città-Porto e promuovere la città di Genova come Capitale del mare



## PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A.

<b>Responsabile</b>	FERRANDO MAURO	<b>Assessori di riferimento</b>	BUCCI MARCO, PICIOCCHI PIETRO
<b>Linea di mandato</b>	01 - CITTA' DEL LAVORO	<b>Obiettivi strategici</b>	01.04 - SISTEMA FIERISTICO E TURISMO CONGRESSUALE
<b>Linea di mandato</b>	06 - CITTÀ DEL MARE	<b>Obiettivi strategici</b>	06.01 - BLUE ECONOMY
<b>Linea di mandato</b>	05 - CITTÀ DEL TURISMO	<b>Obiettivi strategici</b>	05.03 - LA GENOVA DELLA CULTURA, 05.07 - LA GENOVA DEL MARE

### OBIETTIVI TRASVERSALI

<b>Obiettivo</b>	<b>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</b>				
<b>Area di intervento</b>	1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	374.848,00 <i>RPA 2020/2022</i>	-1.735.496,00 <i>RPA 2021/2023</i>	367.873,00 <i>RPA 2021/2023</i>	483.783,00 <i>RPA 2021/2023</i>
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>A causa dell'emergenza COVID il risultato di budget è pari a - 1.735.496,00. L'azienda dovrà adottare tutte le misure volte a contenere al massimo le perdite e a tragguardare il tendenziale equilibrio di bilancio.</i>				

<b>Obiettivo</b>	<b>02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</b>				
<b>Area di intervento</b>	3 - Politiche gestione personale				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	136,00% <i>non inferiore al valore previsto in RPA 2020/2022</i>	139,00% <i>non inferiore al valore previsto in RPA 2021/2023</i>	134,00% <i>non inferiore al valore previsto in RPA 2021/2023</i>	132,00% <i>non inferiore al valore previsto in RPA 2021/2023</i>
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>preconsuntivo 2020=33%</i>				
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	46,99% <i>non superiore al valore previsto in RPA 2020/2022</i>	57,07% <i>non superiore al valore previsto in RPA 2021/2023</i>	48,16% <i>non superiore al valore previsto in RPA 2021/2023</i>	47,72% <i>non superiore al valore previsto in RPA 2021/2023</i>

<b>Obiettivo</b>	<b>03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</b>				
<b>Area di intervento</b>	6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Adozione del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list	Perc.		100,00%	100,00%	100,00%

### OBIETTIVI OPERATIVI DUP CORRELATI

01.04.02 - TURISMO CONGRESSUALE	Incentivare il turismo congressuale
05.03.01 - GRANDI EVENTI	Promuovere ed attrarre grandi eventi di richiamo nazionale e internazionale e di valorizzazione dell'identità di Genova

**PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A.****OBIETTIVI OPERATIVI DUP CORRELATI**

05.07.01 - PORTICCIOLI E LITORALE	Realizzare interventi per la difesa, il recupero e la riqualificazione del litorale e degli approdi
05.07.03 - I GRANDI APPUNTAMENTI LEGATI AL MARE	Attrarre in città nuovi grandi appuntamenti nazionali e internazionali legati al mare - Ocean Race
06.01.03 - IL FRONTEMARE GENOVESE	Riqualificare il frontemare genovese





## SOCIETA' PER IL PATRIMONIO IMMOBILIARE S.P.A.

<b>Responsabile</b>	FRANCIOLINI STEFANO	<b>Assessori di riferimento</b>	BUCCI MARCO, PICIOCCHI PIETRO
<b>Linea di mandato</b>	09 - CITTÀ DELLA RESPONSABILITÀ	<b>Obiettivi strategici</b>	09.02 - LE FINANZE DEL COMUNE

### OBIETTIVI TRASVERSALI

<b>Obiettivo</b>	<b>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</b>				
<b>Area di intervento</b>	1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	13.818,00	110.957,00	9.853,00	496.957,00

<b>Obiettivo</b>	<b>02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</b>				
<b>Area di intervento</b>	3 - Politiche gestione personale				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	98,33%	303,33%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>media triennio 2016/2018 = 98,33%</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>Media triennio 2017/2019 = 303,33%</i>				
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	24,53%	27,17%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>media triennio 2016/2018 = 24,53%</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>Media triennio 2017/2019 = 27,17%</i>				

<b>Obiettivo</b>	<b>03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</b>				
<b>Area di intervento</b>	6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list	Perc.		100,00%	100,00%	100,00%



## SOCIETA' PER IL PATRIMONIO IMMOBILIARE S.P.A.

### OBIETTIVI SPECIFICI

<b>Obiettivo</b>	<b>04 - Valorizzazioni immobiliari</b>				
<b>Area di intervento</b>	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Valorizzazione e vendita Palazzo Galliera	Date		31/12/2021 <i>Presentazione progetto valorizzazione</i>	31/12/2022 <i>Vendita</i>	
Progetto valorizzazione immobili di Via Porro e Via Campasso (project financing) - Programma residenziale di social-housing	Date		31/12/2021 <i>Individuazione del vincitore</i>		

### OBIETTIVI OPERATIVI DUP CORRELATI

09.02.04 - IL PATRIMONIO COMUNALE	Razionalizzare, mettere in sicurezza e valorizzare il patrimonio comunale, incentivando gli investimenti sul territorio
-----------------------------------	---



## SVILUPPO GENOVA S.P.A.

<b>Responsabile</b>	FLORIS FRANCO	<b>Assessori di riferimento</b>	BUCCI MARCO, PICIOCCHI PIETRO
<b>Linea di mandato</b>	04 - CITTÀ DEL MOVIMENTO	<b>Obiettivi strategici</b>	04.01 - DA E VERSO GENOVA CON FACILITÀ
<b>Linea di mandato</b>	03 - CITTÀ DELLA PULIZIA	<b>Obiettivi strategici</b>	03.08 - PATRIMONIO EDILIZIO E QUALITÀ URBANA

### OBIETTIVI TRASVERSALI

<b>Obiettivo</b>	<b>01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</b>				
<b>Area di intervento</b>	1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	44.000,00	57.000,00	58.000,00	57.000,00

<b>Obiettivo</b>	<b>02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</b>				
<b>Area di intervento</b>	3 - Politiche gestione personale				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	37,67%	36,00%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>Media triennio 2016/2018 = 37,67%</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>Media triennio 2017/2019 = 36%</i>				
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	Perc.	65,81%	63,50%	0,00%	0,00%
<b>Nota previsto 2020</b>	<i>Media triennio 2016/2018 = 65,81% Il rapporto viene calcolato al netto dei costi per servizi e ricavi derivanti dalle commesse per Società per Cornigliano</i>				
<b>Nota previsto 2021</b>	<i>Media triennio 2017/2019 = 63,50%</i>				

<b>Obiettivo</b>	<b>03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</b>				
<b>Area di intervento</b>	6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	Perc.	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list	Perc.		100,00%	100,00%	100,00%



## SVILUPPO GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI SPECIFICI

<b>Obiettivo</b>	<b>04 - Incremento del valore della produzione da Conto Economico al fine della continuità aziendale</b>				
<b>Area di intervento</b>	4 - Livelli quali/quantitativi di servizio				
<b>Indicatore</b>	<b>Udm</b>	<b>Previsione 2020</b>	<b>Previsione 2021</b>	<b>Previsione 2022</b>	<b>Previsione 2023</b>
Valore della produzione da conto economico derivante da attività/lavori diversi rispetto al contratto di mandato svolto per Società per Cornigliano S.p.A.: non inferiore rispetto a quanto previsto a budget	EUR	1.825.231,00	2.013.968,00	2.742.802,00	1.840.504,00

### OBIETTIVI OPERATIVI DUP CORRELATI

03.08.04 - RIQUALIFICAZIONE URBANA	Sviluppare e promuovere l'attuazione di grandi progetti di respiro urbano ed interventi di riqualificazione urbana
04.01.01 - INFRASTRUTTURE STRATEGICHE	Presidiare la realizzazione delle infrastrutture strategiche per la Città

# **SEZIONE OPERATIVA**

## ***2 Obiettivi, Budget e Personale***

*2.1 Obiettivi 2021/2023 assegnati alle società partecipate*

***2.2 Stato attuazione obiettivi al 30/06/2020***

*2.3 Stato attuazione obiettivi società partecipate al 31/12/2019 e consuntivo indicatori quali-quantitativi di servizio*

*2.4 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2019*

*2.5 Grado di raggiungimento obiettivi specifici delle società partecipate anno 2020*

*2.6 Consuntivazione piano di fabbisogno del personale delle società partecipate per l'anno 2019*





## Relazione sullo stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi strategici





## Relazione sullo stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi strategici

### INDICE

Società	OBIETTIVO
<u>AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.</u>	<p>01 - <u>Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u></p> <p>02 - <u>Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</u></p> <p>03 - <u>Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate</u></p> <p>04 - <u>Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</u></p> <p>05 - <u>Efficientamento del servizio di trasporto offerto</u></p> <p>06 - <u>Mantenimento/miglioramento della qualità del servizio di trasporto</u></p>
<u>AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.</u>	<p>01 - <u>Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u></p> <p>02 - <u>Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</u></p> <p>03 - <u>Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate</u></p> <p>04 - <u>Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</u></p> <p>05 - <u>Raggiungere entro il 2020 l'estensione della raccolta differenziata della frazione organica e della componente "secca" in tutta la città, sia per le utenze domestiche che per le utenze commerciali, in coerenza con gli obiettivi di raccolta differenziata stabiliti dal Piano Regionale (RD del 65 % al 2020).</u></p> <p>06 - <u>Contenimento dei costi operativi da piano finanziario ai fini della Tassa Rifiuti</u></p>
<u>AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA S.R.L.</u>	<p>01 - <u>Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u></p> <p>02 - <u>Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</u></p> <p>03 - <u>Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate</u></p> <p>04 - <u>Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</u></p> <p>05 - <u>Mantenimento/incremento quote di mercato</u></p> <p>06 - <u>Costituzione e regolamentazione di un fondo (di importo non inferiore allo 0,25% dei ricavi) finanziato con economie di gestione a sostegno di famiglie disagiate impossibilitate a farsi carico dei costi del servizio funebre</u></p>





## Relazione sullo stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi strategici

### INDICE

Società	OBIETTIVO
<u>AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA S.R.L.</u>	07 - Contribuzione aziendale al sostegno della struttura cimiteriale
	01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale
	02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016
	03 - Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate
	04 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)
<u>AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.</u>	05 - Implementazione dell'impianto di contabilità industriale aziendale per il rilevamento e l'imputazione automatica dei dati di commessa, inclusi i costi di struttura, al fine del controllo puntuale e in tempo reale dell'allocazione dei costi e dei ricavi delle lavorazioni eseguite da A.S.Ter in ordine alle due distinte linee di intervento e di finanziamento relative alla manutenzione ordinaria e straordinaria approvata dal Comune di Genova.
	06 - Incremento dei servizi eseguiti in regia diretta
	01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale
	02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016
	03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)
<u>BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.</u>	04 - Equilibrio del costo gestione degli stabilimenti balneari nella prospettiva della complessiva sostenibilità delle funzioni sociali che essi offrono alla città
	01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale
	02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016
	03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)
<u>FARMACIE GENOVESI S.R.L.</u>	04 - Miglioramento / Mantenimento Margine Operativo Lordo
	01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale
	02 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L.114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs.175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)
<u>FINANZIARIA SVILUPPO UTILITIES S.R.L.</u>	02 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L.114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs.175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)



## Relazione sullo stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi strategici

### INDICE

Società	OBIETTIVO
<u>GENOVA PARCHEGGI S.P.A.</u>	01 - <u>Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u> 02 - <u>Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</u> 03 - <u>Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate</u> 04 - <u>Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</u> 05 - <u>Progettare nuove modalità smart di pagamento e di informazione all'utenza sulle disponibilità degli stalli</u>
<u>JOB CENTRE S.R.L.</u>	01 - <u>Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u> 02 - <u>Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</u> 03 - <u>Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</u> 04 - <u>Incremento fatturato</u>
<u>PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A</u>	01 - <u>Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u> 02 - <u>Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</u> 03 - <u>Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate</u> 04 - <u>Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</u>
<u>SOCIETA' PER IL PATRIMONIO IMMOBILIARE S.P.A.</u>	01 - <u>Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u> 02 - <u>Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</u> 03 - <u>Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate</u> 04 - <u>Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</u>
<u>SVILUPPO GENOVA S.P.A.</u>	01 - <u>Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u>



## Relazione sullo stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi strategici

### INDICE

Società	OBIETTIVO
SVILUPPO GENOVA S.P.A.	<p>02 - <u>Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</u></p> <p>03 - <u>Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</u></p> <p>04 - <u>Incremento del valore della produzione da Conto Economico al fine della continuità aziendale</u></p>



## AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.

**Responsabile** BELTRAMI MARCO (Amministratore Unico)  
**Assessori di riferimento** Campora Matteo, Picocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

### OBIETTIVI TRASVERSALI

#### OBIETTIVO 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	96.822,00	1.000,00	74.000,00	36.000,00
Differenza tra valore e costi della produzione del bilancio consolidato A-B: non negativa	EUR	822.737,00	0,00 <i>n.d.</i>	0,00 <i>n.d.</i>	0,00 <i>n.d.</i>
Risultato di esercizio consolidato: non negativo	EUR	69.805,00	0,00 <i>n.d.</i>	0,00 <i>n.d.</i>	0,00 <i>n.d.</i>

#### Stato avanzamento al 30/06/2020

in assenza di sufficienti interventi di contribuzione pubblica in grado di compensare le perdite legate all'emergenza COVID19, il risultato al 31/12/2020 sarà negativo

#### OBIETTIVO 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	104.116.000,00	110.177.467,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2011/2013 = € 110.177.467,00					
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%	18,00	13,67	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2016/2018 = 13,67%					
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%	12,50	12,83	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> La voce B7 è al netto delle esternalizzazioni di servizio TPL - Media triennio 2016/2018 = 12,83%					

#### Stato avanzamento al 30/06/2020

il Piano del Fabbisogno al 31/12/2020 si prevede sia inferiore alla media del triennio 2016-2018

gli altri due indicatori (MOL/Costo Personale e Costo Servizi netti/Valore Produzione) si prevedono, al 31/12/2020, rispettivamente inferiore e superiore alla media del triennio 2016-2018 in relazione agli effetti negativi sul Valore della Produzione causati dall'emergenza COVID19



## AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO 03 - Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Identificazione dei referenti per la costituzione di tavoli tecnici	Data		15/02/2020		
Attivazione tavoli tecnici	Data		29/02/2020		
Condivisione del protocollo di intesa e sua sottoscrizione	Data		31/03/2020		

Stato avanzamento al 30/06/2020

non è al momento preventivabile il suo esito al 31/12/2020

**OBIETTIVO 04 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

Area di intervento 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	%.		100,00	100,00	100,00
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	%.		100,00	100,00	100,00
Adeguamento dei Regolamenti per il reclutamento del personale ai principi della disciplina di cui all'art. 7 c. 6 D.Lgs 165/2001 in materia di conferimento incarichi di consulenza (in particolare si richiama il principio dell'adozione di procedure comparative, della preventiva valutazione dell'inesistenza di professionalità interne e della rotazione)	%.		100,00	100,00	100,00

Stato avanzamento al 30/06/2020

è preventivabile il suo raggiungimento al 31/12/2020

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO 05 - Efficientamento del servizio di trasporto offerto**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Costo a km del servizio TPL offerto: inferiore rispetto all'anno precedente	euro/km	6,68	6,70	0,00	0,00

Stato avanzamento al 30/06/2020



## AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO 05 - Efficiamento del servizio di trasporto offerto**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

al 31/12/2020 è preventivabile un valore di Costo/Km superiore a quello del 2019 in relazione agli effetti negativi sulla produzione di km causati dall'emergenza COVID19

**OBIETTIVO 06 - Mantenimento/miglioramento della qualità del servizio di trasporto**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Corse offerte nell'anno: valore superiore rispetto al 2018 (milioni di corse/anno)	num	6,70	6,62 <i>valore superiore al 2018</i>	0,00	0,00
Età media del parco bus a fine anno: valore inferiore all'esercizio precedente	aa	10,80	9,00	0,00	0,00
Km percorsi con mezzi ecologici: valore superiore all'esercizio precedente	Km	1.883.108,00	2.300.000,00	0,00	0,00
Passeggeri T.P.L.: valore superiore all'anno precedente	num	238.640.000,00	238.640.000,00	0,00	0,00

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

le condizioni attuali consentono di prevedere, al 31/12/2020, questa situazione:

Corse Offerte = inferiori al 2019 in relazione agli effetti negativi sulla produzione causati dall'emergenza COVID19

Età Media del parco mezzi = inferiore al 2019

Km eserciti con mezzi ecologici = superiori al 2019

Passeggeri = inferiori al 2019 in relazione agli effetti negativi causati dall'emergenza COVID19



## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.

**Responsabile** PONGIGLIONE PIETRO (Presidente)

**Assessori di riferimento** Campora Matteo, Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - **Equilibrio della gestione economico/patrimoniale**

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	344.892,00	142.775,00	187.329,00	254.275,00
Differenza tra valore e costi della produzione del bilancio consolidato A-B: non negativa	EUR	1.913.000,00	0,00	0,00	0,00
Risultato di esercizio consolidato: non negativo	EUR	47.000,00	0,00	0,00	0,00
			<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>	<i>n.d.</i>

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Le previsioni di chiusura del 2020 sono in linea con il budget. Dovranno essere monitorati i costi di smaltimento e trattamento dei rifiuti fuori Genova. L'equilibrio finanziario ad oggi è mantenuto

**OBIETTIVO** 02 - **Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016**

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	68.551.970,00	72.174.753,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>media triennio 2011/2013 = 72.174.753,00</i>					
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	25,95	17,33	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2016/2018 = 17,33%</i>					
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	8,48	11,14	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2016/2018 = 11,14%</i>					

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Le previsioni di chiusura del 2020 sono in linea con il budget.



## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO 03 - Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Identificazione dei referenti per la costituzione di tavoli tecnici	Data		15/02/2020		
Attivazione tavoli tecnici	Data		29/02/2020		
Condivisione del protocollo di intesa e sua sottoscrizione	Data		31/03/2020		

Stato avanzamento al 30/06/2020

Si attiveranno da parte della società tutte le iniziative necessarie al raggiungimento di quanto previsto.

**OBIETTIVO 04 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

Area di intervento 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	%.		100,00	100,00	100,00
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	%.		100,00	100,00	100,00
Adeguamento dei Regolamenti per il reclutamento del personale ai principi della disciplina di cui all'art. 7 c. 6 D.Lgs 165/2001 in materia di conferimento incarichi di consulenza (in particolare si richiama il principio dell'adozione di procedure comparative, della preventiva valutazione dell'inesistenza di professionalità interne e della rotazione)	%.		100,00	100,00	100,00

Stato avanzamento al 30/06/2020

Si attiveranno da parte della società tutte le iniziative necessarie al raggiungimento di quanto previsto.

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO 05 - Raggiungere entro il 2020 l'estensione della raccolta differenziata della frazione organica e della componente "secca" in tutta la città, sia per le utenze domestiche che per le utenze commerciali, in coerenza con gli obiettivi di raccolta differenziata stabiliti dal Piano Regionale (RD del 65 % al 2020).**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Quota percentuale raccolta differenziata (calcolo % come da L.R. n. 20 del 1/12/2015 e D.M. del 26/05/2016)	%.	35,52 <i>Obiettivo non raggiunto</i>	65,00	65,00	65,00

Stato avanzamento al 30/06/2020





## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO 05 - Raggiungere entro il 2020 l'estensione della raccolta differenziata della frazione organica e della componente "secca" in tutta la città, sia per le utenze domestiche che per le utenze commerciali, in coerenza con gli obiettivi di raccolta differenziata stabiliti dal Piano Regionale (RD del 65 % al 2020).**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Attualmente la % di raccolta differenziata non è in linea con le previsioni. Sarà cura della società incentivare tutte le attività per raggiungere l'obiettivo.

**OBIETTIVO 06 - Contenimento dei costi operativi da piano finanziario ai fini della Tassa Rifiuti**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Costo unitario per tonnellata di smaltimento RSU: valore inferiore rispetto all'anno precedente	euro/t	164,81	164,81		
<b>Nota previsto 2020</b> Anno 2019 = 164,81 €/ton.					

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Sarà cura della società monitorare ogni voce di costo relativa al trattamento e smaltimento dei rifiuti.



## AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA S.R.L.

**Responsabile** ROSSETTI FRANCO (Amministratore Unico)

**Assessori di riferimento** Balleari Stefano, Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - **Equilibrio della gestione economico/patrimoniale**

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	210.102,00	268.650,00	139.950,00	166.750,00

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Il I semestre 2020 ha evidenziato un rilevante aumento del numero dei servizi eseguiti rispetto allo stesso periodo dell'esercizio precedente ( per registrando un ricavo medio inferiore, in considerazione delle restrizioni imposte dalla pandemia). Si prevede un andamento decrescente nel II semestre 2020. L'Azienda rispetterà comunque l'obiettivo, confermando il risultato economico positivo previsto nella RPA.

**OBIETTIVO** 02 - **Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016**

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	39,61	35,33	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> MOL calcolato al netto delle sponsorizzazioni a favore dell'Ente - media triennio 2016/2018 = 35,33%					
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	29,49	28,75	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> La voce B7 è al netto delle sponsorizzazioni verso il Comune - media triennio 2016/2018 = 28,75%					

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Tenuto conto della gestione, si ritiene che entrambi gli obiettivi saranno conseguiti.

**OBIETTIVO** 03 - **Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate**

**Area di intervento** 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Identificazione dei referenti per la costituzione di tavoli tecnici	Data		15/02/2020		
Attivazione tavoli tecnici	Data		29/02/2020		
Condivisione del protocollo di intesa e sua sottoscrizione	Data		31/03/2020		



## AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA S.R.L.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO 03 - Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Stato avanzamento al 30/06/2020

Si è tenuta la riunione in data 27/1/2020 cui hanno partecipato alcuni nostri rappresentanti e, in data 13/2/2020, sono stati indicati i referenti del progetto e dei tavoli tecnici. In data 16/07/2020 A.Se.F. ha formalizzato la propria disponibilità a sottoscrivere l'accordo inviatoci dagli Uffici comunali competenti. Si precisa che i tempi previsti hanno subito un rallentamento a causa della pandemia Covid 19.

**OBIETTIVO 04 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

Area di intervento 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	%.		100,00	100,00	100,00
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	%.		100,00	100,00	100,00
Adeguamento dei Regolamenti per il reclutamento del personale ai principi della disciplina di cui all'art. 7 c. 6 D.Lgs 165/2001 in materia di conferimento incarichi di consulenza (in particolare si richiama il principio dell'adozione di procedure comparative, della preventiva valutazione dell'inesistenza di professionalità interne e della rotazione)	%.		100,00	100,00	100,00

Stato avanzamento al 30/06/2020

Obiettivo rispettato al 100%.

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO 05 - Mantenimento/incremento quote di mercato**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Quota di mercato servizi funebri: non inferiore al 36%	%.	36,05	36,00	36,00	36,00

Stato avanzamento al 30/06/2020

L'Azienda al 30 giugno 2020 non ha rispettato l'obiettivo della quota di mercato, che è risultata pari al 34,82% ( dato obiettivamente di non facile lettura, alla luce del periodo di emergenza sanitaria " Covid 19 ").

**OBIETTIVO 06 - Costituzione e regolamentazione di un fondo (di importo non inferiore allo 0,25% dei ricavi) finanziato con economie di gestione a sostegno di famiglie disagiate impossibilitate a farsi carico dei costi del servizio funebre**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
famiglie indigenti assistite: numero non inferiore a	num	72,00	55,00	60,00	60,00



## AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA S.R.L.

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO**      **06 - Costituzione e regolamentazione di un fondo (di importo non inferiore allo 0,25% dei ricavi) finanziato con economie di gestione a sostegno di famiglie disagiate impossibilitate a farsi carico dei costi del servizio funebre**

**Area di intervento**      4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Nel 2020 rispetterà l'obiettivo visto che al 30 giugno 2020 il numero di famiglie disagiate finanziate dal Fondo è pari a 42 per un importo di circa 16.000 euro.

**OBIETTIVO**      **07 - Contribuzione aziendale al sostegno della struttura cimiteriale**

**Area di intervento**      4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Interventi in sponsorizzazione: non inferiori a 300.000,00 euro	num	312.669,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

La situazione di incertezza, dovuta alla pandemia, non consente al momento di prevedere l'ammontare relativo alle sponsorizzazioni delle opere a sostegno della struttura cimiteriale.



## AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.

**Responsabile** VERGANI ENRICO (Presidente)  
**Assessori di riferimento** Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

### OBIETTIVI TRASVERSALI

#### OBIETTIVO 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	6.262,69	30.462,00	35.329,00	37.366,00

#### Stato avanzamento al 30/06/2020

Dal Monitoraggio al 31.05.2020 il risultato economico rileva un utile pari ad € 4.879,39.

#### OBIETTIVO 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	14.286.698,00	18.075.000,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>media triennio 2011/2013 = 18.075.000,00</i>					
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%	9,02	9,33	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>media 2016/2018 = 9,33%</i>					
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%	6,35	6,13	0,00	7,29
<b>Nota previsto 2020</b> <i>media triennio 2016/2018 = 6,13</i>					

#### Stato avanzamento al 30/06/2020

I dati sono relativi al Monitoraggio economico al 31.05.2020.

Ind. 1 - Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: al 31/05/2020 € 5.729.929 - Il valore del forecast al 31/12/2020 pari a € 13.942.094 raggiunge pienamente l'obiettivo

Ind. 2 - Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: al 31.05.2020 7,77% - Il valore di maggio 2020 comprende i maggiori costi sostenuti per l'emergenza COVID (100 k€: DPI sanificazione e maggiori pulizie sedi, smart working, ecc.); in assenza di questi oneri l'obiettivo sarebbe raggiunto. Con il forecast al 31.12.2020 è stato ipotizzato il pieno recupero di questo valore.

Ind. 3 - Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: al 31.05.2020 6,79% - Il valore di maggio 2020 considera i maggiori costi sostenuti per l'emergenza COVID, in assenza di questi oneri (circa k/€ 55) l'obiettivo sarebbe raggiunto. Con il forecast al 31.12.2020 è stato ipotizzato il pieno recupero di questo valore.



## AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO**      **03 - Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate**

**Area di intervento**      4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Identificazione dei referenti per la costituzione di tavoli tecnici	Data		15/02/2020		
Attivazione tavoli tecnici	Data		29/02/2020		
Condivisione del protocollo di intesa e sua sottoscrizione	Data		31/03/2020		

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

ACCORDO "GENOVA DIGITALE"

Il Comune di Genova, nella sua veste di promotore dell'accordo stesso, propone all'attenzione dei partner che aderiranno due focus principali:

- La condivisione delle informazioni e dei dati relativi agli oggetti del territorio (georiferite ad un altissimo livello di dettaglio nell'ultima versione del database topocartografico recentemente aggiornato dal Comune di Genova) in modo tale che vengano allineate le anagrafiche riferite ai principali layer informativi (dal grafo stradale, all'anagrafe degli edifici, dalla conformazione idrogeologica alla toponomastica etc etc.)
- La possibilità di intercettare i servizi digitali che i vari soggetti propongono al cittadino tramite interfacce univoche ("fascicolo del cittadino") che riorganizzino i servizi di cui il cittadino genovese può fruire in aggregazioni funzionali vicine all'esperienza di vita del cittadino stesso (ad es: "ho figli a scuola", "mi muovo con mezzi pubblici", "mi muovo con mezzi privati", "possiedo un immobile" etc..) e non rispetto alla struttura organizzativa dei soggetti che li erogano, ovvero attraverso infrastrutture omogenee (accesso a reti free wifi consorziate)

Il progetto GENOVA DIGITALE prevede la collaborazione di:

AMIU S.p.A.  
 AMT S.p.A.  
 ARTE GENOVA  
 ASEF S.R.L.  
 ASTER S.p.A.  
 AUTORITA' DI SISTEMA PORTUALE DEL MAR LIGURE OCCIDENTALE  
 GENOVA PARCHEGGI S.p.A.  
 IREN S.p.A.  
 PORTO ANTICO S.p.A.  
 SPIM S.p.A.

ASTER ha identificato due dei suoi responsabili per lo svolgimento delle attività che interesseranno la Società.

Attualmente si è in attesa dell'attivazione dei tavoli tecnici per poter sviluppare le attività necessarie.

E' in corso di stipula l'Accordo GENOVA DIGITALE.

E' attiva la collaborazione fra ASTER e il Comune di Genova per il miglioramento del software (ITALYSOLUTION) relativo alle segnalazioni della Polizia Municipale e dei Municipi, riguardanti il Pronto Intervento Stradale e la manutenzione della città.



## AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO**      **04 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

**Area di intervento**      6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	%.		100,00	100,00	100,00
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	%.		100,00	100,00	100,00
Adeguamento dei Regolamenti per il reclutamento del personale ai principi della disciplina di cui all'art. 7 c. 6 D.Lgs 165/2001 in materia di conferimento incarichi di consulenza (in particolare si richiama il principio dell'adozione di procedure comparative, della preventiva valutazione dell'inesistenza di professionalità interne e della rotazione)	%.		100,00	100,00	100,00

#### Stato avanzamento al 30/06/2020

Ind.1 - Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV): pubblicato.

Ind. 2 - Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022: pubblicato nel Sito Istituzionale Aziendale.

Ind. 3 - Adeguamento dei Regolamenti per il reclutamento del personale ai principi della disciplina di cui all'art. 7 c. 6 D.Lgs 165/2001 in materia di conferimento incarichi di consulenza (in particolare si richiama il principio dell'adozione di procedure comparative, della preventiva valutazione dell'inesistenza di professionalità interne e della rotazione): il Regolamento, comprendente anche gli incarichi di consulenza, è già stato pubblicato nel Sito Istituzionale Aziendale.

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO**      **05 - Implementazione dell'impianto di contabilità industriale aziendale per il rilevamento e l'imputazione automatica dei dati di commessa, inclusi i costi di struttura, al fine del controllo puntuale e in tempo reale dell'allocatione dei costi e dei ricavi delle lavorazioni eseguite da A.S.Ter in ordine alle due distinte linee di intervento e di finanziamento relative alla manutenzione ordinaria e straordinaria approvata dal Comune di Genova.**

**Area di intervento**      4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Certificazione del sistema di gestione della contabilità industriale da parte del Sistema di Qualità e da parte dell'OIV	Data		31/12/2020		
Rilascio sistema di contabilità analitica che consenta l'attribuzione di costi e ricavi per linea di attività, per commessa e per centri di costo con l'individuazione di costi unitari di prodotti/servizi (full cost)	Data		31/12/2020		
Costruzione di report analitici per il controllo di gestione e monitoraggio da parte del socio Comune di Genova	Data		31/12/2020		

#### Stato avanzamento al 30/06/2020

Ind. 1 - Certificazione del sistema di gestione della contabilità industriale da parte del Sistema di Qualità e da parte dell'OIV: definito processo e messo in opera. Procedura già certificata nel Sistema Qualità in data 28/02/2020 con PO-36. E' in corso la certificazione dell'OIV.



## AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO 05 - Implementazione dell'impianto di contabilità industriale aziendale per il rilevamento e l'imputazione automatica dei dati di commessa, inclusi i costi di struttura, al fine del controllo puntuale e in tempo reale dell'allocazione dei costi e dei ricavi delle lavorazioni eseguite da A.S.Ter in ordine alle due distinte linee di intervento e di finanziamento relative alla manutenzione ordinaria e straordinaria approvata dal Comune di Genova.**

**Area di intervento** 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Ind. 2 - Rilascio sistema di contabilità analitica che consenta l'attribuzione di costi e ricavi per linea di attività, per commessa e per centri di costo con l'individuazione di costi unitari di prodotti/servizi (full cost): il sistema è già predisposto per l'attribuzione di costi e ricavi per linea, CDC e commessa. E' in fase di implementazione l'individuazione di costi unitari per i servizi resi alla C.A. tramite finanziamento di parte corrente (i servizi finanziati con il conto capitale, prevedono già tariffe da prezzari in vigore approvati). Purtroppo l'emergenza COVID ha rallentato queste attività, per cui non si ha la certezza di concludere l'iter entro il termine previsto.

Ind. 3 - Costruzione di report analitici per il controllo di gestione e monitoraggio da parte del socio Comune di Genova: attività in fase di definizione con il Comune di Genova.

**OBIETTIVO 06 - Incremento dei servizi eseguiti in regia diretta**

**Area di intervento** 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Riduzione della percentuale di esternalizzazione calcolata come rapporto tra costi relativi ai servizi appaltati a terzi e fatturato per contratto di servizio: valore non superiore rispetto all'esercizio precedente chiuso	EUR	25,70	20,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>esercizio 2018 = 24,06</i>					

#### Stato avanzamento al 30/06/2020

I dati sono relativi al Monitoraggio economico al 31.05.2020.

Riduzione della percentuale di esternalizzazione calcolata come rapporto tra costi relativi ai servizi appaltati a terzi e fatturato per contratto di servizio: valore non superiore rispetto all'esercizio precedente chiuso: Esercizio 2019 25,70% - al 31.05.2020 20,45% - il valore del forecast al 31.12.2020 conferma il raggiungimento dell'obiettivo.





## BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.

**Responsabile** CAMINO DANIELE (Presidente)

**Assessori di riferimento** Campora Matteo, Picocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	21.021,00	89.094,00	89.323,00	88.604,00
<i>Rispetto del piano di risanamento di cui alla D.C.C. n 44/2017- Risultato non negativo</i>					
<b>Nota previsto 2020</b> Incremento del fatturato come previsto dagli obiettivi di piano					

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Al 30/06/2020 non è possibile prevedere un risultato positivo a causa dell'emergenza Covid19. In considerazione della stagionalità dell'attività dell'azienda è probabile una ripresa verso il pareggio di bilancio.

**OBIETTIVO** 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	492.658,00	778.386,69	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> media triennio 2011/2013 = 778.386,69					
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	41,00	10,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> media 2016/2018 = 10%					
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	18,00	21,07	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> media triennio 2016/2018 = 21,07					

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Si prevede il raggiungimento dell'obiettivo il linea con il budget.



## BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)

**Area di intervento** 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Publicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	%.		100,00	100,00	100,00
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	%.		100,00	100,00	100,00
Adeguamento dei Regolamenti per il reclutamento del personale ai principi della disciplina di cui all'art. 7 c. 6 D.Lgs 165/2001 in materia di conferimento incarichi di consulenza (in particolare si richiama il principio dell'adozione di procedure comparative, della preventiva valutazione dell'inesistenza di professionalità interne e della rotazione)	%.		100,00	100,00	100,00

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

In linea.

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO** 04 - Equilibrio del costo gestione degli stabilimenti balneari nella prospettiva della complessiva sostenibilità delle funzioni sociali che essi offrono alla città

**Area di intervento** 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Numero abbonamenti agli stabilimenti balneari: non inferiore rispetto all'anno precedente	num	290,00	257,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> esercizio 2018 = n. 257					
Numero di ingressi negli stabilimenti balneari: non inferiore rispetto all'anno precedente	num	66.412,00	50.356,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> esercizio 2018 = n. 50.356					
Ricavi da ingressi ed abbonamenti agli stabilimenti balneari: valore non inferiore rispetto all'anno precedente	EUR	676.144,00	610.970,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> esercizio 2018 = € 610.970,00					

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Si prevede che l'indicatore relativo al numero di ingressi possa non rispettare il target a causa dell'emergenza Covid19; l'indicatore relativo al numero abbonamenti è ampiamente rispettato. L'indicatore relativo ai ricavi da ingressi e abbonamenti potrebbe non rispettare il target.



## FARMACIE GENOVESI S.R.L.

**Responsabile** CATTAPANI MASSIMILIANO (Presidente)  
**Assessori di riferimento** Campora Matteo, Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

### OBIETTIVI TRASVERSALI

#### OBIETTIVO 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	194.164,00	286.122,00	356.819,00	0,00

#### Stato avanzamento al 30/06/2020

In linea col budget. I dati della R.P.A. e quindi il budget 2020 si possono per ora confermare, nonostante l'avviamento della Farmacia del Terminal sia slittato al 2021, poiché in termini di redditività ed efficienza la gestione 2020 della nuova farmacia era stata stimata bassa.

#### OBIETTIVO 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	27,00	13,33	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> media triennio 2016/2018 = 13,33%					
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	4,68	4,77	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> media triennio 2016/2018 = 4,77%					

#### Stato avanzamento al 30/06/2020

In linea col budget. I dati della R.P.A. e quindi il budget 2020 si possono per ora confermare, nonostante l'avviamento della Farmacia del Terminal sia slittato al 2021, poiché in termini di redditività ed efficienza la gestione 2020 della nuova farmacia era stata stimata bassa.



## FARMACIE GENOVESI S.R.L.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

Area di intervento 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	%.		100,00	100,00	100,00
Adeguamento dei Regolamenti per il reclutamento del personale ai principi della disciplina di cui all'art. 7 c. 6 D.Lgs 165/2001 in materia di conferimento incarichi di consulenza (in particolare si richiama il principio dell'adozione di procedure comparative, della preventiva valutazione dell'inesistenza di professionalità interne e della rotazione)	%.		100,00	100,00	100,00
Adozione del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	%.		100,00	100,00	100,00

#### Stato avanzamento al 30/06/2020

Ind. 1: La società è dotata di un sito web in cui, nell'ottica della trasparenza amministrativa, vengono riportati ed aggiornati i relativi documenti. Tuttavia, il neo nominato A.U. ha predisposto le attività necessarie tese a colmare le lacune riscontrate affinché il medesimo obiettivo venga raggiunto nell'anno 2020, quali l'adozione di un Modello 231 e la correlativa nomina di un OdV facente anche funzioni di OIV.

Ind. 2: In data 18 ottobre 2019 la Società ha adottato un regolamento per la disciplina delle procedure di ricerca, selezione ed inserimento del personale il quale, tuttavia, non è applicabile alle ipotesi di conferimento di incarichi di consulenza, pertanto il neo A.U. ha predisposto le attività necessarie tese a colmare le lacune riscontrate affinché il medesimo obiettivo venga raggiunto nell'anno 2020.

Ind. 3: Al 31/12/2018 la prevista nomina del Direttore Generale quale RPC era stata sospesa stante la procedura di vendita delle quote della società, nomina, e conseguente adozione del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza, non avvenute nel corso del 2019 cosicché il neo A.U. ha predisposto le attività necessarie tese a colmare le lacune riscontrate affinché il medesimo obiettivo venga raggiunto nell'anno 2020.

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO 04 - Miglioramento / Mantenimento Margine Operativo Lordo**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Margine operativo Lordo: non inferiore rispetto all'anno precedente	EUR	521.968,00	0,00	0,00	0,00

#### Stato avanzamento al 30/06/2020

In linea col budget. I dati della R.P.A. e quindi il budget 2020 si possono per ora confermare, nonostante l'avviamento della Farmacia del Terminal sia slittato al 2021, poiché in termini di redditività ed efficienza la gestione 2020 della nuova farmacia era stata stimata bassa.



## FINZIARIA SVILUPPO UTILITIES S.R.L.

**Responsabile** VIGANO' MAURIZIO (Presidente)

**Assessori di riferimento** Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - **Equilibrio della gestione economico/patrimoniale**

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	90.263.282,00	18.958.094,00	21.551.416,00	24.432.193,00

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

L'esercizio di riferimento del bilancio di FSU srl ha scadenza 31/7/2020. Si conferma lo stato avanzamento al 30.6.2020 al 100,00%. La proiezione al 31.12 e' perfettamente in linea con l'obbiettivo.

**OBIETTIVO** 02 - **Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L.114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

**Area di intervento** 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	%.		100,00	100,00	100,00
Adeguamento dei Regolamenti per il reclutamento del personale ai principi della disciplina di cui all'art. 7 c. 6 D.Lgs 165/2001 in materia di conferimento incarichi di consulenza (in particolare si richiama il principio dell'adozione di procedure comparative, della preventiva valutazione dell'inesistenza di professionalità interne e della rotazione)	%.		100,00	100,00	100,00
Adozione del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	%.		100,00	100,00	100,00

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

L'obbiettivo è in linea con i target assegnati. In particolare:

Ind. 1 - Pubblicata dichiarazione OIV il 30/06/2020

Ind. 2 - Regolamento deliberato dal CDA e pubblicato il 03/07/2020.

Ind. 3 - PRPCT deliberato dal CDA (2 delibere) e pubblicato il 22/04/2020



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

**Responsabile** VACCA SANTIAGO (Amministratore Unico)  
**Assessori di riferimento** Balleari Stefano, Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

### OBIETTIVI TRASVERSALI

#### OBIETTIVO 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	130.606,00	78.000,00	103.000,00	86.000,00
		<i>Risultato di Bilancio</i>			

#### Stato avanzamento al 30/06/2020

A seguito dell'impatto sui ricavi causati dall'emergenza COVID nonché gli effetti di trascinamento, sulla base dei dati consolidati al 31/05, pur ipotizzando un parziale recupero nella seconda parte dell'anno si prevede un risultato d'esercizio negativo.

#### OBIETTIVO 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	5.728.262,55	6.022.076,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2011/2013 = 6.022.076</i>					
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	58,83	57,67	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2016/2018 = 57,67</i>					
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	3,80	11,35	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2016/2018 = 11,35%</i>					

#### Stato avanzamento al 30/06/2020

Per quanto attiene il primo indicatore si ricorda che negli anni precedenti lo stesso era stato ridefinito come "A rettificato meno B" dove "A rettificato" è pari a ad A diminuito del costo del personale assunto per le nuove commesse anche negli esercizi precedenti ed incrementato del costo del personale cessato relativo a nuove commesse. Sulla base di tale precisazione e delle stime previsionali si prevede di raggiungere l'obiettivo. Si ricorda che il valore obiettivo del secondo indicatore è determinato considerando il M.O.L. rettificato in aumento con il canone di concessione ed "A" non rettificato del piano del fabbisogno. Allo stato attuale si stima, in considerazione della riduzione dei ricavi a seguito dell'emergenza COVID, che il valore a consuntivo sarà inferiore alla percentuale indicata come obiettivo. Relativamente al valore del terzo indicatore si riafferma che, anche per il 2020, la modalità di calcolo sarà identica a quella degli anni precedenti, ovvero contribuiranno a determinare il valore del dividendo esclusivamente i costi di funzionamento presenti in B7 con esclusione, conseguentemente, delle voci di costo per servizi inerenti attività produttive. Pertanto, la media del triennio 2016/2018 è pari a 4,22%. In base alla stima del valore della produzione lo scostamento, dalla percentuale determinata secondo le modalità precedentemente indicate, è minimo. Si presume di raggiungere l'obiettivo.



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO 03 - Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Identificazione dei referenti per la costituzione di tavoli tecnici	Data		15/02/2020		
Attivazione tavoli tecnici	Data		29/02/2020		
Condivisione del protocollo di intesa e sua sottoscrizione	Data		31/03/2020		

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Per quanto attiene questo obiettivo, ed i relativi indicatori che lo costituiscono, si evidenzia che l'avanzamento è subordinato all'iniziativa ed alle indicazioni della Civica Amministrazione.

**OBIETTIVO 04 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

Area di intervento 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	%.		100,00	100,00	100,00
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	%.		100,00	100,00	100,00
Adeguamento dei Regolamenti per il reclutamento del personale ai principi della disciplina di cui all'art. 7 c. 6 D.Lgs 165/2001 in materia di conferimento incarichi di consulenza (in particolare si richiama il principio dell'adozione di procedure comparative, della preventiva valutazione dell'inesistenza di professionalità interne e della rotazione)	%.		100,00	100,00	100,00

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Sul sito web della società sono stati pubblicati i documenti di Attestazione e la Scheda di Sintesi nonché la Griglia di Rilevazione firmati dai membri dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e Trasparenza è stato approvato dall'Amministratore Unico e pubblicato sul sito web della società.

Allo stato attuale è previsto di pubblicare l'aggiornamento del Piano Triennale Corruzione 2020/2022 nei termini previsti.

Per quanto attiene l'ultimo indicatore è in corso la verifica che l'attuale "Regolamento per il conferimento di incarichi" risponda appieno all'obiettivo dato.

**GENOVA PARCHEGGI S.P.A.****OBIETTIVI SPECIFICI****OBIETTIVO** 05 - Progettare nuove modalità smart di pagamento e di informazione all'utenza sulle disponibilità degli stalli

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Presentazione progetto	Data		31/12/2020		

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Il progetto è in corso di elaborazione ma è necessario considerare che lo stesso ha subito un significativo rallentamento a seguito dell'emergenza COVID.





## JOB CENTRE S.R.L.

**Responsabile** GIONA FRANCO (Amministratore Unico)

**Assessori di riferimento** Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - **Equilibrio della gestione economico/patrimoniale**

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	38.485,00	33.874,00	32.425,00	32.425,00

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

ALLA DATA DEL 30 GIUGNO 2020 SI CONFERMA UN RISULTATO ECONOMICO POSITIVO

**OBIETTIVO** 02 - **Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016**

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	382.696,63	423.000,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2011/2013 = 423.000,00					
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	11,00	10,00	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2016/2018 = 10%					
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	21,92	22,18	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2016/2018 = 22,18%					

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

AL 30 GIUGNO 2020 SI CONFERMA IL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO



## JOB CENTRE S.R.L.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO**      **03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

**Area di intervento**      6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Publicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	%	100,00	100,00	100,00	100,00
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	%	100,00	100,00	100,00	100,00
Adeguamento dei Regolamenti per il reclutamento del personale ai principi della disciplina di cui all'art. 7 c. 6 D.Lgs 165/2001 in materia di conferimento incarichi di consulenza (in particolare si richiama il principio dell'adozione di procedure comparative, della preventiva valutazione dell'inesistenza di professionalità interne e della rotazione)	%	100,00	100,00	100,00	100,00

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

AL 30 06 2020 SI CONFERMA IL RAGGIUNGIMENTO DEL OBIETTIVO

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO**      **04 - Incremento fatturato**

**Area di intervento**      4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Valore del fatturato: superiore all'esercizio precedente (A1+A5 al netto del contratto di servizio)	EUR	267.510,15	304.940,00	0,00	0,00

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

AL 30 06 2020 SI PREVEDE IL RAGGIUNGIMENTO DELL'OBIETTIVO



## PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A

**Responsabile** FERRANDO MAURO (Presidente)  
**Assessori di riferimento** Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

### OBIETTIVI TRASVERSALI

#### OBIETTIVO 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	892.142,00	374.848,00 <i>RPA 2020/2022</i>	202.797,00 <i>RPA 2020/2022</i>	406.873,00 <i>RPA 2020/2022</i>

#### Stato avanzamento al 30/06/2020

A causa dell'emergenza sanitaria la Società non riuscirà a raggiungere il pareggio di Bilancio, si prevede una perdita economica di oltre 3 milioni

#### OBIETTIVO 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%	160,00	136,00 <i>non inferiore al valore previsto in RPA 2020/2022</i>	139,00 <i>non inferiore al valore previsto in RPA 2020/2022</i>	149,00 <i>non inferiore al valore previsto in RPA 2020/2022</i>
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%	46,58	46,99 <i>non superiore al valore previsto in RPA 2020/2022</i>	50,66 <i>non superiore al valore previsto in RPA 2020/2022</i>	45,92 <i>non superiore al valore previsto in RPA 2020/2022</i>

#### Stato avanzamento al 30/06/2020

La Società nonostante il ricorso alla cassa integrazione e alla riduzione dei costi variabili non riuscirà a raggiungere gli obiettivi di riduzione dei costi a causa della drastica diminuzione del MOL e del valore della produzione dovuta all'emergenza sanitaria.

#### OBIETTIVO 03 - Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate

**Area di intervento** 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Identificazione dei referenti per la costituzione di tavoli tecnici	Data		15/02/2020		
Attivazione tavoli tecnici	Data		29/02/2020		
Condivisione del protocollo di intesa e sua sottoscrizione	Data		31/03/2020		

#### Stato avanzamento al 30/06/2020

La società, nell'individuare e definire le aree di possibile intervento, ha valorizzato funzionalità di interazione tra le reti wifi, offrendo al cittadino di poter navigare anche all'interno delle aree della Porto Antico sul Wifi del Comune di Genova, delineando fattibilità tecnica e possibili upgrade sistemici.



## PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 04 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)

**Area di intervento** 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Publicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	%		100,00	100,00	100,00
Adeguamento dei Regolamenti per il reclutamento del personale ai principi della disciplina di cui all'art. 7 c. 6 D.Lgs 165/2001 in materia di conferimento incarichi di consulenza (in particolare si richiama il principio dell'adozione di procedure comparative, della preventiva valutazione dell'inesistenza di professionalità interne e della rotazione)	%		100,00	100,00	100,00
Adozione del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	%		100,00	100,00	100,00

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

La Società sta operando al fine di raggiungere gli obiettivi indicati. Il piano triennale anti corruzione e trasparenza è stato elaborato ed è in attesa di essere approvato dal C.d.A..



## SOCIETA' PER IL PATRIMONIO IMMOBILIARE S.P.A.

**Responsabile** FRANCIOLINI STEFANO (Presidente)

**Assessori di riferimento** Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - **Equilibrio della gestione economico/patrimoniale**

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	421.041,00	13.818,00	25.056,00	40.074,00

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Il primo semestre 2020 registra un risultato positivo di € 36.677 che si prevede di confermare al 31/12/2020 con un risultato positivo di € 76.486.

**OBIETTIVO** 02 - **Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016**

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%	523,00	98,33	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> media triennio 2016/2018 = 98,33%					
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%	28,59	24,53	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> media triennio 2016/2018 = 24,53%					

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Con riferimento al 1 semestre 2020 la società prevede di rispettare gli indirizzi dell'azionista in materia di contenimento dei costi del personale.

**OBIETTIVO** 03 - **Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate**

**Area di intervento** 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Identificazione dei referenti per la costituzione di tavoli tecnici	Data		15/02/2020		
Attivazione tavoli tecnici	Data		29/02/2020		
Condivisione del protocollo di intesa e sua sottoscrizione	Data		31/03/2020		

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Partecipazione all'incontro del 27 gennaio 2020 sistema informativo integrato di città.



## SOCIETA' PER IL PATRIMONIO IMMOBILIARE S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 04 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)

**Area di intervento** 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Publicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	%		100,00	100,00	100,00
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	%		100,00	100,00	100,00
Adeguamento dei Regolamenti per il reclutamento del personale ai principi della disciplina di cui all'art. 7 c. 6 D.Lgs 165/2001 in materia di conferimento incarichi di consulenza (in particolare si richiama il principio dell'adozione di procedure comparative, della preventiva valutazione dell'inesistenza di professionalità interne e della rotazione)	%		100,00	100,00	100,00

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Obiettivo raggiunto, dati di trasparenza e anticorruzione pubblicati sul sito della società.



## SVILUPPO GENOVA S.P.A.

**Responsabile** FLORIS FRANCO (Amministratore Unico)

**Assessori di riferimento** Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - **Equilibrio della gestione economico/patrimoniale**

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	89.261,00	44.000,00	36.000,00	25.000,00

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Non si rilevano significativi scostamenti rispetto alle previsioni, pertanto si conferma il raggiungimento degli obiettivi

**OBIETTIVO** 02 - **Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016**

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%	27,01	37,67	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2016/2018 = 37,67%</i>					
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%	63,68	65,81	0,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2016/2018 = 65,81%</i> <i>Il rapporto viene calcolato al netto dei costi per servizi e ricavi derivanti dalle commesse per Società per Cornigliano</i>					

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Non si rilevano significativi scostamenti rispetto alle previsioni, pertanto si conferma il raggiungimento degli obiettivi



## SVILUPPO GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO**      **03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

**Area di intervento**      6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Publicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	%		100,00	100,00	100,00
Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	%		100,00	100,00	100,00
Adeguamento dei Regolamenti per il reclutamento del personale ai principi della disciplina di cui all'art. 7 c. 6 D.Lgs 165/2001 in materia di conferimento incarichi di consulenza (in particolare si richiama il principio dell'adozione di procedure comparative, della preventiva valutazione dell'inesistenza di professionalità interne e della rotazione)	%		100,00	100,00	100,00

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Non si rilevano significativi scostamenti rispetto alle previsioni, pertanto si conferma il raggiungimento degli obiettivi

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO**      **04 - Incremento del valore della produzione da Conto Economico al fine della continuità aziendale**

**Area di intervento**      4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021	Previsione 2022
Valore dei ricavi delle vendite e delle prestazioni derivanti da attività/lavori diversi rispetto al contratto di mandato svolto per Società per Cornigliano S.p.A.: non inferiore rispetto a quanto previsto a budget	EUR	1.933.437,00	1.342.308,00	1.828.039,00	1.428.526,00
Valore della produzione da conto economico derivante da attività/lavori diversi rispetto al contratto di mandato svolto per Società per Cornigliano S.p.A.: non inferiore rispetto a quanto previsto a budget	EUR	2.061.366,00	1.825.231,00	1.867.389,00	2.034.035,00

**Stato avanzamento al 30/06/2020**

Non si rilevano significativi scostamenti rispetto alle previsioni, pertanto si conferma il raggiungimento degli obiettivi



**SOMMARIO**

<b>AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.</b>	<b>1</b>
<b>AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.</b>	<b>4</b>
<b>AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA S.R.L.</b>	<b>7</b>
<b>AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.</b>	<b>10</b>
<b>BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.</b>	<b>14</b>
<b>FARMACIE GENOVESI S.R.L.</b>	<b>16</b>
<b>FINANZIARIA SVILUPPO UTILITIES S.R.L.</b>	<b>18</b>
<b>GENOVA PARCHEGGI S.P.A.</b>	<b>19</b>
<b>JOB CENTRE S.R.L.</b>	<b>22</b>
<b>PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A</b>	<b>24</b>
<b>SOCIETA' PER IL PATRIMONIO IMMOBILIARE S.P.A.</b>	<b>26</b>
<b>SVILUPPO GENOVA S.P.A.</b>	<b>28</b>



# **SEZIONE OPERATIVA**

## ***2 Obiettivi, Budget e Personale***

*2.1 Obiettivi 2021/2023 assegnati alle società partecipate*

*2.2 Stato attuazione obiettivi al 30/06/2020*

***2.3 Stato attuazione obiettivi società partecipate al 31/12/2019 e consuntivo indicatori quali-quantitativi di servizio***

*2.4 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2019*

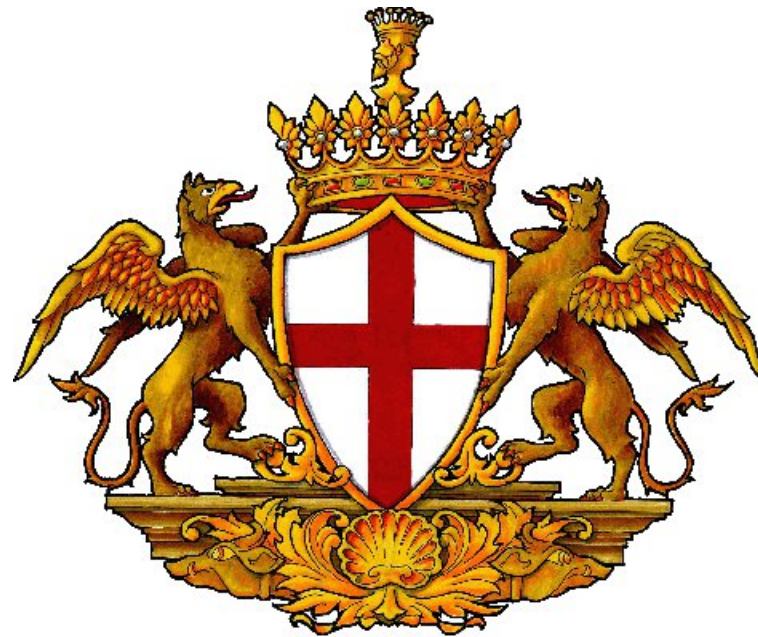
*2.5 Grado di raggiungimento obiettivi specifici delle società partecipate anno 2020*

*2.6 Consuntivazione piano di fabbisogno del personale delle società partecipate per l'anno 2019*





## Relazione finale sullo stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi strategici





## Relazione finale sullo stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi strategici

### INDICE

Società	OBIETTIVO
<p><u>AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.</u></p>	<p>01 - <u>Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u>            02 - <u>Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</u>            03 - <u>Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</u>            04 - <u>Efficientamento del servizio di trasporto offerto</u>            05 - <u>Mantenimento/miglioramento della qualità del servizio di trasporto</u></p>
<p><u>AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.</u></p>	<p>01 - <u>Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u>            02 - <u>Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</u>            03 - <u>Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</u>            04 - <u>Raggiungere entro il 2020 l'estensione della raccolta differenziata della frazione organica e della componente "secca" in tutta la città, sia per le utenze domestiche che per le utenze commerciali, in coerenza con gli obiettivi di raccolta differenziata stabiliti dal Piano Regionale (RD del 65 % al 2020).</u>            05 - <u>Contenimento dei costi operativi da piano finanziario ai fini della TAssa Rifiuti</u></p>
<p><u>AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA S.R.L.</u></p>	<p>01 - <u>Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u>            02 - <u>Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</u>            03 - <u>Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</u>            04 - <u>Mantenimento/incremento quote di mercato</u>            05 - <u>Costituzione e regolamentazione di un fondo (di importo non inferiore allo 0,25% dei ricavi) finanziato con economie di gestione a sostegno di famiglie disagiate impossibilitate a farsi carico dei costi del servizio funebre</u>            06 - <u>Contribuzione aziendale al sostegno della struttura cimiteriale</u></p>
<p><u>AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.</u></p>	<p>01 - <u>Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u>            02 - <u>Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</u></p>



## Relazione finale sullo stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi strategici

### INDICE

Società	OBIETTIVO
<u>AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.</u>	<p>03 - <u>Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</u></p> <p>04 - <u>Incremento dei servizi eseguiti in regia diretta</u></p> <p>05 - <u>Miglioramento del risultato economico dell'impianto di produzione di conglomerato bituminoso</u></p> <p>06 - <u>Implementazione dell'impianto di contabilità industriale aziendale per il rilevamento e l'imputazione automatica dei dati di commessa, inclusi i costi di struttura, al fine del controllo puntuale e in tempo reale dell'allocazione dei costi e dei ricavi delle lavorazioni eseguite da A.S.Ter in ordine alle due distinte linee di intervento e di finanziamento relative alla manutenzione ordinaria e straordinaria approvata dal Comune di Genova.</u></p>
<u>BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.</u>	<p>01 - <u>Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u></p> <p>02 - <u>Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</u></p> <p>03 - <u>Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</u></p> <p>04 - <u>Equilibrio del costo gestione degli stabilimenti balneari nella prospettiva della complessiva sostenibilità delle funzioni sociali che essi offrono alla città</u></p>
<u>FARMACIE GENOVESI S.R.L.</u>	<p>01 - <u>Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u></p> <p>02 - <u>Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</u></p> <p>03 - <u>Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</u></p> <p>04 - <u>Miglioramento / Mantenimento Margine Operativo Lordo</u></p>
<u>FINANZIARIA SVILUPPO UTILITIES S.R.L.</u>	<p>01 - <u>Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u></p> <p>02 - <u>Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L.114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs.175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</u></p>
<u>GENOVA PARCHEGGI S.P.A.</u>	<p>01 - <u>Equilibrio della gestione economico/patrimoniale</u></p> <p>02 - <u>Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016</u></p> <p>03 - <u>Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)</u></p>



## Relazione finale sullo stato di attuazione degli indirizzi e obiettivi strategici

### INDICE

Società	OBIETTIVO
<u>GENOVA PARCHEGGI S.P.A.</u>	04 - Rispetto dell'equilibrio economico-finanziario mantenendo fisso il canone di concessione nel triennio come da Delibera di Giunta Comunale n. 203/2017
<u>JOB CENTRE S.R.L.</u>	01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)
<u>PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A</u>	01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)
<u>SOCIETA' PER IL PATRIMONIO IMMOBILIARE S.P.A.</u>	01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)
<u>SVILUPPO GENOVA S.P.A.</u>	01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017) 04 - Incremento del valore della produzione da Conto Economico al fine della continuità aziendale





## AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.

**Responsabile** BELTRAMI MARCO (Amministratore Unico)  
**Assessori di riferimento** Campora Matteo, Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

**MISSIONE** 10 - TRASPORTI E DIRITTO ALLA MOBILITA'

**Obiettivo strategico di missione** 10.01 - Rilanciare ed ottimizzare il servizio di trasporto pubblico ampliando e rendendo maggiormente efficiente la rete metropolitana

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	894.346,00 <i>Risultato netto di bilancio consolidato A-B</i>	0,00 <i>Risultato netto di bilancio consolidato A-B non negativo</i>	822.737,00 <i>Risultato netto di bilancio consolidato A-B</i>	0,00 <i>Risultato netto di bilancio consolidato A-B non negativo</i>	0,00 <i>Risultato netto di bilancio consolidato A-B non negativo</i>
<b>Nota consuntivo 2018</b> Risultato netto di bilancio consolidato - A-B 2017 = N.D.						
Rispetto del budget previsto nella Relazione Previsionale Aziendale	EUR	423.253,00 <i>di bilancio consolidato</i>	0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>	69.805,00 <i>di bilancio consolidato</i>	0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>	0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>
<b>Nota consuntivo 2018</b> Risultato netto di bilancio consolidato 2017 = N.D.						

Stato avanzamento al 31/12/2019

**OBIETTIVO** 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	105.637.000,00	110.177.467,00	104.116.000,00	110.177.467,00	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2011/2013 = € 110.177.467,00						
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	15,60	13,67	18,00	13,67	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2016/2018 = 13,67%						
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	0,12	12,83	12,50	12,83	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> La voce B7 è al netto delle esternalizzazioni di servizio TPL - Media triennio 2016/2018 = 12,83%						



## AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016**

Area di intervento 3 - Politiche gestione personale

Stato avanzamento al 31/12/2019

**OBIETTIVO 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

Area di intervento 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	%.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list (Linee guida ANAC - Delibera n° 1134/2017)	%.		100,00	100,00	100,00	100,00

Stato avanzamento al 31/12/2019

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO 04 - Efficientamento del servizio di trasporto offerto**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Costo a km del servizio TPL offerto: inferiore rispetto all'anno precedente	euro/km	6,70	6,70	6,68	6,70	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> dato 2017 = 6,85						
<b>Nota consuntivo 2019</b> costi di produzione al netto accantonamenti / km totali (in servizio e fuori servizio) valore 2018 = 6,82						

Stato avanzamento al 31/12/2019

**OBIETTIVO 05 - Mantenimento/miglioramento della qualità del servizio di trasporto**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Corse offerte nell'anno: valore superiore rispetto al 2018 (milioni di corse/anno)	num	6,62	6,62 <i>valore superiore al 2018</i>	6,70	6,62 <i>valore superiore al 2018</i>	0,00



## AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO**      **05 - Mantenimento/miglioramento della qualità del servizio di trasporto**

**Area di intervento**      4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Età media del parco bus a fine anno: valore inferiore all'esercizio precedente	aa	13,30		10,80	9,00	0,00
Km percorsi con mezzi ecologici: valore superiore all'esercizio precedente	Km	1.713.489,00		1.883.108,00	2.300.000,00	0,00
Passeggeri T.P.L.: valore superiore all'anno precedente	num	234.940.000,00	0,00	238.640.000,00	238.640.000,00	0,00

Stato avanzamento al 31/12/2019

### OBIETTIVI CORRELATI

10.02 - TRASPORTO PUBBLICO LOCALE	<p>10.02.01 - Progettazione e sviluppo delle infrastrutture di trasporto metropolitano sulle principali direttrici cittadine: prolungamento della metropolitana verso le nuove stazioni di Canepari e Martinez, realizzazione degli assi di forza sulle direttrici di Levante, Val Bisagno e Centro Ponente, impianto di risalita per il collegamento con il polo tecnologico degli Erzelli DIREZIONE MOBILITA' E TRASPORTI</p> <p>10.02.02 - Rilancio del trasporto pubblico come sistema modale preferenziale e generalizzato per la mobilità urbana attraverso riduzione dei costi operativi, forme innovative di bigliettazione, riduzione dell'abusivismo, rinnovo del parco autobus, promozione del servizio con attuazione di interventi orientati all'integrazione con la rete ferroviaria. DIREZIONE MOBILITA' E TRASPORTI</p>
10.01 - Rilanciare ed ottimizzare il servizio di trasporto pubblico ampliando e rendendo maggiormente efficiente la rete metropolitana	<p>10.02.01 - Progettazione e sviluppo delle infrastrutture di trasporto metropolitano sulle principali direttrici cittadine: prolungamento della metropolitana verso le nuove stazioni di Canepari e Martinez, realizzazione degli assi di forza sulle direttrici di Levante, Val Bisagno e Centro Ponente, impianto di risalita per il collegamento con il polo tecnologico degli Erzelli DIREZIONE MOBILITA' E TRASPORTI</p> <p>10.02.02 - Rilancio del trasporto pubblico come sistema modale preferenziale e generalizzato per la mobilità urbana attraverso riduzione dei costi operativi, forme innovative di bigliettazione, riduzione dell'abusivismo, rinnovo del parco autobus, promozione del servizio con attuazione di interventi orientati all'integrazione con la rete ferroviaria. DIREZIONE MOBILITA' E TRASPORTI</p>

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
INDICATORI PRESTAZIONALI	val				
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO TECNICO	val				



## AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Dati di contesto	val				
Lunghezza totale di esercizio (tot TPL)	Km	972,17	992,01	1.108,41	1.002,18
Lunghezza di esercizio linee di superficie	Km	877,96	876,99	979,28	889,17
Lunghezza di esercizio metropolitana	Km	7,20	7,20	7,20	7,20
Lunghezza di esercizio impianti speciali (ascensori)	Km	3,68	3,86	3,86	3,86
Posti offerti in un anno (tot TPL)	num	444,96	442,50	452,15	445,33
					<i>Milioni</i>
<b>Nota consuntivo 2019</b> Posti offerti totali erogati equivalenti (bus+metro+impianti speciali)					
Posti offerti linee di superficie (bus)	num	364,99	359,51	365,78	357,11
		<i>Milioni</i>	<i>Milioni</i>	<i>Milioni</i>	<i>Milioni</i>
Posti offerti metropolitana	num	29,96	28,90	33,42	36,48
					<i>Milioni</i>
Posti offerti impianti speciali (ascensori)	num	49,32	53,41	51,61	50,60
					<i>Milioni</i>
N° Fermate autobus	num	2.895,00	2.888,00	2.905,00	3.222,00
Popolazione residente sul territorio comunale	num	583.601,00	580.097,00	580.097,00	578.000,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Valore da Annuario statistico Comune di Genova					
Totale bus	num	701,00	681,00	662,00	666,00
N° viaggi TPL effettuati	num	130.016.000,00	132.486.000,00	136.329.000,00	138.385.000,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Viaggi/Anno					
% evasione passeggeri TPL	%.	5,27	5,66	5,11	5,30
Passeggeri paganti rete TPL	pax	225,13	229,19	234,94	238,64
					<i>Milioni</i>
Passeggeri trasportati TPL	pax	236,99	242,16	246,95	251,29
					<i>Milioni</i>
Viaggi all'anno per persona residente	num	222,78	228,39	235,01	239,42
Velocità commerciale TPL di superficie nell'h di punta	KM/ora	14,85	14,61	14,44	14,21
<b>Nota consuntivo 2016</b> La velocità effettiva di esercizio (km gomma/ore ordinarie) è pari a 12,57					
<b>Nota consuntivo 2017</b> La velocità effettiva di esercizio (km gomma/ore ordinarie) è pari a 12,66					
<b>Nota consuntivo 2018</b> La velocità effettiva di esercizio (km gomma/ore ordinarie) è pari a 11,19					
<b>Nota consuntivo 2019</b> La velocità effettiva di esercizio (Km gomma/H ordinarie) è pari a 11,10					



## AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Totale biglietti ordinari venduti	num	22,04	22,10	22,88	21,66 <i>Milioni</i>
Totale abbonamenti ordinari venduti	num	0,95	0,96	0,97	1,00 <i>Milioni</i>
Totale abbonamenti agevolati venduti	num	0,22	0,24	0,26	0,27 <i>Milioni</i>
km rete stradale urbana comunale	Km	956,06 <i>Valore da Annuario statistico Comune di Genova - Il dato definitivo 2016 sarà disponibile a fine anno (in seguito a rilievo cartografico sul campo)</i>	1.014,30	1.014,30	1.014,30 <i>Da Annuario statistico 2018 Comune di Genova</i>
Indicatori	val				
Km prodotti in un anno (tot TPL)	Km	25,38 <i>Milioni</i>	25,38 <i>Milioni</i>	25,86 <i>Milioni</i>	26,42 <i>Milioni</i>
<b>Nota consuntivo 2016</b> omogenei ai criteri di cui al Contratto di Servizio 2019-2029 dati Ferrovia GeCasella esclusi					
<b>Nota consuntivo 2017</b> omogenei ai criteri di cui al Contratto di Servizio 2019-2029 dati Ferrovia GeCasella esclusi					
<b>Nota consuntivo 2018</b> omogenei ai criteri di cui al Contratto di Servizio 2019-2029 dati Ferrovia GeCasella esclusi					
<b>Nota consuntivo 2019</b> omogenei ai criteri di cui al Contratto di Servizio 2019-2029 dati Ferrovia GeCasella esclusi					
Km prodotti in un anno (linee di superficie)	Km	24,29 <i>Milioni</i>	24,22 <i>Milioni</i>	24,65 <i>Milioni</i>	25,11 <i>Milioni</i>
<b>Nota consuntivo 2016</b> omogenei ai criteri di cui al Contratto di Servizio 2019-2029					
<b>Nota consuntivo 2017</b> omogenei ai criteri di cui al Contratto di Servizio 2019-2029					
<b>Nota consuntivo 2018</b> omogenei ai criteri di cui al Contratto di Servizio 2019-2029					
<b>Nota consuntivo 2019</b> omogenei ai criteri di cui al Contratto di Servizio 2019-2029					
Km prodotti in un anno (metropolitana)	Km	0,54 <i>Milioni</i>	0,51 <i>Milioni</i>	0,64 <i>Milioni</i>	0,72 <i>Milioni</i>
<b>Nota consuntivo 2016</b> omogenei ai criteri di cui al Contratto di Servizio 2019-2029					
<b>Nota consuntivo 2017</b> omogenei ai criteri di cui al Contratto di Servizio 2019-2029					
<b>Nota consuntivo 2018</b> omogenei ai criteri di cui al Contratto di Servizio 2019-2029					
<b>Nota consuntivo 2019</b> omogenei ai criteri di cui al Contratto di Servizio 2019-2029					
Km prodotti in un anno (impianti speciali)	Km	0,53 <i>Milioni</i>	0,59 <i>Milioni</i>	0,55 <i>Milioni</i>	0,54 <i>Milioni</i>
<b>Nota consuntivo 2016</b> omogenei ai criteri di cui al Contratto di Servizio 2019-2029					
<b>Nota consuntivo 2017</b> omogenei ai criteri di cui al Contratto di Servizio 2019-2029					
<b>Nota consuntivo 2018</b> omogenei ai criteri di cui al Contratto di Servizio 2019-2029					



## AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Km prodotti in un anno (impianti speciali)	Km	0,53 <i>Milioni</i>	0,59 <i>Milioni</i>	0,55 <i>Milioni</i>	0,54 <i>Milioni</i>
<b>Nota consuntivo 2019</b> omogenei ai criteri di cui al Contratto di Servizio 2019-2029					
Corse offerte in un anno (tot TPL)	num	6,34	6,56	6,62	6,70 <i>Milioni</i>
Corse offerte in un anno (linee di superficie)	num	4,15 <i>Milioni</i>	4,10 <i>Milioni</i>	4,17 <i>Milioni</i>	4,29 <i>Milioni</i>
Corse offerte in un anno (metropolitana)	num	0,15	0,07	0,09	0,10 <i>Milioni</i>
Corse offerte in un anno (impianti speciali)	num	2,05	2,36	2,36	2,30 <i>Milioni</i>
Ore di esercizio TPL erogate	Ore	2,10	2,08	2,04	2,07 <i>Milioni</i>
% di rete stradale urbana servita dalla rete bus	%.	91,83	86,46	96,55	87,66
Chilometri prodotti TPL per abitante	km/ab	45,87	46,11	46,13	45,62
Chilometri prodotti (linee di superficie) per abitante	km/ab	40,08	40,11	40,75	41,37
Chilometri prodotti (metropolitana) per abitante	km/ab	1,83	1,74	1,10	1,25
Passeggeri a km prodotto	pax/km	8,85	9,05	9,23	9,53
Viaggi a km prodotto (TPL)	N/km	4,86	4,95	5.094.506,73	5,25
<b>INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO ECONOMICO</b>					
Totale costi diretti	EUR	138,30	137,62	140,91	140,15 <i>Milioni</i>
Totale altri costi	EUR	34,89	39,70	39,87	44,49 <i>Milioni</i>
Costo totale annuo TPL	EUR	173,19	177,32	180,78	177,44
Costo totale annuo linee di superficie	EUR	146,90	146,63	150,46	154,46 <i>Milioni</i>
Costo totale annuo metropolitana	EUR	11,04	11,01	12,22	12,66 <i>Milioni</i>
Costo totale annuo impianti speciali	EUR	5,16	6,04	6,11	5,92 <i>Milioni</i>
Costo diretto del TPL a km prodotto	euro/km	5,17	5,14	5,27	5,45
Costo totale annuo TPL a km prodotto	euro/km	6,47	6,63	6,76	6,73
Costo totale annuo linee di superficie a km prodotto	euro/km	6,28	6,30	6,36	6,05



## AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Costo totale annuo metropolitana a km prodotto	euro/km	10,32	10,90	19,09	17,42
Costo totale annuo impianti speciali a km prodotto	euro/km	3,71	4,03	3,97	8,98
Costo diretto del TPL a passeggero	euro/pax	0,58	0,57	0,57	0,57
Costo totale annuo TPL a passeggero	euro/pax	0,73	0,73	0,73	0,71
Totale ricavi da traffico TPL (biglietti ordinari)	EUR	27,83	28,04	29,32	27,86
Totale ricavi da traffico TPL (abbonamenti ordinari)	EUR	24,10	24,40	24,85	25,75
Totale ricavi da traffico TPL (abbonamenti agevolati)	EUR	2,25	2,58	2,85	3,12
Totale ricavi da traffico TPL	EUR	54,18	55,02	57,02	56,73
Totale contribuzioni in c/esercizio TPL	EUR	99,67	93,81	94,99	94,36
Totale ricavi TPL	EUR	173,05	177,42	177,21	181,96
<i>Nota consuntivo 2018 Milioni di €</i>					
Ricavi da traffico TPL a km prodotto	EUR	2,02	2,06	2,13	2,15
Ricavi totali TPL a km prodotto	EUR	6,46	6,63	6,62	6,48
% ricavi da traffico TPL rispetto ai ricavi totali TPL	%.	31,31	31,01	32,18	33,18
Ricavi da traffico TPL a passeggero	EUR	0,23	0,23	0,23	0,23
Ricavi totali TPL a passeggero	EUR	0,73	0,73	0,72	0,68
INDICATORI DI SERVIZIO	val				
1. PUNTUALITA' E REGOLARITA' DEL SERVIZIO	val				
Qualità percepita (ICS) su frequenza di passaggio dei veicoli TPL	Punt.	6,10	5,56	6,62	6,94
Qualità percepita (ICS) su puntualità dei veicoli TPL	Punt.	6,27	5,56	6,84	6,71
2. AFFOLLAMENTO E CONFORT	val				
Qualità percepita (ICS) sul confort di viaggio sui veicoli TPL	Punt.	6,06	5,23	5,56	6,16
3. PULIZIA	val				



## AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Qualità percepita (ICS) su pulizia dei veicoli TPL	Punt.	5,30	4,97	5,33	6,35
<b>4. SICUREZZA E AFFIDABILITA' MEZZI, IMPIANTI E APPARATI</b>	val				
Qualità percepita (ICS) su sicurezza del viaggio dei veicoli TPL	Punt.	6,58	5,44	0,00	7,03
<b>Nota consuntivo 2018 non rilevato</b>					
Qualità percepita (ICS) su funzionamento degli apparati	Punt.	6,01	5,80	6,86	6,61
<b>5. INFORMAZIONI ALLA CLIENTELA</b>	val				
Qualità percepita (ICS) su rapporto con i clienti	Punt.	6,51	5,86	7,35	7,35





## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.

**Responsabile** PONGIGLIONE PIETRO (Presidente)

**Assessori di riferimento** Campora Matteo, Picicchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

**MISSIONE** 09 - SVILUPPO SOSTENIBILE E TUTELA DEL TERRITORIO E DELL'AMBIENTE

**Obiettivo strategico di missione** 09.03 - Fare di Genova una città pulita e ordinata dove non esistono rifiuti ma materia ed energia, da raccogliere, trasformare e reimmettere nel ciclo produttivo a beneficio dell'economia locale e in modo sicuro per i cittadini e l'ambiente

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	1.761.000,00 <i>Risultato netto di bilancio consolidato A-B</i>	0,00 <i>Risultato netto di bilancio consolidato A-B non negativo</i>	1.913.000,00 <i>risultato netto di bilancio consolidato A-B</i>	0,00 <i>Risultato netto di bilancio consolidato A-B non negativo</i>	0,00 <i>Risultato netto di bilancio consolidato A-B non negativo</i>
<b>Nota consuntivo 2019</b> Obiettivo raggiunto						
Rispetto del budget previsto nella Relazione Previsionale Aziendale	EUR	80.422,00 <i>Utile d'esercizio 2018</i>	0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>	344.892,00	0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>	0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>
<b>Nota consuntivo 2019</b> Obiettivo raggiunto						

Stato avanzamento al 31/12/2019



## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016**

Area di intervento 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	68.706.320,43	72.174.753,00	68.551.970,00	72.174.753,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Obiettivo raggiunto						
<b>Nota previsto 2020</b> media triennio 2011/2013 = 72.174.753,00						
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	15,73 <i>Media dell'ultimo triennio (20,00)</i>	17,33	25,95	17,33	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Il motivo del mancato raggiungimento dell'indicatore è legato alla diminuzione del MOL a seguito della diminuzione dei ricavi da Tari.						
<b>Nota consuntivo 2019</b> Obiettivo raggiunto						
<b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2016/2018 = 17,33%						
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	40,40 <i>media dell'ultimo triennio (34,73)</i>	11,14	8,48	11,14	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Il motivo del mancato raggiungimento dell'indicatore è legato alla diminuzione del valore della produzione a seguito della diminuzione dei ricavi da Tari.						
<b>Nota consuntivo 2019</b> Obiettivo raggiunto. Non confrontabile con anni precedenti perchè dal 2019 definito diversamente.						
<b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2016/2018 = 11,14%						

Stato avanzamento al 31/12/2019

**OBIETTIVO 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

Area di intervento 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	%.	100,00	100,00	0,00	100,00	100,00
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list (Linee guida ANAC - Delibera n° 1134/2017)	%.		100,00	100,00	100,00	100,00

Stato avanzamento al 31/12/2019



## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO 04 - Raggiungere entro il 2020 l'estensione della raccolta differenziata della frazione organica e della componente "secca" in tutta la città, sia per le utenze domestiche che per le utenze commerciali, in coerenza con gli obiettivi di raccolta differenziata stabiliti dal Piano Regionale (RD del 65 % al 2020).**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Quota percentuale raccolta differenziata (calcolo % come da L.R. n. 20 del 1/12/2015 e D.M. del 26/05/2016)	%.	33,49 <i>Obiettivo non raggiunto</i>	55,00	35,52 <i>Obiettivo non raggiunto</i>	65,00	65,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Attualmente la % di raccolta differenziata non è il linea con le previsioni. Sarà cura di AMIU Genova S.p.A. incentivare tutte le attività per raggiungere l'obiettivo.						

Stato avanzamento al 31/12/2019

Ob 04: Obiettivo non raggiunto poichè lo sviluppo della raccolta differenziata ha subito, ancora per l'intero anno 2019, forti limitazioni, a causa della necessità di ricostruire, a seguito del crollo del Ponte Morandi, l'intero sistema logistico e infrastrutturale aziendale di raccolta, trasporto e trattamento dei rifiuti nell'area del ponente cittadino. Questa situazione di straordinarietà ha impedito l'attivazione di nuovi percorsi integrativi sulla raccolta differenziata, in particolare sulla frazione organica, ed il posizionamento di nuovi contenitori.

**OBIETTIVO 05 - Contenimento dei costi operativi da piano finanziario ai fini della TAssa Rifiuti**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Costi operativi da piano finanziario ai fini della TARI	EUR	78.001.000,00	0,00 <i>Valore non superiore rispetto all'anno precedente</i>	73.477.000,00	0,00 <i>Valore non superiore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Valore non superiore rispetto all'anno precedente</i>
<b>Nota consuntivo 2019</b> Indicatore non confrontabile con l'anno precedente a seguito dell'entrata in vigore della regolamentazione ARERA						

Stato avanzamento al 31/12/2019

### OBIETTIVI CORRELATI

09.03 - RIFIUTI	09.03.01 - Integrazione del ciclo dei rifiuti dallo spazzamento alla destinazione finale facendo di Amiu spa il soggetto "in house" aggregatore di un sistema regionale per la gestione dell'impiantistica necessaria alla gestione e chiusura del ciclo dei rifiuti DIREZIONE AMBIENTE
	09.03.02 - Incrementare la raccolta differenziata per raggiungere l'obiettivo del 65% di recupero di materie prime secondarie da immettere nel ciclo produttivo dal 2020 DIREZIONE AMBIENTE
09.03 - Fare di Genova una città pulita e ordinata dove non esistono rifiuti ma materia ed energia, da raccogliere, trasformare e reimmettere nel ciclo produttivo a beneficio dell'economia locale e in modo sicuro per i cittadini e l'ambiente	09.03.01 - Integrazione del ciclo dei rifiuti dallo spazzamento alla destinazione finale facendo di Amiu spa il soggetto "in house" aggregatore di un sistema regionale per la gestione dell'impiantistica necessaria alla gestione e chiusura del ciclo dei rifiuti DIREZIONE AMBIENTE



## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI CORRELATI

09.03 - Fare di Genova una città pulita e ordinata dove non esistono rifiuti ma materia ed energia, da raccogliere, trasformare e reimmettere nel ciclo produttivo a beneficio dell'economia locale e in modo sicuro per i cittadini e l'ambiente

09.03.02 - Incrementare la raccolta differenziata per raggiungere l'obiettivo del 65% di recupero di materie prime secondarie da immettere nel ciclo produttivo dal 2020  
DIREZIONE AMBIENTE

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
INDICATORI PRESTAZIONALI	val				
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO TECNICO	val				
IGIENE DEL SUOLO	val				
km di strade da spazzare	Km	1.012,00	1.017,00	1.017,00	1.017,00
Tonnellate rifiuti da spazzamento strade	ton				390,80
Tonnellate rifiuti spazzati a km	t/km	0,00 <i>non disponibile</i>	0,00 <i>non disponibile</i>	0,00 <i>non disponibile</i>	0,38
Numero mezzi utilizzati (Autospazzatrici, lavastrade, autocarri) per spazzamento	num	84,00	84,00	84,00	84,00
Numero medio addetti allo spazzamento al giorno	num	212,00	198,00	196,00	201,69
RACCOLTA E SMALTIMENTO RIFIUTI URBANI (DIFFERENZIATA E INDIFFERENZIATA)	val				
Dati di contesto	val				
N° abitanti sul territorio comunale	num	583.601,00 <i>Dato da Annuario statistico Comune di Genova</i>	580.097,00	580.548,00	578.000,00
N° Contenitori indifferenziata sul territorio comunale	num	11.985,00	11.841,00	11.295,00	11.269,00
N° Contenitori differenziata complessivi sul territorio comunale	num	23.095,00	23.139,00	23.673,00	24.026,00
N° Contenitori sul territorio comunale	num	35.080,00	34.980,00	34.968,00	35.295,00
N° Contenitori carta sul territorio comunale	num	6.548,00	6.561,00	6.489,00	6.527,00
N° Contenitori plastica e alluminio sul territorio comunale	num	5.511,00	5.572,00	5.600,00	5.859,00
N° Contenitori vetro sul territorio comunale	num	5.722,00	5.721,00	5.634,00	5.743,00
Tonnellate di rifiuti differenziati raccolti sul territorio comunale	ton	94.493,00	97.203,00	94.504,00	100.607,00

**AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.**

<b>Indicatori quali quantitativi di servizio</b>	<b>Udm</b>	<b>Consuntivo 2016</b>	<b>Consuntivo 2017</b>	<b>Consuntivo 2018</b>	<b>Consuntivo 2019</b>
Tonnellate di rifiuti indifferenziati raccolti sul territorio comunale	ton	192.794,00	186.825,60	187.628,00	182.677,00
Tonnellate di rifiuti (di qualsiasi genere) raccolti sul territorio comunale	ton	287.287,00	284.028,60	282.132,00	283.284,00



## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Tonnellate di rifiuti destinati agli impianti di recupero	ton	80.040,00	80.731,30	81.001,00	69.954,00
Tonnellate di frazione umida rifiuti a recupero di materia trattata	ton	14.453,00	16.471,20	13.503,00	13.953,00
Tonnellate di rifiuti destinati a impianti di smaltimento (discarica e inceneritore)	ton	192.794,00	186.825,60	187.628,00	112.723,00
Tonnellate di rifiuti organici, verde e legno raccolte	ton	29.107,00	27.874,15	25.988,75	23.156,00
Tonnellate di vetro raccolte	ton	14.084,00	15.463,40	13.905,00	15.154,00
Tonnellate di carta e cartone raccolte	ton	26.751,00	25.987,40	27.370,00	28.573,00
Tonnellate di materie plastiche raccolte	ton	6.234,00	8.970,18	9.885,00	11.423,00
Tonnellate di metalli raccolti	ton	869,00	817,70	947,45	1.185,00
Tonnellate di raccolta selettiva	ton	14.032,00	9.321,90	7.799,00	8.488,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Comprende le altre frazioni merceologiche non incluse in specifici obiettivi. Comprende Inerti domestici, Tessili, Altri CER (tra cui RUP, Pile, Farmaci, Olii, Batterie, Vernici e Solventi, Toner, Pneumatici)					
Tonnellate ingombranti raccolte	ton	3.618,00	6.862,20	6.725,00	5.868,00
Tonnellate di RAE raccolte	ton	1.995,00	1.905,60	1.885,00	2.359,00
Numero isole ecologiche	num	4,00	4,00	3,00	3,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Fino al 14 agosto 2018 le isole erano 4, con il crollo del ponte morandi amiu ha perso isola ecologica rialzo					
Capacità isole ecologiche	ton	2.940,00	2.940,00	2.205,00	2.205,00
<b>Nota consuntivo 2016</b> l'unità di misura è espressa in metri cubi					
<b>Nota consuntivo 2018</b> si tratta di centri di raccolta per cui la capacità può variare					
<b>Nota consuntivo 2019</b> si tratta di centri di raccolta per cui la capacità può variare					
Totale rifiuti isole ecologiche (tonnellate)	ton	29.708,00	17.103,32	15.918,00	27.104,00
Utenze domestiche servite dalla nettezza urbana	num	279.687,00	279.656,00	289.482,00	279.037,00
Utenze non domestiche servite dalla nettezza urbana	num	95.043,00	94.872,00	97.708,00	95.036,00
Utenze domestiche servite da raccolta porta a porta	num	2.222,00	2.388,00	2.388,00	2.388,00
Utenze non domestiche servite da raccolta porta a porta	num	4.030,00	3.913,00	4.632,00	3.447,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> numero di piazzole con almeno un contenitore indicato come "Privato"					



## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Utenze grandi produttori di organico (es. ristoranti, bar, ...) servite da raccolta porta a porta	num	2.368,00	2.248,00	2.261,00	2.069,00
N° Cittadini residenti nel Comune di Genova serviti dalla raccolta dell'umido	num	107.685,00	107.057,00	241.349,00	241.349,00
Indicatori	val				
% rifiuti differenziati sul totale dei rifiuti	%.	32,89	34,22	33,50	35,51
% rifiuti indifferenziati sul totale dei rifiuti	%.	67,11	65,78	66,50	64,49
% rifiuti destinati agli impianti per il recupero sul totale dei rifiuti	%.	27,86	28,42	28,71	24,69
% rifiuti destinati agli impianti di smaltimento (discarica e inceneritore) sul totale dei rifiuti	%.	67,11	65,78	66,50	39,79
kg di rifiuti urbani raccolti per abitante	kg/ab	492,27	489,62	485,98	490,11
Kg di rifiuti organici, verde e legno raccolti per abitante	kg/ab	49,87	48,05	44,77	40,06
Kg di vetro raccolti per abitante	kg/ab	24,13	26,66	23,95	26,22
Kg di carta e cartone raccolti per abitante	kg/ab	45,84	44,80	47,15	49,43
Kg di materie plastiche raccolte per abitante	kg/ab	10,68	15,46	17,03	19,76
Kg di metalli raccolti per abitante	kg/ab	1,49	1,41	1,63	2,05
Kg di raccolta selettiva (pile esauste, accumulatori, farmaci,ecc.) per abitante	kg/ab	24,04	16,07	13,43	14,69
Kg di ingombranti raccolti per abitante	kg/ab	6,20	11,83	11,58	10,15
Kg di RAE raccolti per abitante	kg/ab	3,42	3,28	3,25	4,08
N° medio addetti per la raccolta dei rifiuti urbani (escluso addetti allo spazzamento) al giorno	N/gg	240,00	229,00	229,00	229,00
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO ECONOMICO	val				
Costo raccolta rifiuti	EUR	51.141.000,00	50.278.000,00	52.148.000,00	53.171.940,00
<b>Nota consuntivo 2016</b> la somma del costo raccolta indiff e diff come da tari 2017					
<b>Nota consuntivo 2017</b> a somma del costo raccolta indiff e diff come da tari 2018					
<b>Nota consuntivo 2018</b> somma del costo raccolta indifferenziata e differenziata come da tari 2019					
<b>Nota consuntivo 2019</b> Somma di CRT e CRD da Tari 2020 secondo la nuova normativa ARERA. Non confrontabile con anni precedenti					



## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Costo raccolta differenziata	EUR	21.779.000,00	21.191.000,00	22.321.000,00	24.263.280,00
<i>Nota consuntivo 2016</i> il costo si riferisce a quanto riportato in Tari 2017					
<i>Nota consuntivo 2017</i> il costo si riferisce a quanto riportato in Tari 2018					
<i>Nota consuntivo 2018</i> il costo della raccolta differenziata si riferisce a quanto riportato in tari 2019					
<i>Nota consuntivo 2019</i> Somma di CTR e CRD da Tari 2020 secondo la nuova normativa ARERA. Non confrontabile con anni precedenti					
Costo raccolta indifferenziata	EUR	29.362.000,00	29.087.000,00	29.827.000,00	31.539.100,00
<i>Nota consuntivo 2016</i> il costo come da tari 2017					
<i>Nota consuntivo 2017</i> I costo come da tari 2018					
<i>Nota consuntivo 2018</i> il costo della raccolta indifferenziata si riferisce al dato riportato in tari 2019					
<i>Nota consuntivo 2019</i> CTS da Tari 2020 secondo la nuova normativa ARERA. Non confrontabile con anni precedenti					
Costo a tonnellata di rifiuto raccolto	euro/t	178,01	177,02	184,84	187,70
Costo a tonnellata di rifiuto indifferenziato	euro/t	152,30	155,69	158,97	172,65
Costo a tonnellata di rifiuto differenziato	euro/t	230,48	218,01	236,19	241,17
% costo raccolta differenziata sul totale raccolto	%	42,59	42,15	42,80	45,63
% costo raccolta indifferenziata sul totale raccolto	%	57,41	57,85	57,20	59,32
TARI	EUR	114.092.000,00	121.962.000,00	120.549.000,00	127.336.000,00
<i>Nota consuntivo 2019</i> Importo senza IVA					
Tari per abitante	euro/ab	195,50	210,24	207,65	220,30
INDICATORI PRESTAZIONALI PER IL BILANCIO DI SOSTENIBILITA' (GLOBAL REPORTING INITIATIVE-GRI)	val				
COMUNICAZIONE E PARTECIPAZIONE	val				
n° campagne di informazione e sensibilizzazione ai cittadini a livello città	num	6,00	4,00	6,00	8,00
N° attività in collaborazione con i Municipi	num	7,00	10,00	12,00	15,00
N° attività organizzate insieme a gruppi di cittadini/associazioni	num	18,00	16,00	12,00	20,00
N° di scuole coinvolte in attività di educazione ambientale	num	47,00	52,00	90,00	73,00
% segnalazione disservizi ricevute al call center risolte	%	90,00	89,00	90,00	90,00





## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
INDICATORI DI SERVIZIO	val				
IGIENE DEL SUOLO	val				
Mq di superficie spazzata	mq	481.256.119,00	419.686.825,00	527.207.071,00	532.145.303,00
<i>Nota consuntivo 2017 spazzamento manuale e misto</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 modificata la metodologia di calcolo</i>					
<i>Nota consuntivo 2019 Spazzamento manuale, meccanizzato e misto</i>					
Mq di superficie da spazzare a programma	mq	559.067.301,00	545.030.531,65	420.558.110,00	420.558.110,00
<i>Nota consuntivo 2017 spazzamento manuale e misto</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 modificata la metodologia di calcolo</i>					
<i>Nota consuntivo 2019 Spazzamento manuale, meccanizzato e misto</i>					
Efficacia spazzamento (PULITORIA MANUALE)	%.	86,08	77,00	81,00	79,03
Frequenza settimanale di pulitura manuale e svuotamento cestini portarifiuti	gg/set	3,00	3,00	3,00	3,00
N° interventi effettuati di pulitoria meccanizzata	num	18.811,00	17.075,00	31.664,00	28.424,00
<i>Nota consuntivo 2016 interventi relativi a spazzamento meccanizzato e misto</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 interventi relativi a spazzamento meccanizzato e misto</i>					
<i>Nota consuntivo 2019 Interventi di spazzamento meccanizzato e misto</i>					
N° interventi programmati di pulitoria meccanizzata	num	20.749,00	22.464,00	22.464,00	22.464,00
<i>Nota consuntivo 2016 spazzamento meccanizzato e misto</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 spazzamento meccanizzato e misto</i>					
<i>Nota consuntivo 2019 Interventi di spazzamento meccanizzato e misto</i>					
Rispetto del programma di intervento di PULITORIA MECCANIZZATA	%.	90,66	76,01	76,01	79,03
Frequenza mensile pulitoria meccanizzata (lavaggio strade e sottopassi pedonali)	gg/mese	3,57	3,57	3,57	3,57
N° caditoie trattate	num	75.098,00	83.424,00	67.105,00	94.704,00
Frequenza pulitoria caditoie	N/anno	3,00	3,00	3,00	0,52
<i>Nota consuntivo 2016 la frequenza è annuale-semestrale-quadrimestrale</i>					
<i>Nota consuntivo 2017 a frequenza è annuale-semestrale-trimestrale</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 frequenza annuale semestrale quadrimestrale</i>					
<i>Nota consuntivo 2019 frequenza media biennale valutando indistintamente aree alluvionali e aree non alluvionali.</i>					



## AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Frequenza di pulizia giornaliera dei VESPASIANI escluso festivi	N/gg	7,00	7,00	7,00	7,00
<b>Nota consuntivo 2019 tutti i giorni</b>					
Frequenza settimanale di pulizia e manutenzione ordinaria dei WC AUTOPULENTI	gg/set	3,00	4,00	3,00	3,00
Frequenza settimanale di intervento per la PULIZIA AREE VERDI DI ARREDO URBANO APERTE	gg/set	5,43	5,43	5,43	5,43
Frequenza giornaliera PULITORIA DELLE AREE CIMITERIALI (Staglieno Castagna/Angeli)	gg	3,60	4,62	4,62	4,62
ICS - Pulizia e decoro strade	Punt.	87,00	91,00	92,00	91,00
RACCOLTA RIFIUTI URBANI	val				
Frequenza settimanale di svuotamento cassonetti raccolta RSU	gg/set	5,43	5,27	4,87	4,87
Frequenza all'anno per lavaggio cassonetti RSU	N/anno	4,00	4,00	4,00	4,00
ICS - Pulizia Postazione cassonetti rifiuti	Punt.	79,00	80,00	76,00	80,00
ICS - Pulizia cassonetti rifiuti	Punt.	90,00	91,00	91,00	90,00
ICS - Funzionalità cassonetti RSU	Punt.	93,00	95,00	92,00	92,00
ICS - Assenze ingombranti accanto ai cassonetti	Punt.	85,00	86,00	77,00	75,00
ICS - Funzionalità cestini gettacarte	Punt.	99,00	99,00	99,00	99,00
ICS - Livello riempimento cestini gettacarte	Punt.	6,00	10,00	14,00	15,00
ICS - Qualità del rifiuto organico	Punt.	87,00	77,00	55,00	55,00
RACCOLTA DIFFERENZIATA	val				
N° abitanti del territorio comunale serviti da raccolta differenziata	Punt.	584.969,00	581.560,00	580.548,00	578.000,00
% abitanti serviti dalla raccolta differenziata	Perc.	100,000%	100,252%	100,000%	100,000%
ICS - Svuotamento contenitori RD	Punt.	88,00	85,00	86,00	85,00
ICS - Funzionalità contenitori RD	Punt.	99,00	99,00	97,00	97,00
INDICATORI GENERALI	val				
Media ICS sulla raccolta rifiuti urbani e pulizia e decodo strade	Punt.	78,00	81,30	77,90	77,90



## AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA S.R.L.

**Responsabile** ROSSETTI FRANCO (Amministratore Unico)

**Assessori di riferimento** Balleari Stefano, Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

**MISSIONE** 13 - TUTELA DELLA SALUTE

**Obiettivo strategico di missione** 13.01 - Rendere Genova una città capace di esprimere una visione complessiva delle esigenze di tutela della salute dei cittadini e del benessere degli animali

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	255.500,00	0,00	210.102,00	268.650,00	139.950,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Il risultato consuntivo dell'esercizio 2018 è pari ad € 255.500, quindi possiamo affermare che l'obiettivo è stato ampliamento raggiunto.						
<b>Nota consuntivo 2019</b> Dato di consuntivo						

Stato avanzamento al 31/12/2019

**OBIETTIVO** 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	38,82	35,33	38,70	35,33	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> L'obiettivo è stato raggiunto, perché non è inferiore alla media del triennio 2015/17 (la media è 34,00%).						
<b>Nota previsto 2020</b> MOL calcolato al netto delle sponsorizzazioni a favore dell'Ente - media triennio 2016/2018 = 35,33%						
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	27,61	28,75	29,49	28,75	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> L'obiettivo è stato rispettato, perché non è superiore alla media del triennio 2015/17 (la media è 29,34%). Il dato è consuntivo. Nel conteggio della voce B7 del conto economico è stato escluso l'importo relativo alla sponsorizzazione verso il Comune di Genova.						
<b>Nota consuntivo 2019</b> L'obiettivo non è stato raggiunto perché i costi di funzionamento per servizi hanno subito un aumento dovuto all'avvio della Campagna Istituzionale 2019, finalizzata al rafforzamento dell'immagine aziendale, ed alla pubblicazione del libro "Genova 1936 - 1951 -La tradizione dei cortei funebri", edito per valorizzarne il patrimonio storico fotografico.						
<b>Nota previsto 2020</b> La voce B7 è al netto delle sponsorizzazioni verso il Comune - media triennio 2016/2018 = 28,75%						

Stato avanzamento al 31/12/2019



## AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA S.R.L.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

Area di intervento 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	%.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list (Linee guida ANAC - Delibera n° 1134/2017)	%.		100,00	100,00	100,00	100,00

**Nota consuntivo 2019** L'obiettivo è stato raggiunto.

Stato avanzamento al 31/12/2019

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO 04 - Mantenimento/incremento quote di mercato**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Quota di mercato servizi funebri: non inferiore al 36%	%.	36,00	36,00	36,05	36,00	36,00

**Nota consuntivo 2018** L'obiettivo è stato raggiunto, visto che il dato consuntivo è uguale al target.

Stato avanzamento al 31/12/2019

**OBIETTIVO 05 - Costituzione e regolamentazione di un fondo (di importo non inferiore allo 0,25% dei ricavi) finanziato con economie di gestione a sostegno di famiglie disagiate impossibilitate a farsi carico dei costi del servizio funebre**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
famiglie indigenti assistite: numero non inferiore a	num	75,00	50,00	72,00	55,00	60,00

**Nota consuntivo 2018** A.Se.F. ha "sostenuto" 75 famiglie disagiate, per un importo di € 30.631,84. Nell'esercizio di riferimento, mediante la valutazione ISEE, l'Azienda ha applicato tariffe ridotte ad un numero superiore a quanto stabilito come obiettivo.

**Nota consuntivo 2019** 72 famiglie hanno beneficiato dell'aiuto economico di A.Se.F., per un importo di € 28.026. L'Azienda ha applicato tariffe ridotte ad un numero superiore a quanto stabilito come obiettivo.

Stato avanzamento al 31/12/2019



## AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA S.R.L.

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO** 06 - Contribuzione aziendale al sostegno della struttura cimiteriale

**Area di intervento** 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Interventi in sponsorizzazione: non inferiori a 300.000,00 euro	num	309.516,00	300.000,00	312.669,00	300.000,00	300.000,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> 220.000 sponsorizzazione edicole ubicate in Galleria seconda Montino e scale scorrevoli in Galleria Nuova Cripta 80.000 sponsorizzazione Galleria Montino, Art Bonus 9.516 sponsorizzazione settimana dei Cimiteri						
<b>Nota consuntivo 2019</b> € 215.000 sponsorizzazione - € 85.000 Art Bonus - € 9.516 Settimana dei cimiteri storici europei - € 3.153 progetto "adotta un'aiuola"						

Stato avanzamento al 31/12/2019

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
INDICATORI DI SERVIZIO	val				
N° famiglie indigenti assistite	num	63,00	72,00	75,00	72,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Valore pre consuntivo.					
Indice di Customer Satisfaction - aspetti organizzativi [base 9]	Punt.	8,82	8,80	8,80	8,80
Indice di Customer Satisfaction complessivo aziendale [base 9]	Punt.	8,80	8,78	8,80	8,80
INDICATORI PRESTAZIONALI	val				
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO TECNICO	val				
Dati di contesto	val				
Indice mortalità Comune di Genova (ogni 1000 ab.)	Punt.	13,50	14,30	13,94	13,23
<b>Nota consuntivo 2019</b> Dato da aggiornare con il n. defunti residenti a Genova deceduti in altro Comune.					
N° annuo decessi Comune di Genova	num	7.873,00	8.342,00	8.093,00	7.649,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Dato da aggiornare con il n. defunti residenti a Genova deceduti in altro Comune.					
N° interventi su Genova	num	3.222,00	3.412,00	3.346,00	3.272,00
N° interventi fuori Genova	num	92,00	86,00	78,00	77,00
Indicatori	val				



## AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA S.R.L.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Grado di copertura del fabbisogno servizio onoranze comunale = (N° interventi su Genova / N° annuo decessi Comune di Genova)*100	%	41,00%	40,90%	41,34%	42,78%
<b>Nota consuntivo 2019</b> Dato da aggiornare, quando avremo il numero dei defunti residenti a Genova deceduti in altro Comune.					
N° medio di servizi effettuati giornalmente da ogni squadra operativa	N/gg	2,41	2,42	2,30	2,26
<b>Nota consuntivo 2018</b> Occorre tenere presente che nei mesi immediatamente successivi al crollo del Ponte Morandi, detto indice era sceso a 2,14 ( settembre) e 2,12 (ottobre), per poi, lentamente, risalire fino a 2,35 ( dicembre).					
<b>INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO ECONOMICO</b>					
	val				
Ricavi dalle vendite e prestazioni	EUR	10.639.303,00	11.310.785,00	11.110.808,00	11.149.599,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Dato consuntivo.					
Costi della produzione	EUR	10.825.176,00	11.228.846,00	11.032.007,00	11.032.007,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Valore consuntivo.					
Margine Operativo Lordo	EUR	1.310.495,00	1.565.724,00	1.662.558,00	1.601.420,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Valore consuntivo. Calcolato al netto delle delle sponsorizzazioni a favore dell'Ente					
Marginalità calcolata come rapporto tra MOL ed i ricavi dalle vendite e prestazioni= (Margine Operativo Lordo / Ricavi dalle vendite e prestazioni)*100	%	11,98%	13,64%	14,96%	14,36%
<b>Nota consuntivo 2019</b> Valore consuntivo.					
Fondo sociale	EUR	106.835,37	131.270,19	144.865,76	163.635,92
<b>Nota consuntivo 2019</b> Valore pre consuntivo.					
Costo della socialità	EUR	25.565,18	36.404,43	31.205,04	28.026,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Valore consuntivo.					
<b>INDICATORI PRESTAZIONALI TECNICI E DI TIPO ECONOMICO RELATIVI AL PERSONALE</b>					
	val				
N° medio dipendenti	num	85,61	86,42	86,70	86,84
N° ore annuali lavorate	Ore	144.712,77	151.494,85	139.751,50	138.086,40
Tasso di assenza	%	3,91%	4,90%	3,87%	5,43%
<b>Nota consuntivo 2019</b> Valore consuntivo.					
Costo del personale	EUR	4.075.583,00	4.227.789,00	4.183.811,00	4.042.546,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> B9 da Conto Economico					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Il costo del personale del 2018 è influenzato positivamente dalla riduzione della spesa relativa all'emolumento del Dirigente Procuratore in quanto dal' 1/08/2018 al 31/12/2018, questa figura è stata ricoperta a titolo gratuito ai sensi della Legge 7 agosto 2012, n. 135, modificato dall'art. 6 del D.L. 24 giugno 2014 n. 90, convertito in Legge 11 agosto 2014, n. 114.					
<b>Nota consuntivo 2019</b> Valore consuntivo.					



## AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA S.R.L.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Costo del personale	EUR	4.075.583,00	4.227.789,00	4.183.811,00	4.042.546,00
<i>Nota consuntivo 2019 Valore consuntivo.</i>					
Produttività del personale calcolato come rapporto tra MOL e il N° medio dei dipendenti = Margine Operativo Lordo/ N° medio dipendenti	euro/N	15.307,73	18.117,61	19.175,99	18.441,04
<i>Nota consuntivo 2019 Valore consuntivo.</i>					



## AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.

**Responsabile** BARISIONE AGOSTINO (Presidente)

**Assessori di riferimento** Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

**MISSIONE** 01 - SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE

**Obiettivo strategico di missione** 01.01 - Mettere a servizio di Genova e dei suoi Municipi un'organizzazione amministrativa moderna, aperta e innovativa, che agisca come volano dello sviluppo del territorio, orientata ai risultati, fatta di persone competenti e motivate, capace di rispondere in modo adeguato, tempestivo e flessibile alle esigenze di cittadini e imprese operando attraverso processi trasparenti ed efficienti, secondo principi di legalità, economicità e buona amministrazione.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	26.397,96	0,00	6.262,69	30.462,00	35.329,00

Stato avanzamento al 31/12/2019





## AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016**

Area di intervento 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	14.520.181,00	18.075.000,00	14.286.698,00	18.075.000,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Valore previsto nella Previsione 2018 € 15.368.000						
<b>Nota consuntivo 2019</b> Sono state effettuate le assunzioni relative al completamento del turn-over approvato per il 2018. A fronte di n. 31 usciti per quiescenza e n. 2 usciti per dimissioni volontarie, sono stati assunti n. 28 unità (in totale n. 53 apprendisti, n. 3 operai, n. 2 impiegati). Al ripristino del turn-over 2019 mancano le assunzioni di n. 5 impiegati tecnici.						
<b>Nota previsto 2020</b> media triennio 2011/2013 = 18.075.000,00						
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	13,73	9,33	9,02	9,33	0,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> L'obiettivo non è stato raggiunto. Occorre precisare che nell'esercizio 2018 il MOL era stato positivamente influenzato dalla posta relativa al rilascio di una quota di fondo svalutazione crediti. Al netto di questa posta il valore del rapporto per l'anno 2018 sarebbe stato pari a 8,18 e per conseguenza per l'anno 2019 anche l'obiettivo sarebbe stato raggiunto. In sintesi il costo del personale è stato notevolmente inferiore alla media del triennio precedente, mentre il fatturato è in linea con la media del triennio.						
<b>Nota previsto 2020</b> media 2016/2018 = 9,33%						
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	6,50	6,13	6,35	6,13	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> valore della media del triennio 5,81%						
<b>Nota consuntivo 2019</b> Rispetto al precedente esercizio i costi di funzionamento si sono leggermente ridotti, ma ancora risentono del ricorso a prestazioni per l'esecuzione di attività amministrative complesse e tipiche di una società che opera su diversi settori produttivi e su tutto il territorio urbano. Con l'avvio della nuova organizzazione saranno vagliate sinergie, sia all'interno della Società, sia del gruppo della Società partecipate, al fine di ridurre l'impatto economico, evidenziando, al contempo, i costi generali che - con l'adozione di un'analitica revisione ed implementazione della contabilità aziendale - possono essere allocati all'esecuzione di specifici progetti con virtuoso ritorno sulle performance aziendali e la rivalutazione della stessa.						
<b>Nota previsto 2020</b> media triennio 2016/2018 = 6,13						

Stato avanzamento al 31/12/2019

**OBIETTIVO 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

Area di intervento 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	%.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list (Linee guida ANAC - Delibera n° 1134/2017)	%.		100,00	100,00	100,00	100,00



## AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

Area di intervento 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Stato avanzamento al 31/12/2019

La Società è in linea con gli adempimenti previsti per la trasparenza. E' in fase conclusiva di pubblicazione il Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza anni 2020/2021.

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO 04 - Incremento dei servizi eseguiti in regia diretta**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Riduzione della percentuale di esternalizzazione calcolata come rapporto tra costi relativi ai servizi appaltati a terzi e fatturato per contratto di servizio: valore non superiore rispetto all'esercizio precedente chiuso	EUR	24,06	24,06	25,70	20,00	0,00
<p><b>Nota consuntivo 2019</b> <i>Il maggior ricorso ad imprese terze ha riguardato soprattutto le attività su rivi, spiagge e opere marittime, per le quali ancora A.S.Ter. non è in grado di procedere con personale tecnico e operaio in regia diretta. Per altre attività si è ricorso ad imprese terze per sopperire al numero non esaustivo di personale dipendente e soprattutto per poter svolgere nei tempi richiesti dalla C.A. le lavorazioni. Va peraltro indicato che, nel corso di questo esercizio, la Società è stata impegnata in attività – sfalci stradali e ripristini Open Fiber – che collocandosi a margine del core business di A.S.Ter., hanno imposto di attingere a imprese esterne. Inoltre il progressivo rinnovamento e ringiovanimento della Società – soggetta ad una profonda riorganizzazione – introduce elementi tali da valutare che lo scostamento del parametro possa essere migliorato già nel corso del prossimo esercizio.</i></p>						
<p><b>Nota previsto 2020</b> <i>esercizio 2018 = 24,06</i></p>						

Stato avanzamento al 31/12/2019

**OBIETTIVO 05 - Miglioramento del risultato economico dell'impianto di produzione di conglomerato bituminoso**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Aumento dei ricavi da terzi per produzione e stesa di conglomerato bituminoso	num	351.882,00	0,00 <i>Valore superiore rispetto all'anno precedente</i>	299.990,00	0,00 <i>Valore superiore rispetto all'anno precedente</i>	0,00 <i>Valore superiore rispetto all'anno precedente</i>
<p><b>Nota consuntivo 2019</b> <i>L'obiettivo non è stato raggiunto a causa della minore richiesta da parte delle piccole imprese di conglomerato.</i></p>						

Stato avanzamento al 31/12/2019



## AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO** 06 - Implementazione dell'impianto di contabilità industriale aziendale per il rilevamento e l'imputazione automatica dei dati di commessa, inclusi i costi di struttura, al fine del controllo puntuale e in tempo reale dell'allocazione dei costi e dei ricavi delle lavorazioni eseguite da A.S.Ter in ordine alle due distinte linee di intervento e di finanziamento relative alla manutenzione ordinaria e straordinaria approvata dal Comune di Genova.

**Area di intervento** 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Rilascio del software per l'imputazione automatica del full cost di commessa	Data		31/12/2019	31/12/2019		
<b>Nota consuntivo 2019</b> Sono state apportate le modifiche al software di gestione commesse al fine di evidenziarne i costi di struttura.						
Certificazione del sistema di gestione della contabilità industriale da parte del Sistema di Qualità	Data				31/12/2020	
Certificazione del sistema di gestione della contabilità industriale da parte dell' OIV	Data				31/12/2020	

Stato avanzamento al 31/12/2019

### OBIETTIVI CORRELATI

01.06 - UFFICIO TECNICO	01.06.02 - Programmare e presidiare risorse e tempi della progettazione e della attuazione delle opere pubbliche, garantendo un adeguato livello manutentivo della città. DIREZIONE PROGETTAZIONE E IMPIANTISTICA SPORTIVA
09.02 - TUTELA, VALORIZZAZIONE E RECUPERO AMBIENTALE	09.02.02 - Definizione di un piano triennale di manutenzione del verde pubblico e delle vallate, compreso l'arredo urbano, volto al recupero e alla valorizzazione ambientale assicurando la realizzazione degli interventi previsti in ciascun anno di competenza DIREZIONE FACILITY MANAGEMENT
01.01 - Mettere a servizio di Genova e dei suoi Municipi un'organizzazione amministrativa moderna, aperta e innovativa, che agisca come volano dello sviluppo del territorio, orientata ai risultati, fatta di persone competenti e motivate, capace di rispondere in m	01.06.02 - Programmare e presidiare risorse e tempi della progettazione e della attuazione delle opere pubbliche, garantendo un adeguato livello manutentivo della città. DIREZIONE PROGETTAZIONE E IMPIANTISTICA SPORTIVA



## AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI CORRELATI

09.02 - Realizzare un modello di sviluppo sostenibile integrato con lo sviluppo economico per una città sana, pulita e in armonia con l'ambiente e con il proprio mare, dove il patrimonio verde e i parchi

09.02.02 - Definizione di un piano triennale di manutenzione del verde pubblico e delle vallate, compreso l'arredo urbano, volto al recupero e alla valorizzazione ambientale assicurando la realizzazione degli interventi previsti in ciascun anno di competenza  
DIREZIONE FACILITY MANAGEMENT

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
INDICATORI PRESTAZIONALI	val				
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO TECNICO	val				
INDICATORI SETTORE STRADE	val				
Dati di contesto	val				
km strade di proprietà comunale	Km	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
Mq di superficie stradale complessiva oggetto di manutenzione	mq	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00
N° ordinanze pubblicate sulla segnaletica stradale	num	103,00	98,00	111,00	102,00
Indicatori	val				
Mq di asfalto stesi nell'anno	mq	221.399,00	179.618,00	198.451,00	180.000,00
km di strade asfaltate nell'anno	Km	62,00	50,29	56,00	50,00
Mq rifacimenti marciapiedi effettuati nell'anno	mq	7.025,00	15.096,00	14.800,00	19.200,00
Metri di tracciatura strisce long. effettuati nell'anno	mtr	329.745,00	76.479,00	235.289,00	316.444,16
Mq ritracciatura attraversamenti pedonali effettuati nell'anno	mq	25.283,00	8.453,00	18.376,00	33.637,80
N° ordinanze pubblicate sulla segnaletica stradale per interventi andati a buon fine	num	98,00	91,00	93,00	82,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> nel corso del 2019 sono andate a buon fine anche n. 3 ordinanze del 2017 e n. 27 ordinanze del 2018					
% ordinanze andate a buon fine	%.	95,15	92,86	83,78	80,39
N. interventi di manutenzione ordinaria settore strade realizzati nell'anno	num	15.462,00	18.979,00	17.633,00	16.073,00
Intensità degli interventi di manutenzione ordinaria nel settore strade	N/km	11,04	13,56	12,60	11,48



## AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
% di riasfaltatura stradale nell'anno	%.	4,43	3,59	3,97	3,60
N° attività di Pronto Intervento su richiesta della PM	num	4.784,00	4.314,00	4.168,00	4.736,00
N° addetti medi nel settore strade	num	93,00	88,00	88,00	87,00
INDICATORI SETTORE IMPIANTI	val				
Dati di contesto	val				
N° punti luce	num	58.000,00	58.000,00	58.000,00	58.000,00
N° lanterne semaforiche	num	4.080,00	4.080,00	4.800,00	4.800,00
N° totale impianti	num	1.887,00	1.887,00	1.887,00	1.887,00
N° impianti elevatori	num	234,00	234,00	234,00	234,00
N° impianti semaforici	num	295,00	295,00	295,00	295,00
N° impianti illuminazione pubblica e scenografica	num	608,00	608,00	608,00	608,00
N° impianti elettrici in edifici	num	750,00	750,00	750,00	750,00
Indicatori	val				
N° interventi di ripristino punti luce effettuati nell'anno	num	10.265,00	10.845,00	11.700,00	11.000,00
Interventi medi a punto luce	num	0,18	0,19	0,20	0,19
N° interventi di ripristino lanterne semaforiche effettuati nell'anno	num	161,00	179,00	211,00	190,00
Interventi medi a lanterna semaforica	num	0,04	0,04	0,04	0,04
N° interventi su ascensori	num	819,00	817,00	829,00	638,00
N° addetti medi nel settore impianti	num	78,00	76,00	81,00	78,00
INDICATORI SETTORE VERDE	val				
Dati di contesto	val				
Mq aree verdi in gestione	mq	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00
km alvei in gestione	Km	50,00	50,00	50,00	50,00



## AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
mq alvei in gestione	mq	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00
N° alberi	num	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Indicatori	val				
N° interventi per potature	num	2.947,00	2.421,00	1.991,00	2.320,00
N° interventi per decespugliamenti	num	48,00	67,00	75,00	53,00
N° interventi su verde e aiuole in gestione	num	1.092,00	1.331,00	1.290,00	1.550,00
Intensità degli interventi su aree verdi	N/kmq	436,80	532,40	516,00	620,00
Mq decespugliamenti	mq	14.302,00	15.250,00	18.641,00	15.395,00
Mq potature siepi e arbusti	mq	3.210,00	2.018,00	3.807,00	4.834,00
Intensità interventi di decespugliamento e potature	N/kmq	1.198,00	1.181,31	826,40	949,20
N° interventi di sgombero e pulizia alvei e vasche da vegetazione infestante	num	75,00	66,00	91,00	98,00
Intensità degli interventi sugli alvei	N/km	1,50	1,32	1,82	1,96
Mq puliti di alvei da vegetazione infestante	mq	13.102,00	14.977,00	15.100,00	16.000,00
% di pulizia alvei	%.	3,74	4,28	4,31	4,57
N° addetti medi nel settore verde	num	73,00	71,00	66,00	75,00
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO ECONOMICO	val				
INDICATORI SETTORE STRADE	val				
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione ordinaria nel settore strade effettuati nell'anno	EUR	5.052.585,60	4.669.886,40	4.495.000,00	4.495.000,00
Costo medio settore strade per mq (manut. ordinaria)	euro/mq	1,01	0,93	0,90	0,90
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione straordinaria nel settore strade effettuati nell'anno	EUR	10.363.358,00	8.688.637,11	11.294.286,18	10.617.958,02
Costo medio settore strade per mq (manut. straordinaria)	euro/mq	2,07	1,74	2,26	2,12
Costo totale asfaltature strade	EUR	4.193.415,00	3.639.190,53	3.864.382,06	4.512.309,74
Costo asfaltature a mq	euro/mq	18,94	20,26	19,47	25,07



## AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Costo medio settore strade a intervento (manut. ordinaria)	euro/N	326,77	246,06	254,92	279,66
INDICATORI SETTORE IMPIANTI	val				
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione ordinaria effettuati nell'anno - punti luce	EUR	2.652.069,74	2.645.320,47	2.697.207,88	2.471.669,50
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione straordinaria nel settore impianti effettuati nell'anno – rifacimento impianti di illuminazione	EUR	1.333.393,00	1.029.730,56	1.231.895,57	1.187.954,67
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione ordinaria effettuati nell'anno – lanterne semaforiche	EUR	546.867,23	473.238,79	542.663,62	683.286,60
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione straordinaria nel settore impianti effettuati nell'anno – impianti semaforici	EUR	240.395,00	244.679,75	36.862,30	235.145,72
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione ordinaria effettuati nell'anno – impianti elevatori	EUR	242.366,05	205.648,20	140.843,05	142.649,30
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione straordinaria effettuati nell'anno – impianti elevatori	EUR	132.889,00	132.464,25	155.161,00	76.222,82
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione ordinaria effettuati nell'anno – impianti elettrici in edifici	EUR	970.979,76	712.720,87	744.466,14	785.573,05
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione straordinaria effettuati nell'anno – impianti elettrici in edifici	EUR	43.034,00	123.490,45	158.453,60	112.297,41
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione straordinaria nel settore impianti effettuati nell'anno – altre attività (prevalentemente presidi antincendio)	EUR	1.019.280,55	1.016.804,68	1.423.676,94	954.306,75
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione ordinaria nel settore impianti effettuati nell'anno	EUR	4.412.282,78	4.036.928,33	4.125.180,69	4.083.178,45
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione straordinaria nel settore impianti effettuati nell'anno	EUR	2.768.991,55	2.547.169,69	3.006.049,41	2.565.927,37
Costo medio settore impianti – punti luce (manutenzione ordinaria)	euro/N	45,73	45,61	46,50	42,61
Costo medio settore impianti – rifacimento impianti di illuminazione (manutenzione straordinaria)	euro/N	2.193,08	1.693,64	2.026,14	1.953,87
Costo medio settore impianti – lanterne semaforiche (manutenzione ordinaria)	euro/N	134,04	115,99	113,05	142,35
Costo medio settore impianti – impianti semaforici (manutenzione straordinaria)	euro/N	814,90	829,42	124,96	797,10
Costo medio settore impianti – impianti elevatori (manutenzione ordinaria)	euro/N	1.035,75	878,84	601,89	609,61
Costo medio settore impianti – impianti elevatori (manutenzione straordinaria)	euro/N	567,90	566,09	663,08	325,74
Costo medio settore impianti – impianti elettrici in edifici (manutenzione ordinaria)	euro/N	1.294,64	950,29	992,62	1.047,43
Costo medio settore impianti – impianti elettrici in edifici (manutenzione straordinaria)	euro/N	57,38	164,65	211,27	149,73
INDICATORI SETTORE VERDE	val				



## AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione ordinaria delle aree verdi in gestione effettuati nell'anno	EUR	4.509.317,51	4.158.688,75	4.060.000,00	4.060.000,00
Costo totale a consuntivo degli interventi di manutenzione straordinaria delle aree verdi in gestione effettuati nell'anno	EUR	3.360.136,00	3.015.789,58	3.743.532,20	2.665.823,59
Costo medio per mq di area verde in gestione (manut. ordinaria)	euro/mq	1,80	1,66	1,62	1,62
Costo medio per mq di area verde in gestione (manut. straordinaria)	euro/mq	1,34	1,21	1,50	1,07
INDICATORI DI SERVIZIO	val				
INDICATORI SETTORE IMPIANTI	val				
Dati di contesto	val				
N° Interventi previsti di manutenzione straordinaria nel settore impianti nell'anno (da cronoprogramma)	num	65,00	11,00	10,00	24,00
Indicatori	val				
N° interventi realizzati di manutenzione straordinaria nel settore impianti nell'anno (da cronoprogramma)	num	54,00	11,00	9,00	15,00
Rispetto dei programmi di Intervento per manutenzione straordinaria nel settore impianti (da cronoprogramma)	%.	83,08		90,00	62,50





## BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.

**Responsabile** CAMINO DANIELE (Presidente)

**Assessori di riferimento** Campora Matteo, Picocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

**MISSIONE** 08 - ASSETTO DEL TERRITORIO ED EDILIZIA ABITATIVA

**Obiettivo strategico di missione** 08.01 - Gestione delle grandi opere infrastrutturali per Genova, il suo frontemare e il suo retroterra, valorizzando le potenzialità del porto

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	1.707,00	0,00	21.021,00 <i>Rispetto del piano di risanamento di cui alla D.C.C. n 44/2017- Risultato non negativo</i>	89.094,00	89.323,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Incremento del fatturato come previsto dagli obiettivi di piano</i>						
Rispetto del budget previsto nella Relazione Previsionale Aziendale	EUR		0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>	21.021,00	0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>	0,00 <i>Risultato netto di conto economico non negativo</i>

Stato avanzamento al 31/12/2019



## BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016**

Area di intervento 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR		778.386,69	492.658,00	778.386,69	0,00
<b>Nota previsto 2020</b> <i>media triennio 2011/2013 = 778.386,69</i>						
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	31,00	10,00	41,00	10,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Media del triennio precedente: 11%</i>						
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>Dato di preconsuntivo</i>						
<b>Nota previsto 2020</b> <i>media 2016/2018 = 10%</i>						
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	23,00	21,07	18,00	21,07	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Media del triennio precedente: 18%</i>						
<b>Nota previsto 2020</b> <i>media triennio 2016/2018 = 21,07</i>						

Stato avanzamento al 31/12/2019

**OBIETTIVO 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

Area di intervento 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	%.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list (Linee guida ANAC - Delibera n° 1134/2017)	%.		100,00	100,00	100,00	100,00

Stato avanzamento al 31/12/2019



## BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO 04 - Equilibrio del costo gestione degli stabilimenti balneari nella prospettiva della complessiva sostenibilità delle funzioni sociali che essi offrono alla città**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Numero abbonamenti agli stabilimenti balneari: non inferiore rispetto all'anno precedente	num	257,00	257,00	290,00	257,00	0,00
<i>Nota consuntivo 2018 Solo S.Nazaro</i>						
<i>Nota previsto 2020 esercizio 2018 = n. 257</i>						
Numero di ingressi negli stabilimenti balneari: non inferiore rispetto all'anno precedente	num	50.356,00	50.356,00	66.412,00	50.356,00	0,00
<i>Nota consuntivo 2018 Solo S.Nazaro</i>						
<i>Nota previsto 2020 esercizio 2018 = n. 50.356</i>						
Ricavi da ingressi ed abbonamenti agli stabilimenti balneari: valore non inferiore rispetto all'anno precedente	EUR	610.970,00	610.970,00	676.144,00	610.970,00	0,00
<i>Nota consuntivo 2018 Solo S.Nazaro</i>						
<i>Nota previsto 2020 esercizio 2018 = € 610.970,00</i>						

Stato avanzamento al 31/12/2019

### OBIETTIVI CORRELATI

08.01 - URBANISTICA E ASSETTO DEL TERRITORIO	08.01.10 - Consolidare e valorizzare il rapporto città-porto promuovendone l'immagine nel mondo per creare nuove opportunità di sviluppo e lavoro DIREZIONE ATTUAZIONE NUOVE OPERE
08.01 - Gestione delle grandi opere infrastrutturali per Genova, il suo frontemare e il suo retroterra, valorizzando le potenzialità del porto	08.01.10 - Consolidare e valorizzare il rapporto città-porto promuovendone l'immagine nel mondo per creare nuove opportunità di sviluppo e lavoro DIREZIONE ATTUAZIONE NUOVE OPERE

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
INDICATORI DI SERVIZIO	val				
% "ingressi sociali" = N° totale ingressi sociali (Bagni S. Nazaro, Scogliera, Janua) / N° totale ingressi (Bagni S. Nazaro, Scogliera, Janua)*100	%		6,42%	14,73%	9,32%
N° ore di apertura stabilimenti balneari in alta stagione (dal 15/06 al 15/09)	Ore		1.012,00	1.012,00	1.012,00
N° medio annuale di cabine disponibili (Bagni S. Nazaro)	num		756,00	756,00	700,00



## BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
N° medio annuale di cabine disponibili (Bagni Scogliera)	num		123,00	123,00	110,00
N° medio annuale di cabine disponibili (Bagni Janua)	num		100,00	40,00	30,00
N° medio annuale di posti in cabina disponibili (Bagni S. Nazaro)	num		4,00	4,00	4,00
N° medio annuale di posti in cabina disponibili (Bagni Scogliera)	num		4,00	4,00	4,00
N° medio annuale di posti in cabina disponibili (Bagni Janua)	num		4,00	4,00	4,00
N° medio annuale posti spiaggia per lettini / sdraio disponibili nei Bagni S. Nazaro	num		800,00	800,00	800,00
N° medio annuale posti spiaggia per lettini / sdraio disponibili nei Bagni S. Nazaro per i non abbonati	num		200,00	200,00	200,00
INDICATORI PRESTAZIONALI	val				
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO TECNICO	val				
Dati di contesto	val				
N° stabilimenti balneari in gestione	num		3,00	1,00 <i>2 in subconcessione</i>	1,00
N° spiagge libere attrezzate in gestione	num		9,00	9,00	9,00
Indicatori	val				
N° abbonamenti stagionali Bagni S. Nazaro	num		95,00	91,00	139,00
N° totale abbonamenti Bagni S. Nazaro = N° abbonamenti stagionali Bagni S. Nazaro + N° abbonamenti "Giorni non consecutivi" Bagni S. Nazaro + N° abbonamenti "TOURIST - Giorni consecutivi" Bagni S. Nazaro	num		117,00	91,00	139,00
N° totale ingressi sociali (Bagni S. Nazaro, Scogliera, Janua)	num		3.652,00	6.300,00	6.062,00
N° totale ingressi Bagni S. Nazaro	num		40.531,00	50.356,00	65.000,00
N° totale ingressi (Bagni S. Nazaro, Scogliera, Janua) = N° totale ingressi Bagni S. Nazaro + N° totale ingressi Bagni Scogliera + N° totale ingressi Bagni Janua	num		56.865,00	50.356,00	65.000,00
Livello di saturazione medio delle cabine dei Bagni S. Nazaro = (N° totale abbonamenti Bagni S. Nazaro / N° medio annuale di cabine disponibili (Bagni S. Nazaro))*100	%		15,48	12,04	19,86
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO ECONOMICO	val				
Ricavi da ingressi - Bagni S. Nazaro	EUR		237.594,00	114.693,00	116.000,00
Ricavi da abbonamenti - Bagni S. Nazaro	EUR		514.280,00	496.277,00	560.000,00



## BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Ricavi da abbonamenti - Bagni Scogliera	EUR		144.634,00	75.750,00 <i>Canone subconcessione</i>	75.750,00
Ricavi da abbonamenti - Bagni Janua	EUR		51.007,00	30.166,00 <i>Canone di subconcessione</i>	10.000,00
Ricavi dalle vendite e prestazioni	EUR		1.048.924,00	891.430,00	963.415,00
Totale costi della produzione	EUR		1.227.266,00	1.308.498,00	1.151.692,00
Margine Operativo Lordo	EUR		45.195,00	145.013,00	208.815,00
Marginalità BMG calcolata come rapporto tra MOL ed i ricavi dalle vendite e prestazioni= (Margine Operativo Lordo / Ricavi dalle vendite e dalle prestazioni)*100	%.		4,31	16,27	21,67
Rapporto % tra costi della produzione e ricavi dalle vendite e prestazioni = (Totale costi della produzione/ Ricavi dalle vendite e prestazioni)*100	num		117,00	146,79	119,54
INDICATORI PRESTAZIONALI TECNICI E DI TIPO ECONOMICO RELATIVI AL PERSONALE	val				
N° medio dipendenti	num		38,00	35,00	34,00
N° ore annuali lavorate	Ore		31.084,00	22.140,00	23.884,00
Tasso di assenza	%.		18,00	26,47 <i>Comprese le assenze per ferie</i>	29,93
Costo del personale	EUR		659.219,00	469.374,00	510.415,00
Produttività del personale calcolato come rapporto tra MOL e il N° medio dei dipendenti = Margine Operativo Lordo/ N° medio dipendenti	euro/N		1.189,34	4.143,23	6.141,62
Costo orario medio del personale dipendente = Costo del personale/N° ore annuali lavorate	euro/h		21,21	21,20	21,37



## FARMACIE GENOVESI S.R.L.

<b>Responsabile</b>	CATTAPANI MASSIMILIANO (Presidente)
<b>Assessori di riferimento</b>	Campora Matteo, Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco
<b>MISSIONE</b>	13 - TUTELA DELLA SALUTE
<b>Obiettivo strategico di missione</b>	13.01 - Rendere Genova una città capace di esprimere una visione complessiva delle esigenze di tutela della salute dei cittadini e del benessere degli animali

### OBIETTIVI TRASVERSALI

#### OBIETTIVO 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

Area di intervento 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	36.905,00	0,00	194.164,00	286.122,00	356.819,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Il risultato ( 36.905 €) è netto di € 20.312 di imposte €						

Stato avanzamento al 31/12/2019

#### OBIETTIVO 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016

Area di intervento 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	16,00	13,33	27,00	13,33	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> La media del triennio 2015-2017 è pari a 12%						
<b>Nota previsto 2020</b> media triennio 2016/2018 = 13,33%						
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	5,00	4,77	4,68	4,77	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> n.b. la media del triennio 2015-2017 è 4,7% ed il valore calcolato del 2018 è 4,67%						
<b>Nota previsto 2020</b> media triennio 2016/2018 = 4,77%						

Stato avanzamento al 31/12/2019



## FARMACIE GENOVESI S.R.L.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)

**Area di intervento** 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	%.	0,00	100,00	0,00	100,00	100,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> La prevista nomina del D.G. a R.P.C. è stata sospesa stante la procedura di vendita delle quote della società.						
<b>Nota consuntivo 2019</b> La società è dotata di un sito web in cui, nell'ottica della trasparenza amministrativa, vengono riportati ed aggiornati i relativi documenti. Tuttavia, il neo nominato A.U. ha predisposto le attività necessarie tese a colmare le lacune riscontrate affinché il medesimo obiettivo venga raggiunto nell'anno 2020, quali l'adozione di un Modello 231 e la correlativa nomina di un OdV facente anche funzioni di OIV.						
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list (Linee guida ANAC - Delibera n° 1134/2017)	%.		100,00	0,00	100,00	100,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Al 31/12/2018 la prevista nomina del Direttore Generale quale RPC era stata sospesa stante la procedura di vendita delle quote della società, nomina, e conseguente adozione del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza, non avvenute nel corso del 2019 cosicché il neo A.U. ha predisposto le attività necessarie tese a colmare le lacune riscontrate affinché il medesimo obiettivo venga raggiunto nell'anno 2020.						

Stato avanzamento al 31/12/2019

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO** 04 - Miglioramento / Mantenimento Margine Operativo Lordo

**Area di intervento** 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Margine operativo Lordo: non inferiore rispetto all'anno precedente	EUR	328.207,00	328.207,00	521.968,00	0,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Anno 2017 M.O.L. € 307.077						

Stato avanzamento al 31/12/2019

### OBIETTIVI CORRELATI

13.07 - ULTERIORI SPESE IN MATERIA SANITARIA	13.07.01 - Favorire, sull'intero territorio cittadino, la conoscenza degli strumenti per la promozione della salute e del benessere nella comunità locale e favorendo un'armonica convivenza tra persone e animali. DIREZIONE AMBIENTE
13.01 - Rendere Genova una città capace di esprimere una visione complessiva delle esigenze di tutela della salute dei cittadini e del benessere degli animali	13.07.01 - Favorire, sull'intero territorio cittadino, la conoscenza degli strumenti per la promozione della salute e del benessere nella comunità locale e favorendo un'armonica convivenza tra persone e animali. DIREZIONE AMBIENTE



## FARMACIE GENOVESI S.R.L.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
INDICATORI DI SERVIZIO	val				
Ore apertura Farmacie Comunali all'anno	Ore	18.858,00	20.072,00	22.186,00	22.381,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Come da programmazione</i>					
N° medio ore all'anno di apertura della singola farmacia comunale = Ore apertura Farmacie Comunali all'anno / N° Farmacie Comunali	Ore	2.357,25	2.509,00	2.773,25	2.797,63
N° medio ore all'anno di partecipazione ai turni di guardia farmaceutica della singola Farmacia Comunale	Ore	555,00	627,00	544,00	549,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>la partecipazione ai turni di guardia farmaceutica non è una facoltà di Farmacie Genovesi ma una turnazione gestita da Federfarma e ASL 3</i>					
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>calcolato su 4 farmacie</i>					
INDICATORI PRESTAZIONALI	val				
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO TECNICO	val				
Dati di contesto	val				
N° Farmacie Comunali	num	8,00	8,00	8,00	8,00
Indicatori	val				
N° scontrini emessi da Farmacie Comunali	num	419.751,00	424.272,00	444.321,00	446.879,00
N° ricette Farmacie Comunali	num	157.546,00	155.081,00	156.787,00	155.451,00
N° di scontrini emessi all'ora = N° scontrini emessi da Farmacie Comunali / Ore apertura Farmacie Comunali all'anno	num	22,95	19,91	20,03	19,97
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO ECONOMICO	val				
Ricavi dalle vendite e prestazioni Farmacie Comunali	EUR	7.265.286,00	7.529.549,00	7.934.722,00	8.028.708,00
Ricavi vendite e prestazioni all'ora = Ricavi dalle vendite e prestazioni Farmacie Comunali /Ore apertura Farmacie Comunali all'anno	euro/h	385,26	375,13	357,65	358,73
Ricavo medio a Farmacia Comunale = Ricavi dalle vendite e prestazioni Farmacie Comunali /N° Farmacie Comunali	euro/N	908.160,75	941.193,63	991.840,25	1.003.588,50
Ricavi per contanti (compresi ticket) Farmacie Comunali	EUR	5.197.242,00	5.489.122,00	5.915.746,00	6.169.529,00
Ricavi differiti (da vendite SSN) Farmacie Comunali	EUR	1.992.767,00	1.954.504,00	1.924.530,00	1.918.140,00
Costi della produzione Farmacie Comunali	EUR	7.526.647,00	7.711.640,00	8.102.161,00	7.977.720,00
Costo materie prime da Conto Economico	EUR	4.933.628,00	4.871.029,00	5.086.323,00	5.172.000,00





## FARMACIE GENOVESI S.R.L.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Variazione delle rimanenze da Conto Economico	EUR	-114.338,00	58.944,00	121.831,00	-47.280,00
Margine Operativo Lordo (M.O.L.)	EUR	206.176,00	307.077,00	328.207,00	601.247,00
Marginalità Farmacie Genovesi calcolato come rapporto tra MOL ed i ricavi dalle vendite e prestazioni= (Margine Operativo Lordo / Ricavi dalle vendite e prestazioni Farmacie Comunali)*100	%.	2,84	4,08	4,14	7,49
Margine calcolato come differenziale tra i ricavi dalle vendite e prestazioni ed il costo delle materie prime = Ricavi dalle vendite e prestazioni Farmacie Comunali – (Costo materie prime da Conto Economico + Variazione delle rimanenze da Conto Economico)	EUR	2.217.320,00	2.717.464,00	2.970.230,00	2.809.428,00
Rapporto % tra costi della produzione e ricavi dalle vendite e prestazioni = (Costi della produzione Farmacie Comunali / Ricavi dalle vendite e prestazioni Farmacie Comunali)*100	Perc.	103,597%	102,418%	102,110%	99,365%
<b>INDICATORI PRESTAZIONALI TECNICI E DI TIPO ECONOMICO RELATIVI AL PERSONALE</b>					
N° medio dipendenti	num	29,50	30,54	29,10	26,40
N° ore annuali lavorate	Ore	40.617,00	43.205,00	44.788,00	45.020,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> Si tratta delle ore lavorate in farmacia, pertanto escludono ore formazione, ore direzione etc. e NON corrispondono alle ore retribuite.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Si tratta delle ore lavorate in farmacia, pertanto escludono ore formazione, ore direzione etc. e NON corrispondono alle ore retribuite ( file Ore lavorate al 31 dic 2018)					
Tasso di assenza	%.	11,72	5,00	7,01	6,61
<b>Nota consuntivo 2018</b> complessivo da tabella Studio Ottonello					
Costo del personale	EUR	1.630.907,00	1.619.879,00	1.563.326,00	1.488.555,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> Estrazione Costi2017 Prospetto Ottonello x Persona Operativo Farmacia. Il costo del personale comprende il costo relativo a: Quadri-direttori farmacie, Quadri-farmacisti, parte degli Impiegati (magazzinieri che svolgono attività in farmacia)					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Estrazione Costi2018 Prospetto Ottonello x Persona Operativo Farmacia. Il costo del personale comprende il costo relativo a: Quadri-direttori farmacie, Quadri-farmacisti, parte degli Impiegati (magazzinieri che svolgono attività in farmacia) / file costo in cartella bilancio 2018					
Costo orario medio del personale dipendente = Costo del personale/N° ore annuali lavorate	euro/h	40,15	37,49	34,91	33,06
Produttività del personale calcolato come rapporto tra MOL e il N° medio dei dipendenti = Margine Operativo Lordo/ N° medio dipendenti	euro/N	6.989,02	10.054,91	11.278,59	22.774,51
Produttività del personale = Ricavi dalle vendite e prestazioni Farmacie Comunali / N° medio dipendenti	euro/N	246.280,88	246.547,12	272.670,86	304.117,73



## FINZIARIA SVILUPPO UTILITIES S.R.L.

**Responsabile** VIGANO' MAURIZIO (Presidente)

**Assessori di riferimento** Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

**MISSIONE** 01 - SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE

**Obiettivo strategico di missione** 01.02 - Risanare e consolidare le finanze comunali agendo sulla riqualificazione della spesa, sul contrasto all'evasione fiscale e tariffaria, sul sistema delle partecipazioni comunali, sulla gestione manageriale del patrimonio comunale, sulla riduzione e rinegoziazione del debito e sulla capacità di reperire nuove risorse anche da finanziamenti europei.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR		0,00	90.263.282,00	18.958.094,00	21.551.416,00

**Nota consuntivo 2019** Dato di bilancio chiuso il 31/07/2019

Stato avanzamento al 31/12/2019

**OBIETTIVO** 02 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L.114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)

**Area di intervento** 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	%.		100,00	100,00	100,00	100,00
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list (Linee guida ANAC - Delibera n° 1134/2017)	%.		100,00	0,00 <i>parzialmente raggiunto</i>	100,00	100,00

**Nota consuntivo 2019** A seguito dei cambiamenti avvenuti nell'assetto societario (scissione societaria) nonché modifica dell'oggetto sociale, avvenuti nel 2018, che hanno ridisegnato la "mission" societaria, la società si è impegnata ad adeguare gli strumenti anticorruzione e di trasparenza alla nuova realtà societaria.  
Il cda di FSU srl del 27.2.2020 ha deliberato l'aggiornamento del Codice Etico, del modello OGC 231.  
Sul sito web della società sono stati pubblicati il nuovo Codice Etico, il nuovo OGC231, nonché la relazione RPCT per l'anno 2019.  
Il Piano triennale prevenzione corruzione e trasparenza è stato pubblicato il 22.04.2020

Stato avanzamento al 31/12/2019

**FINANZIARIA SVILUPPO UTILITIES S.R.L.****OBIETTIVI CORRELATI**

01.03 - GESTIONE ECONOMICA,  
FINANZIARIA, PROGRAMMAZIONE E  
PROVVEDITORATO

01.03.02 - Strutturare un nuovo sistema di governance societaria basato sulle seguenti direttrici: in house providing nella gestione dei servizi pubblici, valorizzazione delle partecipazioni non strategiche, nuove partnership per lo sviluppo degli investimenti, nuovi sistemi di accountability per un dialogo trasparente con i cittadini  
DIREZIONE PIANIFICAZIONE STRATEGICA E GOVERNANCE SOCIETARIA

01.02 - Risanare e consolidare le finanze comunali agendo sulla riqualificazione della spesa, sul contrasto all'evasione fiscale e tariffaria, sul sistema delle partecipazioni comunali, sulla gestione manageriale del patrimonio comunale, sulla riduzione e rinegoz

01.03.02 - Strutturare un nuovo sistema di governance societaria basato sulle seguenti direttrici: in house providing nella gestione dei servizi pubblici, valorizzazione delle partecipazioni non strategiche, nuove partnership per lo sviluppo degli investimenti, nuovi sistemi di accountability per un dialogo trasparente con i cittadini  
DIREZIONE PIANIFICAZIONE STRATEGICA E GOVERNANCE SOCIETARIA



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

**Responsabile** VACCA SANTIAGO (Amministratore Unico)  
**Assessori di riferimento** Balleari Stefano, Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

**MISSIONE** 10 - TRASPORTI E DIRITTO ALLA MOBILITA'

**Obiettivo strategico di missione** 10.02 - Integrare lo sviluppo urbano con infrastrutture per la mobilità che favoriscano lo spostamento delle persone e delle merci

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	20.193,00	0,00	130.606,00	78.000,00	103.000,00
				<i>Risultato di Bilancio</i>		
<b>Nota consuntivo 2019</b> Bilancio 2019 approvato dall'Assemblea dei Soci in data 26/06/2020.						

Stato avanzamento al 31/12/2019



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016**

Area di intervento 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	5.750.176,00	6.022.076,00	5.728.262,55	6.022.076,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Dall'importo relativo ad A (da Piano del fabbisogno di personale) sono stati decurtati i costi relativi al personale inserito in azienda nel 2018 per le nuove commesse. Il valore di A risulta quindi pari a euro 7.129.746. Inoltre il valore di A-B a budget 2018 è stato ricalcolato considerando una quota incentivante (voce B6 da Piano del fabbisogno di personale) pari alla media del triennio precedente (euro 280.879). Il valore di A-B a budget 2018 risulta dunque pari a euro 5.774.120.						
<b>Nota consuntivo 2019</b> Media triennio 2011/2013 = 6.022.076 Indicatore calcolato come "A rettificato" meno B. "A rettificato" è uguale ad A diminuito del costo del personale assunto per le nuove commesse anche negli esercizi precedenti ed incrementato del costo del personale cessato relativo a nuove commesse.						
<b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2011/2013 = 6.022.076						
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	52,00	57,67	58,83	57,67	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Il valore del MOL è rettificato del canone di concessione						
<b>Nota consuntivo 2019</b> Media triennio 2016/2018 = 57,67. L'indicatore è calcolato considerando il MOL rettificato con il canone di concessione ed "A" non rettificato del piano fabbisogno.						
<b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2016/2018 = 57,67						
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	4,04	11,35	3,80	11,35	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> Al fine di calcolare l'indice del triennio 2015-2017 il valore della produzione viene diminuito per gli anni 2015 e 2016 e per il periodo gennaio-agosto 2017 dell'8,4% per tenere conto della riduzione tariffaria (le tariffe sono state modificate da settembre 2017). La media del triennio 2015-2017 così determinata è pari a 4,41%						
<b>Nota consuntivo 2019</b> La media del triennio 2016/2018 determinata con identiche modalità dei precedenti DUP è pari a 4,22%. Il valore esposto sul consuntivo 2019 è determinato analogamente agli anni precedenti. Si precisa che nel calcolo del rapporto dell'indicatore sono stati considerati i costi di funzionamento presenti in B7 ovvero sono escluse le voci di costo per servizi inerenti attività produttive quali ad esempio spese postali per gestione contravvenzioni PM, manutenzione parcheggi e parcometri, utenze inerenti la gestione dei parcheggi, la pulizia e la videosorveglianza sempre inerenti i parcheggi, la manutenzione del bike sharing ecc...						
<b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2016/2018 = 11,35%						

Stato avanzamento al 31/12/2019



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

Area di intervento 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	%.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<p><b>Nota consuntivo 2018</b> Vedere attestazione dell'Organismo Interno di Valutazione e relativa griglia di rilevazione pubblicata nella sezione "Amministrazione Trasparente" del sito WEB istituzionale. Per ulteriori approfondimenti si rinvia alla Relazione del RPCT relativa all'anno 2018, alla Check List predisposta per la Direzione della Civica Amministrazione competenze ed all'Aggiornamento 2018 del P.T.P.C, in particolare all'Allegato 1 dove sono ridefiniti ed aggiornati gli obblighi di pubblicazione secondo quanto previsto dalla Delibera A.N.AC. 1134/2017</p> <p><b>Nota consuntivo 2019</b> Attestazione e griglia di rilevazione sottoscritta dall'Organismo Indipendente di Valutazione pubblicata sull'apposita sottosezione del sito web istituzionale della società.</p>						
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list (Linee guida ANAC - Delibera n° 1134/2017)	%.		100,00	100,00	100,00	100,00
<p><b>Nota consuntivo 2019</b> Si ritiene di aver puntualmente messo in atto le misure di prevenzione della corruzione richiamate nella Delibera A.N.AC. 1134/2017 e nelle check list del Comune di Genova. Si evidenzia che nel corso del 2019 si è svolto un accurato monitoraggio su alcune aree o processi il cui rischio era stato valutato superiore a cinque nel documento P.T.P.C. della società. Una sintetica relazione sugli esiti positivi di tale monitoraggio è pubblicata sulla sezione "Amministrazione Trasparente" del sito istituzionale aziendale.</p>						

Stato avanzamento al 31/12/2019

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO 04 - Rispetto dell'equilibrio economico-finanziario mantenendo fisso il canone di concessione nel triennio come da Delibera di Giunta Comunale n. 203/2017**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Mantenimento del canone di concessione	EUR	3.010.535,01	3.008.183,11 <i>Valore non inferiore rispetto all'anno 2017</i>	3.481.321,21		
<p><b>Nota consuntivo 2018</b> Il valore indicato è al netto di IVA. Il valore indicato è stato definito con Determina Dirigenziale della competente Direzione</p> <p><b>Nota previsto 2019</b> Valore anno 2017 = 3.008.183,11</p> <p><b>Nota consuntivo 2019</b> Il valore indicato è al netto di IVA. L'importo esposto tiene conto di circa 454.000 € relative ad alcune partite pregresse.</p>						

Stato avanzamento al 31/12/2019

### OBIETTIVI CORRELATI

10.05 - VIABILITA' E INFRASTRUTTURE STRADALI

10.05.01 - Ridisegno della mobilità urbana per ridurre i tempi di percorrenza nel rispetto dell'ambiente, sostenendo le iniziative volte a promuovere e incentivare la mobilità sostenibile promuovendo anche sistemi di share mobility e sviluppo della ciclopeditonalità  
DIREZIONE MOBILITA' E TRASPORTI



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

### OBIETTIVI CORRELATI

10.02 - Integrare lo sviluppo urbano con infrastrutture per la mobilità che favoriscano lo spostamento delle persone e delle merci

10.05.01 - Ridisegno della mobilità urbana per ridurre i tempi di percorrenza nel rispetto dell'ambiente, sostenendo le iniziative volte a promuovere e incentivare la mobilità sostenibile promuovendo anche sistemi di share mobility e sviluppo della ciclopeditività

DIREZIONE MOBILITA' E TRASPORTI

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
INDICATORI PRESTAZIONALI	num				
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO TECNICO	val				
SERVIZIO DI GESTIONE DELLA SOSTA	val				
Dati di contesto	val				
N° stalli in concessione	num	22.065,00	22.198,25	22.227,16	22.217,50
<b>Nota consuntivo 2019</b> Numero medio annuo. Comprende tutte le tipologie di stalli in concessione (park interscambio compresi).					
N° Accertatori - Ausiliari della sosta	num	36,17	37,25	38,04	34,81
<b>Nota consuntivo 2019</b> Si tratta del numero medio annuo di ausiliari della sosta in attività. Il dato tiene conto delle malattie e degli infortuni di lunga durata nonché dei congedi per maternità. La riduzione del valore dell'indicatore è conseguente anche al trasferimento di due risorse ad altre mansioni.					
N° contratti attivi per parcheggi residenti	num	1.364,00	1.342,00	1.417,00	1.467,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Si tratta del numero puntuale dei contratti attivi al 31/12/2019. Sono compresi gli abbonamenti dell'area di piazzale M. L. King.					
N° stalli Blu Area	num	18.394,00	18.388,92	18.278,75	18.144,33
<b>Nota consuntivo 2019</b> Numero medio annuo.					
N° stalli Isole Azzurre	num	1.913,00	1.900,75	1.881,08	1.887,42
<b>Nota consuntivo 2019</b> Numero medio annuo.					
N° stalli zone sosta a pagamento residenti	num	1.490,00	1.517,33	1.520,00	1.509,58
<b>Nota consuntivo 2019</b> Numero medio annuo. Il dato comprende anche il parcheggio di P.le M. L. King (139 stalli) che non rientra esattamente nella terminologia "residenti"; infatti, a tale area possono accedere esclusivamente le attività economiche e non i privati residenti nel Municipio come negli altri casi. Da ciò una sottoutilizzazione dell'area.					
N° stalli di interscambio	num	268,00	391,25	547,33	676,17
<b>Nota consuntivo 2019</b> Numero medio annuo.					
N° totale contrassegni residenti Blu Area	num	40.651,00	42.554,00	40.014,00	39.403,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Numero complessivo di contrassegni emessi nel corso dell'anno.					



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Totale abbonamenti Blu Area ed Isole Azzurre per categorie	num	17.367,00	17.291,00	17.210,00	19.338,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Numero complessivo di contrassegni emessi nell'anno.					
N° totale contrassegni emessi	num	80.347,00	80.283,00	92.273,00	96.295,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Comprende tutte le tipologie di contrassegni emessi dal front-office: residenti Blu Area, abbonamenti Blu Area ed Isole Azzurre, residenti Z.T.L., altre categorie Z.T.L., C.U.D.E. e corsie gialle.					
Indicatori	val				
Personale in servizio su strada ogni 1000 posti in concessione	num	1,64	2,03	1,71	1,57
<b>Nota consuntivo 2019</b> E' stato considerato il numero medio annuo di ausiliari della sosta. Per il numero di stalli in concessione è stato considerato il numero medio annuo di stalli di Blu Area.					
N° contratti parcheggi residenti sul totale dei posti in concessione per residenti	num	0,92	0,88	0,93	0,97
N° sanzioni rilevate in Blu Area	num	58.977,00	59.581,00	56.538,00	52.702,00
N° sanzioni rilevate a stallo Blu Area	num	3,21	3,24	3,09	2,90
<b>Nota consuntivo 2019</b> Per divisore considerato il numero medio annuo di stalli in Blu Area.					
Produttività stallo	EUR	205,00	171,96	170,53	201,91
<b>Nota consuntivo 2016</b> Vedere nota su Consuntivo 2017 per il confronto con gli anni 2017 e successivi.					
<b>Nota consuntivo 2017</b> Si evidenzia che i valori relativi agli anni 2015 e 2016 sono rispettivamente pari a 139,5 e 153,94 a seguito della riclassificazione del M.O.L., relativo agli anni indicati, al fine di tenere conto della variazione delle tariffe nel corso del 2017, come concordato.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Anche il M.O.L. 2018 è stato riclassificato al netto del canone al fine di rendere il valore indicato confrontabile con quelli del periodo 2015 - 2017					
<b>Nota consuntivo 2019</b> Analogamente agli anni precedenti anche il M.O.L. 2019 è stato riclassificato al netto degli importi dei canoni di concessione.					
SERVIZIO DI BIKE SHARING	val				
Dati di contesto	val				
N° velostazioni attive	num	7,66	10,67	14,50	16,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Numero medio annuo.					
N° abbonamenti annuali attivi per il bike sharing	num	24,00	35,75	26,75	17,42
<b>Nota consuntivo 2019</b> Numero medio annuo di abbonamenti attivi.					
ATTIVITA' DI RILASCIO/RINNOVO CONTRASSEGNI	val				
Totale contrassegni transito corsie gialle	num	1.265,00	1.267,00	1.221,00	1.467,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Numero totale di contrassegni emessi nel corso dell'anno incluso i duplicati (da CdS: 11€ per nuova emissione, 5€ per duplicati).					





## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Totale contrassegni C.U.D.E. (Contrassegno Unico Disabili Europeo)	num	2.561,00	2.929,00	3.287,00	3.929,00
<b>Nota consuntivo 2016</b> Numero totale di contrassegni emessi nel corso dell'anno incluso i duplicati.					
<b>Nota consuntivo 2019</b> Numero totale di contrassegni emessi nel corso dell'anno incluso i duplicati (da CdS: 11€ per nuova emissione, 5€ per duplicati).					
GESTIONE DELLA REGOLAMENTAZIONE DEGLI ACCESSI ALLE ZONE A TRAFFICO LIMITATO (ZTL)	val				
Dati di contesto	val				
N° varchi ZTL	num	11,50	13,00	13,00	13,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Numero medio annuo di varchi su cui è attivo il telecontrollo.					
Totale contrassegni ZTL per residenti	num	6.169,00	5.856,00	5.922,00	5.748,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Numero complessivo di contrassegni emessi nel corso dell'anno.					
Totale contrassegni ZTL categorie diverse	num	12.334,00	10.386,00	24.619,00	26.410,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> La differenza con gli anni precedenti consegue dal fatto che il sistema software calcola anche gli inserimenti gratuiti in white list					
<b>Nota consuntivo 2019</b> Dal 2018 il sistema software calcola anche gli inserimenti gratuiti in white list.					
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO ECONOMICO	val				
Costi diretti di produzione della sosta (escluso canone)	EUR	3.082.625,00	3.122.635,47	2.870.089,47	2.739.718,52
<b>Nota consuntivo 2016</b> Il valore è stato determinato con le medesime modalità utilizzate per il calcolo dei costi della linea di attività "sosta a rotazione" del cruscotto diminuiti del canone di concessione.					
<b>Nota consuntivo 2019</b> Il valore indicato è stato calcolato con le stesse modalità degli anni precedenti.					
Costi diretti di produzione del bike sharing	EUR	19.905,00	66.649,17	81.356,09	93.897,37
<b>Nota consuntivo 2016</b> Il valore inserito è stato determinato con identiche modalità utilizzate per la determinazione dei costi della linea di attività "bike sharing" del cruscotto. Non sono stati considerati i costi per l'installazione delle nuove velostazioni poiché gli stessi sono stati successivamente addebitati alla Civica Amministrazione.					
<b>Nota consuntivo 2017</b> L'incremento dei costi diretti, rispetto agli anni precedenti, è conseguente al numero delle velostazioni attive e del numero delle biciclette che ha reso necessario l'impiego di una risorsa a tempo pieno per coprire l'insieme delle attività.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Il valore inserito è stato determinato con identiche modalità utilizzate per la determinazione dei costi della linea di attività "bike sharing" del cruscotto. L'incremento dei costi, rispetto al 2017, consegue all'ulteriore incremento del numero di velostazioni attive.					
<b>Nota consuntivo 2019</b> Determinazione del valore con le stesse modalità degli anni precedenti. Nel corso del 2019 si evidenzia l'incremento del numero medio di velostazioni attive rispetto al 2018.					
Costi diretti di produzione del telecontrollo	EUR	139.327,00	149.868,18	135.222,71	159.203,90
<b>Nota consuntivo 2019</b> Il valore inserito è stato determinato con identiche modalità utilizzate per la determinazione dei costi degli anni precedenti.					
Costi diretti di produzione dei contrassegni	EUR	755.587,00	796.414,33	724.794,38	585.947,07
<b>Nota consuntivo 2019</b> Si riferisce al costo complessivo per l'emissione di tutti i contrassegni elaborati dalla società: blu area residenti ed altre categorie, Z.T.L., C.U.D.E. e corsie gialle. La riduzione è conseguente al fatto che alcune risorse presenti su questa attività è stata destinata ad altre mansioni; ciò in relazione all'incremento delle operazioni on-line eseguite direttamente dai clienti sul portale della società.					



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Costi indiretti	EUR	1.006.072,00	959.633,38	990.949,60	1.061.935,16
<b>Nota consuntivo 2019</b> Per costi indiretti si è inteso, per uniformità con precedenti rilevazioni, i costi generali di funzionamento. Il valore esposto è stato determinato con identiche modalità con cui è stato elaborato il valore 2015 e quello degli anni seguenti.					
Totale costi di produzione	EUR	12.536.107,00	12.604.168,60	13.743.645,69	15.989.774,09
<b>Nota consuntivo 2016</b> Il valore esposto comprende il canone di concessione. Nel confronto con il 2015 si tenga conto che con la riforma introdotta dal D.lgs. 139/2015 gli oneri straordinari sono trasferiti sotto la voce "B14 - oneri diversi di gestione".					
<b>Nota consuntivo 2018</b> L'importo esposto include il canone di concessione. L'incremento rispetto agli anni precedente deriva dai costi relativi a nuove attività acquisite nel corso del 2018.					
<b>Nota consuntivo 2019</b> L'importo esposto include i canoni di concessione. L'incremento rispetto agli anni precedente deriva dai costi relativi a nuove attività acquisite nel corso del 2018 ed al alcune partite arretrate inerenti il canone che pesano per circa 454.000 €.					
Costo diretto di produzione della sosta (escluso canone) per stallo in concessione (escluso stalli per residenti)	euro/N	149,82	150,99	138,60	132,30
<b>Nota consuntivo 2017</b> Si segnala che a partire del mese di febbraio 2017 il numero di stalli dei parcheggi d'interscambio si è incrementato di 135 unità.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Il divisore comprende anche gli stalli dei parcheggi d'interscambio i cui costi rientrano nella linea di attività "sosta a rotazione". Si segnala che nel corso del 2018 sono stati resi operativi due nuovi parcheggi d'interscambio (piastra uscita autostradale Genova Est e Ponte Flaming) per ulteriori 252 stalli.					
<b>Nota consuntivo 2019</b> Il divisore comprende anche gli stalli dei parcheggi d'interscambio.					
Costi diretto di produzione del bike sharing per velostazione attiva	euro/N	2.598,56	6.248,36	5.610,76	5.868,59
<b>Nota consuntivo 2016</b> Come divisore utilizzato il numero medio annuo di velostazioni attive.					
<b>Nota consuntivo 2017</b> Si evidenzia che a seguito dell'incremento del numero delle velostazioni e delle biciclette si è reso necessario inserire una risorsa a tempo pieno per la gestione del servizio.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Come divisore utilizzato il numero medio annuo di velostazioni attive. Si evidenzia che, a partire dal 2017, a seguito dell'incremento del numero delle velostazioni e delle biciclette si è reso necessario inserire una risorsa a tempo pieno per la gestione del servizio.					
<b>Nota consuntivo 2019</b> Come divisore utilizzato il numero medio annuo di velostazioni attive. Si evidenzia che, a partire dal 2017, a seguito dell'incremento del numero delle velostazioni e delle biciclette si è reso necessario inserire una risorsa a tempo pieno per la gestione del servizio.					
Costo diretto di produzione del telecontrollo per varco ZTL	euro/N	12.115,39	11.528,32	10.401,75	12.246,45
<b>Nota consuntivo 2019</b> Per divisore utilizzato il numero medio annuo di varchi Z.T.L. attivi.					
Costo diretto di produzione dei contrassegni per contrassegno emesso	euro/N	9,40	9,92	7,85	6,08
<b>Nota consuntivo 2019</b> Il valore indicato è riferito al costo sostenuto per l'emissione di tutti i contrassegni. Per il numero di contrassegni è stato considerato il numero complessivo di contrassegni emessi con riferimento a tutte le tipologie previste.					
% Costi indiretti sui costi di produzione	%.	8,03	7,61	7,21	6,64
Controllo sosta (% Copertura costi derivante dalla convenzione Ausiliari del Traffico)	%.	68,99	66,95	66,50	64,79
<b>Nota consuntivo 2016</b> Per i ricavi sono considerati quelli concordati con la Polizia Municipale. I costi sono calcolati con le medesime modalità utilizzate per la determinazione dei costi della linea di attività "controllo sosta" del cruscotto di cui il centro di costo relativo agli ausiliari è una componente.					
<b>Nota consuntivo 2017</b> Vedere Nota relativa al consuntivo 2016					
<b>Nota consuntivo 2018</b> I ricavi considerati sono quelli che derivano dalla convenzione in essere con la Polizia Municipale. I costi sono calcolati con le medesime modalità utilizzate per la determinazione dei costi della linea di attività "controllo sosta" del cruscotto di cui il centro di costo relativo agli ausiliari è una componente.					
<b>Nota consuntivo 2019</b> I ricavi considerati sono quelli che derivano dalla convenzione in essere con la Polizia Municipale. I costi sono calcolati con le medesime modalità utilizzate negli anni precedenti.					



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Ricavi da sosta (esclusi ricavi da sosta residenti)	EUR	8.006.637,00	7.580.157,46	6.988.817,74	7.126.475,72
<b>Nota consuntivo 2018</b> Sono compresi i ricavi da rotazione parcheggi d'interscambio che rientrano nella linea di attività "sosta a rotazione", mentre sono esclusi i ricavi da sosta residenti. La contrazione dei ricavi deriva dalla riduzione delle tariffe unitarie della sosta a rotazione attuata a partire dal settembre 2017.					
<b>Nota consuntivo 2019</b> Sono compresi i ricavi da rotazione parcheggi d'interscambio che rientrano nella linea di attività "sosta a rotazione", mentre sono esclusi i ricavi da sosta residenti.					
Ricavi da sosta Blu Area	EUR	2.885.108,00	2.781.559,95	2.377.839,33	2.426.226,20
<b>Nota consuntivo 2016</b> comprende rotazione blu area e 50% titoli di sosta					
<b>Nota consuntivo 2017</b> Comprende rotazione blu area e 50% titoli di sosta.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Comprende rotazione blu area e inclusa quota parte titoli di sosta. La contrazione dei ricavi deriva dalla riduzione delle tariffe unitarie della sosta a rotazione attuata a partire dal settembre 2017.					
<b>Nota consuntivo 2019</b> Comprende rotazione blu area e inclusa quota parte titoli di sosta.					
Ricavi da sosta Isole Azzurre	EUR	5.121.529,00	4.798.597,52	4.610.978,41	4.700.249,52
<b>Nota consuntivo 2016</b> Comprende: rotazione isole azzurre, abbonamenti isole, 50% titoli di sosta, rotazione altri parcheggi e interscambio.					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Comprende: rotazione isole azzurre, abbonamenti isole, quota parte titoli di sosta, rotazione altri parcheggi e interscambio. La contrazione dei ricavi deriva dalla riduzione delle tariffe unitarie della sosta a rotazione attuata a partire dal settembre 2017.					
<b>Nota consuntivo 2019</b> Comprende: rotazione isole azzurre, abbonamenti isole, quota parte titoli di sosta, rotazione altri parcheggi e interscambio.					
Ricavi da telecontrollo	EUR	380.000,00	380.000,00	380.000,00	380.000,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Ricavi come da contratto di servizio.					
Ricavi da contrassegni emessi (Totale)	EUR	1.923.525,00	1.913.479,92	1.861.329,73	1.879.896,12
<b>Nota consuntivo 2019</b> Compresi i ricavi da servizio rilascio contrassegni transito corsie gialle e C.U.D.E.					
Ricavi da servizio rilascio contrassegni transito corsie gialle e C.U.D.E.	EUR	39.776,00	43.102,00	41.829,00	47.922,00
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	EUR	12.364.818,00	12.006.209,77	13.244.323,14	15.925.213,10
<b>Nota consuntivo 2018</b> L'incremento sul 2017 è il risultato dell'attivazione di nuove commesse quali, ad esempio, la gestione del parcheggio interno all'Istituto Gaslini e del processo contravvenzionale della Polizia Municipale.					
<b>Nota consuntivo 2019</b> Il valore esposto si riferisce all'importo totale di A1 nella Riclassificazione CEE. L'incremento sul 2018 è conseguente al fatto che le nuove commesse attivate nel corso del 2018 hanno impattato su tutto l'anno.					
% dei ricavi da sosta rispetto ai ricavi delle vendite e prestazioni (esclusi ricavi da sosta residenti)	%	64,75	63,14	52,77	44,75
<b>Nota consuntivo 2019</b> La riduzione percentuale è conseguente all'incremento dei ricavi in A1 afferenti altre attività (nuove commesse).					
% dei ricavi da telecontrollo rispetto ai ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	3,07	3,17	2,87	2,39
<b>Nota consuntivo 2019</b> La riduzione percentuale è conseguente all'incremento dei ricavi in A1 afferenti altre attività (nuove commesse).					
% dei ricavi da contrassegni emessi rispetto ai ricavi delle vendite e delle prestazioni	%	15,56	15,94	14,05	11,80
<b>Nota consuntivo 2019</b> La riduzione percentuale è conseguente all'incremento dei ricavi in A1 afferenti altre attività (nuove commesse).					



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
% dei ricavi da contrassegni transito corsie gialle e C.U.D.E. rispetto ai ricavi delle vendite e delle prestazioni	%.	0,32	0,36	0,32	0,30
Ricavo per contrassegno emesso (Totale)	EUR	23,94	23,83	20,17	19,52
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>Riduzione conseguente all'incremento del numero di contrassegni gratuiti (auto ibride ed elettriche). Si è altresì incrementato in numero delle registrazioni gratuite in "white list".</i>					
Ricavo per stallo in concessione (esclusi ricavi da sosta residenti)	EUR	389,14	366,53	337,51	344,14
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Si ricorda la variazione tariffaria intervenuta nel corso del 2017.</i>					
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>Si ricorda la variazione tariffaria intervenuta nel corso del 2017.</i>					
Ricavo per stallo Blu Area	EUR	156,85	151,26	130,09	133,72
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Si ricorda la variazione tariffaria intervenuta nel corso del 2017.</i>					
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>Si ricorda la variazione tariffaria intervenuta nel corso del 2017.</i>					
Ricavo per stallo Isole Azzurre	EUR	2.677,22	2.524,58	2.451,24	2.490,31
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Si ricorda la variazione tariffaria intervenuta nel corso del 2017.</i>					
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>Si ricorda la variazione tariffaria intervenuta nel corso del 2017.</i>					
Ricavo per varco ZTL	EUR	33.043,48	29.230,77	29.230,77	29.230,77
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>Si evidenzia, per il periodo 2017 - 2019, l'incremento del numero di varchi controllati elettronicamente a fronte del corrispettivo rimasto invariato.</i>					
Ricavo per contrassegno transito corsie gialle e C.U.D.E.	EUR	10,40	10,27	9,28	8,88
INDICATORI DI SERVIZIO	val				
INFORMAZIONI	val				
% Parcometri con cartello di segnalazione e info per l'uso	%.	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>Tutti i parcometri installati sono indicati con apposita segnaletica verticale ed espongono informazioni sulle modalità d'uso.</i>					
VENDITA E ASSISTENZA	val				
N° parcometri	num	428,00	428,00	428,00	428,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Numero medio anno di parcometri installati.</i>					
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>Numero medio anno di parcometri installati.</i>					
Posti auto a pagamento serviti da 1 parcometro	num	47,45	47,41	47,10	46,80
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Sono considerati il numero medio annuo di parcometri installati ed i numeri medi annui di stalli blu area ed isole azzurre (gli stalli delle altre aree a rotazione sono compresi nel computo delle isole azzurre).</i>					
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>Sono considerati il numero medio annuo di parcometri installati ed i numeri medi annui di stalli blu area ed isole azzurre (gli stalli delle altre aree a rotazione sono compresi nel computo delle isole azzurre).</i>					



## GENOVA PARCHEGGI S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
ACCESSIBILITA' AI CLIENTI DIVERSAMENTE ABILI	val				
N° ore/gg di esistenza di sportello dedicato per i clienti diversamente abili	h/gg	8,00	8,00	8,00	8,00
<b>Nota consuntivo 2016</b> Per tutto l'orario di apertura del front office è sempre disponibile uno sportello dedicato esclusivamente ai clienti diversamente abili.					
<b>Nota consuntivo 2019</b> Orario front-office dalle 8:30 alle 16:30 orario continuato. Per tutto l'orario di apertura del front office è sempre disponibile uno sportello dedicato esclusivamente ai clienti diversamente abili.					
COMFORT	val				
% Efficienza dei parcometri	%.	99,32	99,61	99,66	99,50
<b>Nota consuntivo 2019</b> Il valore è determinato come differenza tra 100% (ovvero funzionamento di tutti i parcometri installati per tutti i giorni lavorativi dell'anno) e media percentuale annua di parcometri fuori servizio (ovvero numero complessivo annuo di guasti bloccanti / numero medio annuo di parcometri * numero annuo di giorni lavorativi).					
EMISSIONE CONTRASSEGNI	val				
RAPPORTO CON I CLIENTI	val				
Tempo medio di risposta al reclamo	gg	5,29	6,00	3,20	1,50



## JOB CENTRE S.R.L.

**Responsabile** GIONA FRANCO (Amministratore Unico)

**Assessori di riferimento** Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

**MISSIONE** 15 - POLITICHE PER IL LAVORO E LA FORMAZIONE PROFESSIONALE

**Obiettivo strategico di missione** 15.01 - Favorire la crescita occupazionale attraverso un dialogo costante con le principali aziende del territorio

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	22.079,00	0,00	38.485,00	33.874,00	32.425,00
		<i>Dato consuntivo</i>				

Stato avanzamento al 31/12/2019

**OBIETTIVO** 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	EUR	399.954,34	423.000,00	382.696,63	423.000,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Dato consuntivo. Valore da piano 437.777,00</i>						
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2011/2013 = 423.000,00</i>						
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	8,00	10,00	11,00	10,00	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Dato consuntivo. media triennio precedente 10%</i>						
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2016/2018 = 10%</i>						
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	32,00	22,18	21,92	22,18	0,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Dato consuntivo. media triennio precedente 18%</i>						
<b>Nota previsto 2020</b> <i>Media triennio 2016/2018 = 22,18%</i>						

Stato avanzamento al 31/12/2019



## JOB CENTRE S.R.L.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)

**Area di intervento** 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	%.	0,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list (Linee guida ANAC - Delibera n° 1134/2017)	%.		100,00	100,00	100,00	100,00

Stato avanzamento al 31/12/2019

### OBIETTIVI CORRELATI

15.03 - SOSTEGNO ALL'OCCUPAZIONE	15.03.02 - Avviare un piano per l'internazionalizzazione delle imprese genovesi e l'aumento della loro competitività e offerta occupazionale, anche attraverso misure quali bandi di finanziamento (rivolti ad imprese e start up), riduzione della tassazione per le imprese che investono nel territorio genovese, mappatura delle aree di potenziale interesse DIREZIONE SVILUPPO ECONOMICO, PROGETTI DI INNOVAZIONE
15.02 - Promuovere la città in sinergia con le altre istituzioni, individuando strategie idonee per favorire l'insediamento di nuove realtà produttive e commerciali	15.03.02 - Avviare un piano per l'internazionalizzazione delle imprese genovesi e l'aumento della loro competitività e offerta occupazionale, anche attraverso misure quali bandi di finanziamento (rivolti ad imprese e start up), riduzione della tassazione per le imprese che investono nel territorio genovese, mappatura delle aree di potenziale interesse DIREZIONE SVILUPPO ECONOMICO, PROGETTI DI INNOVAZIONE

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
INDICATORI DI SERVIZIO	val				
INDICATORI PRESTAZIONALI	val				
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO TECNICO	val				
N° bandi nazionali ed europei in collaborazione con il Comune di Genova (attività di predisposizione bandi, gestione progetti, rendicontazione progetti)	num	8,00	9,00	11,00	13,00
N° start up supportate nell'ambito di "Hub2work"	num		13,00	55,00	41,00
N° partecipanti agli incontri ed eventi nell'ambito di "Hub2work"	num		150,00	350,00	571,00
N° adesioni complessive ai bandi per l'innovazione relativi al supporto alle imprese	num	32,00	26,00	28,00	34,00 <i>Seguite 34 aziende già approvate</i>



## JOB CENTRE S.R.L.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
N° soggetti coinvolti negli eventi orientativi realizzati [escluso Informagiovani]	num	611,00		200,00	200,00
N° soggetti coinvolti dall'attività di orientamento nell'ambito dei Servizi per l'Università di Genova	num	358,00	330,00	447,00	309,00
<b>INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO ECONOMICO</b>	val				
Ricavi dalle vendite e dalle prestazioni	EUR	543.305,00	609.964,21	743.341,00	762.920,00
Ricavi da progetti europei e nazionali	EUR	25.693,00	99.857,30	49.950,16	248.651,00
Totale costi della produzione	EUR	498.432,00	563.101,94	708.172,00	703.429,00
Margine Operativo Lordo	EUR	47.861,00	49.434,38	37.797,00	60.435,00
<b>INDICATORI PRESTAZIONALI TECNICI E DI TIPO ECONOMICO RELATIVI AL PERSONALE</b>	val				
N° medio dipendenti	num	8,00	8,00	8,67	10,25
N° ore annuali lavorate	Ore	12.232,50	12.633,50	13.761,50	16.448,50
Tasso di assenza	%	16,20%	12,27%	12,70%	14,54%
Costo del personale	EUR	400.965,00	412.354,00	443.177,88	514.138,00
Margine calcolato come differenziale tra i ricavi dalle vendite e prestazioni ed il costo del personale= Ricavi dalle vendite e prestazioni - Costo del personale	EUR	142.340,00	197.610,21	300.163,12	247.782,00
Incidenza % del costo del personale sui costi della produzione = (Costo del personale/Totale costi della produzione)*100	%	80,45%	73,23%	62,58%	73,09%
Produttività del personale calcolato come rapporto tra MOL e il N° medio dei dipendenti = Margine Operativo Lordo/ N° medio dipendenti	euro/N	5.982,63	6.179,30	4.359,52	5.896,10





## PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A

**Responsabile** FERRANDO MAURO (Presidente)  
**Assessori di riferimento** Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

**MISSIONE** 05 - TUTELA E VALORIZZAZIONE DEI BENI E ATTIVITÀ CULTURALI

**Obiettivo strategico di missione** 05.01 - Promuovere nel mondo l'identità culturale della città, valorizzandone il sistema museale, teatrale, il patrimonio storico ed artistico aperto ai suoi cittadini e ai suoi visitatori.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	125.019,00	261.367,00	892.142,00	374.848,00	202.797,00
			<i>Budget di Piano Industriale</i>		<i>RPA 2020/2022</i>	<i>RPA 2020/2022</i>

**Nota consuntivo 2019** Progetto di Bilancio approvato da CDA, ma non ancora da Assemblea dei Soci

Stato avanzamento al 31/12/2019

**OBIETTIVO** 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	1,95	131,00	160,00	136,00	139,00
			<i>Non inferiore rispetto al budget di piano industriale</i>		<i>non inferiore al valore previsto in RPA 2020/2022</i>	<i>non inferiore al valore previsto in RPA 2020/2022</i>
<b>Nota consuntivo 2019</b> Progetto di Bilancio approvato da CDA, ma non ancora da Assemblea dei Soci						
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	46,00	46,00	46,58	46,99	50,66
			<i>Non superiore rispetto al budget di piano industriale</i>		<i>non superiore al valore previsto in RPA 2020/2022</i>	<i>non superiore al valore previsto in RPA 2020/2022</i>
<b>Nota consuntivo 2019</b> Lieve scostamento rispetto all'obiettivo assegnato. Si segnala che il valore di riferimento per l'obiettivo in oggetto (46,00) era ottenuto da una riclassifica del conto economico del piano a medio termine utilizzato per l'integrazione Fiera/Porto Antico non espresso secondo lo schema di Conto Economico UE. Conseguentemente il rapporto B7/Valore della produzione ne risulta influenzato. Il rapporto, nonostante un aumento nel valore della produzione, è influenzato dalla classificazione civilistica dei costi specifici di commessa. Confrontando il rapporto tra "B7 - Costi per servizi" + "B8 - Costi per godimento di beni di terzi" / "A) Valore della produzione" risulta un rapporto con coerente redditività						

Stato avanzamento al 31/12/2019



## PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)

**Area di intervento** 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	%.	60,00	100,00	0,00	100,00	100,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Il sito internet è stato sottoposto a revamping ed è in corso di aggiornamento nei suoi contenuti anche nella sezione Amministrazione trasparente.						
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list (Linee guida ANAC - Delibera n° 1134/2017)	%.		100,00	0,00	100,00	100,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> Procedure in aggiornamento a seguito conferimento del ramo d'azienda di Fiera di Genova in Porto Antico, in attesa di definizione del nuovo organigramma, dei livelli di responsabilità, delle procedure e dei conseguenti relativi controlli funzionali alla prevenzione della corruzione. La Società deve assegnare incarico per la redazione del piano triennale anticorruzione.						

Stato avanzamento al 31/12/2019

### OBIETTIVI CORRELATI

05.02 - ATTIVITÀ CULTURALI E INTERVENTI DIVERSI NEL SETTORE CULTURALE	05.02.02 - L'arte, il teatro, la musica ed il folklore, dal centro all'intero territorio comunale, integrati in un nuovo sistema di sviluppo culturale di elevata qualità, organico, policentrico, accessibile ed internazionale DIREZIONE BENI E ATTIVITA' CULTURALI
05.01 - Promuovere e valorizzare le eccellenze della città, valorizzandone il sistema museale, teatrale, il patrimonio storico ed artistico e garantendone l'accesso e la maggiore fruibilità ai cittadini genovesi e ai turisti.	05.02.02 - L'arte, il teatro, la musica ed il folklore, dal centro all'intero territorio comunale, integrati in un nuovo sistema di sviluppo culturale di elevata qualità, organico, policentrico, accessibile ed internazionale DIREZIONE BENI E ATTIVITA' CULTURALI



## SOCIETA' PER IL PATRIMONIO IMMOBILIARE S.P.A.

**Responsabile** FRANCIOLINI STEFANO (Presidente)

**Assessori di riferimento** Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

**MISSIONE** 01 - SERVIZI ISTITUZIONALI, GENERALI E DI GESTIONE

**Obiettivo strategico di missione** 01.03 - Promuovere il patrimonio immobiliare (immobili di pregio, fiera del mare, forti , aree produttive) della città presso gli investitori istituzionali e non, al fine di incrementare gli insediamenti produttivi e la forza occupazionale e sviluppare un progetto gestionale unitario della costa da levante a ponente per riqualificarne l'utilizzo al fine di garantirne una migliore fruibilità.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	51.333,00	0,00	421.041,00	13.818,00	25.056,00

*Rispetto del piano di risanamento presentato alla Corte dei Conti*

**Nota consuntivo 2018**

**Nota consuntivo 2019** Bilancio 2019 approvato da Assemblea 29 giu 2020

Stato avanzamento al 31/12/2019

**OBIETTIVO** 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	4,58	98,33	523,00	98,33	0,00

**Nota consuntivo 2018** Il valore % è conteggiato sul costo del lavoro e MOL consuntivi 2018.

**Nota previsto 2020** media triennio 2016/2018 = 98,33%

Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	32,00	25,43	28,59	24,53	0,00
---	----	-------	-------	-------	-------	------

**Nota consuntivo 2018** L'incremento dell'indice è dovuto alla fusione di Tono in SPIM con un incremento % dei costi superiore all'incremento % dei ricavi.

**Nota consuntivo 2019** Non valutabile rispetto al triennio precedente a causa della fusione Tono in Spim

**Nota previsto 2020** media triennio 2016/2018 = 24,53%

Stato avanzamento al 31/12/2019



## SOCIETA' PER IL PATRIMONIO IMMOBILIARE S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)

**Area di intervento** 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	%.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list (Linee guida ANAC - Delibera n° 1134/2017)	%.		100,00	100,00	100,00	100,00

Stato avanzamento al 31/12/2019

### OBIETTIVI CORRELATI

01.05 - GESTIONE DEI BENI DEMANIALI E PATRIMONIALI	01.05.02 - Razionalizzare e valorizzare il patrimonio attraverso bandi, interventi di ripristino e di messa in sicurezza e altri strumenti che ne incrementino la redditività e incentivino gli insediamenti di imprese sul territorio con particolare focalizzazione sul progetto del Waterfront di Levante DIREZIONE VALORIZZAZIONE PATRIMONIO E DEMANIO MARITTIMO
01.03 - Promuovere il patrimonio immobiliare (immobili di pregio, fiera del mare, forti , aree produttive) della città presso gli investitori istituzionali e non, al fine di incrementare gli insediamenti produttivi e la forza occupazionale e sviluppare un proget	01.05.02 - Razionalizzare e valorizzare il patrimonio attraverso bandi, interventi di ripristino e di messa in sicurezza e altri strumenti che ne incrementino la redditività e incentivino gli insediamenti di imprese sul territorio con particolare focalizzazione sul progetto del Waterfront di Levante DIREZIONE VALORIZZAZIONE PATRIMONIO E DEMANIO MARITTIMO

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
INDICATORI DI SERVIZIO	val				
N° alloggi assegnati in Social Housing	num		9,00	14,00	6,00
<i>Nota consuntivo 2017 Immobili in social housing pervenuti dalla scissione Rigenova.</i>					
<i>Nota consuntivo 2018 Prosegue la locazione in social housing degli immobili ristrutturati nel Centro Storico pervenuti dalla scissione di Rigenova.</i>					
N° interventi di ripristino immobili in Social Housing	num				1,00
<i>Nota consuntivo 2019 € 31.020 Smaltimento amianto e rifacim. tetto immobile v. Cremeno 37</i>					
INDICATORI PRESTAZIONALI	val				



## SOCIETA' PER IL PATRIMONIO IMMOBILIARE S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO TECNICO	val				
Dati di contesto	val				
N° immobili destinati alla vendita	num	82,00	91,00	153,00	67,00
<i>Nota consuntivo 2017</i> Il 2017 somma n. 80 immobili Spim e n. 11 immobili pervenuti dalla scissione di Rigenova.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> Incremento conseguente alla fusione di Tono in Spim.					
N° immobili destinati alla locazione	num	4,00	81,00	106,00	117,00
<i>Nota consuntivo 2017</i> Pervenuti dalla scissione di Rigenova 77 immobili destinati alla locazione.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> Incremento dovuto alla fusione di Tono in Spim.					
<i>Nota consuntivo 2019</i> 106 destinati a social housing+11 ex Rigenova locabili					
Indicatori	val				
N° immobili venduti	num	1,00	5,00	9,00	21,00
<i>Nota consuntivo 2018</i> 7 immobili ad uso abitativo di Tono e 2 immobili commerciali di Spim.					
<i>Nota consuntivo 2019</i> 19 imm ad uso abitativo, 2 imm ad uso commerciale					
N° immobili ad uso abitativo locati	num	1,00	51,00	818,00	766,00
<i>Nota consuntivo 2017</i> Gli immobili locati sono pervenuti a Spim dalla scissione Rigenova.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> n. 738 immobili ad uso abitativo pervenuti dalla fusione TONO in Spim.					
N° immobili ad uso commerciale locati	num	19,00	33,00	175,00	187,00
<i>Nota consuntivo 2017</i> 7 immobili uso comm.le pervenuti da scissione Rigenova.					
<i>Nota consuntivo 2018</i> 33 UI attiv. comm.le, 10 UI di rilievo (Matitone, Bolzaneto, Giotto, Archi, Garden), 131 posti auto					
<i>Nota consuntivo 2019</i> 36 imm attività comm.le, 10 imm di rilievo (Matitone, Mercato Bolzaneto, Giotto, Archi), 141 posti auto.					
N° immobili locati = N° immobili ad uso abitativo locati+ N° immobile ad uso commerciale locati	num	20,00	84,00	993,00	953,00
N° contratti rent to buy conclusi	num				
N° immobili ad uso non abitativo locati con opzione di acquisto	num	7,00	2,00	1,00	1,00
<i>Nota consuntivo 2019</i> Via degli Archi civv. 1-3-5-7-9-11					
INDICATORI PRESTAZIONALI DI TIPO ECONOMICO	val				
Ricavi dalle vendite e dalle prestazioni	EUR	6.212.486,86	8.512.615,46	12.162.468,00	7.771.267,00
<i>Nota consuntivo 2018</i> Incremento dovuto alle vendite di SPIM + 2.513.000, alle vendite di Tono pervenute a seguito fusione + 465.939, alle locazioni di Spim + 419.476 e alle locazioni abitative pervenute con la fusione di Tono + 1.090.390 .					



## SOCIETA' PER IL PATRIMONIO IMMOBILIARE S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
Ricavi dalle vendite e dalle prestazioni	EUR	6.212.486,86	8.512.615,46	12.162.468,00	7.771.267,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>Flessione dovuta ad assenza di vendite di immobili di pregio (nel 2018 venduto Mercato Fiori e sal. Tosse).</i>					
Ricavi da contratti di locazione per immobili ad uso abitativo	EUR	1.042,32	193.748,12	1.301.769,00	1.278.671,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>Locazioni ad uso abitativo pervenute da scissione Rigenova per € 192.705,80.</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Incremento dei ricavi da locaz. abitativo di € 1.090.390 dovuto alla fusione di TONO in SPIM.</i>					
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>Flessione delle locazioni per rilascio alloggi.</i>					
Ricavi da contratti di locazione per immobili ad uso commerciale	EUR	6.078.444,53	5.946.676,74	5.525.589,00	5.257.039,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Diminuzione dovuta principalmente al rilascio di 3 p. del Matitone locati a P. Wurth e alla vendita del mercato dei fiori locato al Comune di Genova.</i>					
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>Minor valore dovuto principalmente alla vendita nel 2018 del Mercato Fiori</i>					
Ricavi da contratti di locazione = Ricavi da contratti di locazione per immobili ad uso abitativo + Ricavi da contratti di locazione per immobili ad uso commerciale	EUR	6.079.486,85	6.140.424,86	6.827.358,00	6.535.710,00
Ricavi da vendita immobili	EUR	133.000,00	2.373.000,00	5.351.939,00	1.235.557,00
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>Venduti n. 2 immobili ad uso comm.le di Spim per € 4.886.000 e n. 7 immobili ad uso abitativo di Tono per € 465.939.</i>					
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>Imm ad uso abitativo € 1.120.057 - ad uso comm.le € 115.500</i>					
Ricavo medio ad immobile ad uso abitativo locato = Ricavi da contratti di locazione per immobili ad uso abitativo/ N° immobili ad uso abitativo locati	EUR	1.042,32	3.798,98	1.591,40	1.669,28
Ricavo medio ad immobile ad uso commerciale locato = Ricavi da contratti di locazione per immobili ad uso commerciale/ N° immobili ad uso commerciale locati	EUR	319.918,13	180.202,33	31.574,79	28.112,51
Costi della produzione	EUR	10.526.285,00	22.593.651,00	9.427.266,00	8.580.096,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> <i>L'incremento dei costi risente di due stanziamenti fondi rischi: uno di Euro 6.612.000 legato al magazzino immobili (adeguamento del magazzino ai valori di mercato) ed uno di 5.241.496 stanziato da SVI relativo ad una causa con Agenzia delle Entrate</i>					
<b>Nota consuntivo 2018</b> <i>In merito al decremento dei costi si rammenta che nell'esercizio 2017 i costi erano gravati da due fondi rischi: uno di Euro 6.612.000 legato al magazzino immobili (adeguamento del magazzino ai valori di mercato) ed uno di 5.241.496 stanziato da SVI relativo ad una causa con Agenzia delle Entrate</i>					
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>da bilancio 2019</i>					
Margine Operativo Lordo: valore non inferiore rispetto all'anno precedente	EUR	-659.860,00	509.237,00	3.217.398,00	3.439.638,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>da GePartecipate</i>					
Marginalità calcolata come rapporto tra MOL ed i ricavi dalle vendite e prestazioni= (Margine Operativo Lordo / Ricavi dalle vendite e dalle prestazioni)*100	%	-10,62%	5,98%	26,45%	44,26%
INDICATORI PRESTAZIONALI TECNICI E DI TIPO ECONOMICO RELATIVI AL PERSONALE					
N° medio dipendenti	num	12,63	13,00	11,50	11,00
<b>Nota consuntivo 2019</b> <i>A giugno dimissioni di un tecnico, a ottobre nuova assunzione tecnico. A novembre assunzione di 2 amm.vi: 1 in contabilità, 1 in uff.Commerciale. Il 31 dic 2019 dimissioni per pensionamento di 1 amm.vo.</i>					



## SOCIETA' PER IL PATRIMONIO IMMOBILIARE S.P.A.

Indicatori quali quantitativi di servizio	Udm	Consuntivo 2016	Consuntivo 2017	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019
N° ore annuali lavorate	Ore	20.799,00	20.968,00	18.704,00	17.959,00
Tasso di assenza	%	12,31%	5,59%	5,51%	2,62%
Costo del personale	EUR	692.623,08	699.231,88	677.197,00	635.003,00
<b>Nota consuntivo 2017</b> 1 dipendente, assunto a metà maggio 2016, è esposto al costo dell'intero anno. Il valore indicato è la voce B9 di bilancio					
<b>Nota consuntivo 2018</b> Si segnala un incremento di € 26.335 dovuto al costo di 3 persone in interinale (una delle quali part time) nel periodo ago/dic ed un complessivo decremento del costo del personale principalmente a seguito delle dimissioni di un quadro il 31/12/17. Ai costi della voce B9 è stato sommato il costo mensa di € 13.433.					
<b>Nota consuntivo 2019</b> Il costo è diminuito rispetto al 2018: 2 persone in meno all'uff. tecnico e comm.le sostituite a fine anno 2019.					
Incidenza % del costo del personale sui costi della produzione = (Costo del personale/Costi della produzione)*100	%	6,58%	3,09%	7,18%	7,40%
<b>Nota consuntivo 2019</b> costi della produzione da RPA, B9 consuntivo					
Produttività del personale calcolato come rapporto tra MOL e il N° medio dei dipendenti = Margine Operativo Lordo/ N° medio dipendenti	euro/N	-52.245,45	39.172,08	279.773,74	312.694,36



## SVILUPPO GENOVA S.P.A.

**Responsabile** FLORIS FRANCO (Amministratore Unico)

**Assessori di riferimento** Piciocchi Pietro, Sindaco Bucci Marco

**MISSIONE** 08 - ASSETTO DEL TERRITORIO ED EDILIZIA ABITATIVA

**Obiettivo strategico di missione** 08.01 - Gestione delle grandi opere infrastrutturali per Genova, il suo frontemare e il suo retroterra, valorizzando le potenzialità del porto

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO** 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

**Area di intervento** 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Risultato d'esercizio: non negativo	EUR	87.185,00	0,00	89.261,00	44.000,00	36.000,00

Stato avanzamento al 31/12/2019

**OBIETTIVO** 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016

**Area di intervento** 3 - Politiche gestione personale

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	45,43	37,67	27,01	37,67	0,00
<p><b>Nota consuntivo 2018</b> media del triennio 2015-2017: 33,11%</p> <p><b>Nota consuntivo 2019</b> Media triennio 2016/2018 = 37,67% Indicatore non raggiunto in quanto i dati di raffronto risentono, per l'esercizio 2019, di una prevalenza di incarichi e commesse da Enti/Società pubbliche in un'ottica di "mero rimborso dei costi sostenuti" a discapito di attività dirette come accaduto negli esercizi precedenti.</p> <p><b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2016/2018 = 37,67%</p>						
Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	%.	59,68	65,81	63,68	65,81	0,00
<p><b>Nota consuntivo 2018</b> media del triennio 2015-2017: 69,91%</p> <p><b>Nota previsto 2020</b> Media triennio 2016/2018 = 65,81% Il rapporto viene calcolato al netto dei costi per servizi e ricavi derivanti dalle commesse per Società per Cornigliano</p>						

Stato avanzamento al 31/12/2019





## SVILUPPO GENOVA S.P.A.

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO 03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

Area di intervento 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società	%.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<i>Nota consuntivo 2019 La verifica di conformità avviene sulla base della pubblicazione sul sito ufficiale della Società dell'attestazione dell'OIV o del soggetto con funzioni analoghe. Considerata la proroga disposta dall'ANAC dei termini di attestazione al 30/06/2020 e di pubblicazione al 31/07/2020, le verifiche sulla conformità sono rinviate a data successiva e il raggiungimento dell'obiettivo sarà rendicontato in sede di approvazione del Documento Unico di Programmazione 2021/2023.</i>						
Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list (Linee guida ANAC - Delibera n° 1134/2017)	%.	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Stato avanzamento al 31/12/2019

### OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO 04 - Incremento del valore della produzione da Conto Economico al fine della continuità aziendale**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Udm	Consuntivo 2018	Previsione 2019	Consuntivo 2019	Previsione 2020	Previsione 2021
Valore dei ricavi delle vendite e delle prestazioni derivanti da attività/lavori diversi rispetto al contratto di mandato svolto per Società per Cornigliano S.p.A.: non inferiore rispetto a quanto previsto a budget	EUR	2.954.633,00	2.535.148,00	1.933.437,00	1.342.308,00	1.828.039,00

Stato avanzamento al 31/12/2019

Nel corso del 2019 alcune commesse, la principale è ascrivibile al muro di Autorità Portuale di Lungomare Canepa, che originariamente si pensava di chiudere nell'esercizio 2019 a ricavi, sono state gestite a rimanenze in quanto i lavori hanno continuità nell'esercizio 2020.

**SOMMARIO**

<b>AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A.</b>	<b>1</b>
<b>AZIENDA MULTISERVIZI E D'IGIENE URBANA GENOVA S.P.A.</b>	<b>9</b>
<b>AZIENDA SERVIZI FUNEBRI DEL COMUNE DI GENOVA S.R.L.</b>	<b>18</b>
<b>AZIENDA SERVIZI TERRITORIALI GENOVA S.P.A.</b>	<b>23</b>
<b>BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.</b>	<b>32</b>
<b>FARMACIE GENOVESI S.R.L.</b>	<b>37</b>
<b>FINANZIARIA SVILUPPO UTILITIES S.R.L.</b>	<b>41</b>
<b>GENOVA PARCHEGGI S.P.A.</b>	<b>43</b>
<b>JOB CENTRE S.R.L.</b>	<b>53</b>
<b>PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A</b>	<b>56</b>
<b>SOCIETA' PER IL PATRIMONIO IMMOBILIARE S.P.A.</b>	<b>58</b>
<b>SVILUPPO GENOVA S.P.A.</b>	<b>63</b>

# **SEZIONE OPERATIVA**

## **2 Obiettivi, Budget e Personale**

*2.1 Obiettivi 2021/2023 assegnati alle società partecipate*

*2.2 Stato attuazione obiettivi al 30/06/2020*

*2.3 Stato attuazione obiettivi società partecipate al 31/12/2019 e consuntivo indicatori quali-quantitativi di servizio*

**2.4 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2019**

*2.5 Grado di raggiungimento obiettivi specifici delle società partecipate anno 2020*

*2.6 Consuntivazione piano di fabbisogno del personale delle società partecipate per l'anno 2019*



**SOCIETA' PARTECIPATE**  
**TABELLE DI SINTESI GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI**  
**DUP 2019/2021**

SOCIETA'	OBIETTIVI TRASVERSALI											
	Obiettivo 1		Obiettivo 2						Obiettivo 3			
	01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale		02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs.175/2016						03 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)			
	indicatori		indicatori						indicatori			
	Risultato di esercizio non negativo (per le società Amt e Amiu il valore di riferimento è A-B del bilancio consolidato) - rispetto del budget previsto nella RPA - risultato netto di conto economico non negativo		Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013		Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi		Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi		Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società		Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione(PTPCT) definite dall'Ente nell'ambito di apposite check list (Linee guida ANAC - Delibera n° 1134/2017)	
	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto
AMT SPA	X		X		X		X		X		X	
AMIU SPA	X		X		X		X			X	X	
ASEF SRL	X				X			X	X		X	
ASTER SPA	X		X			X		X	X		X	
BAGNI MARINA GENOVESE SRL (rispetto del piano di risanamento)	X		X		X		X		X		X	
FARMACIE GENOVESI SRL	X				X			X		X		X
FINANZIARIA SVILUPPO UTILITIES SRL	X								X			X
GENOVA PARCHEGGI SPA	X		X		X		X		X		X	
JOB CENTRE SRL	X		X		X		X		X		X	
PORTO ANTICO SPA (rispetto del budget di piano)	X				X			X		X		X
SPIM SPA	X				X			X	X		X	
SVILUPPO GENOVA SPA	X					X	X		X		X	

**SOCIETA' PARTECIPATE**  
**TABELLE DI SINTESI GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI**  
**DUP 2019/2021**

SOCIETA'	OBIETTIVI SPECIFICI											
	Obiettivo 4		Obiettivo 5								Obiettivo 6	
	indicatore 1		indicatore 1		indicatore 2		indicatore 3		indicatore 4		indicatori	
	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto
AMT SPA	X		X		X		X		X			
AMIU SPA		X	X									
ASEF SRL	X		X								X	
ASTER SPA		X		X							X	
BAGNI MARINA GENOVESE SRL (*)	X											
FARMACIE GENOVESI SRL	X											
FINANZIARIA SVILUPPO UTILITIES SRL												
GENOVA PARCHEGGI SPA	X											
JOB CENTRE SRL												
PORTO ANTICO SPA												
SPIM SPA												
SVILUPPO GENOVA SPA		X										

(\*) BAGNI MARINA GENOVESE S.R.L.: l'obiettivo 4 specifico presenta 3 indicatori, tutti raggiunti.

**OBIETTIVI TRASVERSALI**

Gli obiettivi trasversali delle Società partecipate riguardano:

- il presidio degli equilibri finanziari del sistema "gruppo Comune"
- il rispetto degli indirizzi dell'azionista in materia di contenimento delle politiche retributive del personale

**OBIETTIVI SPECIFICI**

Gli obiettivi specifici sono riferiti all'ambito di attività di ciascuna azienda

## SINTESI GRADO DI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI TRASVERSALI DUP 2019/2021

○ **OBIETTIVO 1: Equilibrio della gestione economico/patrimoniale**

L'obiettivo è stato raggiunto da tutte le società.

○ **OBIETTIVO 2: Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016**

- **Indicatore "Rispetto Piano del Fabbisogno del Personale: non superiore rispetto alla media del triennio 2011/2013:** l'indicatore è stato raggiunto da tutte le società
- **Indicatore "Rapporto % tra Margine Operativo Lordo e Costo del Personale non inferiore alla media del triennio precedente":** l'indicatore non è stato raggiunto da ASTER s.p.a. e SVILUPPO GENOVA s.p.a.
- **Indicatore "Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" e Valore della produzione":** l'indicatore non è stato raggiunto da ASEF s.r.l., ASTER s.p.a., FARMACIE GENOVESI s.r.l., PORTO ANTICO s.p.a., SPIM s.p.a.

○ **OBIETTIVO 3 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

- **Indicatore "Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, informazioni e documenti sul sito web della società":** l'indicatore non è stato raggiunto da AMIU s.p.a., FARMACIE GENOVESI s.r.l. e PORTO ANTICO s.p.a.;
- **Indicatore "Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definita dall'Ente nell'ambito di apposite check list (Linee guida ANAC - Delibera n. 1134/2017)":** l'indicatore non è stato raggiunto da FARMACIE GENOVESI s.r.l. e PORTO ANTICO s.p.a.; è stato raggiunto solo parzialmente da FSU s.r.l.





# **SEZIONE OPERATIVA**

## **2 Obiettivi, Budget e Personale**

*2.1 Obiettivi 2021/2023 assegnati alle società partecipate*

*2.2 Stato attuazione obiettivi al 30/06/2020*

*2.3 Stato attuazione obiettivi società partecipate al 31/12/2019 e consuntivo indicatori quali-quantitativi di servizio*

*2.4 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2019*

**2.5 Grado di raggiungimento obiettivi specifici delle società partecipate anno 2020**

*2.6 Consuntivazione piano di fabbisogno del personale delle società partecipate per l'anno 2019*



## SOCIETA' PARTECIPATE

## TABELLE DI SINTESI GRADO RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI SPECIFICI - PRECONSUNTIVO

DUP 2020/2022

SOCIETA'	OBIETTIVI SPECIFICI															
	Obiettivo 1						Obiettivo 2								Obiettivo 3	
	indicatore 1		indicatore 2		indicatore 3		indicatore 1		indicatore 2		indicatore 3		indicatore 4		indicatori	
	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto	raggiunto	non raggiunto
AMT SPA		X						X	X		X			X		
AMIU SPA		X					X									
ASEF SRL		X					X								X	
ASTER SPA	X			X		X	X									
BAGNI MARINA GENOVESE SRL	X		X		X											
FARMACIE GENOVESI SRL	X															
FINANZIARIA SVILUPPO UTILITIES SRL																
GENOVA PARCHEGGI SPA	X															
JOB CENTRE SRL		X														
PORTO ANTICO SPA																
SPIM SPA																
SVILUPPO GENOVA SPA	X		X													



# **SEZIONE OPERATIVA**

## ***2 Obiettivi, Budget e Personale***

*2.1 Obiettivi 2021/2023 assegnati alle società partecipate*

*2.2 Stato attuazione obiettivi al 30/06/2020*

*2.3 Stato attuazione obiettivi società partecipate al 31/12/2019 e consuntivo indicatori quali-quantitativi di servizio*

*2.4 Grado di raggiungimento obiettivi società partecipate anno 2019*

*2.5 Grado di raggiungimento obiettivi specifici delle società partecipate anno 2020*

***2.6 Consuntivazione piano di fabbisogno del personale delle società partecipate per l'anno 2019***



	Media triennio 2011 - 2013	cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE					
Spesa del personale					
<b>A</b>					
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	52.809.355	50.883.020	52.082.259	52.712.130	53.193.331
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società	0	0	0	0	0
3 Spese per collaborazioni coordinate e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	0	0	0	0	0
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro	18.472.567	17.917.367	19.204.025	19.922.450	20.464.348
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc	4.009.799	4.112.199	3.729.097	3.787.570	3.823.214
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL )	504.465	494.157	428.795	428.795	428.795
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	171.638	204.292	0	0	0
8 Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	27.407	36.467	48.598	48.598	48.598
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	0	43.070	0	0	0
10 Altri oneri	0	0	0	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>75.995.231</b>	<b>73.690.572</b>	<b>75.492.774</b>	<b>76.899.543</b>	<b>77.958.286</b>
<b>B</b>					
1. Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	0	1.064.581	0	0	0
2. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	27.407	36.467	48.598	48.598	48.598
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende finanziatrici.	253.493	354.240	141.789	0	0
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	853.055	1.368.450	2.775.219	3.833.962
5 Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	3.539.578	2.830.258	2.884.629	2.884.629	2.884.629
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	0	0	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0	0	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>3.820.478</b>	<b>5.138.601</b>	<b>4.443.466</b>	<b>5.708.446</b>	<b>6.767.189</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>72.174.753</b>	<b>68.551.971</b>	<b>71.049.308</b>	<b>71.191.097</b>	<b>71.191.097</b>
Dipendenti a tempo indeterminato					
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	0	1.450	1.443	1.512	1.515
Assunzioni	0	67	129	63	60
Cessazioni	0	84	60	60	60
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>1.433</b>	<b>1.512</b>	<b>1.515</b>	<b>1.515</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	0	50	62	15	12
Assunzioni	0	181	122	119	119
Cessazioni	0	169	169	122	119
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>62</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>1.495</b>	<b>1.527</b>	<b>1.527</b>	<b>1.527</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	20.607.688	19.120.445	13.317.627	15.646.595	15.703.664
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,27</b>	<b>0,26</b>	<b>0,18</b>	<b>0,20</b>	<b>0,20</b>

Anno 2019  
 Il preconsuntivo 2019 è comprensivo anche dei costi riferiti al personale a termine di cui al decreto n. 22 del 13/12/2018 della Presidenza del Consiglio dei Ministri (assunzioni commesse all'emergenza determinatasi a seguito del crollo del Ponte Morandi)

Anno 2020  
 Il preventivo 2020 è comprensivo dei costi relativi alla commessa Golfo Paradiso (consistenza media: n. 21,63 unità corrispondenti a € 983.449)

	Media triennio 2011 - 2013	cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE					
Spesa del personale					
<b>A</b>					
1. Retribuzioni fonde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	81.288.107	82.741.000	79.927.000	79.233.000	79.461.000
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società	0	0	0	0	0
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	42.821	0	0	0	0
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro	0	0	0	0	0
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefit, etc.	21.389.116	21.820.000	21.259.000	21.075.000	21.135.000
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	8.462.257	7.220.000	9.213.000	7.151.000	7.171.000
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	556.020	706.000	708.000	712.000	715.000
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0	0	0	0
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	268.047	318.000	244.000	245.000	245.000
10 Altri oneri	358.146	-171.000	0	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>112.364.514</b>	<b>112.634.000</b>	<b>111.351.000</b>	<b>108.416.000</b>	<b>108.727.000</b>
<b>B</b>					
1 Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	0	0	0	0	0
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	268.047	318.000	244.000	245.000	245.000
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende partecipate;	6.000	0	0	0	0
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	1.913.000	8.200.000	10.300.000	10.300.000	10.300.000
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	0	0	0	0	0
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	0	0	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0	0	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>2.187.047</b>	<b>8.518.000</b>	<b>10.544.000</b>	<b>10.545.000</b>	<b>10.545.000</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>110.177.467</b>	<b>104.116.000</b>	<b>100.807.000</b>	<b>97.871.000</b>	<b>98.182.000</b>
Dipendenti a tempo indeterminato	2.436	2.214	2.307	2.321	2.291
(01.01)					
Assunzioni	21	170	71	62	53
Cessazioni	77	82	57	92	105
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>2.380</b>	<b>2.302</b>	<b>2.321</b>	<b>2.291</b>	<b>2.239</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)	0	0	0	0	0
Assunzioni	0	0	0	0	0
Cessazioni	0	0	0	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>2.380</b>	<b>2.302</b>	<b>2.321</b>	<b>2.291</b>	<b>2.239</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	15.644.155	20.562.000	20.286.000	18.571.000	19.037.000
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,14</b>	<b>0,18</b>	<b>0,18</b>	<b>0,17</b>	<b>0,18</b>

A6 2019 include 2ME per accantonamenti CCNL  
A6 2020 include 2ME per accantonamenti CCNL



	Media triennio 2011 - 2013	cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE					
Spesa del personale					
<b>A</b>					
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	2.502.854	2.906.045	3.200.000	3.220.000	3.225.000
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società	0	0	0	0	0
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	256.453	7.409	5.000	5.000	5.000
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro	0	0	0	0	0
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc	859.419	990.301	1.061.344	1.071.000	1.073.000
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	185.344	170.024	178.000	180.000	183.000
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	56.286	55.449	63.000	63.000	63.000
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0	0	0	0
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	17.646	8.924	13.000	13.000	13.000
10 Altri oneri	64.593	0	0	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>3.942.595</b>	<b>4.138.152</b>	<b>4.520.344</b>	<b>4.552.000</b>	<b>4.562.000</b>
<b>B</b>					
1. Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	0	0	0	0	0
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	17.646	8.924	13.000	13.000	13.000
3. Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	0	0	0	0	0
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	273.118	339.903	383.000	425.600
5 Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	35.331	79.091	78.700	79.500	80.000
6 Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	32.288	161.376	173.200	173.200	173.200
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0	0	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>85.265</b>	<b>522.509</b>	<b>604.803</b>	<b>648.700</b>	<b>691.800</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>3.857.330</b>	<b>3.615.643</b>	<b>3.915.541</b>	<b>3.903.300</b>	<b>3.870.200</b>
Dipendenti a tempo indeterminato					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	71	83	88	87	87
Assunzioni	4	6	0	0	0
Cessazioni	2	10	1	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>74</b>	<b>79</b>	<b>87</b>	<b>87</b>	<b>87</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	10	10	3	7	7
Assunzioni	6	3	7	0	0
Cessazioni	4	10	3	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>85</b>	<b>82</b>	<b>94</b>	<b>94</b>	<b>94</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	1.399.732	1.601.420	1.526.000	1.366.000	1.406.000
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,36</b>	<b>0,39</b>	<b>0,34</b>	<b>0,30</b>	<b>0,31</b>

	Media triennio 2011 - 2013	cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE					
Spesa del personale					
<b>A</b>					
1. Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	12.729.000	11.482.690	11.512.061	11.710.829	11.874.470
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società	0	0	0	0	0
3. Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	54.000	0	0	0	0
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro	0	0	0	0	0
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc.	5.604.000	3.780.221	3.570.936	3.705.880	3.725.416
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	103.000	871.450	800.238	844.291	855.854
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	535.000	422.021	441.395	448.255	454.720
8 Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0	0	0	0
9. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	31.000	27.006	9.921	10.075	10.221
10. Altri oneri	0	0	0	0	0
<b>TOTALE A</b>	<b>19.056.000</b>	<b>16.583.388</b>	<b>16.334.551</b>	<b>16.719.330</b>	<b>16.920.681</b>
<b>B</b>					
1. Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	0	0	0	0	0
2. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	31.000	27.006	9.921	10.075	10.221
3. Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici.	0	0	0	0	0
4. Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	1.399.863	1.551.988	1.763.146	1.903.186
5 Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	950.000	869.821	836.709	836.709	836.709
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	0	0	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0	0	0	0
<b>Totale B</b>	<b>981.000</b>	<b>2.296.690</b>	<b>2.398.618</b>	<b>2.609.930</b>	<b>2.750.116</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>18.075.000</b>	<b>14.286.698</b>	<b>13.935.933</b>	<b>14.109.400</b>	<b>14.170.565</b>
Dipendenti a tempo indeterminato					
(0101)	412	324	351	369	383
Assunzioni	0	60	48	34	27
Cessazioni	13	33	30	20	20
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>399</b>	<b>351</b>	<b>369</b>	<b>383</b>	<b>390</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
(0101)	0	2	0	1	1
Assunzioni	0	0	1	0	0
Cessazioni	0	2	0	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>399</b>	<b>351</b>	<b>370</b>	<b>384</b>	<b>391</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	2.606.584	1.495.988	1.447.462	1.559.329	1.562.366
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,14</b>	<b>0,09</b>	<b>0,09</b>	<b>0,09</b>	<b>0,09</b>

fabbisogno del  
personale

	Media triennio 2011 - 2013	cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE					
Spesa del personale					
<b>A</b>					
1. Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	490.444	368.574	344.263	344.263	344.263
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società	0	0	0	0	0
3. Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	97.205	0	0	0	0
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro	0	0	0	0	0
5. Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits, etc.	168.672	111.896	110.711	110.711	110.711
6. Arcantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	41.418	29.945	31.000	31.000	31.000
7. Oneri per il nucleo familiare; buoni pasto (mensa)	0	0	0	0	0
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0	0	0	0
9. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	0	0	0	0	0
10. Altri oneri	0	0	0	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>797.739</b>	<b>510.415</b>	<b>485.974</b>	<b>485.974</b>	<b>485.974</b>
<b>B</b>					
1. Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	0	0	0	0	0
2. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	0	0	0	0	0
3. Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	0	0	0	0	0
4. Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	0	0	0	0
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	19.352	17.757	18.000	18.000	18.000
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	0	0	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0	0	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>19.352</b>	<b>17.757</b>	<b>18.000</b>	<b>18.000</b>	<b>18.000</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>778.387</b>	<b>492.658</b>	<b>467.974</b>	<b>467.974</b>	<b>467.974</b>
Dipendenti a tempo indeterminato					
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	42	34	33	32	32
Assunzioni	0	0	0	0	0
Cessazioni	1	1	1	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>41</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	0	0	0	0	0
Assunzioni	0	17	16	16	16
Cessazioni	0	17	16	16	16
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>41</b>	<b>33</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	96.478	208.815	314.883	327.383	323.185
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,12</b>	<b>0,41</b>	<b>0,65</b>	<b>0,67</b>	<b>0,67</b>

aggiornamento pervenuto dalla Presidenza in data 22/1/2020  
nel 2020 esce dall'organico una cassiera (impiegata) per pensionamento

	Media triennio 2011 - 2013	cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE					
Spesa del personale					
<b>A</b>					
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	1.471.297	1.353.966	1.346.302	1.501.941	1.515.261
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società	0	0	0	0	0
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	0	0	0	0	0
4 Spese per personale con contratti di formazione lavoro	1.291	1.269	0	0	0
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro. benefits etc.	493.979	440.022	431.845	480.817	485.079
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	125.444	109.689	115.324	128.135	129.263
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	39.460	30.479	39.822	43.442	44.595
8 Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0	0	0	0
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	0	4.146	55.000	56.650	58.350
10 Altri oneri	0	0	0	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>2.131.470</b>	<b>1.939.571</b>	<b>1.988.293</b>	<b>2.210.985</b>	<b>2.232.548</b>
<b>B</b>					
1. Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	0	0	0	0	0
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	0	4.146	55.000	56.650	58.350
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici:	39.423	39.383	40.502	40.907	41.316
4. Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	0	0	0	0
5 Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	22.284	116.563	83.790	84.628	85.474
6 Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	10.971	0	0	0
7 Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda	0	0	0	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>61.707</b>	<b>171.063</b>	<b>179.292</b>	<b>182.185</b>	<b>185.140</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>2.069.763</b>	<b>1.768.508</b>	<b>1.809.001</b>	<b>2.028.800</b>	<b>2.047.408</b>
Dipendenti a tempo indeterminato					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	0	37	35	35	43
Assunzioni	0	0	3	8	0
Cessazioni	0	2	3	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>43</b>	<b>43</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	0	1	3	8	1
Assunzioni	0	2	8	0	0
Cessazioni	0	0	3	7	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>38</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>44</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	-71.227	521.968	725.724	865.157	974.460
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>-0,03</b>	<b>0,27</b>	<b>0,36</b>	<b>0,39</b>	<b>0,44</b>

	Media triennio 2011 - 2013	cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE					
Spesa del personale					
<b>A</b>					
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	4.601.560	5.198.777	5.840.000	6.108.000	6.199.000
2 Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società.	8.502	0	0	0	0
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	0	118.141	85.000	0	0
4 Spese per personale con contratti di formazione lavoro	0	0	0	0	0
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro. benefits etc	1.499.503	1.743.125	1.983.000	2.067.000	2.095.000
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	336.003	363.926	392.000	408.000	411.000
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	174.695	170.556	170.000	180.000	180.000
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0	0	0	0
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	14.356	30.676	25.000	25.000	25.000
10 Altri oneri	0	0	0	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>6.634.619</b>	<b>7.625.201</b>	<b>8.495.000</b>	<b>8.788.000</b>	<b>8.910.000</b>
TOTALE A) RETTIFICATO	0	7.248.230	7.497.015	7.738.341	7.833.150
<b>B</b>					
1. Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	0	0	0	0	0
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni:	14.356	30.676	25.000	25.000	25.000
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici.	2.342	0	0	0	0
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013):	0	846.100	904.900	1.110.900	1.204.000
5 Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	314.966	383.480	390.000	390.000	390.000
6 Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	280.879	259.711	415.300	429.300	429.300
7 Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda	0	0	0	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>612.543</b>	<b>1.519.967</b>	<b>1.735.200</b>	<b>1.955.200</b>	<b>2.048.300</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>6.022.076</b>	<b>6.105.233</b>	<b>6.759.800</b>	<b>6.832.800</b>	<b>6.861.700</b>
<b>Totale A) rettificato-B</b>	<b>0</b>	<b>5.728.263</b>	<b>5.761.815</b>	<b>5.783.141</b>	<b>5.784.850</b>
Dipendenti a tempo indeterminato					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	154	149	163	172	174
Assunzioni	3	17	10	2	0
Cessazioni	4	3	1	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>153</b>	<b>163</b>	<b>172</b>	<b>174</b>	<b>174</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	0	5	2	1	1
Assunzioni	0	2	1	0	0
Cessazioni	0	5	2	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>153</b>	<b>165</b>	<b>173</b>	<b>175</b>	<b>175</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	3.873.567	4.485.995	4.672.000	4.727.000	4.775.000
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,58</b>	<b>0,59</b>	<b>0,55</b>	<b>0,54</b>	<b>0,54</b>

- Turn over personale Anno 2019: assunzione di N. 7 unità a t. Ind. Commessa Procedure sanzioni P.M. (di cui N.2 unità dimesse a Ottobre), di N. 6 apprendisti Op. sosta (controllo accessi Gaslini); N. 1 apprendista Informatico C2 da Novembre (Gaslini); N.3 apprendisti Op. sosta (S. Martino); N. 1 licenziamento op. della sosta a Dicembre; utilizzo n. 2 risorse con contratto di lavoro somministrato.
- Turn over personale Anno 2020: si ipotizzano nuove assunzioni commessa S. Martino: inserimento di N. 1 T.D. OP. sosta, N.6 Op. sosta (clausola sociale), N. 1 tecnico/informativo C2, N. 1 amministrativo A1; N. 1 informatico A1; N. 1 videoterminalista C2 (Contenzioso); N. 1 cessazione op. sosta.
- Turn over personale 2021: si ipotizza l'inserimento di N. 2 Appr. Operatori sosta C2 per la nuova commessa Ospedale San Martino.
- CCNL Autoleggio si ipotizza un incremento delle retribuzioni per rinnovo CCNL in analogia con l'ultimo rinnovo: nel 2019 Euro 75.100; nel 2020 Euro 58.800; nel 2021 Euro 206.000.
- Spese per la formazione: sono (e saranno) in parte finanziate dai fondi interprofessionali Fondimpresa e Fondir.
- Mol: nettificato canone come anni precedenti.

	Media triennio 2011 - 2013	cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE					
Spesa del personale					
<b>A</b>					
1. Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	289.000	358.644	491.608	506.788	506.788
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società	0	0	0	0	0
3. Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	0	15.736	186.992	110.000	110.000
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro	0	0	0	0	0
5. Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro. benefits etc	101.000	125.099	159.869	164.519	164.519
6. Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	25.000	30.395	46.449	47.219	47.219
7. Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	8.000	12.560	17.500	18.000	18.000
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0	0	0	0
9. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	0	0	0	0	0
10. Altri oneri	0	0	0	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>423.000</b>	<b>542.434</b>	<b>902.418</b>	<b>846.526</b>	<b>846.526</b>
<b>B</b>					
1. Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	0	138.201	458.193	401.988	401.988
2. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	0	0	0	0	0
3. Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	0	0	0	0	0
4. Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	21.536	22.316	22.316	22.316
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	0	0	0	0	0
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	0	0	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0	0	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>0</b>	<b>159.737</b>	<b>480.509</b>	<b>424.304</b>	<b>424.304</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>423.000</b>	<b>382.697</b>	<b>421.910</b>	<b>422.222</b>	<b>422.222</b>
Dipendenti a tempo indeterminato					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	9	8	8	10	10
Assunzioni	0	0	2	0	0
Cessazioni	0	0	0	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	0	6	2	5	5
Assunzioni	0	1	5	0	0
Cessazioni	0	5	2	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	34.000	61.436	99.030	97.353	97.353
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,08</b>	<b>0,11</b>	<b>0,11</b>	<b>0,12</b>	<b>0,12</b>

SI DA NOTA CHE AL 31 12 2018 E' CESSATO UN COLLABORATORE PER CUI IL NUMERO DI DIPENDENTI FLESSIBILI AL 01 01 2019 SCENDE A 5 ANZICHE' 6 DEL 31 12 2018

	Media triennio 2011 - 2013	cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
<b>PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE</b>					
<b>Spesa del personale</b>					
<b>A</b>					
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	1.467.547	2.194.781	2.273.346	2.289.773	2.312.065
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società	0	0	0	0	0
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	181.640	81.955	44.182	0	0
4 Spese per personale con contratti di formazione lavoro	0	0	0	0	0
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro. benefits etc	507.557	690.891	769.448	779.624	785.610
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	127.338	171.751	167.834	169.791	172.340
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mense)	52.440	64.554	66.390	67.800	67.100
8 Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	17.625	0	0	0	0
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	11.636	18.318	45.000	65.000	45.000
10 Altri oneri	0	0	0	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>2.365.783</b>	<b>3.222.250</b>	<b>3.366.200</b>	<b>3.371.988</b>	<b>3.382.115</b>
<b>B</b>					
1 Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	27.751	0	0	0	0
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	11.636	18.318	45.000	65.000	45.000
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	0	52.191	0	0	0
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	172.036	178.912	184.713	200.176
5 Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	37.099	82.521	87.243	88.521	88.517
6 Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	18.629	19.376	47.645	47.650	46.835
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0	0	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>95.115</b>	<b>344.441</b>	<b>358.800</b>	<b>385.884</b>	<b>380.528</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>2.270.668</b>	<b>2.877.809</b>	<b>3.007.400</b>	<b>2.986.104</b>	<b>3.001.587</b>
Dipendenti a tempo indeterminato					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	35	51	48	51	50
Assunzioni	1	0	5	0	1
Cessazioni	1	3	2	1	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>35</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>50</b>	<b>51</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	0	1	2	0	0
Assunzioni	0	1	0	0	0
Cessazioni	0	0	2	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>36</b>	<b>50</b>	<b>51</b>	<b>50</b>	<b>51</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	3.374.806	5.156.047	4.586.459	4.679.184	5.046.079
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>1,43</b>	<b>1,60</b>	<b>1,36</b>	<b>1,39</b>	<b>1,49</b>

I dati del consuntivo 2019 si riferiscono al Progetto di Bilancio approvato dal CDA ma non ancora approvato dall'Assemblea dei Soci.

	Media triennio 2011 - 2013	cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE					
Spesa del personale					
<b>A</b>					
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	413.358	444.741	520.066	528.908	538.428
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società	0	0	0	0	0
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	30.891	14.153	0	0	0
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro	0	0	0	0	0
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc	125.408	138.159	165.864	168.683	171.720
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	37.651	37.949	45.329	46.100	46.929
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	46.341	17.653	19.488	19.488	19.488
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0	0	0	0
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	3.009	5.030	10.000	5.000	7.000
10. Altri oneri	0	0	0	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>656.658</b>	<b>657.685</b>	<b>760.747</b>	<b>768.179</b>	<b>783.565</b>
<b>B</b>					
1. Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	0	0	0	0	0
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	3.009	5.030	10.000	5.000	7.000
3. Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici:	0	0	0	0	0
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	0	0	0	0
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	0	0	0	0	0
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	0	0	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0	0	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>3.009</b>	<b>5.030</b>	<b>10.000</b>	<b>5.000</b>	<b>7.000</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>653.649</b>	<b>652.655</b>	<b>750.747</b>	<b>763.179</b>	<b>776.565</b>
Dipendenti a tempo indeterminato					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	11	11	12	14	14
Assunzioni	1	3	2	0	0
Cessazioni	0	1	0	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	0	1	0	0	0
Assunzioni	0	0	0	0	0
Cessazioni	0	1	0	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	15.333	3.439.638	4.321.256	3.445.579	4.129.811
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,02</b>	<b>5,23</b>	<b>5,68</b>	<b>4,49</b>	<b>5,27</b>

Si segnalano le dimissioni di un dipendente per pensionamento con decorrenza 1/1/2020.



	Media triennio 2011 - 2013	cons 2019	Prev. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE					
Spesa del personale					
<b>A</b>					
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	1.196.443	999.719	1.024.498	1.024.498	1.024.498
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società	0	0	0	0	0
3. Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	0	0	0	0	0
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro	0	0	0	0	0
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro. benefits etc.	376.042	328.264	347.898	347.898	347.898
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	85.933	75.149	78.271	78.271	78.271
7. Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	0	0	0	0	0
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0	0	0	0
9. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	0	0	0	0	0
10. Altri oneri	0	0	0	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>1.658.419</b>	<b>1.403.132</b>	<b>1.450.667</b>	<b>1.450.667</b>	<b>1.450.667</b>
<b>B</b>					
1. Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	0	0	0	0	0
2. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	0	0	0	0	0
3. Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	0	0	0	0	0
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	26.247	35.257	45.607	45.607
5 Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	19.317	21.091	20.946	20.946	20.946
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	0	0	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0	0	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>19.317</b>	<b>47.338</b>	<b>56.203</b>	<b>66.553</b>	<b>66.553</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>1.639.102</b>	<b>1.355.794</b>	<b>1.394.464</b>	<b>1.384.114</b>	<b>1.384.114</b>
Dipendenti a tempo indeterminato					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	21	21	20	22	22
Assunzioni	0	1	2	0	0
Cessazioni	0	2	0	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>22</b>	<b>20</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	3	1	2	0	0
Assunzioni	1	2	0	0	0
Cessazioni	1	1	2	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>25</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>22</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	625.341	379.041	291.000	279.000	266.000
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,38</b>	<b>0,27</b>	<b>0,20</b>	<b>0,19</b>	<b>0,18</b>

Per quanto riguarda il triennio 2020-2022 pur confermando la tipologia di obiettivi, sarà necessario gestire con apposite note i valori di confronto dell'obiettivo 2 "indicatore rapporto MOL/costo del personale" in quanto le previsioni di piano evidenziano la prevalenza di incarichi e commesse da Enti/Società Pubbliche in un'ottica di mero rimborso di costi a discapito di attività dirette con conseguente impatto negativo sul MOL previsionale, pur in un'ottica di contenimento dei costi di struttura



# **SEZIONE OPERATIVA**

## ***3 Relazioni previsionali aziendali delle Società partecipate***

*3.1 Società controllate direttamente "in house"*

*3.2 Società controllate direttamente*

*3.3 Società controllate indirettamente*



## **RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE DELLE SOCIETA' PARTECIPATE**

Come previsto dall'art 15 del Regolamento sui controlli delle società partecipate, le società in controllo trasmettono annualmente all'Amministrazione Comunale la Relazione Previsionale Aziendale (R.P.A.) contenente la rappresentazione degli andamenti del budget, delle dinamiche di costo del personale e degli obiettivi di piano delle società stesse.

SEZIONE A) comprende le R.P.A. delle società controllate direttamente "in house" che si approvano con il presente provvedimento.

1. A.M.I.U S.p.A. ( in controllo analogo congiunto )
2. A.M.T. S.p.A. ( in controllo analogo congiunto )
3. A.S.T.E.R. S.p.A.
4. BAGNI MARINA GENOVESE S.r.L.
5. FARMACIE GENOVESI
6. F.S.U. S.r.L.
7. GENOVA PARCHEGGI S.p.A. ( in controllo analogo congiunto )
8. JOB CENTRE S.r.L.
9. S.P.I.M. S.p.A.

SEZIONE B) comprende le R.P.A. delle società controllate direttamente di cui si prende atto

1. A.S.E.F. S.r.L.
2. PORTO ANTICO S.p.A.
3. SVILUPPO GENOVA S.p.A.

SEZIONE C) comprende le R.P.A delle società controllate indirettamente

1. A.M.I.U. BONIFICHE S.p.A. (100% A.M.I.U. S.p.A. – società in house a cascata ).

2. G.E.A.M. S.p.A. (51% A.M.I.U. S.p.A. - Budget economico )

Le Relazioni Previsionali Programmatiche (R.P.P. ) delle società in controllo analogo congiunto con partecipazione minoritaria (LIGURIA DIGITALE S.p.A,, F.I.L.S.E S.p.A. e I.R.E. S.p.A. ) sono ancora in fase di elaborazione al momento della redazione del presente documento.

# **SEZIONE OPERATIVA**

## ***3 Relazioni previsionali aziendali delle Società partecipate***

***3.1 Società controllate direttamente “in house”***

*3.2 Società controllate direttamente*

*3.3 Società controllate indirettamente*





**oggetto sociale** (estratto)

raccolta, trasporto e smaltimento rifiuti urbani e speciali non pericolosi e pericolosi, di rifiuti assimilabili agli urbani e di rifiuti da imballaggi; pulitoria delle strade; servizio rifiuti domestici ingombranti; sgombero neve; progettazione, realizzazione e gestione discariche...

**capitale sociale:** € 14.143.276

**soci:** comune di genova 89,98%  
azioni proprie 6,06%  
città metropolitana di genova 3,96%

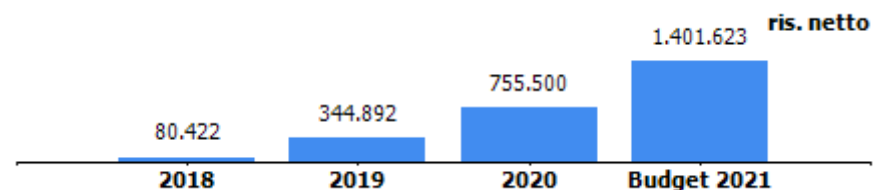
**servizi affidati:**

gestione del ciclo dei rifiuti urbani e governo dei servizi relativi al settore dell'igiene ambientale

**durata del contratto di servizio:**

Con Deliberazione del Consiglio della Città Metropolitana di Genova n. 19 del 03/06/2020 è stato affidato ad AMIU Genova S.p.A. il servizio di gestione integrata rifiuti in concessione per il bacino del Genovesato per il periodo 2021-2035 secondo il modello dell'in-house providing

**risultato netto al 31 dicembre 2020: € 755.500 (preconsuntivo)**



\*la previsione 2021 relativa al servizio di gestione dei rifiuti urbani è stimata in attesa dell'approvazione del Piano Economico Finanziario.

contratto di servizio	2019	assestato al 01/12/2020	previsione 2021
previsione - impegno per onere a carico bilancio comunale (IVA inclusa) di cui	170.699.820	170.001.341	164.994.536
- servizio di gestione dei rifiuti urbani *	162.545.000	161.924.400	161.924.400
- servizi necroscopici	1.154.820	1.076.941	1.070.136
-servizio pulizia caditoie	2.000.000	2.000.000	2.000.000
- contributi agli investimenti	5.000.000	5.000.000	0

# Business Plan 2021-2025

*IL NUOVO CONTRATTO DI SERVIZIO*



# Sommario

<b>Il messaggio del Presidente .....</b>	<b>3</b>
<b>Il messaggio del Direttore Generale .....</b>	<b>4</b>
<b>La nostra storia .....</b>	<b>5</b>
<b>I valori del gruppo .....</b>	<b>6</b>
Composizione del gruppo, assetto societario e organigramma .....	6
Organi Sociali.....	7
Organigramma .....	8
Assetto societario .....	9
<b>Highlights .....</b>	<b>11</b>
Il nuovo contratto di servizio .....	11
Il nuovo bacino di gestione .....	12
I numeri del nuovo bacino .....	13
<b>Strategia industriale 2021/2025 .....</b>	<b>17</b>
Gli obiettivi del piano industriale .....	17
Principale gestore dei servizi nella Città Metropolitana.....	18
Avvio del contratto di servizio .....	20
Raggiungimento dei target RD .....	21
Città Pulita .....	24
Punto di riferimento industriale per la chiusura del ciclo dei rifiuti .....	34
Redditività e sostenibilità degli impianti.....	34
Gruppo industriale flessibile, efficiente e sostenibile.....	47

Efficientamento costi operativi (ARERA).....	47
Rispetto massimali costo del personale.....	48
Riqualificazione immagine aziendale .....	49
<b>Action plan .....</b>	<b>53</b>
Piano degli investimenti.....	53
Piano investimenti sulle aree del genovesato .....	54
Piano investimenti su Genova .....	55
<b>AMIU e gli obiettivi di sostenibilità.....</b>	<b>61</b>
AMIU siamo noi .....	62
Fare la differenza.....	63
Asset sostenibile per un sistema sempre più efficiente.....	64
<b>Conto Economico Riclassificato.....</b>	<b>65</b>
Conto Economico a valore aggiunto .....	65
Analisi Conto Economico .....	66
Anadamento risultati economici .....	70
Analisi risultati economici.....	71
<b>Stato Patrimoniale Riclassificato .....</b>	<b>73</b>
Stato Patrimoniale Liquidità Esigibilità.....	73
<b>Rendiconto Finanziario.....</b>	<b>76</b>
Rendiconto finanziario OIC 10.....	76
<b>Posizione Finanziaria Netta .....</b>	<b>79</b>
<b>Allegati .....</b>	<b>80</b>

## Il messaggio del Presidente



Per migliorare le nostre prestazioni ad un'utenza che aumenta, grazie al Contratto di Servizio firmato con la Città Metropolitana di Genova, per dotarsi di un adeguato sistema impiantistico ("circular capacity") e realizzare una compiuta economia circolare nel nostro territorio, c'è bisogno di investimenti.

Questo Piano Industriale detta le modalità e i tempi con cui Amiu intende perseguire questi due obiettivi, strategici sia per la società che per le comunità dei nostri territori.

Al centro del nostro lavoro quotidiano si conferma il cittadino, con le sue necessità, da soddisfare e possibilmente prevenire: un obiettivo del servizio di Amiu alla nostra portata, grazie all'esperienza e alla professionalità delle nostre persone, alla capillare presenza sul territorio ed alla collaborazione di tutti.

# Il messaggio del Direttore Generale

Il Piano Industriale 2021-2025 conferma la ripartenza dell'azienda verso lo sviluppo organizzativo ed industriale atteso da tempo. La sottoscrizione del contratto di servizio per la gestione del ciclo integrato dei rifiuti del Genovesato per i prossimi 15 anni ha confermato AMIU quale principale player in campo ambientale, non solo della Città Metropolitana di Genova, ma anche della regione Liguria.

In questo piano industriale prendono forma le strategie di sostenibilità di AMIU, integrate negli obiettivi aziendali impiantistici, organizzativi e operativi. Il piano prevede investimenti in nuovi mezzi, impianti e strutture per garantire un'operatività compatibile con le esigenze del territorio e soprattutto con quelle dei nostri lavoratori.

Le donne e gli uomini di AMIU hanno dimostrato resilienza e capacità di adattamento a situazioni nuove e sfidanti, e sapranno dimostrare ancora una volta il valore di una squadra compatta e orgogliosa che saprà raggiungere tutti gli obiettivi sfidanti del futuro.



# La nostra storia

Sessant'anni fa, alcuni ancora lo ricordano, lo spazzino addetto al servizio di ritiro dei rifiuti suonava al campanello di ogni casa e gridava: "Ege de la rûmenta?" (C'è della spazzatura?). Le donne di casa mettevano fuori dalla porta la loro pattumiera e lui la svuotava nel sacco di tela.

La nostra storia nasce da lontano, precisamente il 16 ottobre 1986, quando nasce ufficialmente AMIU (Azienda Municipalizzata di Igiene Urbana), con lo scopo di fornire il servizio di pulizia e raccolta dei rifiuti in tutta la città di Genova. L'azienda si pone fin da subito l'obiettivo di rispondere ai fabbisogni della comunità, garantendo al contempo l'economicità del servizio. Nel 1996 AMIU diventa Azienda Speciale, ovvero un ente del Comune, ma caratterizzata da autonomia imprenditoriale e personalità giuridica. Nella sua nuova forma, AMIU diventa gestore anche di altri servizi comunali, non strettamente legati al ciclo dei rifiuti, quali ad esempio la pulizia delle caditoie e le bonifiche. Nasce quindi l'Azienda Multiservizi e d'Igiene Urbana.

Ma è nel 2002 che AMIU giunge al termine della sua trasformazione, diventando una S.p.A. controllata dal Comune di Genova, il quali oggi detiene l'89,98% delle azioni. Gli altri soci sono Città Metropolitana di Genova per 3,96%, e AMIU con azioni proprie per il 6,06%.

# I valori del gruppo



# Composizione del gruppo, assetto societario e organigramma

## Organi Sociali

---

### Consiglio di Amministrazione

Presidente – Pietro Pongiglione

Vice Presidente – Pietro Moltini

Consigliere di amministrazione – Simona Gagino

Consigliere di amministrazione – Renata Briano

Consigliere di amministrazione – Federica Schiano Moriello

### Collegio Sindacale

Presidente – Alessandra Ferrara

Sindaco Effettivo – Federico Diomeda

Sindaco effettivo – Enrico Vassallo

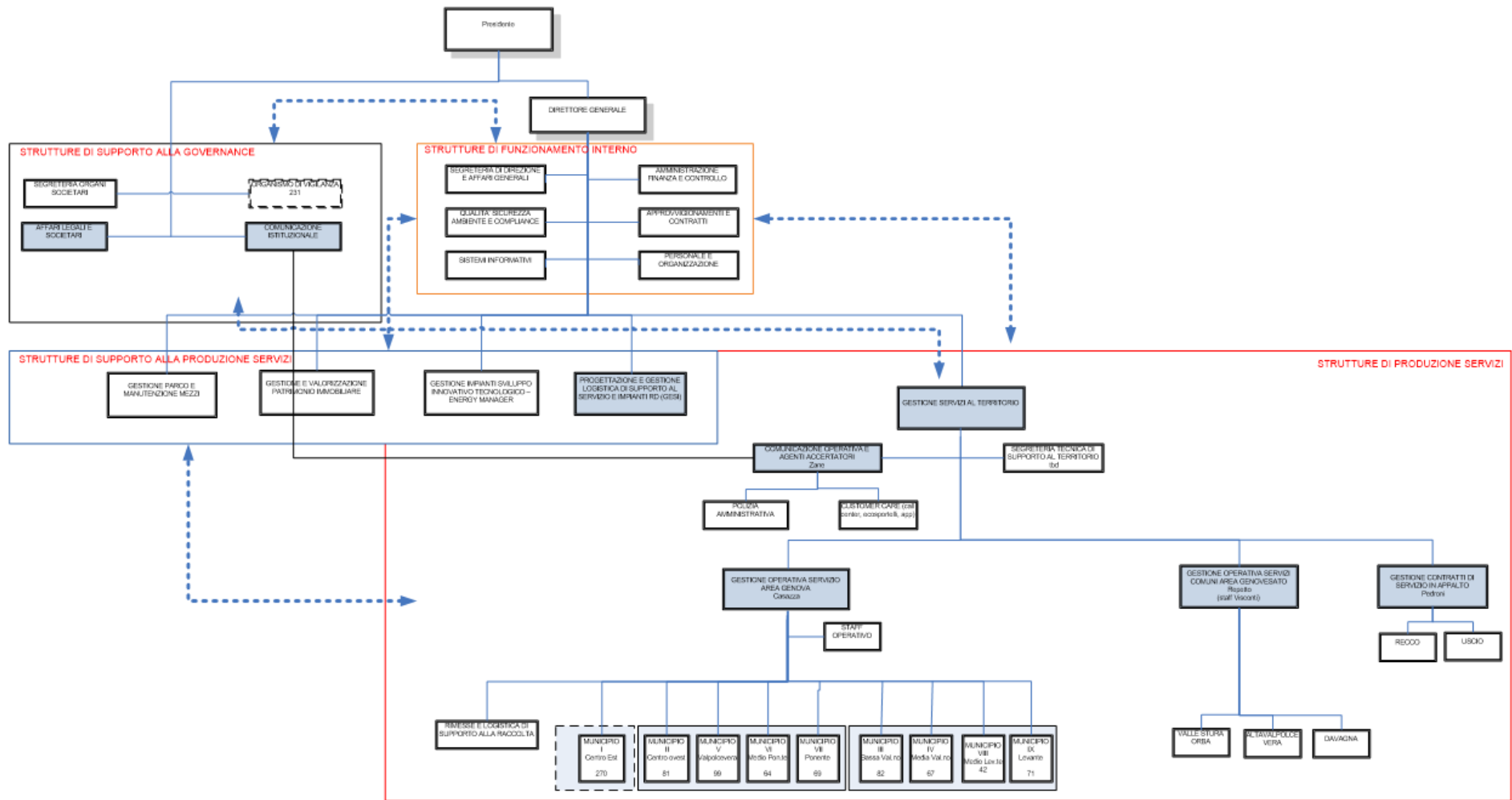
### Società revisione

PricewaterhouseCoopers SpA



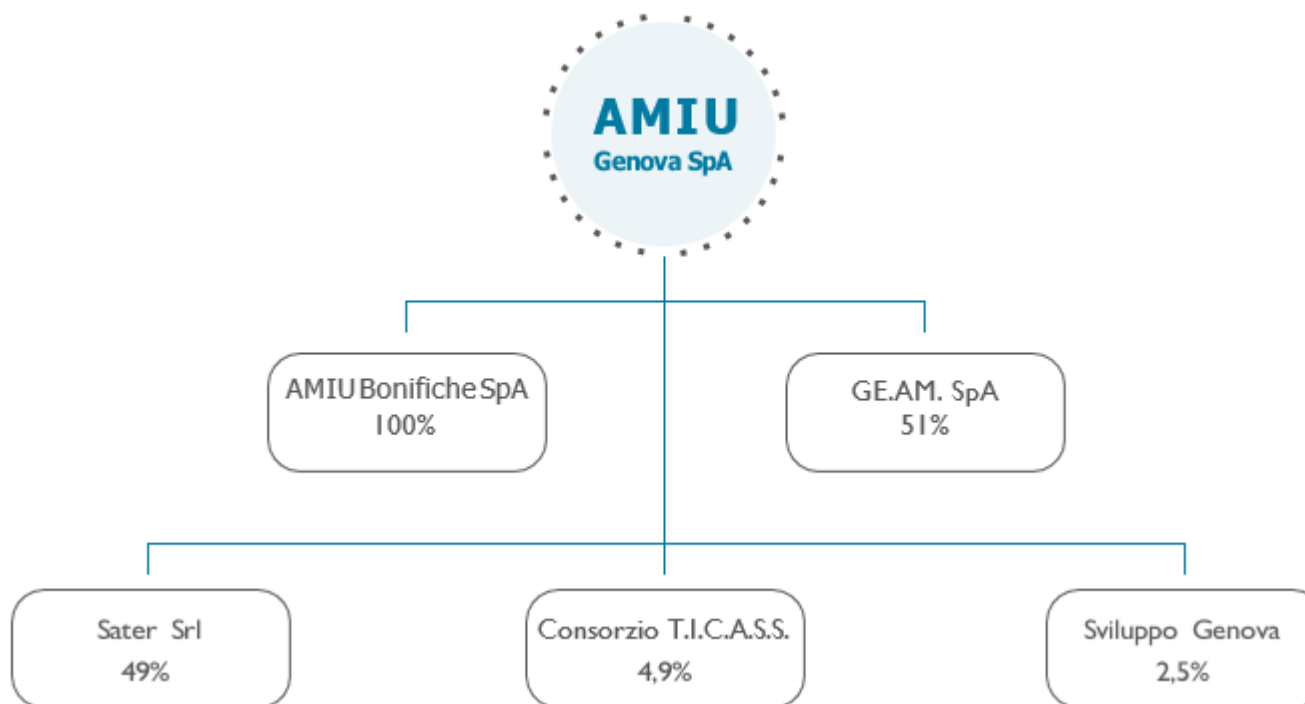


# Organigramma



## Assetto societario

Attraverso le società del gruppo, AMIU è in grado di coprire tutte le attività relative all'igiene urbana nei comuni in cui è gestore del servizio:



## AMIU Bonifiche SpA

Le attività di bonifiche ambientali, recupero di siti contaminati, gestione dell'amianto e disinfestazioni sono gestite da AMIU Bonifiche.

Nata nel 1997 come divisione aziendale e trasformata in Società per Azioni cinque anni dopo, AMIU Bonifiche offre a cittadini, enti ed aziende un'ampia gamma di servizi di consulenza tecnica per il monitoraggio, la bonifica, il ritiro e lo smaltimento dei rifiuti contenenti amianto e sostanze pericolose.

## GE.AM. SpA

Nel porto di Genova, AMIU opera attraverso Ge.Am., società costituita in partecipazione con l'Autorità Portuale (che ne detiene il 49%).

Nata nel 2002 da AMIU e Autorità Portuale, Ge.Am. si occupa della gestione del ciclo integrato dei rifiuti in ambito portuale, con l'obiettivo di realizzare un sistema di raccolta, trattamento e smaltimento volto a massimizzare ed ottimizzarne il recupero e riciclo dei materiali raccolti.

## Sater Srl

La Società è stata costituita nel 2004 con il Comune di Cogoleto (che detiene il 51% delle azioni) per la gestione del ciclo dei rifiuti nel territorio comunale.

## Sviluppo Genova

Società costituita nel 1997 con il Comune di Genova (48,5%), Banca Carige S.p.A. (15%), Camera di Commercio di Genova (10%), FILSE (6%), Banco BPM (5%), Aeroporto di Genova (4%), So. Fin. Coop Srl (3%), Confindustria Genova (3%) e Banca Nazionale del Lavoro S.p.A. (3%), con lo scopo di valorizzare il territorio genovese.

## Consorzio T.I.C.A.S.S.

Società consortile senza fini di lucro costituita nel 2010 dall'Università di Genova, enti di ricerca, piccole, medie e grandi imprese, con lo scopo di promuovere, diffondere, trasferire e valorizzare attività di ricerca e trasferimento tecnologico nell'ambito dell'energia e dell'ambiente, con particolare attenzione allo sviluppo sostenibile.

# Highlights

## Il nuovo contratto di servizio

Nel 2019 Città Metropolitana ha avviato, insieme ad AMIU ed ai Comuni interessati, un processo di concertazione finalizzato alla definizione del nuovo contratto di servizio gestione dei rifiuti nel bacino del genovesato. Con la delibera N.19/2020 del 03 giugno 2020, ai sensi del d.lgs. 152/2006 del d.lgs. 50/2016 e del d.lgs. 175/2016, la Città Metropolitana si è espressa in modo favorevole circa il riconoscimento di AMIU quale gestore unico del servizio integrato dei rifiuti nei 31 Comuni del bacino in oggetto, a partire dal 1 gennaio 2021. Ai fini dell'affidamento, è stata fatta una valutazione dell'efficienza e dell'economicità dell'erogazione dei servizi attraverso la proiezione, per il periodo di durata dell'affidamento, dei costi, dei ricavi, degli investimenti e delle relative fonti di finanziamento, nonché dell'assetto economico-patrimoniale e della dimensione di equity e debito del gestore.

Nel dettaglio, si è dimostrata la sostenibilità economica, patrimoniale e finanziaria del piano industriale, nonché la compatibilità della scelta con i principi di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa, in sede di asseverazione da parte della Società Deloitte & Touche SpA, che si è espressa positivamente in relazione alla costruzione tecnica, la correttezza del modello applicato e la coerenza interna del piano proposto.

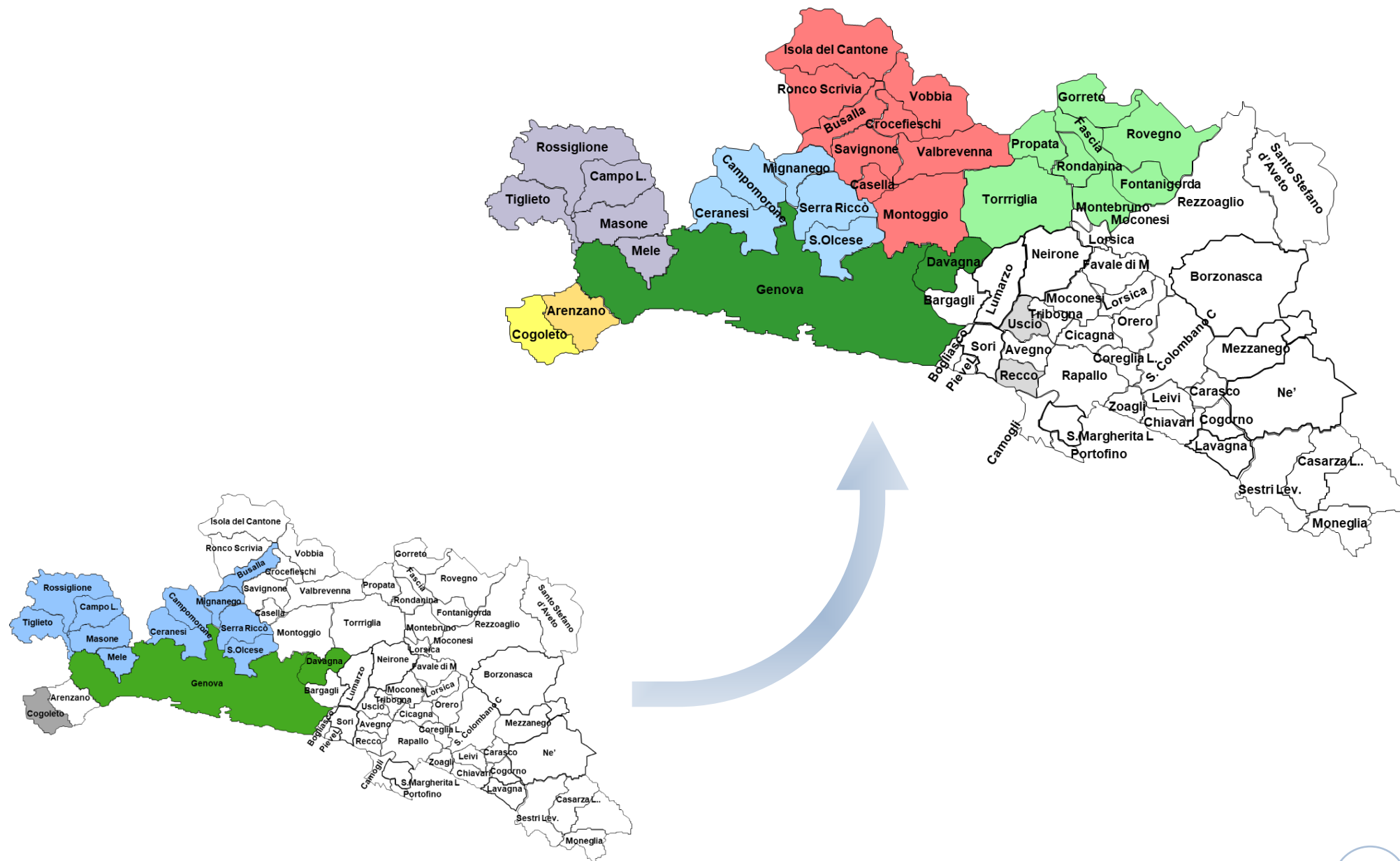
L'analisi tecnica e le valutazioni in merito alla congruità degli input di natura economico-finanziaria legati alla tipologia di servizio affidato è stata svolta da ANEA Ambiente in sede di verifica dell'economicità del servizio sulla base dell'art. 34.

Dal piano presentato non sono emerse situazioni di squilibrio finanziario, e primari istituti di credito hanno confermato la loro disponibilità a finanziare la Società attraverso diverse forme di finanziamento

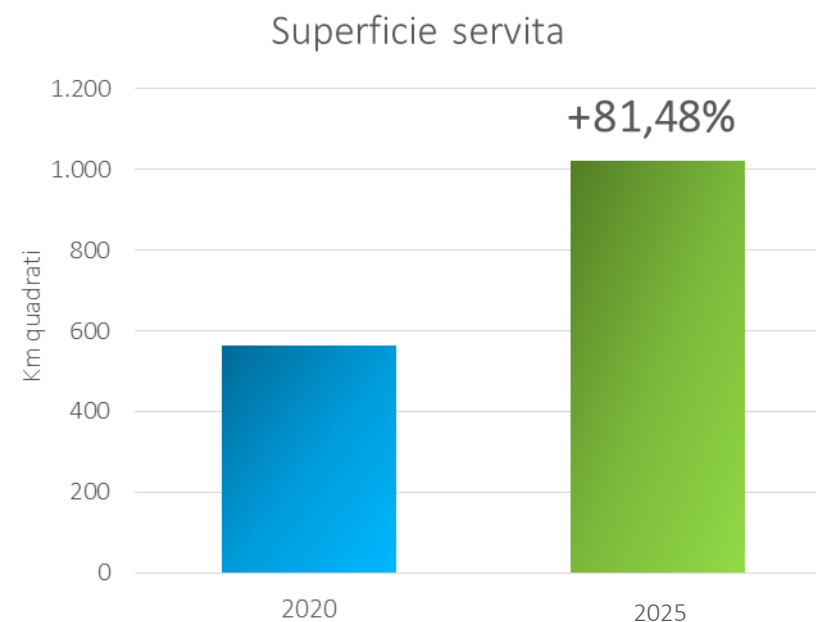
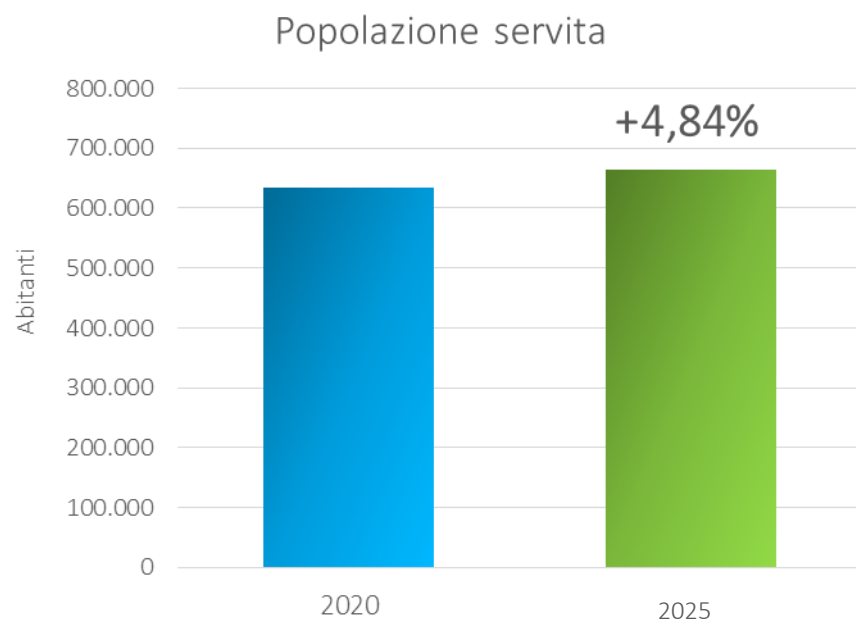
Il nuovo perimetro gestionale è caratterizzato da un numero complessivo di utenti servizi di poco superiore all'attuale, questo perché la città di Genova, già servita da AMIU, rappresenta da sola oltre l'80% del bacino di utenze di tutto il bacino del genovesato. Diversa invece la visione dal punto di vista dell'estensione territoriale. Il nuovo bacino possiede una superficie che di fatto è quasi doppia rispetto all'attuale. Il nuovo contesto territoriale necessita pertanto di attivare modelli organizzativi che garantiscano il presidio di un vasto territorio, con presenza di personale e mezzi in modo diffuso e capillare nei luoghi di erogazione dei servizi.

Il raggiungimento degli obiettivi di raccolta differenziata previsti dalla delibera di Città Metropolitana sopra citata (oltre il 65% in tutti i Comuni del bacino oggetto dell'affidamento), obbligano oggi l'azienda a cambiare la prospettiva gestionale e industriale di medio-lungo termine, attraverso lo studio di un piano d'investimenti complesso e completo che permetta di svolgere efficacemente tutti i servizi previsti sul territorio, nonché di gestire tutti materiali da essi provenienti, attraverso una dotazione logistica ed impiantistica capillare e sostenibile.

# Il nuovo bacino di gestione



## I numeri del nuovo bacino

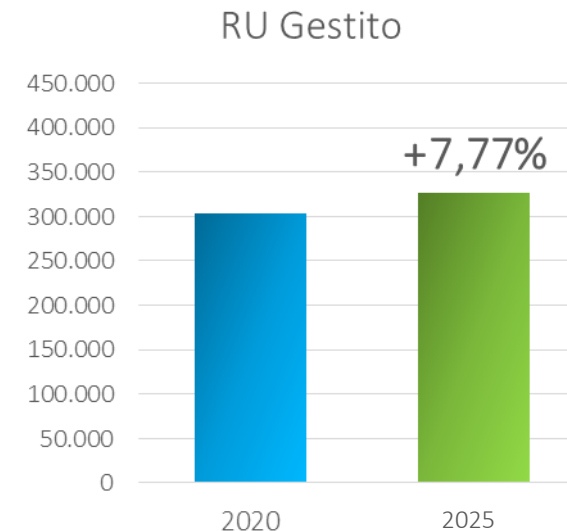
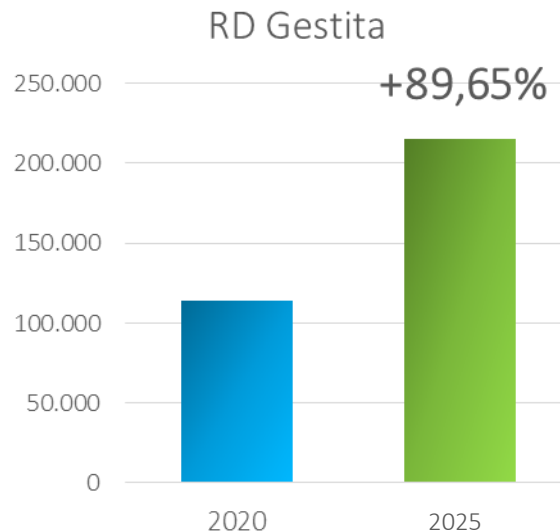
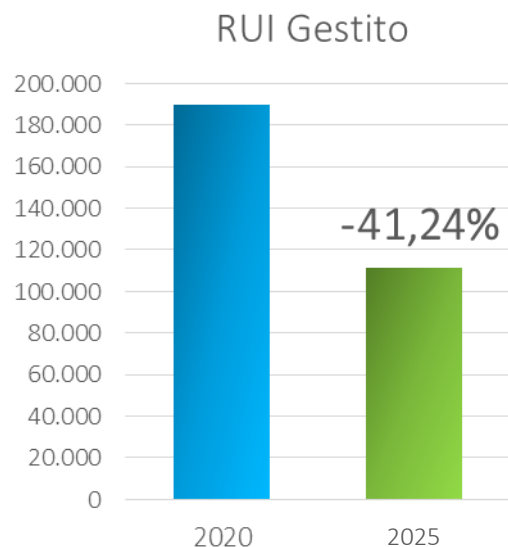


Il nuovo perimetro gestionale è caratterizzato da un numero complessivo di utenti servizi di poco superiore all'attuale perimetro, questo perché la città di Genova, già servita da AMIU, rappresenta da sola oltre l'80% del bacino di utenze di tutto il genovesato.

Diversa invece la situazione se si considera il nuovo bacino dal punto di vista dell'estensione territoriale. Il nuovo bacino infatti ha un'estensione che di fatto risulta quasi doppia rispetto all'attuale.

Il nuovo contesto territoriale necessita l'attivazione di modelli organizzativi che garantiscano il presidio di un vasto territorio, con presenza di personale operativo nei luoghi di erogazione dei servizi.

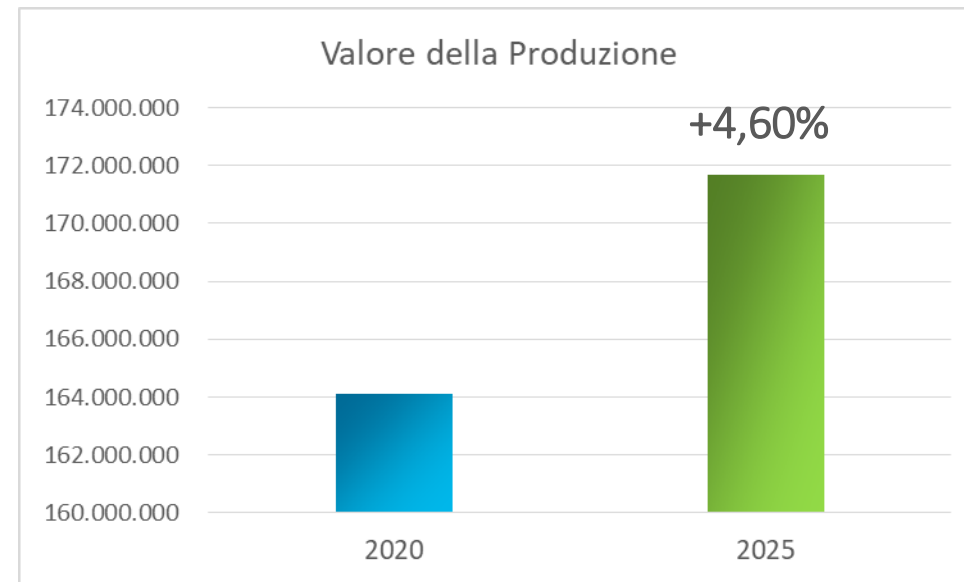
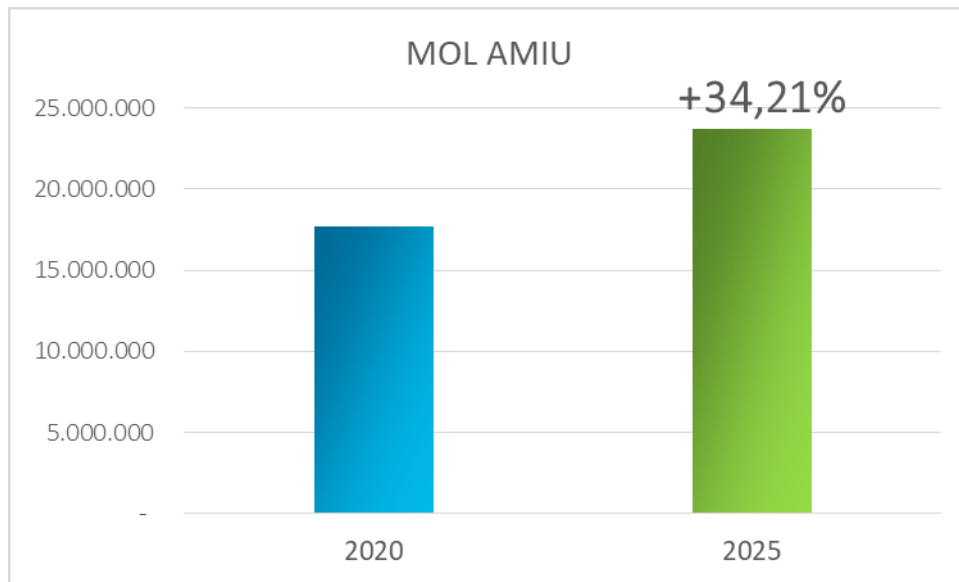
L'individuazione di presidi fisici localizzati nei 31 comuni, rappresenta un impegno per essere vicini alle comunità locali ed essere un partner proattivo a servizio del territorio.



La gestione del nuovo bacino territoriale rappresenta una sfida e un importante cambiamento nella gestione dei rifiuti urbani se si analizza in maniera prospettica. Il raggiungimento di livelli di raccolta differenziata oltre il 65% in tutti i Comuni di piccole e medie dimensioni nel 2021 e Genova a partire dal 2021 per lotti di 150.000 abitanti, cambia completamente la prospettiva gestionale e industriale dell'azienda.

Oltre l'89% in più di rifiuti da raccolta differenziata significa avere un sistema logistico e di trasferimento organizzato per la migliore gestione dei materiali da selezionare e/o da avviare ad impianti di selezione e trattamento, nonché investire per l'ampliamento degli impianti esistenti (Volpara Sardella, Dufour) e prevedere nuovi accordi commerciali per migliorare i flussi utili al riciclo di quantitativi sempre crescenti di materiali.

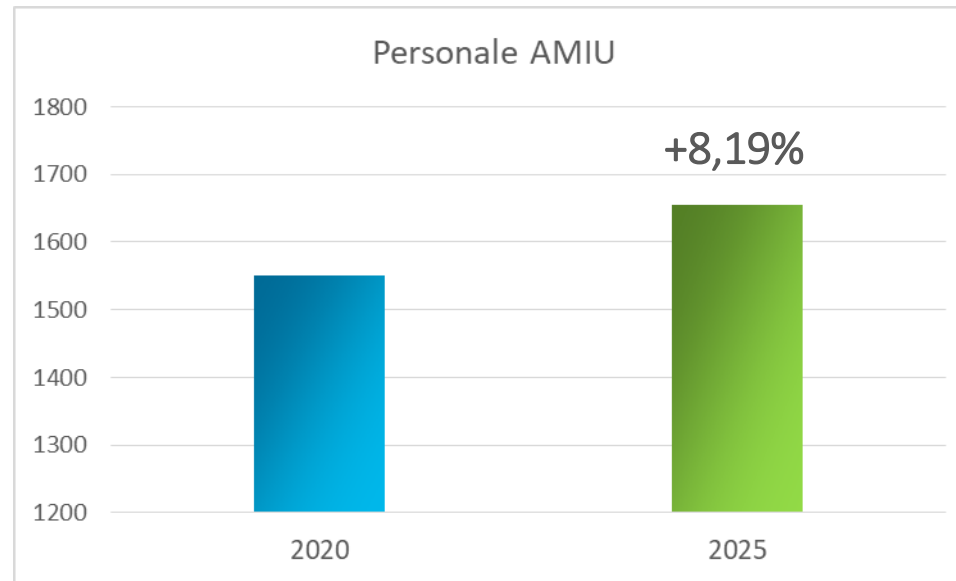
La conseguente riduzione del rifiuto indifferenziato di oltre il 41% si dimostra perfettamente coerente e consistente con quanto pianificato dal Piano Regionale dei rifiuti, ripreso dal piano Metropolitano, ed attuato da AMIU con la stipula del contratto per la realizzazione di un impianto di Trattamento Meccanico Biologico da 110.000 ton/anno, da realizzare a Genova, a servizio della discarica di Scarpino.



Il nuovo bacino di affidamento, l'incremento dei ricavi e una forte ripresa dell'attività di investimento permette una significativa crescita del MOL con una proiezione al 2025 di un valore superiore a 23 milioni di euro che garantisce un'adeguata copertura degli investimenti effettuati.

Il valore della produzione supera i 170 milioni di euro con un incremento del 4%, portando i ricavi complessivi nell'arco dei 15 anni di contratto di servizio a 2,3 miliardi di euro.





La crescita territoriale di AMIU ha un impatto positivo non solo in termini di ricavi e margini, ma anche per l'incremento del fabbisogno di lavoratrici e lavoratori a tutti i livelli.

La struttura operativa si integrerà del personale ad oggi impiegato in altre aziende, società in house o in appalto.

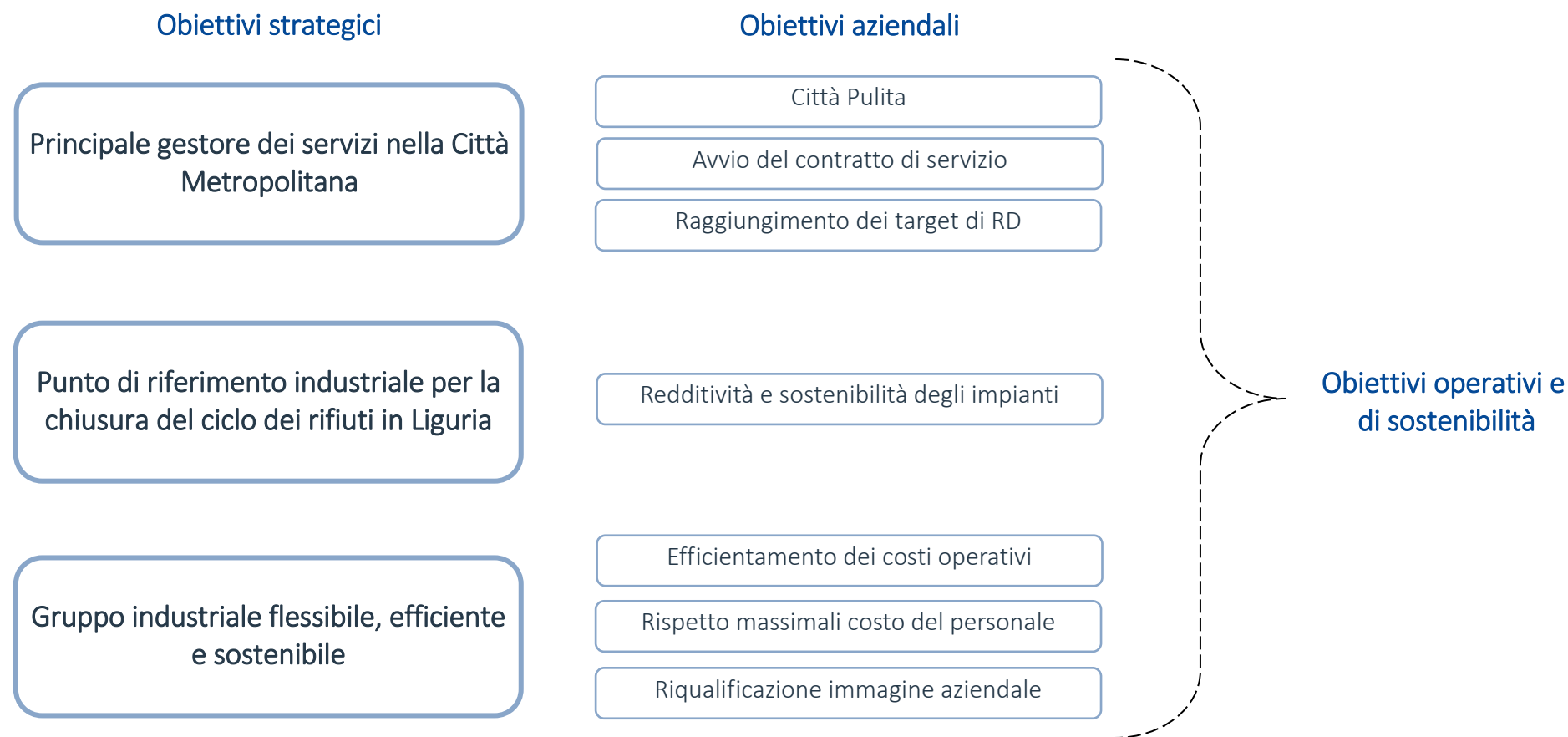
Le strutture centrali dovranno essere in grado di gestire le maggiori necessità ed esigenze aziendali, scaturite dall'estensione del servizio a 31 comuni.

Con le nuove prospettive industriali, i nuovi cantieri, i nuovi impianti, i nuovi territori, si rafforza il valore delle persone quale fattore critico di successo in un modello aziendale orientato alla qualità e alla crescita.

# Strategia industriale 2021/2025

## Gli obiettivi del piano industriale

La strategia industriale 2021-2025 si basa sui pilastri strategici delineati nel piano industriale 2020-2024, e li sviluppa sulla base dei risultati consolidati nel 2019, nonché alla luce degli obiettivi previsti dal nuovo contratto di servizio e dal Documento Unico di Programmazione (DUP).



## Principale gestore dei servizi nella Città Metropolitana

Le prospettive strategiche, già delineate nel piano industriale approvato da Città Metropolitana, proiettano l'azienda come soggetto di riferimento per la gestione dell'intero ciclo dei rifiuti nel territorio di riferimento.

AMIU, dal 1 gennaio 2021, sarà il gestore del servizio di tutto il bacino del genovesato, composto da 31 Comuni:

- |                |                     |               |
|----------------|---------------------|---------------|
| ⇒ Arenzano     | ⇒ Genova            | ⇒ Rovegno     |
| ⇒ Busalla      | ⇒ Gorreto           | ⇒ Rossiglione |
| ⇒ Campo Ligure | ⇒ Isola del Cantone | ⇒ Sant'Olcese |
| ⇒ Campomorone  | ⇒ Masone            | ⇒ Savignone   |
| ⇒ Casella      | ⇒ Mele              | ⇒ Serra Riccò |
| ⇒ Ceranesi     | ⇒ Mignanego         | ⇒ Tiglieto    |
| ⇒ Cogoleto     | ⇒ Montebruno        | ⇒ Torriglia   |
| ⇒ Crocefieschi | ⇒ Montoggio         | ⇒ Valbrenna   |
| ⇒ Davagna      | ⇒ Propata           | ⇒ Vobbia      |
| ⇒ Fascia       | ⇒ Ronco Scrivia     |               |
| ⇒ Fontanigorda | ⇒ Rondanina         |               |

La popolazione totale residente che sarà servita da AMIU nel bacino del Genovesato è di oltre 650 mila abitanti, su un totale di circa 840 mila in tutta la Città Metropolitana, corrispondente a oltre il 78%. Questo di fatto pone l'azienda quale principale gestore del ciclo integrato dei rifiuti della Città Metropolitana, e della regione Liguria.

I 31 Comuni del Genovesato nell'anno 2019 hanno complessivamente prodotto oltre 320 mila ton di rifiuti urbani, di cui circa 120 mila ton provenienti da raccolta differenziata, corrispondente ad una percentuale di circa il 38%.

AMIU Genova gestisce dal primo giugno 2020 in qualità di capogruppo di Raggruppamento Temporaneo di Imprese, con contratto di appalto in scadenza 31 dicembre 2021 il servizio di raccolta rifiuti e igiene urbana dei Comuni del Bacino del Golfo Paradiso: Recco, Uscio, Sori, Bogliasco, Pieve Ligure, Avegno. Nei comuni di Recco e Uscio AMIU è il gestore diretto del servizio.

Al fine di ottimizzare il servizio di raccolta e smaltimento dei rifiuti e razionalizzare ogni aspetto dei costi di gestione la società ha definito aree territoriali ottimali per l'organizzazione dei servizi di raccolta. Nello schema successivo si riporta l'articolazione delle aree con i comuni afferenti a ciascuna di esse.

Area Genova	Area Costiera	Area della Valle Stura Orba e Leira	Area dell'Alta Val Polcevera	Area della Valle Scrivia	Area della Val Trebbia	Comuni in appalto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genova</li> <li>• Davagna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arenzano</li> <li>• Cogoleto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mele</li> <li>• Masone</li> <li>• Campo Ligure</li> <li>• Rossiglione</li> <li>• Tiglieto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campomorone</li> <li>• Ceranesi</li> <li>• Mignanego</li> <li>• Sant'Olcese</li> <li>• Serrà Riccò</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busalla</li> <li>• Casella</li> <li>• Crocefieschi</li> <li>• Isola del Cantone</li> <li>• Montoggio</li> <li>• Ronco Scrivia</li> <li>• Savignone</li> <li>• Valbrevenna</li> <li>• Vobbia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fascia</li> <li>• Fontanigorda</li> <li>• Gorreto</li> <li>• Montebruno</li> <li>• Propata</li> <li>• Rondanina</li> <li>• Rovegno</li> <li>• Torriglia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recco (AMIU)</li> <li>• Uscio (AMIU)</li> <li>• Sori (in RTI)</li> <li>• Bogliasco (in RTI)</li> <li>• Pieve Ligure (in RTI)</li> <li>• Avegno (in RTI)</li> </ul>

Si precisa che pur nell'ottica dell'ottimizzazione dell'efficienza del servizio, ogni Comune manterrà la propria autonomia sulle scelte di base del servizio offerto, al netto degli obiettivi da raggiungere, i quali sono stati indicati dall'ente territorialmente competente.

## Avvio del contratto di servizio

Si tratta di un obiettivo di grande rilevanza strategica della Società, che ne garantisce la continuità per i prossimi 15 anni.

Attualmente AMIU Genova ha raggiunto i primi obiettivi propedeutici all'avvio del contratto, come precedentemente illustrato la città Metropolitana ha riconosciuto AMIU quale gestore in house del servizio integrato dei rifiuti. La sfida attuale è avviare il servizio garantendo gli standard richiesti:

La Città Metropolitana di Genova con delibera n°7/2020 del 24 marzo 2020 **“Definizione degli standard di servizio entro i quali posizionare il progetto industriale relativo alla futura gestione integrata dei rifiuti per il Bacino del Genovesato”**, individua AMIU GENOVA SpA quale possibile gestore affidatario dei servizi di igiene urbana meglio definiti dalla delibera ARERA 443/ 2019

### Attività oggetto di standard minimi

- a) spazzamento e lavaggio delle strade;
- b) raccolta e trasporto dei rifiuti urbani;
- c) gestione tariffe e rapporti con gli utenti;
- d) trattamento e recupero dei rifiuti urbani;

Contratto di servizio

La successiva sfida di gestione di un bacino ampio e complesso come quello del genovesato impegna l'azienda nel raggiungimento dei target e standard minimi di servizio imposti dall'ente affidante. In particolare risulta particolarmente complessa l'attività di pianificazione del servizio volto al raggiungimento dei target della raccolta differenziata. Il territorio affidato tramite contratto di servizio attraversa 31 comuni con caratteristiche urbanistiche, territoriali e socio-economiche differenti.

L'obiettivo di lungo periodo di AMIU non si limita all'ottenimento della gestione dei 31 comuni in house del Genovesato, ma la società si impegna al raggiungimento dell'affidamento su tutti i Comuni della città metropolitana di Genova, al fine di ottenere benefici di scala e di omogenizzare tutto il servizio sul territorio.

## Raggiungimento dei target RD

Principale target del piano industriale risulta essere il raggiungimento dell'obiettivo del 65% di raccolta differenziata per tutti i comuni del bacino del genovesato. Ad oggi la situazione relativamente ai risultati di % RD risulta la seguente:

Comuni prossimi all'obiettivo	Comune	Attuale gestore	% RD attuale <sup>1</sup>	% RD obiettivo	Anno raggiungimento obiettivo
Area Costiera	Arenzano	ARAL in House	62,85%	70,00%	2021
	Cogoleto	SATER SpA	72,93%	75,00%	2021
Area Valle Stura, Orba e Leira	Unione Comuni SOL	Amiu Genova SpA	58,42%	71,00%	2021
Area ValPolcevera	Campomorone	Amiu Genova SpA	68,88%	70,00%	2021
	Ceranesi	Amiu Genova SpA	67,49%	70,00%	2021
	Mignanego	Amiu Genova SpA	63,55%	70,00%	2021
	Sant'Olcese	Amiu Genova SpA	61,06%	70,00%	2021
	Serra Ricco'	Amiu Genova SpA	69,79%	70,00%	2021
Area Valle Scrivia	Busalla	Amiu Genova SpA	73,91%	75,00%	2021

Arenzano, Sant'Olcese, Mignanego e l'Unione dei comuni delle Valli Stura, Orba e Leira, nonostante nel 2019 non abbiano raggiunto l'obiettivo, stanno dimostrando oggi di poter raggiungere il target entro l'anno, nonostante le difficoltà operative e gestionali derivanti dall'emergenza sanitaria da Covid 19.

<sup>1</sup> Dato ultimo disponibile: RD 2019

Sfidante sarà invece l'impegno nella progettazione tecnica del servizio nei seguenti bacini:

Comuni sotto obiettivo	Comune	Attuale Gestore	% RD attuale <sup>2</sup>	% RD obiettivo	Anno raggiungimento obiettivo
Area Genova	Genova	Amiu Genova SpA	35,41%	>65,00%	2024
	Davagna	Amiu Genova SpA	32,94%	70,00%	2022
Area Valle Scrivia	Casella	Scrivia Ambiente	31,47%	70,00%	2022
	Crocefieschi	Scrivia Ambiente	33,44%	70,00%	2022
	Isola del Cantone	Scrivia Ambiente	28,32%	70,00%	2022
	Montoggio	Scrivia Ambiente	23,85%	70,00%	2022
	Ronco Scrivia	Scrivia Ambiente	37,37%	70,00%	2022
	Savignone	Scrivia Ambiente	27,33%	70,00%	2022
	Valbrevenna	Scrivia Ambiente	33,67%	70,00%	2022
	Vobbia	Scrivia Ambiente	26,41%	70,00%	2022
	Area Val Trebbia	Fascia	Ricupoil Srl	59,05%	70,00%
Fontanigorda		AFR Ecologia Srl	45,37%	70,00%	2022
Gorreto		Gardella Srl	33,69%	70,00%	2022
Montebruno		Gardella Srl	35,42%	70,00%	2022
Propata		Gardella Srl	20,70%	70,00%	2022
Rondanina		Gardella Srl	29,75%	70,00%	2022
Rovegno		Gardella Srl	37,32%	70,00%	2022
Torriglia		Scrivia Ambiente	26,99%	70,00%	2022

<sup>2</sup> Dato ultimo disponibile: RD 2019

Amiu risulta inoltre gestore dei servizi di gestione dei rifiuti e di igiene urbana anche per i comuni di Recco ed Uscio, nel Golfo Paradiso, lungo la riviera di levante genovese. Tale bacino non rientra tra quelli oggetto dell'affidamento previsto nel nuovo contratto di servizio (il cosiddetto "bacino del genovesato").

La commessa, che ha preso avvio a giugno 2020, ha scadenza il 31 dicembre 2021, e vede impiegate ad oggi 22 risorse operative sul territorio.

Nella tabella sottostante si riportano i dati in termini di % RD del 2019, i quali sono ad oggi gli ultimi dati annuali consuntivi disponibili.

Comuni sotto obiettivo	Comune	Attuale Gestore	% RD attuale <sup>3</sup>
Area Extra contratto di servizio	Recco	Amiu Genova SpA	68,22%
	Uscio	Amiu Genova SpA	41,86%

L'impegno di AMIU è quello di ottimizzare la logistica operativa, garantendo un incremento dei risultati di raccolta differenziata, insieme ad una contestuale riduzione dei costi di esercizio.

---

<sup>3</sup> Dato ultimo disponibile: RD 2019



## Città Pulita

---

Città pulita è la sintesi dei nostri obiettivi di servizio per la città.

Città pulita si sostanzia nella pulizia e igiene delle strade e di tutti i punti di raccolta.

Questo obiettivo non è volto soltanto a soddisfare le esigenze dei cittadini, ma rappresenta anche l'immagine stessa della città verso l'esterno. Lo slogan "Genova è bella. Pulita è ancora più bella" utilizzata da AMIU in una vecchia campagna di comunicazione, resta ad oggi valida e lo è ancora di più in un momento in cui Genova e le altre città si pongono come destinazione per il turismo internazionale.

Il sistema dei social network e la comunicazione digitale hanno accorciato le distanze e soprattutto i tempi delle segnalazioni. AMIU vuole essere pronta e attrezzata per garantire un'immagine di città che viene comunicata come pulita e ordinata.

L'impegno di AMIU è quello di **potenziare le attività** di spazzamento attraverso l'acquisto di un parco spazzatrici nuovo e all'avanguardia che possa garantire prestazioni di alto livello qualitativo.

Oltre allo spazzamento si vuole puntare sui lavaggi e sull'igienizzazione delle strade e dei marciapiedi attraverso un piano di lavaggio potenziato.

Nei piani annuali delle attività presentati ai Comuni, in particolare per il Comune di Genova, sono stati inseriti standard di pulizia particolarmente elevati, possibili grazie agli investimenti previsti sia in mezzi che dotazioni di personale.

Si riportano di seguito in dettaglio le caratteristiche delle singole aree gestionali:

## Area Genova

L'area è la più estesa di tutto il bacino del genovesato, nonché la più complessa dal punto di vista gestionale. Il territorio si estende per 260,8 km<sup>2</sup>, e coinvolge circa 580 mila abitanti (circa l'87% del totale). L'area si compone di 2 comuni, molti diversi per struttura urbanistica e tessuto socio-economico, quali il comune di Genova ed il comune di Davagna, accomunati però da risultati, in termini di % RD, sotto la soglia-obiettivo prevista.



PEF	Popolazione	Territorio	Modello di raccolta	Spazzamento
133.882 mila/€	578 mila/ab ab	260 km <sup>2</sup>	Stradale	Misto

Per il Comune di Genova, che presenta le complessità tipiche delle grandi città in relazione alla gestione dei rifiuti, si prevede che gli obiettivi di RD saranno raggiunti progressivamente in stralci di avanzamento su circa 120 mila/150 mila abitanti all'anno, pianificando servizi ad hoc per ciascuno dei 9 municipi della Città.

Per la progettazione del servizio di igiene del suolo, al fine di fornire delle risposte personalizzate alle diverse esigenze del territorio, per ciascuna strada è stato definito l'effettivo fabbisogno in termini di frequenza di intervento, nonché la metodologia operativa più adatta. I criteri di segmentazione del territorio sono partiti da un'attenta analisi della tipologia di strada, in termini di caratteristiche d'uso della stessa (rilevanza turistica, presenza attività commerciali, presenza di servizi pubblici) e dalla densità abitativa che insiste sulla stessa.

Per vicinanza al territorio di Genova è stato inserito nell'area Genova anche il Comune di Davagna. La logistica del servizio prende avvio presso la sede operativa dell'U.T. Altavalbisagno di AMIU Genova, mentre il polo impiantistico di riferimento per la trasferta è il sito di Volpara, in via Lungobisagno Dalmazia, Genova.



PEF	Popolazione	Territorio	Modello di raccolta	Spazzamento
243 mila/€	1,8 mila/ab	20,5 km <sup>2</sup>	Prossimità	Non previsto

Il Comune di Davagna è di natura montuosa, con una bassa produzione pro capite dei rifiuti ed una bassa densità abitativa.

Il modello scelto per il comune di Davagna prevede la raccolta “di prossimità” per tutte le frazioni merceologiche, con piazzole formate da contenitori per la raccolta del secco residuo, del multimateriale, della carta, del vetro e della frazione organica. L’introduzione delle postazioni di raccolta dell’umido (ad oggi non presenti sul territorio) permetteranno un sensibile miglioramento delle percentuali di raccolta differenziata, in associazione a frequenze di raccolta maggiormente rispondenti alle necessità dell’utenza.

Attualmente non viene svolto il servizio di igiene urbana in quanto le abitazioni si sviluppano sulla strada provinciale, la cui pulizia è affidata all’ANAC.

## Area Costiera

L'area costiera comprende i Comuni di Arenzano e Cogoletto, importante elemento di questi territori è il fattore turistico, proprio per questo tutte le nuove iniziative hanno alla base il concetto di decoro urbano ed è stato previsto un piano di raccolta per i momenti di aggregazione.

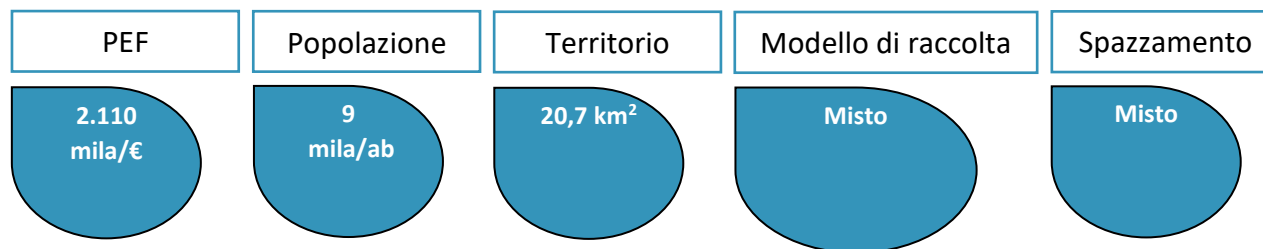


PEF	Popolazione	Territorio	Modello di raccolta	Spazzamento
2.941 mila/€	11,4 mila/ab ab	24,3 km <sup>2</sup>	Porta a porta prevalente	Misto

Il Comune di Arenzano presenta oggi un buon risultato di raccolta differenziata, il 62,8%, l'obiettivo è quello di incrementarlo ulteriormente raggiungendo il 70% entro la fine dell'anno 2020. Per continuità con il servizio adottato fino a ora la strategia prevede il mantenimento del sistema di raccolta in prossimità e porta a porta, con la volontà di potenziare la frequenza di raccolta della frazione organica, valorizzando la pratica del compostaggio domestico.

La continuità di servizio è prevista anche per l'igiene urbana e in particolare per lo spazzamento, sia meccanico che manuale.

Il Comune di Cogoletto rappresenta un punto di eccellenza per la raccolta differenziata, oggi superiore al 70%. L'obiettivo base della strategia sarà quello di mantenere gli attuali standard di servizio e i livelli di RD, potenziando le dotazioni di servizio in uso agli operatori e ai cittadini.



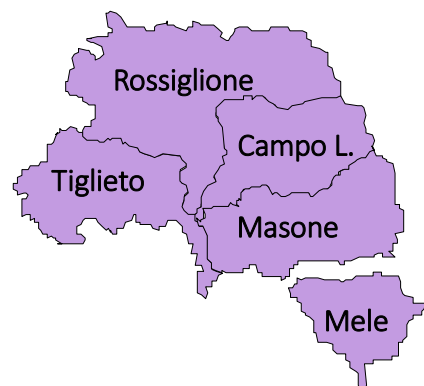
Il focus sarà da un lato quello di sviluppare un sistema integrato di raccolta secco/umido per intercettare una maggiore quantità di rifiuto riciclabile, dall'altro quello di sensibilizzare maggiormente al servizio di compostaggio domestico.

L'obiettivo per il Comune di Cogoletto è quello di raggiungere il 75% di RD alla fine dell'anno 2021.

L'attuale servizio di igiene urbana è considerato adeguato, si prevede quindi il mantenimento dello stesso.

## Area della Valle Stura, Orba e Leira

I Comuni delle Valli Stura, Orba e Leira sono attualmente in gestione ad AMIU Genova SpA. In questi ultimi anni, si è sviluppato un sistema di raccolta che si presenta oggi già a livelli qualitativi adeguati al raggiungimento degli obiettivi fissati dalla città metropolitana.



PEF	Popolazione	Territorio	Modello di raccolta	Spazzamento
1.261 mila/€	12,8 mila/ab	142 km <sup>2</sup>	Misto	Da definire

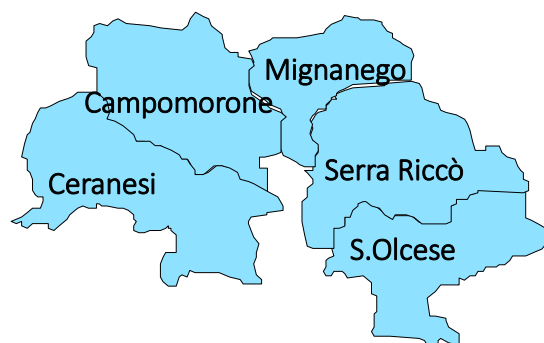
Nel corso del 2020, il bacino ha raggiunto dei livelli di RD adeguati, il periodo di lock-down ha fatto emergere delle difficoltà nella raccolta delle frazioni della differenziata, in particolare la chiusura di alcune utenze non domestiche ha penalizzato l'indice di RD.

Alla luce di quanto descritto tale sistema verrà mantenuto con il solo potenziamento delle frequenze di raccolta al fine di aumentare il livello RD alla soglia obiettivo del 71% entro la fine dell'anno 2021, la strategia verrà sviluppata per macro azioni specifiche per i diversi Comuni.

Per quanto riguarda il sistema di igiene urbana il livello risulta adeguato e si prevede il mantenimento dello stesso, con la previsione di sostituzione delle attrezzature e mezzi obsoleti.

## Area dell'Alta Valpolcevera

L'Alta Val Polcevera è una delle principali valli dell'entroterra genovese, composta da cinque Comuni, caratterizzata dalla capacità di mantenere e sviluppare una vocazione turistica, in quest'ottica il sistema di raccolta differenziata rappresenta un'importante contributo per la valorizzazione del territorio e dell'ambiente.



PEF	Popolazione	Territorio	Modello di raccolta	Spazzamento
2.857 mila/€	27,9 mila/ab ab	121 km <sup>2</sup>	Misto	Da definire

Il nuovo progetto è volto al miglioramento dei già buoni risultati ottenuti in questi territori, in particolare sono previste due azioni, la prima è il perfezionamento del sistema integrato secco/umido, la seconda è il rafforzamento delle pratiche di raccolta domiciliare.

L'area dell'Alta Val Polcevera non dispone di isole Ecologiche, per questo motivo è stato previsto il conferimento gratuito presso le isole del territorio Comunale di Genova e la messa a disposizione di servizi di raccolte itineranti (piattaforme mobili) su tutto il territorio dell'area.

È inoltre prevista la promozione della pratica del compostaggio.

L'obiettivo è quello di raggiungere il 70% di RD entro la fine dell'anno 2021.

Per quanto riguarda il servizio di igiene urbana si ritiene adeguato l'attuale livello raggiunto, si propone quindi di replicare le modalità di svolgimento, con un programma di manutenzione costante e di sostituzione di attrezzature adeguato alle esigenze operative.

## Area della Valle Scrivia

La Valle Scrivia, al di là dello spartiacque appenninico, appare come l'ideale prolungamento delle valli Polcevera e Bisagno, estendendosi nell'entroterra ligure sulla linea di collegamento con Milano.



PEF	Popolazione	Territorio	Modello di raccolta	Spazzamento
2.799 mila/€	21 mila/ab	252,5 km <sup>2</sup>	Misto	Da definire

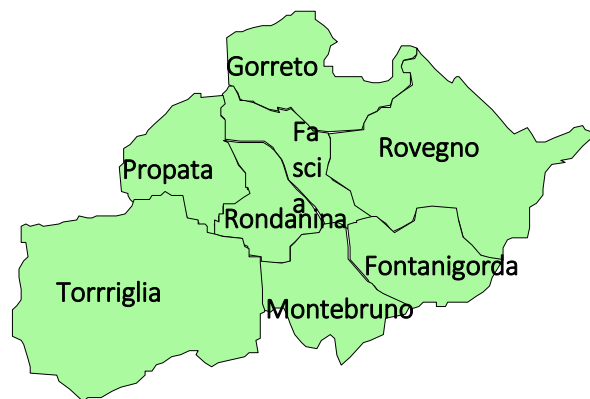
Questo territorio è caratterizzato da due diverse realtà: il territorio di Busalla, con una raccolta porta a porta e di prossimità, che presenta ottimi risultati sia in termini di raccolta differenziata, oggi superiore al 70%, sia in termini di contenimento dei costi di servizio, e i comuni del comprensorio della Valle Scrivia nei quali la RD è circa il 30% e per questo il progetto prevede l'implementazione di un modello misto di raccolta sull'esempio del "modello Busalla", con l'obiettivo di raggiungere entro il 2022 il 70% di raccolta differenziata.

Per quanto riguarda l'igiene urbana, il servizio è previsto per il Comune di Busalla, non è invece prevista l'implementazione per gli altri Comuni del territorio.



## Area della Val Trebbia

L'Alta Val Trebbia ligure fa parte di un unico comprensorio, la Comunità Montana Alta Val Trebbia, ed è costituita da otto comuni, la valle presenta un ambiente dalle caratteristiche prettamente montane: gli insediamenti sono ridotti e concentrati in nuclei compatti e l'economia si sviluppa su terreni in ripido pendio e spesso terrazzati.



PEF	Popolazione	Territorio	Modello di raccolta	Spazzamento
812 mila/€	3,5 mila/ab	197,9 km <sup>2</sup>	Prossimità	Da definire

Per questo territorio emerge la necessità di implementare un nuovo modello di raccolta dei rifiuti per il raggiungimento degli obiettivi minimi di raccolta differenziata. È stato individuato come sistema che meglio si adatta al territorio quello di “prossimità”, con l’introduzione della raccolta della frazione organica, ad eccezione dell’abitato di Torriglia per il quale verrà adottato il sistema “misto” con la domiciliarizzazione della frazione residua, attraverso l’esposizione, presso l’accesso alla propria abitazione una volta a settimana, del sacco contenente i rifiuti indifferenziati, e attraverso la raccolta stradale di prossimità per gli altri materiali recuperabili.

L’obiettivo di raccolta differenziata da raggiungere è del 70% entro la fine dell’anno 2022.

In accordo con i Comuni del territorio si è deciso di dare continuità all’attuale servizio di igiene urbana, che include lo spazzamento manuale dell’area centrale dell’abitato del Comune di Torriglia, lo compreso lo svuotamento dei cestini e la pulitoria di tutte le piazzole ove risultano posizionati i contenitori per la raccolta differenziata.

## Commessa Recco-Uscio

Il bacino operativo comprende i due comuni del Golfo Paradiso di Recco ed Uscio. Importante elemento caratterizzante di questi territori, soprattutto per il comune di Recco, è il flusso turistico, principalmente stagionale estivo. Tale caratteristica impone che tutte le nuove iniziative abbiano alla base il concetto di decoro urbano, prevedendo una pianificazione del servizio adeguata alla dimensione e stagionalità del territorio.



PEF	Popolazione	Territorio	Modello di raccolta	Spazzamento
1.004 mila/€	11,8 mila/ab ab	19,4 km <sup>2</sup>	Prossimità	Misto

I servizi di raccolta e di igiene urbana sono stati inizialmente predisposti in sostanziale continuità con il precedente gestore. L'impegno di AMIU è quello di ottimizzare la logistica operativa, garantendo un incremento dei risultati di raccolta differenziata e contenendo i costi di esercizio.

# Punto di riferimento industriale per la chiusura del ciclo dei rifiuti

## Redditività e sostenibilità degli impianti

---

AMIU Genova rappresenta il punto di riferimento per il Genovesato e non solo, per lo smaltimento del rifiuto secco indifferenziato e per la trasfenza dei rifiuti da avviare a riciclo o recupero verso impianti specializzati. La centralità di AMIU dal punto di vista impiantistico sarà rappresentata da due fronti impiantistici diversi ma entrambi indispensabili per la chiusura del ciclo dei rifiuti:

- ⇒ L'avvio a riciclo o recupero
- ⇒ Lo smaltimento

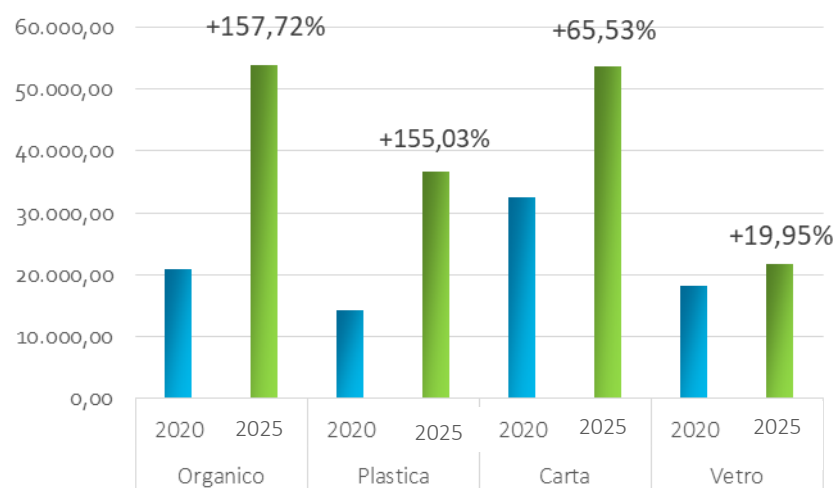
Lo smaltimento dei rifiuti rappresenta come noto l'ultima delle fasi di gestione dei rifiuti, essendo residuale e al di fuori del circolo virtuoso dell'economia circolare. In ogni caso, lo smaltimento è un elemento indispensabile e imprescindibile per la reale chiusura del ciclo. Sia che sia riferito al residuo secco indifferenziato (cod CER 20.03.01) non diversamente gestibile, sia che si riferisca agli scarti di lavorazione dei materiali da raccolta differenziata, non avviabile a riciclo (cod CER 19.12.12). Smaltire in maniera controllata e in autonomia i rifiuti non riciclabili, costituisce un punto di forza di qualunque sistema di gestione rifiuti. Gli obiettivi di crescita della RD previsti con l'implementazione del nuovo modello di raccolta per il bacino del Genovesato, hanno la diretta conseguenza dell'aumento dei volumi raccolti di materiale da Raccolta differenziata, che comportano la necessità di avere in dotazione **adeguati centri di trasfenza dei materiali**.

Ad oggi AMIU si trova ad avere la seguente dotazione logistica di trasfimento:

- ⇒ Impianto di trasfenza Dufour in Corso Perrone a servizio del Ponente e Centro-ponente
- ⇒ Impianti di trasfenza Volpara in Lungomare Bisagno Dalmazia a servizio del Levante e Centro-levante
- ⇒ Polo impiantistico di trattamento e recupero di materiali da Raccolta Differenziata di Via Sardorella a servizio della Città.

I Target di Raccolta differenziata sopra esposti comporteranno la necessità di **trattare materiali da avviare a recupero in volumi di più che raddoppiati** rispetto agli attuali. La logistica e il trattamento delle frazioni di RD diventa pertanto **la vera sfida per il prossimo contratto di servizio**.

### Dettaglio rifiuti del Bacino del Genovesato



indifferenziati, della frazione organica e delle ulteriori frazioni connesse con lo sviluppo della Raccolta Differenziata oltre ad implementare anche ulteriori servizi di supporto alla logistica.

L'area di Dufour inoltre può essere anche individuata quale presidio attivo per affrontare situazioni emergenziali connesse con il mancato ricevimento da parte degli impianti terzi delle frazioni provenienti dai servizi di raccolta, in particolare per l'indifferenziato e la frazione organica.

Nei due siti verranno pertanto svolte, in ambiente chiuso protetto, controllato e privo di emissioni odorigene all'esterno, le funzioni legate alla gestione rifiuti con le attività di:

- ⇒ Trasferenza del rifiuto indifferenziato o RUR agli impianti di trattamento (ora fuori Genova, domani all'impianto previsto a Scarpino) e comunque previsto in decrescita;
- ⇒ Trasferenza del rifiuto organico dai mezzi della raccolta cittadina a sistemi e mezzi di dimensioni adeguate al trasporto verso gli impianti di trattamenti e recupero;
- ⇒ Trasferenza delle ulteriori frazioni (carta, plastica, vetro, terre di spazzamento, ecc.) dai mezzi della raccolta cittadina a sistemi e mezzi di dimensioni adeguate al trasporto verso gli impianti di trattamenti e recupero; questa funzione dovrà essere attentamente coordinata con le scelte che AMIU farà o ha già fatto sul tema della Raccolta Differenziata.

I numeri sopra indicati dimostrano come sia indispensabile procedere ad un intervento mirato a trasformare gli attuali siti di trasferimento, focalizzati soprattutto sulla gestione del rifiuto urbano indifferenziato (in particolare il sito di Volpara), in **siti di trasferimento in grado di gestire i materiali della raccolta differenziata**, primo fra tutti l'umido, da preparare per l'invio agli impianti di trattamento e avvio a riciclo o recupero.

Gli investimenti che sono previsti per i siti di Volpara e Dufour sono appunto finalizzati a **trasformare gli attuali siti in moderni ed evoluti centri di trasferimento a servizio della città**, con caratteristiche di elevata sostenibilità e bassissimo impatto sul contesto urbano.

Le caratteristiche dimensionali dei siti sia di Volpara che di Dufour sono adeguate per sviluppare due moderni centri per il trasferimento dei rifiuti

Gli investimenti previsti sono finalizzati anche ad un **riordino architettonico delle aree** per garantire la sostenibilità ambientale e urbanistica migliorandone l'inserimento nel tessuto urbano, senza trascurare la riduzione dell'impatto sulle matrici olfattive e rumore per le quali verranno adottate adeguate misure di contenimento. In particolare le operazioni di movimentazione/trasbordo dei rifiuti avverrà al chiuso e la maggior parte direttamente da mezzo a bilico/vasca riducendo drasticamente i tempi di stazionamento del rifiuto. Sarà posta particolare cura anche al contenimento delle emissioni sonore con adeguate schermature al fine di evitare, soprattutto nelle ore notturne, rumori molesti che possano creare disturbo alla cittadinanza.

Nel dettaglio le funzioni legate alla gestione dei rifiuti saranno le seguenti:

- ⇒ Trasferimento del rifiuto direttamente dai mezzi di raccolta ai mezzi di trasporto agli impianti terzi per le frazioni di:
  - Indifferenziato (RUR) in regime di pura trasferimento (normale condizione operativa)
  - Carta e cartone
  - Plastica
  - Vetro
- ⇒ Trasferimento del rifiuto con scarico in tramoggia o container (Sito di Dufour) e successivo carico su mezzi a maggiore portata (vasca o bilico) per:
  - Indifferenziato (RUR) in regime di accumulo di emergenza (situazione emergenziale)
  - Frazione organica
  - Terre provenienti dallo spazzamento stradale

La frazione relativa alle terre di spazzamento, in particolare, riveste un ruolo importante perché finalizzata al recupero del materiale inerte presente nel residuo della spazzatura; il valore del materiale recuperato può raggiungere anche il 50-75% del residuo raccolto con una incidenza di alcuni punti sulla percentuale complessiva della R.D.

## Impianto di trasferimento della Volpara



75,1 mila ton/annue



28,6 mila ton/annue



27,2 mila ton/annue



12,2 mila ton/annue

L'obiettivo aziendale sull'area della Volpara vede la creazione di un sito destinato ad essere il punto di riferimento per l'operatività di AMIU nel centro e levante cittadino. L'obiettivo strategico punta al completamento dei lavori e alla prescrizione del nuovo impianto entro il 2023 offrendo alla cittadinanza un **Centro di eccellenza sostenibile per la raccolta e trasferimento di materiali da avviare a riciclo/smaltimento.**

L'area sarà composta da:

- ⇒ Il centro di raccolta attrezzato e organizzato per i rifiuti da raccolta differenziata stradale, da spazzamento meccanizzato;
- ⇒ Centro per il servizio autospurghi del centro e levante cittadino;
- ⇒ L'officina meccanica per la garanzia di mezzi d'opera sempre efficienti;
- ⇒ L'isola ecologica a servizio dei cittadini per il conferimento dei rifiuti: caratterizzata da un layout moderno con accesso sicuro e agevole grazie all'ampliamento delle tipologie di frazioni raccolte oltre che agli altri servizi offerti;
- ⇒ Gli uffici amministrativi per i reparti di back office operativo dell'azienda;

Entro la fine dell'esercizio 2020, Amiu Genova lavorerà per ottenere il rilascio del concept e l'affidamento dello studio di fattibilità, con l'impegno di ottenere entro aprile 2021 la consegna dello studio di fattibilità. Nella fase di pianificazione strategica vi è l'obiettivo di concludere la progettazione esecutiva e le autorizzazioni con avvio dei lavori entro il 2022.

Gli steps operativi necessari per raggiungere l'obiettivo entro i tempi prefissati, sono i seguenti:

- ⇒ Acquisizione aree: area di proprietà ASTER per realizzazione struttura trasferenza al coperto; Area di proprietà società LCM per ampliamento e miglioramento accesso isola ecologica;
- ⇒ Individuazione area per rimessaggio mezzi all'esterno.



## Impianto di trasferimento della Dufour



53,5 mila ton/annue



20,4 mila ton/annue



19,4 mila ton/annue



12,8 mila ton/annue

L'obiettivo aziendale sull'area della Dufour vede la creazione di un sito destinato ad essere il **punto di riferimento per l'operatività di AMIU nel ponente cittadino**. L'obiettivo strategico punta al completamento dei lavori e alla prescrizione del nuovo impianto entro il 2022 offrendo alla cittadinanza un Centro di eccellenza sostenibile per la raccolta e trasferimento di materiali da avviare a riciclo/smaltimento.

L'area sarà composta da:

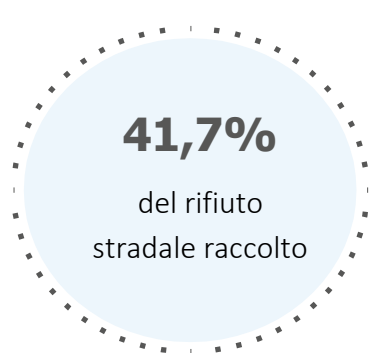
- ⇒ centro di raccolta attrezzato e organizzato per i rifiuti da raccolta differenziata stradale, da spazzamento meccanizzato e da servizio autospurghi del ponente cittadino;

Entro la fine dell'esercizio 2020, essendo già avviati i lavori propedeutici, si prevede di ottenere lo studio di fattibilità, con l'impegno di pubblicare entro marzo 2021 la gara per la progettazione esecutiva, che prevede la consegna del documento entro settembre 2021. Nella fase di pianificazione strategica vi è l'obiettivo di avviare la gara per l'appalto dei lavori entro la fine dell'esercizio 2021.



Gli steps operativi necessari per raggiungere l'obiettivo entro i tempi prefissati, sono i seguenti:

- ⇒ Lo spostamento dell'area manutenzione cassonetti nella sede "Nuova area Trasta", attività già in corso;
- ⇒ Lo spostamento del centro RAEE e del centro raccolta ingombranti/legno/frazioni minori, da concludere entro gennaio 2022, in accordo con il progetto "Nuova Sardorella";
- ⇒ La conclusione positiva delle indagini attualmente in corso di pre-caratterizzazione del sottosuolo al fine di validare il layout finale;
- ⇒ La presentazione del ricorso contro l'autorizzazione comunale allo spostamento del tracciato linea AT Ferrovie con conseguenza dell'esproprio porzione di area AMIU.



## Impianto di trasferimento di Sardorella

L'obiettivo aziendale sull'area di Sardorella vede la creazione di un sito destinato ad essere il **punto di riferimento del Genovesato per l'avvio a recupero dei materiali da RD**. L'obiettivo strategico punta al completamento dei lavori e alla prescrizione del nuovo impianto entro il 2021 offrendo alla cittadinanza un'eccellenza nella produttività e sostenibilità impiantistica per il riciclo in coerenza con gli obiettivi di aumento della raccolta differenziata.

L'area sarà composta da:

- ⇒ L'immobile di riferimento, un capannone per la localizzazione delle unità operative della Valpolcevera e Alta Valpolcevera (circa 50 operai);
- ⇒ L'impianto di selezione e compattazione materiali (CC) da inviare a impianti di selezione secondaria (CSS) convenzionati con consorzi. Capacità obiettivo: 30K T/Y;
- ⇒ L'impianto di separazione e primo trattamento ingombranti, legno e frazioni minori da isole ecologiche, ecovan e raccolta stradale. Capacità obiettivo: 25K T/Y;
- ⇒ Il Centro RAEE

Entro la fine dell'esercizio 2020, essendo già stati avviati i lavori propedeutici, si prevede di concludere l'identificazione del nuovo layout per l'adeguamento e il potenziamento dell'impianto Multimateriale, con l'impegno di concludere la progettazione e realizzazione lavori entro fine del 2021.

Gli steps operativi necessari per raggiungere l'obiettivo entro i tempi prefissati, sono i seguenti:

- ⇒ La risoluzione delle problematiche di compatibilità ambientale/sociale;
- ⇒ Sull'impianto selezione e compattazione Multimateriale esistente, l'obiettivo progettuale della massimizzazione del potenziamento della capacità produttiva volta al miglioramento delle performance, alla luce dell'aumento delle percentuali di frazione estranea e dell'attrattività sul mercato;

In merito alla creazione del nuovo sito nuovo Centro di Raccolta Legno ed Ingombranti e del Centro RAEE, la pianificazione strategica vede l'identificazione del nuovo layout entro marzo 2021, con l'impegno di concludere lo studio fattibilità e progettazione esecutiva entro giugno 2021. L'obiettivo finale vede la realizzazione lavori e allestimento entro la fine del 2021.

Gli *steps* operativi necessari per raggiungere l'obiettivo entro i tempi prefissati, sono i seguenti:

- ⇒ La risoluzione delle problematiche di compatibilità ambientale/sociale;
- ⇒ La demolizione padiglione inagibile e la ristrutturazione e trasformazione edilizia padiglione dove è sito l'impianto esistente;
- ⇒ L'adeguamento viabilità aree esterne

Oltre  
**30 mila/ton**  
di multimateriale trattati  
all'anno

Oltre  
**17 mila/ton**  
di legno all'anno

Oltre  
**14 mila/ton**  
di ingombranti  
all'anno

Oltre  
**7 mila/ton**  
di RAEE all'anno

Oltre  
**5 mila/ton**  
di verde e potature  
all'anno

Oltre  
**5 mila/ton**  
di terre da spazzamento  
all'anno

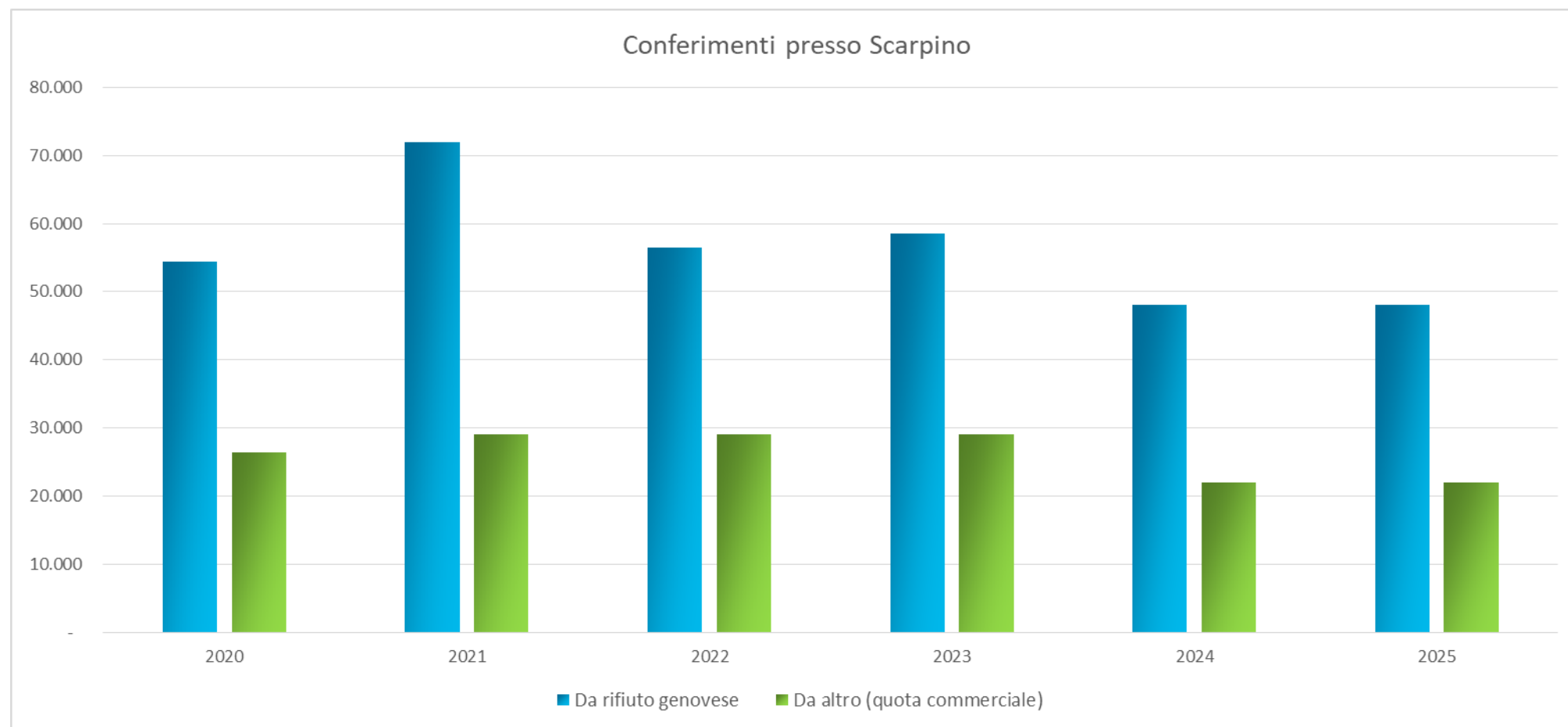
Oltre  
**3 mila/ton**  
di metalli  
all'anno

Oltre  
**1 mila/ton**  
di tessili  
all'anno

## La discarica di Scarpino

A partire dalla fine dell'anno 2018, la discarica di Scarpino è stata pienamente operativa, grazie all'apertura del nuovo lotto di coltivazione denominato Scarpino 3. Da allora la discarica riceve i flussi provenienti dal trattamento del rifiuto urbano indifferenziato prodotto da Genova e da molti dei Comuni del Genovesato.

Di seguito si riporta di seguito l'analisi dei flussi dei conferimenti a Scarpino raggiunti nell'anno 2020, e quelli previsti negli anni seguenti:



I conferimenti registrati e previsti durante l'anno 2020 risultano influenzati dall'emergenza sanitaria da Covid 19, che ha causato una generale diminuzione del rifiuto prodotto dalle utenze, soprattutto quelle commerciali. Durante il 2021 si prevede un aumento delle attività di conferimento, soprattutto da rifiuto indifferenziato proveniente da Genova, che, gradualmente andrà a diminuire negli anni seguenti grazie all'incremento della percentuale di raccolta differenziata. Nel 2022 si prevede l'entrata in funzione dell'impianto TMB presso la stessa discarica, il quale permetterà di convogliare tutta l'attività di trattamento del rifiuto del bacino del genovesato presso un unico polo impiantistico, realizzando la chiusura del ciclo dei rifiuti.

L'anno 2020 ha confermato il valore strategico della discarica, quale impianto di riferimento per lo smaltimento di rifiuti del Genovesato e dei territori limitrofi.

Facendo riferimento alle linee strategiche già tracciate nell'anno 2019, nel corso del 2020 è stato concluso l'iter autorizzativo relativo all'impianto di Trattamento Meccanico Biologico TMB, che verrà realizzato in Project Financing da parte della proponente IREN Ambiente SpA, direttamente nel polo impiantistico di Scarpino.

L'impianto, che avrà una capacità di trattamento pari a 100.000 tonnellate/anno, è previsto dal piano gestione rifiuti della Regione Liguria e costituisce un tassello fondamentale per la chiusura del ciclo ambientale nella Città Metropolitana di Genova e nell'intera Regione.

Durante l'anno 2020 è stato inoltre avviato e concluso un importante processo di revamping dell'impianto di Simam 2, il quale sarà in grado, nel prossimo futuro, di trattare un particolare residuo prodotto dalla discarica denominato "concentrato", oggi di difficile gestione.

L'iter ha preso avvio con la richiesta di AMIU a Città Metropolitana per l'esecuzione di una modifica strutturale al funzionamento dell'impianto, con l'obiettivo di superare la grossa criticità derivante dalla gestione e smaltimento del concentrato, soprattutto nelle situazioni di emergenza idrogeologica. La riprogettazione dell'impianto permetterà di ottenere come unico scarto di processo, un fango, conferibile presso la stessa discarica.

## Altre iniziative industriali per la chiusura del ciclo dei rifiuti

Il ruolo di AMIU nella chiusura del ciclo dei rifiuti si sostanzia anche in una serie di iniziative di Ricerca e Sviluppo che la vedono coinvolta in progetti di innovazione in fase di realizzazione e da realizzare.

I progetti di innovazione e sviluppo industriale sono realizzati anche grazie a finanziamenti richiesti a valere su fondi Europei e Regionali, in collaborazione importanti aziende del settore sia a livello internazionale che del territorio.

Un importante progetto di **economia circolare è un corso di realizzazione a Scarpino e interessa l'impianto di trattamento del percolato.**

L'impianto di trattamento del percolato di discarica, prodotto da Scarpino 1 e Scarpino 2, con capacità di trattamento di 220 m<sup>3</sup>/h denominato SIMAM2 è stato realizzato dall'Azienda SIMAM S.p.A. attraverso un contratto di noleggio e gestione full-service con possibilità di riscatto da parte di AMIU.

L'impianto, nella configurazione iniziale, produceva un permeato con caratteristiche conformi allo scarico in fognatura ed una percentuale pari a circa il 5% di "concentrato" che, a causa delle modificazioni del mercato di trattamento è risultato essere difficilmente smaltibile nelle ingenti quantità prodotte.

AMIU Genova S.p.A. ha provveduto ad avviare delle campagne di sperimentazione per il trattamento del percolato presso la discarica di Monte Scarpino nell'ambito di un accordo di collaborazione siglato con le Società TICASS S.c.r.l. e SIMAM S.p.A , per l'individuazione di tecnologie e modalità operative di processo finalizzate alla soluzione del problema del concentrato.

Durante una campagna sperimentale effettuata nel 2019, è stato messo a punto un processo appositamente studiato per il trattamento del concentrato da percolato (pre – trattamento chimico fisico ed il successivo strippaggio dell'ammoniaca) che consente di limitare la produzione di concentrato ai soli periodi emergenziali. In condizioni ordinarie, invece, l'impianto è in grado di ridurre a zero la produzione di concentrato e di avere come output un refluo con caratteristiche conformi allo scarico in fognatura, fanghi con caratteristiche tali da consentire lo smaltimento nella nuova discarica di Scarpino 3 e una soluzione concentrata al 30% di solfato di ammonio (purezza 99%) valorizzabile sul mercato.

In questa ottica AMIU sta procedendo alla certificazione di questo prodotto che rappresenta un perfetto esempio di economia circolare, trasformando un problema ambientale come il percolato in una sostanza che viene utilizzata industrialmente ad esempio per la produzione di fertilizzanti.

Sempre in ambito di progetti di ricerca e sviluppo finalizzati all'**Economia circolare applicata alla chiusura sostenibile del ciclo dei rifiuti** si inserisce progetto per l'**Utilizzo del CSS per la produzione di gas di sintesi (H<sub>2</sub> e CO)** che AMIU ha ideato assieme ad altre aziende del territorio operanti nel settore della chimica e dei rifiuti.

Il progetto si propone di:

- ⇒ studiare e sviluppare un nuovo processo di gassificazione applicato alla chiusura del ciclo dei diversi CSS, ottimizzando le conoscenze, le tecnologie e gli impianti disponibili presso lo stabilimento di Italiana Coke;
- ⇒ verificare il mercato dei prodotti e la fattibilità economica per lo sviluppo industriale del processo integrale individuato.

Il nuovo processo dovrebbe produrre: a) un gas di sintesi ( $H_2+CO$ , per usi industriali) b) un residuo solido di inorganici (per riuso industriale, in agricoltura (biochar), o rifiuto inerte).

Il progetto proposto è finalizzato allo sviluppo di un processo che permetta la trasformazione dei CSS in gas di sintesi utilizzabile per uso industriale in alternativa all'uso degli attuali termovalorizzatori. Così come previsto dalle recenti normative a livello nazionale per la valorizzazione dei rifiuti è necessario trattarli per produrre un materiale con caratteristiche tecniche conformi a rigidi parametri qualitativi ambientali nel rispetto di una economia circolare e prevedere, là dove necessario, l'uso delle discariche solo per materiali inerti. La produzione di CSS è uno dei modi per chiudere il ciclo dei rifiuti e permettere di recuperare materiale anche dai rifiuti indifferenziati, contribuendo ad aumentare le quantità avviate al recupero/riciclo della frazione di carbonio presente nei rifiuti.

Gli obiettivi del progetto sono:

- ⇒ Messa a punto in scala pilota del reattore di gassificazione e studio delle condizioni di processo al variare del CSS usato;
- ⇒ Valorizzazione del processo e dei prodotti: Modellazione del processo, implementazione della fattibilità industriale valutazione tecnico ed economica sul recupero di materia rispetto a quello energetico.
- ⇒ Indagine di mercato sulla commercializzazione dei prodotti ottenuti: sulla base dei risultati dell'indagine verranno modificati CSS in ingresso con l'obiettivo di individuare il miglior risultato richiesto dal mercato sia in termini economici che ambientali. Valutazione della sostenibilità e benefici ambientali.

## Gruppo industriale flessibile, efficiente e sostenibile

La prospettiva di crescita dell'azienda, che a partire dal 2021 gestirà tutti i 31 comuni del genovesato, richiede una riorganizzazione interna.

La nuova organizzazione sarà improntata sulla valorizzazione delle proprie persone, sulla centralità dei cittadini, sulla trasparenza dei processi di lavoro e delle procedure e sull'utilizzo dei sistemi informatici per garantire risposte veloci ed efficaci alle esigenze del territorio.

### Efficientamento costi operativi (ARERA)

---

L'introduzione del mercato regolato impone oggi più di ieri, alle società che operano nel settore di avere come obiettivo strategico l'efficientamento dei costi operativi. La qualità del servizio per il cittadino si misura anche nella capacità di contenimento dei costi operativi. AMIU nonostante il rilevante piano degli investimenti si è prefissata nel proprio piano industriale di non incrementare i corrispettivi tariffari e di rispettare i vincoli posti dall'autorità.

Questo per la società risulta sostenibile anche finanziariamente in quanto il miglioramento degli indici della raccolta differenziata portano a diffusi benefici economici. Tra le leve che potrebbero contribuire alla promozione dell'efficienza e della sostenibilità, facilitando il raggiungimento anche degli obiettivi di riciclo, vi sono le componenti incentivanti della tariffa. Queste vedono riconosciuto a favore del gestore una componente aggiuntiva dei ricavi generati dalla vendita dei materiali. Il metodo tariffario sui rifiuti affida all'ente territorialmente competente, che a partire dal 2021 sarà la Città Metropolitana di Genova, la discrezione sulla scelta della valorizzazione del contributo a favore del Gestore. La forbice del coefficiente sui ricavi da RD parte da uno 0,3% sino ad un 0,6% del totale, ad AMIU è stato dato il valore minore, pertanto sarà sfidante l'obiettivo di cercare sul mercato una quota maggiore di recupero del materiale raccolto.

Le nuove regole, impongono inoltre al gestore una maggiore sensibilità sui costi sostenuti, il metodo introduce il concetto di efficienza dei costi, infatti il piano economico finanziario, a parità di servizio reso, non può incrementare sulla base della rivalutazione ISTAT, è stato introdotto un coefficiente correttivo a riduzione. Anche in questo caso l'Autorità affida all'Ente la scelta del parametro, che si orienta tra lo 0,5% e lo 0,1%. In armonia con la Città Metropolitana, e i Comuni del Genovesato, si è preso l'impegno del contenimento dei costi optando per l'aliquota maggiore a favore del cittadino.

La transizione verso un'economia efficiente nella gestione delle risorse, costituisce per il gestore la rinnovata sfida per raggiungere una crescita sostenibile.

In questo contesto, la diffusione di un nuovo modello "circolare" di produzione e consumo costituisce un elemento di importanza strategica non solo per raggiungere gli obiettivi di natura economica tariffaria ma anche globali di sostenibilità e rappresenta al contempo un fattore incentivante per il cittadino ad avere comportamenti virtuosi a favore della raccolta differenziata.



## Rispetto massimali costo del personale

L'anno in corso è stato caratterizzato da una profonda ristrutturazione dell'organigramma aziendale. Questo è avvenuto anche alla luce del rinnovo del contratto di servizio, in avvio al 2021, e dall'ampliamento del perimetro gestionale attuale con l'acquisizione della commessa di Recco-Uscio, i quali impongono alla società di dotarsi oggi di una struttura più moderna e flessibile, maggiormente adeguata alle sfide future.

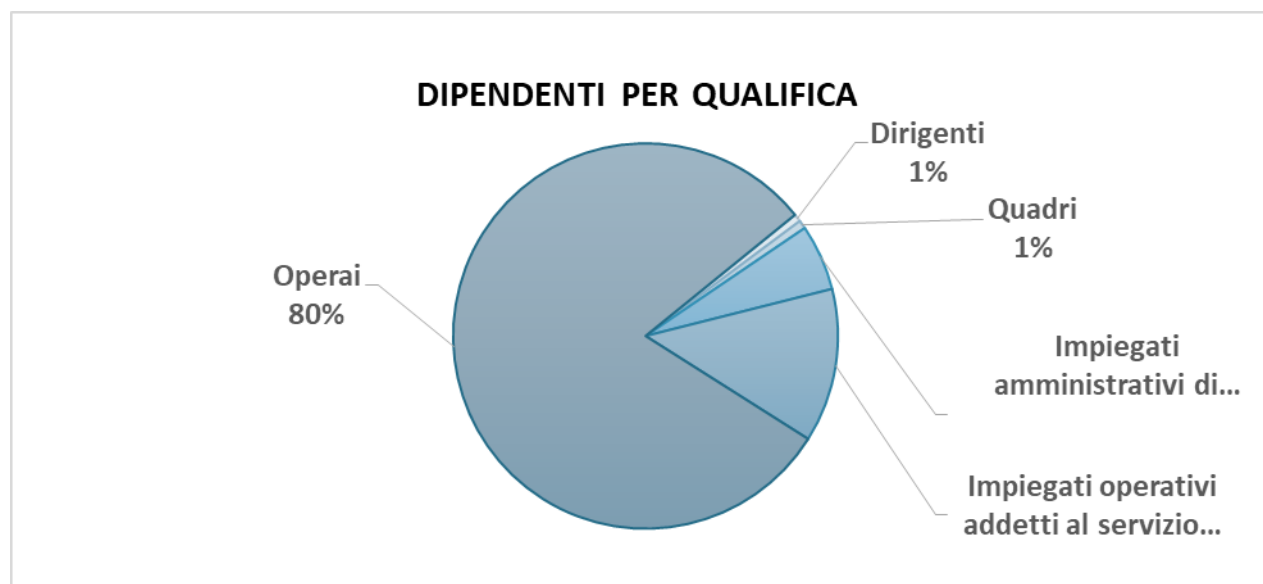
L'allargamento del bacino gestionale, ha imposto all'azienda, in virtù della cosiddetta "clausola sociale", l'obbligo di ri-assunzione dei lavoratori dei diversi gestori che oggi operano sul territorio oggetto dell'affidamento. L'attività è stata gestita con attenzione, rispettando da un lato la normativa di riferimento, e dall'altro i fabbisogni risultanti dalla progettazione del servizio.

Il periodo è stato anche caratterizzato da importanti attività di *recruitment*, ad ogni livello funzionale per sopperire alle cessazioni per pensionamenti, e adeguamenti strutturali resi necessari dal nuovo contratto di servizio. Ad oggi, la direzione del personale ha condotto oltre 35 selezioni, ricevendo oltre 1.000 domande e ammettendo oltre 650 candidati a diverse prove e/o colloqui.

La previsione di chiusura a fine anno 2020 si attesta a 1.550 dipendenti, ad oggi così suddivisi:

- ⇒ 10 Dirigenti
- ⇒ 11 Quadri
- ⇒ 86 Impiegati amministrativi di staff
- ⇒ 200 Impiegati operativi addetti al servizio
- ⇒ 1.243 Operai

La previsione al 1 gennaio 2021 si attesta invece ad oltre 1.670 dipendenti, grazie all'avvio dei servizi nei bacini di nuova acquisizione. L'incremento dimensionale si estrinseca in parte a ri-assunzioni per "clausola sociale", ed in parte a nuove assunzioni rese necessarie dai piani di fabbisogno dei singoli bacini.



## Riqualificazione immagine aziendale

---

AMIU ha dedicato in questi anni grande attenzione al territorio e all'evoluzione dei suoi servizi, sempre con l'obiettivo di aumentare la quota di raccolta differenziata. Confermiamo quest'attenzione negli anni a venire, sulla scorta anche degli impegni assunti con il Contratto di Servizio siglato con la Città Metropolitana di Genova. Comune per Comune, è nostra intenzione costruire solide e reciprocamente proficue con gli enti locali e il prezioso tessuto sociale che viene coinvolto dalle nostre iniziative e attività. Grande attenzione continuerà anche a essere dedicata all'educazione ambientale e ai rapporti con il mondo scolastico dei territori coinvolti.

Il Piano Industriale elenca una serie di investimenti significativi che consentiranno ad AMIU anche di irrobustire la sua immagine, in termini di efficacia del servizio e di allargamento dell'utenza coinvolta. Per questo motivo un nuovo filone contenutistico in termini di comunicazione sarà costruito alla progressiva dotazione impiantistica che consentirà finalmente l'avvio di una chiusura del ciclo dei rifiuti, iniziativa strategica non solo per la Città Metropolitana di Genova, ma anche per l'intera Regione. La prima tappa di questo percorso è la realizzazione del TMB a Scarpino, che da un lato darà concretezza a quanto esposto e dall'altro consentirà anche di offrire a tutti gli stakeholder di Amiu specifici approfondimenti su un sito che, ancora oggi, sconta vere e proprie "fake news" che potremo smontare coi fatti.

## Piano di comunicazione operativa

La riduzione a monte dei rifiuti e lo sviluppo della raccolta differenziata rappresentano due obiettivi strategici previsti nel Contratto del Genovesato con la Città Metropolitana.

Per raggiungere gli obiettivi di raccolta differenziata, il modello operativo è stato definito su una serie di metodologie diversificate: raccolta stradale ad accesso controllato, incremento delle isole ecologiche mobili (Ecovan), sistema di raccolta ad Ecopunti, ritiro porta a porta per le attività commerciali e le imprese.

La strategia di comunicazione prevede un coinvolgimento positivo e concreto da parte dei cittadini: essi devono diventare protagonisti attivi del sistema e dei risultati da raggiungere. Il ruolo che i cittadini hanno nei confronti di Amiu è infatti quello di utenti, clienti, proprietari ma in primis partner operativi.

In quest'ottica, l'azione comunicativa a supporto del piano operativo aziendale è improntata alle seguenti finalità:

- ⇒ informare in materia di prevenzione e riduzione della produzione di rifiuti, in particolare sulla **lotta allo spreco alimentare**
- ⇒ incentivare **comportamenti virtuosi** e stili di vita responsabili a tutela del bene comune
- ⇒ sviluppare la cultura del riutilizzo degli oggetti e dei prodotti grazie alla rete dei **Centri del Riuso** realizzati con la rete associativa territoriale

- ⇒ promuovere **la raccolta differenziata e la qualità del riciclo** (comunicazione dei risultati e delle performance ambientali, degli impianti di destinazione delle diverse frazioni differenziate, i prodotti ottenuti grazie al riciclo, ecc)
- ⇒ accompagnare e gestire la fase di transizione verso il **nuovo modello operativo** e organizzativo
- ⇒ creare condivisione sugli obiettivi di raccolta **e consenso e condivisione** sulle scelte strategiche dell'azienda e della comunità

Sulla base degli obiettivi aziendali è stato realizzato un Piano di comunicazione che si caratterizza per un importante coinvolgimento dei cittadini, delle associazioni, delle imprese e della comunità del territorio nelle sue diverse articolazioni.

Il piano è stato realizzato seguendo lo schema logico della matrice di comunicazione, lo standard per progetti di comunicazione. Dopo aver individuato i diversi gruppi di interesse, sono stati cristallizzati i messaggi da sviluppare attraverso l'attività di comunicazione, le iniziative più idonee a tale veicolazione, gli strumenti propri delle attività indicate.

Un focus specifico del Piano è dedicato allo start up - progressivamente realizzato nei diversi Municipi - con attività programmate e organizzate in tre fasi: di preparazione, di avvio e di monitoraggio.

La campagna di comunicazione e sensibilizzazione sarà declinata con i seguenti strumenti:

- ⇒ **informazione sul sistema di contatto e comunicazione con l'utenza:** numero verde, sito aziendale, applicazione per smartphone e tablet, email dedicata
- ⇒ **informazione diretta:** incontri pubblici, interventi nelle scuole, infopoint mobili ed ecosportelli
- ⇒ **media relations:** conferenze stampa, comunicati e redazionali, presenza nelle trasmissioni e negli spazi di servizio delle tivù locali
- ⇒ **materiali di visibilità:** manifesti nel circuito comunale, display informativi, striscioni, affissione dinamica, personalizzazioni automezzi aziendali
- ⇒ **materiale cartaceo distribuito:** pieghevoli, lettere, locandine
- ⇒ **animazione territoriale:** eventi, manifestazioni, giornate ecologiche con le associazioni e la popolazione
- ⇒ **altri vettori:** social, sito, app per smartphone e tablet, radio

Per raggiungere tutti i cittadini, in forma singola e associata, il piano prevede oltre agli strumenti tradizionali di comunicazione, azioni e strumenti declinati in modo differente e rivolti a 4 principali segmenti di pubblico:

## Cittadini

Promuovere la più ampia informazione e consapevolezza dei cittadini-partner sulle regole, le finalità e i risultati della raccolta differenziata, attraverso l'organizzazione di percorsi formativi a frequenza mensile, legando la partecipazione a meccanismi di incentivazione. Sviluppare la rete di comitati e associazioni territoriali per coinvolgere la

## Associazioni

Sviluppare una collaborazione con il tessuto associativo cittadino in percorsi e incontri di formazione/informazione; progetti aziendali a forte valenza comunicativa (es: Centri del Riuso); iniziative dal basso (progetti sociali e di decoro urbano, ecofeste, giornate ecologiche)

## Scuole

Coinvolgere le scuole di ogni ordine e grado, pubbliche e private, in “Differenziata 10 e lode” progetto informativo, formativo e interattivo. Il progetto si svilupperà attraverso incontri nelle classi con gli eco-educatori con attività in aula, giochi educativi, concorsi e visite guidate agli impianti di recupero dei rifiuti. Sarà preparato un manuale per i docenti, una pubblicazione da distribuire a tutti gli allievi e un vademecum per le famiglie.

È prevista anche realizzazione di un videogioco a scopo didattico, per rendere in versione ludica gli insegnamenti in tema di gestione virtuosa dei rifiuti, raccolta differenziata e riuso.

## Imprese e attività

Attivare progetti specifici porta a porta per le grandi utenze e le imprese con specifici programmi di comunicazione, coinvolgendo le associazioni di categoria e di rappresentanza, studiando incentivi destinati ai virtuosi (ad esempio, servizi AMIU destinati alle imprese)

## Dipendenti

Promuovere progetto formativo aziendale. In un sistema orientato al recupero e al riciclo dei materiali, tutti i dipendenti condividono la mission e la vision, per essere consapevoli del ruolo, sentirsi parte del sistema e coinvolti nel risultato. Il progetto prevede un ciclo con diversi moduli formativi per tutti i dipendenti, compresi quelli residenti nei Municipi coinvolti nello start up, in modo che possano diventare “ambasciatori” del nuovo modello operativo presso vicini di casa, conoscenti e amici.

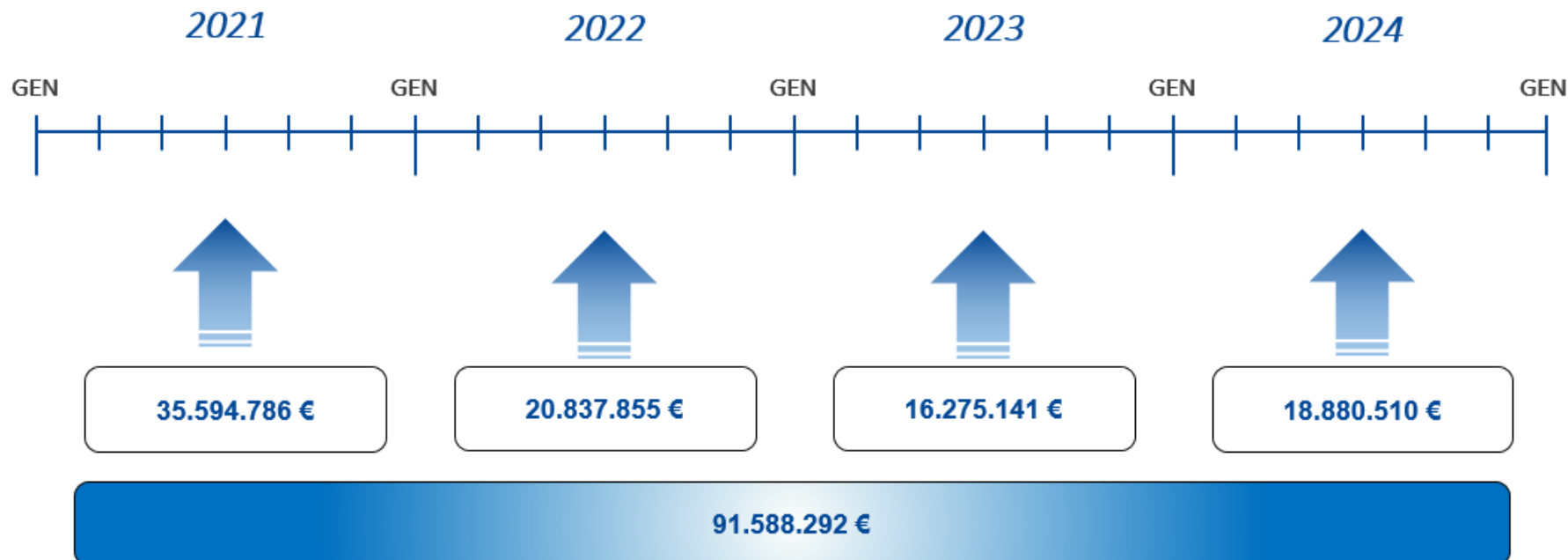
# Action plan

## Piano degli investimenti

Gli obiettivi che si è prefissata AMIU Genova si declinano in un piano di investimenti pluriennale legato allo sviluppo dell'avvio del nuovo contratto di servizio.

Il fabbisogno finanziario necessario per far fronte agli investimenti pianificati vede l'apertura di un finanziamento bancario a medio lungo termine per complessivi 54 milioni di euro. AMIU Genova ha avviato una procedura aperta per affidare il servizio finanziario, La modalità di erogazione prevede una concessione di liquidità da erogare in 4 quote di finanziamento annuali. La prima quota sarà rispettivamente pari a euro 28 milioni da erogare entro il 15 gennaio 2021, la seconda pari a euro 14 milioni da erogare entro il 15 gennaio 2022, la terza pari a 7 milioni da erogare entro il 15 gennaio 2023 e l'ultima pari a euro 5 milioni da erogare entro il 15 gennaio 2024. Il rimborso del finanziamento concesso avverrà in sedici rate semestrali posticipate a quote costanti a partire dal primo anno di erogazione.

La restante quota sarà finanziata direttamente dalla gestione corrente. La sostenibilità



## Piano investimenti sulle aree del genovesato

In molte aree del Genovesato il 2021 è il primo anno di servizio del gestore, per questo gli investimenti sono stati concentrati tutti nel primo anno di avvio dei lavori. I principali investimenti riguardano le dotazioni necessarie, la pianificazione del servizio è stato mirato nel ricercare le soluzioni migliori per il territorio. Ad esempio l'utilizzo dei mezzi di raccolta bivasca, specifici per il servizio di raccolta in territori molto estesi ma con una bassa densità abitativa. Tale mezzo permette con un giro di raccolta di svuotare due frazioni separate, con una maggiore efficienza economica e ambientale.

Sulle aree del genovesato sono state allestite 7 sedi operative, 3 isole ecologiche e 7 centri di raccolta.

8.819.114 €

2021



### Servizi Raccolta

7.063.214

- c.a. 7.000 contenitori
- 11 mezzi leggeri raccolta
- 14 mezzi leggeri bivasca
- 26 mezzi bilaterale
- 14 autocompattatore

### Servizi Igiene e pulizia

895.000

- 2 spazzatrici
- 2 mezzi attrezzati per lavaggi
- 3 lava contenitori
- 1 autocarro attrezzata per lavaggi piccolo

### Mezzi di servizio

570.900

- 9 mezzi leggeri per raccolta ingombranti
- 24 compattatori scarrabili

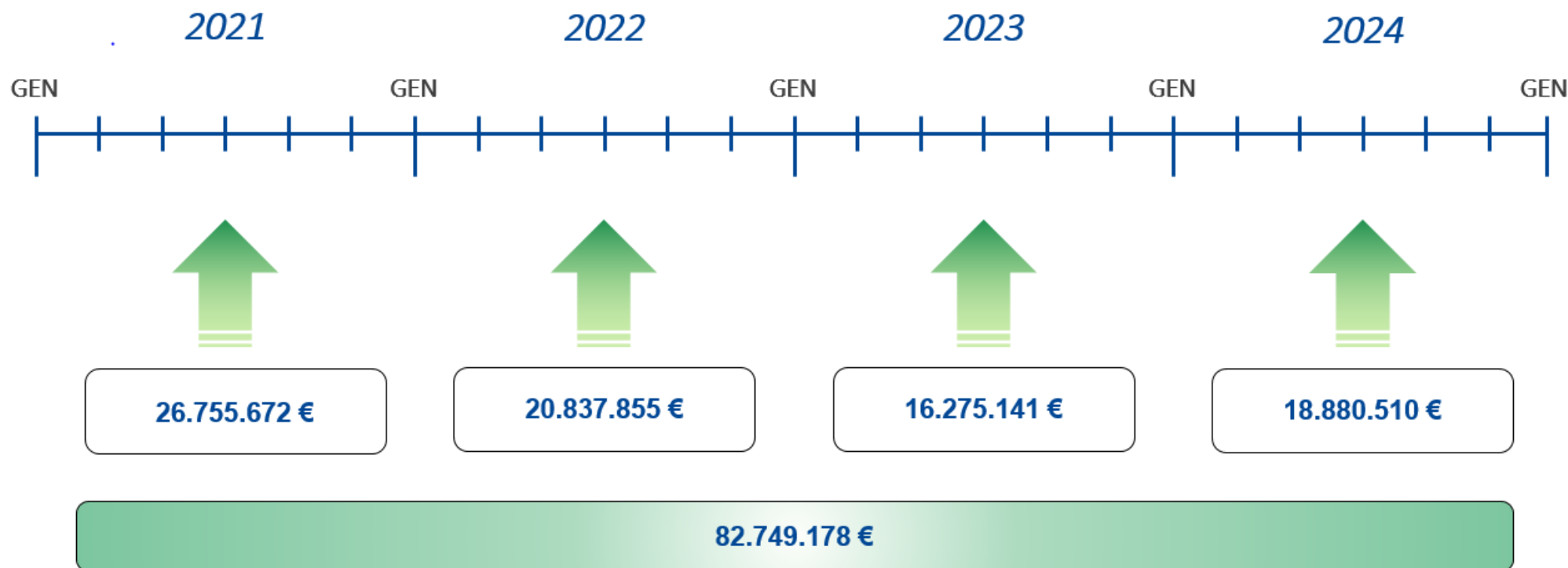
### Patrimonio Immobiliare

€ 290.000

- In fase di valutazione per acquisto sede strategica sul territorio

## Piano investimenti su Genova

L'implementazione del nuovo sistema di raccolta nella città di Genova richiede un piano di interventi diviso in più anni per migliorare il servizio in tutti i Municipi della Città per complessivi 82,7 milioni di euro. Questo principalmente riguarda lo sviluppo del nuovo sistema di raccolta stradale con l'acquisto di nuove dotazioni necessarie.



Il piano di implementazione del nuovo servizio trova una complementarità con l'attuale sistema di raccolta, che non essendoci stati negli ultimi anni investimenti per il rinnovo del parco mezzi trova una forte esigenza della sostituzione delle attuali macchine in servizio. L'età media dell'attuale parco mezzi è di circa 11,2 anni, la vita media un mezzo dedicato all'igiene urbana è di circa 6/8 anni.

Amiu per garantire un miglioramento dei servizi ha verificato le esigenze in termini di percorsi da coprire sulla base dei tre giorni, sulla base del turno più carico, sul numero di mezzi, tenendo in considerazione le scorte dei mezzi necessari che aumentano in maniera inversamente proporzionale al numero di servizi. Al fine di valutare il fabbisogno dei mezzi si è tenuto conto della manutenzione programmata, dei lavaggi, e dei potenziali ferma macchina. Il processo di alienazione dei mezzi vecchi è stato pianificato sulla base della vita degli assets, almeno 10 anni per i mezzi leggeri, almeno 8 anni per gli

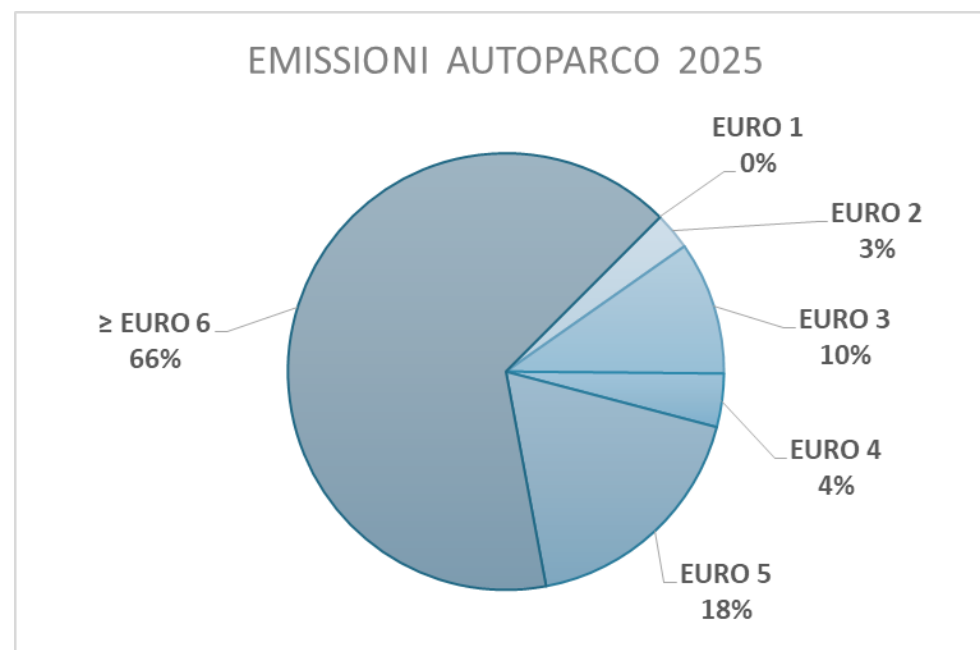
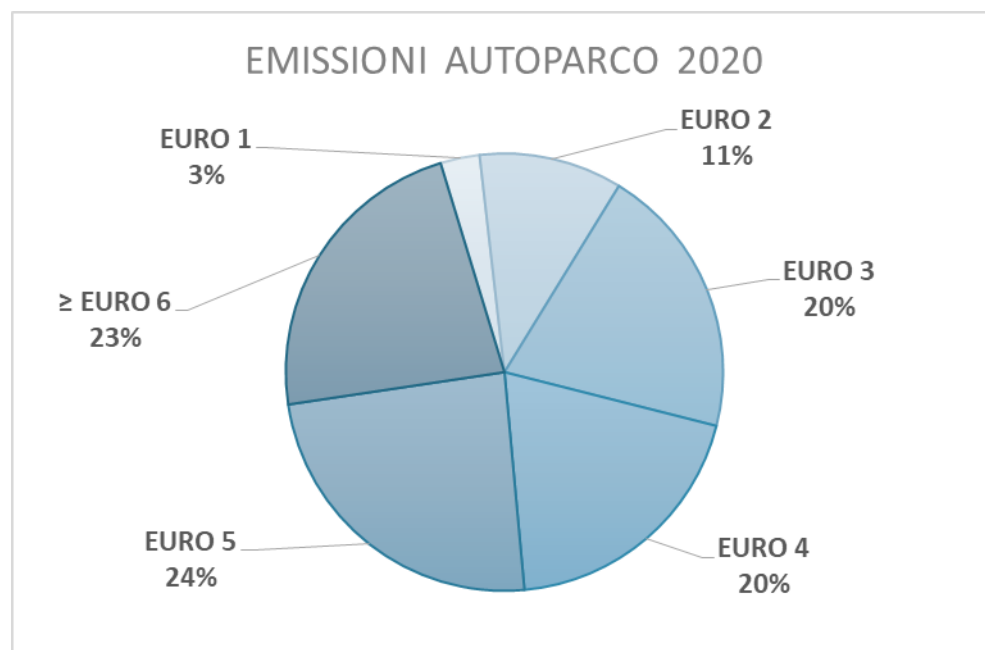


autocompattatori. Nelle alienazioni è stata anche prevista la permuta sull'acquisto/noleggio del nuovo, (1:1). Le residuali vetture saranno cedute con asta pubblica. Questa operazione ha un valore in termini logistici organizzativi.

**Il sistema di raccolta** che vede la transizione completa in 4 anni, richiede la continuità delle vecchie tecnologie, in particolare dei compattatori a carico posteriore e laterale. La strategia degli investimenti sui mezzi di raccolta che in un periodo di 4 anni verranno sostituiti dal nuovo modello si è valutato di avviare dei contratti di noleggio con la formula che sulla base dell'implementazione del progetto, si riducono il numero dei mezzi noleggiati, il picco massimo sarà nel 2021. Questo risulta essere un forte strumento di flessibilità nell'incertezza della pianificazione per ritardi o anticipi, ma soprattutto anche per far fronte alle emergenze tipiche del servizio da noi svolto. L'obiettivo della strategia dei mezzi di AMIU si impegna nell'uniformare le tipologie di mezzi disponibili, in particolare nella piccola viabilità sia per il servizio di raccolta che per lo spazzamento manuale.

**Il servizio di Igiene**, significativo investimento risulta essere l'acquisto di spazzatrici con la formula del full service, il contratto di acquisto prevede anche la manutenzione programmata dei mezzi.

Promuovere l'efficienza significa incrementare il numero di veicoli a minor impatto ambientale, nel grafico sottostante la sintesi dell'obiettivo della riduzione delle emissioni del parco mezzi:



## Piano investimenti su Genova: anno 2021

26.755.672 €



Il primo anno degli investimenti di Genova risulta essere il più significativo rispetto ai successivi, questo prevede non solo l'implementazione del nuovo sistema di raccolta ma anche l'avvio delle attività di revamping sugli impianti. Forte è l'impegno della società nel piano di igiene e pulizia della città, l'avvio in forza di tutte le spazzatrici è mirato all'obiettivo strategico di una città più pulita. Nel progetto sono inoltre previsti l'acquisto anche di veicoli attrezzati al lavaggio strategici per la pulizia della città.

Obiettivo fondamentale per tutti gli anni di investimento sono le attività sul patrimonio immobiliare, il primo anno vede l'acquisto delle nuove aree destinate al ponente. Previsti inoltre le manutenzioni sulle sedi territoriali al fine di migliorare il benessere lavorativo dei dipendenti.

## Piano investimenti su Genova: anno 2022

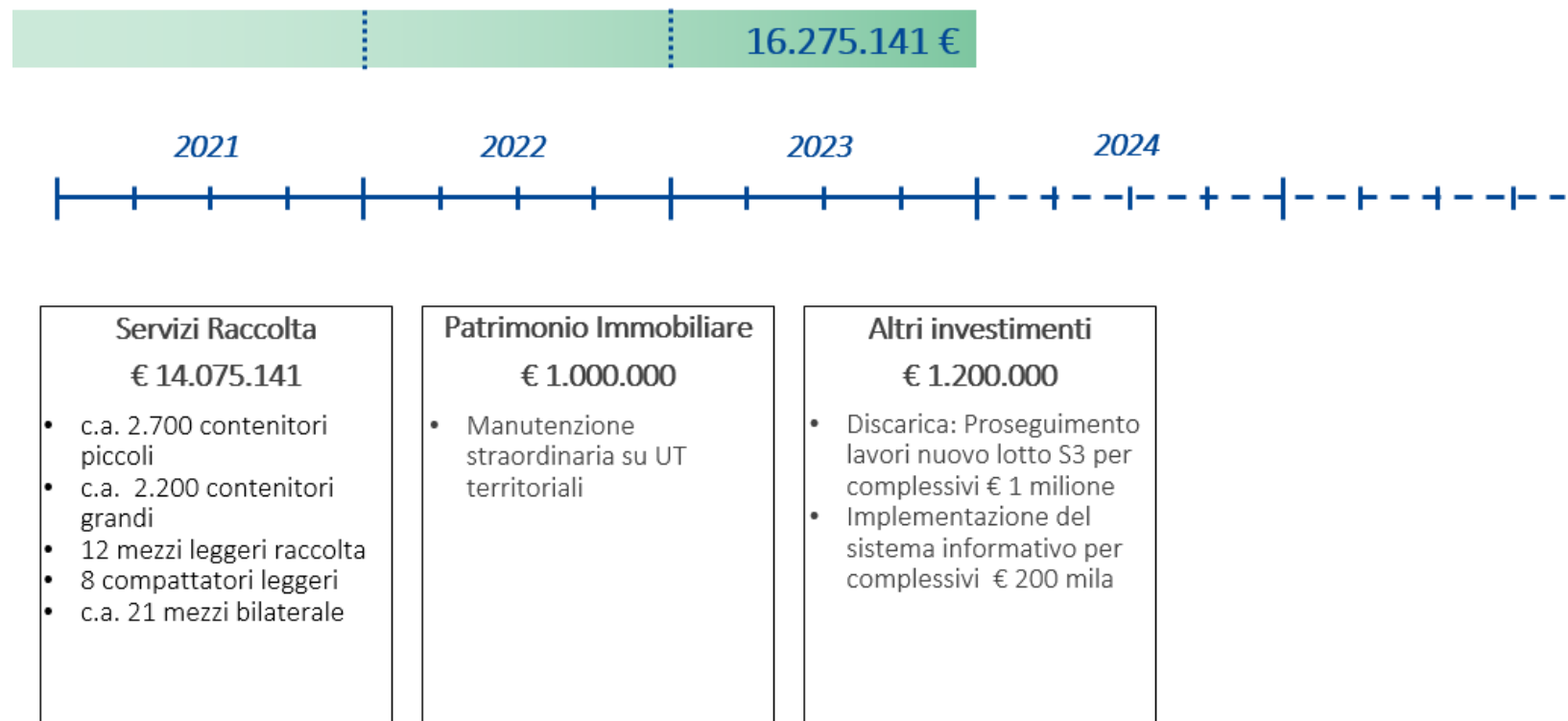


Il secondo anno degli investimenti di Genova vede il proseguo dell'implementazione dei lotti del progetto del nuovo modello di raccolta differenziata. Gli investimenti rivolti all'igiene della città si sono sostanzialmente conclusi nel primo anno di avvio del servizio.

Quelli indicati nel prospetto si tratta di mezzi che necessitano della fisiologica sostituzione nel periodo interessato.

Significativo investimento riguarda la conclusione delle attività sul patrimonio immobiliare per l'implementazione delle nuove aree di trasferta

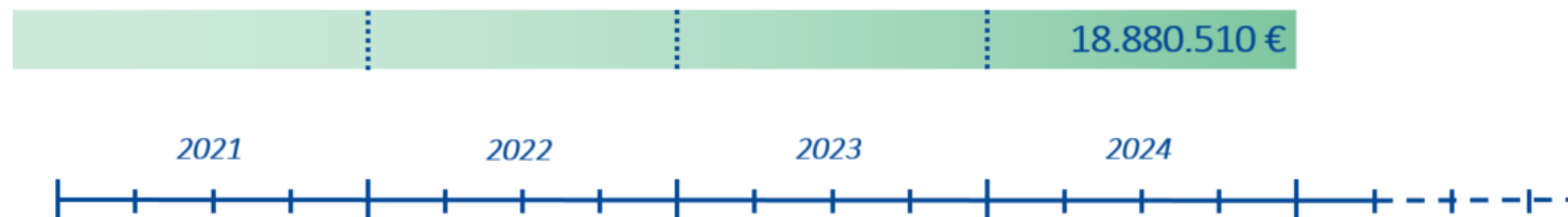
## Piano investimenti su Genova: anno 2023



Il terzo anno degli investimenti di Genova vede il superamento del 50% dell'implementazione dei lotti del progetto del nuovo modello di raccolta differenziata. Gli investimenti rivolti ai mezzi tradizionali si sono conclusi negli esercizi precedenti.

L'impegno e l'attenzione rimane costante sulle aree strategiche di Genova: le UT (unità territoriali) e la Discarica di Scarpino.

## Piano investimenti su Genova: anno 2024



Servizi Raccolta	Altri investimenti
€ 17.680.510	€ 1.200.000
<ul style="list-style-type: none"><li>• c.a. 3.000 contenitori piccoli</li><li>• c.a. 2.800 contenitori grandi</li><li>• 12 mezzi leggeri raccolta</li><li>• 7 compattatori leggeri</li><li>• c.a. 26 mezzi bilaterale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Discarica: Proseguimento lavori nuovo lotto S3 per complessivi € 1 milione</li><li>• Implementazione del sistema informativo per complessivi € 200 mila</li></ul>

L'ultimo anno degli investimenti di Genova vede il completamento del progetto del nuovo modello di raccolta su Genova.

Gli investimenti accessori riguardano principalmente l'attività sulla discarica di Scarpino per la creazione del nuovo lotto di invaso.

# AMIU e gli obiettivi di sostenibilità

AMIU non è tra i soggetti obbligati a redigere la Dichiarazione Non finanziaria, ma ritiene comunque strategico avviare un percorso strutturato sulla sostenibilità, capace di valorizzare il contributo dell'organizzazione al raggiungimento degli obiettivi sociali, economici ed ambientali così come definiti dai Sustainable Development Goals (SDGs) dell'agenda globale delle Nazioni Unite. I 17 obiettivi per lo sviluppo sostenibile sono stati adottati dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel settembre 2015 con la risoluzione "Trasformare il Nostro Mondo: l'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile" e dovranno essere raggiunti da tutti i paesi del mondo entro il 2030. Non solo è stato espresso un chiaro giudizio sull'insostenibilità dell'attuale modello di sviluppo, ma si è superata l'idea che la sostenibilità sia unicamente una questione ambientale, a favore di una visione integrata delle diverse dimensioni dello sviluppo. I 17 Sustainable Development Goals rappresentano una call to action globale a cui tutti, i governi, le istituzioni, le ONG, le imprese e la società civile, sono chiamati a rispondere e a contribuire allo sforzo di portare il mondo su un sentiero di sostenibilità: per questo l'Agenda 2030 richiede di disegnare processi decisionali e attuativi aperti e partecipati. I goal sintetizzano una domanda forte, ancora ampiamente disattesa nel nostro Paese, verso la creazione di un futuro sostenibile su scala globale.

In questo contesto, a partire dal 2019, AMIU ha messo a terra un programma di obiettivi concreti e misurabili, con orizzonte 2030, e ha posto le basi per la pubblicazione della terza edizione del proprio Bilancio di Sostenibilità (redatto con i dati del 2019) dedicata all'impatto che l'azienda ha sul territorio in cui opera. Il Bilancio di Sostenibilità 2019 è per AMIU la continuazione di un esercizio di dialogo e coinvolgimento dei propri stakeholder esterni, volto a individuare i temi importanti sui quali l'azienda si impegna, con maggiore enfasi, per migliorare l'impatto che il proprio business genera per i cittadini, per l'ambiente e per l'economia locale. Il Bilancio di Sostenibilità 2019 sarà redatto in accordo alle linee guida internazionali del Global Reporting Initiative, che rendono questo esercizio misurabile e comparabile nel tempo.

Gli obiettivi di sostenibilità al 2030 di AMIU sono nati grazie alla lungimiranza dell'azienda che non vuole crescere a discapito dell'ambiente e del territorio in cui opera, ma ambisce a rafforzare il proprio business promuovendo pratiche che migliorino le condizioni ambientali, economiche e sociali della Città Metropolitana di Genova. Questi obiettivi di sostenibilità calati sulle direzioni a livello operativo si intrinsecano e mischiano con gli obiettivi strategici della società.

Insieme ai nostri stakeholder interni ed esterni abbiamo identificato i temi chiave su cui concentrare la nostra attenzione e concretizzare il nostro impegno. I temi sono confluiti in tre macro aree di intervento, "AMIU siamo noi", "Fare la differenza" e "Asset sostenibili per un sistema sempre più efficiente", che rappresentano oggi la miglior sintesi del nostro impegno di sostenibilità. A partire da un'analisi dello scenario e delle storie di successo oggi disponibili a livello nazionale e internazionale, abbiamo creato tre gruppi di lavoro interfunzionali per immaginare un'ambizione al 2030 e tracciare le possibili linee di intervento.

## AMIU siamo noi

---

Siamo consapevoli che la pulizia e il livello di decoro della nostra città dipendono da molti fattori ma nessun servizio, per quanto da migliorare sempre, potrà sostituire il rispetto, la civiltà e la cura dei cittadini della propria città.

Ridurre la produzione pro capite di rifiuti: Nel 2014 la produzione totale di rifiuti nell'Unione Europea ha superato i due miliardi di tonnellate, l'importo più alto mai registrato nel periodo 2004-2014 (Eurostat). Per ridurre l'impatto ambientale dei rifiuti e raggiungere gli obiettivi dell'agenda globale ONU non è sufficiente fare la raccolta differenziata, bisogna diminuire la quantità dei rifiuti prodotti, massimizzare le risorse e contrastare gli sprechi in ogni settore. Aiutando i cittadini a sprecare meno e buttare meno, AMIU contribuisce al progetto di economia circolare per creare una società in cui le risorse vengono riutilizzate e gli sprechi sono limitati al minimo.

Aumentare la qualità percepita del servizio: AMIU si impegna a sviluppare servizi aggiuntivi per colmare le necessità dei cittadini e per far fronte, in maniera tempestiva, alle emergenze straordinarie. Inoltre, l'azienda vuole promuovere una cittadinanza attiva perché una città più vivibile, pulita, accogliente e bella sarà il risultato di un'alleanza "civica" in cui la cittadinanza, opportunamente organizzata e supportata, svolge azioni di tutela del decoro urbano, segnalazione e sorveglianza, restituendo una città prima di tutto pulita e poi bella, contribuendo a scoraggiare comportamenti scorretti.

Per ciascun Comune, per ciascuna strada e stato definito l'effettivo fabbisogno di pulizia (frequenza di intervento) sia la metodologia di lavoro più adatta.

I criteri di segmentazione del territorio partono da una segmentazione per tipologia di strada in termini di caratteristiche d'uso della stessa (rilevanza turistica, presenza attività commerciali, presenza di servizi pubblici) e per la densità abitativa.



## Fare la differenza

---

Il target della raccolta differenziata non risulta essere solo un obiettivo strategico industriale ma vuole contribuire tangibilmente al raggiungimento degli SDGs e si impegna quotidianamente a migliorare la gestione dei rifiuti per rimettere in circolo le risorse del nostro pianeta, chiudendo il cerchio dell'economia circolare.

Raggiungere il 65% di effettivo riciclo entro il 2030: "L'action plan on circular economy" dell'UE, approvato nel 2018, prevede un pacchetto di misure con obiettivi ambiziosi per aumentare il riciclo dei rifiuti urbani e degli imballaggi così come la riduzione del conferimento in discarica. Questo nuovo quadro normativo incentiva la transizione verso un'economia circolare, un modello in cui le materie prime rimangono nel ciclo economico il più a lungo possibile, i rifiuti diminuiscono e le risorse racchiuse nei rifiuti sono recuperate. Per raggiungere i target europei di raccolta differenziata è necessario il contributo di tutti i cittadini che quotidianamente devono effettuare la raccolta differenziata per permettere ai gestori dei rifiuti, come AMIU, di avviare al recupero e al riciclaggio tutte le risorse possibili.

Ridurre di oltre il 50% i conferimenti in discarica entro il 2030: In coerenza con il pacchetto europeo sull'economia circolare AMIU si impegna a ridurre la dipendenza del territorio sulla discarica di Scarpino. L'azienda si impegna alla continua ricerca e sperimentazione di nuovi processi di trattamento dei rifiuti per aumentare la quantità di materiale riciclabile e diminuire il rifiuto che entra in discarica.





## Asset sostenibile per un sistema sempre più efficiente

Valorizziamo la ricerca e lo sviluppo per il costante miglioramento della nostra operatività in termini di sicurezza dei nostri lavoratori e riduzione delle esternalità negative sull'ambiente e sulla cittadinanza per promuovere un business rispettoso delle persone e del territorio.

Zero infortuni sul lavoro entro il 2030: Questo obiettivo ambizioso è particolarmente sfidante per AMIU, che giornalmente attiva oltre 1300 operai su tutto il territorio della Città Metropolitana di Genova, in tutte le ore del giorno e della notte, per effettuare lavori di bonifica e pulizia anche a contatto con sostanze potenzialmente nocive e con l'utilizzo di mezzi complessi da operare. AMIU si impegna ad aumentare gli investimenti per incrementare le ore di formazione dei propri operai, incentivando la prevenzione degli infortuni, aumentare le procedure di sicurezza e tutelare maggiormente gli operai che operano individualmente in zone remote o durante orari notturni.

Rendere più sostenibili i nostri impianti: AMIU gestisce diversi impianti per garantire la corretta gestione dei rifiuti. L'azienda si impegna a minimizzare gli impatti ambientali degli impianti, dei centri di trasferimento, delle isole ecologiche e dei punti di raccolta stradali (meno odori, meno rumori in primis) e promuovere la partecipazione delle comunità e un loro coinvolgimento attivo.

Ridurre le emissioni del nostro parco mezzi: Eroghiamo un servizio essenziale per i cittadini e per la prosperità e benessere del nostro territorio: per farlo abbiamo bisogno di far arrivare i nostri veicoli operativi per la raccolta e la pulizia delle strade in ogni angolo della Città e dell'area metropolitana. Impegnarci per promuovere l'efficienza del parco mezzi ci consente di ridurre i costi del servizio e soprattutto le emissioni inquinanti in atmosfera, contribuendo così a migliorare la qualità dell'aria che respiriamo. Promuovere l'efficienza significa incrementare il numero di veicoli a più basso impatto ambientale, come mezzi alimentati a metano, gpl, o mezzi elettrici ma anche ottimizzare la logistica pianificando gli spostamenti dei mezzi, i percorsi della raccolta e gli orari migliori per contenere il numero di viaggi da effettuare per svuotare tutti i cassonetti della Città.



# Conto Economico Riclassificato

## Conto Economico a valore aggiunto

	2021		2022		2023		2024		2025	
	€	% ricavi	€	% ricavi	€	% ricavi	€	% ricavi	€	% ricavi
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni	170.089.791	100,0%	166.608.050	100,0%	166.611.683	100,0%	166.867.401	100,0%	169.428.430	100,0%
(+/-) Var. rimanenze prodotti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Incrementi di imm.ni per lav. interni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Altri ricavi	2.941.373	1,7%	2.668.267	1,6%	2.704.785	1,6%	2.171.107	1,3%	2.257.626	1,3%
<b>Valore della produzione operativa</b>	<b>173.031.164</b>	<b>101,7%</b>	<b>169.276.317</b>	<b>101,6%</b>	<b>169.316.468</b>	<b>101,6%</b>	<b>169.038.508</b>	<b>101,3%</b>	<b>171.686.056</b>	<b>101,3%</b>
(-) Acquisti di merci	(7.329.613)	4,3%	(7.398.006)	4,4%	(7.497.474)	4,5%	(7.597.899)	4,6%	(7.604.642)	4,5%
(-) Acquisti di servizi	(59.848.562)	35,2%	(57.784.328)	34,7%	(55.099.403)	33,1%	(52.335.491)	31,4%	(52.617.760)	31,1%
(-) Godimento beni di terzi	(5.121.433)	3,0%	(5.196.065)	3,1%	(5.236.667)	3,1%	(5.313.251)	3,2%	(5.390.832)	3,2%
(-) Oneri diversi di gestione	(3.820.123)	2,2%	(3.466.959)	2,1%	(3.281.228)	2,0%	(3.012.675)	1,8%	(3.017.714)	1,8%
(+/-) Var. rimanenze materie	(112.885)	0,1%	(114.148)	0,1%	(115.427)	0,1%	(116.723)	0,1%	(118.036)	0,1%
<b>Costi della produzione</b>	<b>(76.232.616)</b>	<b>44,8%</b>	<b>(73.959.506)</b>	<b>44,4%</b>	<b>(71.230.199)</b>	<b>42,8%</b>	<b>(68.376.039)</b>	<b>41,0%</b>	<b>(68.748.984)</b>	<b>40,6%</b>
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>96.798.548</b>	<b>56,9%</b>	<b>95.316.811</b>	<b>57,2%</b>	<b>98.086.269</b>	<b>58,9%</b>	<b>100.662.469</b>	<b>60,3%</b>	<b>102.937.072</b>	<b>60,8%</b>
(-) Costi del personale	(77.959.364)	45,8%	(76.922.368)	46,2%	(77.716.499)	46,6%	(78.521.280)	47,1%	(79.332.166)	46,8%
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)</b>	<b>18.839.184</b>	<b>11,1%</b>	<b>18.394.443</b>	<b>11,0%</b>	<b>20.369.770</b>	<b>12,2%</b>	<b>22.141.189</b>	<b>13,3%</b>	<b>23.604.906</b>	<b>13,9%</b>
(-) Ammortamenti	(11.695.907)	6,9%	(12.707.119)	7,6%	(14.364.946)	8,6%	(15.496.386)	9,3%	(15.257.877)	9,0%
(-) Accantonamenti e svalutazioni	(3.144.429)	1,8%	(2.688.425)	1,6%	(2.747.122)	1,6%	(2.234.309)	1,3%	(2.234.309)	1,3%
<b>RISULTATO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>3.998.848</b>	<b>2,4%</b>	<b>2.998.899</b>	<b>1,8%</b>	<b>3.257.702</b>	<b>2,0%</b>	<b>4.410.494</b>	<b>2,6%</b>	<b>6.112.720</b>	<b>3,6%</b>
(-) Oneri finanziari	(1.984.735)	1,2%	(2.177.127)	1,3%	(2.203.421)	1,3%	(2.166.919)	1,3%	(2.008.056)	1,2%
(+) Proventi finanziari	35.330	0,0%	35.330	0,0%	35.330	0,0%	35.330	0,0%	35.330	0,0%
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>(1.949.405)</b>	<b>-1,1%</b>	<b>(2.141.797)</b>	<b>-1,3%</b>	<b>(2.168.091)</b>	<b>-1,3%</b>	<b>(2.131.589)</b>	<b>-1,3%</b>	<b>(1.972.726)</b>	<b>-1,2%</b>
<b>RISULTATO CORRENTE</b>	<b>2.049.443</b>	<b>1,2%</b>	<b>857.102</b>	<b>0,5%</b>	<b>1.089.611</b>	<b>0,7%</b>	<b>2.278.905</b>	<b>1,4%</b>	<b>4.139.994</b>	<b>2,4%</b>
(-) Altri costi non operativi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Altri ricavi non operativi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Saldo altri ricavi e costi non operativi</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>RISULTATO PRIMA IMPOSTE</b>	<b>2.049.443</b>	<b>1,2%</b>	<b>857.102</b>	<b>0,5%</b>	<b>1.089.611</b>	<b>0,7%</b>	<b>2.278.905</b>	<b>1,4%</b>	<b>4.139.994</b>	<b>2,4%</b>
(-) Imposte sul reddito	(647.821)	0,4%	(322.661)	0,2%	(388.558)	0,2%	(718.947)	0,4%	(1.231.993)	0,7%
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>1.401.622</b>	<b>0,8%</b>	<b>534.441</b>	<b>0,3%</b>	<b>701.053</b>	<b>0,4%</b>	<b>1.559.958</b>	<b>0,9%</b>	<b>2.908.001</b>	<b>1,7%</b>

## Analisi Conto Economico

---

Principali assumption del conto economico:

### Ricavi

- ⇒ Ricavi da contratti di servizio: calcolati tenendo conto dei vincoli della regolamentazione ARERA. Non si registrano aumenti tariffari oltre a quelli previsti dall'andamento dell'inflazione. I ricavi tariffari sono stati stimati sulla base del metodo tariffario ARERA, nell'esercizio 2020 sono stati imputati i ricavi derivanti dal PEF di riferimento calcolato con il MTR 2020, o l'ultimo disponibile. Per l'anno 2021 essendo in aumento i costi d'esercizio si è verificato che la tariffa potesse coprire tutti i costi operativi, pertanto si è applicato alle entrate del gestore il vincolo tariffario minimo. Definito come sommatoria tra l'inflazione programmata, pari al 1,7%, e il maggior livello di recupero di produttività previsto dal MTR, pari allo 0,5%, il p, o vincolo tariffario è pari allo 1,012.
- ⇒ Ricavi da vendita RD: si è tenuto conto dell'attuale situazione di mercato. L'estrema fluttuazione dei prezzi di mercato legati alle frazioni di RD impone un monitoraggio costante di questo elemento. I ricavi da RD nel piano sono previsti in aumento a seguito degli obiettivi prefissati di raggiungimento della quota del 65% di RD per tutti i comuni oggetto dell'affidamento. AMIU ha stimato i ricavi derivanti dalla vendita di RD, in particolare del materiale plastica, carta e cartone, e metallo. Calcolati grazie al modello dei rifiuti, che come descritto alla voce degli oneri di smaltimento, il quale definisce sulla base delle quantità di materiale raccolto il beneficio economico prodotto dalla vendita. In analogia con i costi, non è stata prevista una variazione del prezzo per gli anni successivi, tale valutazione è conseguenza dell'impossibilità di prevedere nel futuro un andamento migliorativo o peggiorativo dei prezzi applicati al recupero degli impianti essendo influenzato da variabili non soggette a chi redige il piano.
- ⇒ Ricavi da scarica di Scarpino: si è tenuto conto dell'attuale situazione di mercato e il piano si attesta nei limiti di conferimento previsti da autorizzazione
- ⇒ Ricavi per servizi accessori: previsti in continuità con gli anni precedenti, non è prevista una significativa quota in aumento delle attività extra regolazione

## Costi

- ⇒ Costi per materie prime: in aumento anno su anno parametrizzati all'andamento dell'inflazione prevista. La voce accoglie principalmente i costi per carburanti e l'acquisto dei sacchetti dati in dotazione. La restante parte copre i costi per i ricambi dei mezzi o per il materiale vario necessario alla manutenzione dei cassonetti. Si sono previsti per i nuovi affidamenti costi per vestiario del personale in quanto da cambiare le dotazioni del personale e dei cassonetti con i loghi del nuovo affidamento. I costi sono stati stimati sulla base delle precedenti gestione.
  
- ⇒ Costi per servizi
  - Smaltimenti RD: si è tenuto conto dell'attuale situazione di mercato. L'estrema fluttuazione dei prezzi di mercato legati alle frazioni di RD impone un monitoraggio costante di questo elemento. I costi da RD nel piano sono previsti in aumento a seguito degli obiettivi prefissati di raggiungimento della quota del 65% di RD per tutti i comuni oggetto dell'affidamento.
  - Smaltimento RSU: in forte diminuzione dovuto all'incremento della RD, costi per smaltimento basati sugli attuali contratti stipulati. L'entrata in funzione del TMB di Scarpino riduce il rischio di fluttuazione dei prezzi di smaltimento

Si sottolinea che tali costi sono calcolati sulla base di una approfondita analisi sul ciclo di raccolta dei rifiuti. La quantità prevista di raccolta di rifiuti suddivisi per merceologica è stabilita sulla base della storicità dei dati del Comune di riferimento, sulla previsione dell'effetto dell'investimento effettuato e con il limite massimo del benchmark ISPRA di riferimento per ciascuna frazione di rifiuto, questa grandezza viene moltiplicata per il prezzo attualmente pagato per lo smaltimento/recupero di materia. Il modello negli anni ha come sottostante l'applicazione del medesimo prezzo, al variare delle quantità, tale valutazione è conseguenza dell'impossibilità di prevedere nel futuro un andamento migliorativo o peggiorativo dei prezzi applicati al cancello degli impianti essendo influenzato da variabili non soggette a chi redige il piano.

- Servizi di RD: prevista l'internalizzazione di alcuni servizi di RD attualmente esternalizzati in particolare la raccolta della carta, anche per effetto dell'obbligo di assunzione dei dipendenti delle cooperative con cui l'attuale gestore svolge il servizio.
- Costi di struttura: Per ciascun affidamento Amiu ha stimato a corpo, ripartendo i costi delle funzioni aziendali sulla base degli utenti dei singoli affidamenti. I servizi comuni di cui AMIU dispone sono:
  - Approvvigionamenti e Acquisti
  - Trasporto e Autoparco
  - Logistica e Magazzino
  - Servizi Immobiliari e Facility Management
  - Servizi Informatici
  - Qualità, Ricerca e Compliance a leggi e regolamenti

- Progettazione del servizio
- Servizi di telecomunicazione
- Servizi amministrativi e finanziari
- Organi legali e societari, alta direzione e staff centrali
- Servizi HR

Non si è previsto di ampliare le strutture di Staff in quanto il volume dei nuovi comuni in affidamento, Valle Scrivia e Val Trebbia, non inciderà significativamente su una organizzazione aziendale definita. I costi di struttura delle società esistenti, che comprendono le utenze, IMU, costi di amministrazione, diversamente da quanto descritto precedentemente sono stati mantenuti in quanto non presenti nella struttura dei costi comuni di AMIU, in quanto mantenuti anche successivamente al nuovo affidamento. L'efficienza si ottiene nelle strutture di staff quali i services affidati a consulenti esterni come lo studio paghe e lo studio del commercialista.

- o Tutti gli altri costi sono previsti in aumento parametrizzati all'andamento dell'inflazione. Nei costi per servizi sono previsti i costi per la manutenzione ordinaria delle dotazioni (mezzi e cassonetti) e per le assicurazioni. La previsione di spesa è stata definita prudenzialmente sulla base dei costi sostenuti gli anni precedenti, nonostante la previsione di rinnovo del parco mezzi. Nella medesima logica di quanto descritto precedentemente, AMIU ha confermato il budget delle spese varie (i.e. costi di formazione ai dipendenti, analisi chimiche, assicurazioni) che sostiene l'attuale gestore al fine di garantire la medesima qualità del servizio sia nei confronti dei cittadini che del personale.

- ⇒ Beni di terzi: in aumento anno su anno parametrizzati all'andamento dell'inflazione prevista. Prevista la riduzione delle locazioni passive principalmente imputabile all'acquisto dell'immobile di Via Sardorella. Sono stati stimati sulla base dei costi precedenti. Permettono di noleggiare un mezzo nel periodo di stagionalità più alta o in caso di fermo macchina.
- ⇒ Costo del personale: in aumento negli anni tenendo conto delle previsioni di variazione del CCNL di riferimento. Numero di dipendenti stabili per ogni commessa o affidamento
- ⇒ Accantonamenti: quasi totalmente imputabili ai conferimenti alla discarica di Scarpino.
- ⇒ Ammortamenti: si rimanda alle schede di investimento per ogni singola commessa. Le aliquote di ammortamento sono in linea con le aliquote definite nel MTR. Come illustrato nel primo capitolo gli investimenti realizzati nel periodo riguardano l'acquisto di mezzi, cassonetti e attrezzature. Sono previsti due cicli di investimenti di otto anni al fine di allineare l'ammortamento civilistico a quello tariffario.
- ⇒ Variazioni delle rimanenze: Essendo un valore della rotazione del magazzino, anche in questo caso non si sono previsti delle variazioni di programmazione delle scorte.
- ⇒ Oneri diversi di gestione: in aumento anno su anno parametrizzati all'andamento dell'inflazione prevista. Sono stati valutati come stima e sommatoria di tutti i costi generali di gestione, quale il canone di funzionamento ATO, quota dei contributi ARERA, versamenti IMU.
- ⇒ Oneri fiscali: l'onere fiscale è stata definita sulla base dell'utile ante imposte calcolata con l'aliquota teorica del IRAP (3,95) e IRES (24%).

⇒ Oneri finanziari: L'onere finanziario è stato calcolato sul montante, con il metodo di ammortamento alla francese, considerandolo come il costo storico degli investimenti programmati al 2021 e al 2028. Finanziariamente saranno erogati negli anni di competenza, e gli interessi calcolato sulla base del valore residuo del mutuo applicando il tasso al 2,5%. Il tasso è stato identificato come valore corrente di mercato di una azienda con accesso al credito simile ad AMIU.

## Investimenti

La stima dei futuri costi di gestione è stata prevista sulla base degli attuali costi di servizio, tenendo in considerazione il fabbisogno per gli investimenti necessari al raggiungimento dei target preposti dal nuovo contratto di servizio.

La gestione dei Comuni che al 2020 raggiungono già il 65% di RD, prevedono il nuovo modello sostanzialmente in linea con il precedente. Gli investimenti previsti riguardano principalmente la sostituzione delle dotazioni del servizio che evidenziano una significativa anzianità, in particolare del parco mezzi. I contenitori se stati posizionati recentemente si è valutato di non sostituirli nel primo ciclo di investimenti.

Nel caso invece dei Comuni in cui ad oggi non si sia ancora raggiunto il livello di RD richiesto, si è predisposto un documento di pianificazione e progettazione di un nuovo modello RD, che se implementato garantirebbe il raggiungimento dei target di RD prefissati. Pertanto per ciascun bacino si è progettato tecnicamente il servizio individuando le dotazioni necessarie per lo svolgimento, questo in termini di numero mezzi, persone e bidoni.

Tale obiettivo è stato raggiunto non solo grazie al posizionamento dei cassonetti ma anche per una forte campagna di sensibilizzazione dell'utente. Sono stati previsti costi spesi in tutti gli esercizi di iniziative promosse per gli utenti, nella prima fase di distribuzione delle chiavi per l'accesso controllato si spiegheranno le modalità di raccolta, gestendo una campagna di educazione ambientale compreso l'impegno nella riduzione dei rifiuti, superata la prima fase di conoscenza e applicazione del nuovo metodo, sono previste campagne di reportistica sui risultati raggiunti al fine di mantenere i livelli necessari.

Per ciascuna Area di affidamento, il nuovo progetto ha seguito le linee guida dello studio realizzato e l'applicazione del modello è descritto operativamente nel capitolo "nuovo progetto". La previsione degli investimenti è stata descritta nel primo capitolo dell'analisi economica. Sono previsti due cicli di investimenti per tutte le dotazioni previste: mezzi, attrezzature e contenitori. In quanto si è stimato una vita utile media di 8 anni, sulla base anche del MTR definito da ARERA con la delibera 443/2019. I prezzi d'acquisto delle dotazioni sono stati uguali per tutti gli affidamenti, definiti sulla base dell'attuale potere di acquisto di AMIU per la parte dei cassonetti e bidoni, e sulla base della stima del costo aziendale del personale attualmente operativo.

## Anadamento risultati economici

### Ricavi

▲ € 169.428.430      +1,5%

Nell'esercizio 2025, il fatturato è cresciuto dell'1,5% rispetto all'anno precedente, attestandosi ad € 169.428.430. Tenendo conto delle altre componenti del valore della produzione si attesta ad € 171.686.056, in crescita dell'1,6% rispetto al 2024.

### Ebit

▲ € 6.112.720      +38,6%

L'Ebit è cresciuto del 38,6% attestandosi ad € 6.112.720, pari al 3,6% del fatturato.

### Mol

▲ € 23.604.906      +6,6%

Il Margine Operativo Lordo (MOL) è cresciuto del 6,6% rispetto al 2024 attestandosi ad € 23.604.906, pari al 13,9% del fatturato. Nell'esercizio 2025, la crescita del Mol è determinata sia dalla crescita del fatturato, che risulta in aumento di 1,5 punti percentuali rispetto all'anno precedente, sia da un complessivo miglioramento delle incidenze dei costi operativi, che fanno registrare mediamente una diminuzione di 0,1 punti. Le altre componenti non influiscono sulla crescita del Mol giacché gli Altri Ricavi rimangono stabili e non si registrano variazioni di rimanenze dei prodotti finiti.

### Utile

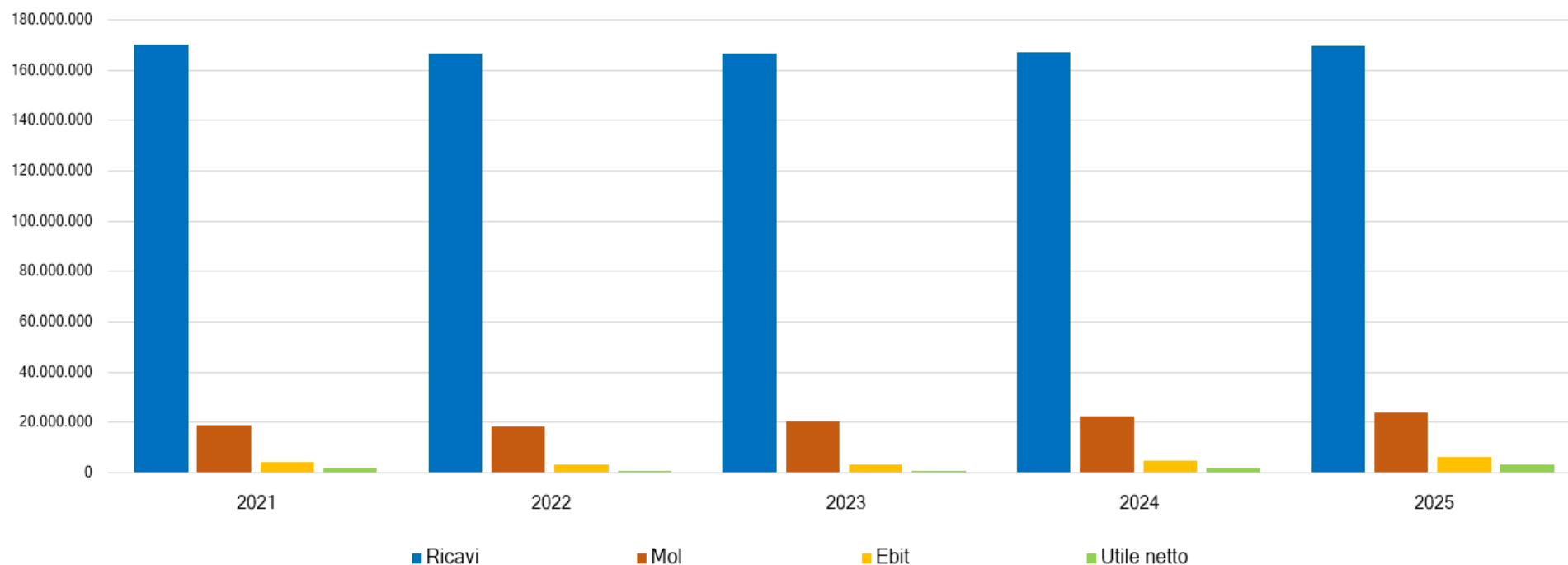
▲ € 2.908.001      +86,4%

Nell'esercizio 2025 l'utile netto è cresciuto dell'86,4% rispetto all'anno precedente, attestandosi su un valore di € 2.908.001.

## Analisi risultati economici

	2021		2022		2023		2024		2025	
	€	% change	€	% change	€	% change	€	% change	€	% change
<b>Ricavi delle vendite</b>	170.089.791	-	166.608.050	-2,0%	166.611.683	+0,0%	166.867.401	+0,2%	169.428.430	+1,5%
<b>Valore della Produzione</b>	173.031.164	-	169.276.317	-2,2%	169.316.468	+0,0%	169.038.508	-0,2%	171.686.056	+1,6%
<b>Margine Operativo Lordo (Mol)</b>	18.839.184	-	18.394.443	-2,4%	20.369.770	+10,7%	22.141.189	+8,7%	23.604.906	+6,6%
<b>Risultato Operativo (Ebit)</b>	3.998.848	-	2.998.899	-25,0%	3.257.702	+8,6%	4.410.494	+35,4%	6.112.720	+38,6%
<b>Risultato ante-imposte (Ebt)</b>	2.049.443	-	857.102	-58,2%	1.089.611	+27,1%	2.278.905	+109,1%	4.139.994	+81,7%
<b>Utile netto</b>	<b>1.401.622</b>	-	<b>534.441</b>	<b>-61,9%</b>	<b>701.053</b>	<b>+31,2%</b>	<b>1.559.958</b>	<b>+122,5%</b>	<b>2.908.001</b>	<b>+86,4%</b>

### Margini Economici





Di seguito si riporta l'analisi dei costi di gestione.

	2021		2022		2023		2024		2025	
	€	% ricavi	€	% ricavi	€	% ricavi	€	% ricavi	€	% ricavi
Acquisti di merci	7.329.613	4,3%	7.398.006	4,4%	7.497.474	4,5%	7.597.899	4,6%	7.604.642	4,5%
Acquisti di servizi	59.848.562	35,2%	57.784.328	34,7%	55.099.403	33,1%	52.335.491	31,4%	52.617.760	31,1%
Godimento beni di terzi	5.121.433	3,0%	5.196.065	3,1%	5.236.667	3,1%	5.313.251	3,2%	5.390.832	3,2%
Oneri diversi di gestione	3.820.123	2,2%	3.466.959	2,1%	3.281.228	2,0%	3.012.675	1,8%	3.017.714	1,8%
Costi del personale	77.959.364	45,8%	76.922.368	46,2%	77.716.499	46,6%	78.521.280	47,1%	79.332.166	46,8%
<b>Totale Costi Operativi</b>	<b>154.079.095</b>	<b>90,6%</b>	<b>150.767.726</b>	<b>90,5%</b>	<b>148.831.271</b>	<b>89,3%</b>	<b>146.780.596</b>	<b>88,0%</b>	<b>147.963.114</b>	<b>87,3%</b>
Ammortamenti e accantonamenti	14.840.336	8,7%	15.395.544	9,2%	17.112.068	10,3%	17.730.695	10,6%	17.492.186	10,3%
Oneri finanziari	1.984.735	1,2%	2.177.127	1,3%	2.203.421	1,3%	2.166.919	1,3%	2.008.056	1,2%
Altri costi non operativi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Totale Altri Costi</b>	<b>16.825.071</b>	<b>9,9%</b>	<b>17.572.671</b>	<b>10,5%</b>	<b>19.315.489</b>	<b>11,6%</b>	<b>19.897.614</b>	<b>11,9%</b>	<b>19.500.242</b>	<b>11,5%</b>

La riduzione dei costi è principalmente effetto della previsione di riduzione delle quantità e, conseguentemente, dei costi sostenuti per il trattamento e lo smaltimento di RSU. Tale variazione si è basata sull'ipotesi di riduzione delle quantità di indifferenziata raccolta e sulla scelta ottimale del mix impianti di smaltimento in cui conferire al minor prezzo negoziabile.

Le strategie aziendali descritte si legano all'obiettivo di raggiungere maggiori livelli di raccolta differenziata in tutto il bacino del genovesato. Questo, se pur mitigato da maggiori ricavi derivanti dalla vendita di materiali, si riflette anche in un incremento dei costi diretti imputabili all'avvio a recupero del materiale da differenziata. La società si impegna nel monitorare e pianificare il mix ottimale di rifiuto raccolto.

Gli investimenti descritti nel paragrafo "piano degli investimenti" portano ad una graduale internalizzazione di alcuni servizi di raccolta di rifiuto differenziato e indifferenziato su tutto il bacino interessato dall'affidamento.

Tutti i costi operativi sono stati adeguati agli indici ISTAT di riferimento.

# Stato Patrimoniale Riclassificato

## Stato Patrimoniale Liquidità Esigibilità

	2021		2022		2023		2024		2025	
	€	%	€	%	€	%	€	%	€	%
<b>Immobilizzi materiali netti</b>	94.153.009	43,0%	100.966.022	47,5%	103.073.531	51,6%	106.490.360	57,5%	91.623.101	54,9%
<b>Immobilizzi immateriali netti</b>	1.063.939	0,5%	1.073.266	0,5%	1.026.878	0,5%	1.137.359	0,6%	885.786	0,5%
<b>Immobilizzi finanziari</b>	742.799	0,3%	742.799	0,4%	742.799	0,4%	742.799	0,4%	742.799	0,5%
<b>Crediti oltre 12 mesi</b>	71.178.949	32,5%	53.530.291	25,2%	35.783.380	17,9%	17.939.269	9,7%	0	0,0%
<b>TOTALE ATTIVO A LUNGO</b>	<b>167.138.696</b>	<b>76,3%</b>	<b>156.312.378</b>	<b>73,6%</b>	<b>140.626.588</b>	<b>70,5%</b>	<b>126.309.787</b>	<b>68,2%</b>	<b>93.251.686</b>	<b>55,9%</b>
<b>Rimanenze</b>	<b>1.993.361</b>	<b>0,9%</b>	<b>1.952.557</b>	<b>0,9%</b>	<b>1.952.600</b>	<b>1,0%</b>	<b>1.955.597</b>	<b>1,1%</b>	<b>1.985.610</b>	<b>1,2%</b>
Crediti commerciali a breve	14.112.822	6,4%	18.388.537	8,7%	18.388.937	9,2%	18.417.161	9,9%	21.020.759	12,6%
Crediti comm. a breve verso gruppo	19.596.320	8,9%	19.695.637	9,3%	19.793.890	9,9%	19.891.090	10,7%	19.986.248	12,0%
Altri crediti a breve	8.875.671	4,1%	8.875.671	4,2%	8.875.671	4,5%	8.875.671	4,8%	8.875.671	5,3%
Ratei e risconti	6.380.124	2,9%	5.955.124	2,8%	5.530.124	2,8%	5.105.124	2,8%	4.680.124	2,8%
<b>Liquidità differite</b>	<b>48.964.937</b>	<b>22,3%</b>	<b>52.914.969</b>	<b>24,9%</b>	<b>52.588.622</b>	<b>26,3%</b>	<b>52.289.046</b>	<b>28,2%</b>	<b>54.562.802</b>	<b>32,7%</b>
Cassa, Banche e c/c postali	1.093.300	0,5%	1.271.188	0,6%	4.454.336	2,2%	4.650.257	2,5%	17.086.071	10,2%
<b>Liquidità immediate</b>	<b>1.093.300</b>	<b>0,5%</b>	<b>1.271.188</b>	<b>0,6%</b>	<b>4.454.336</b>	<b>2,2%</b>	<b>4.650.257</b>	<b>2,5%</b>	<b>17.086.071</b>	<b>10,2%</b>
<b>TOTALE ATTIVO A BREVE</b>	<b>52.051.598</b>	<b>23,8%</b>	<b>56.138.714</b>	<b>26,4%</b>	<b>58.995.558</b>	<b>29,6%</b>	<b>58.894.900</b>	<b>31,8%</b>	<b>73.634.483</b>	<b>44,1%</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>219.190.294</b>	<b>100,0%</b>	<b>212.451.092</b>	<b>100,0%</b>	<b>199.622.146</b>	<b>100,0%</b>	<b>185.204.687</b>	<b>100,0%</b>	<b>166.886.169</b>	<b>100,0%</b>
<b>Patrimonio Netto</b>	<b>21.185.206</b>	<b>9,7%</b>	<b>21.719.647</b>	<b>10,2%</b>	<b>22.420.700</b>	<b>11,2%</b>	<b>23.980.657</b>	<b>13,0%</b>	<b>26.888.659</b>	<b>16,1%</b>
<b>Fondi per Rischi e Oneri</b>	<b>91.312.298</b>	<b>41,7%</b>	<b>79.903.463</b>	<b>37,6%</b>	<b>68.553.326</b>	<b>34,3%</b>	<b>56.690.376</b>	<b>30,6%</b>	<b>44.827.427</b>	<b>26,9%</b>
<b>Fondo TFR</b>	<b>18.074.329</b>	<b>8,3%</b>	<b>16.574.666</b>	<b>7,8%</b>	<b>15.075.116</b>	<b>7,6%</b>	<b>13.575.679</b>	<b>7,3%</b>	<b>12.076.355</b>	<b>7,2%</b>
Debiti verso banche oltre i 12 mesi	35.425.813	16,2%	43.044.953	20,3%	43.303.581	21,7%	41.350.006	22,3%	34.215.871	20,5%
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO</b>	<b>144.812.440</b>	<b>66,1%</b>	<b>139.523.082</b>	<b>65,7%</b>	<b>126.932.023</b>	<b>63,6%</b>	<b>111.616.061</b>	<b>60,3%</b>	<b>91.119.653</b>	<b>54,6%</b>
<b>TOTALE DEBITI A LUNGO + PN</b>	<b>165.997.646</b>	<b>75,7%</b>	<b>161.242.729</b>	<b>75,9%</b>	<b>149.352.723</b>	<b>74,8%</b>	<b>135.596.718</b>	<b>73,2%</b>	<b>118.008.312</b>	<b>70,7%</b>
Debiti verso banche entro i 12 mesi	5.557.641	2,5%	6.380.860	3,0%	6.741.371	3,4%	6.953.575	3,8%	7.134.135	4,3%
Debiti commerciali a breve termine	17.852.727	8,1%	16.072.257	7,6%	15.434.751	7,7%	14.778.004	8,0%	14.354.288	8,6%
Debiti commerciali a breve verso gruppo	9.515.966	4,3%	9.407.538	4,4%	9.267.077	4,6%	9.122.378	4,9%	9.138.079	5,5%
Altri debiti a breve termine	20.266.314	9,3%	19.347.708	9,1%	18.826.224	9,4%	18.754.012	10,1%	18.251.355	10,9%
<b>TOTALE DEBITI A BREVE</b>	<b>53.192.648</b>	<b>24,3%</b>	<b>51.208.363</b>	<b>24,1%</b>	<b>50.269.423</b>	<b>25,2%</b>	<b>49.607.969</b>	<b>26,8%</b>	<b>48.877.857</b>	<b>29,3%</b>
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>219.190.294</b>	<b>100,0%</b>	<b>212.451.092</b>	<b>100,0%</b>	<b>199.622.146</b>	<b>100,0%</b>	<b>185.204.687</b>	<b>100,0%</b>	<b>166.886.169</b>	<b>100,0%</b>

**Attivo a lungo** ▼ € 93.251.686 -26,2%

Il valore delle attività a lungo termine è diminuito di € 30.443.832 al termine dell'esercizio 2025 rispetto al 2024, attestandosi ad un totale di € 109.242.138 e facendo segnare un calo del 21,8% nel corso dell'ultimo anno. Tale riduzione è in linea con l'aliquota media di ammortamento degli investimenti e con la quota di rimborso del piano di rientro con il Comune di Genova.

**Attivo a breve** ▲ € 73.634.483 +25,0%

L'Attivo a breve ammonta ad un totale di € 73.634.483, in crescita del 25,0% rispetto al 2024, in cui era pari ad € 58.894.900. I giorni di dilazione dei crediti v/clienti sono cresciuti di 5 giorni nell'esercizio 2025, rispetto a quello precedente, attestandosi ad una media di 45 giorni.

**Capitale Operativo Investito Netto** ▼ € 51.152.594 -24,4%

Nell'esercizio 2025 il Capitale Operativo Investito Netto è pari ad € 51.152.594 ed è diminuito del 24,4% rispetto all'anno precedente, quando ammontava ad € 67.633.981.

**Capitale Circolante Netto** ▲ € 24.756.626 +166,6%

Il Capitale Circolante Netto nel 2025 si attesta ad un totale di € 24.756.626 e fa segnare un incremento del 166,6% rispetto all'esercizio 2024, in cui ammontava ad € 9.286.931. I giorni di dilazione dei debiti concessi dai fornitori nell'esercizio 2025 si sono mantenuti sostanzialmente in linea con quello precedente attestandosi ad una media di 79 giorni.

**Indebitamento finanziario netto** ▼ € 24.263.935 -44,4%

Nell'esercizio 2025 l'indebitamento finanziario netto si attesta ad € 24.263.935, in calo del 44,4% rispetto all'anno precedente.

**Crediti commerciali** ▼ € 41.007.007 -27,1%

Il valore complessivo dei crediti commerciali è diminuito nell'esercizio 2025, rispetto a quello precedente, del 27,1% attestandosi ad € 41.007.007.

**Disponibilità liquide** ▲ € 17.086.071 +267,4%

Al 31/12/2025 l'azienda può contare su € 17.086.071 in disponibilità liquide, dato in crescita del 267,4% rispetto all'anno precedente.

**Patrimonio Netto** ▲ € 26.888.659 +12,1%

Al termine dell'esercizio 2025 il valore del Patrimonio Netto si attesta ad € 26.888.659 e fa registrare un incremento del 12,1% rispetto al 2024 in cui era pari ad € 23.980.657.

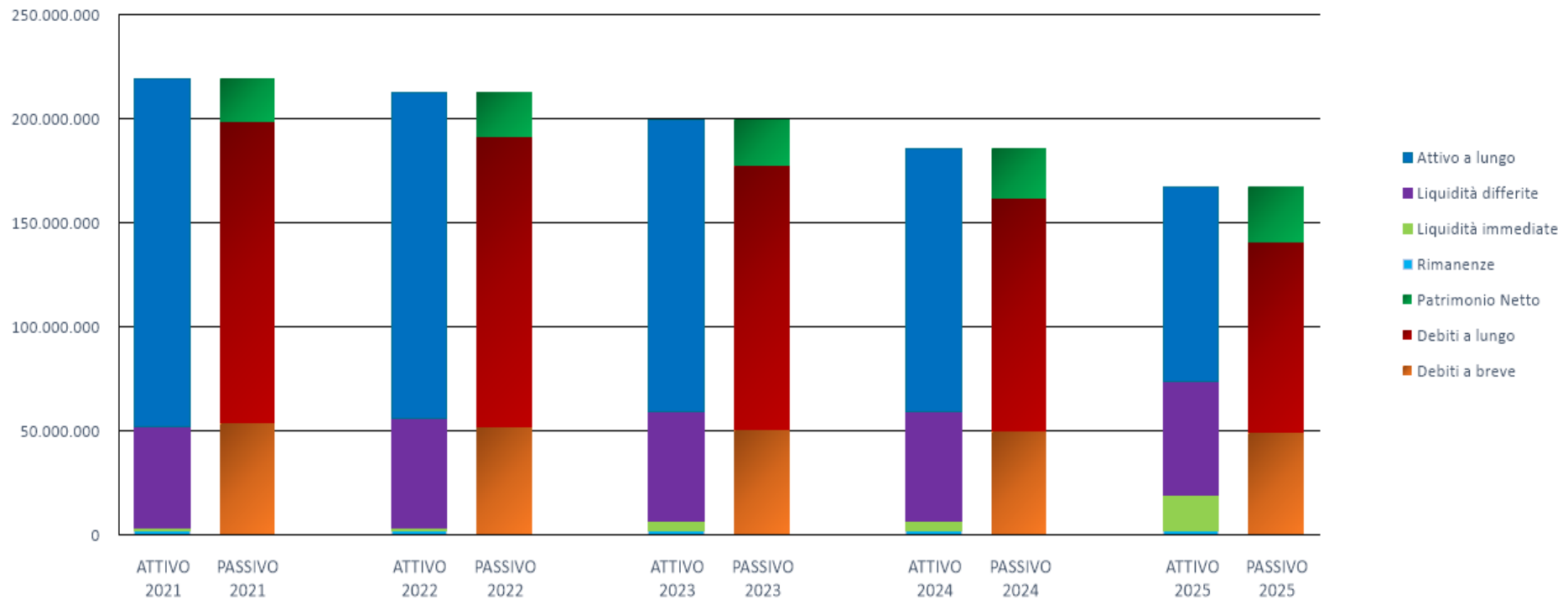
**Debito finanziario** ▼ € 41.350.006 -14,4%

Al 31/12/2025 l'azienda riporta passività finanziarie per un totale di € 41.350.006, costituito per € 7.134.135 da debiti a breve termine e per la rimanente parte (€ 34.215.871) da passività a lunga scadenza, mentre nel 2024 il debito finanziario ammontava ad € 48.303.581 (di cui € 6.953.575 a breve termine ed € 41.350.006 a lungo). In definitiva, il debito finanziario è diminuito del 14,4% rispetto al 2024.

**Debiti commerciali** ▼ € 23.492.367 -1,7%

Il valore dei debiti v/fornitori si è mantenuto sostanzialmente in linea con l'anno precedente, attestandosi ad € 23.492.367.

## Composizione Stato Patrimoniale



Negli esercizi previsti nel piano si nota una riduzione dell'attivo immobilizzato per effetto dei progressivi incassi delle rate del piano di rientro con il Comune di Genova, questi parzialmente compensati dagli investimenti, come descritto nei paragrafi precedenti.

Il grafico rappresenta la composizione dello stato patrimoniale nei prossimi cinque anni di attività. Gli investimenti effettuati principalmente il primo anno della concessione sono finanziati esclusivamente con fonti di terzi. Nei cinque anni successivi la riduzione delle attività immobilizzate per effetto dell'ammortamento è proporzionale ai rimborsi dei finanziamenti accesi. Il raggiungimento dei target di RD, e di conseguenza della situazione ottimale nel 2025 mostra la capacità dell'azienda di autofinanziarsi con la produzione di cassa derivante dalla gestione corrente. La patrimonializzazione rimane costante in tutti gli esercizi.

# Rendiconto Finanziario

## Rendiconto finanziario OIC 10

	2021	2022	2023	2024	2025
	€	€	€	€	€
<b>A. Flussi finanziari della gestione reddituale (Metodo indiretto)</b>					
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>1.401.622</b>	<b>534.441</b>	<b>701.053</b>	<b>1.559.958</b>	<b>2.908.001</b>
Imposte sul reddito	647.821	322.661	388.558	718.947	1.231.993
Interessi passivi/(interessi attivi)	1.949.405	2.141.797	2.168.091	2.131.589	1.972.726
<b>1. Utile prima di imposte, int., divid. e plus/minusv.</b>	<b>3.998.848</b>	<b>2.998.899</b>	<b>3.257.702</b>	<b>4.410.494</b>	<b>6.112.720</b>
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel CCN</i>					
Accantonamenti ai fondi	9.066.945	8.532.161	8.651.188	8.199.513	8.261.116
Ammortamenti delle immobilizzazioni	11.695.907	12.707.119	14.364.946	15.496.386	15.257.877
<b>2. Flusso finanziario prima delle variazioni del CCN</b>	<b>20.762.852</b>	<b>21.239.280</b>	<b>23.016.134</b>	<b>23.695.899</b>	<b>23.518.993</b>
<i>Variazioni del capitale circolante netto</i>					
Decremento/(incremento) delle rimanenze	(139.915)	40.804	(43)	(2.997)	(30.013)
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	16.549.457	13.273.626	17.648.258	17.718.687	15.240.513
Incremento/(decremento) dei debiti vs fornitori	(6.096.098)	(1.888.898)	(777.967)	(801.446)	(408.015)
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi	368.541	425.000	425.000	425.000	425.000
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi	54.112	(593.446)	(587.379)	(336.707)	(685.316)
Altre variazioni del capitale circolante netto	(5.521.944)	(3.013.585)	(2.681.227)	(1.969.814)	(2.051.650)
<b>3. Flusso finanziario dopo le variazioni del CCN</b>	<b>5.214.153</b>	<b>8.243.501</b>	<b>14.026.642</b>	<b>15.032.723</b>	<b>12.490.519</b>
<i>Altre rettifiche</i>					
Interessi incassati/(pagati)	(1.949.405)	(2.141.797)	(2.168.091)	(2.131.589)	(1.972.726)
(Imposte sul reddito pagate)	(647.821)	(322.661)	(388.558)	(718.947)	(1.231.993)
(Utilizzo fondi)	(17.511.004)	(18.752.234)	(18.753.753)	(19.327.591)	(19.389.080)
<b>4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche</b>	<b>(20.108.230)</b>	<b>(21.216.692)</b>	<b>(21.310.402)</b>	<b>(22.178.127)</b>	<b>(22.593.799)</b>
<b>Flusso finanziario della gestione reddituale (A)</b>	<b>9.867.623</b>	<b>11.264.988</b>	<b>18.990.076</b>	<b>20.960.989</b>	<b>19.528.433</b>
<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>					
<i>Immobilizzazioni materiali (Investimenti)</i>	(37.000.569)	(19.244.459)	(16.179.873)	(18.673.228)	(150.631)
<i>Immobilizzazioni immateriali (Investimenti)</i>	(620.624)	(285.000)	(246.194)	(350.468)	11.586
<i>Immobilizzazioni finanziarie (disinvestimenti)</i>	272.904	0	0	0	0
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	<b>(37.348.289)</b>	<b>(19.529.459)</b>	<b>(16.426.067)</b>	<b>(19.023.696)</b>	<b>(139.045)</b>

### C. Flussi finanziari derivanti all'attività di finanziamento

#### Mezzi di terzi

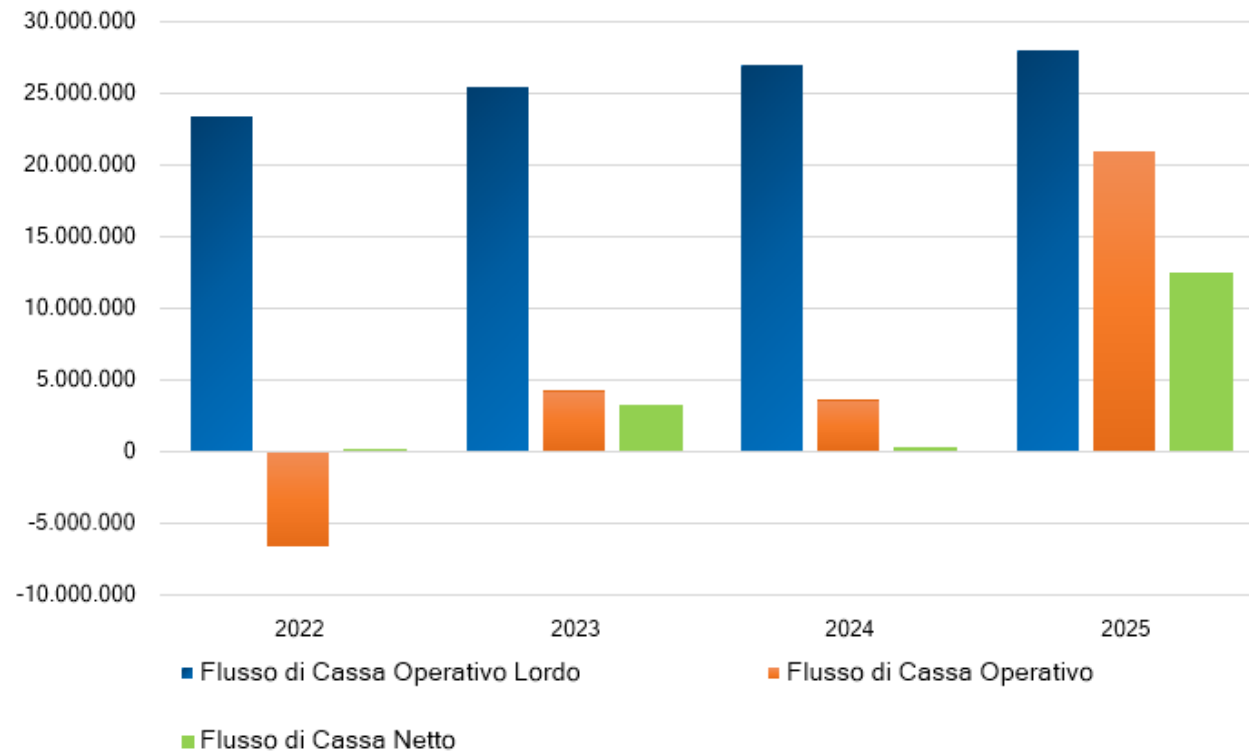
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	(256.708)	823.219	360.511	212.204	180.560
Accensione finanziamenti	22.442.359	7.619.140	258.628	0	0
Rimborso finanziamenti	0	0	0	(1.953.575)	(7.134.135)
Aumento di capitale a pagamento	1.571.127	0	0	0	1
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>23.756.778</b>	<b>8.442.359</b>	<b>619.139</b>	<b>(1.741.372)</b>	<b>(6.953.574)</b>
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A+B+C)	(3.723.888)	177.888	3.183.148	195.921	12.435.814
Disponibilità liquide al 1 gennaio	4.817.188	1.093.300	1.271.188	4.454.336	4.650.257
<b>Disponibilità liquide al 31 dicembre</b>	<b>1.093.300</b>	<b>1.271.188</b>	<b>4.454.336</b>	<b>4.650.257</b>	<b>17.086.071</b>

Si sottolinea che la gestione operativa corrente è sempre in grado di generare flussi di cassa positivi.

#### Analisi Cash-flow OIC 10

	2021	2022	2023	2024
	€	€	€	€
<b>1. Utile prima di imposte, int., divid. e plus/minusv.</b>	<b>3.998.848</b>	<b>2.998.899</b>	<b>3.257.702</b>	<b>4.410.494</b>
<b>2. Flusso finanziario prima delle variazioni del CCN</b>	<b>20.762.852</b>	<b>21.239.280</b>	<b>23.016.134</b>	<b>23.695.899</b>
<b>3. Flusso finanziario dopo le variazioni del CCN</b>	<b>5.214.153</b>	<b>8.243.501</b>	<b>14.026.642</b>	<b>15.032.723</b>
<b>4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche</b>	<b>(20.108.230)</b>	<b>(21.216.692)</b>	<b>(21.310.402)</b>	<b>(22.178.127)</b>
<b>Flusso finanziario della gestione reddituale (A)</b>	<b>9.867.623</b>	<b>11.264.988</b>	<b>18.990.076</b>	<b>20.960.989</b>
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	<b>(37.348.289)</b>	<b>(19.529.459)</b>	<b>(16.426.067)</b>	<b>(19.023.696)</b>
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>23.756.778</b>	<b>8.442.359</b>	<b>619.139</b>	<b>(1.741.372)</b>
<b>Disponibilità liquide al 31 dicembre</b>	<b>1.093.300</b>	<b>1.271.188</b>	<b>4.454.336</b>	<b>4.650.257</b>

Per gli esercizi successivi si evidenzia un miglioramento della posizione finanziaria. In particolare si evidenzia la capacità dell'azienda di dar seguito ad un significativo programma di investimenti a fronte dell'accessione di finanziamenti mirati a lungo termine strutturalmente sostenibili.



Il flusso di cassa operativo lordo segue una tendenza in crescita nel quinquennio a fronte di una gestione che ha come obiettivo l'efficiamento dei costi. Si riporta che tale trend positivo è mitigato dal fatto che i ricavi operativi del periodo fanno riferimento ai costi operativi dei due anni precedenti.

# Posizione Finanziaria Netta

La Posizione finanziaria netta dell'azienda è calcolata come somma dei debiti verso banche e dei finanziamenti a breve e medio lungo termine, al netto della cassa attiva e delle attività finanziarie prontamente liquidabili. Non risultano iscritti a bilancio debiti verso soci per finanziamenti, altri debiti finanziari e debiti per leasing o crediti immobilizzati considerati come finanziari.

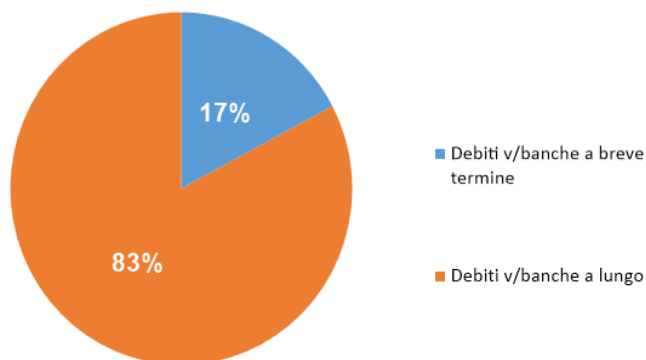
Il valore delle voci attive di cui va diminuita la posizione lorda per ottenere la PFN è riconducibile invece ad un'unica voce, ovvero l'ammontare della cassa, tale valore come descritto precedentemente, risulta in trend di crescita.

Il valore dell'indebitamento peggiora negli esercizi per garantire gli investimenti pianificati per il servizio, si tratta comunque di finanziamenti di lungo periodo per i quali la società è in grado di far fronte ai rimborsi della quota corrente. La gestione degli investimenti a partire dall'esercizio 2021 è garantita anche dal riconoscimento tariffario. A livello economico la gestione reddituale corrente è in grado di coprire gli oneri finanziari sostenuti.

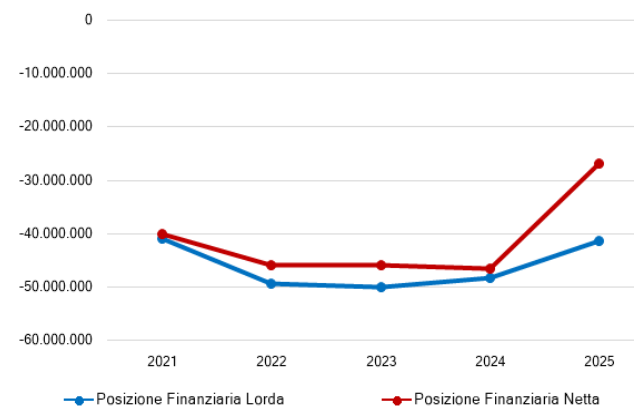
Il rapporto Pfn/Ricavi negli anni oggetto di analisi, risulta sostenibile e la sua situazione finanziaria, per quanto concerne il rapporto tra fonti finanziarie onerose esterne e la sua capacità di generare ricavi, risulta equilibrata.

	2021	2022	2023	2024	2025
	€	€	€	€	€
<b>Liquidità</b>	<b>1.093.300</b>	<b>▲ 1.271.188</b>	<b>▲ 4.454.336</b>	<b>▲ 4.650.257</b>	<b>▲ 17.086.071</b>
<b>Crediti finanziari correnti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Debiti v/banche a breve termine	(5.557.641)	(6.380.860)	(6.741.371)	(6.953.575)	(7.134.135)
<b>Indebitamento finanziario corrente</b>	<b>(5.557.641)</b>	<b>▲ (6.380.860)</b>	<b>▲ (6.741.371)</b>	<b>▲ (6.953.575)</b>	<b>▲ (7.134.135)</b>
<b>Indebitamento finanziario corrente netto</b>	<b>(4.464.341)</b>	<b>▼ (5.109.672)</b>	<b>▲ (2.287.035)</b>	<b>▼ (2.303.318)</b>	<b>▲ 9.951.936</b>
Debiti verso banche	(35.425.813)	(43.044.953)	(43.303.581)	(41.350.006)	(34.215.871)
<b>Indebitamento finanziario non corrente</b>	<b>(35.425.813)</b>	<b>▲ (43.044.953)</b>	<b>▲ (43.303.581)</b>	<b>▼ (41.350.006)</b>	<b>▼ (34.215.871)</b>
<b>Posizione finanziaria netta</b>	<b>(39.890.154)</b>	<b>▼ (48.154.625)</b>	<b>▲ (45.590.616)</b>	<b>▲ (43.653.324)</b>	<b>▲ (24.263.935)</b>

Struttura del debito al 31/12/2025



Posizione Finanziaria Lorda e Netta





<b>Key Financial</b>	<b>consuntivo anno 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>previsione anno 2021</b>	<b>previsione anno 2022</b>	<b>previsione anno 2023</b>
valore produzione	165.765.600	164.129.828	173.031.164	169.276.317	169.316.467
MOL	19.720.444	17.869.511	18.839.183	18.394.443	20.369.769
risultato netto	344.892	755.500	1.401.622	534.441	701.053
PN	17.456.957	18.212.457	21.185.206	21.719.646	22.420.699
PFN	-20.777.213	-13.980.614	-39.890.153	-48.154.625	-45.590.616
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)	130.393.021	134.503.690	136.287.094	134.214.036	131.841.079

CONTO ECONOMICO		consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	budget 2021	budget 2022	budget 2023
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>						
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	154.988.717	158.151.072	170.089.791	166.608.050	166.611.683	
.....						
.....						
.....						
.....						
.....						
.....						
Var. delle rimanenze di prodotti						
Var. dei lavori su ordinazione						
Incr. di imm. per lavori interni	10.776.883	5.978.756	2.941.373	2.688.267	2.704.785	
Altri ricavi e proventi						
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>165.765.600</b>	<b>164.129.828</b>	<b>173.031.164</b>	<b>169.276.317</b>	<b>169.316.467</b>	
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>						
Materie prime, sussidiarie e di consumo	6.148.007	6.819.396	7.329.613	7.398.006	7.497.474	
Servizi di cui :	62.795.516	60.822.760	59.848.562	57.784.328	55.099.403	
.....						
.....						
.....						
.....						
.....						
Godimento beni di terzi	4.291.809	4.898.764	5.121.433	5.196.065	5.236.667	
Personele	68.916.920	70.593.475	77.959.364	76.922.367	77.716.499	
Ammortamenti e svalutazioni	8.149.620	9.165.474	11.695.906	12.707.119	14.364.946	
Variazione rimanenze	406.729	-193.271	112.885	114.148	115.427	
Accantonamenti per rischi	3.015.014	0	0	0	0	
Altri accantonamenti	6.040.111	5.134.769	3.144.429	2.688.425	2.747.122	
Oneri diversi di gestione	4.086.175	3.319.194	3.820.123	3.466.959	3.281.228	
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>163.849.901</b>	<b>160.560.561</b>	<b>169.032.316</b>	<b>166.277.417</b>	<b>166.058.767</b>	
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>1.915.700</b>	<b>3.569.267</b>	<b>3.998.848</b>	<b>2.998.899</b>	<b>3.257.701</b>	
<b>EBITDA</b>	<b>19.720.444</b>	<b>17.869.511</b>	<b>18.839.183</b>	<b>18.394.443</b>	<b>20.369.769</b>	
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>						
Proventi da partecipazioni	0	0	0	0	0	
Altri proventi finanziari	100.376	237.538	35.330	35.330	35.330	
Interessi ed oneri finanziari diversi	-1.057.053	-1.528.250	-1.984.735	-2.177.127	-2.203.421	
Utile e perdite su cambi	0	0	0	0	0	
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-956.677</b>	<b>-1.290.712</b>	<b>-1.949.405</b>	<b>-2.141.797</b>	<b>-2.168.091</b>	
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>						
rivalutazioni	0	0	0	0	0	
svalutazioni	0	0	0	0	0	
<b>Totale rettifiche di attività finanziarie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>959.023</b>	<b>2.278.555</b>	<b>2.049.443</b>	<b>857.102</b>	<b>1.089.610</b>	
Imposte sul reddito	614.131	1.523.055	647.821	322.662	388.557	
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>344.892</b>	<b>755.500</b>	<b>1.401.622</b>	<b>534.441</b>	<b>701.053</b>	

STATO PATRIMONIALE		consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
<b>ATTIVO</b>				
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>immobilizzazioni</b>		<b>69.092.608</b>	<b>70.307.365</b>	<b>95.959.747</b>
	immobilizzazioni immateriali	899.289	914.468	1.063.939
	immobilizzazioni materiali	67.177.616	68.377.194	94.153.009
	immobilizzazioni finanziarie	1.015.703	1.015.703	742.799
<b>Attivo circolante</b>		<b>173.081.402</b>	<b>135.884.136</b>	<b>116.850.424</b>
Rimanenze		1.270.243	1.853.446	1.993.361
Crediti		149.924.960	129.213.502	113.763.763
	verso clienti	8.610.957	13.022.982	14.112.822
	verso imprese controllate	3.731.416	1.277.997	1.277.997
	verso controllanti	129.817.092	106.176.948	88.728.291
	verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	503.831	503.831	503.831
	altro	7.261.664	8.231.744	9.140.822
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		0	0	0
Disponibilità liquide		21.886.199	4.817.188	1.093.300
<b>Ratei e risconti</b>		<b>7.173.665</b>	<b>6.748.665</b>	<b>6.380.124</b>
<b>Totale attivo</b>		<b>249.347.675</b>	<b>212.940.166</b>	<b>219.190.295</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>				
<b>Patrimonio netto</b>		<b>17.456.957</b>	<b>18.212.457</b>	<b>21.185.206</b>
	Capitale sociale	14.143.276	14.143.276	15.158.785
	Riserva legale	336.458	353.703	391.478
	Altre Riserve	1.498.973	1.498.973	2.054.591
	Utili (perdite) portati a nuovo	1.133.358	1.461.005	2.178.730
	Utile (perdita) dell'esercizio	344.892	755.500	1.401.622
<b>Fondi rischi e oneri</b>		<b>111.054.026</b>	<b>102.091.536</b>	<b>91.312.298</b>
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>		<b>20.383.466</b>	<b>18.883.579</b>	<b>18.074.329</b>
<b>Debiti</b>		<b>89.480.792</b>	<b>63.925.553</b>	<b>78.737.308</b>
	verso banche/finanziatori	42.655.919	18.797.802	40.983.454
	verso fornitori	24.982.597	23.923.619	17.852.727
	verso imprese controllate	5.711.408	3.674.800	3.649.594
	verso controllanti	5.251.554	5.844.781	5.844.781
	verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	370.753	21.591	21.591
	altro	10.508.561	11.662.959	10.385.161
<b>Ratei e risconti</b>		<b>10.972.434</b>	<b>9.827.044</b>	<b>9.881.158</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>		<b>249.347.675</b>	<b>212.940.168</b>	<b>219.190.297</b>

	FORECAST 2021				TOTAL E ANNO
	1° trim.	2° trim.	3° trim.	4° trim.	
<b>Saldo iniziale</b>	<b>4.817.188</b>	<b>17.577.191</b>	<b>9.038.691</b>	<b>7.990.910</b>	<b>4.817.188</b>
<b>ATTIVITA OPERATIVA</b>					
INCASSI					
da Comune di Genova	37.832.780	37.832.780	37.832.780	37.832.780	151.331.121
da altri clienti per vendite e prestazioni	4.676.768	3.660.339	4.643.898	4.296.224	17.267.209
Altri	2.455.877	2.455.877	2.415.877	2.455.877	9.823.508
<b>Totale Incassi</b>	<b>44.965.425</b>	<b>43.949.990</b>	<b>44.992.555</b>	<b>44.584.881</b>	<b>178.422.851</b>
PAGAMENTI					
Comune di Genova	20.600.000	22.800.000	19.500.000	21.800.000	84.600.000
Rentrate	20.232.318	20.232.316	20.232.316	20.232.316	80.901.164
Personale	300.000	300.000	300.000	300.000	1.200.000
Imposta base	800.000	800.000	800.000	800.000	3.200.000
Altri	800.000	800.000	800.000	800.000	3.200.000
<b>Totale pagamenti</b>	<b>41.525.316</b>	<b>44.125.316</b>	<b>40.525.316</b>	<b>43.125.316</b>	<b>169.301.264</b>
<b>Saldo attività operativa</b>	<b>3.440.109</b>	<b>-186.326</b>	<b>4.407.219</b>	<b>1.459.565</b>	<b>9.120.567</b>
<b>ATTIVITA INVESTIMENTO</b>					
INCASSI					
PAGAMENTI	18.230.106	5.000.000	5.000.000	5.000.000	33.230.106
<b>Saldo attività investimento</b>	<b>-18.230.106</b>	<b>-5.000.000</b>	<b>-5.000.000</b>	<b>-5.000.000</b>	<b>-33.230.106</b>
<b>ATTIVITA FINANZIAMENTO</b>					
INCASSI					
PAGAMENTI	28.000.000	2.907.174	450.000	2.907.174	28.000.000
Incaassi da finanziamenti		2.907.174		2.907.174	5.814.349
Pagamenti per rimborsi finanziamenti			450.000		1.800.000
Altri Incassi	450.000	450.000	450.000	450.000	1.800.000
Altri Pagamenti	27.550.000	-3.357.174	-450.000	-3.357.174	20.385.651
<b>Saldo attività finanziamento</b>	<b>27.550.000</b>	<b>-3.357.174</b>	<b>-450.000</b>	<b>-3.357.174</b>	<b>20.385.651</b>
<b>Saldo movimenti del periodo</b>	<b>12.780.003</b>	<b>-8.543.500</b>	<b>-1.042.781</b>	<b>-6.897.610</b>	<b>-3.723.888</b>
<b>Saldo fine periodo</b>	<b>17.577.191</b>	<b>9.038.691</b>	<b>7.990.910</b>	<b>1.093.300</b>	<b>1.093.300</b>

Cheik Cassa

0



**IPOTIZZANDO 60 CESSAZIONE (15 IMPIEGATI E 45 OPERAI)**

organico tempo indeterminato	2020	proiezione anno 2021		
	precons 31/12/2020	assunzioni/ cessazioni		organico 31/12/2021
	tot	Δ+	Δ-	tot
dirigenti	3			3
quadri	12	1		13
impiegati	280	23	15	288
operai	1.230	170	45	1.355
<b>totale</b>	<b>1.525</b>	<b>194</b>	<b>60</b>	<b>1.659</b>

organico lavoro flessibile ( tempo determinato, collaborazioni, interinali )	2020	proiezione anno 2021		
	precons 31/12/2020	assunzioni/ cessazioni		organico 31/12/2021
	tot	Δ+	Δ-	tot
dirigenti	7			7
quadri				
impiegati	5			5
operai	13	144	144	13
<b>totale</b>	<b>25</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>25</b>

**tasso assenza 2020**                      **26,74%**

(dato riferito a ogni causale di assenza, comprese ferie, permessi in c/ex festività sopresse, permessi individuali, permessi compensativi orari)

**tasso assenza 2020**                      **10,32%**

(dato riferito solo a assenze per ferie/permessi in c/ex festività/permessi individuali/permessi compensativi orari)

7.1	<b>COSTO DEL LAVORO</b>	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
A	T. indeterminato	69.570.290,30	70.496.251,79	78.739.329,09
	T. determinato	3.385.365,52	2.252.733,02	3.004.728,98
	interinale		595.202,27	
	<b>totale A</b>	<b>72.955.655,82</b>	<b>73.344.187,08</b>	<b>81.744.058,07</b>
B	Collaborazioni			
	<b>totale A+B</b>	<b>72.955.655,82</b>	<b>73.344.187,08</b>	<b>81.744.058,07</b>

7.2 **CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE**

ccnl dipendenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	incremento CCNL su esercizio 2021	note
Servizi Ambientali - Utilitalia	01/07/2016 - 30/06/2019	837.346,98	483.275,50	1.148.170,03	<p><b>Anno 2019:</b> dalla scadenza contrattuale corrisposto ECE (elemento copertura economica) ai sensi dell' art. 2, lett. A, CCNL (periodo luglio-ottobre); per il periodo residuo (novembre-dicembre) stimato prolungamento ECE. <b>Anni 2020 - 2021:</b> sulla base delle dinamiche dell'ultimo rinnovo di luglio 2016, sentita Utilitalia, stimato aumento medio di € 20 su un livello 3A a titolo di retribuzione e di welfare</p> <p><b>Anno 2019:</b> 2^ tranche di aumento da 1/8. <b>Anno 2020:</b> 3^ tranche di aumento da 1/8. <b>Anno 2021:</b> CCNL scaduto il 31/12/2020. Sulla base dell'ultimo rinnovo contrattuale, stimata una tantum a copertura del periodo gennaio - luglio e aumento paga base da 1/8 in un importo pari all'ultima tranche</p>
Servizi Funerari - Utilitalia	01/01/2018-31/12/2020	15.707,65	16.674,09	15.777,24	

(valori al lordo oneri)	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021	note
<b>risorse contrattazione aziendale</b> di cui	3.209.161,84	3.330.599,40	3.409.187,22	
risorse per premio di risultato	1.013.220,58	1.134.658,14	1.144.655,79	
altro	2.195.941,26	2.195.941,26	2.264.531,43	
<b>premio di risultato medio individuale</b>	704,11	744,00	744,00	
<b>straordinario</b>	2.386.612,34	2.254.232,59	2.582.773,72	

ccnl dirigenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	incremento CCNL su esercizio 2021	note
Dirigenti Imprese Servizi Pubblica Utilità Confservizi	01/01/2019 - 31/12/2023				Non sono previsti incrementi da CCNL

(valori al lordo oneri)	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021	note
<b>risorse contrattazione aziendale</b> di cui	95.122,11	121.353,67	133.257,30	
risorse per premio di risultato	89.197,95	115.625,40	128.480,00	
altro	5.924,16	5.728,27	4.777,30	
<b>premio di risultato medio individuale</b>	11.149,74	14.453,18	12.848,00	

	Media triennio 2011 - 2013	precons 2020	Prev. 2021	Prev. 2022	Prev. 2023
<b>PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE</b>					
<b>Spesa del personale</b>					
<b>A</b>					
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo determinato e a tempo determinato o altre forme flessibili;	52.809.355	50.531.711	57.045.390	57.531.271	57.847.495
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società;		595.202			
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile					
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro					
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc	18.472.567	18.688.708	20.846.758	21.441.736	21.871.582
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	4.009.799	3.528.566	3.851.910	3.887.901	3.911.325
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	504.465	351.536	450.000	450.000	450.000
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	171.638				
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	27.407	7.876	25.000	25.000	25.000
10 Altri oneri					
<b>TOTALE A)</b>	<b>75.995.231</b>	<b>73.703.599</b>	<b>82.219.058</b>	<b>83.335.908</b>	<b>84.105.402</b>
<b>B</b>					
1 Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;					
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	27.407	7.876	25.000	25.000	25.000
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	253.493	84.609	25.000	25.000	25.000
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);		1.353.005	2.516.952	3.633.802	4.403.296
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	3.539.578	2.577.572	2.577.572	2.577.572	2.577.572
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;					
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.					
<b>Totale B)</b>	<b>3.820.478</b>	<b>4.023.062</b>	<b>5.119.524</b>	<b>6.236.374</b>	<b>7.005.868</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>72.174.753</b>	<b>69.680.537</b>	<b>77.099.534</b>	<b>77.099.534</b>	<b>77.099.534</b>
Dipendenti a tempo indeterminato					
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)		1.433	1.525	1.659	1.677
Assunzioni		157	194	78	60
Cessazioni		65	60	60	60
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>		<b>1.525</b>	<b>1.659</b>	<b>1.677</b>	<b>1.677</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)		62	25	25	7
Assunzioni		95	144	144	144
Cessazioni		132	144	162	144
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>		<b>25</b>	<b>25</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>		<b>1.550</b>	<b>1.684</b>	<b>1.684</b>	<b>1.684</b>
Margine Operativo Lordo aziendale		17.869.510	18.839.184	18.394.443	20.369.770
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>		<b>0,24</b>	<b>0,23</b>	<b>0,22</b>	<b>0,24</b>



**ANNO 2021****MEDIA TRIENNIO 2011-2013**

TOTALE A	82.219.058,00 €	
Genovesato (retribuzioni, oneri, TFR)	-6.330.324,50 €	
stima buoni pasto per Genovesato	-100.000,00 €	
<b>TOTALE A NETTATO</b>	<b>75.788.733,50 €</b>	<b>75.995.231,00 €</b>

TOTALE B	5.119.524,00 €	
rinnovo imputabile a Genovesato	-194.914,75 €	
<b>TOTALE B NETTATO</b>	<b>4.924.609,25 €</b>	<b>3.820.478,00 €</b>

---

<b>A-B</b>	<b>70.864.124,25 €</b>	<b>72.174.753,00 €</b>
------------	------------------------	------------------------

---

## Indicatori di performance

Unità di misura	Indicatore				
	2018	2019	2020	2021	
€/ton	155,10	164,75	161,53	-	158,82
€/ton	206,83	208,66	200,36	-	235,00
€/ton	52,23	36,97	40,56	-	37,00
€/ton	118,67	130,78	135,18	-	105,00
Ton	23.912,81	91.345,07	80.787,43	-	100.998,88
Ton	230.560,57	207.126,42	200.797,44	-	192.933,39
Ton	94.503,81	100.613,77	89.638,38	-	113.158,76
%	33,50%	35,52%	33,21%	-	39,75%
Anni	9,8	10,3	10,8	-	6,7

**oggetto sociale** (estratto)

organizzazione e gestione della mobilità pubblica nelle aree urbane ed extraurbane e in particolare l'organizzazione, l'impianto, l'esercizio e la gestione complessiva dei servizi di trasporto, sia direttamente, sia indirettamente anche mediante subaffidamento a terzi o tramite società partecipate, nonché l'attuazione di interventi di interesse pubblico nell'ambito della progettazione e realizzazione di sistemi e tecnologie di trasporto a supporto dei progetti di mobilità urbana...

**capitale sociale:** € 29.521.464,00

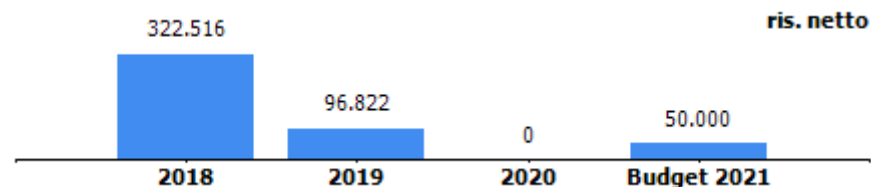
<b>soci:</b> comune di genova	94,94%
azioni proprie	0,03%
altri soci	0,33%
città metropolitana di genova	4,70%

**servizi affidati:**

organizzazione e gestione della mobilità pubblica nel territorio ricompreso nell'ex "bacino G urbano" e a partire dall'1 gennaio 2021 anche nel territorio nell'ex "bacino TG extraurbano". In particolare l'impianto, l'esercizio e la gestione complessiva dei servizi di trasporto, sia direttamente, sia indirettamente ed anche mediante sub affidamento a terzi.

**durata del contratto di servizio:** con delibera n.44/2018 di Città Metropolitana è stato affidato in regime di in house providing il servizio di trasporto pubblico urbano per il periodo 2020-2029 con opzione fino al 2034. Con delibera n.18/2020 di Città Metropolitana e con atto dirigenziale n.1169/2020 è stato affidato in regime di in house providing il servizio di trasporto pubblico extraurbano dall'1.11.2020 al 31.10.2030.

**risultato netto al 31 dicembre 2020: € 0 (preconsuntivo)**



contratto di servizio	2019	assestato al 31/12/2020	previsione 2021
previsione-accertamento canone beni in uso Amt	1.220.000	1.220.000	1.220.000
previsione - impegno per contratto di servizio bilancio comunale (IVA inclusa) di cui:	32.579.494	31.450.794	32.445.794
<i>trasferimento a Città Metropolitana per TPL</i>	<i>28.079.494</i>	<i>27.950.794</i>	<i>27.945.794</i>
<i>convenzione ausiliari del traffico</i>	<i>4.500.000</i>	<i>3.500.000</i>	<i>4.500.000</i>
contributo D.L. n. 109 del 28/09/2018 "Decreto Genova" e D.L. n. 162 del 30/12/2019 (Decreto Milleproroghe)	-	1.650.000	-



# RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE 2021-2023

## 1. OVERVIEW

### 1.1. Mission e Vision statement

Gli obiettivi che AMT vuole raggiungere, sia in termini di risultati che di percorso, sono chiaramente espressi dalla sua missione e dalla sua visione prospettica di Azienda che vuole eccellere nel settore.

- **MISSION:** *Indirizzare ed implementare le politiche di mobilità cittadina definite dagli enti di governo del TPL, al fine di rendere agevole, gradevole e sostenibile l'esperienza di trasporto dei nostri clienti.*
- **VISION:** *Diventare leader del trasporto pubblico in Italia per tecnologie utilizzate e capacità di soddisfare le esigenze di mobilità dei cittadini al fine di contraddistinguere la Città di Genova per il suo sistema di trasporti pubblici.*

La concretizzazione di *Mission* e *Vision* poggia su una serie di valori culturali di impresa su cui, nel rispetto e valorizzazione della grande storia aziendale, AMT si sta muovendo.

Sono quattro i temi, fra loro intimamente collegati, che dovranno contraddistinguere sempre più anche la nuova AMT:

- **Cliente:** capire il cliente per soddisfarne le esigenze, costruire con tutti i nostri clienti (lavoratori, pensionati, studenti, turisti) un rapporto positivo. Rapporto positivo che è il risultato di tutte le attività quotidiane: dalle più evidenti, come il servizio, passando per il sistema di tariffe e la comunicazione. Non è facile, ma è un investimento sul futuro: cittadini soddisfatti sono la garanzia di orientamenti positivi verso il TPL, di passeggeri trasportati, di finanziamenti.
- **Miglioramento:** significa non accontentarsi di dove si è arrivati, ma guardare sempre avanti e chiedersi sempre “cosa si può fare di meglio”, in particolare verso i nostri clienti. Miglioramento che riguarda non solo i grandi progetti e gli investimenti in mezzi e tecnologie, ma anche le attività di tutti i giorni, le piccole cose quotidiane dove la persona può fare la differenza.
- **Squadra:** il servizio che offriamo è il risultato di un lavoro di squadra. È e sarà sempre più importante collaborare fra tutti, non ci sono alternative. Mancanza di dialogo, egoismi, lavoro in solitario, non consentono di avere l'azienda dinamica che vogliamo.
- **Creatività:** significa provare a pensare in modo diverso, porsi in maniera diversa davanti ai problemi vecchi e nuovi. Le soluzioni che in passato potevano non risultare applicabili ora magari lo sono, o forse ci sono nuove soluzioni a cui non avevamo pensato. In ogni caso dobbiamo essere aperti, accettare punti di vista diversi, osare, guardare avanti.

Queste sono le caratteristiche di un'azienda che vuole sempre più che il trasporto pubblico sia un elemento di attrattività per la città. Caratteristiche che devono contraddistinguere l'operato quotidiano di ogni persona in AMT.

L'assegnazione ad AMT del TPL provinciale genovese rappresenta una tappa importante in questo percorso di sviluppo e trasformazione.

### 1.2 Linee guida strategiche

Il 2021 si è aperto all'insegna della nuova azienda metropolitana del trasporto pubblico, nata dall'integrazione dei due bacini di trasporto pubblico urbano ed extraurbano in un'unica società che opera su un ampio territorio che coinvolge il comune di Genova e tutti i comuni della città metropolitana. È il risultato di un lungo e difficile percorso sostenuto fortemente dall'amministrazione comunale e dagli enti territoriali. Questa nuova “AMT”, più moderna e più forte, rappresenta, nel panorama nazionale, una nuova

realità industriale e costituisce per tutti i cittadini dell'area metropolitana un'opportunità per usufruire di un migliore servizio di trasporto.

282

La nuova realtà deriva dagli indirizzi impartiti dal Consiglio Metropolitan di Genova con la Deliberazione n. 18/2020 e dal successivo provvedimento dirigenziale n. 1169/20 con cui la Città Metropolitana di Genova, in qualità di Ente che esercita le funzioni di gestione nell'A.T.O. di competenza di cui alla L.R. 33/13, ha disposto l'affidamento del servizio di trasporto pubblico locale del lotto 2 (ex bacino TG) in house providing ad "AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A."

È una grande sfida, un progetto ambizioso che permetterà di organizzare l'intero sistema con una visione integrata che ha come obiettivo finale di dare valore aggiunto ai cittadini che abitano, lavorano, studiano e si muovono in questo contesto territoriale.

Crescono le dimensioni di AMT e questo favorirà economie di scala e forza contrattuale. L'aggregazione di uomini e mezzi permetterà una gestione più efficiente delle risorse a disposizione del trasporto pubblico. La "nuova" AMT ha un organico di 2.727 persone e può disporre di 907 mezzi.

L'obiettivo per il 2021 e gli anni a seguire è di lavorare su strategie e operatività per dare concretezza a questo progetto di grandissime potenzialità, integrando servizi, tariffe e sistemi in una visione innovativa e moderna. Gli ambiti su cui lavorare sono molteplici, soprattutto la riorganizzazione dei servizi per rendere ancora più efficace l'offerta di trasporto, l'integrazione tariffaria per essere ancora più competitivi e acquisire nuovi clienti.

Il trasporto elettrico sarà la vera sfida per il 2021 e vedrà una accelerata verso la svolta green indicata fortemente dall'amministrazione comunale.

Entro il 2021 a Genova saranno in servizio 64 veicoli full electric, verrà realizzato il secondo polo elettrico alla rimessa di Cornigliano e si comincerà la progettazione del sistema integrato total green sugli assi di forza della rete urbana per trasformare la mobilità pubblica di Genova. Si tratta della più importante transizione energetica del trasporto pubblico cittadino che AMT realizzerà insieme all'amministrazione comunale.

Infatti, grazie al finanziamento di 470 milioni recentemente ottenuto dal Comune di Genova dal Ministero dei Trasporti per la realizzazione del sistema "assi di forza", l'obiettivo dei prossimi anni è l'elettrificazione dei quattro grandi assi di scorrimento del Tpl genovese e la messa in servizio di altri 145 veicoli full electric almeno da 18 metri.

Nella rapida evoluzione della tecnologia green a cui stiamo assistendo, tre aspetti sono oggi ritenuti strategici e fondamentali per garantire il massimo dell'efficacia allo sviluppo del progetto elettrico: progresso tecnologico dei mezzi, interoperabilità, smart charging. Il sistema elettrico che costituirà la svolta green del Tpl genovese sarà caratterizzato da veicoli sempre più innovativi e confortevoli, sistemi intelligenti e flessibili per la completa interoperabilità del sistema e studio della nuova tecnologia, in particolar modo lo smart charging, vale a dire sistemi sempre più evoluti di ricarica basati sull'intelligenza artificiale.

La strada verso la svolta elettrica è quindi ben tracciata. AMT è stata pronta a cogliere la sfida che la nuova tecnologia offriva per realizzare un nuovo modello di mobilità sostenibile, innovativo e smart, elementi che caratterizzeranno non solo il Tpl della città ma la nuova visione di Genova.

Sul fronte delle nuove tecnologie, la transizione energetica seguita da AMT vedrà anche nuove sperimentazioni, in particolar modo dedicate alle linee di trasporto provinciale, sulle quali si testeranno trazioni a idrogeno. Anche per il territorio metropolitano proseguirà l'analisi delle possibili elettrificazioni di servizi, in particolar modo verrà riconsiderata l'ipotesi di servire la linea che collega Santa Margherita e Rapallo a Portofino con mezzi full electric, per garantire un approccio sostenibile a una delle aree del territorio metropolitano più visitate dai turisti.

Il 2021 sarà l'anno che vedrà anche un forte impegno dell'azienda nello sviluppo di un nuovo modello di trasporto pubblico, dopo che il 2020 è stato segnato duramente dall'emergenza sanitaria Covid 19. Occorrerà lavorare sulla sicurezza reale e percepita da parte dei passeggeri, valutare modelli di distribuzione del servizio in fasce orarie più estese durante la giornata così da evitare affollamenti e garantire sempre equilibrate condizioni di comfort a bordo; in questo senso sarà necessario un lavoro sinergico con l'amministrazione e

gli stakeholder che rappresentano gli ambiti produttivi, commerciali ed erogatori di servizi per ridisegnare i tempi della città.

283

Il rapporto con i clienti del Tpl parte però da una base solida che si fonda sull'indagine di Customer satisfaction condotta a febbraio 2020 su oltre mille clienti; l'indagine ha mostrato una soddisfazione overall maggiore di 7 (scala decadale) e in netta crescita. Anche altri item hanno avuto valori eccellenti. Una dimostrazione del riconoscimento da parte dei cittadini, una base solida su cui costruire il futuro del Tpl genovese e uno sprone a continuare a lavorare con lo stesso impegno.

Proseguirà l'impegno nell'offerta di servizio, soprattutto in questo difficile anno, per garantire spostamenti sicuri agli studenti.

### 1.3 per Società capogruppo: composizione del gruppo, assetto proprietario e relativo organigramma

#### Assetto proprietario

Il Capitale sociale di Euro 29.521.464,00 e' interamente versato ed è così ripartito:

- AZIENDA MOBILITA' E TRASPORTI S.P.A. titolare di numero 245 azioni proprie da euro 42,00 cadauna
- COMUNE DI GENOVA titolare di numero 667.344 azioni ordinarie da euro 42,00 cadauna
- CITTA' METROPOLITANA DI GENOVA titolare di numero 33.034 azioni ordinarie da euro 42,00 cadauna
- COMUNE DI CHIAVARI titolare di numero 667 azioni ordinarie da euro 42,00 cadauna
- COMUNE DI LAVAGNA titolare di numero 301 azioni ordinarie da euro 42,00 cadauna
- COMUNE DI RAPALLO titolare di numero 529 azioni ordinarie da euro 42,00 cadauna
- COMUNE DI SANTA MARGHERITA LIGURE titolare di numero 262 azioni ordinarie da euro 42,00 cadauna
- COMUNE DI SESTRI LEVANTE titolare di numero 510 azioni ordinarie da euro 42,00 cadauna.

[Tabella Aziende Partecipate \(composizione del Gruppo\). Si veda sezione "Amministrazione Trasparente" su \[www.amt.genova.it\]\(http://www.amt.genova.it\)](#)

### 1.4 Key Financial (Tabella 1)

Key Financial	consuntivo anno 2019	preconsuntivo 2020	previsione anno 2021	previsione anno 2022	previsione anno 2023
valore produzione	184.732	176.406	212.874	214.987	216.186
MOL	13.612	8.606	8.350	9.241	9.341
risultato netto	97	0	50	45	39
PN	30.309	30.309	30.359	30.404	30.442
PFN	-32.489	-29.777	-58.404		

## 2. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

### **Prospettive strategiche / Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo/ Condizioni e Vincoli/Indicatori di performance.**

284

La strategia di mercato su cui l'azienda sta operando negli ultimi anni perseguono i seguenti obiettivi di fondo che si arricchiscono quest'anno di tutti gli aspetti legati all'integrazione del trasporto extraurbano.

#### La fidelizzazione clienti e lo sviluppo dei ricavi

- la fidelizzazione dei clienti è da sempre uno degli obiettivi prioritari aziendali, come evidenziato dalla preponderanza degli spostamenti attualmente svolti da passeggeri dotati di abbonamento annuale o mensile (il 77% dei viaggi viene effettuato con un abbonamento);
- analogamente, AMT fa registrare interessanti livelli di ricavi tariffari in un contesto locale caratterizzato da un alto tasso di utilizzo del mezzo pubblico: l'indice di copertura dei costi operativi mediante ricavi fa traffico propri è pari al 32%, se si considerano anche altri ricavi propri (sanzioni ausiliari del traffico e telecamere, pubblicità, etc.) l'indice di copertura sale ben oltre il 35%.
- AMT che ha visto negli ultimi 10 anni ridursi di più del 15% i contributi pubblici (-5,0M€ dal 2015), ha agito e continuerà ad agire per sviluppare ulteriormente i ricavi tariffari:
  - incrementando il numero di utilizzatori del servizio pubblico intercettando la fascia di possibili utenti che ora non ritiene di usare il TPL per scarsa conoscenza o per timore di bassa qualità del servizio;
  - sviluppando quindi la qualità dei servizi, come elemento di attrazione di nuovi clienti e di consolidamento di quella attuali;
  - arricchendo l'offerta tariffaria e di servizio (a titolo esemplificativo, le iniziative commerciali legate allo sviluppo dei canali di vendita on line, politiche tariffarie sui biglietti ordinari, integrazione tariffaria con gli altri operatori di servizi, utilizzo della APP esteso anche all'acquisto di alcune tipologie di titoli di viaggio validi in area metropolitana);
  - incrementando i ricavi dalla vendita, diretta e indiretta, di spazi pubblicitari;
  - mantenendo pressione e sviluppando ulteriormente la lotta all'evasione e alla frode tariffaria;
  - potenziando ogni forma di comunicazione e dialogo con i cittadini e più in generale gli *stakeholders*;
  - la relazione con i clienti del servizio provinciale rappresenta un'ulteriore possibilità di sviluppo.

#### L'Efficientamento gestionale

- Negli ultimi anni il management aziendale ha operato significativi interventi sul fronte dei costi a tutti i livelli (personale, materiali, servizi, etc), per consentire il mantenimento dell'equilibrio di bilancio. A riscontro di questo si ricorda che negli ultimi 6 anni AMT presenta un bilancio in attivo.
- L'azienda è consapevole delle aspettative degli azionisti e dell'opinione pubblica sul tema e considera proprio dovere la ricerca di ogni possibile ambito di intervento, sia con progetti direzionali sia con il contributo di tutti i lavoratori.



- AMT si prefigge quindi di continuare il processo di efficientamento gestionale intrapreso operando su tutti i processi aziendali, valorizzando le migliori esperienze presenti nel servizio dei trasporti provinciali (ex ATP).

285

### La Mobilità elettrica

- Gli autobus elettrici erano fino a poco tempo fa poco diffusi in Italia in considerazione del maggior onere gestionale che ne derivava rispetto agli autobus termici. La loro tecnologia ora sta passando dalla dimensione sperimentale a quella industriale. Gli utilizzi non sono pertanto più limitati a particolari situazioni congiunturali che necessitano o rendono preferenziale la trazione elettrica (es. zone pedonali, centri storici): il trend è chiaro, AMT ne è assolutamente consapevole e riveste una posizione di assoluta rilevanza nel panorama italiano di utilizzo dei bus elettrici.
- Alla data del presente documento sono in servizio 10 bus da 8m di lunghezza e 14 bus da 10.8 m di lunghezza; sono inoltre in arrivo nei prossimi mesi ulteriori 10 bus elettrici da 8m di lunghezza. È inoltre in corso una gara per la fornitura di ulteriori 30 bus elettrici da 12 m di lunghezza. Tutti i progetti relativi alla infrastrutturazione delle due rimesse in cui sono e saranno ospitati i bus elettrici sono stati sviluppati internamente dai tecnici di AMT
- Il piano aziendale vuole sviluppare l'elettrico ponendo nel contempo l'attenzione alla necessità di svechiare la flotta e di seguire l'evoluzione della tecnologia realmente disponibile. Il Piano prevede la crescita della percentuale di mezzi elettrici sul totale dei mezzi acquistati, ottenuta acquisendo esclusivamente bus elettrici con la sola eventuale esclusione di taglie di veicoli non ancora prodotti in versione elettrica.
- Verranno analizzati possibili utilizzi di bus elettrici anche per linee provinciali e verranno testate in ambito metropolitano altre forme di trazione, come quella a idrogeno
- AMT metterà in condivisione il proprio know how con i privati che gestiscono altri trasporti pubblici (taxi, operatori merci, subappalti) per contribuire ad incentivare la transizione della città verso mezzi a basso impatto ambientale.
- La mobilità elettrica si inserisce in una politica di attenzione alla sostenibilità che, ad esempio, ha portato alla illuminazione a led delle 5 rimesse e prevede il fotovoltaico sui tetti delle rimesse compatibili.
- Progetti analoghi sono allo studio per le rimesse provinciali fuori Genova.

### L'innovazione

- AMT mette a disposizione degli Enti di governo del TPL le sue competenze di pianificazione e gestione della rete di trasporto della Città di Genova. A tale fine, dopo aver contribuito attivamente all'elaborazione delle linee guida del PUMS, offre la sua piena collaborazione per gli sviluppi successivi dello stesso in tutte le sue fasi progettuali e realizzative.
- AMT monitora lo sviluppo tecnologico nei campi dei mezzi di Trasporto Pubblico (particolare interesse su bus elettrico e più recentemente sul bus a idrogeno) e degli ITS (Intelligent Transportation Systems) nel caso di particolare interesse attiva delle sperimentazioni per meglio valutarle. Nel caso di valutazioni positive tali tecnologie vengono integrate nei progetti aziendali e nei relativi piani di sviluppo tecnologico.

- Da molti anni AMT ha implementato i moderni sistemi tecnologici di ausilio all'esercizio ed è orientata a continuare a investire in tecnologie ed innovazioni sul proprio core business (es. nuova APP per il cittadino, potenziamento del SIMON, sviluppo della videoanalisi per raccolta dati), nel promuovere l'innovazione dei processi gestionali (es. digitalizzazione processi amministrativi).
- Il progetto *#amtinno* lanciato nel 2017 rappresenta il contenitore dei progetti di innovazione aziendali e ne consente il regolare monitoraggio. Testimonia inoltre l'attenzione che l'azienda pone sul tema innovazione.
- La bigliettazione elettronica consentirà di innovare integralmente l'intero processo commerciale consentendo ai cittadini di disporre dei moderni canali di pagamento e di infomobilità e all'azienda di acquisire informazioni esaustive sulle abitudini dei propri clienti e innovare la propria offerta tariffaria (introducendo ad esempio sconti/risconti progressive all'aumentare dei consumi).
- AMT, è inserita nel processo d'innovazione nazionale ed europeo ed in questo contesto si muove per sviluppare progetti da sottoporre agli enti preposti per l'ottenimento dei finanziamenti.
- AMT aderisce inoltre al polo tecnologico regionale ("*Polo transir*") per cogliere e essere parte di processi di trasformazione tecnologica in logica *smart city* e partecipa a numerosi progetti europei in collaborazione con le istituzioni e altre società.
- Particolare attenzione verrà posta alla valorizzazione ed integrazione di ogni possibile nuova tecnologia da applicarsi ai servizi provinciali assegnati alla nostra Società da inizio 2021.

#### Indicatori di performance (Tabella 2)

INDICATORI DI PERFORMANCE	consuntivo	consuntivo	preconsuntivo	previsione
	2018	2019	2020	2021
km offerti*	26.012.843	26.570.037	25.604.589	33.404.589
costo a km**	6,82	6,68	6,86	6,32
km medi per addetto alla guida	18.975	18.224	17.694	19.876
km percorsi con mezzi ecologici (filobus, metro, bus elettrici, ascensori, funicolari, bus ibridi, ecc.)*	1.713.489	1.879.198	2.300.000	3.300.000
età media parco autobus a fine anno	13,3	10,9	9,0	8,4
grado di soddisfazione complessivo del servizio (in scala da... a...)	6,92	7,08	7,15	7,22
costo del personale a km	4,20	4,09	4,16	3,85
ricavi da traffico a km	2,57	2,27	1,39	1,34
indice di copertura costi operativi con ricavi delle vendite	0,36	0,36	0,22	0,24

### 3. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITÀ ATTUALI E PREVISIONALI

#### Livelli di produzione/ attività

- L'area geografica di riferimento coincide con i bacini urbano ed extraurbano.

- Il servizio di riferimento sarà quello del 2020.  
In particolare, anche il servizio per l'emergenza Ponte pari a circa 1Mkm (linee1, 7, 8, Metro mattinale e serale, etc.) sarà mantenuto. **Cesseranno i finanziamenti statali correlati.**
- Come servizio aggiuntivo, il piano potenziamenti e navette private per lo scolastico, richiesto dalla Regione per la ripresa della didattica in presenza dal 7 gennaio 2021 con il limite di riempimento dei mezzi al 50%, è stato ipotizzato **integralmente** finanziato dallo Stato e quindi indifferente per il conto economico 2021 di AMT.

287

### **Carta dei servizi (ultimo aggiornamento), certificazioni di sistemi qualità aziendali e di prodotto**

#### Carta della Mobilità 2019-2020

La versione aggiornata può essere scaricata dal sito [www.amt.genova.it](http://www.amt.genova.it)

#### Certificazioni dei sistemi di qualità aziendali e di prodotto

AMT ha scelto di integrare e certificare i sottosistemi Qualità, Ambiente, Salute e Sicurezza, Energia, Anticorruzione in un Sistema di Gestione Integrato in quanto lo ritiene determinante e significativo per perseguire i propri obiettivi di sviluppo e crescita sostenibile, ponendo in primo piano l'attenzione verso tutti gli *stakeholders*.

AMT è l'unica azienda del settore trasporti in Italia ad avere tutte queste certificazioni. Per il possesso delle quattro certificazioni, nel 2017, ha ricevuto il Premio GOLD da parte dell'ente certificatore Certiquality.

Per AMT il Sistema di Gestione Integrato non è però solo una testimonianza di coerenza valoriale, ma è soprattutto strumento di gestione e valutazione dell'efficacia nel presidio delle priorità aziendali.

Tale sistema è costituito dall'insieme dei sistemi di gestione che operano secondo norme standard emanate da organismi nazionali e internazionali per supportare l'organizzazione aziendale e si basa sull'adesione volontaria dell'azienda alle seguenti norme:

- UNI EN ISO 9001, sistema di gestione per la Qualità attivo e certificato dal 2001.
- specifica QWEB, sistema di gestione del Sito Internet aziendale certificato dal 2002.
- UNI EN ISO 14001, sistema di gestione Ambiente certificato dal 2014.
- BS OHSAS 18001, sistema di gestione Sicurezza del Lavoro certificato dal gennaio 2016.
- UNI EN ISO 50001, sistema di gestione dell'Energia certificato dal giugno 2016.
- UNI EN ISO 37001, sistema di gestione della Prevenzione della Corruzione certificato dall'aprile 2019.

Già ora sono in corso le attività di progettazione e definizione per l'estensione delle certificazioni (ora possedute da AMT in ambito urbano genovese) a copertura dei processi dei trasporti provinciali.

#### 4. BUDGET

##### La gestione dell'emergenza Covid.

L' emergenza covid sta caratterizzando in modo altamente critico e sfidante la gestione dell'azienda .

AMT sta adottando misure molto impegnative per la sicurezza dei passeggeri e per contrastare eventuali contagi a bordi dei mezzi. Ciò comporta:

- servizi di pulizia e sanificazione fortemente incrementati rispetto ad una situazione ordinaria;
- aumento dei volumi di offerta, rispetto a quanto previsto dal contratto di servizio vigente.

Sul piano organizzativo e gestionale l'Azienda ha definito e sta attuando misure di sicurezza per tutto il suo personale, in concertazione con le Organizzazioni Sindacali, in modo da garantire la continuità delle attività e le condizioni di salute dei lavoratori impegnati sia alla guida sia in tutti gli altri settori aziendali.

I ricavi da traffico, di converso , sono fortemente ridotti a causa della riduzione degli spostamenti e dell'utilizzo del trasporto collettivo . Ciò è dovuto al crescente fenomeno dello smart working, ad un certo timore nell'utilizzo del mezzo di trasporto pubblico (amplificato da campagne mediatiche in tal senso)

Quanto sopra crea una forbice tra i costi di produzione, tendenzialmente crescenti ed i ricavi tendenzialmente decrescenti.

La situazione sopra descritta penalizza particolarmente le aziende virtuose che hanno, come AMT, un tasso di copertura dei costi più elevata con ricavi da traffico .

Nel budget 2021, a fronte di queste dinamiche, viene compiuto il massimo sforzo da parte del management per garantire la continuità aziendale e l'equilibrio economico e finanziario, mettendo in campo ogni azione utile sul versante dei costi e dei ricavi e della ricerca di nuove fonti di liquidità.

**Assumptions: azioni sui ricavi, azioni sui costi. Andamento e proiezioni tariffarie ai servizi erogati. Corrispettivi e contribuzioni da parte dell'Ente**

##### *Ricavi da traffico e altri ricavi*

- Si ipotizza il graduale recupero dei ricavi da tariffa fino all'80% della situazione pre-covid (71,7M€ nel 2019) nel 4° trimestre del 2021 (1° trimestre 50%, 2° trimestre 60%, 3° trimestre 70%, 4° trimestre 80%).
- Recupero degli altri ricavi propri legati alla gestione delle corsie riservate e pubblicità con le stesse percentuali dei ricavi TPL.

##### *Costi della produzione*

- La "sfida" sui costi riguarderà soprattutto l'impatto **dell'incorporazione del servizio extraurbano**.  
Avremo:
  - ✓ l'effetto positivo (fino a 1.5M€ nel 2021) del piano esodi (uscite potenziali fino a 200 addetti) e della riorganizzazione di alcune funzioni operative;
  - ✓ la graduale armonizzazione delle retribuzioni dei dipendenti ex ATP (accordo aziendale 2 del 020) con costo a regime di 2M€ (dopo 5 anni) ed un costo a carico del 2021, primo anno, di circa 0,6M€.
- Azioni di contenimento su tutti gli altri costi con particolare riferimento ai materiali (gasolio e ricambi).

**Si rinvia alla tabella dopo il conto economico per la descrizione dello sforzo globale sui costi e ricavi.**

##### *Intervento statale a favore di AMT e del settore TPL in generale*

- Gli interventi di sostegno nel 2020 sono stati oltre **28M€**.

- Per il 2021, Il budget prevede uno stanziamento complessivo di ristoro ricavi a carico statale di **20M€** oltre al riconoscimento degli oneri per servizio scolastico aggiuntivo (sempre legato alla pandemia) per **4.0M€**.

### Conto Economico (Tabella 3) K€

VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	budget 2021	budget 2022	budget 2023
Ricavi delle vendite e delle prestazioni lordo	66.399	43.171	52.482	79.273	79.273
Quota Trentitalia	-7.571	-7.571	-7.571	-7.571	-7.571
Ricavi delle vendite e delle prestazioni netto	58.828	35.600	44.911	71.702	71.702
Var. delle rimanenze di prodotti	0	0	0	0	0
Var. dei lavori su ordinazione	0	0	0	0	0
Incr. di imm. per lavori interni	0	0	0	0	0
Altri ricavi e proventi di cui:	125.904	140.806	167.963	143.284	144.484
<i>contributi città metropolitana</i>	79.882	79.877	97.892	97.892	97.892
<i>contributi regione Liguria gecacasa</i>	1.860	1.860	1.860	1.860	1.860
<i>contributi ccl</i>	14.761	14.761	16.886	16.886	16.886
contributi Cds	96.502	96.498	116.639	116.639	116.639
contributi ex LR 33/2013	20	0	0	0	0
contributi per quote c/impianti	6.951	8.500	14.324	14.946	15.745
copertura servizi scolastici fino al 30/6/2021			4.000		
provvedimenti di legge a ristoro ricavi	9.328	27.398	20.000	0	0
Altri ricavi e proventi	13.103	8.410	13.000	11.700	12.100
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>184.732</b>	<b>176.406</b>	<b>212.874</b>	<b>214.987</b>	<b>216.186</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	21.734	18.700	22.000	22.500	22.500
Servizi	28.566	30.300	35.500	34.000	34.000
<i>di cui externalizzazioni</i>	5.528	5.350	5.350	5.350	5.350
Godimento beni di terzi	2.057	1.800	2.000	2.300	2.300
Personale	109.710	106.500	128.700	129.500	129.800
Ammortamenti e svalutazioni	12.675	14.536	20.824	21.342	22.348
Variazione rimanenze	40	0	0	0	0
Accantonamenti per rischi	7.099	2.000	800	2.000	2.000
Oneri diversi di gestione	2.063	2.000	2.000	2.500	2.500
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>183.944</b>	<b>175.836</b>	<b>211.824</b>	<b>214.142</b>	<b>215.448</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>788</b>	<b>570</b>	<b>1.050</b>	<b>845</b>	<b>739</b>
<b>EBITDA</b>	<b>13.612</b>	<b>8.606</b>	<b>8.350</b>	<b>9.241</b>	<b>9.341</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>					
Proventi da partecipazioni					
Altri proventi finanziari	3	0			
Interessi ed oneri finanziari diversi utili e perdite su cambi	-330	-500	-1.000	-800	-700
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-327</b>	<b>-500</b>	<b>-1.000</b>	<b>-800</b>	<b>-700</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>					
rivalutazioni	0	0	0	0	0
svalutazioni	0	0	0	0	0
<b>Totale rettifiche di attività finanziarie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>461</b>	<b>70</b>	<b>50</b>	<b>45</b>	<b>39</b>
Imposte sul reddito	364	70	0	0	0
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>97</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>45</b>	<b>39</b>

Dettaglio "Altri ricavi e Proventi" 2021 per 13.0M€

- Sanzioni codice strada: 3.0
- Credito imposta accise: 2.0
- Rivalutazione beni aziendali 1.0
- Transazione Autostrade 0.4
- Transazione Trentitalia 2.5
- Penali a fornitori 0.6
- Pubblicità 1.0

- Rimborsi danni 0.5
- Rimborsio oneri malattia 1.5
- Varie 0.5

#### **Peggioramenti previsti e azioni interne di riequilibrio 2021 VS 2020 (M€)**

I numeri riportati nella tabella 3 sono stati costruiti elaborando le precedenti "assumptions", tenuto conto della situazione attuale e la prospettiva di integrazione con il servizio di trasporto provinciale.

La necessaria sinteticità del conto economico riportato in tabella 3 non aiuta a cogliere gli sforzi gestionali che AMT conta di mettere in opera nel 2021 e/o l'impatto di alcune variabili del contesto esterno.

La tabella di seguito riportata evidenzia una serie di peggioramenti economici ma soprattutto il valore **(14.4M€)** delle azioni gestionali idonee a contrastare e ridurre gli effetti della pandemia sul conto economico 2021.

<b>Descrizione</b>	<b>Peggioramenti esterni</b>	<b>Azioni interne</b>	<b>Variazione netta</b>
Ricavi da Traffico		+3.5 (+8,5%vs ap)	3.5
Altri ricavi (corsie gialle , trentalia, etc)		+3.5 (+35% vs ap)	3.5
Rivalutazione beni aziendali		+1.0	1.0
Contributi pubblici extra contratto di servizio	-3.4 (24 M anziché 27.4)		3.4
Costi esterni (materiali, servizi, canoni, oneri generali)	+2.0 (costo servizi scolastici privati)	-3.4 (-6% vs ap)	1.4
Personale	+2.1 (no CIGD e armonizzazione retribuzione AMT/ATP)	-3.0 (esodi -1.5+ straordinario e debito ferie -1.5)	0.9
Adeguamento Principi contabili ATP	+0.5		0.5
<b>Totale</b>	<b> 8.0 </b>	<b> 14.4 </b>	<b> 6.4 </b>

<b>STATO PATRIMONIALE</b>	<b>consuntivo 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>previsione 2021</b>
<b>ATTIVO</b>			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>149.928</b>	<b>150.410</b>	<b>220.129</b>
Immobilizzazioni immateriali	24.375	22.375	23.000
Immobilizzazioni materiali	122.517	125.000	196.879
Immobilizzazioni finanziarie	3.035	3.035	250
<b>Attivo circolante</b>	<b>83.471</b>	<b>82.379</b>	<b>114.047</b>
Rimanenze	3.715	3.500	4.500
Crediti	68.696	67.023	97.220
verso clienti	29.006	29.000	29.000
verso imprese controllate	1.132	0	0
verso controllanti	5.727	6.000	5.000
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0	0
altro	32.831	32.023	63.220
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	0		
Disponibilità liquide	11.060	11.856	12.328
<b>Ratei e riscotti</b>	<b>195</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>233.594</b>	<b>232.989</b>	<b>334.376</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>			
<b>Patrimonio netto</b>	<b>30.309</b>	<b>30.309</b>	<b>30.359</b>
Capitale sociale	29.521	29.521	29.521
Riserva legale	577	674	674
Altre Riserve	113	113	113
Utili (perdite) portati a nuovo	0	0	0
Utile (perdita) dell'esercizio	97	0	50
<b>Fondi rischi e oneri</b>	<b>16.137</b>	<b>18.137</b>	<b>19.812</b>
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>28.410</b>	<b>27.410</b>	<b>30.802</b>
<b>Debiti</b>	<b>93.169</b>	<b>90.633</b>	<b>131.232</b>
verso banche/finanziatori	43.549	41.633	70.732
verso fornitori	20.648	20.000	28.000
verso imprese controllate	108	0	0
verso controllanti	1.015	1.000	1.000
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	0	0	0
altro	27.848	28.000	31.500
<b>Ratei e riscotti</b>	<b>65.569</b>	<b>66.500</b>	<b>122.172</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>233.594</b>	<b>232.989</b>	<b>334.376</b>

**Cash Flow: forecast (Tabella 5) k€**

La gestione del cash flow include una serie di azioni gestionali idonee ad assicurare il regolare adempimento delle scadenze finanziarie utilizzando, in particolare, anche il ricorso ad anticipazioni bancarie prevalentemente a breve e medio termine.

29

	FORECAST 2021				TOTALE ANNO
	1° trim.	2° trim	3°trim	4°trim	
<b>SALDO INIZIALE</b>	<b>11.856</b>	<b>36.073</b>	<b>30.123</b>	<b>23.095</b>	<b>11.856</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>					
<b>INCASSI</b>					
da Comune di Genova	13.473	11.228	11.228	8.982	0
da altri clienti per vendite e prestazioni	36.685	38.443	35.685	30.228	44.911
Altri					141.040
<b>Totale incassi</b>	<b>50.158</b>	<b>49.671</b>	<b>46.912</b>	<b>39.210</b>	<b>185.952</b>
<b>PAGAMENTI</b>					
Comune di Genova	250	250	250	250	1.000
Fornitori	14.250	14.250	14.250	14.250	57.000
Personale	19.305	19.305	19.305	19.305	77.220
Imposte/Tasse	12.870	12.870	12.870	12.870	51.480
Altri	500	500	500	500	2.000
<b>Totale pagamenti</b>	<b>47.175</b>	<b>47.175</b>	<b>47.175</b>	<b>47.175</b>	<b>188.700</b>
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>	<b>2.983</b>	<b>2.496</b>	<b>-263</b>	<b>-7.965</b>	<b>-2.748</b>
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>					
INCASSI	8.631	8.631	8.631	8.631	34.524
PAGAMENTI	15.397	15.397	15.397	15.397	61.588
<b>SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>	<b>-6.766</b>	<b>-6.766</b>	<b>-6.766</b>	<b>-6.766</b>	<b>-27.063</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>					
Incassi da finanziamenti	28.000				33.404
Pagamenti per rimborso finanziamenti		1.680			3.120
Altri incassi					0
Altri pagamenti					0
<b>SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>	<b>28.000</b>	<b>-1.680</b>	<b>0</b>	<b>3.964</b>	<b>30.284</b>
<b>SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO</b>	<b>24.217</b>	<b>-5.950</b>	<b>-7.028</b>	<b>-10.767</b>	<b>472</b>
<b>SALDO FINE PERIODO</b>	<b>36.073</b>	<b>30.123</b>	<b>23.095</b>	<b>12.328</b>	<b>12.328</b>

**5. FATTORI DI RISCHIO**

I valori economici e finanziari inseriti risentono di fattori di rischio (anche in relazione all'integrazione dei servizi provinciali) che sono in gran parte al di fuori del controllo aziendale ma riguardano decisori esterni.

L'Azienda ha, tuttavia, fatto uno sforzo per individuare i rischi più significativi e per definire opportune modalità per controllarli.

- mancata proroga degli interventi a ristoro dei mancati ricavi per emergenza sanitaria come nel 2020. Valore atteso 20M€;
- vertenza valore ferie dipendenti: potenzialmente valore molto alto;
- riduzione ricavi da traffico rispetto al valore di budget;
- sottoscrizione nuovo accordo con Trentitalia inferiore alle aspettative.



## 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

### Struttura organizzativa (organigramma con indicazione del numero addetti per unità organizzativa)

293

Alla data in cui la presente Relazione è redatta, è in corso di definizione ed evoluzione il nuovo assetto organizzativo aziendale che tiene conto dell'integrazione dei servizi di trasporto provinciali.

Si rinvia al seguente link per la consultazione.

<https://www.amt.genova.it/amt/wp-content/uploads/2020/10/Organigramma-1-ottobre-2020.pdf>

### Organico (Tabella 6)

La seguente tabella può presentare alcune difficoltà nel confronto 2021 vs 2020 in quanto i dati del 2020 fanno riferimento solo al servizio urbano del bacino G. I dati di previsione 2021 contengono anche il personale ex ATP (448 addetti) trasferiti dal 1/1/2021 in AMT.

organico tempo indeterminato	2020	proiezione anno 2021		
	precons 31/12/2020	assunzioni/cessazioni	organico 31/12/2021	
<b>dirigenti</b>	<b>tot</b>	<b>A+</b>	<b>A-</b>	<b>tot</b>
<b>quadri</b>	6	1		7
<b>impiegati operai</b>	33	5	-46	38
	245	60	-95	259
	2.009	479	-95	2.393
<b>totale</b>	<b>2.293</b>	<b>545</b>	<b>-141</b>	<b>2.697</b>

### Costo del personale (Tabella 7)

7.1 COSTO DEL LAVORO	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
T. indeterminato	109.710	106.500	128.700
A T. determinato interinale			
<b>totale A</b>	<b>109.710</b>	<b>106.500</b>	<b>128.700</b>
B Collaborazioni			
<b>totale A+B</b>	<b>109.710</b>	<b>106.500</b>	<b>128.700</b>

7.2

#### CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE

ccnl dipendenti	periodo di validità CCNL triennale scade 31/12/17	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	incremento CCNL su esercizio 2021
	CCNL 28/11/2015			
(Valori al lordo oneri) risorse contrattazione aziendale di cui risorse per premio di risultato altro premio di risultato medio individuale straordinario		consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
		26.427 5.033 21.394	26.019 4.915 21.104	27.000 6.000 21.000

ccnl dirigenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su	incremento CCNL	incremento CCNL
	CCNL 16/10/2019			
	01/01/2019 31/12/2023			
(Valori al lordo oneri) risorse contrattazione aziendale di cui risorse per premio di risultato altro premio di risultato medio individuale		consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
		137.500 137.500 22.917	131.648 131.648 21.941	130.000 130.000 21.667

### 7.3 Piano del fabbisogno di personale

Piano del fabbisogno del personale valori in K/euro		media del triennio 2011-2013	consuntivo anno 2019	preconsuntivo anno 2020	previsione anno 2021	previsione anno 2022	previsione anno 2023
<b>A</b>							
1. Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato; [B9 DEL CONTO ECONOMICO]	81288	82.741	79.500	93.000	94.000	94.200	
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società;	0	0	0	0	0	0	0
3. Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile;	43	0	0	0	0	0	0
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro [B9 DEL CONTO ECONOMICO]	0	0	0	0	0	0	0
5. Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc..; [B9 DEL CONTO ECONOMICO]	21389	21.820	21.000	26.300	26.500	26.600	26.600
6. Accantonamenti (TFR, rinnovo CCNL, esodi...); [B9 +PARTE DEL B12 DEL CONTO ECONOMICO]	8462	7.220	8.700	9.400	9.000	9.000	9.000
7. Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa); [PARTE DEL B7 DEL CONTO ECONOMICO]	556	706	559	500	500	500	500
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco;	0	0	0	0	0	0	0
9. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni [PARTE DEL B7 DEL CONTO ECONOMICO]	268	318	200	200	200	200	200
10. Altri oneri [B9 DEL CONTO ECONOMICO]	358	-171	0	0	0	0	0
<b>Totale A</b>	<b>112.364</b>	<b>112.534</b>	<b>109.959</b>	<b>129.400</b>	<b>130.200</b>	<b>130.500</b>	
<b>Totale A al netto atp</b>				<b>108.696</b>	<b>109.368</b>	<b>109.620</b>	
<b>a detrarre B</b>							
1. Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	0	0	0	0	0	0	0
2. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	268	318	200	200	200	200	200
3. Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso dalle aziende utilizzatrici [A5 DEL CONTO ECONOMICO]	6	0	0	0	0	0	0
4. Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti ( per gli anni successivi al triennio 2011-2013) COMPRESO ACCANTONAMENTO PER ESODO	1913	8.200	10.900	13.400	15.400	17.400	
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	0	0	0	0	0	0	0
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	0	0	0	0	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale B</b>	<b>2187</b>	<b>8518</b>	<b>11100</b>	<b>13600</b>	<b>15600</b>	<b>17600</b>	
<b>Totale B al netto atp</b>				<b>11.424</b>	<b>13.104</b>	<b>14.784</b>	
<b>TOTALE (A-B) netto atp</b>	<b>110.176</b>	<b>104.116</b>	<b>98.859</b>	<b>115.800</b>	<b>114.600</b>	<b>112.900</b>	
<b>Assunzioni</b>	<b>2436</b>	<b>2214</b>	<b>2302</b>	<b>2293</b>	<b>2097</b>	<b>2073</b>	
<b>Cessazioni</b>	<b>21</b>	<b>170</b>	<b>89</b>	<b>545</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>2380</b>	<b>2302</b>	<b>2293</b>	<b>2697</b>	<b>2673</b>	<b>2649</b>	
<b>Numero totale dipendenti inizio anno netto atp</b>	<b>2436</b>	<b>2214</b>	<b>2302</b>	<b>2293</b>	<b>2272</b>	<b>2261</b>	
<b>Assunzioni netto atp</b>	<b>21</b>	<b>170</b>	<b>89</b>	<b>97</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	
<b>Cessazioni netto atp</b>	<b>77</b>	<b>82</b>	<b>98</b>	<b>118</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12) netto atp</b>	<b>2380</b>	<b>2302</b>	<b>2293</b>	<b>2272</b>	<b>2261</b>	<b>2250</b>	
<b>Totale A</b>	<b>112.364</b>	<b>112.534</b>	<b>109.959</b>	<b>129.400</b>	<b>130.200</b>	<b>130.500</b>	
<b>Margine Operativo Lordo aziendale (al netto dei contributi in c/impianti</b>	<b>15644</b>	<b>13.612</b>	<b>8.606</b>	<b>8.350</b>	<b>9.341</b>	<b>9.241</b>	
<b>Indice di produttività del personale aziendale</b>	<b>13,9%</b>	<b>12,1%</b>	<b>7,8%</b>	<b>6,5%</b>	<b>7,2%</b>	<b>7,1%</b>	

Il piano delle assunzioni 2021 è determinato nei limiti necessari al mantenimento del servizio ai livelli imposti dagli obblighi contrattuali.

Il costo della procedura esodi, che riguarda fino a 200 addetti potenziali, determinerà un beneficio NETTO per AMT di 2,4M€ (1.5M€ iscrivibili nel 2021 e 0.9M€ nel 2022). In sintesi, nel biennio 2021-2022:

295

addetti teorici in uscita	200	N.		
addetti in entrata	150	N.		
costo cessante per addetto			0,05	M€
costo nuovo assunto			0,03	M€
costo cessante totale			-10,0	M€
costo insorgente totale			+4,5	M€
costo esodo UT (bilancio 2020)			+3,1	M€
<b>beneficio totale 2021-2022</b>			<b>-2,4</b>	<b>M€</b>
beneficio 2021			-1,5	M€
beneficio 2022			-0,9	M€

## 7. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI (Tabella 8) M€

Il Piano degli investimenti riguarda 2 principali macro-aree:

- rinnovo del parco mezzi (esclusivamente elettrici a partire dagli acquisti più recenti)
- manutenzione straordinaria delle infrastrutture al fine di preservarle e di renderle compatibili con le normative vigenti.

In relazione alla situazione attuale di incertezza, relativa alla finanziabilità pubblica dell'opera, non sono stati previsti investimenti relativamente alla nuova rete di filobus da svilupparsi su 4 assi di percorso cittadino. Da segnalare il consistente piano di ammodernamento (finanziato) della linea ferroviaria Genova-Casella.

previsione 2021		previsione 2022		previsione 2023													
IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	IMPIEGHI	FONTI DI COPERTURA	IMPIEGHI	FONTI DI COPERTURA											
descrizione	impor to	descrizi one	impor to	descrizi one	impor to	descrizi one	impor to										
Acquisto area ex Guglielmetti (Quota finanziata)	20,7	D.M. 350 13/08/2020	20,7	Rinnovo parco bus (Decreto Genova 2)	17,50	D.G.R. 115/2020	17,5	FCG - Piano Nazionale Sicurezza Ferrovie non Interconn esse	6,01	D.M. 30 01/02/18	6,01	FCG - Piano Nazionale Sicurezza Ferrovie non Interconn esse	6,01	Investime nti program mati Metropoli tana	2,71	MIT	2,707
Acquisto area ex Guglielmetti (Quota autofinanziata)	2,3			FCG - Piano Nazionale Sicurezza Ferrovie non Interconn esse	6,01	D.M. 30 01/02/18	6,01	Investime nti program mati Metropoli tana	2,71	MIT	2,707						
Rinnovo parco bus (Decreto Genova 1)(Quota finanziata)	6,0	D.L. 109/2018	6,0	Investime nti program mati	4,96	MIT	4,962										

					Metropoli tana														
Rinnovo parco bus (Decreto Genova 1)(Quota autofinanziata)	2,8				rifacimento cabine di stazione di negro	0,56													
					rifacimento cabine di stazione di negro	0,53													
FCG - Piano Nazionale Sicurezza Ferrovie non Interconnesse	6,0	D.M. 30 01/02/18	6,0	copertura fosse ispezione con saracinesche	0,25														
Revisione trentennale dell'impianto funicolare Zecca Righi	1,0	0		nuove colonne sollevamento	0,10														
Sostituzione serbatoi gasolio Mangini	0,3	2		veicoli speciali per traino bus in avaria	0,30														
Ascensori stazioni metropolitana Di Negro e Brin	0,2	9		carrello elevatore rimessa staglieno	0,03														
Ascensore Manin via Contardo fine vita tecnica	0,1	0		installazione linee vita per lavori in quota	0,05														
Sostituzione scale mobili 1 e 2 stazione Metro Di Negro	0,1	4		nuove attrezzature manutenzione	0,05														
Rifacimento impianti ascensore via XX Settembre	0,5	0		revamping aria condizionata bus	0,25														
Upgrade sistema Hastus	0,4	0		carro ponte per lavorazioni su bus elettrici	0,05														
server farm/attivazione 4° nodo/sostituzione SAN	0,0	3		varchi rinnovo tecnologico	0,05														

upgrade portale SAP	0,0 2			hardware specifici	0,028															
pagamenti elettronici/pag opa	0,0 4																			
varchi rinnovo tecnologico	0,0 5																			
Simon wifi di rimessa	0,0 1																			
gestione multe adt su smartphone	0,0 8																			
hardware specifici	0,0 4																			
software specifici	0,0 05																			
revisione sito web Amt	0,0 04																			
gdpr - sistemi sicurezza it	0,0 3																			
Revisione Speciale del 5° anno di esercizio dell' ascensore inclinato tra Pinetti e Fontanarossa - Quezzi	0,1 0																			
Fornitura e posa in opera nuova scala mobile stazione Metro S. Agostino	0,1 4																			
Nuovo sistema software applicativo personale	0,2 0																			
Installazione impianto aria condizionata tipo VIESA	0,0 5																			
Revamping completo impianto aria condizionata	0,3 3																			
Acquisto trattore elettrico da traino bus	0,1 5																			

Acquisto attrezzatura per lavori in quota su bus elettrici	0,2 5																		
Installazione coperture motorizzate per fosse di ispezione	0,2 5																		
Investimenti programmati Metropolitana	4,3 1	MIT	4,31																
		a pareggio	9,61							a pareggi 0	2,24								
	46, 63		46,63			30,72					30,72						8,72		
																			8,72

**Nota:** quando le FONTI DI COPERTURA sono assenti si tratta di investimenti autofinanziati dall'Azienda

## 8. Consuntivazione 2020 e Proposta obiettivi DUP

Per gli obiettivi DUP 2020, i dati definitivi saranno disponibili solo con l'approvazione del progetto di bilancio da parte degli Azionisti. I dati stimati prevedono il raggiungimento degli obiettivi all'80%.

Per il 2021, l'Azienda propone gli stessi obbetti DUP del 2020 con esclusione di:

- *costi per servizi B7 di conto economico al netto dei servizi esternalizzati*

Ed aggiunta del seguente obiettivo

- *Estensione di almeno 2 sistemi di certificazione, oggi già posseduti da AMT, ai processi inerenti i servizi di trasporto provinciali assegnati all'Azienda dal 1/1/2021.*
- *Aumento dei passeggeri trasportati con mezzi elettrici: i*
- *Implementazione di almeno 2 progetti TPL di sinergia urbano Genova/Provincia (AMT/exATP).*

**oggetto sociale** (estratto) realizzazione, organizzazione, gestione, esecuzione della manutenzione ordinaria e straordinaria di opere stradali (ivi inclusa la segnaletica orizzontale e verticale), di opere civili e tecnologiche; manutenzione di rivi e scogliere e ripascimento di arenili; realizzazione, manutenzione e gestione di opere cimiteriali, loculi e colombari, nonché interventi di impiantistica ed illuminazione dei cimiteri; realizzazione, organizzazione, gestione, esecuzione della manutenzione ordinaria e straordinaria di impianti di illuminazione anche pubblica, di segnaletica luminosa e semaforica, di impianti elettrici e tecnologici; realizzazione, organizzazione, gestione, esecuzione della manutenzione ordinaria e straordinaria di aree verdi...

**capitale sociale:** € 13.048.000,00

**soci:** comune di genova 100,00%

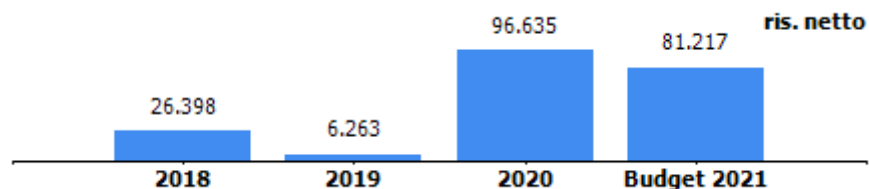
**servizi affidati dal Comune di Genova:**

Manutenzione ordinaria e straordinaria strade, rivi e coste.  
 Manutenzione ordinaria e straordinaria degli impianti di illuminazione pubblica ed artistica delle aree pubbliche.  
 Manutenzione ordinaria e straordinaria degli "impianti tecnologici stradali" e della segnaletica orizzontale e verticale.  
 Manutenzione ordinaria e straordinaria del verde dei parchi, giardini e aree a verde pubblico.

**durata del contratto di servizio:** 1 gennaio 2005 - 31 dicembre 2034

**risultato netto al 31 dicembre 2020: € 96.635 (preconsuntivo)**

contratto di servizio	2019	asestato al 01/12/2020	previsione 2021
previsione - impegno per contratto di servizio bilancio comunale (IVA inclusa) *	28.349.565	29.912.635	29.760.000



\*oltre ad affidamenti in addendum al contratto di servizio

**A.S.TER. S.p.A.**

**RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE  
2021 / 2023**

Genova, 26 gennaio 2021



## Sommario

1. OVERVIEW.....	3
1.1. MISSION E VISION STATEMENT.....	3
1.2. KEY FINANCIAL .....	3
2. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE .....	4
2.1. Prospettive strategiche .....	4
2.2. Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo.....	4
2.3. Condizioni / vincoli.....	6
2.4. Indicatori di performance e benchmark di riferimento .....	7
3. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI.....	8
3.1. Livelli di produzione / attività.....	8
3.2. Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi .....	10
3.3. Carta dei servizi (ultimo aggiornamento), certificazioni di sistemi qualità aziendali e di prodotto .....	12
4. BUDGET .....	14
4.1. Conto Economico .....	16
4.1.1. Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi .....	17
4.1.2. Andamento e proiezioni tariffarie relative ai servizi erogati .....	18
4.1.3. Corrispettivi e contribuzioni da parte dell'Ente .....	18
4.2. Stato Patrimoniale.....	19
4.3. Cash Flow: forecast .....	20
5. FATTORI DI RISCHIO .....	21
6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI .....	23
6.1. Struttura organizzativa attuale.....	23
6.2. Organico .....	24
6.3. Costo del personale.....	25
6.4. Piano del fabbisogno di personale .....	26
6.5. Note di commento relativamente alle dinamiche del personale .....	27
7. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI.....	28
8. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI .....	29
9. OBIETTIVI STRATEGICI GESTIONALI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE.....	30
9.1. Relazione sintetica sullo stato di attuazione previsionale al 31/12 degli obiettivi DUP anno in corso .....	30
9.2. Priorità strategiche e gestionali per il triennio 2021-2023 per la definizione degli obiettivi di DUP .....	33
10. SCENARIO EVOLUTIVO (ipotesi esemplificativa).....	34
10.1. Incremento attività Settore Verde – Analisi Costi Benefici.....	34
10.2. Conto Economico.....	37
10.3. Organico.....	38

## 1. OVERVIEW

Il presente documento viene redatto in ottemperanza a quanto disposto dall'articolo 15 del Regolamento sui controlli delle società partecipate dal Comune di Genova, approvato con deliberazione del Consiglio Comunale n. 17 del 9 aprile 2013 ed entrato in vigore in data 2 maggio 2013, successivamente modificato con deliberazione del Consiglio Comunale del 30 giugno 2015.

Il documento è stato altresì sviluppato sulla base del documento “Budget 2021 – 2023”, trasmesso all'Amministrazione Comunale in data 22/10/2020.

**Le previsioni economiche del triennio 2021 – 2023 sono state sviluppate in continuità con il preconsuntivo 2020. È stato, inoltre, ipotizzato uno scenario evolutivo, basato sulla disponibilità di possibili ulteriori finanziamenti comunali discussi con la Pubblica Amministrazione, ma non ancora formalizzati alla data di redazione del presente documento. Lo scenario evolutivo viene presentato, come ipotesi esemplificativa, nell'ultimo capitolo.**

### 1.1. MISSION E VISION STATEMENT

Svolgere attività e servizi di riqualificazione urbana integrata, attraverso manutenzione ordinaria e straordinaria, interventi di urgenza, progettazione e realizzazione di opere strategiche, operando al massimo della qualità e nel minor tempo possibile, a prezzi comparabili con quelli di mercato.

Le aree di intervento riguardano opere stradali, impianti di illuminazione pubblica, impianti elettrici e tecnologici, aree verdi e rivi in ogni zona della Città.

### 1.2. KEY FINANCIAL

Si riporta la seguente tabella riepilogativa dei dati economici e finanziari più significativi aziendali:

Key Financial	consuntivo anno 2019	preconsuntivo 2020	previsione anno 2021	previsione anno 2022	previsione anno 2023
valore produzione	32.433.389	31.009.382	31.083.197	31.100.000	31.100.000
MOL	1.495.989	1.552.016	1.554.017	1.561.000	1.563.000
risultato netto	6.263	96.635	81.217	88.200	90.200
PN	16.558.779	16.655.414	16.736.631	16.824.831	16.915.031
PFN	728.325	1.345.414	1.356.756	1.400.000	1.400.000
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)	30.746.221	29.971.409	30.253.197	30.270.000	30.270.000

## 2. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

303

### 2.1. Prospettive strategiche

A.S.Ter. si concentrerà progressivamente sulle attività che consentono di conseguire la Vision e di massimizzare la natura di Azienda in house:

- Strade
- Verde
- Illuminazione e impianti elettrici negli edifici pubblici
- Rivi ed arenili
- Segnaletica
- Pronto intervento

con particolare attenzione al Verde, che deve diventare parte integrante del “Biglietto da Visita” della Città.

### 2.2. Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

#### ❖ PER TUTTE LE LINEE

- Sono stati Identificati 9 Referenti di Municipio (uno per Municipio) che, per tutti i settori di intervento di A.S.Ter., hanno il compito di raccogliere le segnalazioni, filtrarle e razionalizzarle, al fine di programmare gli interventi di manutenzione, gestendo anche l'attività di feed back verso i richiedenti.  
L'istituzione dei Referenti di Municipio persegue il duplice obiettivo di aumentare la presenza di A.S.Ter. sul territorio e di consentire un processo di manutenzione più efficace ed efficiente.
- Prosecuzione del progressivo rinnovo del parco mezzi.

#### ❖ STRADE

- Progressivo aumento delle attività eseguite in regia diretta e conseguente diminuzione del ricorso agli appalti verso terzi su marciapiedi, caditoie e segnaletica.
- Interventi di manutenzione straordinaria nelle aree ex Ponte Morandi e realizzazione di opere varie diverse (Decreto Genova).
- Realizzazione di piste ciclabili provvisorie ed in struttura.
- Ricerca di finanziamenti per la riqualifica dell'impianto di produzione di conglomerato di Borzoli (ad esempio: progetto presentato nell'ambito del Recovery Fund).

## ❖ VERDE

- Riposizionamento di A.S.Ter. sul Verde, attraverso:
  - identificazione aree verdi comunali;
  - mappatura e classificazione (parchi, giardini, ...);
  - priorità degli interventi.
- Miglioramento dello standard di manutenzione ordinaria, aumentando le frequenze di intervento nelle tabelle dei codici di qualità ed implementando le risorse umane dedicate a tale funzione.
- Presa in carico di nuove aree verdi, tra cui: Prà, Giardino Lineare di Cornigliano, aree verdi a corredo di Via Guido Rossa e annessa ciclabile, Parco della Nora, tramite risorse dedicate.
- Valutazione del “rischio alberature”.
- Completamento della realizzazione delle aiuole di Viale Brigate Partigiane: la nuova sistemazione di altissimo pregio richiede il doppio delle risorse manutentive rispetto alla sistemazione precedente (cambio fioriture, finiture taglio erba, ecc.).
- Sviluppo di iniziative volte a far conoscere e valorizzare il patrimonio del Verde cittadino nell'ambito della Primavera di Genova (aprile) e, quale naturale sviluppo, a supporto dei Balletri di Nervi.
- Affidamento ad A.S.Ter. di interventi di manutenzione straordinaria, che possa svolgere in regia diretta (es. intervento nei Parchi di Nervi, Giardini di Quinto).
- Incremento delle potature e dei reimpianti in regia diretta.
- Introduzione di nuove tecnologie e macchinari.
- Mappatura e rivalutazione delle aree sgambatura cani nei Parchi pubblici.

## ❖ ILLUMINAZIONE E IMPIANTI ELETTRICI

- Realizzazione di nuovi impianti di illuminazione pubblica.
- Supporto tecnico al Comune in relazione al Contratto per l'efficientamento energetico e la manutenzione degli impianti di illuminazione pubblica.
- Prosecuzione della sostituzione di 7.850 punti luce a LED su percorsi già identificati.
- Interventi di manutenzione straordinaria nelle aree dell'ex Ponte Morandi.
- Censimento e manutenzione degli impianti elettrici degli edifici pubblici (scuole, biblioteche, musei, Polo Tursino).
- Implementazione attività manutentiva su sistemi di videosorveglianza.

## ❖ RIVI ED ARENILLI

- Progressivo aumento della realizzazione in regia diretta degli interventi su rivi ed arenili:
  - Interventi straordinari sui litorali (Nervi e Quinto).
  - Anticipo inizio lavori manutentivi sui rivi al mese di aprile.
  - Introduzione di nuove tecnologie e macchinari.

Per la realizzazione del Piano di Azione sopra descritto, ed in particolare per quanto riguarda l'incremento di attività nel Settore Verde, occorre il supporto di finanziamenti aggiuntivi da parte dell'Amministrazione comunale, come descritto nel Capitolo dedicato allo scenario evolutivo.

### **2.3. Condizioni / vincoli**

La Società rientra nello schema di gestione cosiddetto “in house”, che prevede da parte dell’Ente Pubblico la partecipazione al 100% del capitale sociale, il controllo del bilancio, l’affidamento di gran parte delle attività da svolgere, il controllo della qualità da parte della amministrazione e, comunque, tutti i poteri ispettivi e di controllo e la totale dipendenza in termini di strategie e politiche aziendali.

A.S.Ter. deve seguire le linee di indirizzo emanate dal Socio Unico Comune di Genova e tutte le disposizioni previste nel testo Unico delle Società Partecipate D.Lgs. 19/08/16 n. 175 (Decreto Madia).

## 2.4. Indicatori di performance e benchmark di riferimento

306

Si evidenziano alcuni dei maggiori indicatori relativi all'attività di produzione aziendale:

INDICATORI DI PERFORMANCE	consuntivo 2018	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021	benchmark		note
					valore	riferim ento	
mq di superficie stradale - pavimentata in conglomerato bituminoso - complessiva oggetto di manutenzione	5.000.000						
1) mq di asfalto stessi	198.451	180.000	181.785	180.000			
2) mq rifacimento marciapiedi	14.800	19.200	18.032	18.000			
3) n. attività di Pronto Intervento su strade richieste dalla PM	4.168	4.736	3.981	4.000			(a)
4) m ritraccture strisce longitudinali	235.289	316.444	300.119	300.000			
5) mq ritraccture attraversamenti pedonali	18.376	33.638	27.582	28.000			
<b>n. punti luci totali oggetto di manutenzione</b>	<b>58.000</b>						
6) n. interventi punti luce	11.700	11.000	8.552	4.500			(b)
<b>n. impianti semaforici oggetto di manutenzione</b>	<b>750</b>						
7) n. ripristino lanterne semaforiche	211	190	165	165			
<b>mq aree verdi totali oggetto di manutenzione</b>	<b>2.500.000</b>						
8) n. interventi di potatura	1.991	2.320	2.210	2.200			
9) n. interventi di reimpianti	74	275	195	200			(c)
10) mq decespugliamenti	18.641	15.395	43.837	20.000			(d)
11) mq verde di pregio a manutenzione intensiva	1.350.000	1.350.000	1.350.000	1.350.000			
<b>mq alvei totali oggetto di manutenzione</b>	<b>350.000</b>						
12) n. interventi sgombero e pulizia alvei e vasche	91	98	88	90			

**Note:**

- (a) la diminuzione del numero di interventi per l'anno 2020 è determinata dalla diminuzione delle segnalazioni per chiusure causa covid;
- (b) dal 1 agosto 2020 l'attività di ripristino punti luce è passata alla Società G.L. Aster opera in regime di sub-appalto su alcune strade (n. 1.066 installazione kit retrofit apparecchi illuminazione sopraelevata più n. 134 in via Adamoli sostituzione apparecchi luminanti; n. 4.500 del 2021 quota interventi previsti);
- (c) Per l'anno 2019, interventi straordinari sui reimpianti con finanziamento aggiuntivo;
- (d) Nel 2020, interventi straordinari su decespugliamenti e sfalcio a seguito di specifiche richieste della C.A.;

Oltre agli interventi canonici di cui alla tabella sopracitata si segnalano alcune attività / lavorazioni significative e non esaustive, eseguite nel corso del 2020:

- Manutenzione impianti elettrici negli edifici comunali, ossia: 334 scuole, 30 Musei ed il Polo Tursino; nel corso del 2020 sono stati realizzati circa 100 sopralluoghi presso i plessi scolastici per rilevare lo stato degli impianti elettrici;

- Advisor tecnico per il Comune per l'attività di CGL (ogni settimana viene inviato al Comune un report in cui vengono evidenziate le criticità su impianti IP);

307

*Il personale aziendale impiegato fino a luglio 2020 nelle attività di ripristino cambio lampade degli impianti di illuminazione pubblica, viene successivamente a tale data redistribuito fra le attività dei 2 punti precedenti.*

- realizzazione radura della memoria con n. 43 nuovi alberi in vaso non riportati nei reimpianti;
- realizzazione di due nuovi parcheggi per autoarticolati a Bolzaneto (capacità totale dei parcheggi n. 77 per autoarticolati di cui 7 per motrici);
- esecuzione delle attività legate alla realizzazione del distanziamento nelle spiagge (n. 12) e controllo accessi;
- attività manutentive su n. 8 cimiteri con attività di sfalcio e su n. 11 cimiteri con attività impiantistiche;
- realizzazione piste ciclabili anche con interventi pesanti in struttura (la lunghezza dell'intervento è di circa km. 30);
- continuazione interventi legati al cantiere di realizzazione del nuovo ponte San Giorgio;
- ripascimenti spiagge n. 12 interventi;
- demolizione bagni Janua.

### **3. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI**

#### **3.1. Livelli di produzione / attività**

L'attività svolta dalla Società si può così sintetizzare:

- realizzazione, organizzazione, gestione, esecuzione della manutenzione ordinaria e straordinaria di:
  - opere stradali, civili, infrastrutturali e tecnologiche ivi inclusa la segnaletica stradale orizzontale e verticale;
  - rivi (tratti di competenza comunale), spiagge e scogliere in concessione al Comune;
  - impianti di illuminazione pubblica sino al 31 luglio 2020, a seguito del subentro in tale attività da parte della società City Green Light, come individuata dalla Civica Amministrazione.
  - sostituzione di 7.500 apparecchi illuminanti con nuova tecnologia a led, in regime di subappalto con CGL, da ottobre 2020;
  - impianti di segnaletica luminosa e semaforica, impianti elettrici e tecnologici degli edifici istituzionali;

– aree verdi, anche attrezzate, ville, orti botanici, parchi e giardini, verde stradale, zone forestali e montane;

88

- gestione di pronto intervento per tutte le attività di cui al punto precedente, in particolare relativamente al settore stradale, su segnalazione e richiesta della Polizia Municipale;
- redazione di studi di fattibilità, progetti per interventi di manutenzione, restauro o riqualificazione di manufatti oggetto del Contratto di Servizio, realizzati direttamente da A.S.Ter., o appaltati dal Comune. In quest'ultimo caso A.S.Ter. può curare la Direzione lavori;
- diretta produzione di conglomerati bituminosi nell'impianto di proprietà.

Le diverse attività manutentive sono fortemente condizionate dal territorio, come noto, orograficamente complesso, con una viabilità spesso obbligata, soprattutto nelle vallate.

Gli interventi eseguiti dalla Società nell'ambito del Contratto di Servizio in vigore con il Comune di Genova, si possono così suddividere:

1. **Manutenzione ordinaria di tipo "puntuale"**, costituita da tutti gli interventi atti a ripristinare la funzionalità del bene (es. interventi su impianti semaforici, ripristino bordi marciapiede, sfalcio/rasatura prati e aiuole,...), eseguiti in tempi brevi a seguito di segnalazioni provenienti dai Municipi, dalla Polizia Municipale, dai cittadini, da personale della Società stessa.

Sono inoltre riconducibili alla Manutenzione Ordinaria le attività di:

- Pronto Intervento stradale su segnalazione della Polizia Municipale: viene svolta a turni continuati, 365 giorni l'anno e 24 ore su 24;
- disponibilità del Servizio di Emergenza, garantito attraverso la reperibilità di tecnici ed operai per i settori di competenza della Società.

Il monitoraggio dell'attività di manutenzione ordinaria della Società è operato dal Comune attraverso una attività sistematica di verifica delle Direzioni di competenza.

A.S.Ter. provvede a trasmettere mensilmente alla Direzione Manutenzione un report di tutti gli interventi di manutenzione ordinaria, che specifica per ogni intervento effettuato la tipologia, la localizzazione geografica e la durata in ore.

2. **Manutenzione straordinaria**, eseguita sulla base di programmi annuali deliberati dalla Civica Amministrazione.

La programmazione dei lavori si sviluppa su quattro livelli:

- i. individuazione dello stato di mantenimento dei manufatti;
- ii. programma annuale redatto da A.S.Ter., in collaborazione con i Municipi e con l'Assessorato competente, ed approvato dalla Giunta;
- iii. programma settimanale pubblicato sul sito aziendale;
- iv. messa in opera del programma pubblicato.



Ogni mese vengono redatte le contabilità delle attività svolte; periodicamente tali contabilità vengono inviate alla Direzione Manutenzione del Comune ed ai Municipi per il controllo dell'avvenuta effettuazione ed il benessere alla fatturazione.

La Società svolge inoltre, nell'ambito delle proprie competenze tecniche, attività di progettazione e direzione lavori, riguardanti gli spazi urbani affidati in manutenzione, sviluppando progetti sia per conto dei settori operativi manutentivi aziendali, sia per conto del Comune di Genova (lavori affidati dalla C.A. a terzi o ad A.S. Ter. stessa).

A.S. Ter. svolge, altresì, attività di redazione perizie e pareri per interventi sui beni comunali, verifiche sui ripristini conseguenti a scavi e/o occupazioni effettuati dagli utenti del suolo.

L'insieme dei beni sotto elencati, rappresenta la totalità degli spazi cittadini pubblici e degli edifici comunali utilizzati per la funzione pubblica; le attività previste sono principalmente finalizzate a consentire la fruibilità degli spazi e degli edifici ad uso pubblico.

Strade	7.290.000 mq, di cui 5.000.000 mq pavimentate in conglomerato bituminoso, per una lunghezza totale di 1.400 Km, di cui 570 Km pedonali. Relativa segnaletica orizzontale e verticale.
Marciapiedi	650 Km
Illuminazione pubblica	ca. 58.000 lampade (sino al 31/7/2020)
Illuminazione scenografica	10 impianti
Semafori	295 impianti (4.080 lanterne a LED)
Ascensori	220 impianti
Impianti elettrici in edifici	750 impianti
Rivi	50 Km
Arenili	15 Km
Parchi, giardini e verde di arredo ad uso intenso	1.350.000 mq
Altre aree verdi	1.150.000 mq
Alberi	50.000 di cui 35.000 censiti
Filari su viali alberati	30 Km

### 3.2. Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi

La Società ha in dotazione un impianto di conglomerato bituminoso ubicato nel quartiere di Borzoli. L'impianto mod. CB/100P è un sistema per la produzione discontinua di conglomerati bituminosi (asfalto) della capacità produttiva teorica di 100 T/h; è stato progettato e costruito dalla ditta Ammann di Verona (all'epoca SIM) e completato nell'anno 2002.

A.S.Ter., inoltre, è dotata di una numerosa e diversificata tipologia di automezzi e mezzi d'opera, di cui si elencano i più significativi.

**Autocarri:**

porter cassonati	67
porter furgonati	54
porter vasca raccolta rifiuti	3
porter piattaforma aerea	8
ven tipo porter furgonato	1
ven tipo porter cassonato	1
giotti vittoria tipo porter cassonato	2
autocarri furgonati tipo ducato/ffiorino/doppio', ecc.	10
autocarri con gru'	8
autocarri con pianale	3
autocarro targa gialla con gru'	10
autocarro scarabile	2
autocarri cassonati 35 ql. e superiori	19
autocarri van fiat 600 e panda	13
autocarri piattaforma aerea 35ql.	14

**Autovetture:** fiat 600 - panda - punto

**Motocicli** 10

**Quadricicli** 2

**Motocarri:** apeacar 6

**Mezzi speciali**

vibrofinitrici	5
rulli grandi e piccoli	12
pala caricatrice	14
miniescavatore	11
escavatori > 50ql	5
sollevari gasolio ed elettrici	9
spazzatrice	1
trattore	8
rimorchio agricolo	2
carroponte	1
ponte sviluppabile tipo trabattello elettrico	1

### 3.3. Carta dei servizi (ultimo aggiornamento), certificazioni di sistemi qualità aziendali e di prodotto

311

La **Carta dei Servizi** è pubblica sul sito aziendale ed aggiornata alla data del 31 dicembre 2017.

#### **Sistema di gestione della qualità**

L'Azienda si è dotata di un Sistema Gestione Qualità in conformità alla Norma UNI EN ISO 9001:2015 per i prodotti, processi e servizi individuabili nelle categorie:

- EA: 10 produzione di conglomerati bituminosi;
- EA: 28, 34 progettazione, direzione lavori, realizzazione di opere e fornitura di opere e servizi e per la manutenzione urbana e del territorio.

Il SGI è costituito da: N°43 documenti di sistema, N°130 tra procedure ed istruzioni operative, (redatte dai rispettivi dirigenti e/o responsabili di funzione per definire le metodologie che devono essere seguite nell'operatività).

Tutta la parte documentale è stata uniformata alla nuova norma UNI EN ISO 9001:2015.

L'Azienda si è dotata della Certificazione OT24 relativamente alla tematica "Sicurezza".

L'Azienda si è inoltre dotata, in conformità alla norma EN 13108-1:2006, del Certificato del Controllo della Produzione in Fabbrica per le Miscele Bituminose (Certificato N° 1305-CPR-0685).

Si è provveduto inoltre ad aggiornare le Schede di valutazione dei rischi da assegnare ai dipendenti.

E' stato aggiornata anche la Valutazione al rischio rumore e vibrazioni.

A seguito dell'emergenza Covid-19 l'Azienda ha operato e continua ad operare nel pieno rispetto del quadro normativo in continua evoluzione e della sicurezza e salute dei lavoratori e dei cittadini:

- ha predisposto il Protocollo di Sicurezza, ha informato tutto il personale, anche affiggendo le comunicazioni nelle bacheche aziendali e/o in luoghi visibili, sulle misure di sicurezza e sulle precauzioni personali da adottare, ribadendole più volte, ha previsto sessioni formative on-line;
- ha organizzato ed adottato lo smart working per tutto il personale amministrativo e tecnico (80 lavoratori abilitati), ponendo in essere ingenti sforzi organizzativi per garantire il pieno accesso ai sistemi informatici;
- ha messo a disposizione dei lavoratori i previsti DPI (mascherine e guanti), predisposto l'utilizzo individuale dei mezzi aziendali, richiedendo di indossare quanti da lavoro e di procedere prima dell'uso alla sanificazione degli stessi con apposito prodotto igienizzante, ha rimodulato l'organizzazione lavorativa del personale operativo sul territorio, al fine di ridurre ulteriormente i contatti interpersonali;

- ha predisposto la pulizia giornaliera e la sanificazione periodica dei locali, degli ambienti, delle postazioni di lavoro, delle aree comuni e di ristoro, degli spogliatoi e dei locali bagno e docce, compatibilizzandola con l'organizzazione operativa su due turni: la pulizia delle sedi aziendali è passata da 70 ore settimanale ante emergenza a 165 ore settimanali;
- il Protocollo di Sicurezza, ha precauzionalmente chiuso per alcuni giorni le attività di alcune sedi territoriali, al fine di evitare contatti di secondo e terzo livello, sebbene non previsto da nessun protocollo sanitario, ha fornito istruzioni in merito al comportamento da tenere in caso di febbre o altri sintomi influenzali;
- ha costituito un Comitato per l'applicazione e la verifica delle regole del protocollo di regolamentazione con la partecipazione delle Rappresentanze Sindacali;
- l'Azienda ha stipulato una polizza assicurativa ("Andrà tutto bene") a vantaggio di tutti i dipendenti e dei membri del CdA, che interviene in caso di ricovero e di necessità post ricovero;
- con il riacutizzarsi dell'emergenza è stato stipulato un accordo con alcuni laboratori privati per l'effettuazione di tamponi veloci;
- come nel 2019 A.S.Ter., in accordo con ASL 3 ha offerto ai propri dipendenti la possibilità di fare il vaccino antinfluenzale.

### Attestazione SOA

A.S.Ter. S.p.A. possiede Attestazione SOA rilasciata da CQOP SOA SPA – Sede di Genova. Ha appena concluso l'iter di rinnovo del certificato lo scorso 14 ottobre che avrà validità fino al 13/10/2023 per le categorie e classifiche riportate di seguito

- **OG3 classifica VI pari a 10.329.000,00**  
strade, autostrade, ponti, viadotti, ferrovie, linee tranviarie, metropolitane, funicolari, e piste aeroportuali, e relative opere complementari
- **OG10 classifica IV-BIS pari a 3.500.000,00**  
impianti per la trasformazione alta/media tensione e per la distribuzione di energia elettrica in corrente alternata e continua ed impianti di pubblica illuminazione
- **OS9 classifica II pari a 516.000,00**  
impianti per la segnaletica luminosa e la sicurezza del traffico
- **OS10 classifica II pari a 516.000,00**  
segnaletica stradale non luminosa
- **OS24 classifica IV-BIS pari a 3.500.000,00**  
verde e arredo urbano
- **OS30 classifica II pari a 516.000,00**  
impianti interni elettrici, telefonici, radiotelefonici, e televisivi

Si fa inoltre presente che è stata riconosciuta ad A.S.Ter la qualificazione per prestazione di **progettazione sino alla VIII classifica pari a 20.658.000,00.**

## 4. BUDGET

### Ipotesi di Budget 2021-2023

Il Budget del triennio 2021 – 2023 è stato costruito sulla base delle seguenti considerazioni ed ipotesi (tutti gli importi sono al netto di IVA):

- a. **invarianza** rispetto al 2020 dei **contributi comunali** in parte corrente (12,51 €/mln) ed in c/capitale (12,00 €/mln);
- b. gli **Addendum 2021** sono costituiti dalla prosecuzione di attività in corso o di prossimo avvio, per complessivi 5,75 €/mln, tra cui principalmente: interventi sui litorali (Nervi e Quinto) per €/mgl 1.230, interventi nelle aree ex Ponte Morandi per €/mgl 2.900, interventi aiuole viale Brigate Partigiane (I e III lotto) per €/mgl 750, interventi di segnaletica per €/mgl 320. Un importo similare è stato assunto anche per il 2022 e 2023, in quanto sostanzialmente in linea con quello degli anni precedenti;
- c. **completo reintegro del turn over 2020;**
- d. **investimenti per rinnovo parco mezzi aziendale e altro per ca. 870 €/mgl**, in prosecuzione a quanto fatto nel corso del 2020.

### Analisi Budget 2021 – 2023

Sulla base delle assunzioni fatte il Budget 2021 presenta un Valore della Produzione di 31.083 €/mgl, Costi di Produzione di 30.917 €/mgl, che determinano un Risultato Operativo di 166 €/mgl, pari allo 0,53% del Valore della Produzione, in linea (anzi leggermente migliorativo) con il Forecast 2020 e decisamente migliorativo rispetto al Consuntivo 2019.

In termini di marginalità si evidenzia quanto segue:

- il MOL, pari a 1.554 €/mgl, è sostanzialmente in linea con il Consuntivo 2019 e con il Forecast 2020 (sia in termini assoluti sia rapportato al Valore della Produzione);
- l'indicatore "Servizi (Ditte Terze + Trasporti)/Ricavi da Comune" è stato assunto pari a ca. il 22%, in linea con il Forecast 2020, ma migliorativo rispetto al Consuntivo 2019;
- anche l'indicatore "MOL/Costo del Personale da Piano del Fabbisogno", pari a 9,36%, risulta essere sostanzialmente allineato con il Forecast 2020, lievemente migliorativo rispetto al Consuntivo 2019;
- l'Utile di Esercizio, pari in valore assoluto a 81,2 €/mgl, è dello stesso ordine di grandezza del Forecast 2020, e migliorativo rispetto al Consuntivo 2019.

Il Budget 2022 e 2023 sono stati impostati sostanzialmente il linea con il budget 2021.

La seguente tabella riepiloga tali indicatori negli anni.

	CONSUNTIVO 2019	PRECONSUNTIVO 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023
MOL	1.495.989	1.552.016	1.554.017	1.561.000	1.563.000
MOL/VALORE DELLA PROD.	4,61%	5,00%	5,00%	5,02%	5,03%
SERVIZI (DITTE TERZE e TRASP) / RICAVI COMUNE	25,70%	22,29%	22,21%	22,13%	22,13%
MOL / COSTO PERSONALE DA PIANO FABBISOGNO	9,02%	9,46%	9,36%	9,39%	9,38%

## 4.1. Conto Economico

315

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020 (monitoraggio al 30.09)	budget 2021	budget 2022	budget 2023
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	32.374.760	30.930.054	31.003.197	31.020.000	31.020.000
<i>vendita materiali</i>	304.424	254.629	250.000	250.000	250.000
<i>cds parte corrente</i>	11.885.246	12.508.197	12.508.197	12.508.197	12.508.197
<i>Comune di Ge - cds conto capitale</i>	12.761.432	12.069.394	12.000.000	12.000.000	12.000.000
<i>Comune di Ge - addendum</i>	6.099.543	5.393.818	5.745.000	5.761.803	5.761.803
<i>prestazioni a terzi</i>	1.324.115	704.016	500.000	500.000	500.000
Var. delle rimanenze di prodotti					
Var. dei lavori su ordinazione					
Incr. di imm. per lavori interni					
Altri ricavi e proventi	58.629	79.328	80.000	80.000	80.000
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>32.433.389</b>	<b>31.009.382</b>	<b>31.083.197</b>	<b>31.100.000</b>	<b>31.100.000</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	4.232.570	4.410.722	4.238.700	4.240.000	4.190.000
Servizi di cui :	9.960.814	8.637.108	8.677.280	8.656.000	8.656.000
<i>prestazioni rese da ditte terze</i>	7.604.446	6.347.816	6.391.051	6.370.000	6.370.000
<i>trasporti e altre movim materiali</i>	297.422	331.452	327.837	328.000	328.000
<i>altri servizi</i>	2.058.946	1.957.840	1.958.392	1.958.000	1.958.000
Godimento beni di terzi	266.171	246.504	247.200	247.000	247.000
Personale	16.134.361	15.922.680	16.156.000	16.186.000	16.234.000
Ammortamenti e svalutazioni	1.201.423	1.047.000	988.000	988.000	988.000
Variazione rimanenze	70.425	31.523	0	0	0
Accantonamenti per rischi	200.000	350.000	400.000	400.000	400.000
Altri accantonamenti	0	0	0	0	0
Oneri diversi di gestione	273.059	208.829	210.000	210.000	210.000
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>32.338.823</b>	<b>30.854.366</b>	<b>30.917.180</b>	<b>30.927.000</b>	<b>30.925.000</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>94.566</b>	<b>155.016</b>	<b>166.017</b>	<b>173.000</b>	<b>175.000</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.495.989</b>	<b>1.552.016</b>	<b>1.554.017</b>	<b>1.561.000</b>	<b>1.563.000</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>					
Proventi da partecipazioni		0	0	0	0
Altri proventi finanziari	342	170	200	200	200
Interessi ed oneri finanziari diversi	-62.857	-28.551	-55.000	-55.000	-55.000
utili e perdite su cambi		0	0	0	0
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-62.515</b>	<b>-28.381</b>	<b>-54.800</b>	<b>-54.800</b>	<b>-54.800</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>					
rivalutazioni	0	0	0	0	0
svalutazioni	0	0	0	0	0
<b>Totale rettifiche di attività finanziarie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>32.051</b>	<b>126.635</b>	<b>111.217</b>	<b>118.200</b>	<b>120.200</b>
Imposte sul reddito	25.788	30.000	30.000	30.000	30.000
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>6.263</b>	<b>96.635</b>	<b>81.217</b>	<b>88.200</b>	<b>90.200</b>

#### 4.1.1. Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi

316

##### RICAVI

I ricavi per **vendita materiali** riguardano quasi esclusivamente la vendita del conglomerato bituminoso prodotto dall'impianto di Borzoli, che nella previsione del triennio 2021-2023 risultano essere in linea con gli anni precedenti.

I ricavi per le **prestazioni rese al Comune di Genova** vengono illustrati al successivo punto dedicato.

I ricavi delle **prestazioni rese a terzi** sono in riduzione rispetto al 2020, in assenza di previsioni di commesse significative con soggetti terzi.

##### COSTI

##### **Per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci**

Questa voce comprende tutte le spese per l'acquisto delle materie prime, servomezzi e materiali di consumo, necessari allo svolgimento delle attività rese dall'Azienda. Nel triennio il valore si mantiene costante rispetto agli esercizi precedenti, coerentemente ai ricavi.

##### **Per servizi**

Nei costi per servizi sono compresi:

- prestazioni a carattere tecnico - rilevano i servizi resi da imprese, relativi sia ad attività non rientranti nel know-how aziendale (es. fresature), sia per integrare le attività svolte dal personale interno;
- spese accessorie per il personale dipendente;
- premi assicurativi;
- trasporti e noleggi a caldo;
- costi di manutenzione nostri beni;
- consulenze prestazioni e studi;
- emolumenti organi sociali.

Come per la precedente posta ed in coerenza con i ricavi, la presente voce è stata stimata in linea con i valori del preconsuntivo 2020, per tutto il triennio 2021 - 2023.

Risulta comunque essere inferiore invece rispetto al consuntivo 2019.



## Per godimento beni di terzi

Questa voce comprende i costi per affitto di sedi operative e depositi, canoni di noleggio di attrezzature tecniche; per le motivazioni esposte in precedenza, è stata stimata in linea con gli esercizi precedenti.

### Per il personale

Il costo del personale ipotizzato per il triennio 2021-2023 rileva un progressivo lieve incremento rispetto all'esercizio 2020, dovuto alle dinamiche retributive e agli aumenti CCNL.

E' previsto il ripristino del turn-over mantenendo a 360 unità il numero dei dipendenti.

Si rimanda alle successive tabelle sulla movimentazione dell'Organico.

### 4.1.2. Andamento e proiezioni tariffarie relative ai servizi erogati

A.S.Ter. svolge un servizio pubblico locale privo di tariffa, remunerato tramite il Contratto di Servizio.

### 4.1.3. Corrispettivi e contribuzioni da parte dell'Ente

RICAVI PER PRESTAZIONI AL COMUNE DI GENOVA	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	budget 2021	budget 2022	budget 2023
CdS parte corrente	11.885.246	12.508.197	12.508.197	12.508.197	12.508.197
CdS parte conto capitale	12.761.432	12.069.394	12.000.000	12.000.000	12.000.000
CdS addendum	6.099.543	5.393.818	5.745.000	5.761.803	5.761.803
Canoni gestione integrata risparmio energetico sui semafori cittadini	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>30.746.221</b>	<b>29.971.409</b>	<b>30.253.197</b>	<b>30.270.000</b>	<b>30.270.000</b>

La voce "ricavi per prestazioni al Comune di Genova – contratto di servizio" rappresenta il corrispettivo che il Comune di Genova riconosce ad A.S.Ter. per l'attività svolta per i servizi d'istituto; tale compenso viene erogato sia in parte corrente, sia in conto capitale.

La quota finanziata in parte corrente si attesta sui valori degli esercizi precedenti, ed è pari ad €/mgl. 12.508.

La quota in conto capitale viene stabilita nel Piano degli Investimenti del Comune di Genova con apposite voci che richiamano il Contratto di Servizio di A.S.Ter.. A conto economico viene indicato il valore dei ricavi relativi alle attività effettivamente svolte nell'esercizio di competenza. Si ipotizza per il triennio 2021-2023 un valore sostanzialmente in linea con il preconsuntivo 2020.

La quota di fatturato relativa all'addendum al Contratto di Servizio, comprende attività anch'esse inserite nel Piano degli Investimenti del Comune di Genova e che si prevede vengano affidati ad A.S.Ter. in quanto attinenti alle competenze aziendali. Tale posta è prevista sostanzialmente in linea rispetto il preconsuntivo 2020, così come indicato nelle ipotesi di budget.

## 4.2. Stato Patrimoniale

318

<b>STATO PATRIMONIALE</b>	<b>consuntivo 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>previsione 2021</b>
<b>ATTIVO</b>			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>10.172.531</b>	<b>10.415.354</b>	<b>10.376.985</b>
Immobilizzazioni immateriali	151.625	100.894	77.524
Immobilizzazioni materiali	10.020.906	10.314.460	10.299.461
Immobilizzazioni finanziarie	0	0	0
<b>Attivo circolante</b>	<b>22.577.229</b>	<b>17.595.700</b>	<b>17.519.792</b>
Rimanenze	1.017.888	986.365	986.365
Crediti	17.831.016	15.263.921	15.176.671
verso clienti	1.159.689	866.266	912.516
verso imprese controllate	0	0	0
verso controllanti	16.249.035	14.305.155	14.155.155
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	339.800	40.000	30.000
altro	82.492	52.500	79.000
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	0	0	0
Disponibilità liquide	3.728.325	1.345.414	1.356.756
<b>Ratei e risconti</b>	<b>147.685</b>	<b>137.685</b>	<b>128.185</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>32.897.445</b>	<b>28.148.739</b>	<b>28.024.962</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>			
<b>Patrimonio netto</b>	<b>16.558.779</b>	<b>16.655.414</b>	<b>16.736.631</b>
Capitale sociale	13.048.000	13.048.000	13.048.000
Riserva legale	147.467	147.780	152.612
Altre Riserve	3.357.049	3.362.999	3.454.802
Utili (perdite) portati a nuovo	0	0	0
Utile (perdita) dell'esercizio	6.263	96.635	81.217
<b>Fondi rischi e oneri</b>	<b>2.069.308</b>	<b>2.058.314</b>	<b>2.108.314</b>
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>1.881.233</b>	<b>1.585.533</b>	<b>1.265.533</b>
<b>Debiti</b>	<b>12.388.125</b>	<b>7.849.478</b>	<b>7.914.484</b>
verso banche/finanziatori	3.000.000	0	0
verso fornitori	5.972.150	5.259.931	5.184.937
verso imprese controllate			
verso imprese controllanti	894.765	10.000	40.000
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	67.453	30.000	40.000
altro	2.453.757	2.549.547	2.649.547
<b>Ratei e risconti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>32.897.445</b>	<b>28.148.739</b>	<b>28.024.962</b>

### 4.3. Cash Flow : forecast

Si presenta l'ipotesi di cash flow per il 2021.

	FORECAST 2021				TOTALE ANNO
	1° trim.	2° trim	3°trim	4°trim	
<b>SALDO INIZIALE</b>	<b>1.345.414</b>	<b>2.855.379</b>	<b>3.074.274</b>	<b>2.663.571</b>	<b>1.345.414</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>					
<b>INCASSI</b>					
da Comune di Genova	10.254.099	7.732.848	6.351.250	5.915.000	30.253.197
da altri clienti per vendite e prestazioni	228.750	152.500	228.750	228.750	838.750
Altri	30.000	30.000	30.000	30.000	120.000
<b>Totale incassi</b>	<b>10.512.849</b>	<b>7.915.348</b>	<b>6.610.000</b>	<b>6.173.750</b>	<b>31.211.947</b>
<b>PAGAMENTI</b>					
Comune di Genova		10.000	15.000	80.000	105.000
Fornitori	4.687.328	3.051.495	2.870.662	2.801.495	13.410.980
Personale	4.082.374	4.236.693	3.730.193	4.212.555	16.261.815
Imposte/Tasse	28.500	97.750	28.500	106.000	260.750
Altri	33.015	33.015	33.015	33.015	132.060
<b>Totale pagamenti</b>	<b>8.831.217</b>	<b>7.428.953</b>	<b>6.677.370</b>	<b>7.233.065</b>	<b>30.170.605</b>
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>	<b>1.681.632</b>	<b>486.395</b>	<b>-67.370</b>	<b>-1.059.315</b>	<b>1.041.342</b>
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>					
<b>INCASSI</b>	0	0	0	0	0
<b>PAGAMENTI</b>	171.667	267.500	343.333	247.500	1.030.000
<b>SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>	<b>-171.667</b>	<b>-267.500</b>	<b>-343.333</b>	<b>-247.500</b>	<b>-1.030.000</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>					
Incassi da finanziamenti	0	0	0	0	0
Pagamenti per rimborso finanziamenti	0	0	0	0	0
Altri incassi	0	0	0	0	0
Altri pagamenti	0	0	0	0	0
<b>SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO</b>	<b>1.509.965</b>	<b>218.895</b>	<b>-410.703</b>	<b>-1.306.815</b>	<b>11.342</b>
<b>SALDO FINE PERIODO</b>	<b>2.855.379</b>	<b>3.074.274</b>	<b>2.663.571</b>	<b>1.356.756</b>	<b>1.356.756</b>

## 5. FATTORI DI RISCHIO

320

### Rischi finanziari

La Società si avvale, per far fronte agli attuali deficit di liquidità, di un'apertura di credito, di €mgl. 8.500, concessa da FITALLIA e da utilizzarsi con le modalità di un factoring. Si avvale inoltre di finanziamenti a breve mediante un'apertura di credito, per €mgl. 3.000, con Intesa Sanpaolo.

Nei bilanci aziendali non vi sono strumenti finanziari derivati (titoli, swap, future, ecc.). La Società non utilizza prodotti finanziari derivati.

### Rischi economici

Sono stati accantonati in un apposito fondo i valori dei rischi e delle incertezze su eventi che potrebbero influenzare economicamente i futuri bilanci della Società.

### Rischi su crediti

Essendo per la Società il Comune di Genova unico Azionista e principale cliente, non si evidenziano potenziali rischi oltre quanto accantonato nell'apposito fondo svalutazione crediti inserito nello Stato Patrimoniale.

Anche per i crediti verso terzi i potenziali rischi sono coperti dall'apposito fondo.

### Rischi dovuti all'emergenza Covid-19

A seguito dell'emergenza Covid-19 l'Azienda ha operato e continua ad operare in accordo al Protocollo di Emergenza, che prevede: uso di DPl, doppi turni per distanziare il personale negli spazi comuni (spogliatoi e docce), utilizzo dei mezzi singolarmente (oppure in due mantenendo il dovuto distanziamento, ove la tipologia del mezzo lo consenta), sanificazione di sedi e mezzi, intensificazione della pulizia delle sedi, smartworking per il personale di staff ed amministrativo.

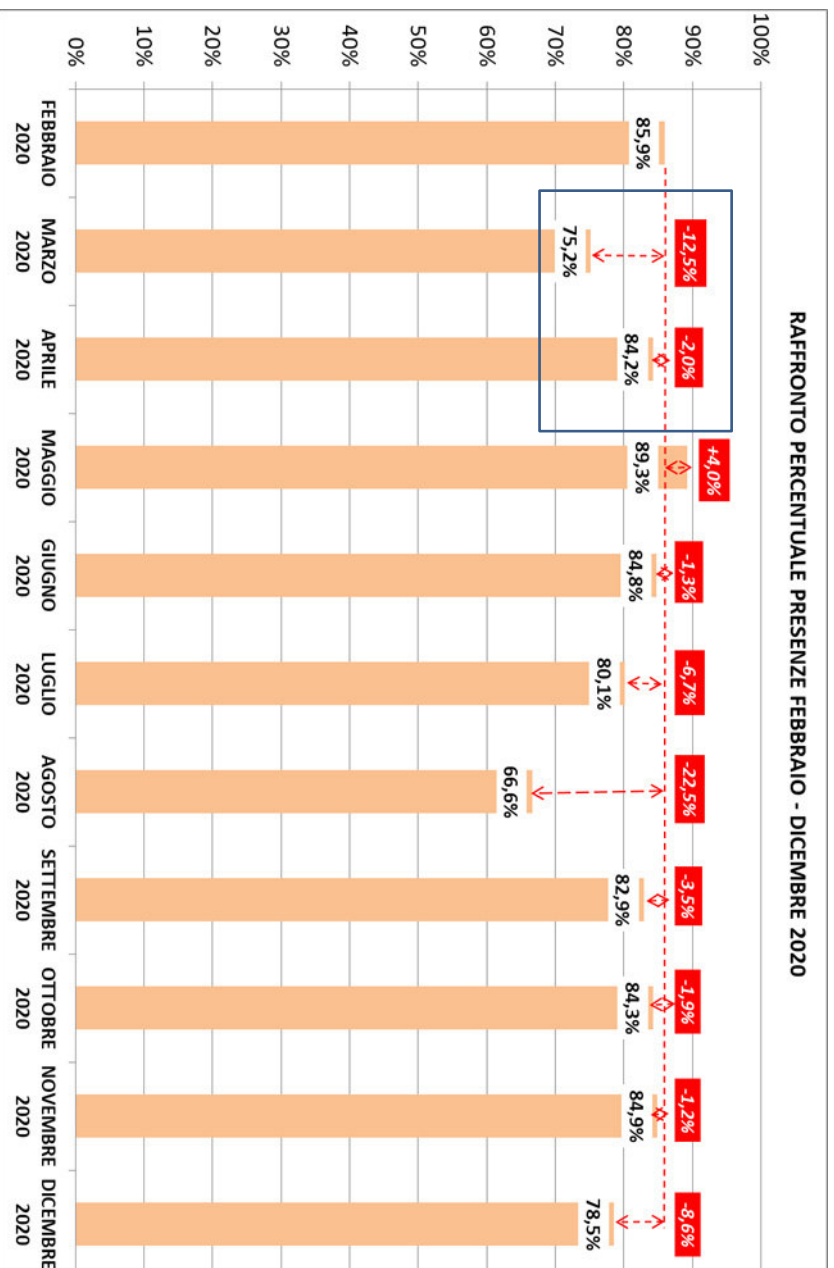
Il periodo di emergenza nazionale e le crescenti restrizioni seguite ai vari DPCM emanati dal Governo hanno portato nel mese di Marzo 2020 ad una fisiologica diminuzione delle presenze – fisiche (P) + Home work (HO) – del 12,5% rispetto al periodo antecedente l'emergenza; le presenze sono tornate a crescere nei mesi di Aprile e Maggio 2020: -2,0% e +4,0%, rispettivamente, rispetto al valore di riferimento.

I mesi in cui si sono concentrate le ferie dei dipendenti (Luglio, Agosto e prime settimane di Settembre) hanno comunque registrato presenze significative.

In Ottobre e Novembre si registrano nuovamente varie assenze dovute all'emergenza COVID, ma di entità non rilevante; in Dicembre le presenze risentono del periodo di festività.

L'emergenza COVID ha, altresì, generato nel 2020 maggiori costi per ca. 300.000 € (DPl, pulizia e sanificazione sedi, personale posto precauzionalmente in permesso retribuito, apparecchiature IT).

RAFFRONTO PERCENTUALE PRESENZE FEBBRAIO - DICEMBRE 2020

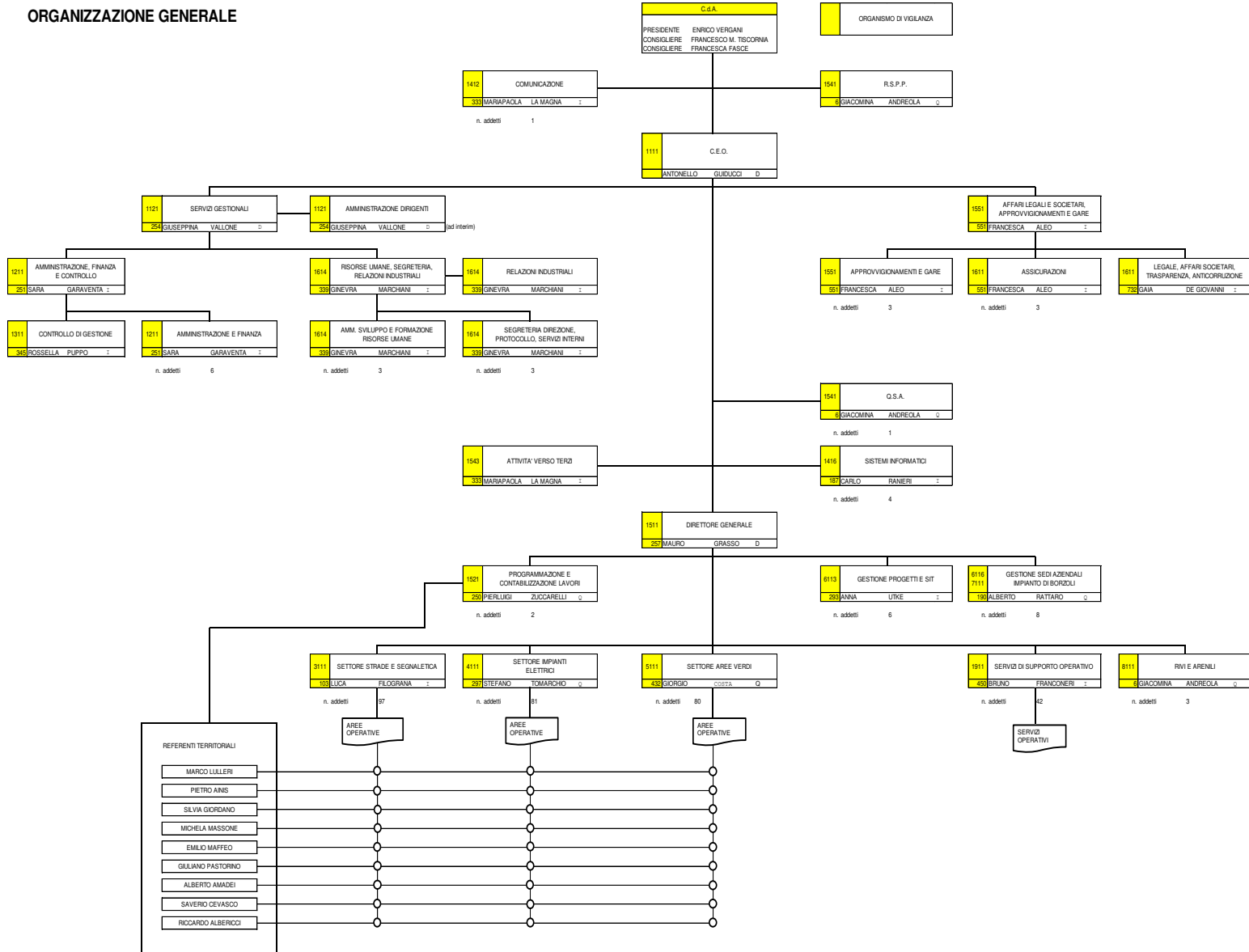


La riduzione di presenze di Marzo e Aprile ha inciso sulla produzione aziendale, ma in modo contenuto e l'impatto è stato progressivamente recuperato, al pari dei maggiori costi, come evidenziato nella trimestrale di Settembre 2020.

Nella previsione 2021 è stato considerato lo stesso impatto economico dell'esercizio precedente.

**6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI**  
**6.1. Struttura organizzativa attuale**

**ORGANIZZAZIONE GENERALE**



## 6.2. Organico

organico tempo indeterminato	2020		proiezione anno 2021						organico 31/12/2021	
	precons 31/12/2020	assunzioni/cessazioni	A+	A-	A+	A-	A+	A-		
	tot								tot	
dirigenti	2								2	
quadri	5			1					4	
impiegati	95	12	12	12	2		2		97	
operai	253	20	18					3	256	
<b>totale</b>	<b>355</b>	<b>32</b>	<b>31</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>359</b>

organico lavoro flessibile ( tempo determinato, collaborazioni, interinali )	2020		proiezione anno 2021						
	precons 31/12/2020	assunzioni/cessazioni	A+	A-	A+	A-	A+	A-	organico 31/12/2021
	tot								tot
dirigenti	1								1
quadri	1				1				0
impiegati									0
operai	3								3
<b>totale</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

tasso assenza 2020 9%

Il 28.02.2021 scade il distacco di un Quadro da Sviluppo Genova SPA

Si allega una tabella di sintesi con i movimenti del personale nel corso dell'esercizio 2021.

Categoria	31/12/2020	Assunzioni	Cessazioni	Var. categ.	31/12/2021	
Dirigenti	3		-		3	
Quadri	6		-2		4	
Amministrativi	22	2	-2		22	
Tecnici	73	10	-10	2	75	
Operai	182		-18	-2	187	
Apprendisti operai	74	20	-	-25	69	
<b>totale</b>	<b>360</b>	<b>32</b>	<b>-32</b>	<b>27</b>	<b>-27</b>	<b>360</b>

Al 31.12.2020 sono già state considerate le assunzioni del 1° gennaio 2021 (3 tecnici ed un apprendista operaio) a completamento del turn over e dello sviluppo 2020.

### 6.3. Costo del personale

7.1 COSTO DEL LAVORO	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
T. indeterminato	16.016.753	15.689.680	15.920.000
A T. determinato	117.608	233.000	236.000
interinale			
<b>totale A</b>	<b>16.134.361</b>	<b>15.922.680</b>	<b>16.156.000</b>
B Collaborazioni			
<b>totale A+B</b>	<b>16.134.361</b>	<b>15.922.680</b>	<b>16.156.000</b>

7.2

#### CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE

ccnl dipendenti	periodo di validità CCNL	Incremento CCNL			note
		su esercizio 2019	su esercizio 2020	su esercizio 2021	
<b>GAS-ACQUA</b>	<b>2019-2021</b>	74.609	104.872	259.156	
(valori al lordo oneri) risorse contrattazione azienti di cui risorse per premio di risultato altro premio di risultato medio individuale straordinario		consuntivo 2019 819.514 448.756 370.758 1.313 519.979	preconsuntivo 2020 970.763 610.164 360.599 1.773 658.845	previsione 2021 1.004.152 640.735 363.417 1.795 673.750	

ccnl dirigenti	periodo di validità CCNL	Incremento CCNL			note
		su esercizio 2019	su esercizio 2020	su esercizio 2021	
<b>CONSERVIZI</b>	<b>2019-2023</b>	0	0	0	
(valori al lordo oneri) risorse contrattazione azienti di cui risorse per premio di risultato altro premio di risultato medio individuale		consuntivo 2019 13.474 13.474 - 5.222	preconsuntivo 2020 16.812 16.812 - 5.604	previsione 2021 20.250 20.250 - 6.750	



## 6.4. Piano del fabbisogno di personale

PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE	Media triennio 2011 - 2013	precons 2020	Prev. 2021	Prev. 2022	Prev. 2023
<b>A</b>					
Spesa del personale					
1 Retribuzioni lordi, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	12.729.000	11.365.970	11.616.719	11.638.302	11.674.984
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società					
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	54.000				
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro					
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc	5.604.000	3.666.200	3.726.111	3.733.017	3.741.767
6 Accantonamenti ( TFR, rinnovo CCNL....)	103.000	890.510	813.170	814.681	817.249
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	535.000	410.581	416.000	416.000	416.000
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco		71.978	15.000		
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	31.000	8.298	15.000	15.000	15.000
10 Altri oneri					
<b>TOTALE A)</b>	<b>19.056.000</b>	<b>16.413.537</b>	<b>16.602.000</b>	<b>16.617.000</b>	<b>16.665.000</b>
<b>B</b>					
1 Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;					
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	31.000	8.298	15.000	15.000	15.000
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;					
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);		1.504.735	1.763.891	1.886.259	1.870.767
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	950.000	744.295	802.185	810.455	815.968
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;					
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.					
<b>Totale B)</b>	<b>981.000</b>	<b>2.257.328</b>	<b>2.581.076</b>	<b>2.711.714</b>	<b>2.701.735</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>18.075.000</b>	<b>14.156.209</b>	<b>14.020.924</b>	<b>13.905.286</b>	<b>13.963.265</b>
Dipendenti a tempo indeterminato					
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	412	351	355	359	359
Assunzioni		36	35	31	30
Cessazioni	13	32	31	31	30
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>399</b>	<b>355</b>	<b>359</b>	<b>359</b>	<b>359</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)			5	1	1
Assunzioni			5		
Cessazioni				4	
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>399</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>	<b>360</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	2.606.584	1.552.016	1.554.017	1.561.000	1.563.000
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>13,68%</b>	<b>9,46%</b>	<b>9,36%</b>	<b>9,39%</b>	<b>9,38%</b>

note:

tra le assunzioni a T.D. anni 2020-2021 considerato n. 1 Quadro in distacco da Sviluppo Genova SPA sino al 28.02.2021

tra le assunzioni a T.L. anno 2021 considerati n. 3 operai cessati dal T.D.

negli oneri da rinnovi contrattuali sono stati considerati anche quelli relativi al personale assunto dopo le date di decorrenza degli incrementi stessi

## **6.5. Note di commento relativamente alle dinamiche del personale**

Nel numero dei dipendenti a tempo indeterminato sono compresi anche gli operai assunti con il contratto di apprendistato.

In virtù dell'assunzione in regime di apprendistato, l'età media del personale si sta progressivamente riducendo e ad oggi si attesta sui 44 anni.

Il budget 2021-2023 è stato sviluppato prevedendo solamente il pieno reintegro del turn-over.



## 8. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI

Si riporta di seguito la previsione degli acquisti 2021 dettagliato per tipologia, distinguendo gli acquisti per materiali da quelli di servizi e dai noleggi.

Piano annuale acquisti 2021	
descrizione	importo
<b>MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, CONSUMO, MERCI</b>	
Materie prime	1.300.000
UtENZE	395.000
Materiali di consumo	2.338.700
Materiali di ricambio	180.000
Materiali di consumo per ufficio	25.000
	<b>4.238.700</b>
<b>SERVIZI</b>	
Prestazioni di servizio a carattere tecnico	6.391.051
Trasporti e altre prestazioni movimentazione materiale	327.837
Assicurazioni	350.000
Costi di manutenzione	261.000
Postelegrafoniche e servizi similari	145.000
Prestazioni per personale dipendente	486.000
Consulenze, prestazioni e studi	370.687
Altre prestazioni di servizi	269.705
Emolumenti ad Organi Sociali	76.000
	<b>8.677.280</b>
<b>NOLEGGI</b>	
Noleggi mezzi d'opera e attrezzature	107.200
Noleggio macchine per ufficio, apparecchiature edp e altre	50.000
	<b>157.200</b>
<b>totale</b>	<b>13.073.180</b>

## 9. OBIETTIVI STRATEGICI GESTIONALI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

### 9.1. Relazione sintetica sullo stato di attuazione previsionale al 31/12 degli obiettivi DUP anno in corso

I dati economici sono stati rilevati dal preconsuntivo al 31.12.2020.

#### OBIETTIVI TRASVERSALI

##### 01 – Equilibrio della gestione economico/patrimoniale

Il risultato del preconsuntivo al 31.12.2020 rileva un utile di € 96.635.

- *Indicatore: Risultato non negativo*

➤ L'obiettivo è stato raggiunto.

##### 02 – Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.Lgs. 175/2016

**Costo del personale** - (calcolato come previsto dalle Linee di indirizzo 2015-2016, per il Piano del Fabbisogno)

- *Indicatore: Valore inferiore alla media del triennio 2011-2013*

Costo del personale media triennio 2011 - 2013	€/mgl.	18.075
“ “ preconsuntivo anno 2020	€/mgl.	14.156

➤ L'obiettivo è stato raggiunto.

**Rapporto tra il margine operativo lordo e il costo del personale per l'esercizio 2020** (calcolati come previsto dalle Linee di indirizzo 2015-2016, per il Piano del Fabbisogno)

- *Indicatore: Valore non inferiore alla media del triennio 2017-2019*

Anno 2017	07,87%
Anno 2018	13,73%
Anno 2019	<u>9,02%</u>
Media	10,21%
Anno 2020	9,45%

➤ L'obiettivo non è stato raggiunto.

Nonostante una continua riduzione del costo del personale ed un incremento del fatturato puro, alcune partite straordinarie nei proventi vari dell'esercizio 2018 hanno notevolmente migliorato il MOL di quell'anno.

**Rapporto % tra costi di funzionamento per “SERVIZI” (B7 da conto economico) e Valore della produzione**

- *Indicatore: Valore non superiore alla media del triennio 2017-2019*

Anno 2017	5,86%
Anno 2018	6,50%
Anno 2019	<u>6,35%</u>
Media	6,24%
Anno 2020	6,31%

- L'obiettivo non è stato raggiunto.

Rispetto al precedente esercizio i costi di funzionamento si sono leggermente ridotti, ma ancora risentono del ricorso a servizi esterni per l'esecuzione di attività complesse e tipiche di una società che svolge un servizio pubblico.

**04 – Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate**

- *Indicatore: ACCORDO “GENOVA DIGITALE”*

ASTER ha identificato due dei suoi responsabili per lo svolgimento delle attività che interesseranno la Società. Attualmente si è in attesa dell'attivazione dei tavoli tecnici per poter sviluppare le attività necessarie. È in corso di stipula l'Accordo GENOVA DIGITALE.

È conclusa la collaborazione fra ASTER e il Comune di Genova per il miglioramento del software (ITALYSOLUTION) relativo alle segnalazioni della Polizia Municipale e dei Municipi, riguardanti il Pronto Intervento Stradale e la manutenzione della città.

- L'obiettivo è stato raggiunto.

**05 – Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs.n. 33/2013 e ss.mm.ii. e del D.Lgs. 175/2016 ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

- *Indicatore: Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di Attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)*

è già stato pubblicato nel Sito Istituzionale Aziendale.

- *Indicatore: Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022*

è già stato pubblicato nel Sito Istituzionale Aziendale.

- *Indicatore: Adeguamento dei Regolamenti per il reclutamento del personale ai principi della disciplina di cui all'art. 7 c. 6 D.Lgs 165/2001 in materia di conferimento incarichi di consulenza (in particolare si richiama il principio dell'adozione di procedure comparative, della preventiva valutazione dell'inesistenza di professionalità interne e della rotazione)*

il regolamento comprendente anche gli incarichi di consulenza è già stato pubblicato.

- L'obiettivo è stato raggiunto.

#### OBIETTIVI SPECIFICI

##### **06 – Incremento dei servizi eseguiti in regia diretta**

Riduzione della percentuale di esternalizzazione calcolata come rapporto tra costi relativi ai servizi appaltati a terzi e fatturato per contratto di servizio

- *Obiettivo: Valore inferiore rispetto anno precedente*

Anno 2019	25,70%
Anno 2020	22,29%

- L'obiettivo è stato raggiunto.

*Come indicato nella scheda degli Obiettivi Strategici delle Società Controllate, l'obiettivo per il 2020 era un valore inferiore a quello del 2019 pari a 25,7%. L'Azienda aveva ipotizzato a suo tempo nel Budget 2020 di raggiungere il 20%. A consuntivo, l'Azienda si attesterà circa sul 22%, più alto quindi della previsione iniziale, ma comunque inferiore rispetto all'obiettivo.*

*Occorre precisare che nel 2020 l'Azienda ha dovuto fronteggiare l'emergenza COVID, che ha comportato un maggior ricorso a ditte terze, sia per la difficoltà a reintegrare il turn over, sia per le attività richieste dai vari DPCM.*

*Si ritiene pertanto che l'obiettivo sia stato raggiunto in modo soddisfacente.*

**07 – Implementazione dell'impianto di contabilità industriale aziendale per il rilevamento e l'imputazione automatica dei dati di commessa, inclusi i costi di struttura, al fine del controllo puntuale e in tempo reale dell'allocazione dei costi e dei ricavi delle lavorazioni eseguite da A.S.Ter. in ordine alle due distinte linee di intervento e di finanziamenti relative alla manutenzione ordinaria e straordinaria approvata dal Comune di Genova.**

- *Indicatore: Certificazione del sistema di gestione della contabilità industriale da parte del Sistema di Qualità e da parte dell'OIV:*

definito processo e messo in opera. Procedura già integrata nel Sistema Qualità in data 28/02/2020 con PO-36. In data 16/12/2020 l'OIV ha certificato la puntuale e corretta applicazione di tale procedura.

- *Indicatore: Rilascio sistema di contabilità analitica che consenta l'attribuzione di costi e ricavi per linea di attività, per commessa e per centri di costo con l'individuazione di costi unitari di prodotti/servizi (full cost):*

Il sistema è già predisposto per l'attribuzione di costi e ricavi per linea, CDC e commessa. È in fase di implementazione l'individuazione di costi unitari per i servizi resi alla C.A. tramite finanziamento di parte corrente (i servizi finanziati con il conto capitale prevedono già tariffe da prezzari in vigore approvati). Purtroppo l'emergenza COVID ha rallentato queste attività, per cui non si ha la certezza di concludere l'iter entro il termine previsto.

- *Indicatore: Costruzione di report analitici per il controllo di gestione e monitoraggio da parte del socio Comune di Genova:*

Il sistema di contabilità industriale è stato completamente predisposto e, al netto dei costi unitari per i servizi di manutenzione ordinaria, consente di monitorare l'andamento della gestione aziendale.

Mensilmente viene inviata alla Direzione Facility Management la reportistica relativa agli interventi di Manutenzione Ordinaria e Straordinaria.

A dimostrazione dell'implementazione del processo, è stata predisposta e inviata alla Direzione delle Società Partecipate una reportistica relativa a costi e ricavi per settore aziendale e per tipologia di intervento (e riempiogata per macro commesse). Verrà concordata con la stessa Direzione la periodicità di inoltro.

- La valutazione dell'obiettivo è rimandata a fine esercizio.

## **9.2. Priorità strategiche e gestionali per il triennio 2021-2023 per la definizione degli obiettivi di DUP**

Si riportano di seguito le priorità strategiche per il triennio 2021-2023.

- Plena funzionalità del “programma segnalazioni” per gestire gli interventi richiesti e restituire le informazioni alla Civica Amministrazione ed ai Municipi.
- Completamento attività di implementazione del software gestionale relativo alla contabilizzazione dei lavori svolti da ASTER (contabilità attive) e dei lavori svolti da imprese (contabilità passive).
- Graduale riconversione e riorganizzazione della ex Linea di “Illuminazione Pubblica” del Settore Impianti al fine di implementare la Linea di “Manutenzione Impianti Interni”.



## 10. SCENARIO EVOLUTIVO (ipotesi esemplificativa)

Viene qui ipotizzato **uno scenario evolutivo**, basato sulla disponibilità dei seguenti possibili ulteriori finanziamenti comunali discussi con la Pubblica Amministrazione, ma non formalizzati alla data di redazione del presente documento:

- a. le attività richieste ad A.S.Ter. nel **settore Verde** sono in continuo aumento, al pari delle aree oggetto di manutenzione (come meglio descritto nel successivo paragrafo); si assume come ipotesi evolutiva che l'addendum extra ricevuto a fine 2020 diventi strutturale: nello specifico si è assunto per l'intero triennio all'interno degli Addendum un extra contributo per il verde di **900 €/mq**, da realizzare in regia diretta, tramite assunzione di una decina di giardinieri con contratto da apprendista;
- b. assegnazione ad A.S.Ter. delle risorse relative al "Decreto Genova – opere varie diverse" e quelle per le piste ciclabili in struttura, per complessivi 6,4 €/mq, da realizzarsi nel biennio 2021-2022, con priorità alla realizzazione delle ciclabili. All'interno degli Addendum sono dunque stati assunti come ipotesi evolutiva **ulteriori 3,2 €/mq per il 2021 e per il 2022**, da realizzarsi parte ricorrendo a ditte terze (fino ad un'incidenza attorno al 25% sui ricavi da Comune) e parte in regia diretta, con assunzione di circa 12 risorse a tempo determinato;
- c. aumentando la produttività grazie alle economie di scala (contenimento delle assunzioni di cui ai punti c. e d.: - 2 risorse, di cui 1 a tempo indeterminato e 1 a tempo determinato), **mantenimento per lo più della marginalità del forecast 2020**.

**Lo scenario evolutivo viene presentato come ipotesi esemplificativa, in quanto:**

- potrebbe avverarsi l'ipotesi a. e non la b., o viceversa;
- la tempistica dei nuovi dei nuovi finanziamenti potrebbe non coincidere con l'inizio del 2021;
- il finanziamento per il Settore Verde potrebbe avere carattere provvisorio come nel 2020 e non strutturale: in questo caso si farebbe ricorso ad un'organizzazione flessibile (assunzioni a tempo determinato e/o ricorso a Ditte) e non ad assunzioni a tempo determinato.

### 10.1. Incremento attività Settore Verde – Analisi Costi Benefici

Le **attività manutentive ricorrenti su aree verdi ad alta intensità di utilizzo** del Settore Verde, **aggiuntive** rispetto al passato, riguardano:

- raddoppio interventi previsti rispetto ai parametri di qualità dell'attuale CdS su Parchi storici di pregio, che hanno valenza anche turistica: Parchi di Nervi, Villa Imperiale, villa Croce, Villa Gruber, Villa Piaggio, Acquasola, Villetta di Negro, Villa Scassi, Villa Rossi, Villa Doria, Villa Galliera, (440.000 mq)

- presa in carico di nuove aree, tra cui: Prà, Giardino Lineare di Cornigliano, aree verdi a corredo via Guido Rossa e annessa ciclabile, Parco della Nora, (45.000 mq);
- copertura Bisagno: la nuova sistemazione di altissimo pregio richiede il doppio delle risorse manutentive rispetto alla sistemazione precedente (cambio fioriture, finiture taglio erba, ecc.), (15.000 mq).

L'incremento di attività richiesto su una superficie di 500.000 mq, rapportato all'intera superficie di aree verdi oggi assegnate ad A.S.Ter. pari a 1.350.000 mq, sarebbe pari al **37% in termini di maggiore superficie**.

A quanto sopra va aggiunta la valutazione del **rischio alberature** (attività da implementare in toto).

Il Settore Verde percepisce annualmente contributi dal Comune per circa 5,8 – 6,0 €/mln (parte corrente + c/capitale + addendum) IVA esclusa: il contributo aggiuntivo di 900 €/mgl rappresenterebbe **per l'Amministrazione un costo aggiuntivo (e per A.S.Ter. un maggior fatturato) del 15%**, a fronte dell'incremento di interventi manutentivi di cui sopra.

Tale incremento di interventi manutentivi verrà raggiunto con l'assunzione di 9 giardinieri (+11,7% sull'organico 2020 preso a fine anno), il cui costo (contratto di apprendistato) **incrementerà di ca. l'11% il costo 2020 del personale impiegato nel Settore Verde**.

Le economie di scala e l'organizzazione territoriale di A.S.Ter. consentirebbero l'utilizzo di mezzi e macchinari su maggiori aree a costi marginali, determinando il **contenimento dei costi a fronte dei benefici sopra descritti ed un aumento del 3% del fatturato pro capite**.

La tabella seguente riassume le considerazioni sopra esposte.

SETTORE VERDE				
	U.M.	2020	2021	2021 vs 2020
Superficie verde trattata	mq	1.350.000	1.850.000	37,0%
Dipendenti	n°	77	86	11,7%
Costo del personale	€	2.410	2.680	11,2%
Fatturato	€	6.000.000	6.900.000	15,0%
Fatturato pro capite	€/uomo	77.922	80.233	3,0%

## Analisi Budget 2021 – 2023

Sulla base delle assunzioni fatte il Budget 2021 presenta un Valore della Produzione di 35.088 €/mgl, Costi di Produzione di 34.894 €/mgl, che determinano un Risultato Operativo di 194 €/mgl, pari allo 0,55% del Valore della Produzione, in linea (anzi leggermente migliorativo) con il Forecast 2020 e decisamente migliorativo rispetto al Consumativo 2019.

In termini di marginalità si evidenzia quanto segue:

- il MOL, pari a 1.731 €/mgl, è superiore in valore assoluto sia al Consuntivo 2019 sia al Forecast 2020; in termini relativi, rapportato al Valore della Produzione, è in linea (leggermente inferiore) al Forecast 2020, ma migliorativo rispetto al 2019;
- l'indicatore "Servizi (Ditte Terze + Trasporti)/Ricavi da Comune" è stato assunto pari a ca. il 25%, superiore al Forecast 2020, ma migliorativo rispetto al Consuntivo 2019;
- per converso, l'indicatore "MOL/Costo del Personale da Piano del Fabbisogno", pari a 9,92%, è migliorativo sia rispetto al Forecast 2020 che al Consuntivo 2019;
- l'Utile di Esercizio, pari in valore assoluto a 99,5 €/mgl, è dello stesso ordine di grandezza del Forecast 2020, scontando i maggiori ammortamenti per rinnovo parco mezzi; decisamente migliorativo rispetto al Consuntivo 2019.

Il Budget 2022 riflette il Budget 2021, mentre il Budget 2023 discende da quello degli anni precedenti al netto delle risorse relative al "Decreto Genova – opere viarie diverse" ed a quelle per le piste ciclabili in struttura ed ai conseguenti costi.

	CONSUNTIVO 2019	PRECONSUNTIVO 2020	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023
MOL	1.495.989	1.552.016	1.731.330	1.731.330	1.643.680
MOL/VALORE DELLA PROD.	4,61%	5,00%	4,93%	4,93%	5,15%
SERVIZI (DITTE TERZE e TRASP) / RICAVI COMUNE	25,70%	22,29%	25,15%	25,15%	21,56%
MOL / COSTO PERSONALE DA PIANO FABBISOGNO	9,02%	9,46%	9,92%	9,92%	9,82%

## 10.2. Conto Economico

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	budget 2021	budget 2022	budget 2023
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	32.374.760	30.930.054	35.008.197	35.008.197	31.808.197
<i>vendita materiali</i>	304.424	254.629	250.000	250.000	250.000
<i>cds parte corrente</i>	11.885.246	12.508.197	12.508.197	12.508.197	12.508.197
<i>Comune di Ge - cds conto capitale</i>	12.761.432	12.069.394	12.000.000	12.000.000	12.000.000
<i>Comune di Ge - addendum</i>	6.099.543	5.393.818	9.750.000	9.750.000	6.550.000
<i>prestazioni a terzi</i>	1.324.115	704.016	500.000	500.000	500.000
Var. delle rimanenze di prodotti					
Var. dei lavori su ordinazione					
Incr. di imm. per lavori interni					
Altri ricavi e proventi	58.629	79.328	80.000	80.000	80.000
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>32.433.389</b>	<b>31.009.382</b>	<b>35.088.197</b>	<b>35.088.197</b>	<b>31.888.197</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	4.222.510	4.410.722	5.222.733	5.222.733	4.744.733
Servizi di cui :	9.206.114	8.637.108	10.701.814	10.701.814	8.701.264
<i>prestazioni e vendite terze</i>	1.440	6.347.816	8.273.678	8.273.678	6.362.848
<i>trasporti e altre vim materiali</i>	25.422	331.452	340.837	340.837	332.837
<i>altri servizi</i>	958.946	1.957.840	2.087.299	2.087.299	2.005.579
Godimento beni di terzi	266.171	246.504	305.610	305.610	292.610
Personale	16.134.361	15.922.680	16.916.710	16.916.710	16.295.910
Ammortamenti e svalutazioni	1.201.423	1.047.000	1.137.000	1.137.000	1.132.000
Variazione rimanenze	70.425	31.523	0	0	0
Accantonamenti per rischi	200.000	350.000	400.000	400.000	350.000
Altri accantonamenti	0	0	0	0	0
Oneri diversi di gestione	273.059	208.829	210.000	210.000	210.000
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>32.338.823</b>	<b>30.854.366</b>	<b>34.893.867</b>	<b>34.893.867</b>	<b>31.726.517</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>94.566</b>	<b>155.016</b>	<b>194.330</b>	<b>194.330</b>	<b>161.680</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.495.989</b>	<b>1.552.016</b>	<b>1.731.330</b>	<b>1.731.330</b>	<b>1.643.680</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>					
Proventi da partecipazioni		0	0	0	0
Altri proventi finanziari	342	170	200	200	200
Interessi ed oneri finanziari diversi	-62.857	-28.551	-65.000	-65.000	-35.000
utili e perdite su cambi		0	0	0	0
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-62.515</b>	<b>-28.381</b>	<b>-64.800</b>	<b>-64.800</b>	<b>-34.800</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>					
rivalutazioni	0	0	0	0	0
svalutazioni	0	0	0	0	0
<b>Totale rettifiche di attivita' finanziarie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>32.051</b>	<b>126.635</b>	<b>129.530</b>	<b>129.530</b>	<b>126.880</b>
Imposte sul reddito	25.788	30.000	30.000	30.000	30.000
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>6.263</b>	<b>96.635</b>	<b>99.530</b>	<b>99.530</b>	<b>96.880</b>

### 10.3. Organico

Il costo del personale ipotizzato in **questo scenario evolutivo** per il biennio 2021-2022 rileva un incremento rispetto all'esercizio 2020, mentre nel 2023 l'incremento è inferiore.

- Nel biennio 2021-2022 si registra, oltre al ripristino totale del turn-over, un incremento di 9 unità (operai) nel settore Verde sia per sviluppo delle attività eseguite in regia diretta, sia per far fronte a maggiori lavori manutentivi richiesti dalla C.A.. Si prevede inoltre l'assunzione di personale a tempo determinato per ottemperare ad una maggiore richiesta di manutenzione straordinaria nel Settore Strade disposta dal Comune di Genova.
- Nell'esercizio 2023, non si farà ricorso al personale con contratto flessibile ipotizzando un ritorno ai valori di manutenzione straordinaria stradale dell'anno 2020.

Nelle tabelle seguenti si riporta la movimentazione e il costo del personale per il 2021.

organico tempo indeterminato	2020		proiezione anno 2021				organico 31/12/2021	
	precons 31/12/2020	assunzioni/cessazioni	passaggio di categoria	passaggio da T.D. a T.I.	organico 31/12/2021	organico 31/12/2021		
	<b>tot</b>	<b>A+</b>	<b>A-</b>	<b>A+</b>	<b>A-</b>	<b>A+</b>	<b>A-</b>	<b>tot</b>
dirigenti	2							2
quadri	5							5
impiegati	95	11	11	2				97
operai	253	29	20		2	3		263
<b>totale</b>	<b>355</b>	<b>40</b>	<b>31</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>367</b>

organico lavoro flessibile ( tempo determinato, collaborazioni, interinali )	2020		proiezione anno 2021			
	precons 31/12/2020	assunzioni/cessazioni	passaggio da T.D. a T.I.	passaggio da T.D. a T.I.	organico 31/12/2021	organico 31/12/2021
	<b>tot</b>	<b>A+</b>	<b>A-</b>	<b>A+</b>	<b>A-</b>	<b>tot</b>
dirigenti	1					1
quadri	1					1
impiegati		12				0
operai	3				3	12
<b>totale</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>14</b>

tasso assenza 2020      9%

nel 2021 e nel 2022 è stato inserito nell'organico lavoro flessibile un Quadro in distacco da Sviluppo Genova Spa

Categoria	31/12/2020	Assunzioni	Cessazioni	Var. categ.	31/12/2021
Dirigenti	3	-	-		3
Quadri	6				6
Amministrativi	22	1	-1	2	22
Tecnici	73	10	-10	2	75
Operai	182	29	-20	25	185
Apprendisti operai	74	12	-	-2	78
Operai interinali					12
	<b>360</b>	<b>52</b>	<b>-31</b>	<b>27</b>	<b>-27</b>
					<b>381</b>

7.1	COSTO DEL LAVORO	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
	T. indeterminato	16.016.753	15.689.680	16.131.400
A	T. determinato	117.608	233.000	236.000
	interinale			549.310
	<b>totale A</b>	<b>16.134.361</b>	<b>15.922.680</b>	<b>16.916.710</b>
B	Collaborazioni			
	<b>totale A+B</b>	<b>16.134.361</b>	<b>15.922.680</b>	<b>16.916.710</b>

Dal momento che lo scenario evolutivo presentato è un'ipotesi esemplificativa che può trovare diversa attuazione a seconda dei finanziamenti stanziati e dalle relative tempistiche, il piano di sviluppo del personale dovrà essere conseguentemente adattato al reale fabbisogno che si verificherà in corso d'anno.

CHIEF EXECUTIVE OFFICER  
 (Capo Azienda)  
 Ing. Antonello Guiducci

**oggetto sociale** (estratto)

gestione delle spiagge libere affidate in gestione dal Comune di Genova, della sicurezza della balneazione nelle spiagge libere, delle spiagge libere attrezzate, degli stabilimenti balneari conferiti dal Comune di Genova favorendo l'accesso alle fasce deboli della popolazione locale con tariffe differenziate, nonché l'esercizio di ogni altra attività connessa, di promozione e diffusione dello sport, di valorizzazione del tempo libero dei cittadini, nonché di promozione del turismo in ogni sua forma...

**capitale sociale:** € 110.000,00

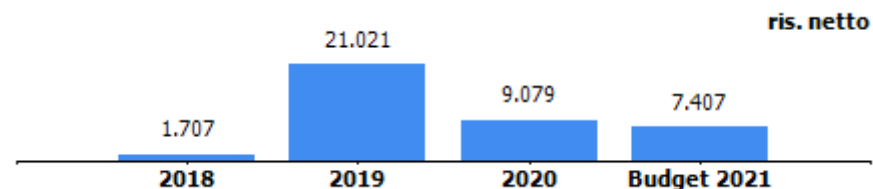
**soci:** comune di genova 100,00%

**servizi affidati dal Comune di Genova:**

Gestione del servizio bagni marini e spiagge libere attrezzate

**durata del contratto di servizio:** dal 15 maggio 2001 e commisurata alla durata delle concessioni demaniali marittime la cui scadenza, sulla base della Legge 28.12.2018 n.145, è stabilita al 31.12.2033 (DGC2019-173)

**risultato netto al 31 dicembre 2020: € 9.079 (preconsuntivo)**



contratto di servizio	2019	asestato al 01/12/2020	previsione 2021
previsione - impegno bilancio comunale	233.233	287.614	290.000



**BAGNI MARINA GENOVESE**

# **RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE 2021 - 2023**

Genova, 26 gennaio 2021





## **1. OVERVIEW**

Mission e Vision statement

Key Financial (Tabella 1)

## **2. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE**

Prospettive strategiche

Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

Condizioni/vincoli

Indicatori di performance e benchmark di riferimento (Tabella 2)

## **3. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI**

- Livelli di produzione / attività (Tabella 3)
- Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi

## **4. BUDGET**

- Conto Economico (Tabella 4)
- Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi
- Stato Patrimoniale (Tabella 5)
- Cash Flow: forecast (Tabella 6)

## **5. FATTORI DI RISCHIO**

- Debt Service Coverage Ratio - DSCR (Tabella 7)

## **6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI**

- Struttura organizzativa
- Organico (Tabella 8)
- Costo del personale (Tabella 9)
- Piano del fabbisogno di personale



## Indice

- 7. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI (Tabella 10)**
- 8. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI (Tabella 11)**
- 9. OBIETTIVI STRATEGICI GESTIONALI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE**



## 1. OVERVIEW

### VISION

- ✓ *Permettere a tutti i Cittadini e Turisti, senza alcuna discriminazione, l'accesso al mare attraverso stabilimenti balneari, spiagge libere attrezzate e spiagge libere.*

### MISSION

- ✓ *L'esercizio di attività connesse alla balneazione ed attinenti il benessere della persona e altre forme d'impiego del tempo libero e finalizzate alla promozione e diffusione dello sport, alla valorizzazione del tempo libero dei cittadini, alla promozione del turismo in ogni sua forma con una spiccata attenzione alle fasce deboli della popolazione locale con tariffe differenziate.*
- ✓ *La manutenzione e la messa a disposizione di strutture gratuite (spogliatoi, docce e servizi igienici) al fine di rendere fruibile ai bagnanti nei mesi estivi a titolo gratuito il litorale genovese in condizioni di continuità, non discriminazione, qualità e sicurezza.*
- ✓ *La sicurezza della balneazione attraverso la gestione servizio di salvamento in mare e di assistenza alla balneazione.*



# 1. OVERVIEW

<b>Key Financial</b>	<b>consuntivo anno 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>previsione anno 2021</b>	<b>previsione anno 2022</b>	<b>previsione anno 2023</b>
valore produzione	1.209.737	1.184.699	1.234.291	1.257.301	1.281.001
MOL	208.815	199.309	245.467	254.436	263.673
risultato netto	21.021	9.079	7.406	19.854	52.419
PN	33.290	142.369	149.775	169.629	222.048
PFN	<b>-383.399</b>	<b>-558.840</b>	<b>-437.011</b>	<b>-483.975</b>	<b>- 372.235</b>
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)	202.633	245.591	228.443	228.443	228.443



## 2. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

### Prospettive strategiche

- **Incrementare utenti e prezzi migliorando il livello qualitativo** offerto a San Nazaro
- **Ampliare la disponibilità** di posti a San Nazaro
- **Migliorare l'offerta** di servizi (beach soccer, beach volley, corsi nuoto e sub)
- **Razionalizzare la gestione delle spiagge libere** facendo riferimento per tutte le attività (servizi igienici, salvamento, cartellonistica) esclusivamente a BMG



### Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

#### STABILIMENTO SAN NAZARO CORSO ITALIA

- Manutenzione straordinaria della centrale termica per ridurre i consumi e migliorare la fruibilità delle docce calde anche alle estremità dello stabilimento.
- Rifacimento dell'ingresso dello stabilimento con installazione nuovo cancello ed insegna per migliorare la visibilità.
- Manutenzione straordinaria degli attuali locali «Direzione» per creazione area ristorante e relax (sala televisione, sala lettura, sala giochi e sala conferenze)
- Manutenzione straordinaria zona ponente dello stabilimento per creazione nuovi posti ombrellone e area sportiva
- Aumento dell'offerta a disposizione dei clienti:
  - ✓ Per la stagione balneare: vela, canoa, corsi di apnea e sub, palestra di roccia, beach volley, beach soccer, area fitness e Sup .
  - ✓ Per la stagione invernale: palestra di roccia, corsi apnea e sub, corsi Sup e vela.

### Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

- Messa a reddito volumi di proprietà a punta Vagno ( ex casa custode - stimata locazione ad € 20.000 con oneri di ristrutturazione a carico del conduttore già dedotti *pro quota* sul canone di locazione)

### TIMING

- **2021** - Locale termico ed ingresso per un investimento complessivo pari ad € 30.000,00, Bando per Locazione 9+9 del locale c.d. ex casa custode
- **2022** - Lavori di trasformazione attuali locali «Direzione» in area ristorante e relax (sala televisione, sala lettura, sala giochi e sala conferenze) per un investimento complessivo di € 100.000,00
- **2023** - Manutenzione straordinaria dell'accesso alla «Direzione» lato ponente dello stabilimento per un investimento complessivo di € 50.000,00



## 2. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

### Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

#### STABILIMENTO JANUA DI VESIMA

La mareggiata del 2018 ed i successivi eventi meteomarini del 2019 hanno confermato la criticità dell' esposizione del tratto di costa, pertanto il C.d.A. ha optato per un progetto di ricostruzione senza impalcato a palafitta, a quota spiaggia, con cabine, aree comuni, cassa e servizi rimovibili al termine della stagione balneare . Questo lay out, oltre a garantire una più agevole fruizione dei servizi da parte dei clienti, presenta prospettive molto migliori di vita utile e di costi di manutenzione. Rimane inoltre esclusa la realizzazione del ristorante per i suddetti rischi dovuti alle frequenti mareggiate invernali.

A seguito degli eventi meteomarini del 2018 che hanno di fatto dimezzato la capacità ricettiva dello stabilimento per l'estate 2019 e dell'emergenza sanitaria COVID19 che ha ridotto del 40% gli spazi a disposizione dei clienti, il C.d.A. in accordo con il Socio Unico ha deciso di prorogare di un anno fino al 31.12.2021 la subconcessione ex art. 45bis cod. nav. all' attuale concessionario.

### **Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo**

#### **STABILIMENTO SCOGLIERA DI NERVI**

Lo stabilimento in subconcessione dal 2018 ha superato con pochi danni gli eventi meteomarini ed è stato oggetto di costanti lavori di manutenzione ordinaria eseguiti dal concessionario su indicazione di BMG.

A seguito degli eventi meteomarini del 2018 che hanno di fatto dimezzato la capacità ricettiva dello stabilimento per l'estate 2019 e dell'emergenza sanitaria COVID19 che ha ridotto del 40% gli spazi a disposizione dei clienti, il C.d.A. in accordo con il Socio Unico ha deciso di prorogare di un anno fino al 31.12.2021 la subconcessione ex art. 45bis cod. nav. all'attuale concessionario.

### Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

#### **SPIAGGE LIBERE**

La gestione di Bagni Marina nelle aree di litorale a libero accesso date in concessione consiste nella messa a disposizione per la stagione balneare dal 15 giugno al 15 settembre di locali spogliatoi, docce e servizi igienici (non sempre la dotazione è completa per aspetti logistici). Nel corso degli ultimi anni, è stato istituito un servizio di sorveglianza balneare quotidiana per i mesi di luglio ed agosto (bagnini) con un orario 10 – 18 .

I servizi di pulizia sono affidati ad AMIU o al contributo di volontari di associazioni sportive e ricreative ubicate nelle vicinanze.

I cartelli con le indicazioni riguardo la fruibilità e le responsabilità sono a cura e carico dei Municipi.

Le strutture sono esposte all'azione degli agenti atmosferici ed all'incuria ed atti di vandalismo e, negli ultimi anni, anche alle mareggiate più violente.



## 2. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

### Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

#### SPIAGGE LIBERE (segue)

La proposta di Bagni Marina è di razionalizzare la gestione delle attività facendo riferimento ad un unico soggetto che controlla e provvede direttamente a quanto necessario per una decorosa fruibilità, possibilmente più ampia, tenendo conto del periodo di chiusura delle scuole, ma accompagnata da maggior sicurezza in mare ed a terra. Per questo motivo, si rende necessaria una interazione con la Polizia Locale per un servizio di sorveglianza delle spiagge.

L'attuale ritorno di immagine per il Comune non è proporzionato agli sforzi economici sostenuti, pertanto si è sviluppato un progetto di un modulo multiservizi da replicare per ogni spiaggia libera con una forte connotazione di appartenenza (colori bianco / rosso e croce di San Giorgio).

Il modulo è progettato per essere facilmente posizionato ad inizio stagione su un pavimento opportunamente predisposto con le utenze e rimosso al termine della stagione.

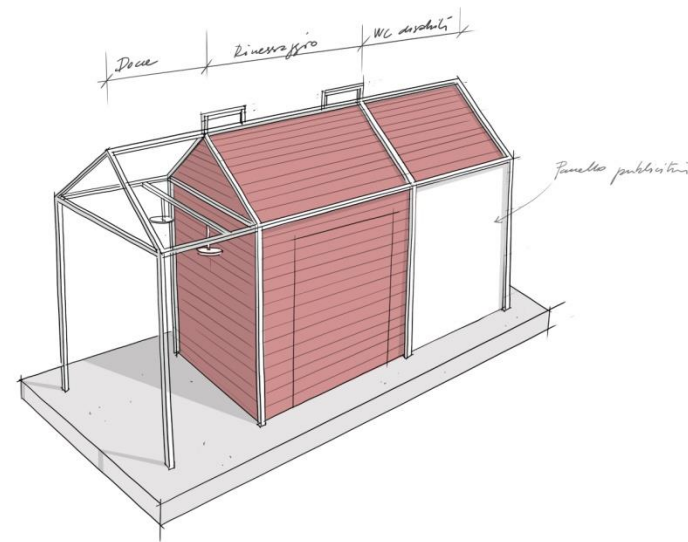
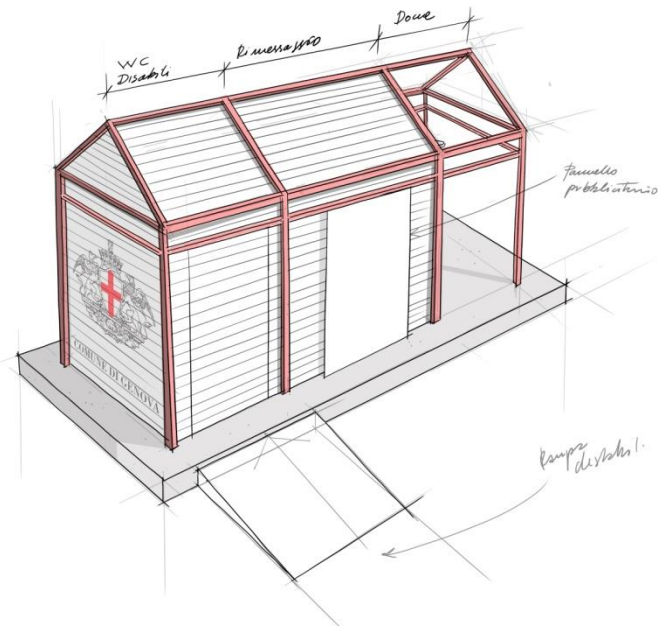


## 2. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

### Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

Nel modulo sono previsti servizi igienici (eventualmente anche servizi chimici), docce fredde, locale ripostiglio (per il deposito delle attrezzature del servizio di sorveglianza) oltre a telecamere per la videosorveglianza.

Lo sviluppo delle superfici di tamponamento consente poi di posizionare tutta la cartellonistica di servizio ed anche pubblicitaria.



### Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

#### PERSONALE DIPENDENTE

- L' organico di personale a tempo indeterminato è di 31 unità al 1° giugno 2020 di cui 2 unità full time e restante 29 unità con contratto part-time verticale dal 1° giugno al 30 settembre di queste ben 6 ricorrono ad aspettativa o congedo parentale.
- L' organico viene integrato con personale stagionale pari a n° 3 unità destinate allo Stabilimento San Nazaro per colmare i fabbisogni di copertura di 12 ore al giorno per 7 gg alla settimana.
- Per le attività di sorveglianza assistenza bagnini nelle spiagge libere in quantità variabile a seconda delle prescrizioni del Comune.
- Trattasi della voce di costo più rilevante e con incidenza percentuale circa al 40 % dei ricavi rispetto ai 25 % degli stabilimenti gestiti da privati
  - Contratto enti locali funzionalmente non idoneo per onerosità e limitazioni orario
  - Età media molto elevata

## 2. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

### Condizioni/Vincoli

#### IL CONTRATTO DI SERVIZIO

Con la Deliberazione del Consiglio Comunale n. 55 del 15.05.2001, è stata costituita la Bagni Marina Genovese S.r.l., per la gestione del servizio bagni marini e spiagge libere attrezzate; con lo stesso provvedimento era stato altresì approvato il Contratto di Servizio che definiva e regolamentava la gestione delle sopracitate strutture (stabilimenti balneari e spiagge libere attrezzate) esistenti sul litorale cittadino; in particolare il citato contratto, all'art.9, prevedeva una durata dell'affidamento del servizio a tempo indeterminato.

L'art. 34 del DL n. 179 del 18.10.2012, convertito in Legge 17.12.2012, n. 221, stabiliva che per gli affidamenti in cui non è prevista la data di scadenza, gli enti di competenza avrebbero dovuto provvedere, pena la cessazione dell'affidamento stesso alla data del 31.12.2013, ad inserire nel contratto di servizio o negli altri atti che regolano il rapporto, un termine di scadenza dell'affidamento. Conseguentemente, con deliberazione della Giunta Comunale n. 345 del 19.12.2013, nell'ambito della più generale ricognizione delle modalità di affidamento dei servizi pubblici locali ai sensi del citato art. 34 del DL n. 179/2012, è stata stabilita per la data del 31.12.2015 la scadenza dell'affidamento del servizio alla Bagni Marina Genovese s.r.l.

## 2. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

### Condizioni/Vincoli

#### IL CONTRATTO DI SERVIZIO (segue)

La data di scadenza era, al momento dell'adozione della deliberazione citata, allineata alla scadenza delle concessioni demaniali marittime di cui la Bagni Marina Genovese è titolare, e che, ai sensi del DL 194/2009, convertito in L. 25/2010, erano state prorogate proprio alla data del 31.12.2015.

Il contratto di servizio è stato aggiornato al 31/12/2033 in data 26 giugno 2019 con determina dirigenziale n° 3 ( con D.G.C. 173 del 20/06/2019)

La durata del Contratto di Servizio tra il Comune di Genova e la Società Bagni Marina Genovese, approvato con Deliberazione del Consiglio Comunale n. 55 del 15 maggio 2001 per la gestione del servizio bagni marini e spiagge libere attrezzate, deve intendersi commisurata alla durata delle concessioni demaniali marittime la cui scadenza, sulla base della Legge 28.12.2018 n.145, è stata stabilita al 31.12.2033.



### Condizioni/Vincoli

#### IL CONTRATTO DI SERVIZIO (segue)

La Commissione europea, in data 3 dicembre 2020, ha deciso di inviare “una lettera di costituzione in mora all'Italia in merito al rilascio di autorizzazioni relative all'uso del demanio marittimo per il turismo balneare e i servizi ricreativi (concessioni balneari).”

Ad oggi, pertanto, è ipotizzabile una estensione della concessione per un anno così come previsto dall'art. 182, 2 c., della Legge n. 77/2020 che prevede, «Fermo restando quanto disposto nei riguardi dei concessionari dall'articolo 1, commi 682 e seguenti, della legge 30 dicembre 2018, n.145, per le necessità di rilancio del settore turistico e al fine di contenere i danni, diretti e indiretti, causati dall'emergenza epidemiologica da COVID-19, le amministrazioni competenti non possono avviare o proseguire, a carico dei concessionari che intendono proseguire la propria attività mediante l'uso di beni del demanio marittimo, lacuale e fluviale, i procedimenti amministrativi per la devoluzione delle opere non amovibili, di cui all'articolo 49 del codice della navigazione, per il rilascio o per l'assegnazione, con procedure di evidenza pubblica, delle aree oggetto di concessione alla data di entrata in vigore della legge di conversione del presente decreto.»

**Tabella 2 - Indicatori di performance Stabilimento San Nazaro**

	consuntivo 2016	consuntivo 2017	consuntivo 2018	consuntivo 2019	consuntivo 2020	budget 2021	budget 202 2	budget 2023
Numero abbonati annuali e stagionali	279	262	257	292	362	380	390	395
M.O.L. su costo del personale (%)	-8	6,8	30,9	40,9	38,3	47,1	48,8	50,6



### 3. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI

**Tabella 3 - Livelli di produzione / attività**

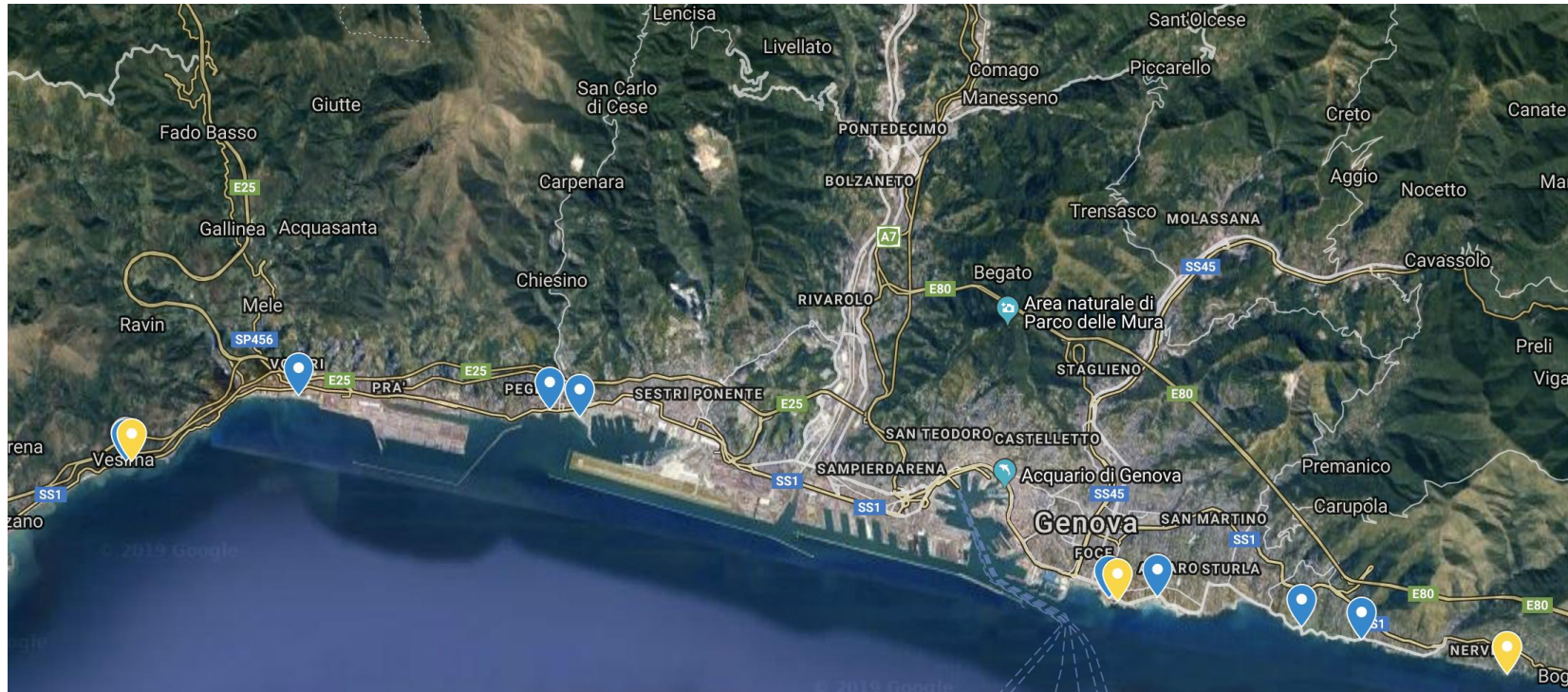
<b>Ricavi netti IVA €</b>	<b>consuntivo 2016</b>	<b>consuntivo 2017</b>	<b>consuntivo 2018</b>	<b>consuntivo 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>budget 2021</b>	<b>budget 2022</b>	<b>budget 2023</b>
<b>Stabilimento San Nazaro</b>	665.094	628.667	658.354	680.032	683.872	762.000	784.860	808.406
<b>Contratto di servizio Spiagge Libere</b>	98.361	98.361	98.361	98.361	98.361	98.361	98.361	98.361
<b>Stabilimento Scogliera *</b>	203.669	192.528	0	0	0	0	0	0
<b>Stabilimento Janua *</b>	89.098	83.364	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>1.056.222</b>	<b>1.022.920</b>	<b>756.715</b>	<b>778.393</b>	<b>782.233</b>	<b>860.361</b>	<b>883.221</b>	<b>906.767</b>

\* in subconcessione dal 2018



### 3. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI

#### Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi



Spiagge Libere	Indirizzo	Stabilimenti Balneari	Indirizzo
Vesima	Statale 1 Via Aurelia, 16158 Genova GE	Bagni San Nazaro	Corso Italia 5 , 16100 Genova
Voltri	Via Verita', 17, 16100 Genova GE	Bagni Scogliera	Passeggiata Anita Garibaldi 10 ,Genova-Nervi
Pegli	Lungomare di Pegli, Genova, Genova GE	Bagni Janua	Via Pietro Paolo Rubens ,32 Genova - Vesima
Multedo	Spiaggia Multedo		
GE_Punta Vagno	Corso Italia, 1r, 16145 Genova GE		
GE-San Giuliano	Corso Italia, 8870, 16145 Genova GE		
GE-Priaruggia	Via Quarto, 2, 16148 Genova GE		
GE-Quinto	Quinto al Mare, Genova GE		

## 4. BUDGET

Tab. 4 – Conto Economico

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	budget 2021	budget 2022	budget 2023
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	963.415	998.260	1.096.193	1.119.053	1.142.599
Var. delle rimanenze di prodotti					
Var. dei lavori su ordinazione					
Incr. di imm. per lavori interni	75.446	40.000			
Altri ricavi e proventi	170.876	146.439	138.099	138.249	138.402
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>1.209.737</b>	<b>1.184.699</b>	<b>1.234.292</b>	<b>1.257.302</b>	<b>1.281.001</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	9.890	26.266	16.222	16.709	17.210
Servizi	219.294	268.481	264.221	272.148	280.312
Godimento beni di terzi	83.776	76.448	74.851	77.097	79.410
Personale	510.415	520.791	520.791	520.791	520.791
Ammortamenti e svalutazioni	150.770	147.610	203.732	200.014	175.438
Variazione rimanenze					
Accantonamenti per rischi					
Altri accantonamenti					
Oneri diversi di gestione	177.547	93.404	112.739	116.121	119.604
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>1.151.692</b>	<b>1.133.000</b>	<b>1.192.556</b>	<b>1.202.880</b>	<b>1.192.765</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>58.045</b>	<b>51.699</b>	<b>41.736</b>	<b>54.422</b>	<b>88.236</b>
<b>EBITDA</b>	<b>208.815</b>	<b>199.309</b>	<b>245.468</b>	<b>254.436</b>	<b>263.674</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>					
Proventi da partecipazioni					
Altri proventi finanziari					
Interessi ed oneri finanziari diversi	22.600	30.620	18.200	18.200	17.400
utili e perdite su cambi					
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-22.600</b>	<b>-30.620</b>	<b>-18.200</b>	<b>-18.200</b>	<b>-17.400</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>					
rivalutazioni			0	0	0
svalutazioni			0	0	0
<b>Totale rettifiche di attività finanziarie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>35.445</b>	<b>21.079</b>	<b>23.536</b>	<b>36.222</b>	<b>70.836</b>
Imposte sul reddito	14.424	12.000	16.129	16.368	18.416
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>21.021</b>	<b>9.079</b>	<b>7.407</b>	<b>19.854</b>	<b>52.420</b>

### Assumption 2021

#### AZIONI SUI RICAVI

- Previsione aumento Listino San Nazaro 9 % medio previa autorizzazione del Comune (mantenendo la leadership in termini di rapporto prezzo / servizio offerto) + € 49.000
- Saldo + 10 unità tra nuovi abbonati ed abbandoni + € 13.000
- Recupero incassi giornalieri, contenuti nel 2020 per rispetto norme anti Covid 19 + € 10.000
- Ripristinati ricavi al 100% subconcessionari
- Ripristinati ricavi al 100% chioschi di Corso Italia
- Nuovo ricavo (20.000 €) per locazione ridotta casa custode a scomputo dei lavori (locazione 9+9 con gara)

#### AZIONI SUI COSTI

- Ripristinati Canoni Demaniali al 100 %
- Riduzione spese riscaldamento ed acqua calda per rinnovo centrale termica



BAGNI MARINA GENOVESE

## 4. BUDGET

Tab. 5 – Stato Patrimoniale

STATO PATRIMONIALE	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
<b>ATTIVO</b>			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>1.364.854</b>	<b>1.570.460</b>	<b>1.587.946</b>
Immobilizzazioni immateriali	715.688	949.178	989.536
Immobilizzazioni materiali	649.166	621.282	598.410
Immobilizzazioni finanziarie			
<b>Attivo circolante</b>	<b>661.323</b>	<b>807.092</b>	<b>375.058</b>
Rimanenze			
Crediti	651.398	789.287	148.069
verso clienti	67.436	108.664	108.664
verso fornitori per acconti		191.218	0
verso imprese controllate			0
verso controllanti			0
tributari per acconti imposte		13.639	13.639
diversi	583.962	475.766	25.766
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			
Disponibilità liquide	9.925	17.805	226.989
<b>Ratei e risconti</b>	<b>31.829</b>	<b>23.017</b>	<b>23.017</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>2.058.006</b>	<b>2.400.569</b>	<b>1.986.021</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>			
<b>Patrimonio netto</b>	<b>33.290</b>	<b>142.369</b>	<b>149.776</b>
Capitale sociale	<b>10.000</b>	<b>110.000</b>	<b>110.000</b>
Riserva legale	<b>85</b>	<b>1.185</b>	<b>1.675</b>
Altre Riserve	<b>2.184</b>	<b>22.105</b>	<b>30.694</b>
Utili (perdite) portati a nuovo	<b>0</b>		
Utile (perdita) dell'esercizio	<b>21.021</b>	<b>9.079</b>	<b>7.407</b>
<b>Fondi rischi e oneri</b>			
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>128.157</b>	<b>150.064</b>	<b>150.064</b>
<b>Debiti</b>	<b>1.476.537</b>	<b>1.718.174</b>	<b>1.326.220</b>
verso controllante per finanziamenti		300.000	300.000
verso banche per scoperto di cassa	393.324	69.422	0
verso banche per mutui		400.000	364.000
verso fornitori	303.807	164.568	164.568
tributari		113.404	113.404
verso entri previdenziali		28.429	28.429
verso controllanti per debiti diversi		346.151	181.729
verso clienti per acconti		58.635	58.635
debiti diversi	779.406	237.565	115.455
<b>Ratei e risconti</b>	<b>420.022</b>	<b>389.962</b>	<b>359.962</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>2.058.006</b>	<b>2.400.569</b>	<b>1.986.022</b>



BAGNI MARINA GENOVESE

## 4. BUDGET

Tab. 6 – Cash Flow

	FORECAST 2021				
	1° trim.	2° trim	3°trim	4°trim	TOTALE ANNO
<b>SALDO INIZIALE</b>	<b>-51.617</b>	<b>124.750</b>	<b>286.530</b>	<b>395.897</b>	<b>-51.617</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>					
<b>INCASSI</b>					
da Comune di Genova			160.000	68.443	228.443
da altri clienti per vendite e prestazioni	230.000	450.000	220.000	75.849	975.849
Altri					0
<b>Totale incassi</b>	<b>230.000</b>	<b>450.000</b>	<b>380.000</b>	<b>144.292</b>	<b>1.204.292</b>
<b>PAGAMENTI</b>					
Comune di Genova					0
Fornitori	130.000	130.000	140.000	39.187	439.187
Personale	38.000	40.000	290.000	152.791	520.791
Imposte/Tasse		31.587		31.588	63.175
Altri pagamenti					0
<b>Totale pagamenti</b>	<b>168.000</b>	<b>201.587</b>	<b>430.000</b>	<b>223.566</b>	<b>1.023.153</b>
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>	<b>62.000</b>	<b>248.413</b>	<b>-50.000</b>	<b>-79.274</b>	<b>181.139</b>
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>					
INCASSI					0
PAGAMENTI	15.000	15.000	0	0	30.000
<b>SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>	<b>-15.000</b>	<b>-15.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-30.000</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>					
Incassi da finanziamenti					0
Pagamenti per rimborso finanziamenti	0	0	18.000	18.000	36.000
Altri incassi	201.000		249.000		450.000
Altri pagamenti esercizi precedenti	71.633	71.633	71.633	71.633	286.533
<b>SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>	<b>129.367</b>	<b>-71.633</b>	<b>159.367</b>	<b>-89.633</b>	<b>127.467</b>
<b>SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO</b>	<b>176.367</b>	<b>161.780</b>	<b>109.367</b>	<b>-168.907</b>	<b>278.606</b>
<b>SALDO FINE PERIODO</b>	<b>124.750</b>	<b>286.530</b>	<b>395.897</b>	<b>226.989</b>	<b>226.989</b>



## 5. FATTORI DI RISCHIO

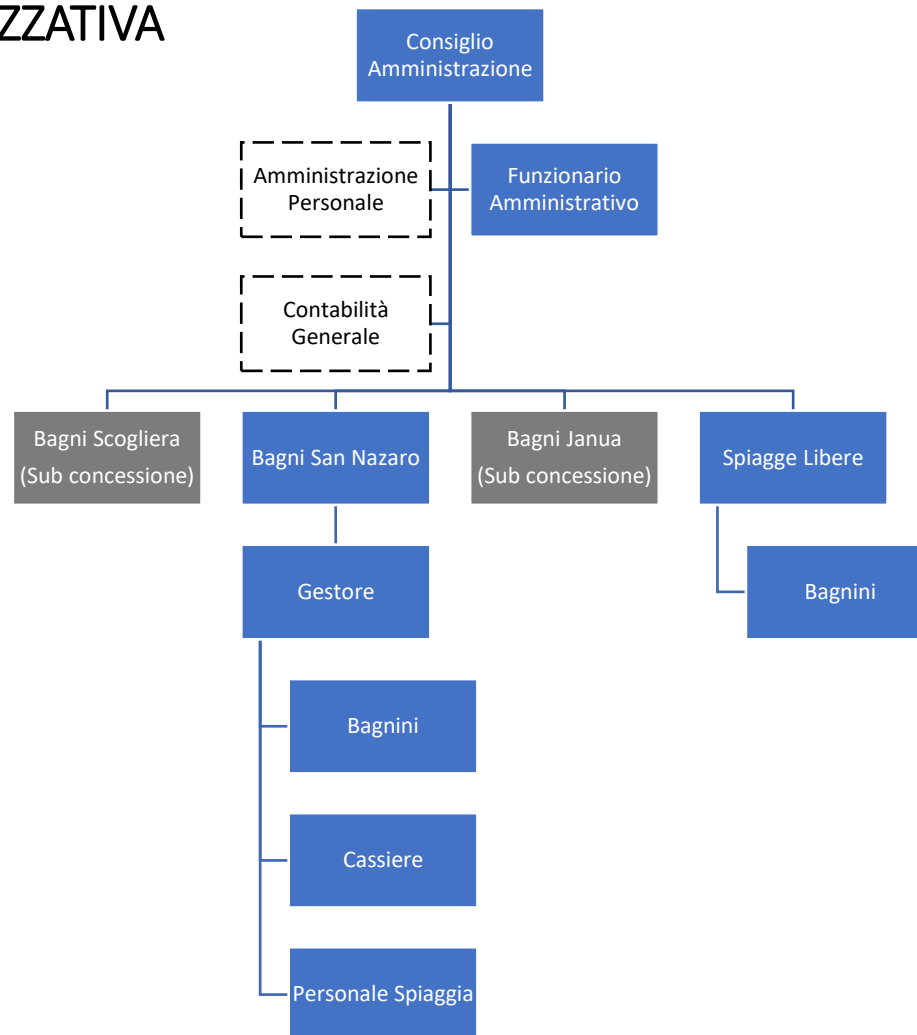
La società ha definito un programma di valutazione del rischio di crisi aziendale che ha approvato nel C.d.A. del 12 aprile 2019 ed ha individuato come indicatore per l'analisi prospettica il DSCR (Debt Service Coverage Ratio) a 5 anni e che sarà sottoposto a verifica con cadenza semestrale da parte C.d.A. .

DSCR							
		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Flusso di cassa		199.339	208.068	215.258	215.258	215.258	215.258
Servizio del debito		35.919	86.205	110.205	110.205	110.205	74.286
DSCR		5,55	2,41	1,95	1,95	1,95	2,90
media DSCR 2021 2026		2,79					
media DSCR 2022 2026		1,84					

## 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

### STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Service Esterno



## 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

### ORGANICO

Tabella 8.1 Organico Tempo Indeterminato	Preconsuntivo 31/12/2020	assunzioni/ cessazioni		Proiezione 31/12/2021
		Δ+	Δ-	
dirigenti				
quadri				
impiegati	19			19
operai	12			12
<b>TOTALE</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>31</b>

tasso assenza 2020    20%

## 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

### ORGANICO

Tabella 8.2 Organico Lavoro Flessibile (tempo determinato, collaborazioni e interinali)	Preconsuntivo 31/12/2020	assunzioni/ cessazioni		Proiezione 31/12/2021
		Δ+	Δ-	
dirigenti				
quadri				
impiegati		17	17	
operai				
<b>TOTALE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

al 31 12 2020 l' Organico Lavoro Flessibile è a saldo 0

## 6. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

### COSTO DEL PERSONALE

<b>Tabella 9 Costo del lavoro</b>	<b>consuntivo 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>previsione 2021</b>
indeterminato	411.780	385.559	385.559
determinato	98.635	135.232	135.232
interinale	0	0	0
collaborazioni	0	0	0
<b>TOTALE</b>	<b>510.415</b>	<b>520.791</b>	<b>520.791</b>

## 6. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

### Piano del fabbisogno del personale

Spesa del personale A)	Media triennio 2011 - 2013	preconsuntivo 2020	previsione 2021	previsione 2022	previsione 2023
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	490.444	386.096	386.096	386.096	386.096
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società					
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	97.205				
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro					
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc	168.672	104.645	104.645	104.645	104.645
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	41.418	27.550	27.550	27.550	27.550
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)					
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco					
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni		2.500	2.500	2.500	2.500
10 Altri oneri					
<b>TOTALE A)</b>	<b>797.739</b>	<b>520.791</b>	<b>520.791</b>	<b>520.791</b>	<b>520.791</b>

## 6. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

### Piano del fabbisogno del personale

Spesa del personale B)	Media triennio 2011 - 2013	preconsuntivo 2020	previsione 2021	previsione 2022	previsione 2023
1 .Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;					
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;					
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;					
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);					
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	19.352	20.065	20.065	20.065	20.065
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;					
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.					
<b>TOTALE B)</b>	<b>19.352</b>	<b>20.065</b>	<b>20.065</b>	<b>20.065</b>	<b>20.065</b>

## 6. STRUTTURA ORGANIZZATIVA

### Piano del fabbisogno del personale

Spesa del personale	Media triennio 2011 - 2013	preconsuntivo 2020	previsione 2021	previsione 2022	previsione 2023
<b>Totale A-B</b>	<b>778.387</b>	<b>500.726</b>	<b>500.726</b>	<b>500.726</b>	<b>500.726</b>
Dipendenti a tempo indeterminato					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	42	32	31	31	31
Assunzioni					
Cessazioni	1	1			
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>41</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)		0	0	0	0
Assunzioni		19	17	17	17
Cessazioni		19	17	17	17
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>41</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>	<b>31</b>
<i>Margine Operativo Lordo aziendale</i>	<i>96.478</i>	<i>199.309</i>	<i>245.467</i>	<i>254.436</i>	<i>263.673</i>
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,12</b>	<b>0,38</b>	<b>0,47</b>	<b>0,49</b>	<b>0,51</b>



## 7. PIANO TRIENNALE DEGLI INVESTIMENTI

In considerazione dell'emergenza sanitaria relativa al COVID-19 che ha determinato durante tutto l'anno 2020 e, presumibilmente, anche per i primi mesi dell'anno 2021, importanti limitazioni di movimento gli investimenti previsti dal Piano del 2019 (DCC n. 90/2019) hanno subito uno slittamento rispetto il timing originario.

In particolare, anche considerata l'attuale incertezza sulla durata delle concessioni demaniali, gli investimenti previsti per la ristrutturazione straordinaria dei locali «Direzione» dello stabilimento San Nazaro, oltre ad essere stati ridotti, sono stati in parte spostati al 2022 ed al 2023 in attesa della definitiva conclusione della complessa situazione normativa sopra descritta.

Per gli stessi motivi sopra esposti e considerata la criticità dell'esposizione del tratto di costa, anche per lo Stabilimento Janua dovranno essere apportare alcune variazioni al Piano degli Investimenti del 2019. Pertanto, si dovrà realizzare un progetto di ricostruzione senza impalcato a palafitta, a quota spiaggia, con cabine, aree comuni, cassa e servizi rimovibili al termine della stagione balneare. Dovrà inoltre essere esclusa la realizzazione del ristorante.

## 7. PIANO TRIENNALE DEGLI INVESTIMENTI

Questo lay out, oltre a garantire una più agevole fruizione dei servizi da parte dei clienti, presenta prospettive molto migliori di vita utile e di costi di manutenzione.

Il Piano degli Investimenti del 2019 prevedeva per Janua impieghi per complessivi € 250.000 interamente coperti dai contributi della Regione Liguria Misura 2 che alla luce di quanto sopra sono rideterminati in € 100.000.

L'importo residuo sarà richiesto come contributo Misura 2 per opere relative allo stabilimento S. Nazaro.

## 8. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI

**Tabella 10**

previsione 2021				previsione 2022				previsione 2023			
IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA		IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA		IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo
Manutenzione straordinaria locale termico San Nazaro	14000	Misura 2	30000	Manutenzione straordinaria Direzione S. Nazaro Lavori edili	80000	Misura 2	50000	Manutenzione straordinaria Direzione lato ponente San Nazaro lavori edili	40000	Gestione operativa	50000
Manutenzione ingresso San Nazaro ed installazione nuovo cancello	16000			Manutenzione straordinaria Direzione S. Nazaro Professionisti	10000	Gestione operativa	50000	Manutenzione straordinaria Direzione lato ponente San Nazaro Professionisti	10000		
				Manutenzione straordinaria Direzione S. Nazaro Arredi	10000						
<b>Totale</b>	<b>30000</b>		<b>30000</b>		<b>100000</b>		<b>100000</b>		<b>50000</b>		<b>50000</b>

## 8. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI

<b>Tabella 11 - Piano annuale acquisti 2021</b>	
descrizione	importo €
Acquisti per investimenti	30.000
Acquisti per servizi	264.221
<b>TOTALE</b>	<b>294.221</b>

### Obiettivi specifici esercizio 2020

**Obiettivo 4** – Equilibrio del costo gestione degli stabilimenti balneari nella prospettiva della complessiva sostenibilità delle funzioni sociali che essi offrono alla città:

**Indicatore 1 - Numero di abbonamenti non inferiore rispetto all'anno precedente - *obiettivo raggiunto* ✓ 362 vs 292**

**Indicatore 2 – Numero di ingressi non inferiore rispetto all'anno precedente - *obiettivo raggiunto* ✓ 80,483 vs 66,412**

**Indicatore 3 – Ricavi da ingressi ed abbonamenti non inferiore rispetto all'anno precedente- *Obiettivo raggiunto* ✓ € 683.872 vs € 680.032**



**oggetto sociale** (estratto)

Assistenza Farmaceutica per conto delle A.S.L. a tutti gli assistiti dal Servizio Sanitario Nazionale nei modi e nelle forme stabilite dalla legge 23 dicembre 1978 n. 833 ( e relativa convenzione ), nonché in conformità alle leggi nazionali e regionali successive per il settore...

La produzione e la vendita di specialita' mediche, prodotti galenici, officinali, cosmetici, dietetici, di erboristeria ed omeopatia, articoli sanitari per ortopedia articoli sanitari per l'infanzia nonche' di presidi e articoli parafarmaceutici in genere...

**capitale sociale:** € 10.000,00

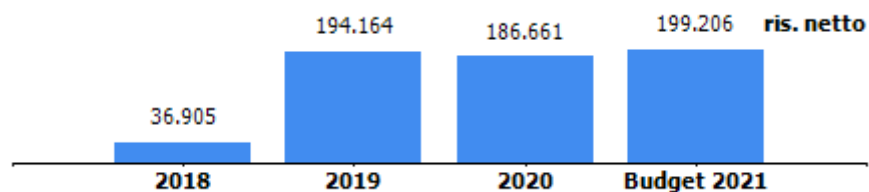
**soci:** comune di genova 100,00%

**servizi affidati dal Comune di Genova:**

gestione delle farmacie comunali, servizio integrato nel "sistema a tutela della salute" della città di Genova

**risultato netto al 31 dicembre 2020: € 186.661 (preconsuntivo)**

	2019	assestato al 01/12/2020	previsione 2021
previsione/accertamento canone erogato al comune	33.233	33.500	33.500



# Farmacie Genovesi s.r.l.



## **RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE 2021-2023**

Genova, 25 gennaio 2021



## INDICE

### 1. OVERVIEW

- Missione e Vision statement
- Key Financial ( Tabella 1)

### 2. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

- Stato di attuazione previsionale al 31/12 degli obiettivi DUP anno in corso
- Proposta nuovi obiettivi DUP per il triennio successivo all'anno in corso

### 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

- Prospettive strategiche
- Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo
- Condizioni/vincoli
- Indicatori di performance ed indicatori di riferimento

## Indice (segue)

### 4. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI

- Livelli di produzione / attività
- Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi

### 5. BUDGET

- Conto Economico (Tabella 3)
  - ✓ Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi
  - ✓ Corrispettivi e contribuzioni da parte dell' Ente
- Stato Patrimoniale (Tabella 4)
- Cash Flow: forecast (Tabella 5)

### 6. FATTORI DI RISCHIO

## Indice (segue)

### 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

- Struttura Organizzativa
- Organico (Tab 6)
- Costo del Personale (Tab 7.1, 7.2 e 7.3)
- Piano Fabbisogno del Personale
- Note di commento relativamente alle dinamiche del personale

### 8. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI (Tabella 8)

### 9. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI (Tabella 9)

# 1. OVERVIEW

## VISION E MISSION STATEMENT

- **VISION** - Diventare per la Cittadinanza di tutte le età un punto di **Riferimento** autorevole sul territorio per tutto quello che concerne la Salute ed in senso più ampio il Benessere, come l'offerta di Prodotti e di Servizi e la dispensazione di Consigli professionali .

Costituire, nell'ambito del canale Farmacie, un Modello in termini di Etica, Sostenibilità, Innovazione e Promozione di politiche sociali

- **MISSION** - Ci prendiamo cura del Benessere del Cittadino ascoltando le sue esigenze, proponendo un'offerta di prodotti selezionati per quanto possibile Naturali, Biologici ed Ecocompatibili con una consapevole conoscenza delle loro prestazioni per offrire consulenze qualificate, favorendo e sviluppando attività orientate alla prevenzione ed al sostegno sociale.

Vogliamo pertanto raggiungere il maggior numero di potenziali pazienti, consumatori e clienti con tutti gli strumenti che la tecnologia ci mette a disposizione per rendere il loro rapporto con i n/s farmacisti più stretto, aderente e confortante.

La nostra azione è rivolta a coniugare qualità e competitività ma anche sostegno alle persone più deboli o in difficoltà per dare concretezza ai diritti dei Cittadini come intermediari fra il Cittadino stesso ed il Comune nell'ambito dell'incarico ricevuto.

# 1. OVERVIEW

## Tab.1 – Key Financial

€	consuntivo 2017	consuntivo 2018	consuntivo 2019	forecast 2020	previsione 2021	previsione 2022	previsione 2023
<b>valore produzione</b>	7.804.329	8.176.359	8.363.693	8.513.288	9.055.616	9.866.994	10.162.015
<b>EBITDA</b>	307.077	328.207	521.966	553.747	584.899	732.898	891.759
<b>risultato netto</b>	58.246	36.905	194.164	186.661	199.206	308.813	435.417
<b>PN</b>	136.166	173.074	367.235	553.896	753.101	1.061.915	1.497.332
<b>ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)</b>	123.889	73.453	28.830	29.000*	29.000*	29.000*	29.000*

\* Dato stimato

## 2. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

### Stato di attuazione obiettivi DUP previsionale al 31/12/2020

**Obiettivo 1** – Equilibrio della gestione economico / patrimoniale - ***obiettivo raggiunto sulla base del forecast 2020***

**Obiettivo 2** – Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento delle politiche retributive e delle spese di personale

**Indicatore 1 - M.O.L. su costo del personale - *obiettivo raggiunto***

**Indicatore 2 – Costo per SERVIZI su Valore della Produzione - *obiettivo probabilmente NON raggiunto per incremento costi dei servizi per pratiche anticovid***

**Obiettivo 3** – Rispetto degli obblighi della trasparenza e anticorruzione – ***obiettivo raggiunto***

**Obiettivo 4** – Miglioramento / Mantenimento M.O.L.

**Indicatore 1 - Margine Operativo Lordo - *obiettivo raggiunto sulla base del forecast 2020***

## 2. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

Proposta nuovi obiettivi DUP per il triennio 2021-2023

**Obiettivo 1** – Miglioramento / Mantenimento M.O.L.

**Indicatore 1** - Margine Operativo Lordo non inferiore rispetto all' anno precedente

**Obiettivo 2** – Progetto Farmacia Terminal Traghetti

**Indicatore 1** – Apertura della Farmacia entro il 31 dic 2021

**Obiettivo 3** – Rispetto degli obblighi della trasparenza e anticorruzione

**Indicatore 1** – Attuazione delle misure di prevenzione della corruzione (PTPCT) definite dall' ente nell' ambito di apposita ceck list

# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE



## Prospettive strategiche

- L' emergenza Covid 19 ha impattato diversamente sulle farmacie sia sul piano societario che sulla redditività a seconda del posizionamento territoriale e del mix di vendita etico-commerciale . Il processo di acquisizione da parte dei grandi gruppi internazionali e nazionali e dei fondi di investimento ha subito un notevole rallentamento rispetto all' anno precedente in attesa di capire come potrà cambiare il posizionamento delle farmacie rispetto all' @ commerce che ha potuto contare non sulla leva prezzo ma sul servizio di consegna a domicilio con una crescita notevole pur con una quota di mercato ancora limitata.
- Il canale farmacia a livello nazionale e provinciale evidenzia un calo rispettivamente mercato e limitato dei volumi in € ed in pezzi (rilevazione New Line al 31 agosto 2019 anno mobile).
- Le farmacie territoriali ( di quartiere ) non hanno sofferto cali di fatturato recuperando i volumi delle farmacie del centro città alle quali il lockdown non ha fatto sconti e la fase finale dell' anno lascia intravedere un trend analogo; a questo si innesta una forte contrazione della spesa sanitaria dovuta alla riduzione delle visite negli studi dei medici di famiglia che penalizza le farmacie sbilanciate sulla dispensazione dei farmaci su ricetta



# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE



## Prospettive strategiche (segue)

Una parte del piano triennale precedente per motivi conseguenti all' emergenza Covid 19 regolamentazione dei flussi, indisponibilità di interlocutori ha spostato in avanti l' inizio delle attività già prospettate e comunque sulla base di quanto richiamato nei punti precedenti Farmacie Genovesi non potrà esimersi dal confrontarsi con questi scenari :

- Contrastare la caduta della spesa farmaceutica con iniziative innovative di servizi conseguenti alla dispensazione di farmaci
- Offrire servizi in farmacia dedicati ai soggetti più fragili e solitamente anche cronici rinvigorendo l' immagine di presidio sanitario del territorio
- Focalizzare la sua azione sui prodotti commerciali con una maggior incisività del consiglio dei farmacisti e con una maggior visibilità della propria offerta a libero servizio, ma anche puntando su experience store del consumatore in farmacia rispetto all' € commerce che punta alla competitività del prezzo di vendita

# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE



## Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

### *Incrementi produttività generale*

L'organizzazione va evoluta al fine di aumentare la produttività per compensare un contratto di lavoro più oneroso rispetto alla concorrenza delle farmacie private e dei gruppi di farmacie

- Nuovo gestionale nativo per multi farmacia centralizzato possibilmente in cloud e con data base di ultima generazione per avere efficienza in tutto il processo attivo e passivo , con sicurezza sui dati ed aggiornamento in tempo reale su un unico server, integrato e/o integrabile con le applicazioni che il mercato offre con maggiore frequenza ( automazione, analisi dei flussi negli store, profilazione degli utenti, vetrine virtuali, soluzioni klik & collect ).

Nuovi algoritmi per individuare i punti di riordino ed farmacie con un assortimento più esteso nei farmaci su ricetta, nuove processi di emissione ordini e trasferimenti a supporto degli operatori di farmacia.

Cruscotto economico per farmacia.

Completata la procedura di ricerca di mercato per individuare i potenziali soggetti con caratteristiche idonee in termini di solidità economica ed organizzativa, cui assegnare fornitura alla miglior offerta tecnico economica.

Messa in servizio nell' anno 2021.

# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE



## Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo (segue)

### *Incrementi produttività generale (segue)*

- Istituzione ( fine 2020 inizio 2021) di un magazzino centralizzato presso il grossista per il parafarmaco ( i farmaci commerciali restano al magazzino centralizzato presso la Farmacia del CEP) per razionalizzare le giacenze, ridurre gli spazi nei punti vendita dedicati al magazzino e migliorare la produttività dei farmacisti e della amministrazione. Effetti : ottimizzazione delle giacenze con relativo flusso finanziario , riduzione rischi di obsolescenza dei prodotti, focalizzazione degli addetti in farmacia sull' attività di dispensazione del farmaco e sulla vendita di prodotti e servizi. Primo magazzino centralizzato in Italia presso un grossista da parte di un gruppo di farmacie.
- Nuova Direzione idonea ad accogliere le risorse previste nel presente piano (trasferimento 2022)

# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE



## Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

Incrementi redditività (marginalità) generale:

- Effetti nuovi sconti di gara offerti dal distributore intermedio (grossista) vincitore del bando di gara: + 0,5 % per cui da 36,5 % a 37,0 % a partire dal 2021
- Revisione continua e aggiornamento del Piano Marketing – (2021 -2023) per maggior selezione dei partner e sviluppo del potenziale (compresa nuova farmacia del terminal) con incremento dei margini di vendita su prodotto : obiettivo al 40 % dall' attuale 38,5 % costituito da 37,0 % + 1,5 % per sponsorizzazioni, contributi marketing e obiettivi di fatturato

# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE



## Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

Incremento dei ricavi :

- Incremento delle vendite di prodotti e servizi dal 2021 (2° quadrimestre) per effetto dell' apertura del nuovo punto vendita del Terminal Traghetti ( nuovi consumatori di passaggio e di "quartiere").
- Incremento delle vendite di prodotti dal 2021 ( 2° semestre ) per effetto del piano di Digital Marketing (contatto di potenziali clienti e vendita attraverso strumenti di micromarketing, marketing georeferenziato, profilazione del consumatore, social network ).
- Incremento delle vendite dal 2021 per effetto dell' incremento degli spazi a libero servizio con l' inserimento di monitor per la vendita di prodotti su consiglio (progetto Disco di vendita ) e aggiornamento del category e visual merchandising.
- Incremento delle vendite attraverso lo sviluppo delle attività promozionali in store per il miglior reclutamento con il Digital Marketing ( Farmacie di Via Burlando, Sestri e del CEP)
- Incremento delle vendite di prodotti e servizi per maggior coinvolgimento delle risorse di farmacia con una formazione specifica e motivazionale sulle tecniche di vendita
- Restyling della farmacia di Via Gheresi a Molassana 2023 effetto sulle vendite di prodotti e servizi prevedibile progressivo sino al 20%
- Locazione ex farmacia Quinto ad uso studio medico - 2021 – 6.000 €

# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

## Condizioni/Vincoli

### **IL MERCATO - APERTURA ALLA CONCORRENZA**

#### **LEGGE MONTI**

L'art. 1 bis della L. 2 aprile 1968, n. 475, inserito dall'art. 11 del D.L. 24 gennaio 2012, n. 1, recante disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività prescrive che:

*«In aggiunta alle sedi farmaceutiche spettanti di cui all'art. 1 ed entro il limite del 5 per cento delle sedi, comprese le nuove, le regioni e le province autonome di Trento e di Bolzano, sentiti l'unità sanitaria locale competente per territorio, possono istituire una farmacia:*

*a) nelle stazioni ferroviarie, negli aeroporti civili a traffico internazionale, nelle stazioni marittime e nelle aree di servizio autostradali ad alta intensità di traffico, dotate di servizi alberghieri o di ristorazione, purché non sia già aperta una farmacia a una distanza inferiore a 400 metri;*

*b) nei centri commerciali e nelle grandi strutture con superficie di vendita superiore a 10.000 metri quadrati, purché non sia già aperta una farmacia a una distanza inferiore a 1.500 metri».*

Inoltre, l'art. 2, comma 10, della L. 2 aprile 1968, n. 475, prescrive che *«Fino al 2022, tutte le farmacie istituite ai sensi del comma 1, lettera b, sono offerte in prelazione ai comuni in cui le stesse hanno sede».*

# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

## Condizioni/Vincoli

**LEGGE ANNUALE PER IL MERCATO E LA CONCORRENZA - 4 agosto 2017 , n. 124 .**

*157. All'articolo 7 della legge 8 novembre 1991, n. 362, e successive modificazioni, sono apportate le seguenti modificazioni:*

- a) il comma 1 è sostituito dal seguente: «1. Sono titolari dell'esercizio della farmacia privata le persone fisiche, in conformità alle disposizioni vigenti, le società di persone, **le società di capitali** e le società cooperative a responsabilità limitata»;*
- b) al comma 2, il secondo periodo è sostituito dai seguenti: «La partecipazione alle società di cui al comma 1 è incompatibile con qualsiasi altra attività svolta nel settore della produzione e informazione scientifica del farmaco, nonché con l'esercizio della professione medica. Alle società di cui al comma 1 si applicano, per quanto compatibili, le disposizioni dell'articolo 8.»;*
- c) al comma 3, le parole: «ad uno dei soci» sono sostituite dalle seguenti: «a un farmacista in possesso del requisito dell'idoneità previsto dall'articolo 12 della legge 2 aprile 1968, n. 475, e successive modificazioni,»;*
- d) al comma 4, le parole: «da un altro socio» sono sostituite dalle seguenti: «da un farmacista in possesso del requisito dell'idoneità previsto dall'articolo 12 della legge 2 aprile 1968, n. 475, e successive modificazioni»;*

# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

## Condizioni/Vincoli

**LEGGE ANNUALE PER IL MERCATO E LA CONCORRENZA - 4 agosto 2017 , n. 124 . - segue**

*e) il comma 4 -bis è abrogato.*

*158. I soggetti di cui al comma 1 dell'articolo 7 della legge 8 novembre 1991, n. 362, come sostituito dal comma 157, lettera a), del presente articolo, possono controllare, direttamente o indirettamente, ai sensi degli articoli 2359 e seguenti del codice civile, **non più del 20 per cento** delle farmacie esistenti nel territorio della medesima regione o provincia autonoma.*

*159. L'Autorità garante della concorrenza e del mercato provvede ad assicurare il rispetto delle disposizioni di cui al comma 158 attraverso l'esercizio dei poteri di indagine, di istruttoria e di diffida ad essa attribuiti dalla legge 10 ottobre 1990, n. 287».*

Le norme rimuovono il limite delle quattro licenze in capo ad un identico soggetto nel settore delle farmacie, in modo da consentire economie di scala tali da condurre all'abbassamento dei costi per il consumatore e consente

l'ingresso di soci di capitali alla titolarità dell'esercizio della farmacia privata.



# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

## Condizioni/Vincoli

### **LINEE DI INDIRIZZO IN MATERIA DI PERSONALE ALLE SOCIETA' CONTROLLATE DAL COMUNE DI GENOVA. MODIFICA AL REGOLAMENTO SUI CONTROLLI DELLE SOCIETA' PARTECIPATE – DELIBERA DEL 30 GIUGNO 2015**

*Appendice normativa.*

*1. Art. 18, comma 2 bis, Decreto Legge, 25 giugno 2008, n.112 (come modificato dalla legge di stabilità 147/2013 e ss.mm).*

*Le aziende speciali, le istituzioni e le societa' a partecipazione pubblica locale totale o di controllo si attengono al principio di riduzione dei costi del personale, attraverso il contenimento degli oneri contrattuali e delle assunzioni di personale. A tal fine l'ente controllante, con proprio atto di indirizzo, tenuto anche conto delle disposizioni che stabiliscono, a suo carico, divieti o limitazioni alle assunzioni di personale, definisce, per ciascuno dei soggetti di cui al precedente periodo, specifici criteri e modalita' di attuazione del principio di contenimento dei costi del personale, tenendo conto del settore in cui ciascun soggetto opera. Le aziende speciali, le istituzioni e le societa' a partecipazione pubblica locale totale o di controllo adottano tali indirizzi con propri provvedimenti e, nel caso del contenimento degli oneri contrattuali, gli stessi vengono recepiti in sede di contrattazione di secondo livello ((...)).*

# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

## Condizioni/Vincoli

**LINEE DI INDIRIZZO IN MATERIA DI PERSONALE ALLE SOCIETA' CONTROLLATE DAL COMUNE DI GENOVA. MODIFICA AL REGOLAMENTO SUI CONTROLLI DELLE SOCIETA' PARTECIPATE – DELIBERA DEL 30 GIUGNO 2015 – segue**

*Le aziende speciali e le istituzioni che gestiscono servizi socio-assistenziali ed educativi, scolastici e per l'infanzia, culturali e alla persona (ex IPAB) e **le farmacie sono escluse** dai limiti di cui al precedente periodo, fermo restando l'obbligo di mantenere un livello dei costi del personale coerente rispetto alla quantita' di servizi erogati.*

# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

## Condizioni/Vincoli

### LA CONVENZIONE SSN

*La Convenzione tra il Servizio Sanitario Nazionale e le farmacie trae origine dalla Legge 23 dic 1978 n° 833 “Istituzione del servizio sanitario nazionale” e da altri molteplici dispositivi legislativi nazionali e regionali che sono stati emanati nel periodo trascorso per aggiornare l’evoluzione del servizio. Le implicazioni per le farmacie, anche dal punto di vista della remunerazione, sono molteplici ed attualmente sono in una fase di profonda revisione.*

# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

## Condizioni/Vincoli

### IL CONTRATTO DI SERVIZIO

#### **Art. 6 - Obblighi del Comune nei confronti dell' Azienda**

*Il Comune si obbliga a : << omissis >>*

*Sostenere le spese necessarie per l' eventuale allestimento di altre sedi farmaceutiche ....*

#### **Art. 7 – Corrispettivo e modalità di riscossione**

*L' A.M.I.U. si impegna a corrispondere al Comune un corrispettivo annuo da versare anticipatamente commisurato al valore dei beni concessi in diritto d' uso. Il corrispettivo è fissato nella misura del 3 % per i primi 3 anni e sarà aggiornato sulla base degli indici ISTAT*

# 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE



## Condizioni/Vincoli

**DETERMINAZIONE DIRIGENZIALE N° 2020 – 185.0.0.-3 adottata il 5 febbraio 2020 ed immediatamente esecutiva**

*«Preso d'atto del decreto dirigenziale n° 3591 del 03/08/2016 della Regione Liguria di assegnazione al Comune di Genova della farmacia istituita presso la Stazione Marittima- Terminal Traghetto-rideterminazione conseguente del numero delle sedi farmaceutiche in gestione della società Farmacie Genovesi s.r.l.»*

### 3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN E INDICATORI DI PERFORMANCE

**Tab.2 – Indicatori di performance e benchmark di riferimento**

	consuntivo 2016	consuntivo 2017	consuntivo 2018	consuntivo 2019	forecast 2020	previsione 2021	note
<b>ore di apertura delle farmacie</b>	18.850	20.072	22.186	22.381	23.275	23.435	
<b>Ricavi FCG vendite prodotti su anno precedente</b>	+ 5,5%	+ 3,4%	+ 5,0%	+3,7%	//	//	2016,2017, 2018, 2019 <i>dati new line</i> -
<b>Ricavi vendite mercato Genova e Provincia su anno precedente</b>	+ 0,1%	+ 1,1%	-1,5%	+0,9%	//	//	2016,2017, 2018, 2019 <i>dati new line</i>
<b>Produttività - € (netti) per ora lavorata diretta</b>	177	172	180	182	174	174	
<b>M.O.L. su costo del personale</b>	0,12	0,15	0,19	0,27	0,29	0,28	

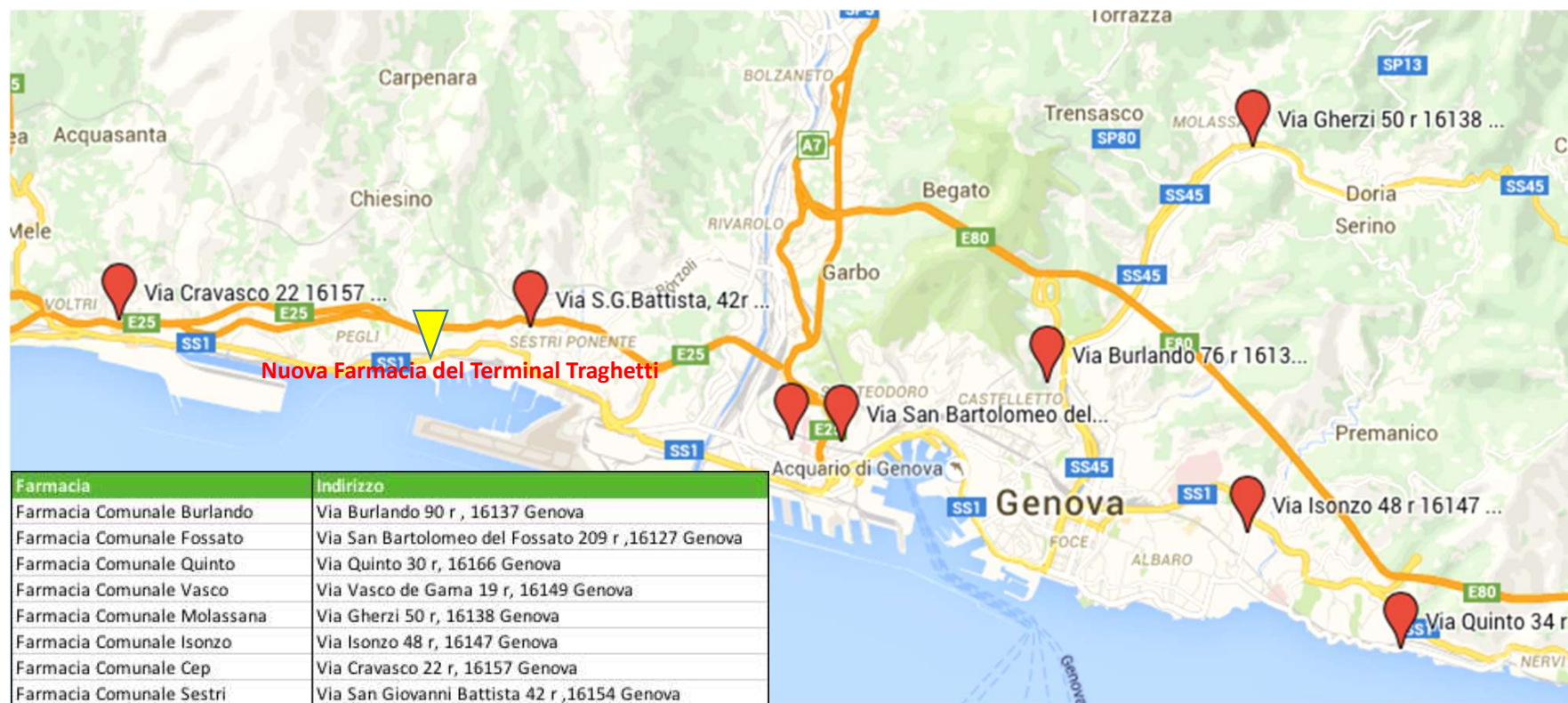
## 4. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI



Ricavi netti IVA - € Corrispettivi - DPC - CUP	Livelli di produzione / attività							note
	consuntivo 2016	consuntivo 2017	consuntivo 2018	consuntivo 2019	budget 2020	forecast 2020	budget 2021	
Farmacia Via Burlando	656.362	706.336	771.852	840.829	820.453	792.055	827.523	
Farmacia Via Isonzo	1.767.163	1.977.925	2.113.373	2.121.222	2.246.980	2.108.423	2.244.205	
Farmacia Via S.B. del Fossato	481.671	508.224	520.776	514.527	563.481	554.823	567.134	
Farmacia Via Gherzi	1.198.426	1.395.842	1.492.480	1.466.541	1.474.355	1.538.994	1.499.071	
Farmacia Via Cravasco	542.304	581.995	534.831	528.370	576.869	610.966	580.407	
Farmacia Via Quinto	1.106.160	1.130.575	1.288.141	1.330.147	1.370.690	1.324.033	1.389.558	
Farmacia Via Vasco da Gama	703.734	787.834	787.686	799.649	838.480	835.692	845.896	
Farmacia Via S.G. Battista	452.171	438.288	423.054	421.226	416.827	446.266	419.200	
Farmacia del Terminal					486.800		652.312	
<b>TOTALE</b>	<b>6.907.991</b>	<b>7.527.020</b>	<b>7.932.193</b>	<b>8.022.511</b>	<b>8.794.937</b>	<b>8.211.253</b>	<b>9.025.306</b>	

# 4. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI

Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi





# 5. BUDGET

## Conto Economico

	2019 Actual	2020 Forecast	2021 Fwd	2022 Fwd	2023 Fwd
<b>A) Valore della produzione</b>					
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	8.192.778	8.222.889	8.769.429	9.560.017	9.838.091
2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti					
3) variazioni dei lavori in corso su ordinazione					
4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interni					
5) altri ricavi e proventi	170.915	290.399	286.186	306.977	323.924
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>8.363.693</b>	<b>8.513.288</b>	<b>9.055.615</b>	<b>9.866.994</b>	<b>10.162.015</b>
<b>B) Costi della produzione</b>					
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	5.293.736	5.317.994	5.611.680	5.971.424	6.062.966
7) per servizi	392.102	517.750	528.418	556.791	573.349
8) per godimento di beni di terzi	172.853	153.194	183.250	212.370	217.776
9) per il personale					
a) salari e stipendi	1.334.667	1.368.002	1.487.818	1.659.861	1.674.760
b) oneri sociali	440.022	438.713	477.426	533.352	538.139
c) trattamento di fine rapporto	109.689	116.737	127.819	144.364	145.654
e) altri costi	20.568	-	-	-	-
<b>Totale costi per il personale</b>	<b>1.904.946</b>	<b>1.923.452</b>	<b>2.093.063</b>	<b>2.337.577</b>	<b>2.358.553</b>
10) ammortamenti e svalutazioni					
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	99.473	104.123	110.024	105.831	105.831
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	153.821	169.651	183.826	172.929	145.128
<b>Totale ammortamenti e svalutazioni</b>	<b>253.294</b>	<b>273.774</b>	<b>293.851</b>	<b>278.760</b>	<b>250.959</b>
11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	(45.955)	-	-	-	-
12) accantonamenti per rischi	-	-	-	-	-
13) altri accantonamenti	-	-	-	-	-
14) oneri diversi di gestione	124.043	47.151	54.305	55.934	57.612
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>8.095.021</b>	<b>8.233.315</b>	<b>8.764.567</b>	<b>9.412.856</b>	<b>9.521.215</b>
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)</b>	<b>268.672</b>	<b>279.973</b>	<b>291.048</b>	<b>454.138</b>	<b>640.800</b>
<i>Proventi Finanziari</i>	3	-	-	-	-
Totale altri proventi finanziari	3	-	-	-	-
<i>Interessi e altri oneri finanziari</i>	(9.901)	(20.000)	(14.000)	(24.500)	(35.000)
Totale interessi e altri oneri finanziari	(9.901)	(20.000)	(14.000)	(24.500)	(35.000)
<b>Risultato della Gestione Finanziaria</b>	<b>(9.898)</b>	<b>(20.000)</b>	<b>(14.000)</b>	<b>(24.500)</b>	<b>(35.000)</b>
<b>Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)</b>	<b>258.774</b>	<b>259.973</b>	<b>277.048</b>	<b>429.638</b>	<b>605.800</b>
20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate					
imposte correnti	64.612	73.313	77.842	120.824	170.383
<b>Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate</b>	<b>64.612</b>	<b>73.313</b>	<b>77.842</b>	<b>120.824</b>	<b>170.383</b>
<b>21) Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>194.162</b>	<b>186.661</b>	<b>199.206</b>	<b>308.813</b>	<b>435.417</b>

# 5. BUDGET

## Stato Patrimoniale - Attivo



	2019 Actual	2020 Forecast	2021 Fwd	2022 Fwd	2023 Fwd
<b>Attivo</b>					
<b>A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti</b>					
<b>Totale crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (A)</b>	-	-	-	-	-
<b>Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (A)</b>	-	-	-	-	-
<b>B) Immobilizzazioni</b>					
I - Immobilizzazioni immateriali					
4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili					
7) altre	501.917	408.236	314.555	220.874	127.193
<b>Totale immobilizzazioni immateriali</b>	<b>624.552</b>	<b>551.429</b>	<b>491.405</b>	<b>385.574</b>	<b>279.743</b>
II - Immobilizzazioni materiali					
1) terreni e fabbricati	1.123.773	1.103.800	1.083.826	1.063.852	1.043.878
2) impianti e macchinario	85.191	73.098	61.006	48.913	36.820
3) attrezzature industriali e commerciali	396.092	491.098	600.348	1.089.486	986.425
4) altri beni	-	-	-	-	90.000
5) immobilizzazioni in corso e acconti					
<b>Totale immobilizzazioni materiali</b>	<b>1.605.056</b>	<b>1.667.996</b>	<b>1.745.179</b>	<b>2.202.250</b>	<b>2.157.122</b>
<b>Totale immobilizzazioni (B)</b>	<b>2.229.608</b>	<b>2.219.426</b>	<b>2.236.584</b>	<b>2.587.824</b>	<b>2.436.865</b>
<b>C) Attivo circolante</b>					
I - Rimanenze					
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	1.172.476	1.172.476	1.172.476	1.172.476	1.172.476
<b>Totale rimanenze</b>	<b>1.172.476</b>	<b>1.172.476</b>	<b>1.172.476</b>	<b>1.172.476</b>	<b>1.172.476</b>
II - Crediti					
1) verso clienti					
esigibili entro l'esercizio successivo	83.671	98.332	104.868	114.322	117.648
esigibili oltre l'esercizio successivo	-	-	-	-	-
<b>Totale crediti verso clienti</b>	<b>83.671</b>	<b>98.332</b>	<b>104.868</b>	<b>114.322</b>	<b>117.648</b>
2) verso imprese controllate					
<b>Totale crediti verso imprese controllate</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
3) verso imprese collegate					
<b>Totale crediti verso imprese collegate</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
4) verso controllanti					
<b>Totale crediti verso controllanti</b>	<b>36.614</b>	<b>36.614</b>	<b>36.614</b>	<b>36.614</b>	<b>36.614</b>
5) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti					
<b>Totale crediti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
5-bis) crediti tributari					
esigibili entro l'esercizio successivo	470	470	470	470	470
esigibili oltre l'esercizio successivo	-	-	-	-	-
<b>Totale crediti tributari</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>470</b>
5-ter) imposte anticipate					
5-quater) verso altri					
esigibili entro l'esercizio successivo	84.640	84.640	84.640	84.640	84.640
esigibili oltre l'esercizio successivo	3.739	3.739	3.739	3.739	3.739
<b>Totale crediti verso altri</b>	<b>88.379</b>	<b>88.379</b>	<b>88.379</b>	<b>88.379</b>	<b>88.379</b>
<b>Totale crediti</b>	<b>209.133</b>	<b>223.795</b>	<b>230.331</b>	<b>239.785</b>	<b>243.110</b>
IV - Disponibilità liquide					
1) depositi bancari e postali	50.767	180.950	543.438	666.902	1.364.085
2) assegni					
3) danaro e valori in cassa	47.030				
<b>Totale disponibilità liquide</b>	<b>97.797</b>	<b>180.950</b>	<b>543.438</b>	<b>666.902</b>	<b>1.364.085</b>
<b>Totale attivo circolante (C)</b>	<b>1.479.406</b>	<b>1.215.321</b>	<b>1.946.244</b>	<b>2.079.163</b>	<b>2.779.671</b>
<b>D) Ratei e risconti</b>	13.762	13.762	13.762	13.762	13.762
<b>Totale attivo</b>	<b>3.722.776</b>	<b>3.448.508</b>	<b>4.196.590</b>	<b>4.680.748</b>	<b>5.230.298</b>

# 5. BUDGET

## Stato Patrimoniale - Passivo

	2019 Actual	2020 Forecast	2021 Fwd	2022 Fwd	2023 Fwd
<b>Passivo</b>					
<b>A) Patrimonio netto</b>					
I - Capitale	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
II - Riserva da soprapprezzo delle azioni	-	-	-	-	-
IV - Riserva legale	2.608	2.608	2.608	2.608	2.608
VI - Altre riserve, distintamente indicate					
Riserva straordinaria	159.725	159.725	159.725	159.725	159.725
VII - Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi					
VIII - Utili (perdite) portati a nuovo	740	194.902	381.563	580.769	889.582
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	194.162	186.661	199.206	308.813	435.417
Perdita ripianata nell'esercizio					
X - Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio					
<b>Totale patrimonio netto</b>	<b>367.235</b>	<b>553.896</b>	<b>753.101</b>	<b>1.061.915</b>	<b>1.497.332</b>
<b>B) Fondi per rischi e oneri</b>					
Totale fondi per rischi ed oneri	-	-	-	-	-
<b>C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	951.311	1.009.680	1.073.589	1.145.771	1.218.598
<b>D) Debiti</b>					
4) debiti verso banche					
esigibili entro l'esercizio successivo	60.094	60.094	59.979	-	-
esigibili oltre l'esercizio successivo	120.073	59.979	-	-	-
Totale debiti verso banche	180.166	120.073	59.979	-	-
7) debiti verso fornitori					
esigibili entro l'esercizio successivo	1.826.674	1.423.382	1.972.613	2.097.302	2.132.031
esigibili oltre l'esercizio successivo		-	-	-	-
Totale debiti verso fornitori	1.826.674	1.423.382	1.972.613	2.097.302	2.132.031
9) debiti verso imprese controllate					
Totale debiti verso imprese controllate	-	-	-	-	-
10) debiti verso imprese collegate					
Totale debiti verso imprese collegate	-	-	-	-	-
11) debiti verso controllanti					
Totale debiti verso controllanti	35.475	35.475	35.475	35.475	35.475
12) debiti tributari					
esigibili entro l'esercizio successivo	99.272	43.361	39.190	77.642	84.219
esigibili oltre l'esercizio successivo		-	-	-	-
Totale debiti tributari	99.272	43.361	39.190	77.642	84.219
13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale					
esigibili entro l'esercizio successivo	120.887	120.887	120.887	120.887	120.887
esigibili oltre l'esercizio successivo		-	-	-	-
Totale debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	120.887	120.887	120.887	120.887	120.887
14) altri debiti					
esigibili entro l'esercizio successivo	123.100	123.100	123.100	123.100	123.100
esigibili oltre l'esercizio successivo	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Totale altri debiti	126.600	126.600	126.600	126.600	126.600
<b>Totale debiti</b>	<b>2.389.074</b>	<b>1.869.777</b>	<b>2.354.743</b>	<b>2.457.906</b>	<b>2.499.212</b>
<b>E) Ratei e risconti</b>	15.155	15.155	15.155	15.155	15.155
<b>Totale passivo</b>	<b>3.722.776</b>	<b>3.448.507</b>	<b>4.196.589</b>	<b>4.680.747</b>	<b>5.230.297</b>

# 5. BUDGET

## Cash Flow

Rendiconto finanziario, metodo indiretto

### A) Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)

	2019 Actual	2020 Forecast	2021 Fwd	2022 Fwd	2023 Fwd
Utile (perdita) dell'esercizio	194.162	186.661	199.206	308.813	435.417
Imposte sul reddito	64.612	73.313	77.842	120.824	170.383
Interessi passivi/(attivi)	9.898	20.000	14.000	24.500	35.000
<b>1) Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalen</b>	<b>268.672</b>	<b>279.973</b>	<b>291.048</b>	<b>454.138</b>	<b>640.800</b>
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto					
Accantonamenti ai fondi	-	-	-	-	-
Accantonamenti TFR	109.689	116.737	127.819	144.364	145.654
Ammortamenti delle immobilizzazioni	253.294	273.774	293.851	278.760	250.959
Svalutazioni per perdite durevoli di valore					
<b>Totale rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</b>	<b>362.983</b>	<b>390.511</b>	<b>421.670</b>	<b>423.124</b>	<b>396.613</b>
<b>2) Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto</b>	<b>631.656</b>	<b>670.484</b>	<b>712.718</b>	<b>877.262</b>	<b>1.037.413</b>
Variazioni del capitale circolante netto					
Decremento/(Incremento) delle rimanenze	(45.955)	-	-	-	-
Decremento/(Incremento) dei crediti verso clienti	(20.156)	(14.662)	(6.536)	(9.454)	(3.325)
Decremento/(Incremento) dei crediti verso collegate	-	-	-	-	-
Decremento/(Incremento) dei crediti verso controllanti	4.692	-	-	-	-
Decremento/(Incremento) dei crediti verso controllate	-	-	-	-	-
Decremento/(Incremento) dei crediti verso società sottoposte al controllo delle controllanti	-	-	-	-	-
Decremento/(Incremento) dei crediti verso Altri (tributari, personale, ecc)	38.535	-	-	-	-
Incremento/(Decremento) dei debiti verso fornitori	102.094	(403.293)	549.231	124.689	34.729
Incremento/(Decremento) dei debiti verso Altri (tributari, personale, ecc)	96.930	(55.911)	(4.171)	38.452	6.577
Decremento/(Incremento) dei ratei e risconti attivi	28.779	-	-	-	-
Incremento/(Decremento) dei ratei e risconti passivi	2.816	-	-	-	-
Altri decrementi/(Altri Incrementi) del capitale circolante netto					
<b>Totale variazioni del capitale circolante netto</b>	<b>207.735</b>	<b>(473.866)</b>	<b>538.525</b>	<b>153.687</b>	<b>37.980</b>
<b>3) Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto</b>	<b>839.391</b>	<b>196.618</b>	<b>1.251.243</b>	<b>1.030.949</b>	<b>1.075.393</b>
Altre rettifiche					
Interessi incassati/(pagati)	(9.898)	(20.000)	(14.000)	(24.500)	(35.000)
(Imposte sul reddito pagate)	(64.612)	(73.313)	(77.842)	(120.824)	(170.383)
Dividendi incassati					
(Utilizzo dei fondi)	(182.607)	(58.369)	(63.910)	(72.182)	(72.827)
Altri incassi/(pagamenti)					
Totale altre rettifiche	(257.117)	(151.681)	(155.752)	(217.506)	(278.210)
<b>Flusso finanziario dell'attività operativa (A)</b>	<b>582.274</b>	<b>44.937</b>	<b>1.095.491</b>	<b>813.443</b>	<b>797.183</b>

# 5. BUDGET

## Cash Flow (Segue)

<i>Rendiconto finanziario, metodo indiretto</i>	2019 Actual	2020 Forecast	2021 Fwd	2022 Fwd	2023 Fwd
<b>B) Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>					
Immobilizzazioni materiali (Investimenti)	(51.686)	(232.591)	(261.009)	(630.000)	(100.000)
Immobilizzazioni immateriali (Investimenti)/Disinvestimenti	(72.961)	(31.000)	(50.000)	-	(0)
Immobilizzazioni finanziarie					
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	<b>(124.647)</b>	<b>(263.591)</b>	<b>(311.009)</b>	<b>(630.000)</b>	<b>(100.000)</b>
<b>C) Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>					
Mezzi di terzi					
Incremento/(Decremento) Crediti verso Soci per aumento di capitale	-	-	-	-	-
Incremento/(Decremento) debiti verso Soci	-	-	-	-	-
Incremento/(Decremento) debiti verso banche	(58.407)	(60.094)	(60.094)	(59.979)	-
Incremento/(Decremento) debiti verso altri finanziatori	-	-	-	-	-
Mezzi propri					
Aumento di capitale a pagamento	-	-	-	-	-
Cessione/(Acquisto) di azioni proprie	-	-	-	-	-
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>(58.407)</b>	<b>(60.094)</b>	<b>(60.094)</b>	<b>(59.979)</b>	<b>-</b>
<b>Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)</b>	<b>399.220</b>	<b>(278.748)</b>	<b>724.388</b>	<b>123.464</b>	<b>697.183</b>
Effetto cambi sulle disponibilità liquide					
<b>Disponibilità liquide a inizio esercizio</b>					
Depositi bancari e postali	(301.422)	97.798	(180.950)	543.438	666.902
Assegni	-	-	-	-	-
Danaro e valori in cassa	-	-	-	-	-
<b>Totale disponibilità liquide a inizio esercizio</b>	<b>(301.422)</b>	<b>97.798</b>	<b>(180.950)</b>	<b>543.438</b>	<b>666.902</b>
<b>Disponibilità liquide a fine esercizio</b>					
Depositi bancari e postali	97.798	(180.950)	543.438	666.902	1.364.085
Assegni	-	-	-	-	-
Danaro e valori in cassa	-	-	-	-	-
<b>Totale disponibilità liquide a fine esercizio</b>	<b>97.798</b>	<b>(180.950)</b>	<b>543.438</b>	<b>666.902</b>	<b>1.364.085</b>
<b>Cassa Finale Complessiva</b>	<b>97.798</b>	<b>(180.950)</b>	<b>543.438</b>	<b>666.902</b>	<b>1.364.085</b>

# 5. BUDGET

## Assumption 2021

### **VOLUMI DI VENDITA**

- SSN +2% su media giornaliera primo semestre anno 2019
- SOP / OTC + 2% su media giornaliera primo semestre anno 2019
- PARAFARMACO + 2% su media giornaliera primo semestre anno 2019
- Ore di apertura + 0,7 % su anno precedente ( 2020 anno bisestile)
- + 481.800 € corrispettivi netti della Farmacia del Terminal Traghetto (2° sem 2021)

### **AZIONI SUI RICAVI**

- Sviluppo dei ricavi per vendita di spazi di comunicazione e per visualizzazione dei marchi ( vendita passaggi su Digital Signage )
- Affitto dei locali ex farmacia di Quinto ad uso Studio Medico

### **AZIONI SUI MARGINI**

- SOP / OTC + 2,0 % - incremento biennale listini del segmento di mercato
- Sanitari / Omeopatici +1 % - effetti nuovo contratto grossista
- Alimenti & Dietetici / Dermocosmesi / Fitoterapici/Altro + 0,10 % effetti nuovo contratto grossista

# 5. BUDGET

## Assumption 2021

### AZIONI SUI COSTI

- Riduzione costi di servizi quali vigilanza , commissioni pagamenti elettronici , spese messa a disposizione fido, spese pubblicità per diffusione volantino mensile
- Contenimento costo del personale per uscite con sostituzione di personale con inquadramento e anzianità inferiori.
- Aumento produttività per avviamento nuovo magazzino centralizzato
- Riduzione dei prodotti scaduti con una gestione supportata dal gestionale e dall' automazione di farmacia ( nei casi ), estensione dell' utilizzo dei punti di riordino e monitoraggio semplificato delle giacenze di scorta del magazzino centralizzato.

# 5. BUDGET

## Assumption 2022

### **VOLUMI DI VENDITA**

- SSN +2 % su anno precedente 2021
- SOP / OTC + 3% su anno precedente 2021
- PARAFARMACO + 3% su precedente 202
- + 562.100 € corrispettivi netti della Farmacia del Terminal Traghetti ( anno intero) su anno 2021

### **AZIONI SUI RICAVI**

- Vendita di spazi di comunicazione e per visualizzazione dei marchi + 10 %

### **AZIONI SUI MARGINI**

- + 0,5 % sulle vendite della Farmacia del Terminal Traghetti

### **AZIONI SUI COSTI**

- Incremento produttività del personale di farmacia per avviamento magazzino centralizzato
- Incremento 1 % costo del personale ( aumento contrattuale )
- Incremento godimento beni di terzi pari a 1,5 % escluso affitto locali al terminal traghetti
- Incremento 3 % costi per servizi esclusa quota parte terminal traghetti
- Incremento 3 % Oneri Diversi di Gestione



# 5. BUDGET

## Assumption 2023

### **VOLUMI DI VENDITA**

- SSN +1 % su anno precedente 2022
- SOP / OTC + 1 % su anno precedente 2022
- PARAFARMACO + 2 % su precedente 2022
- + 160.600 € incremento corrispettivi netti della Farmacia del Terminal Traghetti
- + 1 % CUP & DPC

### **AZIONI SUI RICAVI**

- + 10 % dei ricavi per vendita di spazi di comunicazione e per visualizzazione dei marchi
- + 1 % affitti attivi

### **AZIONI SUI MARGINI**

- + 1 % sulle vendite della Farmacia del Terminal Traghetti

### **AZIONI SUI COSTI**

- Incremento 1 % costo del personale ( aumento contrattuale ed incremento organico)
- Incremento Godimento beni di terzi pari a 1,5 % escluso affitto locali del terminal traghetti
- Incremento 3 % Costi per servizi e Oneri Diversi di Gestione

## 6. FATTORI DI RISCHIO

### Conto Economico

**Rischio di variazione dei prezzi** – per un 40 % del valore della produzione i prezzi di vendita al pubblico sono fissati dal Ministero della Salute e per il restante sono soggetti alle fluttuazioni delle campagne promozionali la cui adesione da parte di FCG è discrezionale. Il costante riassortimento dei prodotti mediamente ogni 3-4 mesi consente di ribaltare sul mercato le variazioni in aumento.

Rischio di variazione dei volumi di vendita – la stima prudente dei ricavi estrapolati come proiezione di quelli precedenti al 2020 con il lock down e la consolidata capacità della società di performare mediamente di 3 punti percentuali rispetto al mercato consentono di mantenere un rischio ridotto di scostamenti tra proiezioni e consuntivi.

# 6. FATTORI DI RISCHIO

## Conto Economico (segue)

### Rischio di incremento dei costi

- Il costo del venduto pari al 63 % dei ricavi delle vendite sono variabili e scaricabili sui prezzi di vendita
- Il costo più significativo di FCG è quello del personale che ammonta al 23 % del valore della produzione ed è un costo rigido che incide per il 65 % del margine generato dalle vendite, ed è oggi soggetto ad un controllo con frequenza mensile per monitorarne l'andamento ed il sistema di budget consente, in momenti di criticità di mercato, di prendere velocemente i necessari provvedimenti (riduzione ore di formazione del personale e abbattimento dei residui ore ferie, permessi e banca delle ore)
- Il Costo dei servizi – quasi tutti i contratti hanno clausola annuale di disdetta

## 6. FATTORI DI RISCHIO

### Patrimoniali

**Rischio Rimanenze** – Il valore dei magazzini dei prodotti per la vendita ha ridotti rischi di svalutazione in quanto l'indice di rotazione medio delle giacenze è di circa 3 mesi.

L'obsolescenza per la vendita dei prodotti farmaceutici e parafarmaceutici può realizzarsi per sopraggiunta scadenza della data del termine della vita utile: i prodotti farmaceutici etici ; sopraggiunti a scadenza, vengono "ritirati" sulla base della convenzione Assinde, scaricando in gran parte l'onere sui produttori mentre i prodotti farmaceutici a vendita libera ed i parafarmaci sono oggetto di costante monitoraggio attraverso il sistema gestionale ed inseriti in campagne di promozione per accelerarne la vendita o ritirati dai produttori stessi con cambi merce.

**Rischio di Credito** - il 99 % delle vendite avviene come corrispettivi, si può stimare pari a 0 %, rendendo quindi superflua la creazione di accantonamenti per perdite su crediti.

Le coperture assicurative per i rischi aziendali hanno massimali adeguati.

# 6. FATTORI DI RISCHIO

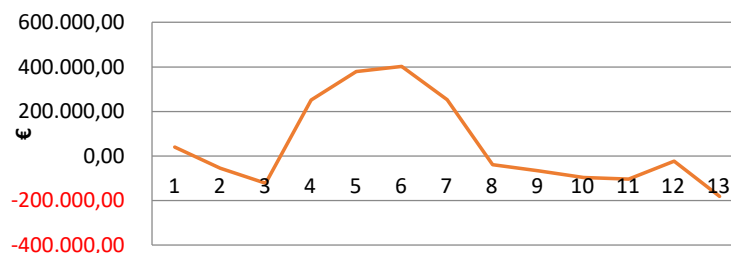
## Finanziari

**Rischio restrizione del credito** - L' articolazione dell' esposizione bancaria con mutuo chirografario a 60 mesi ( residuo al 31 dic 2020 € 120.073) e con l' utilizzo di affidamento in conto corrente (al 31 dic 2020 esposizione € 180.950) con una rotazione superiore a 12 volte all' anno e le previsioni di free cash flow 2021-2023 rendono FCG sufficientemente attrezzata a rischi di restrizione del credito .

**Rischio di tasso di interesse** – FCG non ha contratto finanziamenti bancari a tasso variabile

Nel corso del mese di dicembre è stato acceso un nuovo finanziamento di 350.000 € a tasso fisso 1,6 % durata 60 mesi con preammortamento di 1 anno

**Consolidato esposizione in c/c 2020**



## 6. FATTORI DI RISCHIO

### Rischi Operativi

**Rischio ambientale e sicurezza nei posti di lavoro** – la commercializzazione dei prodotti farmaceutici e parafarmaceutici è conforme alle disposizioni normative e regolamentari e non comporta, come emerge dai documenti di valutazione dei fattori di rischio, richiami e/o prescrizioni significative.

Il personale dipendente di direzione e di farmacia è costantemente informato e formato nonché dotato dei D.P.I. che si rendono necessari.

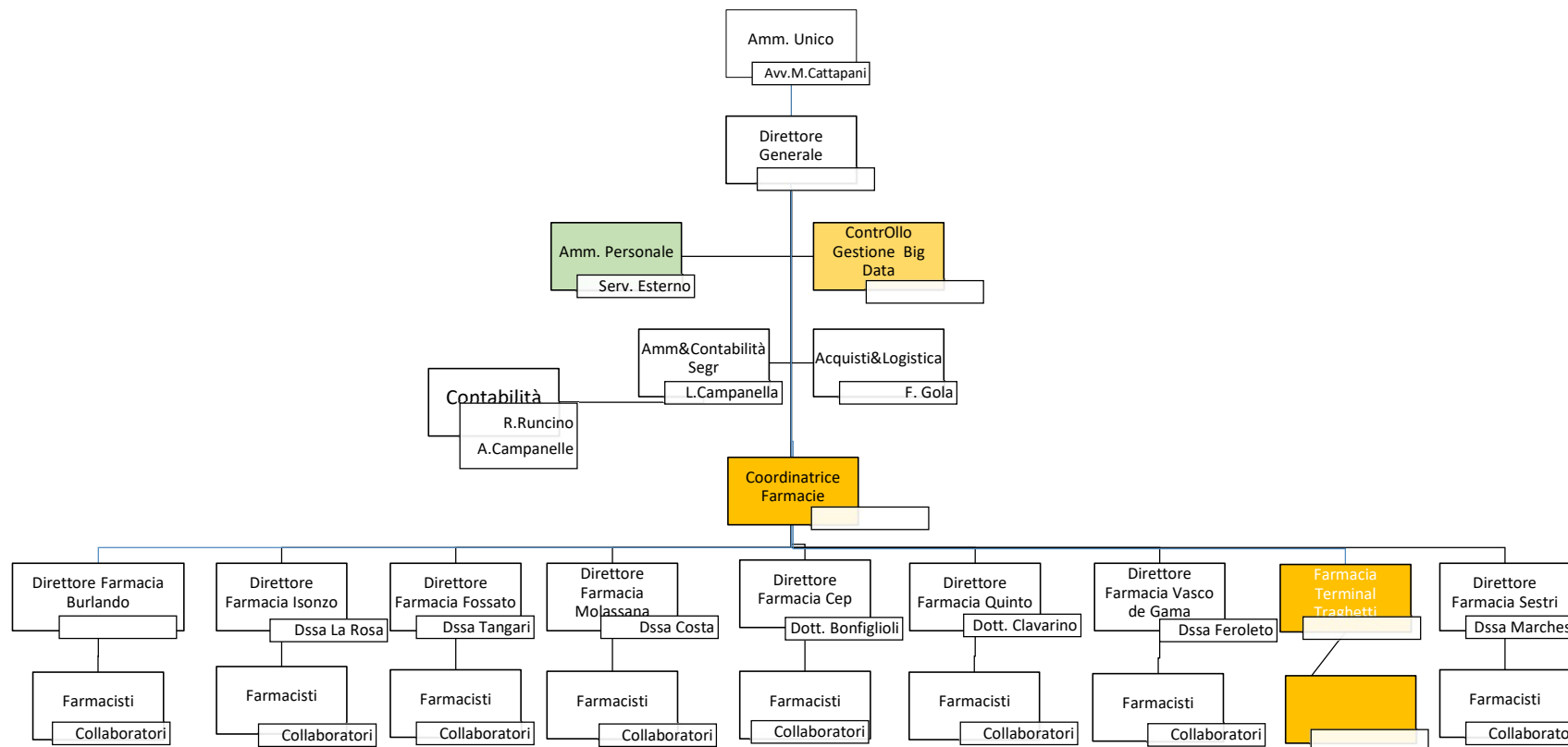
## 6. FATTORI DI RISCHIO

### CONCLUSIONI

Le previsioni dei flussi generati dall' attività operativa del 2020 e dei flussi finanziari in uscita per il rimborso delle rate 2021 inducono ad attestare un valore del DSCR posizionato nel range delle società meritevoli di finanziamento .

Il risultato del monitoraggio induce a escludere il Rischio di crisi aziendale

# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO PROSPETTIVA



Le caselle in ocra sono lo sviluppo previsto



# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI



- Nel 2020 sono usciti per pensionamento due dipendenti a tempo indeterminato: il buyer e la responsabile della gestione del personale. Con un bando per la selezione della posizione di buyer con contratto a tempo indeterminato è entrata una nuova risorsa e la gestione del personale è stata aggregata alla Amministrazione & Contabilità con l'assunzione di una risorsa a tempo determinato. Il nuovo sistema su portale web per la rilevazione delle presenze e l'avviamento del nuovo magazzino centralizzato daranno indicazioni sul carico di lavoro e sulla sua distribuzione della funzione Amministrazione & Contabilità e conseguentemente sul profilo da selezionare.
- Nel 2021 è confermata l'uscita di due dipendenti a tempo indeterminato : un direttore di farmacia per pensionamento e un farmacista collaboratore per dimissioni volontarie. Nel corso del 2020 dopo aver fatto un assessment con il supporto di un consulente esterno dei farmacisti collaboratori a tempo indeterminato, per selezionare una rosa di candidati per una formazione specifica di management di farmacia programmato presso l'università di Ferrara; 4 dei 6 candidati individuati hanno aderito e partecipato al corso con successo, pertanto si è potuto procedere ad una graduatoria costituita dai punteggi acquisiti con l'assessment e con la valutazione finale rilasciata al termine del corso. Pertanto per la copertura della posizione di direttore di farmacia che si è liberata e della posizione di direttore della nuova farmacia del terminal è garantita da una graduatoria di farmacisti interni da cui attingere.
- Nel 2021 è prevista l'uscita di due dipendenti a tempo determinato : il Direttore Generale e un farmacista collaboratore. Il bando per la selezione del nuovo Direttore Generale è in corso.

# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI



- Sulla base dell' attuale normativa non sono prevedibili altre uscite per pensionamento nei prossimi 3 anni.
- L' apertura della nuova farmacia del terminal prevedibilmente entro il 30 giugno 2021 prevede l' impiego di 5 persone su 11 ore di apertura per 365 giorni all' anno ( 1 Farmacista Direttore, 1 Farmacista collaboratore Quadro e 3 Farmacisti collaboratori).
- All' inizio del 2021 n ° 4 Farmaciste collaboratrici sono in maternità, e poiché lo svolgimento dell' attività avviene in piedi ed al videoterminale con una valutazione di rischio che non prevede il proseguimento dell' attività in farmacia. Inoltre ad una Farmacista Collaboratrice in post maternità è stato concesso un congedo parentale.
- Emergenza Covid 19 - Un Farmacista Collaboratore, causa una situazione di immuno depressione non può svolgere l' attività al banco in contatto con il pubblico – formazione ( in corso) per la tariffazione così da liberare per l' attività al banco la risorsa che attualmente svolge la tariffazione.
- L' ingresso di nuovi collaboratori richiede di coordinare e uniformare meglio le modalità operative di farmacia, tra le farmacie e con la sede per raggiungere una intercambiabilità delle risorse, e garantire un costante riferimento competente, e , non ultimo, l' improrogabile inserimento di un nuovo gestionale farmacie constatato che l' attuale gestionale non è adeguato alle esigenze delle singole farmacie né strutturato per una visione generale dalla Direzione e della funzione Acquisti & Logistica, suggerisce la creazione di una nuova posizione a partire dal 2022 di “Coordinatore delle Farmacie” (vedi scheda mansionario prevista) non appena disponibili degli spazi nei locali della nuova direzione.

# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI



- La necessità di garantire informazioni, resoconti ed analisi dei dati verso la Direzione Partecipate, il Coordinatore delle Farmacie, il Buyer ed il Direttore Generale è stata studiata una nuova posizione di Controllo di Gestione & Big Data (prevista nel 2022) non appena disponibili gli spazi della nuova direzione.
- Per la selezione di farmacisti collaboratori, da assumere con contratto full time a tempo determinato, nel corso degli ultimi anni si è riscontrata una carenza di candidature qualificate ed esperte che già nella fase di test su quesiti farmaceutici evidenziano una insufficiente preparazione, pertanto si è investito su candidati di primo impiego o di ridotta esperienza ma ben preparati sugli aspetti farmaceutici da sottoporre a intensa formazione e con apprendistato nelle farmacie più strutturate, ma con il limite di un investimento in formazione su risorse a tempo determinato . Pertanto con il fabbisogno di farmacisti collaboratori nel corso del 2021 pari a ben 7 risorse è opportuno affiancare anche una selezione con bando di gara per contratti full time a tempo indeterminato che offra prospettive adeguate alle esperienze maturate e quindi ampli significativamente la platea di candidati adeguati.
- Nel caso si proceda con un bando di gara per contratti full time a tempo indeterminato è necessario tenere conto che ci sono delle opzioni esercitate da lavoratori part time già in organico e che ad oggi hanno ottenuto un' estensione dell' orario di lavoro rinnovata di anno in anno.

# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI



- Mantenimento del programma formativo dei farmacisti in termini di prodotto e di normativa ma con piani mirati per raggiungere la competenza adeguata prevista nei mansionari. Informatica , gestione cassa, marketing , merchandising, cross selling, gestione dati saranno le aree su cui rivolgere incentrare i percorsi formativi che potranno essere tenuti con modalità webinar sia in farmacia sia in smart working.
- Il nuovo Buyer assunto nel 4° trimestre 2020, non provenendo dal settore farmacie né da una società pubblica non conosce il mondo che ruota intorno al canale di vendita Farmacia e le Aziende che ne fanno parte né ha una conoscenza normativa degli appalti pubblici , quindi, dato che il ruolo di Buyer all' interno di FCG è strategico nello sviluppo dell'offerta, in quanto persona in grado di avere sempre il "polso del mercato" e di intercettare con l'aiuto dei Gruppi di lavoro i trend in essere , è opportuno far crescere con maggiore velocità il processo di apprendimento con la partecipazione a corsi di formazione mirati .

Al termine del piano FCG si troverà un organico decisamente ringiovanito con un equilibrio tra Direttori, Farmacisti Quadri e Farmacisti Collaboratori e le attività operative saranno supportate da risorse eccellenti e tutte adeguate alle sfide che si presentano e potranno presentarsi.

# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

Tab.6 – Organico

TEMPO INDETERMINATO					LAVORO FLESSIBILE ( Tempo determinato, collaborazioni, interinali)				
	2020	proiezione anno 2021				2020	proiezione anno 2021		
	cons 31/12	assunzioni/ cessazioni		organico 31/12		cons 31/12	assunzioni/ cessazioni		organico 31/12
	tot	Δ+	Δ-	tot		tot	Δ+	Δ-	tot
<i>PERSONALE INDIRECTO</i>	4	0	0	4	<i>PERSONALE INDIRECTO</i>	2	2	2	2
dirigenti	0	0	0	0	dirigenti	1	1	1	1
quadri	2	0	0	2	quadri	0	0	0	0
impiegati	2	0	0	2	impiegati	1	1	1	1
operai	0	0	0	0	operai	0	0	0	0
<i>PERSONALE DIRETTO</i>	30	0	2	28	<i>PERSONALE DIRETTO</i>	4	6	1	9
dirigenti	0	0	0	0	dirigenti	0	0	0	0
quadri	20	0	-1	19	quadri	0	0	0	0
impiegati	10	0	-1	9	impiegati	4	8	1	11
operai	0	0	0	0	operai	0	0	0	0
<b>totale</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>32</b>	<b>totale</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>13</b>

# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

Tab 7.1 - Costo del lavoro

COSTO DEL LAVORO		consuntivo 2017	consuntivo 2018	consuntivo 2019	forecast 2020	previsione 2021
A	T. indeterminato	1.554.650	1.653.471	1.743.259	1.534.248	1.487.204
	T. determinato	436.927	377.674	187.809	389.204	605.859
	interinale					
	<b>totale A</b>	<b>1.991.577</b>	<b>2.031.145</b>	<b>1.904.946</b>	<b>1.923.452</b>	<b>2.093.063</b>
B	Collaborazioni					
	<b>totale A+B</b>	<b>1.991.577</b>	<b>2.031.145</b>	<b>1.904.946</b>	<b>1.923.452</b>	<b>2.093.063</b>

# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

<b>PIANO FABBISOGNO DEL PERSONALE</b>					
<b>Spesa del personale A)</b>	Media triennio 2011 - 2013	forecast 2020	previsione 2021	previsione 2022	previsione 2023
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	1.471.297	1.366.733	1.487.818	1.659.861	1.674.760
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società					
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile					
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro	1.291	1.269	0	0	0
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc	493.979	438.713	477.426	533.352	538.139
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	125.444	116.737	127.819	144.364	145.654
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	39.460	30.479	37.322	37.322	37.322
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0	0	0	0
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	0	4.146	20.000	20.000	20.000
10 Altri oneri	0	0	0		
<b>TOTALE A)</b>	<b>2.131.470</b>	<b>1.958.078</b>	<b>2.150.385</b>	<b>2.394.899</b>	<b>2.419.875</b>

# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

<b>PIANO FABBISOGNO DEL PERSONALE</b>					
<b>Spesa del personale B)</b>	Media triennio 2011 - 2013	forecast 2020	previsione 2021	previsione 2022	previsione 2023
1. Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;					
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	0	14.146	20.000	20.000	20.000
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	39.423	39.383	39.383	39.383	39.383
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);					
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	22.284	116.563	116.563	116.563	116.563
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	49.982	0	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0	0	0	0
<b>TOTALE B)</b>	<b>61.707</b>	<b>220.074</b>	<b>175.946</b>	<b>175.946</b>	<b>175.946</b>



# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

PIANO FABBISOGNO DEL PERSONALE					
Spesa del personale	Media triennio 2011 - 2013	forecast 2020	previsione 2021	previsione 2022	previsione 2023
<b>Totale A-B</b>	<b>2.069.763</b>	<b>1.738.004</b>	<b>1.974.439</b>	<b>2.218.953</b>	<b>2.239.929</b>
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	0	35	34	32	32
Assunzioni	0	1	0	0	0
Cessazioni	0	2	2	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>34</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>32</b>
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>					
Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)	0	3	6	13	15
Assunzioni	0	5	10	2	0
Cessazioni	0	2	3	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>45</b>	<b>47</b>	<b>47</b>
<i>Margine Operativo Lordo aziendale</i>	<i>-71.227</i>	<i>553.747</i>	<i>584.899</i>	<i>732.898</i>	<i>891.759</i>
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>-0,03</b>	<b>0,28</b>	<b>0,27</b>	<b>0,31</b>	<b>0,37</b>

# 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

**Tabella 7.3 – CCNL e contrattazione aziendale**

ccnl dipendenti	periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	incremento CCNL su esercizio 2021	Note	
Assofarm	Rinnovato luglio 2013 Scadenza 31/12/2015	//	//		Tuttora in corso trattativa	
(valori al lordo oneri)		consuntivo 2018	consuntivo 2019	forecast 2020	previsione 2021	Note
risorse contrattazione aziendale di cui						
risorse per premio di risultato		6.036	36.495	0	0	Importi riferiti alla Retribuzione Lorda erogati anno successivo maturazione
altro						
premio di risultato medio individuale straordinario			300 €			L' importo di 300 € è relativo ad una erogazione una tantum per il personale di farmacia che ha operato nel periodo di lock down
costo parte normativa contrattazione aziendale						
ccnl dirigenti	periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020		Note	
Dirigenti Aziende Industriali	Rinnovato 30/07/ 2019 Scadenza 29/07/2022	20 €	20 €	20 €	Le variazioni per Farmacie Genovesi riguardano il contributo F.A.S.I.	
(valori al lordo oneri)		consuntivo 2018	consuntivo 2019	previsione 2020	Note	
risorse contrattazione aziendale di cui						
risorse per premio di risultato		8.623	6.036	0	0	Importi riferiti alla Retribuzione Lorda , erogati anno successivo maturazione
altro						
premio di risultato medio individuale						
costo parte normativa contrattazione aziendale						

# 8. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI

Tab 8.1 – Previsione Investimenti 2021

IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
descrizione	Importo €	descrizione	Importo €
Nuovo Gestionale Farmacie	50.000	Cash Flow	691.600
Ristrutturazione uffici nuova Direzione	130.000		
Digital Marketing	31.000		
Allestimento Nuova Farmacia del Terminal Traghetti	480.600		
<b>totale</b>	<b>691.600</b>		

# 8. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI

Tab 8.1 – Previsione Investimenti 2022

IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
descrizione	Importo €	descrizione	Importo €
Farmacia Molassana Nuovo layout interno ed esterno , automazione	500.000	Cashflow	500.000
<b>totale</b>	<b>500.000</b>		

# 8. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI

Tab 8.3 – Previsione Investimenti 2023

IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
descrizione	Importo €	descrizione	Importo
Interventi diversi di manutenzione straordinaria e di sostituzione apparecchi e impianti	100.000	Cashflow	<b>100.000</b>
<b>totale</b>	<b>100.000</b>		

# 9. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI

Tab 9 – Piano 2021 degli acquisti	
descrizione	Importo €
Acquisti prodotti per la vendita da distributore intermedio ( Grossista)	3.985.080
Acquisti prodotti per la vendita da produttori	1.626.600
Acquisti di servizi	221.187
Acquisti per investimenti 2021	691.600
<b>totale</b>	<b>6.524.467</b>

L'Amministratore Unico  
Avv. Prof. Massimiliano CATTAPANI  
(Documento firmato digitalmente)

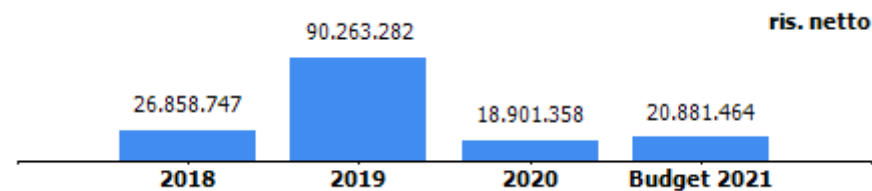


**oggetto sociale** l'assunzione e la gestione di una partecipazione nel capitale di Iren s.p.a ...

**capitale sociale:** € 175.000.000,00

**soci:** comune di genova 100,00%

**risultato netto al 31 luglio 2020: € 18.901.358**



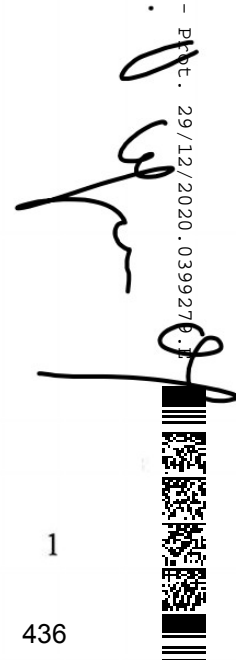
	2019	2020 assestato	previsione 2021
previsione/accertamento dividendi distribuiti al socio Comune di Genova	8.500.000	9.700.000 *	8.000.000

\*di cui accertato 6.700.000



## RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE 2021-2023

*Genova, 22 dicembre 2020*





## a) Piano Industriale e Strategico 2021-2023

In ottemperanza agli obblighi dettati dal Regolamento sui controlli delle società partecipate del Comune di Genova all'articolo 15, FSU S.r.l. ha provveduto a redigere il Piano Industriale o strategico "in tema di performance attese e organizzative di validità triennale".

Questo piano si basa sulle seguenti premesse:

- FSU S.r.l. è stata costituita in data 16 dicembre 2005, data dell'ultima iscrizione nell'Ufficio del Registro delle Imprese di Genova, ai sensi dell'art. 2506-quater c.c., dell'atto di scissione parziale della S.P.IM. S.p.A. mediante trasferimento della parte del patrimonio sociale connessa alla partecipazione da questa detenuta in AMGA S.p.A., costituita da 81.450.000 azioni. Nell'anno 2006, nel quadro del progetto di riorganizzazione e fusione delle società AMGA S.p.A. e AEM Torino S.p.A., entrambe quotate alla Borsa Valori di Milano, la società era stata individuata dai Comuni di Genova e Torino quale holding finanziaria e veicolo per la creazione di una *joint-venture* per l'esercizio delle attività del Gruppo IRIDE S.p.A. Come noto, IRIDE S.p.A., con efficacia dal 1° luglio 2010, ha cambiato denominazione in IREN S.p.A., società che rappresenta il risultato della fusione di ENIA S.p.A. per incorporazione in IRIDE S.p.A. La fusione fra IRIDE S.p.A. ed ENIA S.p.A. è stata promossa dai Soci di controllo delle medesime società - rispettivamente FSU S.r.l. e i Comuni di Reggio Emilia, Parma e Piacenza - con l'obiettivo di dare vita a una nuova entità in grado di sviluppare sinergie industriali e di rappresentare un polo per ulteriori aggregazioni sul mercato nazionale;
- In data 12 maggio 2017 è stata deliberata la variazione della data di chiusura degli esercizi sociali al 31 luglio di ogni anno, conseguentemente, l'esercizio 2018 si è aperto in data 1 agosto 2017 e si è chiuso in data 31 luglio 2018;
- In data 17 luglio 2018 è stato stipulato l'atto di scissione parziale non proporzionale asimmetrica, divenuto efficace in data 27 luglio 2018, mediante il quale metà del patrimonio netto di FSU S.r.l. è stato assegnato a FCT Holding S.p.A ( Comune di Torino), contro l'annullamento di quest'ultima in FSU S.r.l.. Il capitale sociale sociale di FSU S.r.l. verrà ridotto a metà, il Comune di Genova è divenuto titolare del 100% del capitale di FSU S.r.l., alla quale sono rimaste assegnate numero 212.499.617 azioni ordinarie di IREN, rappresentative del 16,33% del capitale sociale di IREN stessa;
- In data 27 novembre 2018 il Consiglio Comunale di Genova ha approvato una delibera recante "Linee di indirizzo a FSU S.r.l. per un'operazione di finanziamento bancario da destinare all'acquisto di azioni Iren S.p.A. - costituzione di pegno su azioni Iren - modifica dello statuto sociale di FSU S.r.l. per la qualificazione di FSU quale società in house - autorizzazione";
- Tale delibera ha esplicitato l'intenzione del Comune di Genova di procedere, attraverso la propria controllata FSU, a un'operazione di acquisto di azioni Iren S.p.A. su mercati regolamentati o tramite operazioni fuori mercato, il tutto nei limiti e nel rispetto del Patto Parasociale e del Sub-Patto sottoscritti, della vigente normativa e dei limiti eventualmente posti dagli organi di controllo e comunque per un complessivo numero di azioni non superiore a quello ceduto in data 26 novembre 2018 dal Comune di Torino, ovvero sia n. 32.931.830 azioni, eventualmente arrotondato al milione di azioni superiore, laddove questo fosse necessario per la fattibilità e/o il



buon esito dell'operazione di acquisto, e ciò anche al fine di garantire che la proprietà pubblica nel capitale sociale di Iren Spa non muti rispetto alla pregressa situazione;

- In data 12 dicembre 2018 la Società ha stipulato con Banca IMI S.p.A. (in qualità di Banca Organizzatrice e Banca Agente) e con Intesa San Paolo S.p.A. (in qualità di Banca Finanziatrice) un finanziamento di importo fino ad Euro 115.000.000 (centoquindicimilioni) utilizzabile per cassa con scadenza 15/07/2028. Tale finanziamento è stato posto in essere esclusivamente al fine di: rimborsare integralmente, in via anticipata, il finanziamento di originari euro 154.000.000, in essere con Intesa Sanpaolo, di cui al contratto stipulato in data 2 agosto 2016, così come successivamente modificato e/o integrato, in particolare ai sensi dell'atto aggiuntivo in data 17 luglio 2018, con riferimento al residuo debito in linea capitale dello stesso pari a euro 61.430.408 e ai relativi interessi maturati dal 15 luglio 2018 alla data di erogazione della relativa tranche; acquistare nuove azioni ordinarie di Iren S.p.A. e coprire costi ed oneri connessi all'acquisto delle nuove azioni Iren e al closing del finanziamento, garantito da pegno su azioni Iren pari al 200% del finanziamento concesso. Per garantire alla Società di avvicinarsi il più possibile al tetto massimo di azioni di cui agli indirizzi del Socio, già descritti in precedenza, il Comune di Genova ha ritenuto opportuno integrare il finanziamento bancario di cui sopra con un finanziamento in conto soci redimibile, fruttifero, al tasso di interesse legale, pari a 20 milioni di euro;
- In data 18 dicembre 2018 (con valuta 21 dicembre 2018) FSU S.r.l. ha acquistato un totale di n. 32.750.000 azioni ordinarie di Iren S.p.A., pari a circa il 2,5% del capitale di Iren attraverso una procedura di Reverse Accelerated Bookbuilding, rivolta esclusivamente a investitori qualificati e investitori istituzionali esteri. Il corrispettivo per l'acquisto delle predette azioni è stato pari a euro 2,15 per ciascuna azione, per un esborso complessivo di euro 70,4 milioni circa. Per effetto dell'Operazione, FSU S.r.l. - che prima del perfezionamento della stessa deteneva circa il 16,33% del capitale sociale di Iren - giunge a detenere il 18,85% circa del capitale sociale di quest'ultima
- La società ha esercitato nel corso degli anni e sino a oggi, attività di natura finanziaria, in particolare attraverso l'assunzione di partecipazioni in società e/o altri enti. Tuttavia a seguito della delibera del Consiglio Comunale del 27 novembre 2018 il Consiglio Comunale di Genova ha approvato una delibera recante modifiche dello statuto sociale di FSU S.r.l. per la qualificazione di FSU quale organismo strumentale in house del Comune di Genova e ha modificato l'oggetto sociale al fine di consentire alla società un ruolo maggiormente funzionale alla sua qualifica di holding di partecipazioni; in particolare:

L'oggetto sociale consiste nell'attività di:

1. assunzione e gestione di una partecipazione nel capitale di Iren S.p.A (in seguito la "Controllata Quotata");
2. assunzione di partecipazioni in società di capitali prevalentemente costituite per la gestione di pubblici servizi di interesse generale/servizi pubblici locali o comunque aventi ad oggetto finalità pubbliche: acquisto, detenzione e gestione di partecipazioni, rappresentate o meno da titoli, in società o altre imprese, anche in collaborazione con altri soggetti,



pubblici o privati, operanti nel settore dei servizi in genere ;

3. assunzione di partecipazioni di società di capitali in possesso dei requisiti dell'in house providing costituite per la gestione dei servizi pubblici locali: acquisto, detenzione e gestione di partecipazioni, rappresentate o meno da titoli, in società o altre imprese, anche in collaborazione con altri soggetti, pubblici o privati, operanti nel settore dei servizi in genere;
4. l'attività finanziaria in genere, da svolgere non nei confronti del pubblico, compreso il rilascio di garanzie, anche fideiussorie, per conto del Comune di Genova;
5. l'amministrazione e la gestione per conto proprio di titoli tipici ed atipici;
6. la prestazione di servizi amministrativi, legali, contabili e tecnici in genere e la consulenza commerciale e pubblicitaria;
7. la compravendita e l'amministrazione di beni mobili ed immobili;
8. la valorizzazione di software realizzato anche per conto del Comune di Genova; tale attività può essere finalizzata al coordinamento tecnico, amministrativo e finanziario delle società partecipate; alla loro valorizzazione reddituale e patrimoniale.
9. La Società potrà altresì compiere attività ausiliarie ed accessorie, che consentano di sviluppare l'attività esercitata, tra le quali si elencano a mero titolo esemplificativo:
  1. promozione e sviluppo, anche di concerto con società controllate, collegate e/o partecipate, degli interventi finalizzati alla costituzione di raggruppamenti di imprese con altri soggetti, pubblici e privati;
  2. attività di studio, ricerca, analisi in materia economico e finanziaria;
  3. gestione per conto proprio di immobili ad uso funzionale;
  4. gestione di servizi informatici, di elaborazione dati;
  5. formazione ed addestramento di personale.

- La società, in base all'indirizzo ricevuto dal Socio Comune di Genova, ha definito con l'istituto di credito Intesa San Paolo un'operazione di ristrutturazione del finanziamento sottoscritto in data 12 dicembre 2018 attraverso un nuovo finanziamento necessario all'estinzione del finanziamento precedente per capitale ed interessi e, dall'altro al reperimento della finanza aggiuntiva ai fini della restituzione del finanziamento conto soci cui alla determina dirigenziale n.2018-185.



- Il 31 dicembre 2019 è cessato il contratto di service con IREN S.p.A. afferente la fornitura di servizi aziendali. Conseguentemente, dal 1 gennaio 2020, lo svolgimento della consulenza contabile e fiscale, precedentemente in capo ad Iren S.p.A., è stata affidata allo Studio Segalerba Solano Delpino.
- In data 28 aprile 2020 è stato sottoscritto con Intesa San Paolo S.p.A. - Banca Imi un contratto di finanziamento di Euro 7.500.000,00 finalizzato alla sottoscrizione di un prestito obbligazionario emesso da Amiu S.p.a di durata 15 luglio 2020 - 15 luglio 2033.
- In data 9 luglio 2020 è stata sottoscritto l'atto di sospensione della rata capitale 2020 del finanziamento contratto con Intesa Sanpaolo - Banca IMI di Euro 127.000.000.
- In data 16 novembre 2020 si è proceduto alla formalizzazione dell'assunzione dell'Avvocato Laura Gilli aggiudicataria del bando intercompany svoltosi nel corso del precedente periodo.

Tutto quanto sopra premesso, il Consiglio di Amministrazione sulla base delle linee di indirizzo ricevute dal Socio ha elaborato il presente Piano Industriale e Strategico, che prevede:

- o Di dotare la Società di risorse con profili adeguati all'espletamento di servizi che verranno resi a favore delle società partecipate dal Socio Comune di Genova, in particolare:
  - **Gestione Servizi Finanziari:** l'attività verrà espletata a mezzo di una Convenzione a cui le società partecipate dal Comune di Genova potranno aderire. L'attività in oggetto si sostanzierà nelle seguenti prestazioni:
    - o gestione dei rapporti con gli istituti di credito e creazione reportistica;
    - o gestione finanziamenti, creazione reportistica e calcoli di convenienza;
    - o Analisi della posizione finanziaria consuntiva e prospettica;
    - o Risk management (copertura su tassi di interesse);
  - **Gestione Operazioni Straordinarie:** l'attività verrà espletata a mezzo di una Convenzione a cui le società partecipate dal Comune di Genova potranno aderire e si sostanzierà nell'assistenza legale, societaria, creazione di modelli valutativi e creazione reportistica:



- Gestione Reportistica verso il Socio Comune di Genova in base agli obblighi posti dal Regolamento sui Controlli delle Società Partecipate: l'attività verrà espletata a mezzo di una Convenzione a cui le società partecipate dal Comune di Genova potranno aderire.
- Gestione in outsourcing e supporto area legale.

## **b) Obiettivi imprenditoriali, strategici e gestionali con dettaglio degli investimenti e delle relative fonti di finanziamento**

La Società potrà porre in essere le linee di indirizzo ricevute dal Socio Unico Comune di Genova attraverso l'assunzione di risorse con requisiti adeguati all'espletamento delle attività sopra elencate.

Inoltre FSU S.r.l. dovrà necessariamente dotarsi di una sede legale ed operativa in cui potrà essere espletata l'attività. Si precisa che attualmente la sede della società è presso lo Studio Segalerba Solano Delpino che svolge servizi aziendali a favore di FSU S.r.l. medesima.

I costi legati alle risorse e i costi derivanti dalla sede saranno integralmente coperti dal costo che le società partecipate dal Comune di Genova corrisponderanno ad FSU S.r.l. a fronte dell'adesione alla Convenzione per l'erogazione dei servizi aziendali sopra definiti.

## **c) Piano economico finanziario 2021-2023**

### Equilibrio patrimoniale e finanziario

Gli obiettivi patrimoniali per il 2021-2023 sono sintetizzabili:

- nel mantenimento della consistenza del patrimonio netto evitando il verificarsi delle fattispecie di cui all'art 2446 e 2447 del Codice Civile;
- nel mantenimento di congrue riserve di liquidità correlate alle previsioni di fabbisogno finanziario.



## Equilibrio economico 2021-2023

L'obiettivo che ci si pone per è l'equilibrio economico per l'intero triennio.

Si espone di seguito il piano economico e patrimoniale e le relative assunzioni alla base del medesimo:

### Ricavi e Costi

- **Ricavi da prestazioni di servizi:** i ricavi negli anni di piano derivano dall'epletamento dei servizi verso le società partecipate dal Comune di Genova come sopra definiti. Si è ipotizzata la stipula di una Convenzione, nel corso dell'anno 2021 con 1 società partecipate ad un valore unitario di prestazione pari ad Euro 40.000,00, con 4 società partecipate nel corso dell'anno 2022 ad un valore unitario di prestazione pari ad Euro 45.000,00 e con 6 società partecipate nel corso dell'anno 2023 ad un valore unitario di prestazione pari ad Euro 55.000,00. Si precisa che il valore unitario della prestazione nei vari anni di piano è un valore medio necessario al fine della costruzione del piano economico finanziario. In concreto la tariffa che sarà applicata alla singola società partecipata dal Comune di Genova varierà in base alla dimensione della stessa ed in base alla complessità dei servizi erogati.
- **Godimento Beni di terzi:** si è ipotizzato il pagamento di un canone annuo per la locazione della sede legale e operativa pari ad Euro 10.000,00.
- **Proventi da Partecipazioni:** si è ipotizzata la distribuzione di un dividendo per l'anno 2021 come da Piano Industriale approvato dal Consiglio di Amministrazione di Iren S.p.a. del 29 settembre 2020 pari a 0,1 euro per azione sull'utile netto 2021 (+5,3%) e una crescita del 10% annua dal 2022 in avanti.
- **Altri Proventi Finanziari:** la Società, in armonia con quanto previsto dal suo oggetto sociale, in data 28 aprile 2020 ha sottoscritto un prestito obbligazionario emesso da una società controllata dal Socio Comune di Genova per un importo pari ad Euro 7.500.000,00 ( settemilionicinquecentomila/00) Amiu S.p.A. di durata 15 luglio 2020 - 15 luglio 2033 ad un tasso fisso del 3,22%.



- **Interessi e oneri finanziari diversi:** in data 29 novembre 2019 è stata sottoscritta con Intesa San Paolo S.p.A. - Banca Imi un'operazione di ristrutturazione del suo debito bancario finalizzata alla restituzione del finanziamento soci di Euro 20.000.000 per un importo pari ad Euro 127.000.000.

In data 28 aprile 2020 è stato sottoscritto con Intesa San Paolo S.p.A. - Banca Imi un contratto di finanziamento di Euro 7.500.000,00 finalizzato alla sottoscrizione di un prestito obbligazionario emesso da Amiu S.p.a di durata 15 luglio 2020 - 15 luglio 2033.

In data 9 luglio 2020 è stata sottoscritto l'atto di sospensione della rata capitale 2020 del finanziamento contratto con Intesa Sanpaolo - Banca IMI di Euro 127.000.000.

La società presenta una disponibilità liquida crescente negli anni di piano.



CONTO ECONOMICO	budget2021	budget 2022	budget 2023
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>			
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	40.000	180.000	330.000
Var. delle rimanenze di prodotti			
Var. dei lavori su ordinazione			
Incr. di imm. per lavori interni			
Altri ricavi e proventi			
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>40.000</b>	<b>180.000</b>	<b>330.000</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>			
Materie prime, sussidiarie e di consumo			
Servizi di cui :	167.978	167.978	167.978
Organi societari	89.978	89.978	89.978
Prestazioni Professionali	35.000	35.000	35.000
Assicurazioni	43.000	43.000	43.000
Spese bancarie			
Service IREN/Studio professionale			
Godimento beni di terzi	10.000	10.000	10.000
Personale	85.000	125.000	125.000
Ammortamenti e svalutazioni			
Variazione rimanenze			
Accantonamenti per rischi			
Altri accantonamenti			
Oneri diversi di gestione	10.000	10.000	10.000
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>272.978</b>	<b>312.978</b>	<b>312.978</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>-232.978</b>	<b>-132.978</b>	<b>17.022</b>
<b>EBITDA</b>	<b>-232.978</b>	<b>-132.978</b>	<b>17.022</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>			
Proventi da partecipazioni	24.524.962	26.977.458	29.675.204
Altri proventi finanziari	221.662	207.663	193.212
Interessi ed oneri finanziari diversi	-3.337.883	-3.012.107	-2.729.056
utili e perdite su cambi			
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>21.408.741</b>	<b>24.173.014</b>	<b>27.139.360</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>			
Totale rettifiche di attività finanziarie	0	0	0
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>21.175.763</b>	<b>24.040.036</b>	<b>27.156.382</b>
Imposte sul reddito	-294.300	-323.729	-356.102
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>20.881.464</b>	<b>23.716.306</b>	<b>26.800.279</b>

*[Handwritten signature]*





<b>STATO PATRIMONIALE</b>	<b>previsione 2021</b>	<b>previsione 2022</b>
<b>ATTIVO</b>		
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti		
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>492.707.605</b>	<b>492.258.834</b>
Immobilizzazioni immateriali		
Immobilizzazioni materiali		
Immobilizzazioni finanziarie	492.707.605	492.258.834
<b>Attivo circolante</b>	<b>13.411.364</b>	<b>18.102.358</b>
Rimanenze		
Crediti	259.202	259.202
verso clienti		
verso imprese controllate		
verso controllanti		
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti		
altro	259.202	259.202
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		
Disponibilità liquide	13.152.162	17.843.156
<b>Ratei e risconti</b>	<b>20.174</b>	<b>20.174</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>506.139.143</b>	<b>510.381.366</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>		
<b>Patrimonio netto</b>	<b>389.483.746</b>	<b>405.200.052</b>
Capitale sociale	175.000.000	175.000.000
Riserva legale	35.000.000	35.000.000
Altre Riserve	18.258.170	18.258.170
Utili (perdite) portati a nuovo	140.344.112	153.225.576
Utile (perdita) dell'esercizio	20.881.464	23.716.306
<b>Fondi rischi e oneri</b>		
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>7.083</b>	<b>17.500</b>
<b>Debiti</b>	<b>116.517.719</b>	<b>105.033.219</b>
verso banche/finanziatori	116.517.719	105.033.219
verso fornitori	0	0
verso imprese controllate		
verso controllanti	0	0
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti		
altro		
<b>Ratei e risconti</b>	<b>130.595</b>	<b>130.595</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>506.139.143</b>	<b>510.381.366</b>

*[Handwritten signature]*



## d) Principali fattori di rischio

### *Rischi finanziari*

La società FSU S.r.l. è esposta al rischio di liquidità e al rischio di variazione nei tassi di interesse.

### *Rischio di liquidità*

Il rischio di liquidità rappresenta il rischio che le risorse finanziarie disponibili all'azienda non siano sufficienti per far fronte alle obbligazioni finanziarie e commerciali nei termini e nelle scadenze prestabiliti.

La società FSU, in quanto holding, trae le sue disponibilità finanziarie dall'incasso dei dividendi e da un eventuale nuovo debito.

Inoltre, a partire dall'anno 2021 il presente piano espone un'ulteriore fonte di disponibilità finanziaria ovvero l'erogazione dei servizi sopra descritti verso alcune società partecipate dal Socio Comune di Genova. Tuttavia, tali fonti di finanziamento determinano anche un incremento di costi, fra cui, in particolare, l'assunzione di personale dipendente.

### *Rischio tassi di interesse*

Il nuovo contratto di finanziamento ha mantenuto le condizioni contrattuali previgenti pertanto è stipulato a tasso fisso continuando a non esporre la società ai rischi connessi alla crescita dei tassi di interesse.

Il nuovo contratto di finanziamento che sarà stipulato al fine di procedere alla sottoscrizione del prestito obbligazionario sarà a tasso fisso.

### *Rischi di mercato*

La società non è sottoposta a particolari rischi di mercato fatta eccezione per quanto concerne la variazione di prezzo del titolo azionario della società Iren S.p.A. il cui andamento potrebbe influenzare il valore della partecipazione nella stessa Iren S.p.A. Gli Amministratori effettuano un costante monitoraggio dei prezzi, avvalendosi anche del supporto di esperti esterni.

Il prestito obbligazionario soggiace ai rischi legati dalla possibile insolvenza del soggetto emittente.

### *Rischio legato al costo dei fattori della produzione*

Rappresenta il rischio che il valore delle attività e delle passività o i flussi di cassa futuri possano fluttuare in seguito alla variazione dei prezzi del mercato ed è legato ai prezzi stabiliti dal contratto di servizio, al costo dei carburanti, assicurazioni, contratti di lavoro.



### *Rischio di credito*

Rappresenta sia il rischio di inadempimento delle obbligazioni assunte dai clienti sia il rischio connesso ai normali rapporti commerciali. La Società effettuerà una gestione del credito attivando le necessarie attività di sollecito e recupero sia stragiudiziale che giudiziale ed effettuando accantonamenti nell'apposito fondo di rettifica attraverso una analisi nominativa delle posizioni, pertanto, allo stato attuale, non esiste una esposizione al rischio di credito.

### **e) Piano annuale delle assunzioni**

Il piano delle assunzioni 2021-2023 risulta declinato in dettaglio nel Piano del Fabbisogno (Allegato A) nel quale verranno indicate le previsioni di entrata di personale.

In sintesi sono previste le assunzioni di 2 risorse part time, tutta a tempo indeterminato di livello impiegatizio per un totale di 2 unità ciascuna part time.

Genova,

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione





## ALLEGATO A


  
 FINANZIARIA  
 Sviluppo Utilities

448

	Prev. 2021	Prev. 2022	Prev. 2023
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE			
Spesa del personale			

**A**

1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili 85.000 160.000 160.000

2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società

3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile

4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro

5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc

6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)

7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)

8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco

9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni

10 Altri oneri

**TOTALE A) 85.000 160.000 160.000**

**B**

1 Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;

2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;

3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;

4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);

5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);

6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;

7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.

**Totale B)**

**Totale A-B) 0 0 0**

Dipendenti a tempo indeterminato 1 1 3

Numero totale dipendenti inizio anno (0101)

Assunzioni ( part time 50%) 1 1 0

Cessazioni

**Numero dipendenti a fine anno (31.12) 2 3 3**

Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili

Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)

Assunzioni

Cessazioni

**Numero dipendenti a fine anno (31.12)**

**Numero totale dipendenti a fine anno (31.12) 2 3 3**

Margine Operativo Lordo aziendale

**Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A) -232.978 -132.978 17.022**

**-2,74 -0,83 0,11**



Key Financial	previsione anno 2021	previsione anno 2022	previsione anno 2023
valore produzione	40,000	180,000	330,000
MOL	-232,978	-132,978	17,022
risultato netto	20,881,464	23,716,306	26,800,279
PN	389,483,746	405,200,052	
PFN ( Indebitamento finanziario netto a breve termine)(*)	13,152,162	17,843,156	
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)			

(\*) Trattasi del saldo di liquidità al netto dei debiti di breve periodo



**oggetto sociale** (estratto)

progettazione, realizzazione e gestione di parcheggi pubblici e privati di superficie ed in struttura, di impianti e sistemi tecnologici/informatici connessi al controllo della sosta, al pagamento della stessa, al monitoraggio dello stato di saturazione ed occupazione; progettazione tecnico economica, assistenza, studio, progettazione e servizi a terzi nel campo della mobilità urbana con particolare riferimento al settore della viabilità, dei parcheggi, della sosta; studio, progettazione, realizzazione e gestione di sistemi di mobilità urbana, fra cui ad esempio quelli volti a promuovere i trasporti di persona in forma collettiva ("car sharing" e "bike sharing"); studio, progettazione, realizzazione e manutenzione di beni e servizi complementari o connessi alla gestione della sosta su strada; gestione servizi di rimozione veicoli in divieto di sosta; gestione di servizi di custodia auto rimosse e procedure e attività di rimozione rottami...

**capitale sociale:** € 516.000,00

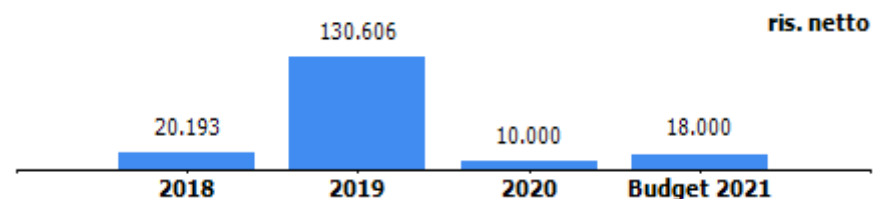
<b>soci:</b> comune di genova	99,9996%
Istituto Giannina Gaslini di Genova	0,0002%
Ospedale San Martino di Genova	0,0002%

**servizi affidati dal Comune di Genova:**

servizi attinenti alla gestione sosta a pagamento su suolo pubblico ed in strutture dedicate.

**durata del contratto di servizio:** dall'1.08.2014 al 30.06.2017 con opzione a favore del Comune di rinnovo per ulteriori 3 anni (1.07.2017 - 30.06.2020). Opzione esercitata con D.G.C 53 /30.3.2017. Con determina dirigenziale del 6.4.2020 è stata approvata la proroga fino al 31.12.2020. Con D.C.C 5/12.1.2021 è stato approvato l'affidamento in house della gestione integrata dei servizi pubblici per lo sviluppo della mobilità sostenibile nel Comune di Genova.

**risultato netto al 31 dicembre 2020: € 10.000 (preconsuntivo)**



contratto di servizio	2019	assestato al 01/12/2020	previsione 2021
previsione - accertamento canone gestione servizio sosta corrisposto al comune da genova parcheggi	4.221.853	3.209.000	3.660.000
previsione - impegno per contratto di servizio bilancio comunale (IVA inclusa) di cui	2.367.400	1.662.400	1.722.000
<i>acquisizione di servizi diversi - varchi</i>	<i>567.400</i>	<i>562.400</i>	-
<i>corrispettivi per bike sharing</i>	-	-	<i>122.000</i>
<i>convenzione ausiliari del traffico</i>	<i>1.800.000</i>	<i>1.100.000</i>	<i>1.600.000</i>
previsione-impegno per gestione contravvenzioni polizia municipale (IVA inclusa)	4.842.220	4.800.000	4.800.000
previsione-impegno per service strumentazioni di controllo e servizi ausiliari (IVA inclusa)	-	588.000	588.000



**GENOVA PARCHEGGI S.P.A.**

# **RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE 2021/2023**

Genova, 20 gennaio 2021



## Indice

### 1. OVERVIEW

- Mission and Vision statement
- Key Financial (Tabella 1)

### 2. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN ED INDICATORI DI PERFORMANCE

- Prospettive strategiche
- Azioni di piano, tempi investimenti ed impatto organizzativo
- Condizioni/vincoli
- Indicatori di performance e benchmark di riferimento (Tabella 2)

### 3. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI

- Livelli di produzione/attività
- Mezzi tecnici, reti ed impianti e stabilimenti produttivi
- Carta dei servizi (ultimo aggiornamento), certificazioni di sistemi di qualità aziendali e di prodotto (estremi dei relativi documenti)

#### 4. BUDGET

- Conto economico (Tabella 3)
  - Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi
  - Andamento e proiezioni tariffarie relative ai servizi erogati
  - Corrispettivi e contribuzioni da parte dell'Ente
- Stato Patrimoniale (Tabella 4)
- Cash Flow: forecast (Tabella 5)

#### 5. FATTORI DI RISCHIO

#### 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

- Struttura organizzativa (organigramma con indicazione del numero addetti per unità organizzativa)
- Organico (Tabella 6)
- Costo del personale (Tabella 7)
- Piano del Fabbisogno del personale (format in uso editabile su piattaforma gepartecipate)
- Note di commento relativamente alle dinamiche del personale

7. PIANO DEGLI INVESTIMENTI (Tabella 8)

8. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI (Tabella 9)

9. OBIETTIVI STRATEGICI GESTIONALI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

- Relazione sintetica sullo stato di attuazione provvisoria al 31/12 degli obiettivi gestionali DIPA anno in corso
- Priorità strategiche e gestionali per il triennio 2021-2023 per la definizione degli obiettivi di DUP

# OVERVIEW

## MISSION

- Genova Parcheggi S.p.A. è una Società di capitale interamente pubblica; gli azionisti mediante il c.d. «in house providing» le hanno affidato direttamente determinate prestazioni esercitando un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi, determinando strategie e politiche aziendali. In tale contesto Genova Parcheggi si propone di perseguire i seguenti obiettivi:
- Attuare le politiche di sosta e mobilità indicate dagli azionisti
- Favorire l'intermodalità dei trasporti interfacciandosi con tutti gli altri operatori di mobilità che operano sul territorio cittadino
- Favorire la fruibilità dei parcheggi e della sosta conciliando le esigenze di residenti, operatori economici, servizi assistenziali e servizi pubblici
- Proporre e supportare le singole Amministrazioni nella gestione e programmazione della mobilità fornendo soluzioni flessibili ed articolate a seconda delle differenti richieste di sosta anche attraverso l'introduzione di moderne tecnologie e fornendo interfacce informative all'avanguardia
- Proporre, progettare e realizzare nuove e moderne infrastrutture destinate alla sosta ed all'alleggerimento del carico di veicoli in circolazione
- Proporre, progettare e realizzare sistemi informativi avanzati che consentano di monitorare in real time i flussi di mobilità e gli spazi di sosta disponibili

## VISION

- Gli autoveicoli trascorrono oltre il 70% della loro vita in sosta, pare banale ma ogni spostamento inizia e finisce con una sosta.  
Le opportunità di sosta influenzano sensibilmente la mobilità delle persone; anche in relazione alle scelte dei servizi commerciali e sociali di cui fruire; in area metropolitana la sosta non organizzata può rallentare la fluidità del traffico condizionando la qualità della vita dei cittadini.
- I cittadini, i turisti e gli operatori economici possono migliorare la qualità della vita offerta dalla città grazie ad un'offerta di sosta organizzata e strutturata in grado di dare risposte adeguate alle diverse esigenze, anche quelle apparentemente in contrasto tra loro, grazie ad una misurata flessibilità, ad un'informazione puntuale e facilmente accessibile.

## TABELLE RPA

Tab. 1 - Key Financial

Key Financial	consuntivo anno 2019	preconsuntivo 2020	previsione anno 2021	previsione anno 2022	previsione anno 2023
valore produzione	16.384.621	13.060.000	16.880.000	17.690.000	18.125.000
MOL	1.004.674	180.000	1.137.000	1.477.000	1.753.000
risultato netto	130.606	10.000	18.000	128.000	147.000
PN	1.371.555	1.381.555	1.399.555	1.527.555	1.674.555
PFN	2.957.915	2.782.000	3.052.000	3.051.000	3.130.000
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.) (1), (2), (3)	5.406.195	3.974.562	5.290.000	5.610.000	5.840.000

### NOTE

(1) Sul preconsuntivo 2020 sono compresi i corrispettivi per contratto di servizio Bike Sharing, Telecontrollo Z.T.L, emissione contrassegni CUDE e Corsie Gialle, la quota di competenza Genova Parcheggi relativa agli incassi da sanzioni emesse dagli Ausiliari della Sosta e quelli per la gestione delle contravvenzioni della Polizia Locale come sul consuntivo 2019. Oltre a ciò, sempre sul preconsuntivo 2020 sono stati inclusi la quota, relativa al mese di dicembre, per l'inizio della gestione del front office sempre per conto della Polizia Locale ed i ricavi relativi al contratto della nuova commessa Impianti Tecnologici (semafori T-Red e Celeritas).

(2) Per il periodo 2021 ÷ 2023, come da contratto di servizio in corso di approvazione, non sono più previsti i corrispettivi per il telecontrollo dei varchi Z.T.L. e per l'emissione dei contrassegni CUDE e Corsie Gialle.

(3) Sull'importo del preconsuntivo 2020 è compresa una quota del contributo relativa al progetto PRINCE pari a circa 5.600 €.

**PIANO INDUSTRIALE  
ACTION PLAN ED  
INDICATORI DI PERFORMANCE**



## PIANO INDUSTRIALE – ACTION PLAN

INTENZIONI STRATEGICHE	ACTION PLAN	TEMPI	INVESTIMENTI	IMPATTO ORGANIZZATIVO	CONDIZIONI O VINCOLI	DATI ECONOMICI PROSPETTICI
CONSOLIDAMENTO ED AMPLIAMENTO NUOVE COMMESSE 2020	INSTALAZIONE E GESTIONE TUTOR STRADA ALDO MORO E LUNGO MARE CANEPA	ENTRO 31.12.2021	IMPIANTI E ATTREZZATURE 330.000 EURO	INSERIMENTO 13 NUOVE RISORSE		VALORE AGGIUNTO 50.000 EURO
	INSTALLAZIONE E GESTIONE NUOVI IMPIANTI SEMAFORICI	ENTRO 31.12.2021	IMPIANTI E ATTREZZATURE 180.000 EURO			VALORE AGGIUNTO 80.000 EURO
GESTIONE FRONT OFFICE POLIZIA LOCALE		ENTRO 31.12.2021		INSERIMENTO 3 NUOVE RISORSE		VALORE AGGIUNTO 237.000 EURO
BIKE SHARING MIGLIORAMENTO E DIFFUSIONE DEL SERVIZIO	AMPLIAMENTO VELOSTAZIONI	ENTRO 30.06.2021				

Tab. 2 - Indicatori di performance e benchmark di riferimento

INDICATORI DI PERFORMANCE	consuntivo 2018	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021	benchmark		note
					valore	riferimento	
Ricavo per stallo in concessione [Totale] = Ricavi da sosta / N° stalli in concessione	337,51	344,14	272,14	304,09			Nel confronto tra il valore esposto per il 2020 e quelli degli anni precedenti si devono considerare due fattori: a) riduzione dei ricavi sia per la sospensione del pagamento della sosta durante l'emergenza COVID sia per gli effetti di trascinamento dell'epidemia nei mesi successivi nonché l'introduzione del frazionamento delle tariffe di sosta attivato a partire dal mese di ottobre 2019; b) calcolo del numero medio di stalli influenzato dal mancato conteggio degli stessi per tutto il periodo dell'emergenza COVID. Il valore 2021 tiene anch'esso conto dell'introduzione del frazionamento della tariffa nonché della valutazione che i ricavi, nei primi mesi, saranno ancora influenzati dalla riduzione della mobilità a causa del protrarsi dell'epidemia.
Ricavo per stallo Blu Area = Ricavi da sosta Blu Area / N° stalli Blu Area	130,09	133,72	116,22	125,62			Nel confronto tra il valore esposto per il 2020 e quelli degli anni precedenti si devono considerare due fattori: a) riduzione dei ricavi sia per la sospensione del pagamento della sosta durante l'emergenza COVID sia per gli effetti di trascinamento dell'epidemia nei mesi successivi nonché l'introduzione del frazionamento delle tariffe di sosta attivato a partire dal mese di ottobre 2019; b) calcolo del numero medio di stalli influenzato dal mancato conteggio degli stessi per tutto il periodo dell'emergenza COVID. Il valore 2021 tiene anch'esso conto dell'introduzione del frazionamento della tariffa nonché della valutazione che i ricavi, nei primi mesi, saranno ancora influenzati dalla riduzione della mobilità a causa del protrarsi dell'epidemia.
Ricavo per stallo Isole Azzurre = Ricavi da sosta Isole Azzurre / N° stalli Isole Azzurre	2.451,24	2.490,31	1.849,14	2.130,58			Nel confronto tra il valore esposto per il 2020 e quelli degli anni precedenti si devono considerare due fattori: a) riduzione dei ricavi sia per la sospensione del pagamento della sosta durante l'emergenza COVID sia per gli effetti di trascinamento dell'epidemia nei mesi successivi nonché l'introduzione del frazionamento delle tariffe di sosta attivato a partire dal mese di ottobre 2019; b) calcolo del numero medio di stalli influenzato dal mancato conteggio degli stessi per tutto il periodo dell'emergenza COVID. Il valore 2021 tiene anch'esso conto dell'introduzione del frazionamento della tariffa nonché della valutazione che i ricavi, nei primi mesi, saranno ancora influenzati dalla riduzione della mobilità a causa del protrarsi dell'epidemia.
Costo diretto di produzione dei contrassegni per contrassegno emesso = Costi diretti di produzione dei contrassegni / (Totale contrassegni)	7,85	6,08	6,50	6,02			Il dato 2020 è pesantemente influenzato dalla forte riduzione del numero di contrassegni emessi nel corso del primo semestre soprattutto per le seguenti tipologie: abbonamenti isole, abbonamenti Blu Area destinati alle attività economiche e Z.T.L. non residenti.
N° sanzioni rilevate a stallo Blu Area = N° sanzioni rilevate / N° stalli Blu Area	3,09	2,90	2,32	2,77			Anche l'andamento di questo parametro per il 2020 è pesantemente influenzato dalla sospensione del pagamento della sosta, e conseguentemente dalla sospensione dei controlli su strada, durante l'emergenza COVID; anche per il valore 2021 si valuta che i primi mesi siano influenzati dalla riduzione della mobilità a causa del protrarsi dell'epidemia.
N° contratti parcheggi residenti sul totale dei posti in concessione = N° contratti attivi per parcheggi residenti / N° stalli in concessione	0,93	0,97	0,92	0,96			

NOTE

(1) Sono stati inseriti indicatori già utilizzati, negli anni scorsi, per l'elaborazione della RPA e del DUP. Non è stato possibile confronti con altre realtà aventi le dimensioni della Città di Genova poiché la gestione della sosta è compresa con altre attività non riconducibili alla situazione di Genova Parcheggi

**ASSETTO PRODUTTIVO E  
CONDIZIONI DI OPERATIVITA'  
ATTUALI E PREVISIONALI**

### 3.1 Livelli di produzione/ attività.

Denominazione attività	Descrizione	Dati numerici attività	Valore attività
Sosta a rotazione	La sosta a rotazione a raso, così come prevista dal contratto di servizio vigente si articola in sosta a rotazione su Blu Area e sulle Isole Azzurre (per comodità sono comprese anche le aree periferiche destinate a sosta rotazione) e i parcheggi d'interscambio	Stalli Blu Area circa 18.000. Si evidenzia che, per determinare gli stalli Blu Area destinati alla sosta a rotazione si è storicamente utilizzato un fattore 1/10 corrispondente a 1.800 stalli liberi per la rotazione poiché gli altri stalli sono occupati dai residenti e dagli abbonati di altre categorie. Stalli Isole Azzurre circa 1.600. Stalli park interscambio circa 617. I valori indicati si riferiscono a valore medi annui. Si consideri che per i mesi di marzo ed aprile il numero degli stalli è stato posto uguale a zero.	La stima dei ricavi da sosta a rotazione per l'anno 2020 è pari a 4.700.000 €. Si consideri che questi ricavi sono stati pesantemente influenzati dal periodo di lockdown e dal perdurare dell'emergenza COVID che ha ridotto in modo significativo la mobilità. Stima 2021: 6.300.000 €.
Sosta aree riservate	Le aree di sosta riservate o parcheggi in abbonamento (comunemente denominati parcheggi residenti) sono aree di sosta chiuse (presenti solo in alcuni Municipi) riservate all'utilizzo dei residenti o operatori economici che incidono sul territorio del Municipio stesso.	1.530 stalli medi annui.	Stima ricavi pari a circa di 810.000 € annui. Tale tipologia di ricavo non è stata influenzata negativamente dalla pandemia COVID poiché i "clienti" pagano un canone mensile per usufruire del diritto alla sosta.

Denominazione attività	Descrizione	Dati numerici attività	Valore attività
Emissione Contrassegni	Si tratta dell'attività di emissione di tutte le tipologie di contrassegni autorizzativi previsti dal contratto di servizio (residenti, altre categorie Blu Area, accesso alle zone Z.T.L. per residenti ed altre categorie economiche, C.U.D.E., e transito corsie riservate). L'attività è effettuata presso il front-office di Genova Parcheggio aperto dal lunedì al venerdì con orario continuato 8:30÷16:30. Inoltre, presso il front-office vi è uno sportello dedicato all'emissione del C.U.D.E. al fine di limitare i disagi a questa tipologia di utenza. Si ricorda che la procedura informatica consente di rinnovare e pagare i contrassegni on-line (compreso le quote mensili dei parcheggi in abbonamento) nonché altre pagare altre tipologie di servizi riducendo considerevolmente la necessità, per l'utente, di recarsi fisicamente agli sportelli del front-office.	Stima 2020 pari a 81.000 contrassegni emesse. Per quanto attiene il numero complessivo sopra indicato valgono le considerazioni già espresse in merito alla situazione COVID.	Stima ricavi 2020 pari a circa 1.700.000 €. Anche questi ricavi, in particolare, i ricavi derivanti dagli "abbonamenti per le attività economiche" e quelli per gli accessi in ZTL "altre categorie" sono stati negativamente influenzati dal lockdown e dal protrarsi dell'emergenza COVID seppure in misura inferiore alla sosta a rotazione. Stima 2021: circa 1.810.000 €. Si segnala che il nuovo contratto di servizio, in corso di approvazione, non prevede più il corrispettivo per l'emissione dei contrassegni C.U.D.E. e per il transito sulle Corsie Riservate.
Bike Sharing	Gestione del servizio Bike Sharing secondo le modalità previste dal contratto di servizio	16 velostazioni 74 biciclette	Per il 2020 corrispettivo di 40.000 € da Civica Amministrazione per gestione servizio. Stima ricavi da clienti 2020 circa 100 €.

Denominazione attività	Descrizione	Dati numerici attività	Valore attività
Telecontrollo varchi Z.T.L.	<p>Le attività principale sono la verifica delle immagini (immagine delle targhe dei veicoli e relativa immagine di contesto) riferite ai così detti transiti sospetti”, ovvero quelli che necessitano di una verifica e dell’intervento di un operatore di Genova Parcheggi per la validazione ai fini dell’utilizzo di queste immagini da parte della Polizia Municipale, nonché la manutenzione di primo livello (telecamere, apparati hardware, rete di trasmissione dati) presenti sui varchi.</p> <p>Sono incluse attività accessorie quali personalizzazioni orari di accesso e caricamento delle deroghe autorizzative all’accesso.</p>	Stima 2020 delle immagini esaminate e validate: circa 120.000.	<p>Per il 2020 importo di 380.000 € da Civica Amministrazione per gestione servizio.</p> <p>Per gli anni 2021 ÷ 2023 il nuovo contratto di servizio, in corso di approvazione, non prevede più un corrispettivo per questa attività</p>
Ausiliari della Sosta	Si tratta delle attività di prevenzione ed accertamento delle violazioni in materia di sosta sulle aree in concessione secondo le modalità previste da apposita convenzione in essere con la Polizia Municipale.	<p>Stima per il 2020 pari a 35.000 numero di sanzione emesse.</p> <p>Si evidenzia come il numero delle sanzioni emesse, per il 2020, sia pesantemente influenzato dal lockdown tra i mesi di marzo e maggio nonché dal protrarsi dell'emergenza COVID</p>	<p>Stima ricavi per il 2020 pari a 800.000 € euro annui in ragione delle motivazioni esposte in riguardo al numero di sanzioni emesse.</p> <p>Stima 2021: circa 1.040.000 €.</p>

Denominazione attività	Descrizione	Dati numerici attività	Valore attività
Altri parcheggi in struttura	Gestione della sosta a rotazione nel parcheggio in sottosuolo in Piazza Carignano ed in Via Carducci.	64 stalli Piazza Carignano 54 stalli Via Carducci	Stima ricavi 2020 complessivamente circa 320.000 €. Anche per questa tipologia di ricavi si consideri l'impatto fortemente negativo dovuto all'epidemia COVID. Anche sulle tariffe di questi parcheggi è stata applicata la manovra tariffaria adottata, negli ultimi mesi del 2019, dalla Civica Amministrazione.
Parcheggio Istituto Gaslini	Si tratta della gestione del parcheggio dell'Ospedale Gaslini integrato dal servizio di portineria ed informazioni. In coincidenza dell'emergenza COVID, l'Istituto Gaslini ha, inoltre, richiesto l'attivazione di due diversi check point che svolgono l'attività di filtro all'ingresso dei padiglioni dove il nostro personale provvede, ad esempio, alla misurazione della temperatura, alla distribuzione delle mascherine chirurgiche nonché all'identificazione dei pazienti e degli accompagnatori.	750 stalli	Previsti circa 600.000 € annui per il 2020 a seguito della riduzione dell'impatto dell'emergenza COVID. Stima 2021: 590.000 €. Da considerare la riduzione delle tariffe della sosta deliberato dall'Istituto Gaslini.

Denominazione attività	Descrizione	Dati numerici attività	Valore attività
Parcheeggio Ospedale San Martino	Si tratta della gestione della sosta all'interno dell'Ospedale San Martino e delle attività accessorie quali manutenzione delle apparecchiature di riscossione della sosta, della segnaletica orizzontale e verticale la rimozione dei veicoli che intralciano la mobilità o non rispettato le aree riservate ai dipendenti ed ai disabili. Include, altresì, dell'info point presso il Pronto Soccorso. Questa nuova attività è stata acquisita a partire dal mese di gennaio 2020.	338 stalli a pagamento 93 stalli riservati ai disabili 1.296 stalli riservati ai dipendenti	Stima ricavi per il 2020 pari a 600.000 €. I ricavi risultano fortemente penalizzati dall'emergenza COVID. Stima 2021: 960.000 €
Servizi Tecnologici	Si tratta dell'installazione e gestione, comprensiva della manutenzione, dei semafori intelligenti (T-Red) e della manutenzione del Tutor (controllo medio della velocità) della strada Aldo Moro per conto della Polizia Locale nonché dell'installazione di nuovi Tutor	9 impianti (incroci T-Red); 3 Tutor	Stima ricavi 2020 pari a 160.000 €. Stima ricavi 2021 pari a 482.000 € anche in relazione ad ipotesi di incremento del numero di impianti.



Denominazione attività	Descrizione	Dati numerici attività	Valore attività
Gestione procedura contravvenzionale	<p>È il servizio per la gestione delle fasi amministrative della procedura contravvenzionale della Polizia Locale con le modalità previste dal relativo contratto.</p> <p>A partire dal mese di ottobre 2020, in attuazione al nuovo contratto è stata acquisita la gestione delle attività del front office della Polizia Locale.</p>	Stima sanzioni elaborate nel 2020 395.000 sulla base dei dati a tutto il mese di settembre.	<p>Stima per il 2020 pari a 2.550.000 €.</p> <p>Si ricorda che i ricavi sono determinati sulla base del numero delle sanzioni trattate (manuali ed informatiche) e delle successive notifiche.</p> <p>Stima 2021: 3.620.000 €.</p> <p>La stima include anche i ricavi della gestione del front office della Polizia Locale (nuova attività).</p>

### 3.2 Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi.

Tipologia mezzi tecnici	Descrizione	Quantità	Note
Parcometri	Parcometri su strada per il pagamento della sosta	430	Ogni parcometro è dotato di cartello segnalatore ed istruzioni per l'uso
Sistema centralizzato raccolta dati	Il sistema denominato Smartfolio provvede alla raccolta di tutti i dati elaborati sui parcometri mediante connessioni GPRS		La raccolta è riferita ai dati di servizio dei parcometri (manutenzione e dati finanziari);
Casse Automatiche	Consentono il pagamento della sosta nei parcheggi in struttura	10	Il software residente sulle casse automatiche provvede alla gestione degli ingressi/uscite nonché dei pagamenti. Sono tutte collegate in remoto alla sede di Genova Parcheggi consentendo la supervisione delle stesse.
Sistema Minipark	Supervisione gestione parcheggi interscambio	5	Il software di gestione sovrintende agli ingressi/uscite (unitamente al riconoscimento degli abbonamenti AMT per consentire la gratuità della sosta) nonché all'emissione di titoli di sosta e di titoli di viaggio per il TPL in caso di utilizzo da parte di clienti occasionali;
Sala TVCC	Si tratta della sala operativa e di telecontrollo presso la sede di Genova Parcheggi		La sala è costantemente presidiata dal personale che provvede al controllo remoto, mediante telecamere, dei parcheggi in abbonamento, dei parcheggi d'interscambio e dei parcheggi in struttura. Inoltre mediante i sistemi Parkfolio, Minipark e quello inerente le Casse Automatiche supervisiona il funzionamento delle apparecchiature presenti sul territorio e provvede ad attivare il personale di manutenzione.

Tipologia mezzi tecnici	Descrizione	Quantità	Note
Palmari	Utilizzati sul territorio dagli Ausiliari della Sosta e dagli Addetti alla Sosta	98	Il software installato sui palmari è integrato con i sistemi di pagamento della sosta e viene utilizzato dagli Ausiliari della Sosta per il controllo della sosta sulla Blu Area e l'eventuale emissione delle relative sanzioni amministrative e dagli Addetti alla Sosta per il controllo della sosta e l'eventuale emissione delle panali sulle Isole Azzurre
Stampanti	Utilizzati sul territorio dagli Ausiliari della Sosta e dagli Addetti alla Sosta	108	Il numero indicato comprende anche le stampanti di scorta da utilizzare in caso di guasti in modo tale che, per ogni palmare, sia sempre disponibile una stampante.
Sistema gestione contrassegni	Il sistema è denominato PASS		Pass è un sistema centralizzato per l'emissione ed il pagamento dei contrassegni (residenti, Z.T.L., C.U.D.E., e per il transito sulle corsie riservate) e gli abbonamenti sulle aree di sosta riservate. Il sistema è integralmente integrato con la contabilità generale. Consente, altresì, il pagamento on-line da remoto.
Telpass Pynq/EasyPark	Sistemi elettronici di pagamento della sosta di proprietà di terzi		Consentono il pagamento della sosta sulla Blu Area e sulle Isole Azzurre mediante smartphone. In particolare con l'applicazione EasyPark è possibile pagare anche gli abbonamenti sulle Isole Azzurre dove tale possibilità è consentita dal Disciplinare della Sosta.

Tipologia mezzi tecnici	Descrizione	Quantità	Note
Sistemi di contamoneta	Genova Parcheggi è dotata di sistemi per il conteggio e l'impacchettamento della moneta	2	<p>Il sistema di conteggio automatico delle monete e del relativo impacchettamento è conforme alla normativa della Banca d'Italia e della Banca Centrale Europea. A tal proposito, si evidenzia che Genova Parcheggi è l'unica società non appartenente al circuito bancario, alle sale da gioco (casinò) ed alle società specializzate nel conteggio, immagazzinamento e distribuzione di moneta abilitata a tale attività.</p> <p>Mediamente sono trattati 7.000.000 di pezzi annui in diminuzione nel 2020 per via sia della sospensione del pagamento della sosta nel periodo di lockdown sia per il protrarsi dell'emergenza COVID con conseguente riduzione della mobilità.</p>
Linee Dati	Linee di trasmissione dati	35	Le linee dati di cui è dotata Genova Parcheggi, sono tutte supervisionate dai sistemi informativi, e sono utilizzate per i collegamenti la le varie realtà territoriali (compresi i varchi Z.T.L.) e la sede operativa e tra questa e la Polizia Locale

Carta dei servizi (v. sito aziendale [www.genovaparcheggi.com](http://www.genovaparcheggi.com))

Certificazioni sistemi qualità:

ISO 9001:2015 – 15/03/2019

ISO 14001:2015 – 15/03/2019

OHSAS 18001:2017 – 15/03/2019

# BUDGET

Tab. 3 - Conto Economico

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	budget 2021	budget 2022	budget 2023
	<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>				
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	15.925.214	12.710.000	16.232.000	17.070.000	17.465.000
- Sosta a rotazione	6.656.116	4.700.000	6.300.000	6.470.000	6.470.000
Gestione contravvenzioni della Polizia Locale	3.836.867	2.550.000	3.620.000	3.800.000	3.800.000
- Contrassegini (escluso CUDE e corsie gialle)	1.816.305	1.700.000	1.810.000	1.810.000	1.810.000
- Contratto di Servizio	467.922	459.000	100.000	100.000	100.000
Var. delle rimanenze di prodotti					
Var. dei lavori su ordinazione					
Incr. di Imm. per lavori interni					
Altri ricavi e proventi	459.407	350.000	600.000	620.000	660.000
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>16.384.621</b>	<b>13.060.000</b>	<b>16.832.000</b>	<b>17.690.000</b>	<b>18.125.000</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	211.016	250.000	200.000	210.000	220.000
Servizi di cui :	3.402.402	2.500.000	2.910.000	3.150.000	3.200.000
Servizi per la gestione delle contravvenzioni della Polizia Municipale	2.114.567	1.200.000	1.660.000	1.760.000	1.780.000
- Servizio sostitutivo mensa	170.556	150.000	200.000	205.000	205.000
- Tassa rifiuti e servizi di smaltimento rifiuti speciali	138.520	138.000	140.000	145.000	150.000
Godimento beni di terzi	4.312.074	3.350.000	3.940.000	3.980.000	4.000.000
- Canone concessione comunale	3.481.321	2.630.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Personale	7.423.968	6.800.000	8.563.000	8.773.000	8.852.000
Ammortamenti e svalutazioni	609.827	90.000	876.000	1.012.000	1.230.000
Variazione rimanenze	-26.562	-90.000	0	0	0
Accantonamenti per rischi			150.000	200.000	230.000
Altri accantonamenti					
Oneri diversi di gestione	57.049	70.000	82.000	100.000	100.000
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>15.989.774</b>	<b>12.970.000</b>	<b>16.721.000</b>	<b>17.425.000</b>	<b>17.832.000</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>394.847</b>	<b>90.000</b>	<b>111.000</b>	<b>265.000</b>	<b>293.000</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.004.674</b>	<b>180.000</b>	<b>1.137.000</b>	<b>1.477.000</b>	<b>1.753.000</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>					
Proventi da partecipazioni					
Altri proventi finanziari	637	1.000	1.000	1.000	1.000
Interessi ed oneri finanziari diversi	53.833	55.000	55.000	56.000	57.000
utili e perdite su cambi					
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-53.195</b>	<b>-54.000</b>	<b>-54.000</b>	<b>-55.000</b>	<b>-56.000</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>					
rivalutazioni					
svalutazioni					
Totale rettifiche di attività finanziarie	0	0	0	0	0
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>341.652</b>	<b>36.000</b>	<b>57.000</b>	<b>210.000</b>	<b>237.000</b>
Imposte sul reddito	211.046	26.000	39.000	82.000	90.000
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>130.606</b>	<b>10.000</b>	<b>18.000</b>	<b>128.000</b>	<b>147.000</b>

NOTE

(1)

Per quanto riguarda la riduzione, per tutte le voci, dei ricavi rispetto alle previsioni di budget si consideri la riduzione della mobilità a seguito dell'emergenza nonché la sospensione del pagamento della sosta nel periodo 12/03 ÷ 18/05. Inoltre, si evidenzia che i dati di preconsuntivo, in particolare, quelli di alcuni ricavi possono essere soggetti a variabilità in relazione ai recenti provvedimenti adottati dalle autorità per contrastare l'epidemia COVID.

- (2) Il nuovo contratto di servizio, ancora in corso di approvazione, non prevede il corrispettivo per il controllo dei varchi Z.T.L. e quello relativo all'emissione dei contrassegni C.U.D.E. e per il transito sulle corsie riservate.
- (3) Si ipotizza che, nel nuovo contratto di servizio, ancora in corso di approvazione, sia ancora riconosciuto il corrispettivo per la gestione del Bike Sharing nella misura indicata.
- (4) Si presume che l'andamento generale dei ricavi, nei primi mesi del 2021, sia ancora negativamente influenzato dal protrarsi dell'epidemia COVID.
- (5) Nel periodo 2021 ÷ 2023, per alcune commesse (ad esempio gestione impianti tecnologici della Polizia Locale, Ospedale San Martino, sono previsti ampliamenti delle attività
- (6) Il canone di concessione esposto per il 2020 è stato concordato. L'importo del canone per il periodo 2021 ÷ 2021 è quello ridefinito con la Civica Amministrazione.
- (7) Il costo del personale sul preconsuntivo 2020 consegue dall'utilizzo della cassa integrazione e dal rinvio delle assunzioni, previste in fase di budget 2020 a fronte dell'attivazione di nuove commesse.
- (8) Gli ammortamenti 2020 sono differiti all'anno successivo sulla base di quanto previsto come dal comma 7bis articolo 60 del Decreto Legge 104/2020 (Misure urgenti per il sostegno e rilancio dell'economia) recentemente approvato.



**Tab. 4 - Stato Patrimoniale**

<b>STATO PATRIMONIALE</b>		<b>consuntivo</b>	<b>preconsuntivo</b>	<b>previsione</b>
<b>ATTIVO</b>		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti				
<b>Immobilizzazioni</b>		<b>2.319.358</b>	<b>3.135.000</b>	<b>4.298.000</b>
	Immobilizzazioni immateriali	293.399	393.000	329.000
	Immobilizzazioni materiali	2.017.212	2.732.000	3.960.000
	Immobilizzazioni finanziarie	8.747	10.000	9.000
<b>Attivo circolante</b>		<b>5.979.454</b>	<b>5.782.555</b>	<b>5.957.555</b>
Rimanenze		202.757	293.000	253.000
Crediti		2.481.851	2.399.555	2.374.555
	verso clienti	568.504	584.000	500.000
	verso imprese controllate	0	0	0
	verso controllanti	1.683.387	1.575.000	1.674.000
	verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	10.579	20.000	5.000
	altro	219.381	220.555	195.555
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		0	0	0
Disponibilità liquide		3.294.846	3.090.000	3.330.000
Ratei e risconti		145.586	147.000	145.000
<b>Totale attivo</b>		<b>8.444.398</b>	<b>9.064.555</b>	<b>10.400.555</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>				
<b>Patrimonio netto</b>		<b>1.371.555</b>	<b>1.381.555</b>	<b>1.399.555</b>
	Capitale sociale	516.000	516.000	516.000
	Riserva legale	110.017	110.017	110.017
	Altre Riserve	3.317	3.317	3.317
	Riserva indisponibile comma 7bis articolo 60 D.L. 104/2020		573.074	
	Utili (perdite) portati a nuovo	611.615	169.147	752.221
	Utile (perdita) dell'esercizio	130.606	10.000	18.000
<b>Fondi rischi e oneri</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>				
<b>Debiti</b>		<b>409.038</b>	<b>370.000</b>	<b>360.000</b>
	verso banche/finanziatori	5.788.278	6.433.000	7.741.000
	verso fornitori	336.931	308.000	278.000
	verso imprese controllate	1.335.556	1.740.000	2.575.000
	verso imprese controllanti	0	0	0
	verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	2.485.050	2.710.000	3.108.000
	altro	24.851	25.000	30.000
Ratei e risconti		1.605.890	1.650.000	1.750.000
	altro	875.527	880.000	900.000
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>		<b>8.444.398</b>	<b>9.064.555</b>	<b>10.400.555</b>

Tab. 5 - Cash Flow

	FORECAST 2021				TOTALE ANNO
	1° trim.	2° trim	3°trim	4°trim	
<b>SALDO INIZIALE</b>	<b>2.627.000</b>	<b>3.392.000</b>	<b>2.971.000</b>	<b>3.386.000</b>	<b>2.627.000</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>					
<b>INCASSI</b>					
da Comune di Genova	1.032.000	1.151.000	1.201.000	1.070.000	4.454.000
da altri clienti per vendite e prestazioni	3.613.000	3.798.000	3.334.000	3.572.000	14.317.000
Altri	14.000	11.000	11.000	10.000	46.000
<b>Totale Incassi</b>	<b>4.659.000</b>	<b>4.960.000</b>	<b>4.546.000</b>	<b>4.652.000</b>	<b>18.817.000</b>
<b>PAGAMENTI</b>					
Comune di Genova	45.000	639.000	0	790.000	1.474.000
Fornitori	1.318.000	1.849.000	1.515.000	1.340.000	6.022.000
Personale	1.954.000	2.096.000	1.972.000	2.023.000	8.045.000
Imposte/Tasse	553.000	763.000	610.000	806.000	2.732.000
Altri	24.000	34.000	34.000	16.000	108.000
<b>Totale pagamenti</b>	<b>3.894.000</b>	<b>5.381.000</b>	<b>4.131.000</b>	<b>4.975.000</b>	<b>18.381.000</b>
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>	<b>765.000</b>	<b>-421.000</b>	<b>415.000</b>	<b>-323.000</b>	<b>436.000</b>
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>					
<b>INCASSI</b>					0
<b>PAGAMENTI</b>					0
<b>SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>					
Incassi da finanziamenti					0
Pagamenti per rimborso finanziamenti				30.000	30.000
Altri incassi					0
Altri pagamenti				-30.000	0
<b>SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-30.000</b>	<b>-30.000</b>
<b>SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO</b>	<b>765.000</b>	<b>-421.000</b>	<b>415.000</b>	<b>-353.000</b>	<b>406.000</b>
<b>SALDO FINE PERIODO</b>	<b>3.392.000</b>	<b>2.971.000</b>	<b>3.386.000</b>	<b>3.033.000</b>	<b>3.033.000</b>

NOTE:

(1) Sugli incassi da Comune di Genova sono inclusi quelli derivanti dalla gestione contravvenzioni inclusa la nuova attività di gestione del front office della Polizia Locale e quelli per la gestione della commessa denominata "impianti tecnologici" ovvero i costi detti semafori intelligenti (T-Red) ed i sistemi di controllo medio della velocità (Tutor). Si ricorda che il pagamento delle prestazioni fatturate al Comune avviene in regime di "split payment", ovvero l'importo dell'IVA è versato direttamente all'erario dalla Civica Amministrazione.

(2) Si ricorda che il nuovo contratto di servizio, in fase di approvazione, non prevede più i corrispettivi per il telecontrollo dei varchi Z.T.L. e per l'emissione dei contrassegni C.U.D.E. e transito Corsie Riservate.

(3) Le uscite di cassa verso la Civica Amministrazione sono stimate sul fatto che il pagamento del canone di concessione, saldo ed acconto, sia effettuata secondo il contratto di servizio in essere anche per il futuro. Si ricorda che il nuovo contratto di servizio è in fase di approvazione.

(4) Per quanto riguarda l'ammontare delle uscite verso fornitori si ricorda l'entità degli investimenti previsti e che avvengono esclusivamente in autofinanziamento, ovvero non hanno controparte in ingresso ad esempio per contributi da Civica Amministrazione.

(5) le stime dei pagamenti verso il personale sono stimati sul Piano del Fabbisogno.

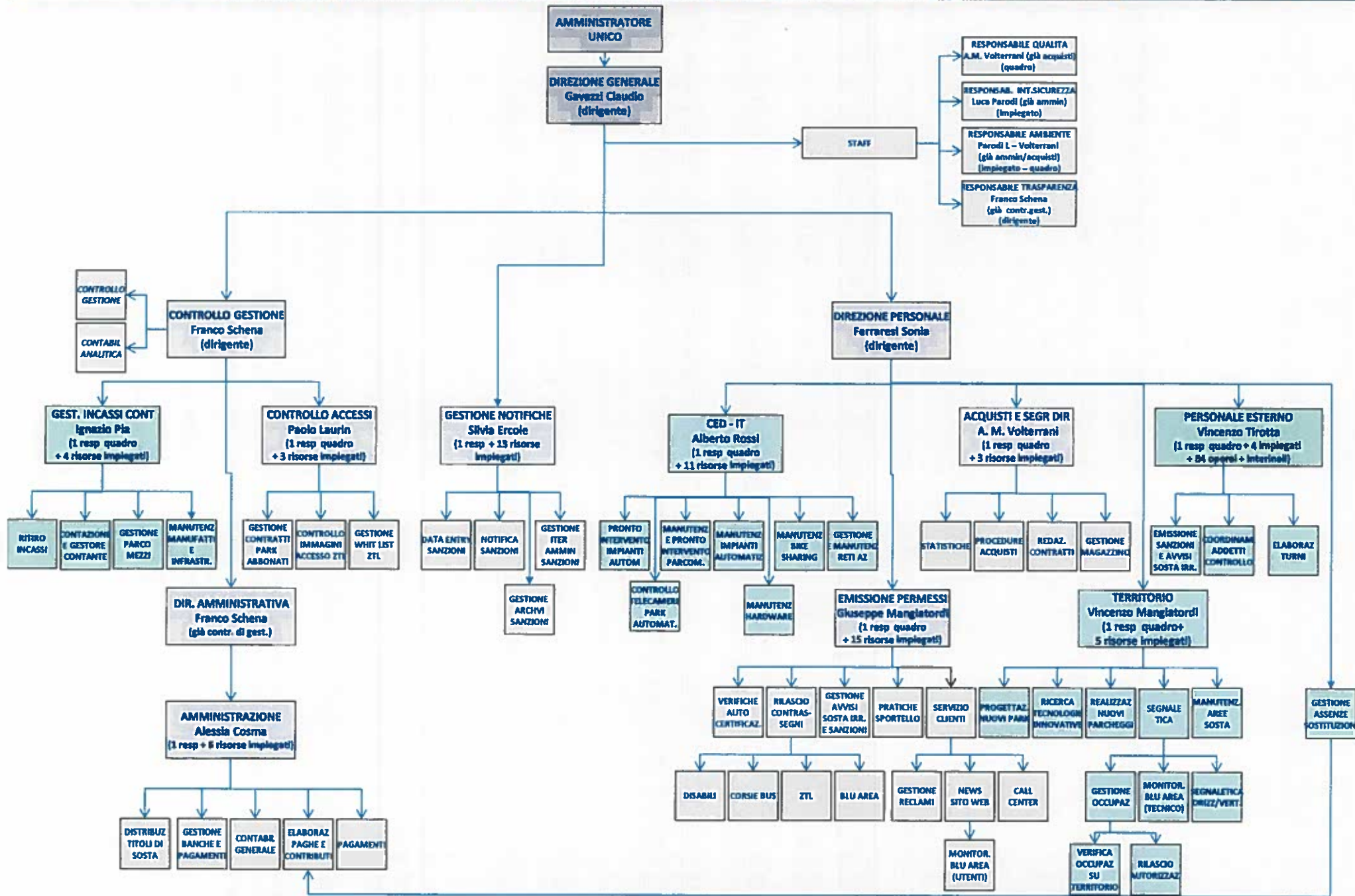
(6) Si ricorda che l'uscita di cassa indicata alla voce "pagamenti per rimborso finanziamenti" si riferisce alla quota annuale di rimborso alla Regione Liguria relativo al finanziamento per la realizzazione del parcheggio interrato di Piazza Carignano.

# FATTORI DI RISCHIO

Ad eccezione dell'eventuale peggioramento della emergenza sanitaria in atto, non si ravvisano particolari fattori di rischio.

**ASSETTO ORGANIZZATIVO  
ATTUALE  
E SVILUPPI PREVISTI**

# GENOVA PARCHEGGI S.P.A. - WORKFLOW - ELABORAZIONE PER FUNZIONE



Tecnici e personale esterno (112 dipendenti)  
 Direzione, staff, amministrazione e sportelli (48 dipendenti)  
 Aggiornato al 30/12/2020

Tab. 6 - Organico

organico tempo indeterminato	2020		profezione anno 2021		
	precons	31/12/2020	assunzioni/cessazioni		organico 31/12/2021
		tot	A+	A-	tot
dirigenti		3	0	0	3
quadri		7	0	0	7
impiegati		61	4	0	65
operai		89	12	0	101
<b>totale</b>		<b>160</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>176</b>

organico lavoro flessibile (tempo determinato, collaborazioni)	2020		profezione anno 2021		
	precons	31/12/2020	assunzioni/cessazioni		organico 31/12/2021
		tot	A+	A-	tot
dirigenti		0			0
quadri		0			0
impiegati		0			0
operai		1		1	0
<b>totale</b>		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

tasso assenza 2020 35,79%

Nel computo delle assenze devono essere calcolati tutti i giorni di mancata presenza lavorativa, a qualsiasi titolo verificatasi (malattia, ferie, permessi, aspettativa, congedo obbligatorio, ecc ) con la separata indicazione in nota del tasso di assenza per ferie.

1) Turn over Personale Anno 2020: assunzione di N. 2 videoterminalista C2; N.5 cessazioni Op. sosta.

2) Il tasso di assenza 2020 pari al 35,79% comprende il 10% per assenze Assegno Ordinario Fis e il 12% per ferie e permessi.

3) Turn over Personale Anno 2021: si ipotizzano nuove assunzioni per la commessa S. Martino N.12 Op. sosta C2 a t. ind. e N. 1 informatico A1 a t. ind.; per la commessa Contenzioso Polizia Municipale N. 3 amministrativi C2 a t. ind.

Tab. 7 - Costo del personale

7.1	COSTO DEL LAVORO	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
	Indeterminato	7.305.827,26	6.748.000,00	8.555.000,00
A	determinato	-	-	-
	interinale	118.141,04	52.000,00	8.000,00
	<b>totale A</b>	<b>7.423.968,30</b>	<b>6.800.000,00</b>	<b>8.563.000,00</b>
B	Collaborazioni	-	-	-
	<b>totale A+B</b>	<b>7.423.968,30</b>	<b>6.800.000,00</b>	<b>8.563.000,00</b>
		7.423.968,30	6.800.000,00	8.563.000,00

7.2 CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE

ccnl dipendenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	incremento CCNL su esercizio 2021
Autoferrotranvieri	Rinnovato a Nov 2015 scaduto il 31/12/2017	-	-	-
Autonoleggio	Rinnovato a Ott 2019 con scadenza 31/12/2021	75.100,00	58.800,00	206.000,00

note

(valori al lordo oneri)		consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
risorse contrattazione aziendale	di cui	199.875,53	354.200,00	376.200,00
risorse per premio di risultato	altro	199.875,53	354.200,00	376.200,00
premio di risultato medio individuale	straordinario	1.311,35	2.244,19	2.174,57
		90.491,24	124.000,00	137.000,00

note

1) Gli importi indicati nel rigo "RISORSE CONTRATTAZIONE AZIENDALE" preconsuntivo 2020 e previsione 2021 corrispondono all'ammontare massimo conseguibile. 2) Il rigo straordinario comprende anche le maggiorazioni notturne e festive dei reparti enti ospedalieri.

ccnl dirigenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	incremento CCNL su esercizio 2021
Terziario	Rinnovato il 21/07/2016 scaduto il 31/12/2018	-	-	-

note

(valori al lordo oneri)		consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
risorse contrattazione aziendale	di cui	59.835,15	60.000,00	60.000,00
risorse per premio di risultato	altro	59.835,15	60.000,00	60.000,00
premio di risultato medio individuale		19.945,05	20.000,00	20.000,00

note

1) Gli importi indicati nel rigo "RISORSE CONTRATTAZIONE AZIENDALE" preconsuntivo 2020 e previsione 2021 corrispondono all'ammontare massimo conseguibile.





PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE						
	Media triennio 2011 - 2013	Cont. 2019	Preco. 2020	Previs. 2021	Previs. 2022	Previs. 2023
<b>Spese del personale</b>						
1. Retribuzioni fisse, salario accessori e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	4.601.560	5.198.776,54	4.365.000,00	6.093.000,00	6.254.000,00	6.309.000,00
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza esonerazione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società						
3. Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	8.502	118.141,04	52.000,00	8.000,00	-	-
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro						
5. Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits ecc	1.499.503	1.743.124,64	1.596.000,00	2.056.000,00	2.106.000,00	2.123.000,00
6. Accantonamenti ( TFR, rinnovo CCNL, )	336.003	363.926,08	387.000,00	406.000,00	413.000,00	470.000,00
7. Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	174.695	170.555,96	150.000,00	200.000,00	205.000,00	205.000,00
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco						
9. Spese per la formazione e rimborso per le missioni	14.356	30.676,48	7.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
10. Altri oneri						
<b>TOTALE A)</b>	<b>6.634.619</b>	<b>7.625.200,74</b>	<b>6.997.000,00</b>	<b>8.786.000,00</b>	<b>9.003.000,00</b>	<b>9.082.000,00</b>
<b>TOTALE A) rinfitticato</b>	<b>6.634.619</b>	<b>7.248.229,90</b>	<b>6.313.000,00</b>	<b>7.541.000,00</b>	<b>7.724.400,00</b>	<b>7.777.800,00</b>
<b>B</b>						
1. Spese di personale, talmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;						
2. Spese per la formazione e rimborso per le missioni;	14.356	30.676,48	7.000,00	25.000,00	25.000,00	25.000,00
3. Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	2.342					
4. Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);		846.100,00	904.000,00	1.110.900,00	1.211.900,00	1.280.900,00
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	314.966	383.480,19	350.000,00	425.000,00	432.700,00	435.700,00
6. Quote incentivante relative a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di retribuzione;	280.879	259.710,68	414.200,00	436.200,00	439.200,00	439.200,00
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda						
Totale A+B	612.544	1.519.967,35	1.678.100,00	1.997.100,00	2.108.800,00	2.180.800,00
<b>TOTALE A rinfitticato - B</b>	<b>6.022.075</b>	<b>5.728.262,55</b>	<b>4.636.900,00</b>	<b>5.543.900,00</b>	<b>5.615.600,00</b>	<b>5.597.000,00</b>
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>						
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	154	149	163	160	176	178
Assunzioni	3	17	2	16	2	0
Cessazioni	4	3	5	0	0	0
Numero dipendenti a fine anno (31.12)	153	163	160	176	178	178
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>						
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)		5	2	1	0	0
Assunzioni		2	0	0	0	0
Cessazioni		5	1	1	0	0
Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)		2	1	0	0	0
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>						
Indagine Operativa Livello aziendale	3.073.567	4.485.995	2.810.000	4.137.000	4.477.000	4.753.000
Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)	0,58	0,59	0,483910	0,470756	0,497279	0,523343

**Note:**

- 1) Turn over Personale Anno 2020: assunzione di N. 2 videoterminalista CZ; N.5 cessazioni Op. sosta.
- 2) Turn over Personale Anno 2021: 3 ipotizzano nuove assunzioni per la commessa S. Martino N.12 Op. sosta CZ a t. ind. e N. 1 informatico A1 a t. ind.; per la commessa Contenzioso Polizia Municipale N. 3 amministrativi CZ a t. ind. Cessazione N. 1 contratto di lavoro somministrato.
- 3) Turn over Personale Anno 2022: si ipotizzano N. 2 nuove assunzioni Op. Sosta CZ.
- 4) CCNL Automedaglie si ipotizza un incremento delle retribuzioni per rinnovo CCNL 2022-2024 in analogia con l'ultimo rinnovo; nel 2022 Euro 101.000; nel 2023 Euro 69.000.
- 5) Spese per la formazione: sono le saranno in parte finanziate dai fondi interprofessionali Fondimpresa e Fondir.
- 6) Mol: rinfitticato canone come anni precedenti.

# PIANO TRIENNALE DEGLI INVESTIMENTI

Tab. 8 - Piano triennale investimenti

previsione 2021				previsione 2022				previsione 2023			
IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA		IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA		IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo
150 Parcometri (I° lotto)	930.000	autofinanziamento	930.000	150 Parcometri (II° lotto)	930.000	autofinanziamento	930.000	150 Parcometri (III° lotto)	930.000	autofinanziamento	930.000
Cassa automatica San Martino e relativi collegamenti ed integrazioni	70.000	autofinanziamento	70.000	Manutenzione STR parcheggi residenti (lavori)	60.000	autofinanziamento	60.000	Sostituzione sistema controllo accessi da remoto parcheggi residenti	60.000	autofinanziamento	60.000
Adeguamento Casse a carta di credito, colonnine a contactless	30.000	autofinanziamento	30.000	Manutenzione STR parcheggi residenti (cancelli, recinzioni)	75.000	autofinanziamento	75.000	Manutenzione STR parcheggi residenti (sistemi antincendio)	20.000	autofinanziamento	20.000
Software firma grafometrica	5.000	autofinanziamento	5.000	N. 3 Nuovi Impianti T-RED compresa posa in opera	160.000	autofinanziamento	160.000	Rinnovo attrezzature Ufficio Contazione	26.000	autofinanziamento	26.000
Dispositivi firma grafometrica	1.500	autofinanziamento	1.500	Ri.2 Autobulanzze per trasporto degenti	80.000	autofinanziamento	80.000	Rinnovo apparati telecontrollo (compreso estensione numero varchi)	350.000	autofinanziamento	350.000
Modifiche software Hermes per lettura firma grafometrica e gestione incassi	20.000	autofinanziamento	20.000					Hardware per uffici (PC, stampanti, fotocopiatrici, scanner)	50.000	autofinanziamento	50.000
Aggiornamento software totem con sistema pago pa	20.000	autofinanziamento	20.000					Nuove implementazioni e/o adeguamenti sistemi esistenti	50.000	autofinanziamento	50.000
Postazione funzionario PL	3.000	autofinanziamento	3.000					Rinnovo parco motorveicoli	20.000	autofinanziamento	20.000
N. 3 Nuovi Impianti Celeritas compresa posa in opera	500.000	autofinanziamento	500.000					N. 2 Nuovi Impianti Celeritas compresa posa in opera	360.000	autofinanziamento	360.000
Celeritas progettazione opere, direzione lavori e collaudo	30.000	autofinanziamento	30.000								
Acquisti investimenti vari	10.000	autofinanziamento	10.000								
Cassa automatica Sikos Carrignano	120.000	autofinanziamento	120.000								
Cassa automatica Tommaso	60.000	autofinanziamento	60.000								
Verticale	30.000	autofinanziamento	30.000								
Adeguamento ed integrazioni sistemi sw a Pango PA	70.000	autofinanziamento	70.000								
<b>Totale</b>	<b>1.899.500</b>	<b>Totale</b>	<b>1.899.500</b>	<b>Totale</b>	<b>1.305.000</b>	<b>Totale</b>	<b>1.305.000</b>	<b>Totale</b>	<b>1.866.000</b>	<b>Totale</b>	<b>1.866.000</b>

# PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI

**Tab. 9 - Piano annuale degli acquisti**

<b>Piano annuale acquisti 2021</b>	
descrizione	importo
Servizi Postali (compreso servizio di notifica per gestione contravvenzioni P.M.)	1.500.000
<b>Parcometri</b>	930.000
Servizio sostitutivo mensa (buoni pasto) -importo triennale	600.000
<b>Nota 1-</b>	345.000
Assicurazioni -importo triennale Nota 1-	156.000
Telefonia (fissa, dati, mobile) -importo triennale Nota 1-	150.000
Servizi cloud -importo triennale Nota 1-	125.000
Manutenzione e acquisto ricambi parcometri ed attrezzature tecniche	120.000
Cassa automatica Carignano	70.000
Cassa automatica aggiuntiva (San Martino)	70.000
Adeguamento ed integrazioni sistemi sv a pago PA	69.000
Carburante -importo triennale Nota 1-	66.000
<b>Servizio utilizzo software Chips-Web (software gestione contravvenzioni P.M.)</b>	60.000
Cassa automatica Tommaso	51.000
Servizio ritiro moneta -importo triennale Nota 1-	44.000
Energia elettrica	43.000
Servizi di manutenzione software	40.000
Sevizi di pulizia	40.000
Segnaletica verticale	37.000
Manutenzione ed acquisto ricambi bike sharing	33.000
Noleggi vari (incluse licenze software)	30.000
Adeguamenti casse automatiche (San Martino)	25.000
Manutenzione parcheggi	25.000
Vestitario	22.000
Manutenzione automezzi	20.000
Manutenzione varchi Z.T.L.	20.000
Modifiche software Hermes per nuova postazione F.O. Polizia Locale	20.000
Aggiornamento software Totem per nuova postazione F.O. Polizia Locale	17.000
Polizia Locale	
Telecontrollo parcheggi e pronto intervento	
<b>totale</b>	<b>4.728.000</b>

**Nota 1**

Le procedure di gara sono in corso o si è in attesa dell'aggiudicazione da parte di Consp e/o della SUAC della Civica Amministrazione.

**OBIETTIVI STRATEGICI  
GESTIONALI DOCUMENTO UNICO  
DI PROGRAMMAZIONE**

**Relazione sintetica sullo stato di attuazione previsionale al 31/12 degli obiettivi gestionali  
DUP anno in corso**

**DUP 2020: Stato avanzamento al 31/12/2020**

Obiettivi	Indicatori	Descrizione Indicatore	Note
<b>Obiettivo 1</b> Equilibrio della gestione economico e patrimoniale			
	<i>Indicatore 1</i>	Risultato d'esercizio non negativo	Sulla base delle stime si può affermare che il risultato d'esercizio sarà positivo.
<b>Obiettivo 2</b> Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016			
	<i>Indicatore 1</i>	Rispetto del Piano del Fabbisogno di personale approvato dall'Ente: valore di A-B non superiore rispetto alla media del triennio 2011-2013	Si ricorda che negli anni precedenti lo stesso era stato ridefinito come "A rettificato meno B" dove "A rettificato" è pari a ad A diminuito del costo del personale assunto per le nuove commesse anche negli esercizi precedenti ed incrementato del costo del personale cessato relativo a nuove commesse. Sulla base della precisazione sopra richiamata si afferma che l'obiettivo è raggiunto.



Obiettivi	Indicatori	Descrizione indicatore	Note
	<i>Indicatore 2</i>	Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale: non inferiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	<p>Si ricorda che il valore obiettivo del secondo indicatore è determinato storicamente considerando il M.O.L. rettificato in aumento con il canone di concessione ed "A" non rettificato del piano del fabbisogno.</p> <p>Pur tenendo conto di quanto sopra l'obiettivo non potrà essere raggiunto in considerazione della consistente riduzione dei ricavi e nonostante si sia registrata una significativa riduzione del costo del personale a seguito dell'applicazione della F.I.S., com'è riscontrabile sulla tabella del Piano del Fabbisogno acclusa alla Relazione Previsionale Aziendale.</p>
	<i>Indicatore 3</i>	Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico al netto dei servizi in appalto) e Valore della produzione: non superiore rispetto alla media dei tre esercizi precedenti chiusi	<p>Relativamente al valore del terzo indicatore si riafferma che, anche per il 2020, la modalità di calcolo sarà identica a quella degli anni precedenti, ovvero contribuiranno a determinare il valore del dividendo esclusivamente i costi di funzionamento presenti in B7 con esclusione, conseguentemente, delle voci di costo per servizi inerenti attività produttive. Pertanto, la media del triennio 2016/2018 è pari a 4,22%.</p> <p>In considerazione della precisazione sopra richiamata si stima che l'obiettivo sarà raggiunto.</p>
<b>Obiettivo 3</b> Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate			

Obiettivi	Indicatori	Descrizione Indicatore	Note
	<i>Indicatore 1</i>	Identificazione dei referenti per la costituzione di tavoli tecnici	I referenti sono stati individuati e comunicati verbalmente in occasione dell'incontro organizzato dalla Civica Amministrazione sul tema "Genova Digitale". Seguirà comunicazione formale come richiesto nel corso della riunione citata in precedenza.
	<i>Indicatore 2</i>	Attivazione tavoli tecnici	È stato attivato il tavolo tecnico in relazione alla gestione delle contravvenzioni della Polizia Locale. Si è in attesa della formalizzazione degli altri tavoli, fatto salvo che i referenti della società sono già stati indicati.
	<i>Indicatore 3</i>	Condivisione del protocollo di intesa e sua sottoscrizione	Obiettivo raggiunto. Il protocollo è stato sottoscritto in data 26/10/2020.
<b>Obiettivo 4</b> Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)			
	<i>Indicatore 1</i>	Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)	Sul sito web della società sono stati pubblicati, entro la data prevista, i seguenti documenti dell'Organismo Indipendente di Valutazione: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attestazione;</li> <li>• Scheda di sintesi;</li> <li>• Griglia di rilevazione con i punteggi attribuiti per ogni elemento oggetto di verifica;</li> </ul>
	<i>Indicatore 2</i>	Aggiornamento del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022	È in corso la redazione dell'aggiornamento al PTPC 2020+2022. Si ritiene di rispettare il termine previsto.

Obiettivi	Indicatori	Descrizione Indicatore	Note
	<i>Indicatore 3</i>	Adeguamento dei Regolamenti per il reclutamento del personale ai principi della disciplina di cui all'art. 7 c. 6 D.Lgs 165/2001 in materia di conferimento incarichi di consulenza (in particolare si richiama il principio dell'adozione di procedure comparative, della preventiva valutazione dell'inesistenza di professionalità interne e della rotazione)	Si ritiene che la versione del Regolamento per il conferimento degli incarichi rispetti la disciplina di cui all'articolo 7 comma 6 del D.lgs. 165/2001.
<b>Obiettivo 5</b> Progettare nuove modalità smart di pagamento e di informazione all'utenza sulle disponibilità degli stalli			
	<i>Indicatore 1</i>	Presentazione progetto	<p>Il progetto è stato definito ed alla società è già stata formulata un'offerta per procedere alla realizzazione.</p> <p>Si sta predisponendo la presentazione alla Civica Amministrazione.</p> <p>Si consideri, ai fini della valutazione delle tempistiche, l'impatto dell'epidemia COVID sulla predisposizione del progetto (periodi di limitazione della mobilità, smart working, cassa integrazione).</p> <p>Per quanto riguarda le modalità di pagamento smart della sosta si ricorda che la società possiede due differenti modalità di pagamento mediante telefono cellulare (EasyTicket e Ping-Telepass) e che queste sono integrate con i dispositivi di controllo sosta utilizzati dagli addetti alla sosta e dagli Ausiliari della Sosta.</p>



**oggetto sociale** (estratto)  
 sperimentazione, promozione e sviluppo processi, metodologie e servizi nel campo delle transizioni lavorative e della gestione delle risorse umane;  
 sperimentazione, promozione e sviluppo processi, metodologie e servizi nel campo dello sviluppo locale e della sostenibilità territoriale; progettazione ed erogazione servizi per lo sviluppo professionale dei lavoratori indipendenti e della microimpresa...

**capitale sociale:** € 142.000,00

**soci:** comune di genova 100,00%

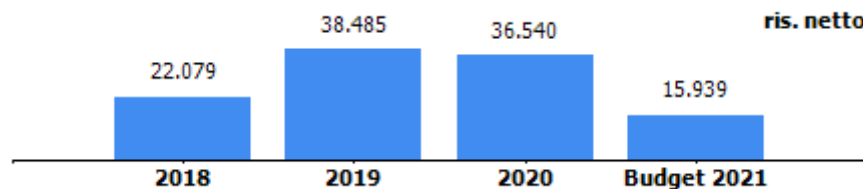
**servizi affidati dal Comune di Genova:**

Attività di consulenza nel campo dell'informazione, orientamento supporto alla scelta del lavoro, allo sviluppo locale e sostegno all'imprenditorialità

**durata del contratto di servizio:** fino al 31/12/2024

**risultato netto al 31 dicembre 2020: € 36.540 (preconsuntivo)**

contratto di servizio	2019	assestato al 01/12/2020	previsione 2021
previsione - impegno bilancio comunale (IVA inclusa)	600.000	600.000	600.000





**Job Centre Srl**

**RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE 2021-2023**

**Genova 15/10/2020**

# SOMMARIO

1. overview .....	3
mission e vision statement .....	3
Evoluzione delle attività e della mission .....	3
Vision statement .....	6
Key Financial ( Tabella 1) .....	7
2. piano industriale, action plan .....	7
Prospettive strategiche .....	7
Funzioni e servizi .....	7
La spinta della nuova normativa .....	9
Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo .....	10
Condizioni/vincoli .....	11
3. Assetto produttivo e condizioni di operatività attuali e previsionali .....	12
livelli di produzione/attività .....	12
Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi .....	13
Carta dei servizi (ultimo aggiornamento), certificazioni di sistemi di qualità aziendali e di prodotto .....	13
4. BUDGET .....	14
Tab. 3 conto economico .....	14
Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi .....	15
Andamento e proiezioni tariffarie relative ai servizi erogati .....	15
Corrispettivi e contribuzioni da parte dell'Ente .....	15
Stato Patrimoniale (Tabella 4) .....	16

Cash Flow : forecast (TabELLA 5) .....	17
5. Fattori di Rischio.....	18
Premessa.....	18
6. Assetto organizzativo attuale e sviluppi previsti.....	19
struttura organizzativa ( organigramma con indicazione del numero addetti per unità organizzativa).....	19
Organico ( Tabella 6).....	21
Costo del Personale (Tabella 7) .....	22
Note di commento relativamente alle dinamiche del personale.....	22
Piano del fabbisogno del personale .....	24
7.Piano triennale degli investimenti (Tabella 8).....	27
8.Piano annuale degli Acquisti (Tabella 9) .....	27
9. Obiettivi Documento unico di programmazione.....	28
stato di attuazione obiettivi dup anno in corso previsionale al 31/12.....	28
proposta nuovi obiettivi dup per il triennio successivo all'anno in corso .....	28



## 1.OVERVIEW

### Mission e vision statement

#### EVOLUZIONE DELLE ATTIVITÀ E DELLA MISSION

La mission della società è definita dal suo oggetto sociale: *“La società, agendo in funzione strumentale al perseguimento degli obiettivi comunali in materia, ha per oggetto nel campo del lavoro, la ricerca, la progettazione, la prestazione di servizi, la consulenza, l'assistenza tecnica, nonché il trasferimento di metodologie, nel campo dell'informazione, orientamento, supporto alla scelta, gestione risorse umane, sviluppo locale e sostegno all'imprenditorialità”*. Tuttavia, dalla sua nascita come progetto ad oggi, i riferimenti in termini di scenario complessivo si sono più volte modificati: dal punto di vista dei soggetti rilevanti come decisori, partner o committenti, delle norme di settore, del sistema e stabilità dei finanziamenti. Data la sua mission la società sviluppa la gran parte delle sue attività in aree di lavoro innovative, spesso pluridisciplinari e trasversali, collaborando con diversi uffici del Comune e con soggetti economici o sociali della città. Dal 2016, in sintonia con l'evoluzione del quadro normativo e della sua natura di *società strumentale a socio unico*, Job Centre agisce nell'ambito di un contratto di servizio coordinato dalla Direzione Sviluppo Economico, Progetti di Innovazione.

## *Il Contratto di servizio*

Lo strumento di regolazione delle attività strumentali sviluppate per il socio, è il contratto di servizio. E' uno strumento fluido, organizzato intorno a prestazioni per diverse direzioni. Le attività sviluppate in supporto agli uffici riguardano prevalentemente progettazione, regolazione o servizi innovativi. Le aree di attività 2020 sono state: Il supporto alle imprese, l'inclusione sociale e lavorativa, l'orientamento per i laureati, la rigenerazione urbana, la gestione di progetti europei, le industrie culturali e creative, la piattaforma Hub2Work, il supporto allo sviluppo della "Piattaforma Lavoro- Formazione" prevista nel PON Metro, il supporto alla definizione di un progetto modulare legato all'Open Innovation City, il supporto alla progettazione e l'avvio della gestione del Genova Blue District, lo sviluppo del microcredito.

Su queste aree la struttura opera con differenti modalità, determinate dalle esigenze specifiche della commessa o da quelle organizzative delle direzioni coinvolte, assicurando un sistema di competenze multidisciplinari e multitasking, contribuendo, sia con attività di analisi, progettazione, consulenza che con attività fortemente caratterizzate da capacità operativa e realizzativa.

Il Contratto, in una logica a matrice, richiede di mobilitare le risorse con flessibilità per accompagnare i flussi delle diverse attività, non prevede indicatori quantitativi ed è soggetto ad una valutazione mensile di congruità da parte delle diverse direzioni utilizzatrici.

Il 2021 vedrà un aumento della dimensione organizzativa e di facilitazione, elementi coessenziali al ruolo di soggetto gestore del *Genova blue district*.

## *Progetti 2021*

I principali progetti già acquisiti ed operativi nel 2021 riguardano:

- La collaborazione allo sviluppo delle attività finanziate dal PON Inclusion e concernenti l'accompagnamento all'inclusione lavorativa di persone appartenenti a nuclei familiari in condizione di povertà;
- Un progetto di sistema della Regione Liguria, del quale è partner il Comune di Genova (Direzione Sviluppo economico) alla cui progettazione Job Centre ha partecipato, articolata sui territori di Genova, La Spezia, Savona, Imperia e Chiavari, che, rallentato nel 2020 si svilupperà prevalentemente e concluderà nel 2021,
- Il progetto *Open Innovation City*, finanziato da Compagnia di San Paolo, che sostiene la nuova fase di sviluppo di Hub2work, come connettore tra le idee e le start up innovative ed i bisogni e le potenzialità del territorio e che verrà realizzato come supporto alle attività del *Genova blue district*
- Il progetto *Genova people friendly* finanziato da Compagnia di San Paolo, nel quale l'azienda supporterà la Direzione Risorse Umane- U.O. innovazione e Comunicazione Organizzativa nel processo di costruzione e consolidamento del marchio
- Il progetto *Giovani start up per una scuola innovativa*, nel quale Job Centre sosterrà la Direzione Scuola in una specifica azione sulle competenze digitali necessarie al supporto educativo dei genitori dei bambini dello 0-6;
- Il progetto *Hub-In*, un Horizon 2020 del quale la società è terza parte del Comune di Genova e che ha come principale finalità la ricerca di modelli a livello europeo e la realizzazione di pilota nei centri storici, per promuoverne la sostenibilità ed il recupero attraverso hub innovativi;

- Il progetto *Nuove Energie Emergono dal Territorio*, consistente nel trasferimento di una buona pratica sull'attivazione dei giovani realizzata a Genova al Comune di Livorno e l'evoluzione della stessa con uno specifico percorso, nella nostra città;
- La realizzazione, in accreditamento con Regione Liguria, di percorsi di orientamento ed inserimento lavorativo o avvio di impresa-progetti PASCAL e Nuova Garanzia Giovani.

E' inoltre in fase di valutazione un importante progetto presentato al MISE, capofila il Comune di Genova, e riguardante la Casa delle Tecnologie Emergenti, che se finanziato, vedrebbe Job Centre come soggetto Gestore;

#### VISION STATEMENT

Il Decreto Legislativo 19 agosto 2016 n°175 ha spinto ad avviare azioni per l'aumento della dimensione di scala: (fatturato, alleanze, risorse umane). Questo processo, sta portando, con la necessaria gradualità, i suoi frutti. Il profilo futuro di Job Centre è quello di *una strumentale in house*, di maggiori dimensioni, desiderabilmente partecipata o consorziata da altre istituzioni, in grado di gestire con maggiore coerenza processi di integrazione di politiche nazionali e locali in tema di capitale umano, sviluppo locale e innovazione d'impresa. In uno slogan: *“Trasformare l'innovazione in energia per il territorio”*.

## KEY FINANCIAL ( TABELLA 1)

<b>Key Financial</b>	<b>consuntivo anno 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>previsione anno 2021</b>	<b>previsione anno 2022</b>	<b>previsione anno 2023</b>
valore produzione	762.920	741.014	1.094.762	1.145.262	1.145.262
MOL	61.435	79.485	82.286	91.586	91.586
risultato netto	38.485	36.540	15.939	22.513	22.513
PN	192.659	229.200	245.139	267.652	290.165
PFN	639.261	420.318	221.492	300.000	300.000
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, funzione di centrale acquisti,contributi, ecc.)	762.077	697.602	994.762	1.065.262	1.065.262

## 2. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN

### Prospettive strategiche

#### FUNZIONI E SERVIZI

Ponendo in relazione il capitale di conoscenze e le potenzialità della società con i nuovi assetti del sistema, possiamo individuare tre assi principali sui quali fondare il futuro di Job Centre: lo sviluppo locale (inteso come sostegno alle imprese, sviluppo di progettualità complesse territoriali, analisi socio economica), la capacità di progettare e gestire processi innovativi con risorse finanziate, lo sviluppo di servizi specialistici sull'impresa e le persone, in regime di accreditamento.

*Sviluppo locale:* Job Centre ha maturato esperienze decennali nella gestione degli incubatori diffusi territoriali e nel coordinamento di processi complessi. Attualmente dispone, compreso il direttore, di 4 degli 8 operatori certificati dalla Regione Liguria per l'accompagnamento alla nuova impresa e al lavoro autonomo. Inoltre Job Centre è tutor accreditato e convenzionato con L'Ente Nazionale Microcredito ed ha supportato, la definizione e stipula di un accordo tra ENM , Comune e Città Metropolitana di Genova, per la diffusione dello strumento. Nel 2020 la società ha trasferito la sua sede nei Magazzini dell'Abbondanza, nell'ambito della creazione del *Genova Blue District* uno spazio ispirato all'Open Innovation territoriale e caratterizzato sulla Blue Economy. Job Centre vi avrà un ruolo centrale nella governance e nello sviluppo operativo in cooperazione con il partenariato locale composto dal Centro del Mare dell'Università di Genova, CNR e soggetti strategici come la Fondazione S. Paolo e le sue strumentali e partecipate, Fondazione Carige, ecc. Anche la Presenza, nel GBD di Ocean Race, garantirà, sul tema della Blue Economy, la realizzazione di una funzione di propulsione e servizio di rilievo.

*Innovazione:* dalla nascita come progetto ad oggi, la gran parte delle risorse utilizzate dalla società derivano da progetti finanziati con risorse europee o di fondazioni e sono state ottenute e messe a frutto nel paradigma dell'innovazione. Negli ultimi anni la partecipazione a progetti si è estesa tematicamente con azioni di progettazione, gestione di attività o supporto tecnico e amministrativo in collaborazione con i Servizi Sociali, la Cultura, la Sicurezza, la Mobilità, le Politiche Giovanili, la direzione Governo e sicurezza dei Territori municipali, ecc. Questo asse è quindi rilevante anche nella visione futura. Attualmente la società dispone di due risorse dedicate alla progettazione europea, una a tempo determinato che si intende trasformare nel 2021.

*accreditamento*: il sistema dei servizi al lavoro e all'impresa si sta sviluppando verso accreditamenti e specializzazioni. La società, dal punto di vista della missione statutaria e delle risorse umane dispone di 7 operatori di orientamento specialistico e, come abbiamo visto, di 4 operatori di assistenza ed accompagnamento alla nuova impresa o lavoro autonomo. Le risorse europee e l'innovazione, nonché la stessa possibilità di presentare progetti nel prossimo futuro, passeranno attraverso l'accreditamento, per questo, in accordo con la Direzione Sviluppo Economico, Progetti di Innovazione, La società si è accreditata presso Regione Liguria ed ha aderito a progetti come Pascal e Nuova Garanzia Giovani Liguria. Questo, in ossequio alla normativa ed allo statuto, sarà operato in una logica di entrate e di attività complementari e non prevalenti. Scegliendo di volta in volta a seconda dell'interesse e dell'opportunità, la società, nei prossimi mesi, aderirà ad altri bandi in regime di accreditamento.

## LA SPINTA DELLA NUOVA NORMATIVA

Queste possibili prospettive e funzioni, coincidono con le più generali necessità ed opportunità offerte dal cambiamento del quadro istituzionale e normativo. In particolare Il Decreto Legislativo 19 agosto 2016, n°175, indica una cornice più chiara nella quale incardinare il futuro di una società strumentale a socio unico come Job Centre. Il Decreto elimina vincoli all'organizzazione ed allo sviluppo delle società *in house*, ad esempio riguardo alle risorse umane, lasciando lo sviluppo di queste società alla valutazione ponderata del socio, all'interno di un quadro dato. Lo stesso provvedimento rinsalda in maniera più specifica e cogente il principio dell'operatività prevalente a favore del socio, fissando un tetto e dei criteri per eventuali attività complementari sviluppate per terzi.

Questa nuova cornice normativa incardina la possibilità, per Job Centre, di essere in quanto società strumentale, risorsa flessibile per sviluppare azioni innovative e politiche di frontiera, sperimentazioni, progettualità a tempo, accumulare capitale di conoscenza utile per la regolazione stabile di servizi e politiche.

In altri termini la nuova normativa, a nostro avviso, sostiene la soluzione di tre questioni sostanziali collegate con esigenze vitali ed imprescindibili della società:

- Il recupero una maggiore flessibilità e autonomia gestionale
- L'aumento della dimensione di scala
- Il coinvolgimento nella razionalizzazione degli strumenti del sistema pubblico.

Dal 2018 si è avviato un percorso di crescita dimensionale (ricavi e addetti) proseguito negli anni seguenti, nel corso del quale sono state prese iniziative e decisioni i cui effetti, salvo l'eccezionalità delle condizioni operative del 2020, porteranno, nel 2021 al superamento della soglia dimensionale minima.

## Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

La società, partendo da una situazione di quasi esclusivo impiego delle sue risorse in processi strumentali ed in un ruolo di staff del socio, compensati dal Contratto di servizi, utilizzando il veicolo della scrittura e della partecipazione a progetti sta espandendo la rete di collaborazioni. Le recenti adesioni all'Associazione Digital Innovation Hub della Liguria e alla Fondazione Symbola ne sono la testimonianza.



La prospettiva caratterizzante i prossimi anni è certamente quella aperta dal trasferimento della sede aziendale e dal *Genova Blue District*, dalle attività accreditate e dalle attività di animazione e sviluppo di progetti legati a queste aree di attività.

Nel 2020 sono stati realizzati investimenti per rendere lo spazio funzionale. Tali investimenti proseguiranno anche per parte del 2021, anche supportati, oltre che da risorse proprie, da progetti presentati o da presentare, come il Progetto della Casa delle Tecnologie Emergenti, presentato al MISE o contando sull'impegno continuativo delle fondazioni San Paolo e Carige. L'avvio operativo dell'accreditamento, che ha risentito più di altre attività degli effetti delle restrizioni sanitarie, genererà un gettito complementare e tendenzialmente stabile. Organizzativamente, i processi sopradescritti potrebbero comportare una maggiore strutturazione, anche organizzativa dei ruoli e processi leggermente più stabili, rispetto agli odierni, molto legati ai flussi produttivi del socio ed alle dinamiche dei progetti. In questo senso il 2021 potrà meglio consolidare l'assetto societario.

## Condizioni/vincoli.

In una logica di ulteriore ottimizzazione delle funzioni strumentali si potrebbe lavorare ad una maggiore diffusione, all'interno dell'ente, delle possibilità di utilizzazione della nostra società sia con assegnazioni dirette che nella gestione di contributi europei o nella partecipazione congiunta a progetti. Alcune delle difficoltà incontrate dipendono dalla scarsa conoscenza e consuetudine di alcune direzioni con gli strumenti e le possibilità dell'*in house*. Si propone di definire con il socio un percorso di diffusione delle opportunità a tutte le direzioni e ai funzionari amministrativi. Si richiede inoltre, come avviene per altre società *in house* di altre istituzioni, di valutare una maggiore presenza nei tavoli di collaborazione e confronto e di sviluppo di progetti comuni con altre istituzioni.

Il vero mercato di riferimento, per la tipologia dei nostri servizi e per la nostra natura strumentale è dato dai soggetti pubblici. La società potrà supportare tecnicamente ed il socio potrebbe favorire, nel corso del triennio, l'ampliamento del mercato *in house* in particolare attraverso l'ampliamento dei soci (Regione, Città Metropolitana). In assenza di questo, la possibilità di operare con questi soggetti, soprattutto per supportarne la governance e le attività di pianificazione e progetto sarà residuale.

### 3. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITÀ ATTUALI E PREVISIONALI livelli di produzione/attività

Lo staff lavora, nell'ambito del contratto di servizio, sia su processi interni all'amministrazione, sia realizzando attività e servizi per diverse direzioni e uffici. Queste attività, incardinate nel contratto di servizio, sono improntate alla massima flessibilità e sono diversificate in ordine ai tempi ed ai bisogni derivanti dalle singole direzioni ed uffici. Sempre all'interno del contratto di servizio, un impegno importante e continuativo, nel 2020, è consistito nell'animazione della piattaforma hub2 work. Oltre a queste attività la società sostiene o partecipa a progettazioni ed alla gestione di progetti finanziati. Questo richiede un'organizzazione a matrice e su progetti. Negli assetti in fase di implementazione sia la capacità di operare su progetti che la generazione di un flusso stabile di risorse e di attività attraverso la gestione operativa del polo della Blue Economy e l'accreditamento sono l'elemento caratterizzante.

## Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi

Dal 2016, su indicazione del socio, Job Centre ha avuto sede in Via Garibaldi 9. I Servizi di orientamento vengono erogati presso l'Università di Genova (in convenzione) ed il servizio hub2work è assimilato ad un ufficio del Comune di Genova, del quale la società gestisce operativamente i servizi. La società, da ottobre 2020 gestisce i Magazzini dell'Abbondanza, e vi ha trasferito la sede legale e le attività. La gestione e manutenzione e l'evoluzione di questo spazio cittadino, come previsto nella relativa convenzione, saranno al centro delle attività nei prossimi anni.

## Carta dei servizi (ultimo aggiornamento), certificazioni di sistemi di qualità aziendali e di prodotto

La cultura della qualità e delle carte dei servizi pervade l'operare della società e l'atteggiamento dei singoli operatori. In passato, gestendo servizi stabili, la società li ha messi in qualità e ha emesso carte dei servizi. Con la chiusura delle piattaforme e la internalizzazione di molte funzioni, la certificazione di qualità è diventata un processo inutilmente oneroso e le carte dei servizi non hanno più avuto processi e servizi stabili a cui riferirsi. L'esperienza di Hub2work, nella quale la società ha un ruolo di realizzazione operativa, non è ancora sufficientemente standardizzata, nella governance, nel posizionamento nel sistema dei servizi alle imprese, né nel mix di servizi proposti, per poter dare luogo ad una carta dei servizi o ad un processo di messa in qualità. Si prevede, dopo un congruo periodo di gestione, di mettere in qualità i servizi accreditati con Regione Liguria. Le attività legate al Genova Blue district saranno esaminate e sarà valutata, in ragione dell'esperienza, la strada da intraprendere.

## 4. BUDGET

TAB. 3 CONTO ECONOMICO

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	budget2021	budget 2022	budget 2023
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	702.913	707.602	1.094.762	1.145.262	1.145.262
CONTRATTO DI SERVIZIO	495.379	491.803	491.803	491.803	491.803
PROGETTI	207.533	205.799	502.959	573.459	573.459
ACCREDITAMENTO		10.000	100.000	80.000	80.000
Var. delle rimanenze di prodotti					
Var. dei lavori su ordinazione					
Incr. di imm. per lavori interni					
Altri ricavi e proventi	60.007	33.412			
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>762.920</b>	<b>741.014</b>	<b>1.094.762</b>	<b>1.145.262</b>	<b>1.145.262</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	1.973	10.839	3.800	3.800	3.800
Servizi di cui :	167.243	145.861	420.330	450.330	450.330
PER PROGETTI	111.839	64.848	210.903	240.903	240.903
ALTRO	55.404	81.013	189.427	189.427	189.427
ACCREDITAMENTO			20.000	20.000	20.000
Godimento beni di terzi	14.521	3.000			
Personale	514.138	497.597	582.846	594.046	594.046
Ammortamenti e svalutazioni	1.944	20.000	50.000	50.000	50.000
Variazione rimanenze					
Accantonamenti per rischi					
Altri accantonamenti					
Oneri diversi di gestione	3.610	4.232	5.500	5.500	5.500
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>703.429</b>	<b>681.529</b>	<b>1.062.476</b>	<b>1.103.676</b>	<b>1.103.676</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>59.491</b>	<b>59.485</b>	<b>32.286</b>	<b>41.586</b>	<b>41.586</b>
<b>EBITDA</b>	<b>61.435</b>	<b>79.485</b>	<b>82.286</b>	<b>91.586</b>	<b>91.586</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>					
Proventi da partecipazioni					
Altri proventi finanziari	152				
Interessi ed oneri finanziari diversi	-407				
utili e perdite su cambi					
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-255</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>					
rivalutazioni			0	0	0
svalutazioni			0	0	0
<b>Totale rettifiche di attività finanziarie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>59.236</b>	<b>59.485</b>	<b>32.286</b>	<b>41.586</b>	<b>41.586</b>
Imposte sul reddito	20.751	22.945	16.347	19.073	19.073
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>38.485</b>	<b>36.540</b>	<b>15.939</b>	<b>22.513</b>	<b>22.513</b>

#### ASSUMPTION: AZIONI SUI RICAVI, AZIONI SUI COSTI

L' incremento della dimensione economica è dovuto a due fattori: gestione di progetti finanziati da risorse europee o fondazioni e concepiti e sviluppati con il Comune di Genova; gestione di servizi in regime di Accreditamento per Regione Liguria.

Riguardo ai costi: oltre all'ammortamento dei beni legati alla nuova sede di Via del Molo, si aumentano i costi relativi alle risorse umane necessarie per sviluppare i progetti e quelli legati alla loro gestione operativa.

#### ANDAMENTO E PROIEZIONI TARIFFARIE RELATIVE AI SERVIZI EROGATI

I servizi prestati non prevedono tariffe per l'utenza. Nel 2021 si valuteranno eventuali tariffe legate agli utilizzatori di spazi e servizi del *Genova Blue District*.

#### CORRISPETTIVI E CONTRIBUTIONI DA PARTE DELL'ENTE

Si prevede un valore stabile del contratto di servizio.

## STATO PATRIMONIALE (TABELLA 4)

STATO PATRIMONIALE	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
<b>ATTIVO</b>			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>2.457</b>	<b>180.000</b>	<b>230.000</b>
Immobilizzazioni immateriali	518	10.000	8.000
Immobilizzazioni materiali	1.939	170.000	222.000
Immobilizzazioni finanziarie			
<b>Attivo circolante</b>	<b>766.629</b>	<b>568.318</b>	<b>437.492</b>
Rimanenze			
Crediti	127.368	148.000	216.000
verso clienti	110.310	130.000	196.000
verso imprese controllate			
verso controllanti			
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
altro	17.058	18.000	20.000
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	300.000	250.000	
Disponibilità liquide	339.261	170.318	221.492
<b>Ratei e risconti</b>	<b>1.339</b>	<b>1.663</b>	<b>1.800</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>770.425</b>	<b>749.981</b>	<b>669.292</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>			
<b>Patrimonio netto</b>	<b>192.659</b>	<b>229.200</b>	<b>245.139</b>
Capitale sociale	<b>142.000</b>	<b>142.000</b>	<b>142.000</b>
Riserva legale	<b>7.405</b>	<b>9.330</b>	<b>11.157</b>
Altre Riserve	<b>23.173</b>	<b>41.330</b>	<b>76.043</b>
Utili (perdite) portati a nuovo	<b>-18.404</b>		
Utile (perdita) dell'esercizio	<b>38.485</b>	<b>36.540</b>	<b>15.939</b>
<b>Fondi rischi e oneri</b>			
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>323.636</b>	<b>354.378</b>	<b>391.061</b>
<b>Debiti</b>	<b>250.329</b>	<b>165.530</b>	<b>32.092</b>
verso banche/finanziatori			
verso fornitori	77.771	95.000	22.092
verso imprese controllate			
verso controllanti			
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
altro	172.558	70.530	10.000
<b>Ratei e risconti</b>	<b>3.801</b>	<b>873</b>	<b>1.000</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>770.425</b>	<b>749.981</b>	<b>669.292</b>

CASH FLOW : FORECAST  
(TABELLA 5)

	FORECAST 2021				
	1° trim.	2° trim	3°trim	4°trim	TOTALE ANNO
<b>SALDO INIZIALE</b>	<b>170.318</b>	<b>108.000</b>	<b>141.288</b>	<b>124.613</b>	<b>170.318</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>					
<b>INCASSI</b>					
da Comune di Genova	147.100	132.700	236.200	365.700	881.700
da altri clienti per vendite e prestazioni					
Altri					
<b>Totale incassi</b>	<b>147.100</b>	<b>132.700</b>	<b>236.200</b>	<b>365.700</b>	<b>881.700</b>
<b>PAGAMENTI</b>					
Comune di Genova					
Fornitori	182.149	95.218	107.444	108.342	493.153
Personale	122.090	138.963	142.986	146.964	551.003
Imposte/Tasse	4.380	14.331	1.645	12.515	32.871
Altri	800	900	800	1.000	3.500
<b>Totale pagamenti</b>	<b>309.419</b>	<b>249.412</b>	<b>252.875</b>	<b>268.821</b>	<b>1.080.527</b>
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>	<b>-162.319</b>	<b>-116.712</b>	<b>--16.675</b>	<b>96.879</b>	<b>-198.827</b>
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>					
INCASSI	100.000	150.000			250.000
PAGAMENTI					
<b>SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>	<b>100.000</b>	<b>150.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>250.000</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>					
Incassi da finanziamenti					0
Pagamenti per rimborso finanziamenti					0
Altri incassi					0
Altri pagamenti - DIVIDENDI AL COMUNE					0
<b>SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO</b>	<b>-62.319</b>	<b>33.288</b>	<b>-16.675</b>	<b>96.879</b>	<b>51.174</b>
<b>SALDO FINE PERIODO</b>	<b>108.000</b>	<b>141.288</b>	<b>124.613</b>	<b>221.492</b>	<b>221.492</b>
<b>NOTA: LE ATTIVITA' DI INVESTIMENTO RIGUARDANO INVESTIMENTI IN BUONI ORDINARI DEL TESORO LA VOCE PAGAMENTI PERSONALE COMPRENDE LE IMPOSTE VERSATE PER I DIPENDENTI</b>					

## 5. FATTORI DI RISCHIO

### PREMESSA

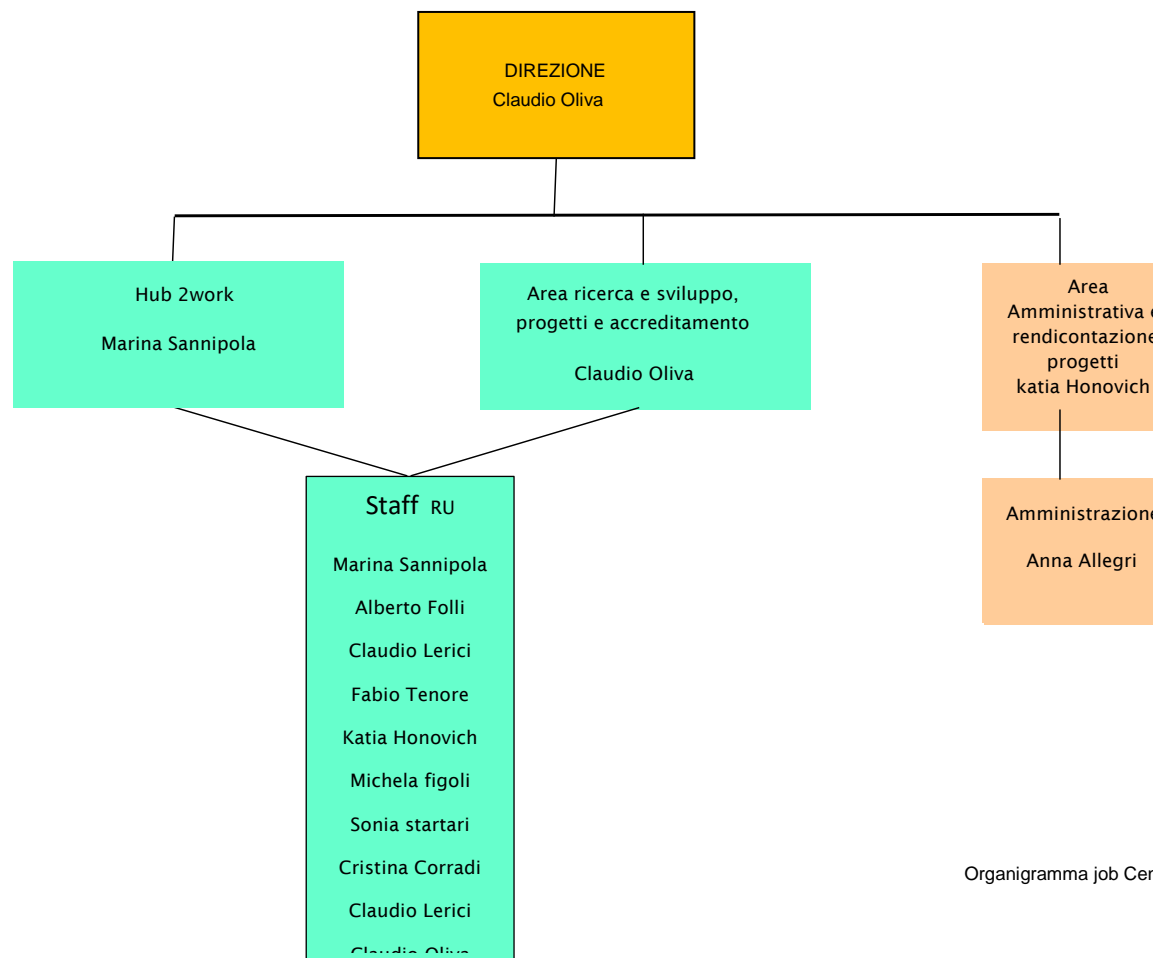
Non si prevedono, nei prossimi anni, perdite di esercizio in grado di erodere il capitale sociale, né di dover fronteggiare eventi operativi tali da mettere a repentaglio la continuità dell'attività societaria e si prevede viceversa, sin dal 2021, il raggiungimento della soglia prevista dal Testo Unico. Riguardo alle risorse umane i fattori di rischio derivano dallo stress accumulato negli ultimi anni, legato all'incertezza ed alla totale saturazione del tempo di lavoro, nonché alla flessibilità richiesta per seguire decine di progetti con ruoli e responsabilità diverse. Ognuna delle persone ad oggi attive è una risorsa esperta e preziosa. In ogni caso non sostituibile. Le nuove prospettive operative riaprono spazi di sviluppo e benessere anche per le persone

Essendo Job Centre srl una società strumentale soggetta a controllo analogo e ad un regime che integra strettamente la relazione di commessa e di controllo con il governo del socio, molti dei rischi possibili sono monitorabili e governabili, restando ovviamente un'alea più generale legata alla sfera delle determinazioni politiche nazionali e locali, al tipo di utilizzo e funzioni concretamente attribuite ed al correlato sistema di risorse.



## 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

struttura organizzativa ( organigramma con indicazione del numero addetti per unità organizzativa)



Organigramma job Centre al 31 12 2020

Degli 11 dipendenti attuali 6 sono donne e 5 uomini, 2 diplomati e 9 laureati. L'età media è 52 anni

I dipendenti attuali sono: 1 dirigente, 3 primi livelli, 6 secondi livelli, oltre ad un dipendente in aspettativa sindacale.

Per il personale non dirigente il C.C.N.L. applicato è quello del Terziario, della distribuzione e dei servizi nel quale l'azienda, per il suo oggetto sociale, naturalmente si iscrive. Le parti normativa ed economica di tale contratto sono entrambe rinnovate in data 30 marzo 2015 con scadenza 31 12 2017.

Non è prevista alcuna forma di premialità per il personale della società. I buoni pasto hanno il valore nominale di 7,00 Euro.

L'attuale contrattazione di secondo livello prevede, in ragione delle diverse e ulteriori responsabilità, per tre dipendenti, inquadrati al primo livello del Contratto Collettivo del Commercio e Terziario, un'indennità pari ad € 3.000,00 lordi annui ciascuno. Tali importi sono da intendersi stabilizzati, nel senso che sono stati oggetto di uno specifico accordo aziendale.

Per il Personale Dirigente, il C.C.N.L. applicato è quello dei Dirigenti Commercio, rinnovato il 21 luglio 2016 con scadenza 31 12 2018. Al dirigente, in servizio dal 2002, è riconosciuta la retribuzione tabellare prevista dal C.C.N.L. dei Dirigenti del Commercio. I contributi a favore del dirigente ai fondi Negri, Besusso e Previr sono altresì tutti stabiliti dal C.C.N.L. Dirigenti Commercio, nel quale si prevede altresì un concorso del dirigente stesso. Nessuna forma di premialità è erogata al Dirigente.

Nel 2021, si ipotizza di consolidare una risorsa umana e di attivare assunzioni o collaborazioni specifiche e a tempo in relazione ai progetti acquisiti ed in ragione della necessaria flessibilità nella loro gestione

## ORGANICO ( TABELLA 6)

	2020	proiezione anno 2021		
	precons 31/12/2020	assunzioni/ cessazioni	organico 31/12/21	
	tot	Δ+	Δ-	tot
<b>organico tempo indeterminato</b>				
dirigenti	1			1
quadri				
impiegati	8	1		9
operai				
<b>totale</b>	<b>9</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>10</b>

	2020	proiezione anno 2021		
	precons 31/12	assunzioni/ cessazioni	organico 31/12	
	tot	Δ+	Δ-	tot
<b>organico lavoro flessibile ( tempo determinato, collaborazioni, interinali )</b>				
dirigenti				
quadri				
impiegati	1	2	1	2
operai				
<b>totale</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

tasso assenza 2020                      19,38%  
tasso di assenza per ferie              49,58 % del tasso di assenza complessivo

Nota: oltre ai dipendenti indicati in tabella, che risultano a costo per l'azienda, il personale si compone anche da un dipendente in distacco sindacale.

## Costo del Personale (Tabella 7)

7.1	<b>COSTO DEL LAVORO</b>	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
A	T. indeterminato	424.768,50	436.992	501.802
	T. determinato	89.369,50	60.605	81.044
	interinale			
	<b>totale A</b>	<b>514.138,00</b>	<b>497.597</b>	<b>582.846</b>
B	Collaborazioni			
	<b>totale A+B</b>	<b>514.138,00</b>	<b>497.597</b>	<b>582.846</b>

### NOTE DI COMMENTO RELATIVAMENTE ALLE DINAMICHE DEL PERSONALE

Nel corso dell'esercizio 2021 si prevede una trasformazione tempo indeterminato e saranno assunte 2 nuove persone a tempo determinato.

ccnl dipendenti		periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	incremento CCNL su esercizio 2021	note
<b>CCNL Commercio e terziario</b>		<b>rinnovato 30/03/2015 scad 31/12/2017</b>				Non sono previsti rinnovi
(valori al lordo oneri)			<b>consuntivo 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>previsione 2021</b>	<b>note</b>
risorse <b>contrattazione aziendale</b> di cui						
risorse per premio di risultato						
altro						
<b>premio di risultato medio individuale straordinario</b>						
ccnl dirigenti		periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	incremento CCNL su esercizio 2021	note
<b>Contratto Dirigenti del commercio</b>		<b>Contratto rinnovato 21/07/2016 con decorrenza retroattiva dal 01/01/2015 E scaduto il 31/12/2018</b>	6.720,00			Non sono previsti rinnovi
(valori al lordo oneri)			<b>consuntivo 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>previsione 2021</b>	<b>note</b>
risorse <b>contrattazione aziendale</b> di cui						
risorse per premio di risultato						
altro						
<b>premio di risultato medio individuale</b>						

## Piano del fabbisogno del personale

	Media triennio 2011 - 2013	Pre cons 2020	Prev. 2021	Prev. 2022	Prev. 2023
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE					
Spesa del personale					
<b>A</b>					
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	289.000	345.946,42	409.505,52	417.585,52	417.585,52
2 Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società	0	0	0	0	0
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	0	0	0	0	0
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro	0	0	0	0	0
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc	101.000	120.908,80	136.657,21	139.097,21	139.097,21
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	25.000	30.742,13	36.683,29	37.363,29	37.363,29
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	8.000	9.635,81	17.500,00	17.500,00	17.500,00
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	0	0	0	0	0

	<b>Media triennio 2011 - 2013</b>	<b>Pre cons 2020</b>	<b>Prev. 2021</b>	<b>Prev. 2022</b>	<b>Prev. 2023</b>
9. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	0	0	0	0	0
10. Altri oneri	0	0	0	0	0
<b>TOTALE A)</b>	<b>423.000</b>	<b>507.233,16</b>	<b>600.346,02</b>	<b>611.546,02</b>	<b>611.546,02</b>
<b>B</b>					
1 Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	0	154.450,17	205.556,00	226.056,00	226.056,00
2. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	0	0	0	0	0
3. Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	0	0	0	0	0
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	21.536,00	21.536,00	21.536,00	21.536,00
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	0	0	0	0	0
6 Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	0	0	0	0	0
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0	0	0	0
<b>Totale B)</b>	<b>0</b>	<b>175.986,17</b>	<b>227.092,00</b>	<b>247.592,00</b>	<b>247.592,00</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>423.000</b>	<b>331.246,99</b>	<b>373.254,02</b>	<b>363.954,02</b>	<b>363.954,02</b>
Dipendenti a tempo indeterminato					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	9	8	9	10	10
Assunzioni	0	1	1	0	0

	<b>Media triennio 2011 - 2013</b>	<b>Pre cons 2020</b>	<b>Prev. 2021</b>	<b>Prev. 2022</b>	<b>Prev. 2023</b>
Cessazioni	0	0	0	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	0	2	1	2	2
Assunzioni	0	0	2	0	0
Cessazioni	0	1	1	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	34.000	79.485,00	82.286,00	91.586,00	91.586,00
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,08</b>	<b>0,16</b>	<b>0,14</b>	<b>0,15</b>	<b>0,15</b>



## 7.PIANO TRIENNALE DEGLI INVESTIMENTI (TABELLA 8)

previsione 2021				previsione 2022				previsione 2023			
IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA		IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA		IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo
acquisto attrezzature nuovi spazi	80.000	fonti proprie	80.000	acquisto attrezzature	4.000	fonti proprie	4.000	acquisto attrezzature	4.000	fonti proprie	4.000
	80.000		80.000		4.000		4.000		4.000		4.000

## 8.PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI (TABELLA 9)

Piano annuale acquisti 2020	
descrizione	importo
attrezzatura	80.000
cancelleria	3.800
<b>totale</b>	<b>83.800</b>

## 9. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

stato di attuazione obiettivi dup anno in corso previsionale al 31/12

OBIETTIVO	GRADO DI RAGGIUNGIMENTO
01 EQUILIBRIO DELLA GESTIONE ECONOMICO PATRIMONIALE	PREVISTO RAGGIUNGIMENTO AL 100%
02 RISPETTO INDIRIZZI AZIONISTA IN MATERIA DI CONTENIMENTO DEI COSTI DI FUNZIONAMENTO CON PARTICOLARE RIFERIMENTO AI COSTI DI PERSONALE IN APPLICAZIONE DEL D.LGS 175/2016	PREVISTO RAGGIUNGIMENTO AL 100%
03 RISPETTO DEGLI OBBLIGHI SULLA TRASPARENZA E ANTICORRUZIONE ( RIF.TO NORMATIVO LEGGE N. 190/2012. D.LGS N 33/2013 E SS.MM.E II IN LINEA CON QUANTO PREVISTO DALLA DELIBERA ANAC 1134/2017)	PREVISTO RAGGIUNGIMENTO AL 100%
04 INCREMENTO FATTURATO	PREVISTO IL NON RAGGIUNGIMENTO PER LA CONTRAZIONE DI ATTIVITA' LEGATA ALLE MISURE ADOTTATE DAL GOVERNO PER IL CONTENIMENTO DEL EMERGENZA SANITARIA

proposta nuovi obiettivi dup per il triennio successivo all'anno in corso

La proposta, relativa al 2021 e che si consoliderà negli anni successivi consente di raggiungere una dimensione di scala ideale della società e per un suo funzionamento non residuale ed efficace.

I progetti acquisiti, lo sviluppo del *Genova Blue District*, l'accreditamento regionale portano ad una previsione di sviluppo e consolidamento della società.

OBIETTIVO 4 : INCREMENTO FATTURATO		
Previsione 2021	Previsione 2022	Previsione 2023
<i>Valore superiore all'esercizio precedente*</i>	<i>Valore superiore all'esercizio precedente*</i>	<i>Valore superiore all'esercizio precedente*</i>

\* ( A1+A5 al netto dei contratto di servizio)

**oggetto sociale** (estratto)

attività edilizia e in particolare costruzione, acquisto e vendita di immobili di qualsiasi natura sia propri che degli enti soci, gestione e/o affitto di detti immobili, esecuzione di opere di urbanizzazione primaria e secondaria; partecipazione a trattative private e pubbliche, licitazioni, gare ed appalti per gli enti soci; promozione e realizzazione della costruzione e successivo mantenimento di una struttura immobiliare, dotata di servizi ed impiantistica, destinata ad ospitare la sede di un mercato generale ortofrutticolo all'ingrosso nel Comune di Genova a Bolzaneto...

**capitale sociale:** € 102.391.900,00

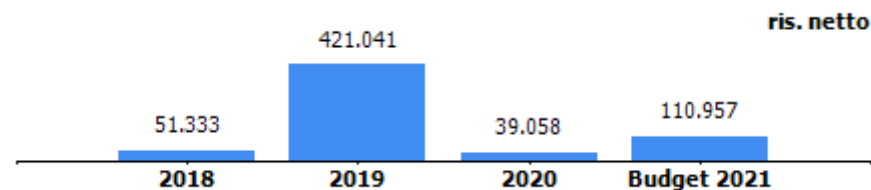
**soci:** comune di genova 100,00%

**servizi affidati dal Comune di Genova:**

La società gestisce il patrimonio immobiliare locato in prevalenza al Comune di Genova.

In data 28 maggio 2020 è stata sottoscritta una convenzione per l'affidamento a S.P.IM. da parte del Comune di Genova dell'incarico di vendita e valorizzazione del patrimonio immobiliare di esclusiva proprietà della Civica Amministrazione con validità dal 01/06/2020 e durata di due anni.

**risultato netto al 31 dicembre 2020: € 39.058 (preconsuntivo)**



	2019	2020	previsione 2021
previsione - impegno bilancio comunale per locazioni Edificio Torre Nord "Matitone"	4.426.160	4.426.160	4.426.160

# Relazione Previsionale Aziendale

## 2021-2023

4 novembre 2020



---

## *1 - OVERVIEW*

---

### **MISSION**

S.P.Im. S.p.A. è una società pubblica “in house” partecipata al 100% dal Comune di Genova con capitale sociale di 102.391.900 euro. Il patrimonio immobiliare del gruppo ammonta a circa 180 milioni di euro ed è costituito da immobili residenziali locati a canone moderato, immobili residenziali e commerciali destinati alla vendita, immobili strategici come il Mattione, il mercato ortofrutticolo di Bolzaneto ed il compendio immobiliare di via Giotto. Attraverso il Gruppo SPIM il Comune di Genova ha promosso, a partire dal 2001, un innovativo percorso di promozione e di gestione del patrimonio immobiliare comunale, articolato su due linee guida:

- ⇒ gestione del processo di dismissione e valorizzazione del patrimonio comunale disponibile;
- ⇒ realizzazione e promozione di interventi immobiliari al servizio della Civica Amministrazione e dei cittadini: Mercato ortofrutticolo di Bolzaneto, recupero dell'antico Monastero delle Suore domenicane dei SS. Giacomo e Filippo (attraverso la controllata S. Bartolomeo srl), acquisto dell'immobile “Mattione”, per l'essenziale riorganizzazione della struttura degli uffici e dei servizi comunali, cessione del compendio immobiliare di proprietà di Nuova Foce, già adibito ad attività fieristica, costruzione del nuovo mercato dei fiori, gestione di edilizia sociale a canone moderato di immobili propri e della Civica Amministrazione.



#### COMPOSIZIONE DEL GRUPPO

La società è partecipata al 100% dal Comune di Genova. Il 23 dicembre 2019, con delibera straordinaria a rogito Notaio Piero Biglia di Saronno in Genova, n. di Repertorio 51666 – n. di Fascicolo 36701, viene deliberata la modifica dello statuto societario per riconfigurare S.P.I.M. quale società in controllo analogo ai sensi dell’art. 16 D.lgs. 175/2016 e dell’art. 5, comma 2, del D.lgs. 50/2016 al fine dell’iscrizione di S.P.I.M. quale organismo “*in house*” presso l’ANAC di cui all’art. 192 del D.lgs. 50/2016.

A seguito del processo di razionalizzazione delle partecipate degli Enti Territoriali, il gruppo Spim è stato sensibilmente ridotto attraverso fusioni e liquidazioni. Attualmente ha partecipazioni nelle seguenti società:

- 1- San Bartolomeo S.r.l., controllata da Spim al 55% e dal 45% da un partner privato. Dedicata esclusivamente al recupero dell’Antico Monastero delle Suore Domenicane in via S. Bartolomeo degli Armeni, è attualmente in liquidazione la cui chiusura è prevista entro il 2020.
- 2- S.V.I. S.r.l., partecipata da Spim al 100%, ha sostanzialmente terminato la propria attività nel 2007, anno in cui è stata posta in liquidazione.
- 3- Società Gestione Mercato (SGM) S.C.r.l., di cui Spim detiene il 35% del capitale, ha consentito di dare vita ad un modello di gestione pubblico–privata del Centro Agroalimentare di Genova che non ha eguali in tutta Italia nel settore di riferimento. L’attività svolta in precedenza dalla società controllata (ex Tono) è oggi esercitata direttamente da Spim opportunamente riorganizzata in divisioni operative.

## KEY FINANCIAL

Key Financial	consuntivo anno 2019	preconsuntivo 2020	previsione anno 2021	previsione anno 2022	previsione anno 2023
valore produzione	9.325.722	10.164.795	10.419.773	10.180.545	10.556.904
MOL	3.439.639	3.914.109	4.008.875	3.996.166	4.404.712
risultato netto	421.041	39.058	110.957	9.853	496.957
PN	116.624.132	116.663.190	116.353.107	N.A.	N.A.
PFN	-51.107.482	-50.757.647	-52.437.385	N.A.	N.A.
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)	4.378.612	4.374.131	4.567.300	4.817.300	4.817.300

## 2 - PIANO INDUSTRIALE, AZIONI DI PIANO E INDICATORI DI PERFORMANCE

### PROSPETTIVE STRATEGICHE

Il Socio Unico ha manifestato la volontà di attribuire a Spim ulteriore attività di gestione e valorizzazione del patrimonio immobiliare, proprio e delle altre controllate, coinvolgendo la Società in nuove iniziative illustrate di seguito. Ciò consentirà a SPIM la prosecuzione dell'attività aziendale nei termini della continuità e della soddisfazione economica.

Di seguito, ed in sintesi, sono elencati gli obiettivi strategici per il periodo 2021-2023:

- ⇒ Prosecuzione della normale attività di vendita delle unità immobiliari ad uso abitativo e dell'attività di locazione degli immobili commerciali. A giugno 2020 è stata pubblicata sul sito aziendale una selezione concorrenziale per la vendita di immobili ad uso abitativo liberi.
- ⇒ La Civica Amministrazione ha richiesto a Spim una prima ricognizione volta alla verifica della costruzione in area ex Cociv, fronte mercato ortofrutticolo, di un manufatto di circa 1.600 mq coperti e 3.500 mq scoperti atto ad ospitare il nuovo mercato dei fiori. Spim dovrà presentare il progetto alla Conferenza dei Servizi prevista entro metà novembre le cui decisioni in merito sono previste per fine anno. L'aggiudicazione dei lavori e l'apertura del cantiere potrebbero

avvenire già a fine marzo 2021. Il cantiere, della durata di un anno, necessiterà di un finanziamento pari a 3,5 milioni.

⇒ A inizio ottobre sono stati affidati ad un'ATI i lavori di rifacimento del tetto del mercato di Bolzaneto. L'importo stimato per l'intero intervento ammonta a Euro 2,2 milioni. Nello stesso periodo si è raggiunto un accordo transattivo con la ditta che aveva eseguito i lavori della copertura durante la costruzione del mercato che ha riconosciuto un risarcimento a Spim di Euro 550.000.

⇒ E' stato consegnato il progetto esecutivo relativo alla gara per la ristrutturazione di 106 immobili da adibire ad alloggi di edilizia sociale tramite finanziamento della Regione Liguria. I lavori di ristrutturazione inizieranno presumibilmente nel primo semestre 2021.

⇒ Il 28 maggio 2020 è stata sottoscritta una convenzione con la quale il Comune di Genova conferisce a Spim incarico di vendita e valorizzazione di specifici immobili di esclusiva proprietà della Civica Amministrazione. Per ciascun immobile alienato o oggetto di valorizzazione verrà riconosciuto a Spim un compenso provvigionale. Progetto di punta è la valorizzazione di Palazzo Gallera sito in salita di S. Francesco, ad oggi destinato ad ospitare uffici comunali, per la sua trasformazione in foresteria da adibire a residenze di pregio. L'operazione richiederà il trasferimento dei dipendenti al 20° piano del Mattione completando di fatto l'occupazione dell'intero Mattione.

⇒ E' in itinere l'affidamento a Spim della gestione di condomini e unità abitative, circa 1.900, attualmente in carico alla Direzione Patrimonio e Politiche della casa.

⇒ Trasformazione dell'ex Colonia di Crocefieschi finalizzata alla realizzazione di una RSA ed assistenza a persone autistiche con una operazione di partenariato pubblico/privato che ricalca quella intrapresa con S. Bartolomeo.

⇒ Creazione della Divisione "affitti brevi" allo scopo di locare a studenti immobili ristrutturati ed arredati del centro storico.



- ⇒ Collaborazione con il Dipartimento Architettura e Design finalizzata allo sviluppo di una ricerca inerente la valorizzazione e la riqualificazione del patrimonio immobiliare proprio e di terzi.
- ⇒ Affidamento a Spim da parte della Civica Amministrazione delle analisi tecnico-progettuali e della realizzazione di un intervento sul manto stradale di C.so A. Podestà con lo scopo di impermeabilizzare i locali commerciali di via degli Archi.
- ⇒ Assegnazione da parte del Socio Unico degli immobili di Via Porro e Via Campasso (espropriati dal Demanio dopo il crollo del ponte Morandi ma di prossima retrocessione al Comune di Genova) con la finalità di realizzare un “Programma residenziale di social housing” rivolto ai giovani studenti e agli anziani (silver housing).
- ⇒ Nel settembre 2020 è stata pubblicata la gara per l’individuazione di un operatore commerciale (Esco) che attui l’efficientamento energetico del Matitone. Il progetto Gen-ius, di cui fanno parte il Comune di Genova, Spim ed altri comuni della città metropolitana, è co-finanziato dalla Banca Europea degli Investimenti ed ha come scopo il finanziamento di progetti legati all’efficientamento energetico degli edifici della pubblica amministrazione.
- ⇒ E’ in corso di creazione una nuova divisione aziendale dedicata al superbonus 110%, l’agevolazione prevista dal “Decreto rilancio” per specifici interventi in ambito di efficienza energetica degli edifici di proprietà di Spim, della Civica Amministrazione e delle sue partecipate.

#### AZIONI DI PIANO

Le azioni di correzione del conto economico intraprese, o in itinere, sono le seguenti:

- ⇒ Affidamento in via esclusiva da parte del Socio Comune di Genova della gestione e valorizzazione della totalità del patrimonio immobiliare utilizzando l’esperienza maturata da SPIM, ma anche in conseguenza di una progressiva riduzione di organico negli uffici comunali rimasti senza un numero adeguato di personale;

- ⇒ Prolungamento del diritto di superficie del Mercato Ortofrutticolo di Bolzaneto: prosegue il contraddittorio con la Civica Amministrazione sulle modalità di allungamento del diritto di superficie al fine di ridurre l'impatto delle quote di ammortamento sul conto economico;
- ⇒ Prevedendo una flessione negli incassi da locazione e vendite nel primo semestre del 2020 come conseguenza della crisi sanitaria Covid-19, Spim ha richiesto agli Istituti di Credito una moratoria "ordinaria" delle rate di leasing e di mutuo per sospendere, per un periodo di 12 mesi, il pagamento della quota capitale. Spim, infatti, non può accedere alle misure di sostegno alla liquidità delle imprese previste dal Decreto "Cura Italia" in quanto l'appartenenza al Gruppo Comune di Genova la esclude dal novero delle PMI. Banca Carige ha concesso una moratoria di un anno sui mutui insistenti sul mercato di Bolzaneto e sui mutui ex Rigenova; Intesa Sanpaolo (già Mediocredito) ha concesso una moratoria sul leasing di sei mesi.

Si fa presente, inoltre, che un'ulteriore azione di piano di sicura efficacia, non ancora prevista nel budget triennale, è rappresentata da quanto meglio esposto al capitolo "Tassazione degli immobili" di pag. 15.

---

### *Controllata S.V.I. s.r.l. in liquidazione*

---

La società ha sostanzialmente cessato la propria attività nel 2007 ed è stata posta in liquidazione con verbale di Assemblea iscritto al Registro delle Imprese di Genova in data 31 dicembre 2007.

La chiusura dell'attività liquidatoria (e conseguente estinzione della Società) dipende dalla definitiva chiusura del contenzioso tributario con l'Agenzia delle Entrate.

In data 16 maggio 2020 l'Avvocatura Generale dello Stato, ha notificato a S.V.I. ricorso per Cassazione avverso la sentenza n° 744 depositata il 12 giugno 2019 che accoglieva il ricorso per riassunzione annullando integralmente l'avviso di liquidazione. Alla luce di tale ultima circostanza, e al di là di ogni eccezione in merito ad eventuali vizi di procedura, di legittimità



o altro, è stato nominato l'Avvocato Marcello Bolognesi quale patrocinatore in rappresentanza e difesa della società in Cassazione.

---

### *Controllata San Bartolomeo s.r.l. in liquidazione*

---

San Bartolomeo s.r.l. in liquidazione ha sostanzialmente concluso il progetto di trasformazione, riqualificazione e valorizzazione dell'area immobiliare sita in Genova, Via San Bartolomeo degli Armeni n. 2, già antico Monastero delle Suore Domenicane dei S.S. Giacomo e Filippo, che costituisce un esperimento innovativo di collaborazione imprenditoriale fra pubblico e privato.

La società, con un capitale sociale di 120.000 euro, è partecipata per il 55% dalla capogruppo Spim e per il 45% da Torre Elah. La società è amministrata da due liquidatori espressione della componente pubblica e della componente privata.

La società consolida le imposte con la capogruppo Spim.

L'anno 2020 rappresenterà l'ultimo esercizio di vita della società essendo raggiunto l'obiettivo sociale a seguito della vendita di tutte le unità immobiliari.

---

### *Collegata S.G.M. Società Gestione Mercato s.c.p.a.*

---

Il Mercato Ortofrutticolo di Genova è stato inaugurato domenica 25 ottobre 2009.

Si estende su un'area complessiva di 82.000 mq. Con una superficie coperta di 32.000 mq. di cui il padiglione dell'ortofrutta misura 23.150 mq. Al suo interno operano 35 grossisti. Grazie all'accesso immediato alla rete autostradale, alla vicinanza con la piastra logistica e al Porto di Genova, il Mercato Ortofrutticolo di Genova si pone come centro agro alimentare di seconda generazione, dotato di una struttura all'avanguardia e collegato con la rete logistica nazionale e internazionale.

La gestione della struttura è affidata alla SGM scpa, Società Gestione Mercato.



E' partecipata dalla Fedagro/COMAG che riunisce gli operatori grossisti del mercato (40%), da Spim spa società controllata dal Comune di Genova e che gestisce il patrimonio pubblico (35%) dalla Camera di Commercio di Genova (25%). S.G.M. fa parte della rete di imprese denominata "Italmercati", rete che raggruppa i principali centro logistici agro-alimentari d'Italia. Tra le attività della rete Italmercati segnaliamo le strategie volte ad ottenere risparmi sui costi gestionali, p.e. l'acquisto energia elettrica, a favore di tutti i partecipanti della rete; l'accrescimento dell'impatto delle singole imprese attraverso una rappresentanza unitaria dei Mercati aderenti alla rete presso le istituzioni nazionali ed internazionali.

La società non consolida il bilancio con il gruppo Spim.

---

### *3 6 ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI*

#### **LIVELLI DI PRODUZIONE / ATTIVITA'**

##### **COMPOSIZIONE PATRIMONIO IMMOBILIARE**

Il patrimonio immobiliare attualmente gestito da Spim ammonta a circa 180 milioni di euro, detenuti attraverso proprietà diretta o in locazione finanziaria.

La più consistente parte del patrimonio immobiliare è attualmente locata ed ammonta a circa 105 milioni di euro; circa 75 milioni di euro rappresenta il valore degli immobili a magazzino destinati alla vendita di cui 58 milioni pervenuti a Spim a seguito della fusione di Tono srl.

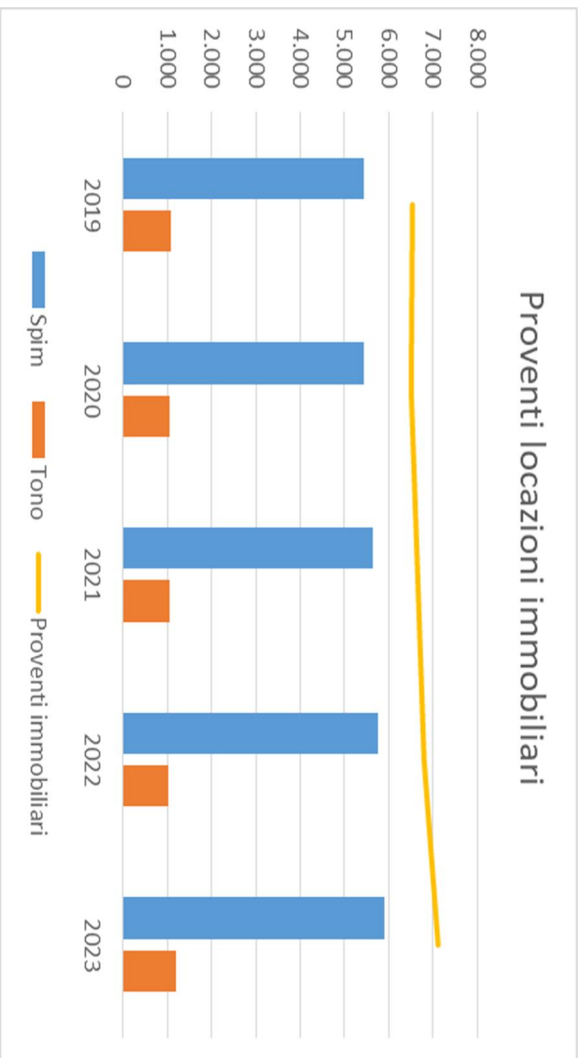
Il gruppo risulta fortemente patrimonializzato e la sua patrimonializzazione si è ridotta nel tempo sostanzialmente in ragione delle vendite effettuate e degli ammortamenti operati. Il patrimonio immobiliare del gruppo risulta consistente anche in relazione all'indebitamento complessivo.

Il patrimonio strumentale di Spim è formato da Torre Nord ("Matitone"), dal Mercato Ortofrutticolo di Bolzaneto, dall'immobile di via Giotto, da circa 1.000 unità immobiliari ad uso abitativo pervenuto alla capogruppo a seguito della fusione della controllata Tono. Spim

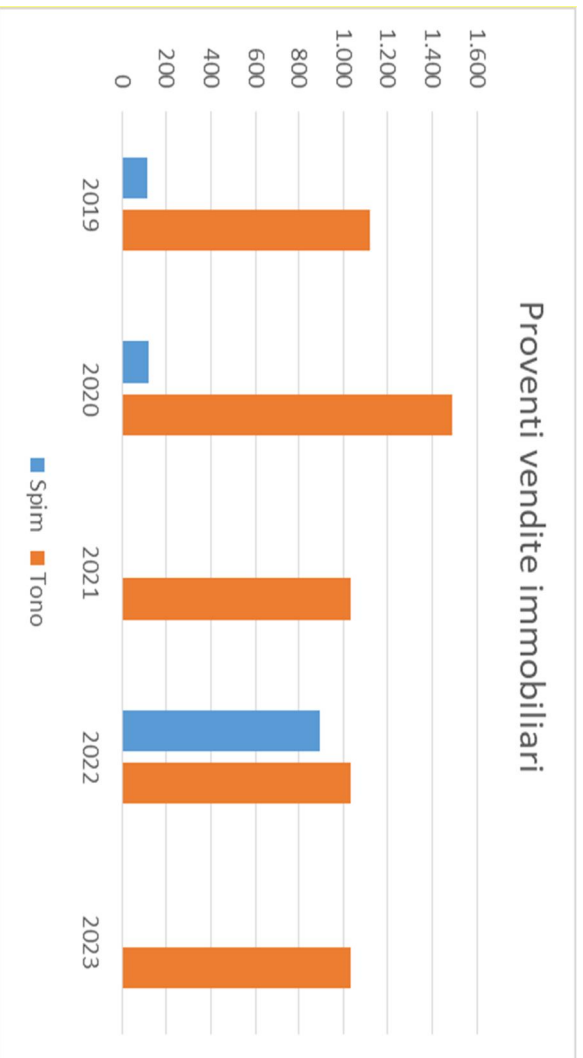


detiene inoltre circa 70 immobili abitativi e commerciali, alcuni dei quali destinati alla rivendita.

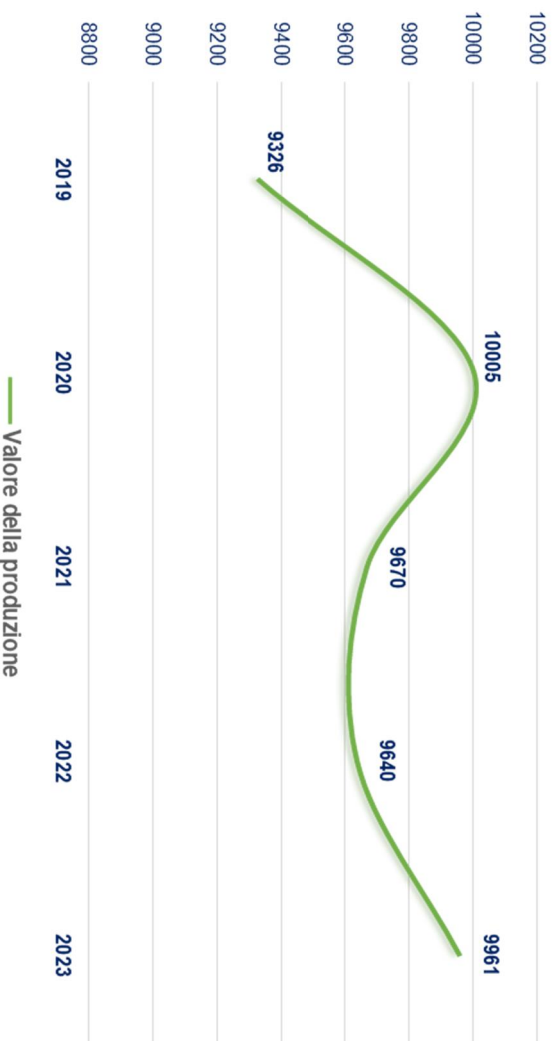
#### ANDAMENTO DEI RICAVI DA LOCAZIONE



#### ANDAMENTO DEI RICAVI DA VENDITE



**SPIM - Valore della produzione/000)**



**GESTIONE IMMOBILI DI PROPRIETÀ DESTINATI ALLA LOCAZIONE**

La Società, in sostanza, si occupa prevalentemente della gestione del suo patrimonio immobiliare destinandone alla locazione la parte più consistente.

Gli immobili destinati alla locazione sono per la maggior parte locati al Comune di Genova o a sue società partecipate; assume tuttavia carattere non marginale anche la locazione di alcune strutture a soggetti diversi.

Gli immobili principali destinati alla locazione sono l'edificio di Via di Francia 1, Torre Nord (c.d. "Mattione"), il Mercato Ortofrutticolo di Genova Bolzaneto, il complesso immobiliare di Via Giotto 1.

**TORRE NORD: CONTRATTO DI LOCAZIONE CON IL COMUNE DI GENOVA**

La Società ha in essere con il Comune di Genova un contratto di locazione pluriennale stipulato il 03/08/2015, ma decorrente a partire dall' 1/05/2015. Inizialmente la durata del contratto era stata contrattata fino alla data del 30/12/2023 ma la proroga del contratto di leasing di

Mediocredito, ottenuta a seguito dell'acquisto della porzione 1-7 piani del Matitone, ha prolungato la scadenza al 31/12/2038. Questo contratto ha come oggetto la locazione di tutti gli spazi destinati ad uffici dai piani 0 a 24 (escluso il piano 8° di proprietà di Irasco) e n. 236 posti auto nella Piastra Ovest. Con decorrenza maggio 2018 la Civica Amministrazione ha sottoscritto un nuovo contratto di locazione per i piani dal 21° al 23°; la locazione annua ammonta a 648.000 euro e avrà durata fino al 30/12/2038.

#### **CONTRATTO DI LOCAZIONE DEI LOCALI DA ADIBIRE A SERVIZIO DI RISTORAZIONE**

Il contratto di locazione sottoscritto in data 06/07/2009 con la società Camst s.c.r.l. è inerente agli spazi da destinarsi a uso ristorazione con l'obiettivo di garantire ai dipendenti del Comune di Genova e agli altri inquilini di Torre Nord la possibilità di godere di un servizio di ristorazione situato all'interno dell'edificio. La locazione prosegue regolarmente ed ha scadenza luglio 2022.

A seguito dell'emergenza Covid 19 che ha determinato un calo nell'affluenza alla mensa, ma anche a seguito di esigenze di razionalizzazione degli spazi al servizio del cittadino, occorre prevedere una diversa destinazione di almeno il 50% dei locali al fine di allestire un front office destinato ai servizi IMU, Tari, Sanzioni.

#### **ALTRI CONTRATTI**

⇒ Andale srl: il contratto relativo ad un locale adibito a bar vedrà la fine del secondo sessennio a marzo 2025.

⇒ Parcheggio: la messa a reddito dei parcheggi di proprietà ha consentito un incremento degli introiti da locazione a clienti privati, prevalentemente dipendenti comunali, di circa 87.000 annui.

#### **MERCATO ORTOFRUTTICOLA DI BOLZANETO**

Il mercato ortofrutticolo è stato costruito su terreno concesso in diritto di superficie per anni 37 dal Comune di Genova e, allo scadere di tale periodo, il terreno e le opere su di esso insistenti passeranno in proprietà del Comune. Gli ammortamenti sono conseguentemente effettuati con riferimento a tale periodo. Un prolungamento del diritto di superficie consentirebbe alla società di riformulare, allungandolo, il piano di ammortamento con una



conseguente riduzione dei costi su base annua ed un beneficio “strutturale” sul conto economico aziendale.

Il contratto di locazione sottoscritto con la società S.G.M., con inizio in data 8 ottobre 2009 ha durata di anni nove. Alla prima scadenza è stato tacitamente rinnovato di ulteriori nove e scadrà pertanto l'8 ottobre 2027. Il canone, rideterminato in corso d'anno in applicazione delle clausole contrattuali (variazione dell'IMU, Istat), ammonta per il 2020 a € 1.065.000 circa.

#### **COMPLESSO DI VIA GIOTTO 1**

Proseguono i contratti di locazione in essere sottoscritti da S.P.Im. e in particolare:

- ⇒ Nel 2017 sono stati stipulati due nuovi contratti relativi all'immobile sito in Via Giotto rilasciato da Leonardo (ex Selex Es S.p.A.) a fine 2015. Un locale di circa mq. 300 è stato locato a Open Fiber SpA per il periodo 2/5/2017 – 30/4/2023 al canone annuo di 20.100 euro; l'intero quarto piano di circa mq. 1950 è stato locato a Città Metropolitana di Genova al fine di ospitare un istituto scolastico. Il periodo di locazione è 1/9/2017 – 31/8/2023 ed il canone annuo ammonta a 58.500 euro annui. Prosegue la trattativa per la permuta proposta dalla Città Metropolitana, per far fronte ad esigenze di razionalizzazione dell'edilizia scolastica, tra il compendio immobiliare di via Giotto di proprietà di Spim ed immobili ad uso abitativo e commerciale in loro possesso.

#### **ANDAMENTO DELLE VENDITE**

Il processo di dismissione del patrimonio disponibile, avviato nel 2001 e ancora in corso, ha riguardato oltre 4200 unità immobiliari, di cui circa 3600 ad uso abitativo e 600 ad uso diverso. Nel triennio 2021-2023 le vendite, ipotizzate in riduzione negli anni precedenti, sono considerate stabili. Occorre rilevare, tuttavia, che a partire dal 2019 si è avuto un incremento delle vendite degli immobili ad uso abitativo realizzando nell'esercizio in corso una buona marginalità.





#### ANDAMENTO DEI FABBISOGNI DI CASSA

La gestione del gruppo Spim è caratterizzata da consistenti flussi di cassa su base annuale sia in ingresso che in uscita. I flussi di entrata sono conseguenti alle vendite e ai canoni di locazione. I flussi di cassa in uscita sono principalmente rappresentati dagli esborsi a servizio del debito, da quelli relativi alla fiscalità immobiliare e dagli impegni relativi alle iniziative immobiliari del gruppo.

#### ANDAMENTO DELL'INDEBITAMENTO

Il gruppo Spim si è posto tra gli obiettivi di sua pianificazione, già a partire dal periodo 2009-2014, la riduzione consistente dell'indebitamento il cui livello si è progressivamente ridotto da 164.150.817 del 2009, 118.463.000 del 2013, a circa 56.500.000 al 30/06/2020, con un decremento complessivo di circa il 66%.

Tuttavia, in previsione di nuovi investimenti sugli immobili di proprietà programmati per il successivo quinquennio, in agosto l'Istituto di credito BPM ha concesso a Spim un mutuo ipotecario di 4 milioni di Euro. Fra gli investimenti previsti hanno particolare rilievo il rifacimento della copertura del mercato di Bolzaneto con una spesa di previsione di circa 2,2 milioni di Euro, l'adeguamento degli impianti della Torre Nord-Matitone per circa 1,3 milioni di Euro, l'intervento di social housing relativo a 106 alloggi per oltre 2 milioni di Euro.

Per quanto sopra segnalato a proposito della cessione al Comune di Genova della controllata Nuova Foce si evidenzia, infine, che BNL ha liberato Spim dall'impegno fideiussorio nei confronti dell'ex partecipata.

Di seguito si riporta tabella di sintesi dell'indebitamento al 30/06/2020:



- Ciò nonostante Tono ha pagato ogni anno l'IMU e, dall'anno 2019, a seguito di fusione di Tono in Spim, quest'ultima ha pagato circa 500.000 euro per i soli immobili locati. Nel 2008 un Decreto Ministeriale ha decretato la “definizione di alloggio sociale...”. Gli alloggi di tipo sociale sono esentati dall'IMU anche se gestiti da altri soggetti non pubbliche amministrazioni. A gennaio 2018 è stata pertanto stipulata con la direzione Politiche per la casa del Comune di Genova e Tono una convenzione che accetta che detti “... alloggi” costituiscono un essenziale sistema di edilizia residenziale sociale finalizzato al soddisfacimento delle esigenze primarie avendo la caratteristica di alloggi sociali ai sensi dell'art. 1 commi 2 e 3 del Decreto Interministeriale del 2008 delle Ministro delle Infrastrutture di concerto con il Ministro della solidarietà sociale, il Ministro delle politiche per la famiglia e il Ministro per le politiche giovanili...”
  - Con Determinazione Dirigenziale 2018-179.0.0-5 dell'11/1/2018 il Comune di Genova ha approvato uno schema di convenzione per la gestione degli alloggi sociali residuali dai programmi di alienazione locati da Tono.
  - L'ufficio IMU, in accordo con la Ragioneria, ha bloccato la stipula definitiva della convenzione concordata e redatta a cura di SPIM e del settore Politiche per la casa adducendo motivazioni, inerenti le caratteristiche degli alloggi, del tutto opinabili. A tale proposito è stata consultata l'Avvocatura che ha espresso la correttezza del criterio adottato per redigere la convenzione, ossia quello relativo alla definizione di alloggio sociale.
- Pare evidente che la corretta disapplicazione dell'IMU sugli immobili locati ad uso sociale porterebbe ai conti aziendali un margine di sicurezza superiore.

#### **CARTA DEI SERVIZI**

La carta dei servizi, in vigore dal 2012, è stata recentemente aggiornata anche in relazione al nuovo assetto organizzativo.

---

## *4 ó BUDGET*

---

Si rammenta che, in conseguenza dell'acquisto nel 2018 dei 7 piani del Mattione, emerge il carattere puramente finanziario del leasing avente per oggetto Torre Nord che viene più opportunamente rappresentato con l'applicazione del principio contabile IAS17. Il principio,

da sempre adottato nella redazione del bilancio consolidato, comporta l'iscrizione di costi di ammortamento parametrati alla vita utile del cespite e quindi inferiori ai canoni del leasing stesso.

CONTO ECONOMICO	consuntivo	preconsuntivo	budget 2021	budget 2022	budget 2023
	2019	2020			
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	7.771.267	8.116.047	7.699.787	9.004.795	8.654.806
proventi immobiliari	6.535.710	6.506.546	6.667.288	7.077.296	7.622.307
vendite immobili	1.235.557	1.609.501	1.032.499	1.927.499	1.032.499
Var. delle rimanenze di prodotti	-872.770	-752.175	-571.249	-1.612.249	-717.249
Var. dei lavori su ordinazione		0	0	0	
Incr. di imm. per lavori interni		0	0	0	
Altri ricavi e proventi	2.427.225	2.800.923	3.291.235	2.787.999	2.619.347
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>9.325.722</b>	<b>10.164.795</b>	<b>10.419.773</b>	<b>10.180.545</b>	<b>10.556.904</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	215.870	353.380	414.181	218.255	218.343
Servizi	2.666.036	2.907.715	2.852.821	2.855.515	2.862.271
Godimento beni di terzi	6.584	4.636	4.636	4.636	4.636
Personale	635.003	658.934	821.535	695.294	763.309
Ammortamenti e svalutazioni	2.694.013	2.677.242	2.050.256	2.132.055	2.198.895
Variazione rrfinanze		0	0	0	
Accantonamenti per rischi		0	0	0	119.175
Altri accantonamenti		0	0	0	
Oneri diversi di gestione	2.362.591	2.326.021	2.317.725	2.410.679	2.303.633
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>8.580.096</b>	<b>8.927.928</b>	<b>8.461.154</b>	<b>8.316.434</b>	<b>8.470.262</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>745.626</b>	<b>1.236.867</b>	<b>1.958.619</b>	<b>1.864.111</b>	<b>2.086.642</b>
<b>EBITDA</b>	<b>3.439.639</b>	<b>3.914.109</b>	<b>4.008.875</b>	<b>3.996.166</b>	<b>4.404.712</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>					
Proventi da partecipazioni					
Altri proventi finanziari	89.682	203.971	196.831	178.489	159.678
Interessi ed oneri finanziari diversi	-1.398.636	-812.723	-1.578.767	-1.479.064	-1.342.076
utili e perdite su cambi					
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-1.308.954</b>	<b>-608.752</b>	<b>-1.381.936</b>	<b>-1.300.575</b>	<b>-1.182.398</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>					
rivalutazioni				0	0
svalutazioni	-113.849	0	0	0	0
<b>Totale rettifiche di attivita' finanziarie</b>	<b>-113.849</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>-677.177</b>	<b>628.115</b>	<b>576.683</b>	<b>563.536</b>	<b>904.244</b>
Imposte sul reddito	1.098.218	-589.057	-465.726	-553.683	-407.287
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>421.041</b>	<b>39.058</b>	<b>110.957</b>	<b>9.853</b>	<b>496.957</b>

STATO PATRIMONIALE		consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
<b>ATTIVO</b>				
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti				
<b>Immobilizzazioni</b>		<b>109.992.230</b>	<b>107.912.988</b>	<b>117.113.496</b>
	Immobilizzazioni immateriali	1.122.200	1.070.903	1.056.605
	Immobilizzazioni materiali	108.752.315	106.724.370	115.939.176
	Immobilizzazioni finanziarie	117.715	117.715	117.715
<b>Attivo circolante</b>		<b>94.632.213</b>	<b>95.596.418</b>	<b>86.607.667</b>
	Rimanenze	76.104.533	75.302.358	68.232.591
	Crediti	17.108.238	15.288.046	14.680.954
	verso clienti	1.056.547	1.422.582	1.482.968
	verso imprese controllate	557.272	427.288	438.288
	verso controllanti	11.087.325	7.773.099	7.094.621
	verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
	altro	4.407.094	5.665.077	5.665.077
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni				
	Disponibilità liquide	1.419.442	5.006.014	3.694.122
<b>Ratei e risconti</b>		<b>533.660</b>	<b>533.660</b>	<b>533.660</b>
<b>Totale attivo</b>		<b>205.158.103</b>	<b>204.043.066</b>	<b>204.254.823</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>				
<b>Patrimonio netto</b>		<b>116.624.132</b>	<b>116.663.190</b>	<b>116.353.107</b>
	Capitale sociale	<b>102.391.900</b>	<b>102.391.900</b>	<b>102.391.900</b>
	Riserva legale	<b>2.567</b>	<b>2.567</b>	<b>2.567</b>
	Altre Reserve	<b>13.808.624</b>	<b>13.808.624</b>	<b>13.808.624</b>
	Utili (perdite) portati a nuovo		<b>421.041</b>	<b>39.058</b>
	Utile (perdita) dell'esercizio	<b>421.041</b>	<b>39.058</b>	<b>110.957</b>
	Fondi rischi e oneri	<b>19.781.607</b>	<b>19.781.607</b>	<b>19.777.962</b>
	<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>397.659</b>	<b>402.231</b>	<b>447.831</b>
<b>Debiti</b>		<b>58.164.724</b>	<b>57.006.057</b>	<b>57.485.942</b>
	verso banche/finanziatori	52.526.924	<b>55.763.661</b>	<b>56.131.507</b>
	verso fornitori	311.696	311.895	311.895
	verso imprese controllate	621.895	187.251	187.251
	verso controllanti	3.096.936	16.936	16.936
	verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
	altro	1.607.273	726.314	838.353
<b>Ratei e risconti</b>		<b>10.189.981</b>	<b>10.189.981</b>	<b>10.189.981</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>		<b>205.158.103</b>	<b>204.043.066</b>	<b>204.254.823</b>

	Forecast 2021
<b>SALDO INIZIALE</b>	<b>5.006.014</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>	
<b>INCASSI</b>	
da Comune di Genova	4.567.300
da altri clienti per vendite e prestazioni	5.909.824
Altri	0
<b>Totale incassi</b>	<b>10.477.124</b>
<b>PAGAMENTI</b>	
Comune di Genova	10.000
Fornitori	3.000.000
Personale	700.000
Imposte/Tasse	2.298.000
Altri	2.549.016
<b>Totale pagamenti</b>	<b>8.557.016</b>
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>	<b>1.920.108</b>
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>	
INCASSI	0
PAGAMENTI	1.650.000
<b>SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>	<b>-1.650.000</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>	
Incassi da finanziamenti	3.000.000
Pagamenti per rimborso finanziamenti	4.582.000
Altri incassi	0
Altri pagamenti	0
<b>SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>	<b>-1.582.000</b>
<b>SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO</b>	<b>-1.311.892</b>
<b>SALDO FINE PERIODO</b>	<b>3.694.122</b>

---

## *5.6 FATTORI DI RISCHIO*

---

L'elaborazione degli obiettivi strategici per il triennio 2021-2023 deve tener conto degli elementi di criticità ipotizzabili per lo scenario esterno di riferimento e presenti nella situazione interna delle società del gruppo. In particolare l'emergenza Covid 19 rende imprevedibile il permanere di una crisi generale e la sua reale portata negli anni considerati dal presente documento di previsione.

Per quanto riguarda lo scenario esterno di riferimento è ipotizzabile:

- ⇒ Un mercato immobiliare caratterizzato da lievi elementi di ripresa il quale necessita però di nuovi strumenti di vendita, con nuove forme contrattuali a sostegno del cliente.
- ⇒ Il permanere di una elevata fiscalità immobiliare a fini patrimoniali come meglio esposto a pagina 15.

Per quanto riguarda le criticità dovute a dinamiche interne aziendali si registra:

- ⇒ Una forte incidenza sui costi totali di costi incomprimibili e la cui dinamica è esterna al controllo del gruppo, quali i costi finanziari e fiscali.
- ⇒ Incremento dell'incidenza dei costi di manutenzione straordinaria sugli immobili dovuta al progressivo invecchiamento del patrimonio immobiliare.
- ⇒ Un basso valore della redditività degli immobili ad uso abitativo che, oltre ad essere locati a canoni di tipo sociale, scontano il pagamento dell'IMU.

---

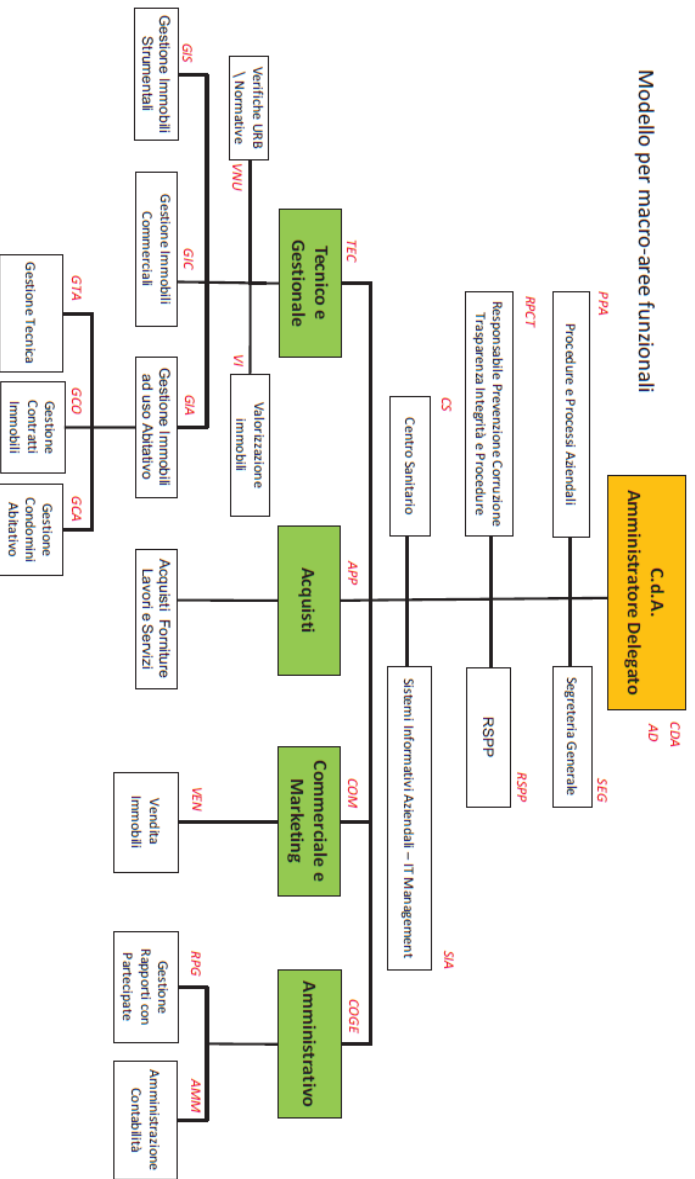
## *6.6 ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPO PREVISTI*

---

### **ORGANIGRAMMA AZIENDALE E INQUADRAMENTO DEL PERSONALE**

La società è attualmente organizzata in quattro settori funzionali. Nel mese di gennaio 2018 è stato presentato al Consiglio di Amministrazione il nuovo Organigramma.

Modello per macro-aree funzionali



La società, alla data del 31 ottobre 2020, ha 13 dipendenti poiché a metà ottobre è stato assunto un addetto al marketing e comunicazione. A fine anno i dipendenti saranno 14 poiché è in corso la selezione per una risorsa da destinare al settore tecnico. Entrambe le nuove assunzione sono a tempo determinato.

In previsione dell'avvio delle attività descritte al capitolo 2 nel 2021 sono previste ulteriori 2 assunzioni a tempo determinato da destinare 1 nel settore tecnico e 1 nel settore amministrativo. Nel 2021 è prevista l'assunzione a tempo indeterminato di un addetto al marketing e alla comunicazione e di un impiegato tecnico.

organico tempo indeterminato	2020		proiezione anno 2021		organico tempo flessibile ( tempo determinato, collaborazioni interinali )	2020		proiezione anno 2021	
	precons 31/12/2020	tot	assunzioni/cessazioni	organico 31/12/2021		precons 31/12/2020	tot	assunzioni/cessazioni	organico 31/12/2021
diligenti quadri	2	2	A+	A-	diligenti quadri	4	4	A+	A-
impiegati operai	10	10	2		impiegati operai	4	2	-4	2
	0	0							
<b>totale</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>totale</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>



## 7 ó COSTI DEL PERSONALE

Di seguito i costi del personale del triennio 2019/2021:

7.1	<b>COSTO DEL LAVORO</b>	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
	T. indeterminato	643.532,00	654.662,00	738.677,00
A	T. determinato		20.000,00	125.000,00
	interinale	14.153,05	10.412,00	
	<b>totale A</b>	<b>657.685,05</b>	<b>685.074,00</b>	<b>863.677,00</b>
B	Collaborazioni			
	<b>totale A+B</b>	<b>657.685,05</b>	<b>685.074,00</b>	<b>863.677,00</b>


7.2

### CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE

ccnl dipendenti	periodo di validità CCNL	Incremento CCNL			note
		Incremento CCNL su esercizio 2019	Incremento CCNL su esercizio 2020	Incremento CCNL su esercizio 2021	
CCNL commercio	01/01/2017 - 31/12/2019				
(valori al lordo oneri) risorse contrattazione aziendale di cui risorse per premio di risultato altro premio di risultato medio individuale straordinario		consuntivo 2019 3000	preconsuntivo 2020 5000	previsione 2021 5000	note CONTRATTO SCADUTO IL 31/12/2019 NON ANCORA RINNOVATO
ccnl dirigenti	periodo di validità CCNL	Incremento CCNL			note
		Incremento CCNL su esercizio 2019	Incremento CCNL su esercizio 2020	Incremento CCNL su esercizio 2021	
(valori al lordo oneri) risorse contrattazione aziendale di cui risorse per premio di risultato altro premio di risultato medio individuale		consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021	note



PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE

Società Spim S.p.A partecipata 100%		fabbisogno del personale			 Società Partecipata Preconsuntivo 2020 e Previsione 2021	
	Media triennio 2011 - 2013	precons 2020	Prev. 2021	Prev. 2022	Prev. 2023	
<b>PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE</b>						
<b>A Spesa del personale</b>						
1 Retribuzioni lordi, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	413.358,34	464.500	591.368	496.173	545.104	
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società						
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	30.890,51	10.412				
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro						
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc	125.408,02	144.022	183.667	152.700	168.449	
6 Accantonamenti ( TFR, rinnovo CCNL... )	37.651,09	40.000	46.500	46.421	49.756	
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	46.341,16	17.750	32.252	20.000	20.000	
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco						
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	3.008,62	8.390	9.890	9.000	9.000	
10 Altri oneri						
<b>TOTALE A)</b>	<b>656.657,74</b>	<b>685.074</b>	<b>863.677</b>	<b>724.294</b>	<b>792.309</b>	
<b>B</b>						
1 Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;						
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	3.008,62	8.390	9.890	9.000	9.000	
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;						
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);						
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);						
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di retribuzione;						
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.						
<b>Totale B)</b>	<b>3.008,62</b>	<b>8.390</b>	<b>9.890</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>	<b>9.000</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>653.649,12</b>	<b>676.684</b>	<b>853.787</b>	<b>715.294</b>	<b>783.309</b>	
Dipendenti a tempo indeterminato						
Numero totale dipendenti inizio anno (01/01)	11,33	12	12	14,00	16	
Assunzioni						
	0,67	0	2,00	2,00		
Cessazioni						
	0,33	0				
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>11,67</b>	<b>12,00</b>	<b>14,00</b>	<b>16,00</b>	<b>16</b>	
Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili						
Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)		0	4,00	2	0	
Assunzioni						
	0,33	4,00	2			
Cessazioni						
		-	4,00	-2	0	
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0,33</b>	<b>4,00</b>	<b>2,00</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)						
	<b>12,00</b>	<b>16,00</b>	<b>16,00</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	
Margine Operativo Lordo aziendale						
	15.333,33	3.914.109	4.008.875	3.996.166	4.404.712	
Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)						
	0,02	5,71	4,64	5,52	5,56	

Il contratto applicato al personale è quello del commercio scaduto in data 31 dicembre 2019. L'incidenza percentuale dei trattamenti integrativi del livello base contrattuale (cosiddetto superminimo) è pari al 17% del totale.

L'azienda non applica contrattazione integrativa aziendale.

Storicamente l'azienda non richiede prestazioni di lavoro straordinario e non riconosce ai dipendenti fringe benefits con l'unica eccezione dei buoni pasto.

Il piano industriale per il triennio 2020-2022:

- ⇒ Prevede modifiche all'assetto organizzativo conseguenti all'assunzione di quattro risorse: 2 a tempo determinato a fine 2020, 3 a tempo determinato e 2 a tempo indeterminato nel 2021.
- ⇒ La società non prevede l'assunzione di personale con inquadramento dirigenziale.
- ⇒ Non prevede esborsi per lavoro straordinario o fringe benefits.
- ⇒ Prevede incrementi retributivi esclusivamente collegati alle dinamiche contrattuali nazionali.

#### **MODELLO ORGANIZZATIVO**

A seguito della riorganizzazione societaria, resasi necessaria a partire da Gennaio 2018 a seguito del variato assetto dell'Organigramma societario, il Modello Organizzativo aziendale ha subito un'importante revisione che ha portato all'emissione della versione aggiornata in data 31 Agosto 2018 e presentata al Consiglio di Amministrazione della società nella seduta del 21 Settembre 2018. Risulta quindi adeguata a quanto previsto dalla legge 190/2012 e più in generale da quanto previsto dalla cosiddetta normativa "anticorruzione e trasparenza".

Dotare la Società di un Modello Organizzativo atto a prevenire i reati, costituisce una scelta strategica per la Società stessa e per il Socio, con la possibilità di:

- ⇒ poter perfezionare l'organizzazione interna, ottimizzando la suddivisione di competenze e responsabilità;
- ⇒ poter assicurare il rispetto degli adempimenti previsti dal D. Lgs. n. 231/2001, ogniqua volta ciò venga richiesto nell'ambito dei rapporti contrattuali (es. gare pubbliche);

- ⇒ diventare un valido strumento di sensibilizzazione nei confronti di tutti coloro che operano nella o per conto della Società o che con la stessa intrattengono comunque rapporti (clienti, fornitori, partners, collaboratori a diverso titolo), affinché adottino sempre comportamenti leciti e corretti, tali da evitare il rischio di commissione dei reati contemplati nel D. Lgs. n. 231/2001;
- ⇒ migliorare l'immagine presso i clienti, il mercato e verso terzi in generale.

Al fine di rendere immediatamente chiaro il ruolo e le responsabilità di ciascuno nell'ambito del processo decisionale aziendale, il Gruppo S.P.Im. ha definito l'Organigramma nel quale sono specificate:

- ⇒ le aree in cui si suddivide l'attività aziendale;
- ⇒ le linee di dipendenza gerarchica dei singoli enti aziendali;
- ⇒ i soggetti che operano nelle singole aree e il relativo ruolo organizzativo.

Secondo le indicazioni normative, il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo di S.P.Im. S.p.A. prevede una serie di principi, procedure e disposizioni, in grado di assicurare un efficace sistema di controllo secondo criteri di specificità, ma anche di adeguatezza nel tempo, per far sì che l'organizzazione aziendale sia sempre attuale rispetto all'evolversi dell'attività esercitata.

In applicazione a quanto disposto dal decreto stesso, la Società ha provveduto a redigere il Codice Etico e a nominare l'Organismo di vigilanza monocratico nella persona del Dott. Enrico Vassallo.

La società è dotata del sito aziendale: [www.spimgenova.it](http://www.spimgenova.it)

## 8 6 PIANO TRIENNALE DEGLI INVESTIMENTI

Previsione investimenti triennio 2020/2022					
TIPO GESTIONE	DESCRIZIONEINTERVENTO	2020	2021	2022	
CONDOMINIALE	MATTONE	200.000,00	200.000,00	200.000,00	
CONDOMINIALE	VIA GIOTTO 2	25.000,00	25.000,00	25.000,00	
DIRETTO	VIA DEI CAMPASSO - REALIZZAZIONE CABINA ELETTRICA	50.000,00			
DIRETTO	CREMENO	10.000,00	-		
DIRETTO	CADIGHIARA	150.000,00	-		
DIRETTO	TETTO MERCATO BOLZANETO	1.500.000,00	-		
	<b>DESCRIZIONEINTERVENTO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	
	LA VORI EDILI	50.000,00	50.000,00	50.000,00	
	SERRAMENTI	25.000,00	25.000,00	25.000,00	
	IMPIANTI IDRICI	15.000,00	15.000,00	15.000,00	
	IMPIANTI DI GAS E RISCALDAMENTO	20.000,00	20.000,00	20.000,00	
	IMPIANTI ELETTRICI	15.000,00	15.000,00	15.000,00	
	MESSA IN SICUREZZA/DIPIOLIZIONE VIA SAN QUIRICO 26R	20.000,00	-	-	
	<b>DESCRIZIONEINTERVENTO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	
	RISTRUTTURAZIONI 106 ALLOGGI	177.248,08	177.248,08	1.487.563,85	
	RIQUALIFICAZIONE VIA MINORETTI 34	100.000,00	150.000,00	50.000,00	
	<b>DESCRIZIONEINTERVENTO</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	
	SULUPPO NUOVO SOFTWARE GESTIONALE	10.000,00	5.000,00	5.000,00	
	ADEGUAMENTO INFRASTRUTTURA INFORMATICA E ADEGUAMENTO NUOVO SISTEMA PRIVACY	15.000,00	10.000,00	5.000,00	
	<b>TOTALI</b>	<b>2.282.248,08</b>	<b>542.248,08</b>	<b>1.847.563,85</b>	

## 9 6 PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI

L'elaborazione del piano annuale degli acquisti è attualmente in fase di predisposizione.



# **SEZIONE OPERATIVA**

## ***3 Relazioni previsionali aziendali delle Società partecipate***

***3.1 Società controllate direttamente "in house"***

***3.2 Società controllate direttamente***

***3.3 Società controllate indirettamente***





**oggetto sociale** (estratto)

svolgimento ed esercizio di organizzazione, gestione, esecuzione di servizi di trasporto funebre, onoranze funebri ed ogni altra attività complementare, affine, accessoria e/o connessa, in modo diretto ed indiretto; realizzazione, manutenzione e gestione di sale di commiato, case funerarie, impianti di cremazione; progettazione e gestione cimiteri per animali d'affezione...la società potrà svolgere attività complementari comunque connesse con l'oggetto sociale...

**capitale sociale:** € 1.985.820,00

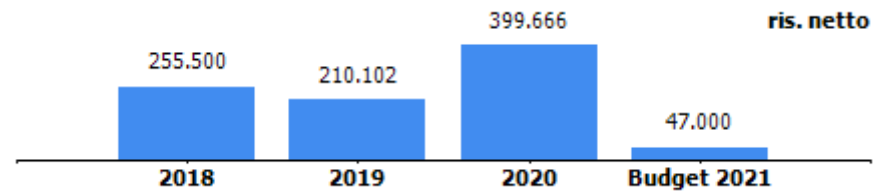
**soci:** comune di genova 100,00%

**servizi affidati dal Comune di Genova:**

servizio di esecuzione dei funerali dei cittadini indigenti assistiti dal comune affidato con gara

**risultato netto al 31 dicembre 2020: € 399.466 (preconsuntivo)**

	2019	assestato al 01/12/2020	previsione 2021
previsione-accertamento sponsorizzazioni (IVA inclusa)	300.000	300.000	300.000*
previsione - impegno bilancio comunale	38.280	45.000	45.000



\*previsione in continuità anni precedenti



**A.S.E.F.**

**Azienda Servizi Funebri del Comune di Genova**

## **RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE 2021/2023**

**Genova, 30 Ottobre 2020**



## INDICE

1. OVERVIEW
  - Mission e Vision statement
  - Key Financial (Tabella 1)
  
2. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE
  - Grado raggiungimento obiettivi ultimo esercizio chiuso
  - Stato di attuazione obiettivi DUP anno in corso previsionale al 31/12/2020
  - Proposta nuovi obiettivi DUP per il triennio successivo all'anno in corso
  
3. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN
  - Prospettive strategiche
  - Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo
  - Condizioni/vincoli
  
4. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITA' ATTUALI E PREVISIONALI
  - Livelli di produzione/attività
  - Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi
  - Carta dei servizi
  
5. BUDGET
  - Conto Economico (Tabella 3)
    - ❖ Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi
    - ❖ Andamento e proiezioni tariffarie relative ai servizi erogati
    - ❖ Corrispettivi e contribuzioni da parte dell'Ente
  - Stato Patrimoniale (Tabella 4)
  - Cash-flow: forecast (Tabella 5)

6. FATTORI DI RISCHIO

7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

- Struttura organizzativa (organigramma con indicazione del numero addetti per unità organizzativa)
- Organico (Tabella 6)
- Costo del personale (Tabella 7)
- Piano del fabbisogno di personale

8. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI (Tabella 8)

9. PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI (Tabella 9)



## 1. OVERVIEW

### • Mission e Vision statement

A.Se.F. S.r.l. opera nel settore funerario e gestisce le onoranze e i trasporti funebri in regime privatistico; si occupa, inoltre, dell'esecuzione dei funerali di tipo economico per gli assistiti del Comune di Genova. Per il tipo di attività dell'Azienda, i servizi offerti, rispetto alla formulazione della domanda, devono essere forniti in tempi ristretti (24 – 48 ore dal decesso), anche per i rilevanti aspetti di tipo igienico-sanitario.

All'atto della costituzione, la *vision* aziendale poteva essere definita nel seguente modo:

Azienda che opera nel settore funebre, in modo trasparente, in grado di fornire ogni tipologia di servizio funebre.

In oggi la *vision* aziendale è la seguente:

*vision:*

Azienda che rappresenta un punto di riferimento, certo e h24, per ogni famiglia che subisce un lutto.

In altre parole, quando in una famiglia si verifica un decesso, i dolenti si rivolgono ad A.Se.F. come ad un "porto sicuro". Il ruolo dell'impresa e l'insieme delle caratteristiche che la contraddistinguono in modo univoco, definiscono la:

*mission:*

Azienda che opera in modo assolutamente corretto e attento alle esigenze della clientela, che soddisfa in modo sempre più completo attraverso la crescita professionale degli addetti, impiegati in ogni segmento della filiera.

La formazione professionale caratterizza ogni iniziativa, in quanto funzionale all'elevato livello di qualità dei servizi resi.

Dalla costituzione di A.Se.F. (01.12.2001), le sinergie sono state orientate alla messa a punto delle varie componenti dell'attività aziendale al fine di conseguire, in termini di efficacia ed efficienza, il miglioramento dei servizi prestati, come richiesto dall'Ente proprietario, con particolare riguardo alle caratteristiche di qualità, trasparenza, attenzione al sociale.

Da tale contesto è derivata la profonda revisione del mix tipologico delle componenti che contribuiscono alla buona esecuzione di un servizio funebre, accompagnata da interventi significativi sulle modalità di resa del servizio stesso. I risultati conseguiti nel miglioramento del rapporto qualità/prezzo, con riguardo sia alla tutela dell'utenza, sia all'equilibrio economico dell'Azienda, hanno consentito di mettere a disposizione dei dolenti una gamma di prodotti caratterizzati da livelli di qualità ampiamente differenziati, in modo da fornire risposte adeguate ad utenti con esigenze e disponibilità economiche diverse, nell'ambito di una politica di totale trasparenza.

Il valore presunto della produzione dell'Azienda, per l'anno 2020, ammonta a circa € 12.125.000; tale valore è influenzato dai seguenti fattori:

- tasso di mortalità: è un fattore variabile, in grado di influenzare la gestione dell'Azienda in conseguenza sia della mortalità complessiva, a livello cittadino, sia della sua distribuzione sul territorio cittadino;
- quota di mercato dell'Azienda: a parità di risultato, può comportare, a causa del decremento del tasso di mortalità, un minor numero di servizi su cui distribuire i costi fissi;
- fatturato medio per servizio: fattore nell'ambito del quale l'Azienda ha ottenuto buoni risultati, migliorando gradualmente, nel mix dei servizi venduti, l'incidenza di quelli di valore medio e medio-alto rispetto a quelli di fascia bassa. Tali risultati devono misurarsi, peraltro, con la stagnazione economica in atto ed una decrescente propensione alla spesa da parte dell'utenza per questo tipo di servizio.

Com'è noto, il settore del trasporto e delle onoranze funebri si presta a comportamenti illeciti, volti all'accaparramento dei servizi funebri. Tali comportamenti possono essere attuati da tutti coloro che, in forza della propria professione, entrano in relazione con le famiglie e si trovano, quindi, nella possibilità di orientare la scelta del soggetto a cui affidare le onoranze funebri del proprio congiunto: infermieri, operatori delle camere mortuarie, medici, operatori del 118 e delle case di riposo e di cura, ecc.

Infatti, periodicamente, balzano agli "onori della cronaca", nelle varie realtà d'Italia, casi di corruzione che riguardano il settore funebre. Ricordiamo quello, emerso a Genova due anni orsono, per presunte tangenti pagate da un'impresa di onoranze funebri di piccole dimensioni

ad alcuni addetti alle camere mortuarie dell'Ospedale San Martino, in cambio di informazioni relative alle salme presenti in obitorio. Il procedimento risulta tuttora in corso ed ha subito un rallentamento a causa dell'attuale situazione di emergenza sanitaria.

Di questo "malcostume", che sconfinava nell'illecito penale, è stato ampiamente trattato nel Libro Bianco sul settore funerario italiano, elaborato nel 2008, a cura di Federutility - Sefit (Associazione Aziende Pubbliche e Comuni operanti nel settore funerario) dove, tra l'altro, si legge: "Ciò significa che gli attori della domanda sono estremamente e facilmente aggredibili da attori dell'offerta non corretti, elemento che porta a rilevare come l'accaparramento scorretto dei servizi funebri costituisca un fatto quasi endemico del settore "funebre", contrastabile solo imponendo, al suo interno, attori dell'offerta strutturati in modo sufficiente da rendere estremamente improbabile la pratica dell'elusione delle normative (lavoro, fisco, sicurezza), che costituisce la vera fonte di finanziamento dell'accaparramento illecito. Certamente tutte le aziende pubbliche del settore, cui sono inibite, per la loro natura, le pratiche dell'elusione, rispondono ai requisiti necessari per rientrare nell'ambito degli attori dell'offerta strutturati".

## • Key Financial

Key Financial	consuntivo anno 2019	preconsuntivo anno 2020	previsione anno 2021	previsione anno 2022	previsione anno 2023
<b>valore produzione</b>	11.310.353	12.125.000	11.330.000	11.450.000	11.500.000
<b>MOL</b>	1.288.751	1.629.266	1.038.000	940.000	960.000
<b>risultato netto</b>	210.102	399.666	47.000	87.900	90.700
<b>PN</b>	5.173.286	5.402.952	5.250.119	5.314.519	5.361.269
<b>PFN</b>	5.965.707	6.260.140	5.757.821	6.135.164	6.805.205
<b>ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)</b>	32.111	35.000	35.000	35.000	35.000

## 2. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

### OBIETTIVI TRASVERSALI

**OBIETTIVO 01 – Equilibrio della gestione economico/patrimoniale  
1 – Presidio equilibri finanziari sistema “gruppo comune”**

Indicatore	Peso	Previsionale 2020	Preconsuntiv o 2020
<b>Risultato d’esercizio</b>	<b>100</b>	<b>268.650,00</b>	<b>703.666,00</b>
<i>L’Azienda può confermare che l’obiettivo potrà essere conseguito in quanto si registra come dato preconsuntivo un utile pari ad € 703.666.</i>			
<i>Nei primi mesi del 2020 la mortalità sta registrando un aumento rispetto al 2019 a causa della pandemia per il Covid 19.</i>			

**OBIETTIVO 02 – rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento delle politiche retributive e della spesa di personale in applicazione dell’art. 1 comma 557 legge stabilità funzionamento 2014 e ss.mm.e ii.  
3 – Politiche gestione personale**

Indicatore 2.1	Peso	Media triennio	Preconsunt. 2020
<b>Rapporto tra il margine operativo lordo e il costo del personale</b>	<b>100</b>	<b>38,00%</b>	<b>42,90%</b>
<i>Il margine operativo lordo indicato (pari ad € 1.929.266) è al netto dei costi relativi alla sponsorizzazione, pari ad € 300.000 verso il Comune di Genova, in conformità agli accordi intercorsi.</i>			

Indicatore 2.2	Peso	Media triennio	Preconsunt. 2020
<b>Rapporto tra B7 e valore della produzione</b>	<b>100</b>	<b>28,65%</b>	<b>28,19%</b>
<i>Il valore B7 pari ad € 3.418.000 al netto dei costi relativi alla sponsorizzazione, pari ad € 300.000 verso il Comune di Genova, in conformità agli accordi intercorsi.</i>			

**OBIETTIVO 03 – Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione (Legge n. 190/2012, D. lgs n. 33/2013 e ss.mm.e ii.)  
6 – Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione**

Indicatore	Peso	Previsionale 2020	Preconsuntiv o 2020
<b>Adeguatezza rispetto a quanto previsto dalla normativa in merito alla pubblicazione di dati, inf, e documenti sul sito web della società</b>	<b>100</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>



## OBIETTIVI SPECIFICI

**OBIETTIVO** 04 - Mantenimento/incremento quote di mercato  
4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Peso	Previsionale 2020	Preconsuntivo 2020
Quota di mercato servizi funebri	100	36,00%	35,00% * influenzata dall'andamento anomalo del mercato dovuto all'emergenza sanitaria, che rende imprevedibile il rispetto della quota al 31/12/20

**OBIETTIVO** 05- Costituzione e regolamentazione di un fondo (di importo non inferiore allo 0,25% dei ricavi) finanziato con economie di gestione a sostegno di famiglie disagiate impossibilitate a farsi carico del servizio funebre  
4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Peso	Previsionale 2020	Preconsuntivo 2020
famiglie indigenti assistite	100	55	57

*A.Se.F. al 30 settembre ha provveduto al sostegno di 57 famiglie disagiate con un esborso pari ad € 21.271. Si conferma, pertanto, il raggiungimento dell'obiettivo.*

**OBIETTIVO** 07- Contribuzione aziendale al sostegno della struttura cimiteriale  
4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

Indicatore	Peso	Previsionale 2020	Preconsuntivo 2020
Interventi in sponsorizzazione	100	300.000,00	300.000,00

### 3. PIANO INDUSTRIALE ED ACTION PLAN

- **Prospettive strategiche**

Nell'attuale scenario competitivo, per raggiungere gli obiettivi indicati nel Documento Unico di Programmazione 2020, sono previsti interventi che coinvolgono tutti i settori aziendali, mirati:

- alla crescita professionale e alla conseguente efficienza commerciale, anche per contrastare le attività improprie messe in atto da talune società concorrenti. Al riguardo, negli anni passati, gli addetti alla Rete commerciale e di Back office hanno seguito un corso di aggiornamento normativo su "Il servizio funebre come contratto" volto al perseguimento della correttezza nella redazione dei documenti ai fini legali, oltre a corsi sulla normativa privacy, anticorruzione e trasparenza. Nel corso dell'anno 2020, l'emergenza epidemiologica non ha consentito di proseguire nel campo della formazione continua "in presenza", ma l'Azienda ha definito un percorso di digitalizzazione delle procedure, che ha coinvolto diverse Unità Operative. La conclusione del processo, prevista per i primi mesi dell'anno 2021, consentirà di ottenere un'organizzazione aziendale più dinamica e veloce, con conseguenti benefici in termini di gestione delle risorse e di risparmio di costi di gestione.
- all'incremento della redditività dei servizi, in misura adeguata a compensare il fisiologico aumento dei costi (materiali, servizi e personale).

Più in particolare, gli interventi previsti possono essere così delineati:

- maggiore efficacia del settore commerciale e della comunicazione/marketing. Oltre al già citato percorso di digitalizzazione delle procedure, l'Azienda, nel corso dell'anno 2020, ha realizzato un programma di comunicazione interna ed esterna, con risorse proprie in possesso di professionalità adeguata. In tal modo, l'Azienda ha perseguito una duplice finalità: da un lato ha puntato a rendere visibili e note alla cittadinanza iniziative di interesse collettivo, dall'altro ha proseguito nella realizzazione del proprio scopo sociale (si pensi, ad esempio, agli importanti interventi eseguiti attraverso il Fondo "A.Se.F. per Genova" nell'ambito del piano sperimentale triennale attualmente in corso).
- Per la primavera 2020 era prevista l'uscita di un piano pubblicitario informativo sul contratto "Previdenza Zero", non realizzato a causa della pandemia. Tale campagna pubblicitaria sarà probabilmente realizzata nei prossimi mesi, con presunti possibili effetti positivi nell'anno 2021.

- Miglioramento dell'offerta alla clientela, attraverso la proposta di servizi di qualità medio-alta, pur continuando ad assicurare l'effetto calmiera sui prezzi delle diverse fasce economiche dei servizi resi;
- incremento dell'offerta di urne cinerarie, sia di tipo economico che di pregio, per il soddisfacimento delle esigenze della clientela che, sempre più frequentemente, sceglie la cremazione;
- sul fronte dei costi esterni, proseguire nella politica di contenimento e razionalizzazione, per contrastare i fisiologici aumenti dei prezzi, continuando, comunque, a garantire gli elevati standard di qualità raggiunti;
- per quanto riguarda i costi del personale, l'Azienda, nell'ottica di rendere più flessibile la forza lavoro e di far fronte all'emergenza epidemiologica in atto, ha prorogato nove contratti per la mansione di operatore funebre, part time a 30 ore settimanali. Nell'anno 2021 si procederà all'assunzione di quattro nuovi operatori funebri *part time* con orario "multiperiodale", per permettere una concreta coincidenza tra la disponibilità effettiva e quella teorica del personale ed ottenere il miglior utilizzo della forza lavoro in corrispondenza delle variazioni di intensità lavorativa, riducendo al contempo le necessità di ricorso al lavoro straordinario.
- Si fa presente come l'Azienda, al fine di ottemperare alle disposizioni emanate dalle Autorità competenti per fronteggiare l'emergenza epidemiologica, abbia favorito il lavoro agile, mettendo a disposizione del personale dipendente idonei supporti informatici e procedure tali da consentire lo svolgimento delle mansioni del personale di *back office* in regime di *smart working*.
- Per quanto riguarda gli aumenti del costo del personale, di pertinenza degli esercizi 2021, 2022 e 2023, si precisa che saranno legati ai seguenti fattori:
  - applicazione dell'accordo sindacale n. 36/2019, con validità triennale 2020 - 2022 e dell'accordo sindacale n. 37/2020, legati esclusivamente ad incrementi, misurabili, della produttività aziendale (qualitativa e quantitativa);
  - rinnovo del C.C.N.L., in scadenza in data 31.12.2020.
- interventi di promozione e comunicazione della Carta dei Servizi dell'Azienda. Tale strumento è mirato a:
  - migliorare i servizi resi attraverso la sistematica rilevazione della *custode satisfaction* (a tutt'oggi il risultato della c.s. risulta pari a 8,7 su un totale di 9,00);

- diffondere l'immagine positiva di A.Se.F. (Azienda etica con ottimo rapporto qualità/prezzo, capace di garantire il livello di qualità promesso al momento di conferimento dell'incarico);
- tutelare i clienti e l'Azienda stessa, contrastando, anche con iniziative mirate, i comportamenti scorretti di parte della concorrenza (politiche commerciali spregiudicate o oltre i limiti della legalità);
- garantire la trasparenza della propria attività, anche attraverso il diritto di accesso, nonché garantendo la massima attenzione alle iniziative della clientela, come: invio di proposte, richieste, suggerimenti e reclami, nelle forme previste, con risposte esaustive e in tempi certi;
- promuovere il sito internet istituzionale [www.asef.it](http://www.asef.it), allo scopo di acquisire informazioni dettagliate e complete.

### ● Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

Come si dirà ampiamente nel paragrafo “condizioni e vincoli”, il 10 luglio scorso è stata approvata dal Consiglio Regionale la L.R. n. 15 “Disciplina in materia di attività e servizi necroscopici, funebri e cimiteriali e norme relative alla tumulazione degli animali di affezione”. La Legge Regionale prevede, tra l'altro, la possibilità di poter realizzare strutture che per la Regione Liguria (ultima tra le Regioni italiane) rappresentano una novità: le case funerarie. Queste strutture sostituiscono, su richiesta dei familiari, le funzioni delle attuali camere mortuarie degli ospedali e degli istituti di ricovero e cura.

Per un'azienda delle dimensioni di A.Se.F., la realizzazione di una casa funeraria, adeguata al numero di servizi funebri resi, rappresenterà un impegno economico, logistico e finanziario di assoluto rilievo.

A.Se.F., da alcuni anni, sta pianificando la realizzazione di una casa funeraria per la città di Genova ed oggi si può affermare che l'Azienda è in grado di concretizzare un'opera così importante per la cittadinanza, che comporterà un impegno gravoso sotto il profilo economico – finanziario e richiederà un adeguamento della struttura organizzativa.

La legge regionale prevede anche alcune novità relative alla tumulazione degli animali di affezione. Per questa ragione l'Azienda ha intrapreso delle trattative per la possibile realizzazione di un forno per l'incenerimento degli animali di affezione, in zona facilmente raggiungibile, ma con caratteristiche adeguate alla tipologia di struttura.

L'Azienda pensa di produrre, in tempi relativamente brevi, un dettagliato piano, da sottoporre all'approvazione dell'Assemblea dei Soci per entrambi i progetti.

## • Condizioni/vincoli

Com'è noto l'Azienda opera in un settore molto delicato per la fragilità emotiva dei famigliari dei defunti. In tale contesto operano, oltre ad A.Se.F., aziende commerciali dotate di adeguata struttura e organizzazione, che adottano comportamenti corretti e trasparenti. Purtroppo, come spesso si ha occasione di leggere sulla stampa, nel settore operano anche soggetti decisamente poco corretti, che mettono in atto attività di procacciamento illegali.

Mentre, come detto, sul fronte regionale è stata recentemente approvata una legge che regola il settore, sul fronte nazionale si attende, da diversi anni, l'emanazione di una normativa che disciplini l'intero settore. Nel settembre 2018, con la nuova legislatura, è stato presentato il Progetto di legge n. 1143, Relatrice Foscolo Sara: "Disciplina delle attività funerarie, della cremazione e della conservazione o dispersione delle ceneri" che prevede, tra l'altro, il riordino delle competenze e delle attribuzioni degli enti pubblici in materia funeraria, la disciplina dell'attività funebre e dei requisiti dell'impresa funebre, oltre ad alcune innovazioni come la casa funeraria, la tanatoprassi e il cimitero per animali di affezione, mentre non viene affrontato il tema delle detrazioni fiscali per le spese funebri e cimiteriali.

Sefit (Servizi Funerari Italiani), nel corso della seduta della Commissione Funeraria del novembre 2018, ne ha discusso i contenuti e ha convenuto di intervenire nelle sedi deputate, per far presente le criticità riscontrate. In particolare, le predette norme, secondo Sefit, non favorirebbero le aziende pubbliche, da sempre calmieratrici e moralizzatrici del mercato, ma l'imprenditoria funebre privata. Inoltre, non ci sarebbe traccia di misure per combattere l'evasione fiscale, pratica, purtroppo, molto diffusa nel settore.

Successivamente alle prime audizioni, sono pervenute ulteriori due proposte di legge che, ad un primo esame, sono parse maggiormente equilibrate nella tutela dell'interesse pubblico, specialmente nella sfera cimiteriale e il Presidente della XII Commissione della Camera – Affari Sociali – ne ha disposto l'esame congiunto.

Attualmente per tutte le suddette proposte di legge non risulta essere ripreso l'esame in Commissione.

In ambito regionale, il Consiglio Regionale, dopo alcuni rinvii dovuti all'urgenza di adottare misure per contrastare l'emergenza Coronavirus, ha approvato il Disegno di Legge sulla "Disciplina in materia di attività e servizi necroscopici, funebri e cimiteriali e animali di affezione" che è diventato Legge Regionale n. 15 del 10.07.2020. Le innovazioni previste dalla Legge vanno dai requisiti che devono possedere le imprese funebri per poter operare, agli obblighi formativi per gli operatori funebri ed al possibile ricorso alla tanatoprassi. Una delle novità più significative è sicuramente rappresentata dalla possibilità di costruire Case Funerarie e Sale del Commiato, gestite da soggetti privati (imprese funebri), già da tempo presenti in molte realtà regionali. Altra importante novità riguarda le ceneri degli animali di affezione, che potranno essere tumulate, purché racchiuse in urne apposite, insieme ai proprietari. Durante l'iter di approvazione sono state svolte diverse audizioni presso la Commissione referente, cui hanno partecipato le principali associazioni di categoria (Sefit, Feniof e Federcofit), WWF, Ordine dei Medici Veterinari della Provincia di Genova e alcune imprese operanti nel settore funebre, tra le quali A.Se.F.

Queste importanti novità coinvolgeranno diversi settori aziendali. La normativa sarà attentamente presa in considerazione, anche in vista di uno sviluppo di sinergie adeguate all'interno ed all'esterno dell'azienda e per la formazione e la crescita di professionalità interne.

A.Se.F., nel 2021 e negli anni seguenti, dovrà operare nel difficile contesto indotto dalla generale recessione del mercato, ulteriormente aggravata dagli effetti dall'attuale pandemia ed adeguarsi agli scenari futuri, in un clima di incertezza dovuta anche alla recente ripresa dei contagi. L'Azienda, comunque, dispone di una struttura solida sotto tutti i punti di vista: professionalità del personale, risorse economiche, finanziarie e patrimoniali, dotazione di sedi logistiche, automezzi e attrezzature tali da consentire di porre in atto gli interventi necessari ad affrontare il sempre più difficile scenario competitivo. A tali fini, si ritiene necessario che il Comune, quale Ente Regolatore del Settore Funerario, continui a farsi garante della legalità con le opportune verifiche e controlli. Inoltre si proseguirà nelle attività già intraprese negli anni scorsi, volte a mantenere e, se possibile, consolidare l'attuale posizione di mercato. Occorre tuttavia osservare come, nel corso del corrente anno, si stia assistendo ad una lenta ma progressiva erosione della quota di mercato del 36%, sulla quale l'azienda si era assestata nel corso degli anni, a vantaggio delle imprese poco strutturate di recente costituzione. Al termine del 2020 si potranno, pertanto, valutare le eventuali possibili ricadute di tale flessione sull'attività aziendale e sull'intero settore, nell'ipotesi in cui non fosse mantenuta la quota di mercato prevista dai documenti di programmazione.

#### **4. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITÀ ATTUALI E PREVISIONALI**

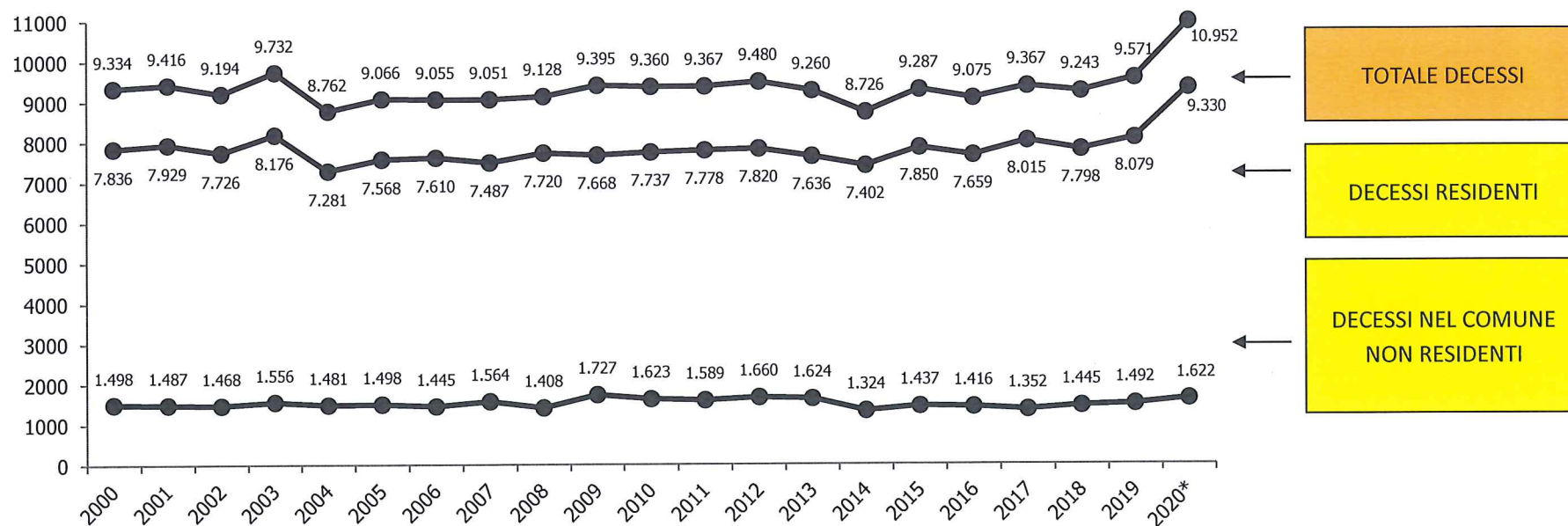
- **Livelli di produzione/attività**

Il mercato di riferimento di A.Se.F. è l'intero territorio del Comune di Genova. Questa area geografica è stata caratterizzata, dal 1970 ad oggi, da una continua riduzione del numero di decessi (in relazione alla riduzione della popolazione), passando dai circa 11.000 all'anno degli anni '70, ai circa 9.300/9.400 attuali.

Come si evince dal grafico sottostante, nell'anno 2014 si è registrato un notevole calo della mortalità, fenomeno che si ripete con una periodicità decennale (quanto è avvenuto nel corso del 2014, infatti, ricorda, per alcuni aspetti, quanto accaduto nell'anno 2004). Nel 2015, in controtendenza, si è registrato un sostanziale recupero della mortalità, continuato fino al 2017. Una lieve flessione si è verificata nel 2018 ed una, più significativa pari a 227 unità (-2,48%), nello scorso anno. Nel corrente anno, dopo un gennaio positivo per quanto riguarda la quota di mercato (37,25%), l'Azienda ha dovuto affrontare un lungo periodo di difficile gestione dell'attività legato agli effetti della pandemia. Per quanto riguarda i ricavi, nel periodo febbraio/aprile, se ne è registrato l'aumento, dovuto all'alta mortalità per Covid 19, ma, nello stesso tempo, si è ridotto notevolmente il ricavo medio per servizio funebre rispetto alla media dell'anno precedente. Detta riduzione è conseguenza del mancato acquisto da parte delle famiglie, degli elementi accessori del servizio, quali feretro di pregio, fiori, necrologie, ecc., dovuto al divieto di svolgere le funzioni funebri tradizionali. Dal mese di maggio ad oggi si è verificata una flessione della mortalità, che è tornata a crescere dalla metà del mese di ottobre.

Sul fronte dei costi, l'Azienda, nel periodo della pandemia, ha registrato maggiori spese dovute, da un lato dall'aumentato acquisto esigenze di acquisto dei cofani e dei relativi accessori, dall'altro dall'eccezionale approvvigionamento dei DPI e dei materiali necessari per fronteggiare l'emergenza sanitaria, oltre alle spese per gli interventi di pulizia e sanificazione, effettuati per garantire il rispetto delle norme in materia di sicurezza ed igiene dei luoghi di lavoro.

Si precisa, comunque, che l'Azienda ha messo sistematicamente in atto ogni iniziativa, utile al contenimento delle spese, fatte salve quelle ritenute indispensabili al proprio sviluppo in termini di professionalità e di efficienza, anche in relazione al progetto "Industria 4.0", di cui si è già data informativa in premessa ed a quelle necessarie al contrasto della pandemia.



(\* ) Per il 2020 i dati sono stati stimati.

Il mercato, caratterizzato già da una rilevante variabilità a livello stagionale, risulta ulteriormente condizionato dall'attuale periodo di pandemia, della quale non si possono percepire gli sviluppi e il termine.



Si fa presente come la variabilità comporti difficoltà di gestione della produzione e della forza lavoro, cui si deve far fronte con il ricorso a prestazioni in regime di straordinario, la flessibilità del lavoro part time e l'utilizzo di cooperative specializzate, incorrendo anche in diseconomie di scala, cui si è cercato di porre rimedio, attraverso la definizione di orari di lavoro maggiormente in linea con la variabilità del mercato, che saranno applicati al personale di prossima assunzione.

Un'ulteriore manovra, messa in atto dall'Azienda per il contenimento dei costi, consiste nella fruizione delle ferie in corrispondenza dei periodi caratterizzati da un calo di mortalità nei limiti consentiti dal CCNL di riferimento, nonché di quanto stabilito in un accordo sindacale, appositamente stipulato, che consente all'Azienda di far godere d'ufficio fino a 4 giorni di ferie arretrate, al personale operativo. L'accordo prevede anche che, in corrispondenza dei picchi negativi di mortalità, le suddette ferie possano essere assegnate con sole 24 ore di anticipo.

È di tutta evidenza come, per tale ragione, sia fondamentale una corretta modulazione dell'organico, allo scopo di evitare costi fissi non sostenibili dal bilancio aziendale.

Come viene evidenziato dal quadro sinottico sottostante, la quota di mercato, dal 2013 ad oggi, risulta attestata intorno al 36%. L'Azienda, nonostante le difficoltà già evidenziate, sta lavorando per mantenere tale risultato, attraverso la sempre maggiore attenzione verso la propria struttura commerciale, investendo anche in campagne pubblicitarie, messe in atto a partire dall'anno 2015 e intensificate negli esercizi successivi, per portare a conoscenza della cittadinanza il proprio *brand*, i prodotti offerti (ad esempio la Previdenza Funeraria), la professionalità del proprio personale e l'organizzazione aziendale.



Di seguito tabella che evidenzia detto andamento:

QUOTA DI MERCATO									
Operatori	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	30/09/2020	Variazione 2020-2013
A.Se.F. S.r.l.	36,16	35,99	35,61	35,94	36,31	36,00	36,05	<b>34,97</b>	<b>-1,19</b>
La Generale S.p.a.	39,60	40,18	39,97	39,98	39,12	38,22	38,59	<b>38,43</b>	<b>-1,17</b>
Altri operatori	24,24	23,83	24,42	24,08	24,54	25,78	25,36	<b>26,60</b>	<b>+2,36</b>

Si evidenzia come già nel mese di febbraio 2020, la quota di mercato abbia iniziato a registrare una leggera flessione, nonostante l'aumento rilevante della mortalità conseguente alla pandemia. La percentuale mensile ha subito un andamento altalenante e discontinuo, con picchi superiori al 36% ad aprile e luglio 2020. Si auspica che, nei prossimi mesi, si possa registrare un recupero che consenta di raggiungere il 36,00% al 31.12.2020, anche se, allo stato attuale, risulta difficile effettuare previsioni, in conseguenza dell'andamento anomalo del mercato conseguente al Covid 19.

L'entità della quota di mercato in capo ad A.Se.F. ed il suo andamento richiedono le seguenti precisazioni:

- la riduzione di tale percentuale, rispetto alla quota di mercato raggiunta nel periodo precedente la cessione del ramo di azienda (anno 2010), era stata ampiamente prevista nel piano industriale, predisposto dalla Direzione Aziendale in conseguenza dell'approvazione della Legge Regionale n. 24 del 4 luglio 2007;



- l'entità della riduzione, prevista dal piano industriale sopra richiamato, risultava più significativa di quanto si sia poi verificato grazie all'impegno profuso da tutto il personale dell'Azienda;
- il sito di Piazzale Marsano viene ritenuto, a tutt'oggi, "presidio di legalità", volto a contrastare le ricadute negative prodotte dal comportamento di alcuni operatori del settore, che, preso atto dell'assoluta assenza di controlli, si sono attivati per procacciarsi i servizi funebri in modo antitetico ai principi che hanno ispirato la Legge Regionale n. 24 del 4 luglio 2007. Frequentemente, infatti, clienti che si rivolgono ad A.Se.F. riferiscono di forzature, operate allo scopo di indirizzare la scelta delle famiglie verso altre Ditte di onoranze funebri, in un momento di particolare fragilità emotiva e talvolta, in applicazione di non meglio specificate (e non consentite) "convenzioni", sottoscritte dalle strutture di cura e di riposo con operatori del settore.

### ● **Mezzi tecnici, reti e impianti e stabilimenti produttivi**

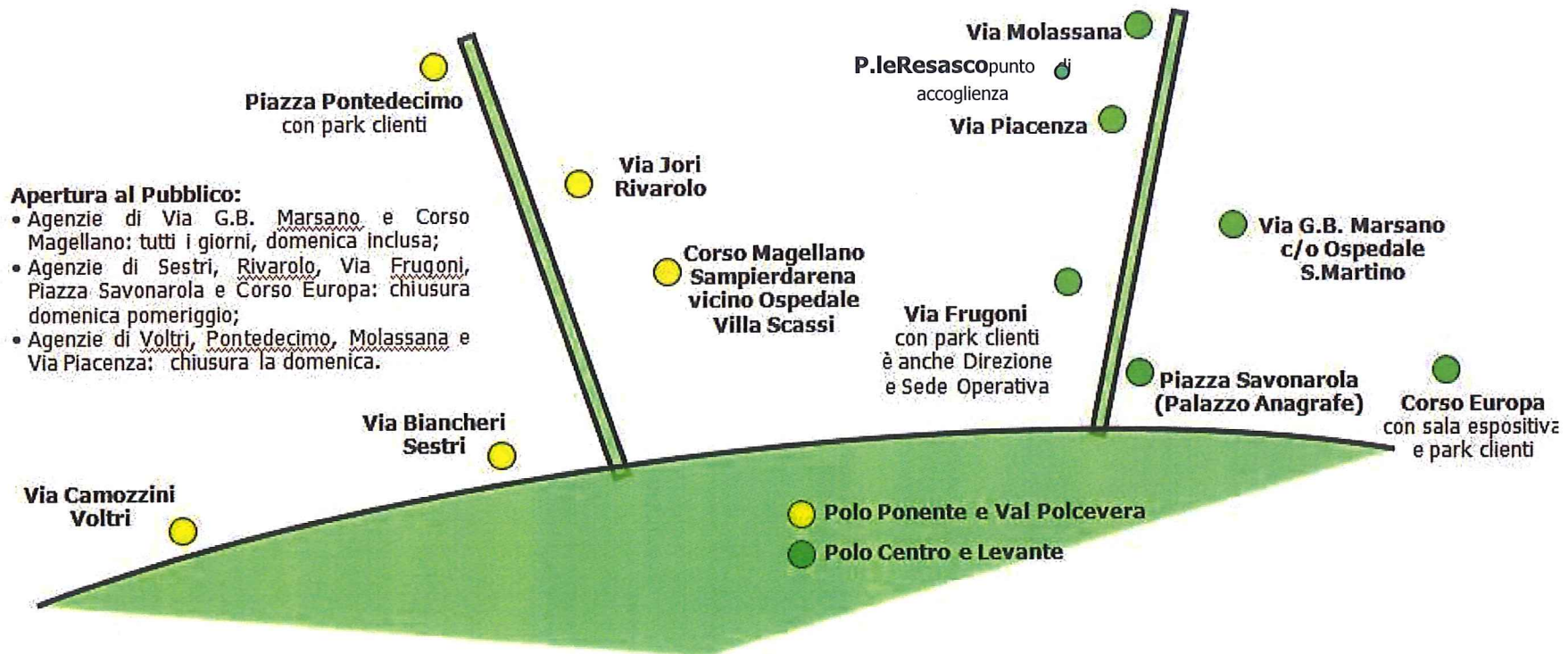
La Sede Operativa della Società (Via Frugoni 51r,53r,57r,59r e 65r, oltre a Via Frugoni 25 A, ove sono ubicati gli uffici della Direzione Aziendale) è stata oggetto di importanti interventi di ristrutturazione, che si sono conclusi con la realizzazione e adeguamento dell'autorimessa, dei magazzini (cofani, imbottiture, zinchi, maniglie, ecc.), del laboratorio per l'allestimento dei cofani, delle vie carrabili di accesso ai vari magazzini e laboratori, degli uffici, locali, spogliatoi e servizi per il personale. Nel corso dell'anno 2019 si sono resi necessari alcuni interventi di imbiancatura degli uffici della Direzione.

Nell'estate 2020, a seguito di procedura di selezione competitiva, si è dato inizio ai lavori di reimpermeabilizzazione dell'estradosso stradale (Viadotto) di Via Innocenzo Frugoni, in corrispondenza dello stabilimento A.Se.F., in conseguenza delle infiltrazioni di acqua meteorica, dovute al degrado delle impermeabilizzazioni del viadotto stesso, sito in Genova via I. Frugoni e Mura di Santa Chiara. Infatti la penetrazione di acque meteoriche ai locali sotto strada ha causato danni ai magazzini aziendali, con conseguente necessità di lavori ai dossi stradali ed ai locali stessi. Sempre allo scopo di mantenere adeguati ed in buono stato di conservazione gli immobili aziendali, sono in corso di realizzazione lavori di rinforzo al solaio dei locali archivio. Tali interventi termineranno, presumibilmente, entro la fine del corrente anno.

In merito all'attuale assetto logistico, A.Se.F. dispone di n. 11 Agenzie. Tale organizzazione è da considerarsi adeguata, sia in termini di distribuzione sul territorio, che per quanto riguarda l'apertura al pubblico.

Si evidenzia, inoltre, come siano attualmente in corso le procedure per il conferimento dell'Agenzia di Piazza Savonarola da parte del Comune di Genova, a seguito della Deliberazione C.C. 104 del 17.12.2019, locali che l'Azienda ha da sempre utilizzato in virtù di atto di concessione a titolo oneroso.

La distribuzione attuale della Rete Territoriale è la seguente:



La Rete Commerciale è strutturata nel seguente modo:

- n. 1 Coordinatore Rete Territoriale;
- n. 3 Responsabili Operativi, cui compete il buon funzionamento operativo dei Poli e il rispetto delle procedure e dell'attività aziendale;

Durante il 2020, per raggiunti limiti di età, è cessato il rapporto di lavoro del Responsabile Commerciale della Rete Territoriale, figura che l'Azienda non ha ritenuto di sostituire, in quanto le attività tipiche di tale figura sono state in parte assorbite dal Coordinatore di Rete e in parte dai Responsabili di Polo; è, inoltre, cessato un contratto di lavoro per la mansione di addetto alla Rete Territoriale per motivi disciplinari.

Nel mese di gennaio 2020 è stata bandita una selezione ad evidenza pubblica per due posti di "Addetto alla rete territoriale", ad oggi in corso.

Nel corso dell'anno 2019, era stato avviato un progetto di sperimentazione di decentramento sul territorio di un'impiegata di back office che, pur mantenendo attività tipiche degli uffici di staff, forniva supporto alla Rete territoriale.

Nel corso del 2020 il progetto si è interrotto a causa della pandemia COVID-19, a seguito della quale la Rete Territoriale ha operato con modalità diverse rispetto alle usuali (esclusione degli accessi da parte degli addetti nelle abitazioni e negli istituti e accessi limitati e su appuntamento nelle Agenzie da parte della clientela).

Nel corso del 2021, compatibilmente con il ritorno alla normalità nella gestione degli uffici, l'Azienda si propone di valutare la possibilità di utilizzo di 2-3 unità di personale di back office sul territorio, per consentire la maggiore apertura degli uffici territoriali.

Il parco automezzi (autofunebri, furgoni, autovetture di supporto e motocicli) costituisce, insieme al presidio territoriale, una componente fondamentale in relazione a gestione, competitività, qualità e sicurezza dei servizi offerti. Un parco automezzi moderno e in buono stato, infatti, consente risparmi sui consumi e sui costi di manutenzione.

Nell'anno in corso si è concluso il piano degli investimenti che ha previsto la completa sostituzione delle autofunebri, con conseguente alienazione di 9 veicoli usati. Nel corrente anno è previsto, inoltre, l'acquisto di n. 1 vettura di supporto. Il progetto continuerà, nel 2021, con l'acquisto di 2 furgoni allestiti e conseguente alienazione di altrettanti veicoli usati, al fine di continuare nella politica di mantenimento del livello di qualità aziendale acquisito ed in linea con le dotazioni delle imprese concorrenti. Nell'anno 2021, inoltre, sono previsti l'acquisto per n. 2 furgoni non allestiti e di un furgone da utilizzare per lo smaltimento di rifiuti e per l'alloggiamento di materiali edili (es. ponteggi).

La dotazione automezzi, ad oggi, è costituita da 23 mezzi speciali, di cui:

- n. 10 autofunebri tipo Binz MB 250 ORION (5 immatricolate nel 2019 e 5 nel 2020);
- n. 1 autofunebre tipo Binz MB 250 Agility (immatricolata nel 2015);
- n. 10 automezzi furgonati tipo Mercedes di cui:
  - n. 5 Vito 113 (immatricolati nel 2013);
  - n. 4 Vito 119 (immatricolati nel 2018);
  - n. 1 Sprinter (immatricolato nel 2002);
  
- n. 2 automezzi furgonati tipo Piaggio Porter (immatricolate tra il 2012 ed il 2014).



Nel periodo 2020-2023 è prevista la sostituzione di:

- n. 12 autovetture di supporto tipo Panda o analogo (1 nel 2020 - 3 nel 2021,5 nel 2022 e 3 nel 2023);
- n. 9 autofurgoni (5 nel 2021 - 3 nel 2022 e 1 nel 2023) di cui, nell'anno 2022, 1 furgone di dimensioni ridotte per l'esecuzione di recapiti in zone di difficile percorrenza (ad esempio Centro Storico).

## • Carta dei servizi

La Carta dei Servizi dell'Azienda, che viene consegnata ai clienti al momento della stipulazione del contratto, è strumento che mira ad ottenere i seguenti risultati:

- diffondere l'immagine positiva di A.Se.F. (Azienda etica con ottimo rapporto qualità/prezzo, capace di garantire il livello di qualità promesso al momento del conferimento dell'incarico);
- promuovere i servizi offerti, da quelli innovativi come la "Previdenza Zero" - contratto che consente di scegliere anticipatamente il proprio servizio funebre direttamente con A.Se.F., con pagamento rateale senza interessi né costi aggiuntivi - a quelli accessori, come il disbrigo pratiche cimiteriali ecc.
- tutelare i clienti e l'Azienda stessa, contrastando eventuali comportamenti scorretti da parte della concorrenza (politiche commerciali spregiudicate o oltre i limiti della legalità);
- migliorare i servizi resi, anche attraverso la rilevazione dei reclami, fornendo risposte esaustive in tempi certi.

I punti di forza più significativi, su cui fa leva l'attività aziendale sono: la qualità, il livello delle tariffe e il marchio. Dalla data di costituzione ad oggi, infatti, l'Azienda ha investito risorse rilevanti, allo scopo di migliorare la qualità dei servizi: organizzazione del lavoro, professionalità degli operatori, mezzi, agenzie di acquisizione, materiali, divise. Ad ogni aspetto del servizio viene prestata la massima attenzione, allo scopo di ottenere la soddisfazione/fidelizzazione delle famiglie, che viene sistematicamente misurata, con ottimi risultati, attraverso un questionario (*customer satisfaction*) inviato unitamente alla fattura. Le tariffe dell'Azienda risultano adeguate alla qualità dei servizi e hanno un ottimo rapporto qualità/prezzo.

La realizzazione dell'"Osservatorio Qualità" costituisce adempimento di quanto previsto dall'art. 5 dell'atto di costituzione di A.Se.F. la metodologia di rilevazione della *customer satisfaction* si pone una pluralità di obiettivi:

- monitorare la qualità percepita dagli utenti;
- comunicare ai propri clienti l'interesse di A.Se.F. a conoscere la loro opinione circa i servizi ricevuti, nonché l'impegno a migliorarli;

- conoscere il grado di accettazione, da parte dei cittadini/clienti, del modello di servizio A.Se.F. ed eventualmente, modificare elementi del sistema di erogazione del servizio medesimo (acquisizione, contratto, esecuzione, servizi accessori, *feed-back*), utilizzando le informazioni raccolte;
- confrontare le percezioni del personale e della Direzione A.Se.F. con quelle dei clienti.

## 5. BUDGET

### • Conto Economico (Tabella 3)

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2019	Preconsuntivo 2020	Budget 2021	budget 2022	budget 2023
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	11.149.599	11.580.000	11.180.000	11.300.000	11.350.000
Var. delle rimanenze di prodotti					
Var. dei lavori su ordinazione					
Incr. di imm. per lavori interni					
Altri ricavi e proventi	160.754	545.000	150.000	150.000	150.000
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>11.310.353</b>	<b>12.125.000</b>	<b>11.330.000</b>	<b>11.450.000</b>	<b>11.500.000</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	2.062.216	2.169.834	2.192.000	2.300.000	2.300.000
Servizi	3.647.768	3.718.000	3.500.000	3.600.000	3.600.000
Godimento beni di terzi	161.996	147.900	150.000	150.000	150.000
Personale	4.042.546	4.365.000	4.340.000	4.350.000	4.380.000
Ammortamenti e svalutazioni	640.734	580.200	664.000	657.100	673.300
Variazione rimanenze	4.703	0	0	0	0
Accantonamenti per rischi	380.000	380.000	250.000	200.000	200.000
Altri accantonamenti					
Oneri diversi di gestione	102.373	95.000	110.000	110.000	110.000
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>11.042.336</b>	<b>11.455.934</b>	<b>11.206.000</b>	<b>11.367.100</b>	<b>11.413.300</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>268.017</b>	<b>669.066</b>	<b>124.000</b>	<b>82.900</b>	<b>86.700</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.353.042</b>	<b>1.629.266</b>	<b>1.038.000</b>	<b>940.000</b>	<b>960.000</b>

<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>					
Proventi da partecipazioni					
Altri proventi finanziari	43.585	34.900	43.000	45.000	45.000
Interessi ed oneri finanziari diversi	-87	-300	-1.000	-1.000	-1.000
utili e perdite su cambi					
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>43.678</b>	<b>34.600</b>	<b>42.000</b>	<b>44.000</b>	<b>44.000</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>					
Rivalutazioni			0	0	0
Svalutazioni			0	0	0
<b>Totale rettifiche di attività finanziarie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>311.695</b>	<b>703.666</b>	<b>166.000</b>	<b>126.900</b>	<b>130.700</b>
Imposte sul reddito	101.593	304.000	119.000	39.000	40.000
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>210.102</b>	<b>399.666</b>	<b>47.000</b>	<b>87.900</b>	<b>90.700</b>

### Fattori che determinano il preconsuntivo 2020

Dall'esame del conto economico si desume che il preconsuntivo 2020 evidenzia un risultato di gestione, prima delle imposte, pari ad Euro 703.666. Tale risultato, che rispetto a quello relativo all'esercizio 2019, registra un incremento significativo (+€391.971), è influenzato dai seguenti specifici fattori:

- nel 2020 si sta avendo una mortalità molto superiore a quella del 2019;
- nel 2020, si sono riscontrate partite straordinarie, nella voce "altri ricavi e proventi", dovute alla cessione in permuta di autofunebri, che hanno determinato plusvalenze, nel 2020 superiori di circa Euro 380.000 rispetto al 2019;

Un aspetto che da sempre è costantemente monitorato è il recupero delle partite insolute.

Nel corso dell'esercizio 2019, grazie all'ottimo lavoro degli uffici di staff e dello Studio Legale di riferimento, l'ammontare degli insoluti ha registrato un'ulteriore flessione rispetto all'importo totale dell'anno precedente. Nel corso del 2020 tale importo si è mantenuto, fino ad oggi, pressoché invariato rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente, nonostante le considerevoli difficoltà, riscontrate soprattutto nel periodo di *lockdown*, in cui le relazioni con la clientela avvenivano in modalità a distanza e le problematiche legate alla pandemia, che non hanno consentito di procedere con azioni legali, che saranno intraprese, ove necessario, nel prossimo esercizio.

In linea negativa, invece, devono evidenziarsi:

- il sistematico aumento delle cremazioni, con conseguente contrazione del fatturato medio per servizio;
- la riduzione della capacità di spesa delle famiglie, per il perdurare della crisi economica, acuita anche in conseguenza dell'attuale situazione sanitaria.

Sempre per quanto riguarda il preconsuntivo 2020, si evidenzia quanto segue:

### Ricavi

- Andamento della quota di mercato: come è noto A.Se.F., a seguito dell'applicazione della Legge Regionale n. 24 del 4 luglio 2007 e della conseguente uscita dalle camere mortuarie dell'ospedale San Martino e Villa Scassi, ha subito, negli anni 2010 – 2011 – 2012, una continua erosione della quota di mercato. Nel corso del 2013 si è registrata un'inversione di tendenza. Ad oggi, la quota di mercato risulta pari al 35% circa, con perdita di circa 1 punto percentuale rispetto allo stesso periodo dell'anno scorso. È, tuttavia, necessario precisare che l'aumento della mortalità ha consentito di riportare un considerevole aumento dei ricavi nel corrente esercizio.

### ❖ **Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi**

Qui e nel seguito sono indicate le assunzioni e le ipotesi la cui *traduzione* numerica dà luogo ai conti economici di previsione 2021– 2023. Per ipotesi si intende quanto ritenuto plausibile in base agli andamenti di mercato, alla situazione aziendale ed agli interventi previsti. In caso di commenti ed enunciazioni già formulati nei capitoli precedenti, nel seguito sarà riportata la sintesi.

### Ricavi delle vendite e delle prestazioni

La voce tiene conto dell'effetto combinato del numero di servizi e dei relativi prezzi.

- Nel corso del 2020, la mortalità sta registrando un incremento di oltre 1300 decessi rispetto all'anno 2019. Si stima, per la fine dell'esercizio, un numero di servizi resi all'utenza di oltre n. 3.600, compresi i servizi "provenienti" e quelli effettuati in Comuni diversi.
- Per gli anni seguenti, anche in relazione agli interventi di riorganizzazione della Rete Territoriale, combinati con appropriate iniziative di marketing e prevedendo un anno di mortalità inferiore al corrente esercizio, ritenuto, allo stato attuale, eccezionale in conseguenza della pandemia in corso, si può ragionevolmente ipotizzare un numero di servizi di 3.200 circa per il 2021, che potrebbe rimanere costante negli esercizi successivi. Le predette stime sono state elaborate sull'ipotesi che, nel triennio 2021-2023, la mortalità annuale assuma un andamento decrescente, per effetto dell'aumento di mortalità registrato nel corrente esercizio a causa della pandemia.
- Per i prezzi del servizio di trasporto e, di conseguenza, per l'andamento dei ricavi corrispondenti (tariffe massime imposte dal Comune), si precisa come nel corrente anno si siano mantenute invariate le tariffe rispetto all'anno precedente.



- Anche per quanto riguarda i prezzi delle onoranze, in considerazione dell'attuale periodo di stagnazione economica, si è ritenuto di non adeguare le tariffe, che sono state mantenute invariate rispetto all'anno precedente. Per i successivi esercizi è stato ipotizzato un aumento dei prezzi unitari pari all'aumento dei costi delle forniture (considerato, prudenzialmente, pari a circa il 2% annuo).
- Nei ricavi delle vendite e prestazioni sono inclusi i ricavi dei funerali a carico del Comune (per cittadini assistiti dai Servizi Sociali o per motivi di benemerenzza e/o opportunità), per i quali l'Azienda chiede, ormai, un rimborso praticamente simbolico.

Sul fronte dei ricavi, infine, occorre precisare che, nei periodi dell'anno in cui l'Azienda si troverà in situazioni di sopra capacità produttiva (storicamente i mesi primaverili ed i primi mesi autunnali), si provvederà ad una mirata gestione del personale operativo, in particolare impegnando anche per i servizi "fuori comune" il personale dipendente, evitando di ricorrere al supporto di ditte terze, con conseguente incremento dei ricavi e riduzione dei costi.

### Ricavi da rimborso spese sostenute per terzi

Si tratta dei ricavi per le tariffe relative al servizio di cremazione, riscosse per conto di So.Crem., dei diritti di trasporto funebre, riscossi per conto del Comune di Genova e delle prestazioni di aziende funebri operanti fuori Genova. Al riguardo si precisa quanto segue:

- per quanto riguarda la componente dovuta alle cremazioni, si registra un significativo incremento conseguente all'eccessiva onerosità delle tariffe per la concessione di loculi applicate nei Cimiteri genovesi; ci si riferisce, in particolare, alle tariffe relative alle tumulazioni "supplementari", che in questi ultimi anni hanno subito un aumento tra il 400% ed il 500%;
- per le prestazioni di aziende funebri terze si perseguirà l'obiettivo di limitarne l'utilizzo, saturando con priorità la forza di lavoro interna, offrendo, anche, un servizio di migliore qualità rispetto a quello offerto dai terzi, salvaguardando l'immagine e il posizionamento competitivo aziendale (il cliente non deve percepire alcuna distinzione tra parte eseguita direttamente da A.Se.F. e parte sub-affidata a terzi);
- pur ricordando che la riduzione della capacità di spesa delle famiglie determina una contrazione dei ricavi, si è ipotizzato che, per l'esercizio 2021 e seguenti, questa voce di ricavo rimanga sostanzialmente invariata.

### Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo, merci

Include l'acquisto di: cofani, materiali per allestimento cofani (imbottiture, cuscini, maniglie, croci, barriera, ecc) e altre voci, di minor peso, per il funzionamento dei servizi (carburanti e materiali di consumo per il parco mezzi, vestiario per il personale, materiali di consumo per l'allestimento cofani, ecc.).

- Il costo totale dipende, sostanzialmente, dal mix delle fasce economiche dei servizi e, su alcune voci, dal numero dei servizi resi.
- Per il principale elemento di costo - i cofani (circa 1 milione di euro su circa 2 milioni di costi totali per acquisto di merci) - i contratti di fornitura stipulati nel 2020 hanno comportato aumenti poco significativi, in quanto l'Azienda ha ottenuto prezzi vantaggiosi, pur mantenendo e, ove possibile, migliorando la qualità, che rimane la migliore leva competitiva di A.Se.F..
- Alcuni dei predetti contratti avranno validità anche per l'anno 2021. Per tale ragione si ritiene di poter perseguire, da un lato, l'obiettivo di variare il mix delle fasce dei servizi venduti con un incremento dei servizi di fascia alta e media, dall'altro, il contenimento dei costi delle forniture dei cofani e degli accessori.

### Costi per servizi

Per quanto riguarda le somme stimate, occorre precisare che, per quanto riguarda l'esercizio 2020, si è tenuto conto di specifici fattori quali:

- negli ultimi mesi del 2017 A.Se.F. ha intrapreso una nuova campagna pubblicitaria, destinata a "lanciare" il servizio della previdenza funeraria con pagamento rateizzato, con spot televisivi su canali locali, cartellonistica stradale e sui bus, nonché con inserimenti sui quotidiani locali, ripetuta nello scorso esercizio. Nel corrente anno, pur avendo programmato la predetta campagna, si è ritenuto di non procedere a causa dell'attuale situazione sanitaria, rinviandola al prossimo esercizio;
- nel corrente anno e nei prossimi esercizi sono previsti finanziamenti a favore del Comune di Genova per specifici interventi di manutenzione e di conservazione di alcuni edifici e monumenti storici ed artistici del Cimitero di Staglieno. La cifra ipotizzata per tali iniziative ammonta ad € 300.000 annui, attraverso la sottoscrizione di contratti di sponsorizzazione e/o Art-bonus.

### Costi per godimento beni di terzi

Include, tra l'altro, gli affitti per le Agenzie; per il 2021 ed anni seguenti e con riferimento ai valori del 2020, questa voce di costo è stata considerata costante in relazione alla politica aziendale di acquisto dei locali da adibire ad Agenzie sul territorio.

L'eventualità di acquistare i siti dovrà, infatti, essere valutata, caso per caso, in termini di confronto economico e finanziario tra affitto e acquisto/ammortamento. La valutazione di fattibilità e convenienza resta comunque tra gli interventi di Piano; qualora venissero individuati immobili convenienti, potrà essere attuata con risparmi economici rispetto a quanto previsto (sebbene tali risparmi non saranno tali da modificare in modo apprezzabile l'andamento economico della Società).



## Costi per il personale

- per quanto riguarda il dettaglio degli incrementi dei costi per il personale si rimanda a pagina 36 e seguenti (Piano di Fabbisogno 2021-2023);
- all'inizio del 2020 è stata indetta una selezione per addetti alla Rete Territoriale che dovrebbe concludersi entro la fine dell'anno e portare, quindi, all'assunzione di due addetti a tempo pieno dall'inizio del 2021;
- a fine giugno 2020 è stato assunto il nuovo Dirigente Amministrativo Gestionale, in sostituzione del Dirigente Procuratore cessato nel Luglio 2018;
- nel corso del 2020 sono stati licenziati, per motivi disciplinari, n. 3 dipendenti (1 operatore funebre part time 30 ore settimanali, 1 operatore funebre full time e 1 addetto alla Rete Territoriale full time);
- sono stati trasformati 6 contratti per la mansione di operatore funebre part time 30 ore settimanali a full time e 4 contratti part time 25,33 settimanali a part time 30 ore settimanali e 1 contratto con le mansioni di operaio a supporto della rete è stato trasformato da part time 24 ore settimanali a part time 30 ore settimanali;
- ad ottobre 2020 un addetto alla Rete Territoriale è stato trasferito, su richiesta dell'interessato, alla parte operativa in qualità di operatore funebre, con un demansionamento da livello C1 a livello C3;
- è in fase di conclusione la selezione per operatori funebri, come da selezione bandita a fine 2019, che dall'inizio del 2021 porterà l'assunzione di 4 operatori part time 25 ore settimanali, con orario multiperiodale;
- il 31.12.2020 andrà in scadenza il C.C.N.L. del settore funebre per le Aziende pubbliche aderenti a Utilitalia, che, presumibilmente, nel corso del prossimo anno sarà rinnovato e con una maggiorazione di costi per gli esercizi successivi;
- per l'esercizio 2021 sarà probabilmente rinnovato il Progetto di Miglioramento della qualità interna ed esterna, che si pone come obiettivo il miglioramento del mix qualitativo dei servizi funebri, con particolare riferimento alle iniziative di supporto alle famiglie, durante e nel periodo successivo al servizio funebre. Si prevede che tale progetto venga rinnovato anche nel triennio successivo.

## Ammortamenti e investimenti

Nel periodo da novembre 2020 a tutto il 2023, è prevista la sostituzione di:

- n. 12 autovetture di supporto tipo Panda o analogo (1 nel 2020 - 3 nel 2021, 5 nel 2022 e 3 nel 2023);
- n. 9 autofurgoni (5 nel 2021 - 3 nel 2022 e 1 nel 2023) di cui nell'anno 2022 n. 1 furgone di dimensioni ridotte per l'esecuzione di recapiti in zone di difficile percorrenza.

## ❖ **Andamento e proiezioni tariffarie relative ai servizi erogati**

### Revisione del piano tariffario

In relazione all'aumento del costo del lavoro di cui si è già riferito, si ritiene di dover apportare, nel corso dell'esercizio 2021, una revisione del piano tariffario, che preveda un incremento pari al 2,00% circa. Detto incremento potrà essere riassorbito dalla riduzione dei ricavi, conseguente alle scelte delle famiglie, che si stanno sempre più orientando su soluzioni meno impegnative. Contrazione dei ricavi dovuta, in particolare, al sistematico ricorso alla cremazione che, come noto, comporta ricavi inferiori a quelli delle altre sepolture.

### Accantonamenti per svalutazione crediti

Dal monitoraggio effettuato nel corso degli ultimi mesi del 2020 e considerando l'ammontare del fondo svalutazione crediti accantonato negli esercizi passati, si ha ragione di ritenere che, per il 2021, l'accantonamento di questa posta possa essere contenuto nei limiti della quota deducibile per legge.

### Fondo sociale

Il Fondo, istituito per fornire adeguate risposte alle famiglie che versano in precarie situazione economiche al momento del lutto, viene incrementato di € 50.000, in considerazione dell'aumento del numero delle richieste riscontrato negli esercizi precedenti.

### Altri accantonamenti

Questa posta registra, nel preconsuntivo 2020, un valore pari ad Euro 380.000. Per il 2021 è stato previsto l'importo di Euro 250.000, mentre per il 2022 e il 2023 si prevede di accantonare Euro 200.000 per ciascun esercizio.

## ❖ **Corrispettivi e contribuzioni da parte dell'Ente**

Come è noto, A.Se.F. S.r.l. non è mai stata oggetto di alcuna contribuzione da parte dell'Ente proprietario. Per quanto riguarda i corrispettivi, si precisa che si limitano al pagamento dei servizi resi dall'Azienda per i funerali di coloro che, in vita, erano seguiti dai Servizi Sociali del Comune di Genova. Per i predetti servizi l'Azienda, per il 2020, si è aggiudicata specifica gara di appalto, in quanto il prezzo offerto è risultato oltremodo conveniente per l'Ente.

Per il 2020, si stima un importo di circa Euro 35.000 che per gli anni successivi, si ritiene che rimarrà pressoché costante.



• Stato Patrimoniale (Tabella 4)

STATO PATRIMONIALE	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
<b>ATTIVO</b>			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti			
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>2.739.168</b>	<b>2.977.152</b>	<b>3.469.152</b>
Immobilizzazioni immateriali	113.133	109.633	370.233
Immobilizzazioni materiali	2.626.035	2.867.519	3.098.919
Immobilizzazioni finanziarie			
<b>Attivo circolante</b>	<b>8.058.017</b>	<b>8.394.455</b>	<b>7.868.686</b>
Rimanenze	526.786	526.786	526.786
Crediti	1.151.569	1.272.620	1.330.045
verso clienti	227.846	244.257	228.242
verso imprese controllate			
verso controllanti			
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
altro	923.723	1.028.363	1.101.803
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni	1.901.567	1.901.567	1.901.567
Disponibilità liquide	4.478.095	4.693.482	4.110.288
<b>Ratei e risconti</b>	<b>102.457</b>	<b>102.457</b>	<b>102.457</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>10.899.642</b>	<b>11.474.064</b>	<b>11.440.295</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>			
<b>Patrimonio netto</b>	<b>5.173.286</b>	<b>5.402.952</b>	<b>5.250.119</b>
Capitale sociale	1.985.820	1.985.820	1.985.820
Riserva legale	397.164	397.164	397.164
Altre Riserve	2.580.200	2.620.302	2.820.135
Utili (perdite) portati a nuovo			
Utile (perdita) dell'esercizio	210.102	399.666	47.000
<b>Fondi rischi e oneri</b>	<b>1.741.129</b>	<b>2.121.129</b>	<b>2.371.129</b>
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>220.540</b>	<b>220.540</b>	<b>220.540</b>
<b>Debiti</b>	<b>3.755.311</b>	<b>3.720.067</b>	<b>3.589.131</b>
verso banche/finanziatori	413.955	334.909	254.034
verso fornitori	1.673.438	1.717.241	1.667.177
verso imprese controllate			
verso controllanti			
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti			
Altro	1.667.918	1.667.917	1.667.920
<b>Ratei e risconti</b>	<b>9.376</b>	<b>9.376</b>	<b>9.376</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>10.899.642</b>	<b>11.474.064</b>	<b>11.440.295</b>

• Cash-flow: forecast (Tabella 5)

	<i>EURO</i>	Consuntivo 2018	Consuntivo 2019	Preconsuntivo 2020	Preventivo 2021	Preventivo 2022	Preventivo 2023
	RISULTATO OPERATIVO	365.602	268.017	669.066	124.000	82.900	86.700
	INVESTIMENTI IMMOBILIZ IMMATERIALI	-83.933	-32.970	-23.000	-290.000	-215.000	-65.000
	DISINVESTIMENTI IMMOBILIZ IMMATERIALI				0	0	0
	AMMORTAMENTI IMMOBILIZ IMMATERIALI	26.334	25.940	26.500	29.400	27.500	29.000
	INVESTIMENTI IMMOBILIZ MATERIALI	-492.688	-944.289	-914.785	-810.000	-337.000	-136.000
	DISINVESTIMENTI IMMOBILIZ MATERIALI	720	851	175.601	0	0	0
	AMMORTAMENTI IMMOBILIZ MATERIALI	511.106	558.865	497.700	578.600	629.600	644.300
	PERDITA PARTECIPAZIONI	0	0				
	DECREMENTO (INCREMENTO) RIMANENZE	-2.336	4.703	0	0	0	0
	DECREM(INCREM) CREDITI COMMERCIALI	103.372	13.854	16.411	16.015	-2.417	-1.007
	DECREM (INCREM) ALTRI CREDITI	-71.757	-109.125	-104.640	-73.440	-48.000	-18.000
	INCREM (DECREM) DEBITI VERSO FORNIT	91.988	701.127	43.803	-50.064	58.262	0
	INCREM (DECREM) ALTRI DEBITI	159.889	331.197	0	0	0	0
	INCREM (DECREM) TFR	-56.545	-7.794	0	0	0	0
	INCREM (DECREM) FONDO IMPOSTE	0	0	0	0	0	0
	INCREM (DECREM) ALTRI FONDI	128.433	275.833	380.000	250.000	200.000	200.000
	<b>FLUSSO DI CASSA OPERATIVO</b>	<b>680.185</b>	<b>1.086.209</b>	<b>733.834</b>	<b>(225.489)</b>	<b>395.844</b>	<b>709.993</b>
	PROVENTI FINANZIARI	60.153	43.765	34.900	43.000	45.000	45.000
	ONERI FINANZIARI	-278	-87	-229	-1.000	-1.000	-1.000
	RIVALUTAZIONI	0	0	0	0	0	0
	SVALUTAZIONI	0	0	0	0	0	0
	PROVENTI STRAORDINARI	0	0	0	0	0	0
	ONERI STRAORDINARI	0	0	0	0	0	0
	IMPOSTE	-169.977	-101.593	-304.000	-119.000	-39.000	-40.000
	DEBITI VERSO COMUNE						
<b>A</b>	<b>FLUSSO DI CASSA NETTO</b>	<b>570.083</b>	<b>1.028.294</b>	<b>464.434</b>	<b>(302.489)</b>	<b>400.844</b>	<b>713.993</b>
<b>B</b>	LIQUIDITA' NETTA INIZIALE	4.667.328	5.087.411	5.965.707	6.260.141	5.757.819	6.135.163
	VARIAZIONE CAPITALE SOCIALE E RISERVE	-150.000	-150.000	-170.000	-199.833	-23.500	-43.950
<b>C = A + B</b>	LIQUIDITA' NETTA FINALE	5.087.411	5.965.707	6.260.141	5.757.819	6.135.163	6.805.206
	LIQUIDITA' NETTA MEDIA	4.877.370	5.526.559	6.112.924	6.008.980	5.946.491	6.470.185

## 6. FATTORI DI RISCHIO

In ottemperanza a quanto stabilito dal D.Lgs. 175/2016, l'Azienda ha individuato i seguenti fattori che potrebbero provocare una possibile crisi aziendale:

- 1) Gestione operativa della società con risultato negativo, per tre esercizi consecutivi, che comporti un'erosione del Patrimonio Netto in misura superiore al 20%;
- 2) Peso degli oneri finanziari, misurato come percentuale degli stessi sul fatturato, superiore al 3,5%;

Poiché allo stato attuale entrambe le condizioni non sono verificate, stante che l'Azienda non ha mai chiuso alcun bilancio in perdita e che gli oneri finanziari risultano irrilevanti, si conclude che allo stato il rischio aziendale deve ritenersi nullo. Non trova pertanto applicazione l'art. 14, commi 2, 3 e 4, del D.Lgs. 175/2016. Se ne deduce che l'Azienda non è esposta a particolari rischi od incertezze, se non per quanto riguarda i generici rischi di mercato e finanziari legati all'attuale crisi economica, a cui risultano sottoposti tutti gli operatori.

Di seguito si indicano le condizioni operative ed i parametri fisiologici relativi all'andamento gestionale ordinario della società:

- la gestione operativa dell'azienda risulta positiva sin dal 2001, anno di costituzione dell'azienda speciale e si è mantenuta costante anche nel periodo successivo alla trasformazione in S.r.l. con Socio Unico, avvenuta nel 2010, con bilanci chiusi sempre in attivo;
- la società, gode di un elevato grado di "rating" da parte del sistema bancario e dispone di un ottimo livello di liquidità;
- grazie a quanto indicato al punto precedente, non ha contratto finanziamenti con istituti di credito, fatta eccezione per il mutuo contratto con CA.RI.GE., allo scopo di finanziare i lavori di ristrutturazione della Sede di Via Frugoni. L'ammontare di tale finanziamento, ventennale, è stato pari ad € 1.300.000,00 nel 2013. Al 31.12.2020 l'ammontare residuo risulta pari ad € 334.909. Il tasso del mutuo risulta oltremodo favorevole, basti pensare che gli interessi passivi del 2020 ammontano a qualche centinaio di euro;
- la società realizza la principale quota di fatturato con clientela privata all'interno del territorio genovese; il rischio cui può essere esposta riguarda gli eventuali insoluti, monitorati costantemente dal gruppo di lavoro appositamente costituito;
- la ricaduta che gli insoluti potrebbero avere sul bilancio aziendale è costantemente bilanciata dall'accantonamento di un'apposita posta;
- i servizi funebri sono svolti con un ottimo livello di professionalità, come risulta dalla rilevazione della qualità percepita dall'utenza, effettuata dall'Osservatorio qualità di A.Se.F. S.r.l.;
- i prezzi applicati sono adeguati alle condizioni di mercato.

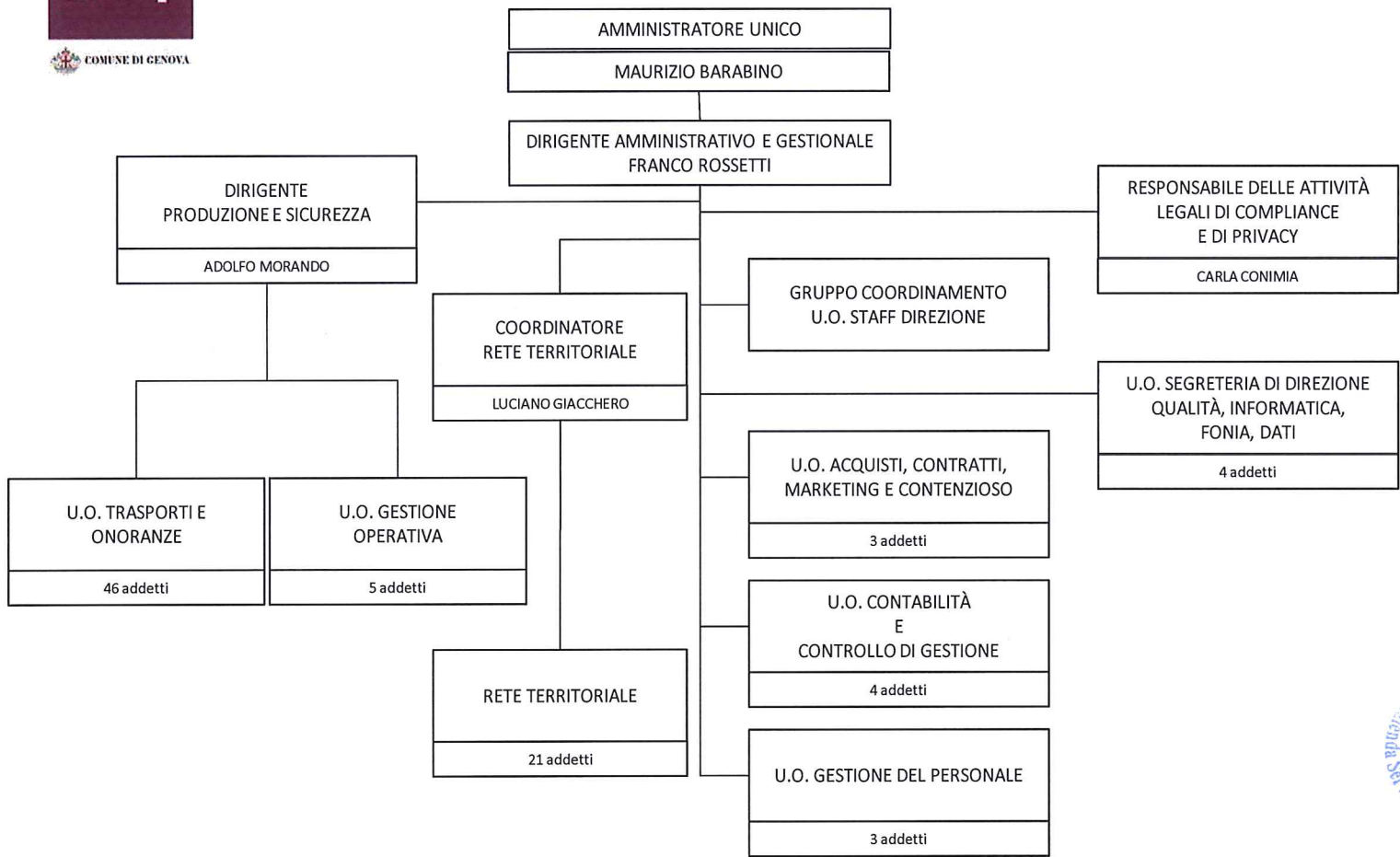
Stante quanto sopra, si ribadisce che non sussistono, allo stato attuale, eventi che potrebbero compromettere la capacità dell'Azienda di continuare la propria attività.

## 7. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

- Struttura organizzativa



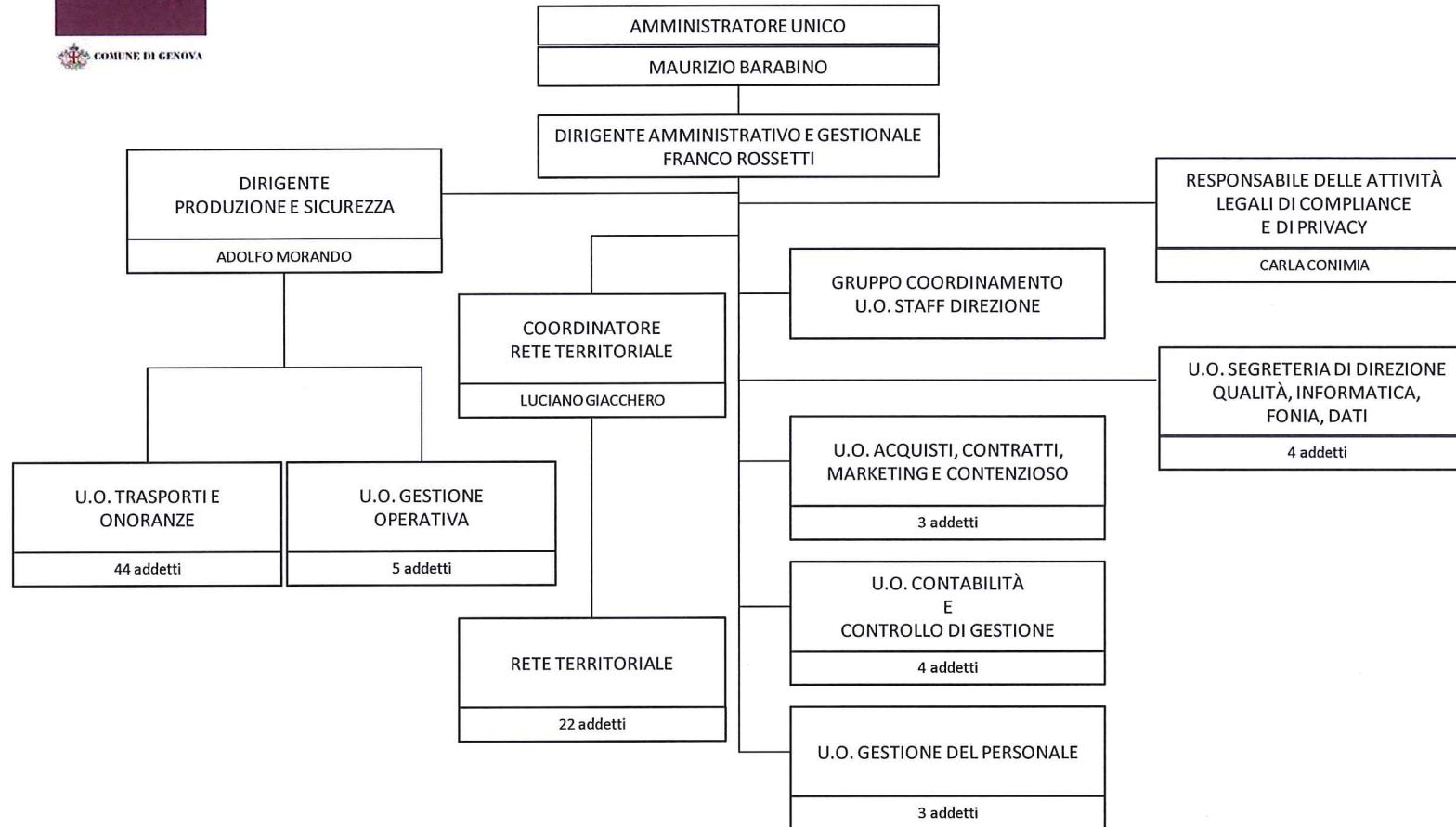
# Organigramma Aziendale 2020







# Organigramma Aziendale 2021



## Organico (Tabella 6)

	2020		proiezione anno 2021			2020		proiezione anno 2021	
	preconsuntivo 31/12	assunzioni/cessazioni	organico 31/12	organico 31/12		preconsuntivo 31/12	assunzioni/cessazioni	organico 31/12	
	tot	Δ+	Δ-	tot		tot	Δ+	Δ-	Tot
<b>organico tempo indeterminato</b>					<b>organico lavoro flessibile (tempo determinato, collaborazioni, interinali)</b>				
<b>PERSONALE INDIRETTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>PERSONALE INDIRETTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Dirigenti</b>					<b>Dirigenti</b>				
<b>Quadri</b>					<b>Quadri</b>				
<b>Impiegati</b>					<b>Impiegati</b>				
<b>Operai</b>					<b>Operai</b>				
<b>PERSONALE DIRETTO</b>	<b>83</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>83</b>	<b>PERSONALE DIRETTO</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
<b>Dirigenti</b>	<b>1</b>			<b>1</b>	<b>Dirigenti</b>	<b>1</b>			<b>1</b>
<b>Quadri</b>	<b>1</b>			<b>1</b>	<b>Quadri</b>	<b>0</b>			<b>0</b>
<b>Impiegati</b>	<b>37</b>			<b>37</b>	<b>Impiegati</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Operai</b>	<b>45</b>		<b>2</b>	<b>43</b>	<b>Operai</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>totale</b>	<b>84</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>82</b>	<b>totale</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>7</b>

**Tasso di assenteismo 2020: 6,41%** (l'incremento rispetto agli anni precedenti è dovuto sostanzialmente all'assenza prolungata di n. 2 unità di personale e a permessi per assenza e/o quarantena Covid).

La variazione del numero di personale è dovuta alla cessazione di n. 2 operatori funebri con contratto *full time* a tempo indeterminato, che andranno in quiescenza alla fine del 2020; è inoltre prevista l'assunzione di 4 operatori funebri *part time* con orario multi periodale per una riorganizzazione delle squadre operative e n. 2 addetti alla Rete Territoriale a tempo determinato; ci saranno anche la cessazione di n. 4 operatori funebri a tempo determinato e *part time* – assunti nel corso del 2020 per fronteggiare l'emergenza epidemiologica COVID 19 - e di n. 1 addetta alla Rete Territoriale assunta a tempo pieno e determinato; queste ultime tre assunzioni a tempo determinato sono state necessarie per far fronte alle necessità aziendali in considerazione del momentaneo blocco delle procedure concorsuali, che è avvenuto nel corso dell'anno, a causa delle misure adottate dalle autorità nell'ottica di contenere il più possibile il contagio del COVID 19.

Il costo del personale dal 2020 in poi (confrontato con gli anni 2017/2018 e 2019), registra un aumento, dovuto, in parte, al fatto che, nel 2018, lo stipendio del Dirigente Procuratore ha inciso solo per 6 mesi, mentre nel 2019 non ha avuto nessun effetto in termini di spesa.

• **Costo del personale (Tabella 7)**

7.1	<b>COSTO DEL LAVORO</b>	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
A	T. indeterminato	3.770.212,47	4.164.500,00	3.970.000,00
	T. determinato	272.333,53	200.500,00	370.000,00
	Interinale	3.410,57	50.000,00	20.000
	<b>totale A</b>	<b>4.045.956,57</b>	<b>4.415.000,00</b>	<b>4.360.000,00</b>
B	Collaborazioni	7.915,69		
	<b>totale A+B</b>	<b>4.053.872,26</b>	<b>4.415.000,00</b>	<b>4.360.000,00</b>

7.2 **CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE**

CCNL dipendenti	periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2020	incremento CCNL su esercizio 2021
Federutility - servizi funerari	il contratto di riferimento è stato rinnovato il 09/07/2018	47.773,00	66.785,00
(valori al lordo oneri)		<b>consuntivo 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>
risorse contrattazione aziendale di cui		594.325,44	660.000,00
risorse di premio di risultato		492.459,55	550.000,00
Altro		101.865,89	110.000,00
premio di risultato medio individuale		5.471,77	6.250,00
Straordinario		212.954,87	194.000,00
costo parte normativa contrattazione aziendale			

CCNL dirigenti	periodo di validità contrattuale	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020
Dirigenti imprese dei servizi di pubblica utilità	il contratto è stato rinnovato nel 2019	0,00	0,00
(valori al lordo oneri)		<b>consuntivo 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>
risorse contrattazione aziendale di cui		20.469,46	25.000,00
risorse di premio di risultato		18.455,06	23.000,00
Altro		2.014,40	2.000,00
premio di risultato medio individuale		18.455,06	11.500,00
costo parte normativa contrattazione aziendale			

## • Piano del fabbisogno di personale

Piano del fabbisogno del personale valori in k/euro	Media triennio 2011-2013	Consuntivo 2019	Preconsuntivo 2020	Previsione 2021	Previsione 2022	Previsione 2023
<b>Spesa del personale 2011-2013</b>						
<b>A</b>						
1. Retribuzione lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato	2.502.854	2.906.045	3.143.000	3.122.000	3.118.000	3.148.000
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società;	0	0	0	0	0	0
3. Spese per collabor coord e contin, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile;	256.453	7.409	50.000	22.000	10.000	10.000
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro	0	0	0	0	0	0
5. Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc.;	859.419	990.301	1.070.000	1.065.000	1.058.000	1.074.000
6. Accantonamenti (TFR, rinnovo CCNL)	185.344	170.024	172.000	173.000	174.000	178.000
7. Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa);	56.286	55.449	55.000	60.000	63.000	63.000
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco;	0	0	0	0	0	0
9. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	17.646	8.924	10.000	13.000	13.000	13.000
10. Ulteriore spesa per adeguamento con i livelli di inquadramento previsto dal CCNL	64.593	0	0	0	0	0
<b>TOTALE A</b>	<b>3.942.594</b>	<b>4.138.152</b>	<b>4.500.000</b>	<b>4.455.000</b>	<b>4.436.000</b>	<b>4.486.000</b>
<b>a detrarre B</b>						
1. Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o provati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	0	0	0	0	0	0
2. Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	17.646	8.924	10.000	13.000	13.000	13.000
3. Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso dalle aziende utilizzatrici;	0	0	0	0	0	0
4. Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	273.118	320.891	387.676	417.676	447.676
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	35.331	79.091	77.000	77.300	77.600	78.000
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	32.288	161.376	170.000	170.000	170.000	170.000
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'Azienda	0,00	0,00	0	0	0	0
<b>TOTALE B</b>	<b>85.265</b>	<b>522.509</b>	<b>577.891</b>	<b>647.976</b>	<b>678.276</b>	<b>708.676</b>
<b>TOTALE (A - B)</b>	<b>3.857.330</b>	<b>3.615.643</b>	<b>3.922.109</b>	<b>3.807.024</b>	<b>3.757.724</b>	<b>3.777.324</b>

		€ 65.358,79	€ 206.347,79	€ 6.737,79	€ 61.959,79	€ 101.529,79
Numero di dipendenti inizio anno	81,00	93	91	90	89	89
- a tempo indeterminato;	71,00	83	88	84	82	82
- a tempo determinato o altre forme flessibili.	10,00	10	3	6	7	7
Assunzioni di cui:	10,33	9	6	6	0	0
- a tempo indeterminato;	4,33	6	0	0	0	0
- a tempo determinato o altre forme flessibili.	6,00	3	6	6	0	0
Cessazioni di cui:	6,00	11	7	7	0	0
- a tempo indeterminato;	1,67	1	4	2	0	0
- a tempo determinato o altre forme flessibili.	4,33	10	3	5	0	0
Numero di dipendenti a fine anno (31.12)	85,33	91	90	89	89	89
- a tempo indeterminato;	73,67	88	84	82	82	82
- a tempo determinato o altre forme flessibili.	11,67	3	6	7	7	7

**Rapporto MOL/Costo del personale senza sponsorizzazioni al Comune di Genova (€ 300.000)**

	Media	2019	2020	2021	2022	2023
Totale A	€ 3.942.594	€ 4.138.152	€ 4.500.000	€ 4.455.000	€ 4.436.000	€ 4.486.000
Margine Operativo Lordo aziendale	€ 1.399.732	€ 1.601.420	€ 1.929.266	€ 1.338.000	€ 1.240.000	€ 1.260.000
Indice di produttività del personale aziendale Totale MOL/A	35,50%	39,00%	42,90%	30,00%	28,00%	28,10%

N.B.: La voce A5 comprende i contributi obbligatori e le assicurazioni per i dipendenti.



## 8. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI (Tabella 8)

Previsione 2021			
IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
Descrizione	importo	Descrizione	importo
ACQUISTO IMMOBILI		TOTALE AUTOFINANZIAMENTO	
<b>Totale</b>	<b>300.000,00</b>		
RISTRUTTURAZIONE E MANUTENZIONE IMMOBILI			
<b>Totale</b>	<b>280.000,00</b>		
IMPIANTI E ATTREZZATURE			
<b>Totale</b>	<b>82.000,00</b>		
MACCHINE ELETTRONICHE			
<b>Totale</b>	<b>20.000,00</b>		
MOBILI E MACCHINE ORDINARIE D'UFFICIO			
<b>Totale</b>	<b>63.000,00</b>		
AUTOVEICOLI DA TRASPORTO			
<b>Totale</b>	<b>290.000,00</b>		
AUTOVETTURE MOTOVEICOLI ETC			
<b>Totale</b>	<b>40.000,00</b>		
DMSE AD USO POLIENNALE			
<b>Totale</b>	<b>15.000,00</b>		
COSTI PLURIENNALI			
<b>Totale</b>	<b>10.000,00</b>		
<b>TOTALE PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>	<b>1.100.000,00</b>		
			<b>0,00</b>

Previsione 2022			
IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
Descrizione	importo	Descrizione	importo
ACQUISTO IMMOBILI		TOTALE AUTOFINANZIAMENTO	
<b>Totale</b>	-		
RISTRUTTURAZIONE E MANUTENZIONE IMMOBILI			
<b>Totale</b>	205.000,00		
IMPIANTI E ATTREZZATURE			
<b>Totale</b>	72.000,00		
MACCHINE ELETTRONICHE			
<b>Totale</b>	2.000,00		
MOBILI E MACCHINE ORDINARIE D'UFFICIO			
<b>Totale</b>	8.000,00		
AUTOVEICOLI DA TRASPORTO			
<b>Totale</b>	120.000,00		
AUTOVETTURE MOTOVEICOLI ETC			
<b>Totale</b>	60.000,00		
DMSE AD USO POLIENNALE			
<b>Totale</b>	75.000,00		
COSTI PLURIENNALI			
<b>Totale</b>	10.000,00		
<b>TOTALE PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>	<b>552.000,00</b>		
			0,00

Previsione 2023			
IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
Descrizione	importo	Descrizione	importo
ACQUISTO IMMOBILI		TOTALE AUTOFINANZIAMENTO	
<b>Totale</b>	-		
RISTRUTTURAZIONE E MANUTENZIONE IMMOBILI			
<b>Totale</b>	55.000,00		
IMPIANTI E ATTREZZATURE			
<b>Totale</b>	25.000,00		
MACCHINE ELETTRONICHE			
<b>Totale</b>	8.000,00		
MOBILI E MACCHINE ORDINARIE D'UFFICIO			
<b>Totale</b>	8.000,00		
AUTOVEICOLI DA TRASPORTO			
<b>Totale</b>	50.000,00		
AUTOVETTURE MOTOVEICOLI ETC			
<b>Totale</b>	40.000,00		
DMSE AD USO POLIENNALE			
<b>Totale</b>	5.000,00		
COSTI PLURIENNALI			
<b>Totale</b>	10.000,00		
<b>TOTALE PIANO DEGLI INVESTIMENTI</b>	<b>201.000,00</b>		
			0,00



## PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI (Tabella 9)

PIANO ANNUALE DEGLI ACQUISTI 2021	
Descrizione	importo IVA inclusa
COFANI FUNEBRI	1.000.000,00
IMBOTTITURE PER COFANI	130.000,00
MANIGLIE TARGHE E VARIE PER FERETRI	100.000,00
CONTROFERETRI IN ZINCO	50.000,00
MATERIALE DI CONSUMO PER FERETRI	50.000,00
OMAGGI /ACCESSORI SERVIZI FUNEBRI	25.000,00
DIVISE PERSONALE (C/ACQUISTI)	20.000,00
FORNITURE PER FIORI	450.000,00
MATERIALE SANITARIO	40.000,00
MATERIALI E SERVIZI PER COVID 19	150.000,00
MATERIALE CONSUMO VARIO	25.000,00
MATERIALE ANTINFORTUNISTICO VARIO	8.000,00
URNE CINERARIE	50.000,00
BIGLIETTI DI RINGRAZIAMENTO	10.000,00
MATERIALE PER PULIZIA	5.000,00
CANCELLERIA	10.000,00
MATERIALE DI CONSUMO INFORMATICO	15.000,00
CARBURANTE	60.000,00
<b>TOTALE</b>	<b>€ 2.198.000,00</b>





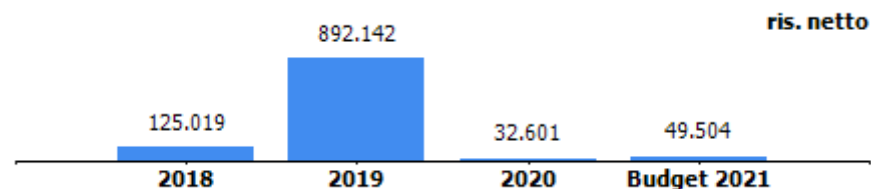
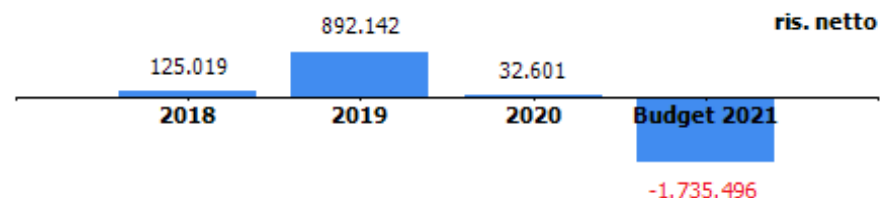
**oggetto sociale** (estratto)

gestione e valorizzazione delle aree, degli edifici e delle strutture, poste nel perimetro dell'esposizione internazionale specializzata "Colombo 1992", definito in base all'articolo 3 comma 1 legge 23 agosto 1988 numero 373, oggetto di concessione dal Comune di Genova alla società, nonché di altre aree, edifici, strutture, specchi acquei, posti in altre zone collocate nell'ambito del porto di Genova e/o in spazi ad esso limitrofi, oggetto di concessione dal Comune di Genova e/o dall'Autorità Portuale e/o da altre amministrazioni pubbliche alla società, nonché la promozione, coordinamento e sviluppo delle attività che si svolgeranno nei relativi comparti immobiliari; la gestione e la produzione senza limitazione di aree geografiche di attività e manifestazioni fieristiche, nonché lo svolgimento di ogni altra attività accessoria e/o connessa; la fornitura di servizi inerenti l'organizzazione di manifestazioni fieristiche, mostre, congressi, conferenze e tavole rotonde ed eventi accessori e collaterali...

**capitale sociale:** € 9.801.447,00

<b>soci:</b> comune di genova	54,00%
camera commercio genova	27,71%
filse spa	14,68%
autorità di sistema portuale del mar ligure occidentale	3,61%

**risultato netto al 31 dicembre 2020: € 32.601 (preconsuntivo)**



La società attesta che nell'ipotesi in cui, ai sensi di quanto previsto dall'ultimo capoverso del comma 7-bis dell'art. 60 del D.L. N. 104/2020, venisse reiterata la "sospensione" del procedimento di ammortamento delle immobilizzazioni sino al 100% anche per l'annualità 2021, l'esercizio potrebbe chiudere in equilibrio.



PORTO ANTICO DI GENOVA

**PORTO ANTICO DI GENOVA S.P.A.**

**RELAZIONE PREVISIONALE 2021-2023**

**GENOVA, 30 dicembre 2020**

## Indice

### 1. OVERVIEW

- Mission e Vision statement
- Key Financial (Tabella 1)

### 2. PIANO INDUSTRIALE, ACTION PLAN

- Prospettive strategiche, condizioni/vincoli
- Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo

### 3. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITÀ ATTUALI E PREVISIONALI

### 4. BUDGET

- Conto Economico (Tabella 3)
  - Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi
- Stato Patrimoniale (Tabella 4)
- Cash Flow: forecast (Tabella 5)

### 5. FATTORI DI RISCHIO

### 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

- Struttura organizzativa (organigramma con indicazione del numero addetti per unità organizzativa)
- Organico (Tabella 6)
- Costo del personale (Tabella 7)
- Piano del fabbisogno di personale
- Note di commento relativamente alle dinamiche del personale

### 7. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI (Tabella 8)

### 8. OBIETTIVI STRATEGICI GESTIONALI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

- Relazione sintetica sullo stato di attuazione previsionale al 31/12 degli obiettivi gestionali DUP anno in corso
- Priorità strategiche e gestionali per il triennio 2021-2023 per la definizione degli obiettivi di DUP

## 1. OVERVIEW

- **Mission e Vision statement**

Porto Antico di Genova S.p.A. nasce nel 1994, a seguito del processo di riqualificazione delle aree oggetto dell'Esposizione Internazionale del 1992, grazie al volere delle Istituzioni cittadine che hanno individuato nella stessa lo strumento giuridico adatto a valorizzare e gestire il compendio immobiliare della porzione di *waterfront* del porto vecchio. Vale la pena ricordare che, al termine dell'Expo 1992, gli spazi riqualificati erano totalmente vuoti e i cancelli di accesso all'area venivano chiusi ogni sera (gli spazi del *waterfront* erano una sorta di "corpo estraneo" per i genovesi che hanno impiegato diversi anni per appropriarsi dell'area come spazio per il passeggio ed il tempo libero).

Porto Antico di Genova Spa "riempie" gli spazi degli edifici riqualificati per l'Esposizione del '92, con diverse tipologie di attività funzionali a lanciare una nuova vocazione turistica della città, tenendo come punto di riferimento, la presenza dell'Acquario che certamente ha giocato un ruolo fondamentale fin dalle fasi iniziali di vita della Società.

Con gli anni e grazie al lavoro svolto dalla Società in sintonia con le Istituzioni locali l'area si è via via affermata come il principale polo di attrazione turistica della città. Gli spazi immobiliari disponibili (oltre 70 mila metri quadrati di edifici e circa 50 mila di aree esterne) sono stati sapientemente riempiti avendo cura di garantire l'equilibrio delle nuove attività economiche con il tessuto commerciale del centro storico. Tale operazione ha avuto quindi due risultati fondamentali per lo sviluppo della vocazione turistica della città nell'ultimo trentennio: da un lato ha stimolato (insieme alla scelta di posizionare la Facoltà di Architettura in zona Sarzano) un processo di riqualificazione del centro storico cittadino e, dall'altro, ha creato un nuovo polo del *leisure* e del tempo libero per genovesi e turisti mettendo a disposizione spazi e volumi nuovi e di qualità.

Solo successivamente il Porto Antico è diventato anche la sede di prestigiose realtà aziendali internazionali (quali ad esempio Maersk, Carestream, American Bureau of Shipping ed altre) che hanno completato il *mix* di attività dell'area del Porto Antico che viene studiata a livello internazionale come un'operazione di riqualificazione urbano-portuale tra le più riuscite su scala planetaria.

Su questa scia l'area negli anni più recenti è diventata a tutti gli effetti il centro pedonale della città con un *mix* di funzioni equilibrato che ha consentito la coesistenza di funzioni urbane, turistiche e produttive/commerciali di tutto rispetto. Inoltre, la presenza in area del Centro Congressi della Città, gestito dal 1997 direttamente dalla Porto Antico, ha convogliato in area un segmento (turismo d'affari) che nel tempo si è rivelato di grande importanza per lo sviluppo della filiera del MICE (Meeting-Incentive-Conference-Exhibition) in Città.

Nel 2019, la Società affronta un'ulteriore sfida: il conferimento del ramo fieristico e del ramo Darsena della Fiera di Genova allargandone così il perimetro di attività (sia fisico, sia di contenuti).

I macro obiettivi del processo di integrazione sono, come indicato nel Piano industriale:

- a) la concentrazione in un unico soggetto della funzione fieristico-congressuale al fine di dare maggiore coerenza ed efficacia alle politiche di promozione e attrazione di eventi e manifestazioni a carattere nazionale ed internazionale;
- b) creazione di un soggetto in grado di coordinare le attività di acquisizione sul territorio (non solo cittadino, ma se possibile regionale) di eventi e manifestazioni funzionali ad affermare il nuovo ruolo di Genova e della Liguria nel contesto del Mediterraneo in coerenza con la visione strategica dei Soci;
- c) valorizzazione degli *asset* conferiti e conferendi dai Soci al fine di creare le condizioni per generare ulteriori occasioni di sviluppo dell'economia regionale con particolare attenzione al cluster marittimo;
- d) promozione di reti di impresa e azioni di marketing territoriale finalizzate ad aumentare la capacità di attrazione sul territorio di imprese e iniziative funzionali e coerenti con le strategie di sviluppo della Città con l'obiettivo di consolidare l'area del *waterfront* cittadino come ulteriore motore dello sviluppo urbano;
- e) soddisfare un obbligo normativo facente capo ai soci riguardante la razionalizzazione delle partecipazioni (ex art.24 Dlgs 175/16 e successive integrazioni e modifiche).

Il Piano, industriale realizzato nel marzo 2019 con il supporto di PWC per evidenziare opportunità e minacce dell'integrazione con Fiera, evidenzia necessità di investimento in area Porto Antico non più procrastinabili nel tempo.

Il processo di crescita ha subito un pesante arresto nell'anno 2020 a seguito del diffondersi pandemico del virus *SARS-COV-2* e dei conseguenti lockdown imposti dalle Autorità per cercare di arginare il diffondersi della malattia.

Porto Antico, come sopra evidenziato, vive in senso lato di "aggregazione" sia direttamente (con la gestione del Centro Congressi, del Padiglione Fieristico, con l'organizzazione di concerti, spettacoli, eventi sportivi, con la gestione dei parcheggi, ecc.) sia indirettamente (i principali clienti immobiliari della Società vivono di turismo - Acquario, bar, ristoranti, cinema, palestra, esercizi commerciali) e per questo ha subito più di altre Società le conseguenze devastanti delle limitazioni imposte.

Il fatturato del 2020 si riduce di oltre il 30% rispetto alle previsioni di budget, mentre i costi di gestione e di struttura scendono solo del 16%, riducendo il margine operativo di oltre il 79%.

Si prevede di riuscire, da un punto di vista economico, grazie all'intervento normativo del cosiddetto Decreto Agosto, che concede la possibilità di non addebitare all'esercizio 2020 gli ammortamenti, a chiudere l'anno in sostanziale pareggio.

Per riequilibrare la situazione finanziaria la Società ha ridotto gli investimenti programmati nel corso del 2020 passando da 5,7 milioni di Euro a 1,9 milioni di Euro e ha richiesto e ottenuto la moratoria di due dei mutui in essere i più importanti.

La Società ha attivato dall'inizio della pandemia lo smart working, nei settori ove possibile, garantendo continuità di gestione, ed ha utilizzato lo strumento della cassa integrazione, soprattutto nei mesi primaverili ed autunnali in concomitanza con le restrizioni imposte dai vari DPCM.

La Società ha necessità di riprendere al più presto gli investimenti previsti dal Piano Industriale di integrazione e di realizzare quelli necessari al rilancio delle aree acquisite nel 2019 con il conferimento, per poter riprendere il trend di crescita che ha caratterizzato gli ultimi anni.

Proprio per poter affrontare il piano triennale di investimenti 2021-2023 pari a 15,4 milioni di Euro con un adeguato Patrimonio, la Società richiederà ai Soci di contribuire allo stesso con un adeguato aumento di capitale.

Le rappresentazioni contabili esposte sono condizionate dall'effettiva approvazione e sottoscrizione da parte dei Soci dell'aumento di capitale sociale suddetto nella misura di 7,5 milioni.



- Key Financial

<b>Key Financial</b>	<b>consuntivo anno 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>previsione anno 2021</b>	<b>previsione anno 2022</b>	<b>previsione anno 2023</b>
valore produzione	19.310.344	12.450.125	20.456.894	18.581.486	19.173.378
MOL	5.156.047	920.876	2.107.629	4.305.566	4.317.476
risultato netto	892.142	32.601	-1.735.496	367.873	483.783
PN	15.325.668	16.057.959	21.822.463	22.190.335	22.674.118
PFN	-11.979.019	-9.870.084	-8.836.689	-9.831.024	-9.709.667
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)	495.778	616.315	694.778	518.075	518.075

Il Valore della produzione come evidenziato ha una brusca flessione nel 2020, per riprendere dal 2021.

Il 2021 si prevede sia ancora negativamente influenzato dalle restrizioni conseguenti la pandemia, infatti se si netta il valore della produzione dai ricavi previsti per Euroflora (circa 5 milioni di Euro con altrettanti costi per un sostanziale pareggio) si vede come il valore sia ancora inferiore a quello realizzato nel 2019 anche se nettamente in ripresa rispetto al 2020.

Si prevede un valore della produzione in linea con il 2019 solo nel 2023.

Nell'ipotesi in cui ai sensi di quanto previsto dall'ultimo capoverso del comma 7-bis dell'art. 60 del D.L. N. 104/2020 (che recita *“Tale misura, in relazione all'evoluzione della situazione economica conseguente alla pandemia da SARS-COV-2, puo' essere estesa agli esercizi successivi con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze.”*) venisse reiterata la “sospensione” del procedimento di ammortamento delle immobilizzazioni sino al 100%, anche per l'annualità 2021 i valori di riferimento potrebbero essere i seguenti:

<b>Key Financial - Ipotesi reitero sospensione ammortamenti anno 2021</b>	<b>consuntivo anno 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>previsione anno 2021</b>	<b>previsione anno 2022</b>	<b>previsione anno 2023</b>
valore produzione	19.310.344	12.450.125	20.456.894	18.581.486	19.173.378
MOL	5.156.047	920.876	2.107.629	4.305.566	4.317.476
risultato netto	892.142	32.601	49.504	367.873	483.783
PN	15.325.668	16.057.959	23.607.463	23.975.335	24.459.118
PFN	-11.979.019	-9.870.084	-8.836.689	-9.831.024	-9.709.667
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)	495.778	616.315	694.778	518.075	518.075

## 2. PIANO INDUSTRIALE

- **Prospettive strategiche, condizioni e vincoli**

Il 2020 ha segnato un rallentamento, ma non certo un freno, a quello che è l'obiettivo principale, conseguente l'integrazione con Fiera, quello di affermarsi quale *player* del settore congressuale-fieristico e quale gestore di grandi eventi da realizzarsi in ambito cittadino (Euroflora 2021 – Ocean Race 2023).

L'area in cui si realizzerà l'attività fieristica è tuttavia in profonda trasformazione urbanistica e ciò impone un'attenta azione di monitoraggio degli sviluppi progettuali nell'ambito del progetto del Waterfront di Levante al fine di scongiurare pericolose interferenze con l'attività fieristica, interferenze che potrebbero produrre impatti negativi sul fatturato della divisione Fiere e Darsena.

Gli obiettivi previsti nel budget triennale 2021-2022 potranno essere raggiunti a condizione che si possa:

- avere piena funzionalità degli spazi espositivi;
- avere un utilizzo ordinato delle aree, coordinato, sinergico e rispettoso della vocazione espositiva della Società che, per volontà esplicita degli azionisti, deve garantire e sviluppare l'attività fieristica tendendo sempre all'equilibrio finanziario;
- garantire un'applicazione coerente delle politiche di *pricing* e di impiego delle aree.

- **Azioni di piano, tempi, investimenti e impatto organizzativo**

Per poter raggiungere gli obiettivi Porto Antico ha previsto: investimenti rilevanti sia nell'area Porto Antico (investimenti previsti nel Piano Industriale e asseverati da ARUP, società di ingegneria esperta nel settore), sia nell'area ex Fiera (come detto emersi dopo l'integrazione).

Il Piano degli investimenti della Società rappresenta il vero elemento chiave. Gli interventi previsti mirano infatti a mantenere e rafforzare la capacità della Società di produrre reddito e mantenere le aree in gestione ad un buon livello di qualità e sicurezza.

I Soci di Porto Antico avevano dato corso nel 2019 (conclusosi nel gennaio del 2020) ad un aumento di capitale di Euro 2,5 milioni, la metà di quanto inizialmente individuato come necessario prima del processo di integrazione. In tale contesto di riferimento si era reso necessario riconsiderare la lista degli investimenti e le rispettive priorità di intervento.

Un ulteriore rallentamento sull'ammontare degli investimenti previsti per il 2020, si è reso necessario a seguito delle ripercussioni negative che le restrizioni (lockdown) hanno avuto sui flussi finanziari della Società soprattutto nel primo semestre dell'anno 2020 (dai 5,7 a 1,9 milioni di Euro).

Il congruo aumento di capitale sociale (7,5 milioni di Euro) che la Società richiederà ai Soci insieme al ricorso ad ulteriore capitale di terzi (per ulteriori 4 milioni di Euro) permetteranno alla Società di realizzare gli investimenti previsti nel triennio.

L'impatto degli investimenti sul prossimo triennio rappresenta infatti l'elemento (vista l'importanza degli importi in gioco) di maggior criticità per la tenuta finanziaria della Società.

Resta inteso che tutti gli investimenti previsti nel Piano sono da considerarsi necessari al mantenimento della capacità di generare reddito.

Sul punto si rimanda alla tabella prevista al punto 7 della relazione.

La Società, per organizzare al meglio il capitale umano ha previsto l'inserimento di un nuovo Direttore Generale, già dal Luglio del 2020. Le altre assunzioni, previste nel 2020, per le note vicende legate alla pandemia non sono state attivate rimandandole al 2021.

Si prevede, infatti nel 2021, di inserire stabilmente due risorse (in sostituzione di quelle interinali) nel settore parcheggi e di inserire una risorsa nel settore amministrativo. E' previsto inoltre un assessment per una più coerente ed efficace valorizzazione delle risorse alla luce del nuovo scenario di business che si sta delineando in seguito alla pandemia.

Sul punto di veda nota a margine tabella Fabbisogno del Personale.

### 3. ASSETTO PRODUTTIVO E CONDIZIONI DI OPERATIVITÀ ATTUALI E PREVISIONALI

Alla luce di quanto descritto più sopra nella predisposizione dei prospetti di budget pluriennale, si sono analizzati i singoli settori in cui opera la Società e se ne è valutata la potenziale evoluzione.

#### **Settore immobiliare Area Porto Antico:**

Il settore registrerà anche nel 2021, una riduzione in termini di valore della produzione, come conseguenza dei minori canoni variabili e non relativi a quei clienti che registreranno un calo di fatturato dovuto alle limitazioni conseguenti alla pandemia (Acquario, Eataty, Cinema, palestra, bar-ristoranti, esercizi commerciali ecc.), Si prevede che solo nel 2022 si possano riprendere i valori precedenti al 2020.

#### **Settore parcheggi Area Porto Antico:**

Per il settore parcheggi, visto l'andamento del 2020, si prevede un ritorno alla normalità pre-Covid solo nel 2023.

#### **Divisione "Fiere":**

La divisione Fiere ha avviato una riflessione strategica finalizzata a individuare le possibili linee di sviluppo dell'attività fieristica pur in presenza delle più sopra citate criticità legate alle caratteristiche e condizioni del quartiere espositivo e delle specifiche non facili condizioni del settore. La specializzazione merceologica costituisce il *driver* che è stato individuato al fine di procedere con un rilancio delle attività fieristiche. A valle di un lungo periodo di liquidazione durante il quale la Fiera non ha svolto attività di sviluppo, ogni attività di individuazione e acquisizione duratura e non episodica di nuovi eventi fieristici necessita di tempi medio lunghi (tre/cinque anni). Tale attività è già stata avviata da Porto Antico negli ultimi due anni anche in previsione dell'integrazione. In particolare la strategia della Società è quella di cercare di acquisire eventi di livello internazionale, dotati di forte capacità di richiamo al fine di affermare Genova come una destinazione di eccellenza per attività MICE. Tale strategia, dopo il grande successo di pubblico di Euroflora 2018, è continuata con la recente acquisizione della tappa finale dell'Ocean Race e altri eventi di livello internazionale sono in fase di analisi e attività propedeutica all'acquisizione. Tali azioni hanno l'obiettivo ultimo di alzare il livello di attenzione e aumentare conseguentemente l'attrattività di Genova come sede di eventi fieristico-congressuali.

Nel 2020 il settore ha registrato un brusco stop a seguito dei divieti esplicitamente previsti all'organizzazione di attività fieristiche, Si prevede che nel 2021 si possa riprendere l'attività dal mese di Giugno, con tuttavia un numero inferiore di partecipanti. Nel 2022 e nel 2023 l'attività sarà inevitabilmente influenzata dai cantieri relativi al Waterfront di Levante.

Tra i costi del settore Fiere sono inseriti gli oneri manutentivi relativi al Padiglione B nella misura prevista dal contratto di locazione con il Comune di Genova. Quota parte delle manutenzioni suddette (importo minimo per garantire l'esercibilità del Padiglione in sicurezza) viene ri-addebitata al proprietario sulla base dei giorni di non utilizzo del Padiglione stesso.

### **Divisione “Darsena demaniale”:**

Il settore “Darsena” è in profonda trasformazione: la Società ha acquisito oltre alla cosiddetta darsena piccola, anche il 40% del compendio demaniale della Darsena Grande prima assentito alla società I Saloni Nautici S.r.l.. Tale sub-ingresso determina un conseguente incremento di ricavi e di costi.

E' in corso una profonda rivisitazione in chiave di marketing ed di servizi della proposizione delle Darsene, in modo da poter dare il giusto risalto a quello che è il più sicuro e comodo approdo del Mediterraneo.

Il budget degli anni 2022 e 2023 andranno progressivamente migliorando grazie ad un'attenta politica di efficientamento del layout ed al nuovo obiettivo degli ormeggi.

### **Settore congressuale:**

Per quanto riguarda il Centro Congressi lo stesso ha subito il divieto di esercitare l'attività dapprima nei mesi primaverili e poi nei mesi autunnali dell'anno 2020. Si sono comunque messe in atto tutte le possibili azioni per poter sfruttare “creativamente” gli spazi, sia a favore dei servizi per la città, che come spazi alternativi per le istituzioni (vedi la presenza del Tribunale di Genova)

Si prevede una ripresa dell'attività a partire dal secondo semestre del 2021 e un progressivo miglioramento negli anni successivi.

### **Settore manifestazioni area Porto Antico:**

Questo settore nel 2021 inizierà un percorso di riprogettazione delle proprie attività e ricadute nel perimetro di attività della Società. Gli eventi e le manifestazioni di animazione dell'area hanno fin dalle origini della società contribuito in maniera determinante ad affermare l'area del Porto Antico come un luogo attrattivo su scale sovra-regionale in cui il *mix* tra cultura e divertimento ha sempre rappresentato il *leitmotiv* di riferimento. Un'attenta attività di monitoraggio degli effetti e delle ricadute economiche generate anche grazie all'attività svolta dalla divisione dovrà essere implementata al fine di poter misurare l'impatto delle azioni di animazione proposte rispetto alla capacità di attrazione dell'area ed al suo conseguente appeal sul mercato di riferimento. Cambia il modello di business della divisione investendo nell'organizzazione degli eventi quanto ricavato dalla vendita degli spazi e dalla promozione, per tendere ad una logica di autofinanziamento, in modo da non dovere fermare queste importanti attività in momenti di comprensibili contrazioni economiche.

## **4. BUDGET**

Nel seguito viste le assunzioni esplicitate nei punti precedenti si espongono i seguenti prospetti riepilogativi:

## Conto Economico

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	budget 2021	budget 2022	budget 2023
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	18.517.964	12.300.125	20.371.894	18.496.486	19.088.378
<i>ricavi gestione area Porto Antico</i>	<i>13.184.096</i>	<i>9.325.158</i>	<i>10.160.822</i>	<i>12.602.988</i>	<i>12.955.988</i>
<i>ricavi gestione Centro Congressi</i>	<i>1.701.731</i>	<i>867.000</i>	<i>1.100.000</i>	<i>1.600.000</i>	<i>1.500.000</i>
<i>ricavi gestione Fieristica e Darsena Comunale</i>	<i>3.107.463</i>	<i>1.382.400</i>	<i>8.047.434</i>	<i>3.206.563</i>	<i>3.545.456</i>
Var. delle rimanenze di prodotti					
Var. dei lavori su ordinazione					
Incr. di imm. per lavori interni	4.120				
Altri ricavi e proventi	788.260	150.000	85.000	85.000	85.000
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>19.310.344</b>	<b>12.450.125</b>	<b>20.456.894</b>	<b>18.581.486</b>	<b>19.173.378</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	198.820	127.147	288.500	127.500	136.000
Servizi di cui :	8.996.286	7.100.498	11.674.620	8.949.605	9.150.473
<i>manutenzione ordinaria, straordinaria riparazione</i>	<i>2.503.433</i>	<i>2.235.000</i>	<i>3.140.300</i>	<i>2.788.000</i>	<i>2.877.620</i>
<i>costi per utenze</i>	<i>2.134.135</i>	<i>1.634.000</i>	<i>2.272.800</i>	<i>2.366.200</i>	<i>2.398.000</i>
<i>servizi di vigilanza</i>	<i>592.052</i>	<i>720.200</i>	<i>959.200</i>	<i>755.200</i>	<i>765.200</i>
Godimento beni di terzi	1.556.608	1.317.532	2.738.406	1.661.510	1.964.226
Personale	3.057.423	2.562.019	2.862.734	3.095.605	3.157.517
Ammortamenti e svalutazioni	3.676.777	502.275	3.423.481	3.517.693	3.467.693
Variazione rimanenze	-10.227	5.353	-3.500	2.500	4.000
Accantonamenti per rischi	77.444	200.000	200.000	200.000	200.000
Altri accantonamenti					
Oneri diversi di gestione	355.387	416.700	788.505	439.200	443.686
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>17.908.518</b>	<b>12.231.525</b>	<b>21.972.746</b>	<b>17.993.613</b>	<b>18.523.595</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>1.401.826</b>	<b>218.601</b>	<b>-1.515.852</b>	<b>587.873</b>	<b>649.783</b>
<b>EBITDA</b>	<b>5.156.047</b>	<b>920.876</b>	<b>2.107.629</b>	<b>4.305.566</b>	<b>4.317.476</b>

segue

Segue da pag. precedente

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	budget 2021	budget 2022	budget 2023
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>					
Proventi da partecipazioni					
Altri proventi finanziari	54.356	20.000	20.000	20.000	20.000
Interessi ed oneri finanziari diversi utili e perdite su cambi	175.577	206.000	239.645	240.000	186.000
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-121.221</b>	<b>-186.000</b>	<b>-219.645</b>	<b>-220.000</b>	<b>-166.000</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>					
rivalutazioni	0		0	0	0
svalutazioni	0		0	0	0
<b>Totale rettifiche di attività finanziarie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>1.280.605</b>	<b>32.601</b>	<b>-1.735.496</b>	<b>367.873</b>	<b>483.783</b>
Imposte sul reddito	388.463				
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>892.142</b>	<b>32.601</b>	<b>-1.735.496</b>	<b>367.873</b>	<b>483.783</b>

Nell'ipotesi in cui ai sensi di quanto previsto dall'ultimo capoverso del comma 7-bis dell'art. 60 del D.L. N. 104/2020 (che recita "Tale misura, in relazione all'evoluzione della situazione economica conseguente alla pandemia da SARS-COV-2, puo' essere estesa agli esercizi successivi con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze.") venisse reiterata la "sospensione" del procedimento di ammortamento delle immobilizzazioni sino al 100%, anche per l'annualità 2021 i valori di riferimento potrebbero essere i seguenti:

<b>CONTO ECONOMICO - Ipotesi reiterno sospensione ammortamenti anno 2021</b>	<b>consuntivo 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>budget 2021</b>	<b>budget 2022</b>	<b>budget 2023</b>
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>					
Ricavi delle vendite e delle prestazioni di cui	18.517.964	12.300.125	20.371.894	18.496.486	19.088.378
<i>ricavi gestione area Porto Antico</i>	<i>13.184.096</i>	<i>9.325.158</i>	<i>10.160.822</i>	<i>12.602.988</i>	<i>12.955.988</i>
<i>ricavi gestione Centro Congressi</i>	<i>1.701.731</i>	<i>867.000</i>	<i>1.100.000</i>	<i>1.600.000</i>	<i>1.500.000</i>
<i>ricavi gestione Fieristica e Darsena Comunale</i>	<i>3.107.463</i>	<i>1.382.400</i>	<i>8.047.434</i>	<i>3.206.563</i>	<i>3.545.456</i>
Var. delle rimanenze di prodotti					
Var. dei lavori su ordinazione					
Incr. di imm. per lavori interni	4.120				
Altri ricavi e proventi	788.260	150.000	85.000	85.000	85.000
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>19.310.344</b>	<b>12.450.125</b>	<b>20.456.894</b>	<b>18.581.486</b>	<b>19.173.378</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>					
Materie prime, sussidiarie e di consumo	198.820	127.147	288.500	127.500	136.000
Servizi di cui :	8.996.286	7.100.498	11.674.620	8.949.605	9.150.473
<i>manutenzione ordinaria,straordinaria riparazione</i>	<i>2.503.433</i>	<i>2.235.000</i>	<i>3.140.300</i>	<i>2.788.000</i>	<i>2.877.620</i>
<i>costi per utenze</i>	<i>2.134.135</i>	<i>1.634.000</i>	<i>2.272.800</i>	<i>2.366.200</i>	<i>2.398.000</i>
<i>servizi di vigilanza</i>	<i>592.052</i>	<i>720.200</i>	<i>959.200</i>	<i>755.200</i>	<i>765.200</i>
Godimento beni di terzi	1.556.608	1.317.532	2.738.406	1.661.510	1.964.226
Personale	3.057.423	2.562.019	2.862.734	3.095.605	3.157.517
Ammortamenti e svalutazioni	3.676.777	502.275	1.638.481	3.517.693	3.467.693
Variazione rimanenze	-10.227	5.353	-3.500	2.500	4.000
Accantonamenti per rischi	77.444	200.000	200.000	200.000	200.000
Altri accantonamenti					
Oneri diversi di gestione	355.387	416.700	788.505	439.200	443.686
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>17.908.518</b>	<b>12.231.525</b>	<b>20.187.746</b>	<b>17.993.613</b>	<b>18.523.595</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>1.401.826</b>	<b>218.601</b>	<b>269.148</b>	<b>587.873</b>	<b>649.783</b>
<b>EBITDA</b>	<b>5.156.047</b>	<b>920.876</b>	<b>2.107.629</b>	<b>4.305.566</b>	<b>4.317.476</b>



<b>CONTO ECONOMICO - Ipotesi reiterno sospensione ammortamenti anno 2021</b>	<b>consuntivo 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>budget 2021</b>	<b>budget 2022</b>	<b>budget 2023</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>					
Proventi da partecipazioni					
Altri proventi finanziari	54.356	20.000	20.000	20.000	20.000
Interessi ed oneri finanziari diversi	175.577	206.000	239.645	240.000	186.000
utili e perdite su cambi					
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-121.221</b>	<b>-186.000</b>	<b>-219.645</b>	<b>-220.000</b>	<b>-166.000</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>					
rivalutazioni	0		0	0	0
svalutazioni	0		0	0	0
<b>Totale rettifiche di attività finanziarie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>1.280.605</b>	<b>32.601</b>	<b>49.504</b>	<b>367.873</b>	<b>483.783</b>
Imposte sul reddito	388.463				
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>892.142</b>	<b>32.601</b>	<b>49.504</b>	<b>367.873</b>	<b>483.783</b>

## Stato Patrimoniale

<b>STATO PATRIMONIALE</b>	<b>consuntivo 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>previsione 2021</b>
<b>ATTIVO</b>			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	<b>1.350.232</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>48.691.872</b>	<b>51.500.602</b>	<b>55.230.223</b>
Immobilizzazioni immateriali	3.537.888	3.910.515	5.079.188
Immobilizzazioni materiali	40.356.098	42.768.201	46.709.321
Immobilizzazioni finanziarie	4.797.886	4.821.886	3.441.714
<b>Attivo circolante</b>	<b>12.461.934</b>	<b>12.138.903</b>	<b>14.713.990</b>
Rimanenze	27.715	33.068	36.568
Crediti	7.989.785	6.305.835	5.975.292
verso clienti	6.007.526	4.185.472	4.030.361
verso imprese controllate	66.949	7.320	0
verso controllanti	667.543	685.878	565.678
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	13.416	15.912	18.000
altro	1.234.351	1.411.253	1.361.253
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			
Disponibilità liquide	4.444.434	5.800.000	8.702.129
<b>Ratei e risconti</b>	<b>4.201.995</b>	<b>4.155.266</b>	<b>4.105.266</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>66.706.033</b>	<b>67.794.770</b>	<b>74.049.478</b>

segue Passivo Pag. seguente

Segue da pag. precedente

<b>STATO PATRIMONIALE</b>	<b>consuntivo 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>previsione 2021</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>			
<b>Patrimonio netto</b>	<b>15.325.668</b>	<b>16.057.959</b>	<b>21.822.463</b>
Capitale sociale	<b>9.101.757</b>	<b>9.801.447</b>	<b>17.301.447</b>
Riserva legale	<b>249.421</b>	<b>294.028</b>	<b>295.658</b>
Altre Riserve	<b>3.267.393</b>	<b>5.929.883</b>	<b>5.929.883</b>
Utili (perdite) portati a nuovo	<b>1.814.955</b>	<b>0</b>	<b>30.971</b>
Utile (perdita) dell'esercizio	<b>892.142</b>	<b>32.601</b>	<b>-1.735.496</b>
<b>Fondi rischi e oneri</b>	<b>10.741.508</b>	<b>10.937.708</b>	<b>10.762.708</b>
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>1.230.282</b>	<b>1.334.331</b>	<b>1.444.208</b>
<b>Debiti</b>	<b>22.392.773</b>	<b>22.706.833</b>	<b>23.512.161</b>
verso banche/finanziatori	16.423.453	15.670.084	17.538.819
verso fornitori	3.974.492	5.038.550	4.245.201
verso imprese controllate	44.200	55.700	80.000
verso controllanti	478.660	695.758	239.400
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	131.446	78.000	120.000
altro	1.340.522	1.168.741	1.288.741
<b>Ratei e risconti</b>	<b>17.015.802</b>	<b>16.757.939</b>	<b>16.507.939</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>66.706.033</b>	<b>67.794.770</b>	<b>74.049.479</b>

Nell'ipotesi in cui ai sensi di quanto previsto dall'ultimo capoverso del comma 7-bis dell'art. 60 del D.L. N. 104/2020 (che recita "Tale misura, in relazione all'evoluzione della situazione economica conseguente alla pandemia da SARS-COV-2, puo' essere estesa agli esercizi successivi con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze.") venisse reiterata la "sospensione" del procedimento di ammortamento delle immobilizzazioni sino al 100%, anche per l'annualità 2021 i valori di riferimento potrebbero essere i seguenti:

<b>STATO PATRIMONIALE - Ipotesi reitero sospensione ammortamenti anno 2021</b>	<b>consuntivo 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>previsione 2021</b>
<b>ATTIVO</b>			
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti	<b>1.350.232</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>48.691.872</b>	<b>51.500.602</b>	<b>57.015.223</b>
Immobilizzazioni immateriali	3.537.888	3.910.515	5.079.188
Immobilizzazioni materiali	40.356.098	42.768.201	48.494.321
Immobilizzazioni finanziarie	4.797.886	4.821.886	3.441.714
<b>Attivo circolante</b>	<b>12.461.934</b>	<b>12.138.903</b>	<b>14.713.990</b>
Rimanenze	27.715	33.068	36.568
Crediti	7.989.785	6.305.835	5.975.292
verso clienti	6.007.526	4.185.472	4.030.361
verso imprese controllate	66.949	7.320	0
verso controllanti	667.543	685.878	565.678
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	13.416	15.912	18.000
altro	1.234.351	1.411.253	1.361.253
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni			
Disponibilità liquide	4.444.434	5.800.000	8.702.129
<b>Ratei e risconti</b>	<b>4.201.995</b>	<b>4.155.266</b>	<b>4.105.266</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>66.706.033</b>	<b>67.794.770</b>	<b>75.834.478</b>

<b>STATO PATRIMONIALE - Ipotesi reiterno sospensione ammortamenti anno 2021</b>	<b>consuntivo 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>previsione 2021</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>			
<b>Patrimonio netto</b>	<b>15.325.668</b>	<b>16.057.959</b>	<b>23.607.463</b>
Capitale sociale	9.101.757	9.801.447	17.301.447
Riserva legale	249.421	294.028	295.658
Altre Riserve	3.267.393	5.929.883	5.929.883
Utili (perdite) portati a nuovo	1.814.955	0	30.971
Utile (perdita) dell'esercizio	892.142	32.601	49.504
<b>Fondi rischi e oneri</b>	<b>10.741.508</b>	<b>10.937.708</b>	<b>10.762.708</b>
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>1.230.282</b>	<b>1.334.331</b>	<b>1.444.208</b>
<b>Debiti</b>	<b>22.392.773</b>	<b>22.706.833</b>	<b>23.512.161</b>
verso banche/finanziatori	16.423.453	15.670.084	17.538.819
verso fornitori	3.974.492	5.038.550	4.245.201
verso imprese controllate	44.200	55.700	80.000
verso controllanti	478.660	695.758	239.400
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	131.446	78.000	120.000
altro	1.340.522	1.168.741	1.288.741
<b>Ratei e risconti</b>	<b>17.015.802</b>	<b>16.757.939</b>	<b>16.507.939</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>66.706.033</b>	<b>67.794.770</b>	<b>75.834.479</b>

## Cash Flow:

Segue tabella relativa al cash flow dell'anno 2021.

	FORECAST 2021				
	1° trim.	2° trim	3°trim	4°trim	TOTALE ANNO
<b>SALDO INIZIALE</b>	<b>5.800.000</b>	<b>8.300.912</b>	<b>7.059.785</b>	<b>10.924.432</b>	<b>5.800.000</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>					
<b>INCASSI</b>					
da Comune di Genova	32.275	94.052	32.275	32.275	190.877
da altri clienti per vendite e prestazioni	5.305.258	10.031.099	4.686.016	2.950.203	22.972.575
Altri					0
<b>Totale incassi</b>	<b>5.337.533</b>	<b>10.125.151</b>	<b>4.718.291</b>	<b>2.982.478</b>	<b>23.163.452</b>
<b>PAGAMENTI</b>					
Comune di Genova					0
Fornitori	4.445.372	6.141.324	2.899.669	1.331.217	14.817.581
Personale	784.640	779.520	674.640	779.520	3.018.320
Imposte/Tasse	1.111.086	1.991.411	865.696	904.455	4.872.647
Altri	317.436	237.896	23.286	23.286	601.905
<b>Totale pagamenti</b>	<b>6.658.533</b>	<b>9.150.151</b>	<b>4.463.291</b>	<b>3.038.478</b>	<b>23.310.453</b>
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>	<b>-1.321.000</b>	<b>975.001</b>	<b>255.000</b>	<b>-56.000</b>	<b>-147.001</b>
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>					
INCASSI					0
PAGAMENTI	1.763.000	1.607.000	1.521.667	1.426.833	6.318.500
<b>SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>	<b>-1.763.000</b>	<b>-1.607.000</b>	<b>-1.521.667</b>	<b>-1.426.833</b>	<b>-6.318.500</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>					
Incassi da finanziamenti	4.000.000				4.000.000
Pagamenti per rimborso finanziamenti	290.087	609.128	493.686	739.470	2.132.371
Altri incassi / aumento di capitale	1.875.000		5.625.000		7.500.000
Altri pagamenti					0
<b>SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>	<b>5.584.913</b>	<b>-609.128</b>	<b>5.131.314</b>	<b>-739.470</b>	<b>9.367.629</b>
<b>SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO</b>	<b>2.500.912</b>	<b>-1.241.127</b>	<b>3.864.647</b>	<b>-2.222.303</b>	<b>2.902.129</b>
<b>SALDO FINE PERIODO</b>	<b>8.300.912</b>	<b>7.059.785</b>	<b>10.924.432</b>	<b>8.702.129</b>	<b>8.702.129</b>

Nel triennio 2021-2023 si è previsto che la Società investa complessivamente Euro 15,4 milioni in immobilizzazioni, provveda al pagamento degli stessi con la cassa generata della gestione per Euro 9 milioni, con l'aumento di capitale e con il ricorso di capitale di terzi (nuovo mutuo) per Euro 4 milioni. Nel triennio 2021 – 2023 l'esposizione finanziaria netta passa da Euro 9.871 mila del 2021 a Euro 11.803 mila del 2023, peggiorando nel complesso, ma consentendo alla Società di realizzare una serie di interventi atti a mantenere la propria capacità di produrre reddito.

Le rappresentazioni contabili esposte sono condizionate dall'effettiva approvazione e sottoscrizione da parte dei Soci dell'aumento di capitale sociale suddetto nella misura di 7,5 milioni.

<b>Cash Flow</b>	BUDGET 2021	BUDGET 2022	BUDGET 2023	TOTALE PIANO 2021 - 2023
<i>(Importi in migliaia di Euro)</i>				
<b>Risultato dell'esercizio</b>	<b>-1.735</b>	<b>368</b>	<b>484</b>	<b>-884</b>
Ammortamenti	3.087	3.331	3.281	<b>9.699</b>
Partite non monetarie	39	79	79	<b>197</b>
+/- Capitale circolante	-1.537	1.385	141	<b>-12</b>
	0	0	0	<b>0</b>
<b>Cash Flow dell'esercizio</b>	<b>-147</b>	<b>5.162</b>	<b>3.984</b>	<b>9.000</b>
Investimenti dell'esercizio	-6.393	-5.157	-3.864	<b>-15.413</b>
Differimento pagamenti investimenti	75	-1.000		<b>-926</b>
<b>Free Cash Flow</b>	<b>-6.466</b>	<b>-994</b>	<b>121</b>	<b>-7.339</b>
Rimborso Quota capitale mutui	-2.132	-3.209	-2.527	<b>-7.868</b>
Nuovo Mutuo (*)	4.000		0	<b>4.000</b>
Aumento Capitale Sociale	7.500	0	0	<b>7.500</b>
<b>Disponibilità (fabbisogno) finanziario</b>	<b>2.902</b>	<b>-4.203</b>	<b>-2.406</b>	<b>-3.707</b>
ulteriori fabbisogni prevedibili:				
Imposta di Registro Ponte Parodi	0	0	0	<b>0</b>
<b>Disponibilità (fabbisogno) finanziario dopo imposta di registro</b>	<b>2.902</b>	<b>-4.203</b>	<b>-2.406</b>	<b>-3.707</b>
<b>Esposizione finanziaria inizio anno</b>	<b>-9.871</b>	<b>-8.837</b>	<b>-9.831</b>	<b>-9.871</b>
di cui: a breve	4.470	8.702	4.499	4.470
a breve vincolati ex portale Fiera	1.330	0	0	1.330
a medio lungo termine	-15.671	-17.539	-14.330	<b>-15.671</b>
<b>Esposizione finanziaria fine anno</b>	<b>-8.837</b>	<b>-9.831</b>	<b>-9.710</b>	<b>-9.710</b>
di cui: a breve	8.702	4.499	2.093	2.093
a breve vincolati ex portale Fiera	0	0	0	0
a medio lungo termine	-17.539	-14.330	-11.803	<b>-11.803</b>
<b>Incremento ( diminuzione) dell'indebitamento</b>	<b>-1.034</b>	<b>994</b>	<b>-121</b>	<b>-162</b>
(*) Finanziamento ex art. 13 Legge 40/2020 (di conversione del D.L. 23/2020 "Decreto Liquidità") per investimenti sull'Acquario				

Nell'ipotesi in cui ai sensi di quanto previsto dall'ultimo capoverso del comma 7-bis dell'art. 60 del D.L. N. 104/2020 (che recita *“Tale misura, in relazione all'evoluzione della situazione economica conseguente alla pandemia da SARS-COV-2, puo' essere estesa agli esercizi successivi con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze.”*) venisse reiterata la “sospensione” del procedimento di ammortamento delle immobilizzazioni sino al 100%, anche per l'annualità 2021 i valori di riferimento del Cash flow sarebbero inalterati.

## 5. FATTORI DI RISCHIO

Se dovessero protrarsi oltre al primo semestre 2021 le limitazioni imposte dalle Autorità e dovesse perdurare il generalizzato clima di incertezza, occorrerebbe rivedere al ribasso le stime di valore della produzione per l'anno 2021.

Il piano in questione evidenzia come esplicitato in premessa per la manifestazione Euroflora un sostanziale pareggio legato a 250 mila visitatori, che potrebbe non essere raggiunto per gli effetti diretti ed indiretti della situazione pandemica e della situazione socio economica derivanti dalla stessa.

Se non venisse reiterata la “sospensione” del procedimento di ammortamento delle immobilizzazioni sino al 100%, anche per l'annualità 2021, così come ipotizzato dall'ultimo capoverso comma 7-bis dell'art. 60 del D.L. N. 104/2020 che recita *“Tale misura, in relazione all'evoluzione della situazione economica conseguente alla pandemia da SARS-COV-2, puo' essere estesa agli esercizi successivi con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze.”* la Società non riuscirebbe a chiudere il 2021 in utile a meno di un forte ribalzo dell'economia già dall'inizio della Primavera cosa oggi assolutamente non prevedibile.

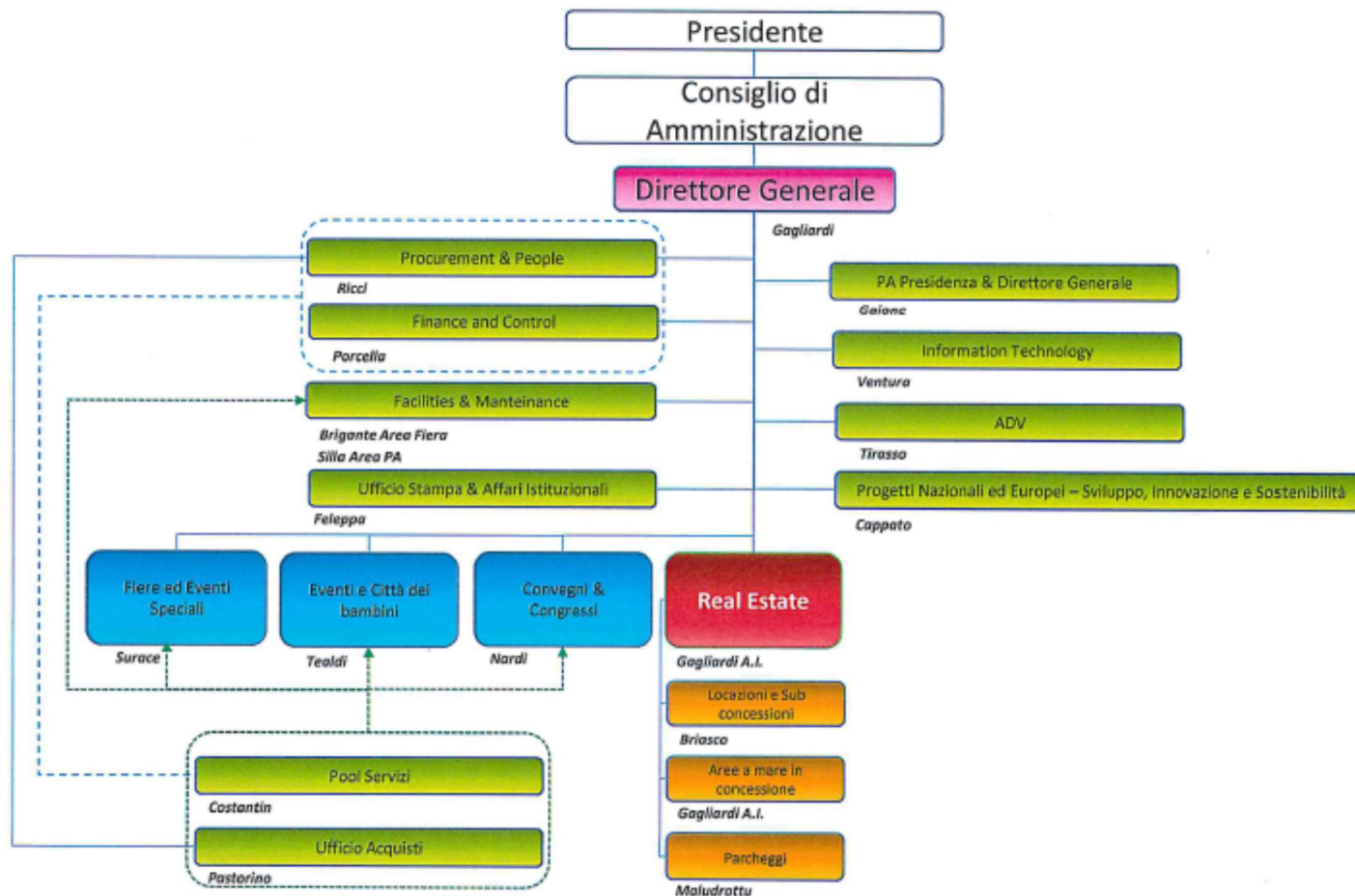
Altro rischio a cui è esposta la Società è che l'interferenza della profonda trasformazione urbanistica dell'area Fiera possa influire negativamente sulla fruibilità delle aree e sull'*appeal* delle stesse in termini commerciali.

Altre incertezze a cui la Società è sottoposta riguardano principalmente gli aspetti finanziari collegati alle operazioni di riqualificazione della Darsena comunale e dell'operazione di Ponte Parodi, operazioni per la quale negli anni la Società ha coperto, attraverso l'istituzione di Fondi rischi specifici, il rischio economico ma per le quale rimane esposta finanziariamente nel caso in cui si verificassero condizioni di soccombenza nelle cause intentate.



## 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

L'organigramma della Società è stato aggiornato il data 28.10.2020 ed è il seguente:



## Organico

organico tempo indeterminato	2020	proiezione anno 2021			organico lavoro flessibile ( tempo determinato, collaborazioni, interinali )	2020	proiezione anno 2021		
	precons 31/12/2020	assunzioni/cessazioni		organico 31/12/2021		precons 31/12/2020	assunzioni/cessazioni		organico 31/12/2021
	tot	Δ+	Δ-	tot		tot	Δ+	Δ-	tot
dirigenti	2		1	1	dirigenti	1			1
quadri	7			7	quadri				0
impiegati	31	1		32	impiegati				0
operai	8	2		10	operai	2		2	0
<b>totale</b>	<b>48</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>50</b>	<b>totale</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

## Costo del personale

7.1	<b>COSTO DEL LAVORO</b>	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
A	T. indeterminato	3.057.423	2.562.019	2.862.734
	T. determinato			
	interinale	81.955	96.160	46.000
	<b>totale A</b>	<b>3.139.378</b>	<b>2.658.179</b>	<b>2.908.734</b>
B	Collaborazioni			
	<b>totale A+B</b>	<b>3.139.378</b>	<b>2.658.179</b>	<b>2.908.734</b>

<b>ccnl dipendenti</b>	<b>periodo di validità CCNL</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2019</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2020</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2021</b>
Autorimesse e Autonoleggi	rinnovato 2016 - validità 31/12/2018	2.361,28	0	0
Terziario Confcommercio	rinnovato marzo 2015 - validità 31/07/2018	0	0	0

note

--

(valori al lordo oneri)	<b>consuntivo 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>previsione 2021</b>
<b>risorse contrattazione aziendale</b> di cui	25.377,50	26.340,00	26.682,00
risorse per premio di risultato	25.377,50	26.340,00	26.682,00
altro	0		
<b>premio di risultato medio individuale straordinario</b>	604,23	642,45	635,28
	63.424,59	26.773,51	64.256,34

note

--

<b>ccnl dirigenti</b>	<b>periodo di validità CCNL</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2019</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2020</b>	<b>incremento CCNL su esercizio 2021</b>
Dirigenti Commercio	rinnovato 21/07/2016 - validità 31/12/2018			

note


--

(valori al lordo oneri)	<b>consuntivo 2019</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>	<b>previsione 2021</b>
<b>risorse contrattazione aziendale</b> di cui			
risorse per premio di risultato	0	21.619,98	21.619,98
altro			
<b>premio di risultato medio individuale</b>	0	21.619,98	21.619,98

note


ipotesi premio a Dirigente al raggiungimento di determinati obiettivi

## Piano del fabbisogno di personale


<b>Porto Antico di Genova S.p.A.</b>		 PORTO ANTICO DI GENOVA			
	<b>Media triennio 2011 - 2013</b>	<b>precons 2020</b>	<b>Prev. 2021</b>	<b>Prev. 2022</b>	<b>Prev. 2023</b>
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE					
Spesa del personale					
<b>A</b>					
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	1.467.547	1.689.444	1.984.886	2.194.478	2.238.367
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società	0	0			
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile	181.640	96.160	46.000		
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro	0	0			
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc	507.557	716.313	718.724	734.307	748.993
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	127.338	156.261	159.125	166.820	170.156
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)	52.440	54.885	55.588	65.762	67.078
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco	17.625	0			
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni	11.636	45.000	65.000	45.000	50.500
10 Altri oneri	0	0			
<b>TOTALE A)</b>	<b>2.365.783</b>	<b>2.758.064</b>	<b>3.029.322</b>	<b>3.206.367</b>	<b>3.275.095</b>

segue

Segue da pag. precedente

<b>Porto Antico di Genova S.p.A.</b>		 PORTO ANTICO DI GENOVA			
	<b>Media triennio 2011 - 2013</b>	<b>precons 2020</b>	<b>Prev. 2021</b>	<b>Prev. 2022</b>	<b>Prev. 2023</b>
<b>PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE</b>					
<b>Spesa del personale</b>					
<b>B</b>					
1 Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;	27.751	0			
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;	11.636	45.000	65.000	45.000	50.500
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;	0	0			
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);	0	178.912	184.713	200.176	216.790
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	37.099	70.123	80.937	87.101	88.843
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;	18.629	47.961	48.302	46.835	47.772
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.	0	0			
<b>Totale B)</b>	<b>95.115</b>	<b>341.996</b>	<b>378.951</b>	<b>379.112</b>	<b>403.905</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>2.270.668</b>	<b>2.416.068</b>	<b>2.650.371</b>	<b>2.827.255</b>	<b>2.871.189</b>

Segue da pag. precedente

<b>Porto Antico di Genova S.p.A.</b>		 PORTO ANTICO DI GENOVA			
	<b>Media triennio 2011 - 2013</b>	<b>precons 2020</b>	<b>Prev. 2021</b>	<b>Prev. 2022</b>	<b>Prev. 2023</b>
<b>PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE</b>					
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>					
Numero totale dipendenti inizio anno (0101)	35,00	48	48	50	49
Assunzioni	1,00		3	2	
Cessazioni	0,67		1	3	
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>35,33</b>	<b>48</b>	<b>50</b>	<b>49</b>	<b>49</b>
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>					
Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)	0,33	2	3	1	1
Assunzioni	0,33	1			
Cessazioni	0,33		2		
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>0,33</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>36</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	3.374.806	920.876	2.107.629	4.305.566	4.317.476
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>1,43</b>	<b>0,33</b>	<b>0,70</b>	<b>1,34</b>	<b>1,32</b>

Da rilevare come la media degli esercizi 2011-2013 (espressa nella prima colonna) non sia confrontabile con gli esercizi 2020-2023, infatti a seguito del conferimento di Fiera di Genova in liquidazione S.p.A. in Porto Antico, la Società ha integrato nel proprio organico 18 risorse.

## 7. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI

Si esplicita nella tabella seguente quanto descritto nel capitolo relativo al Piano Industriale.

<b>Sintesi investimenti TRIENNIO 2021-2023</b>								
			ANNO		ANNO		ANNO	
AREA	DESCRIZIONE	NOTE/COMMENTI	2021	NOTE/COMMENTI	2022	NOTE/COMMENTI	2023	TOTALE
<b>ACQUARIO</b>								
	Vasche Oceaniche	Nel 2020, con la vasca ex Delfini, sono iniziati i lavori di rifacimento delle vasche interne all'acquario per raggiunti limiti di integrità del calcestruzzo. E' necessario proseguire tale attività nei prossimi anni ed in particolare nel 2021 e 2022 per spostare i delfini dalla Vasca esterna e permetterne i lavori.	1.550.000			Progettazione lamantini e parte lavori vasca lamantini a cavallo d'anno	750.000	2.300.000
	Vasca Delfini	Riparazione difetti; è in corso ATP con una stima dei ripristini di euro 3.467.000 per cui al termine della causa sarà possibile risarcimento. Lavori inderogabili da effettuarsi tra set 21 e mar 22	1.740.000	Proseguimento e conclusione lavori a marzo 2022	2.200.000			3.940.000
	Manutenzioni Straordinarie Acquario	Interventi di manutenzione straordinaria impianti acquario come da contratto	420.000	Interventi di manutenzione straordinaria impianti acquario come da contratto	420.000	Interventi di manutenzione straordinaria impianti acquario come da contratto	420.000	1.260.000
			3.710.000		2.620.000		1.170.000	7.500.000
<b>Investimenti Area Porto Antico</b>								
	Impianti Termici Mandraccio	Intervento inderogabile in quanto necessario ad assicurare i servizi di condizionamento di alcuni clienti top quali Carestream, Philips, ecc su impianti obsoleti (1992) ed energeticamente non più adeguati. Il lavoro era già previsto nel 2016.	1.250.000					1.250.000
	Bigo			Interventi di ripittura della struttura ancora originale del 1992 (28 anni) non più prorogabile, strato pittorico completamente sfarinato, resistente solo la metallizzazione del ferro, richiesto dal piano di manutenzione da oltre 2 anni	300.000	Proseguimento e conclusione lavori	300.000	600.000
	Varie Edili		320.500		1.075.500		1.125.800	2.521.800
	Varie Impianti		389.000		532.500		314.700	1.236.200
	Varie IT/tecnologie		126.000		149.000		89.000	364.000
			2.085.500		2.057.000		1.829.500	5.972.000
<b>Investimenti Area Fiera</b>								
	Tendostruttura	Principalmente: Lotto 2 manutenzioni strutturali - Trattasi di intervento non procrastinabile previsto nel quadro di un ampio programma triennale studiato con RINA atto a garantire la conservazione e la performance strutturale dell'edificio. Intervento già rimandato di 1 anno. NB: il terzo lotto - riverniciatura complessiva di interventi è stato posticipato oltre il 2023. Non si escludono pertanto nel triennio interventi urgenti e puntuali causa avanzato stato di ossidazione delle strutture in acciaio.	540.000	Realizzazione Linee vita in copertura - intervento più volte segnalato da RINA quale essenziale adempimento ai fini dell'esercizio in sicurezza delle manutenzioni ed ispezioni in copertura. Interventi su illuminazione ormai inefficiente ed in parte non funzionante.	170.000	Interventi sostituzione pluviali - segue primo lotto analogo programmato 2021	50.000	760.000
	Darsene	solo manutenzioni riparative e/o ordinarie		Installazione di n.ro 3 pontili banchina D per massimizzare posti barca + riordino configurazione pontili darsena esterna con pari obiettivo	284.000	Colonnine servizi e locali in muratura per servizi ad utenti	360.000	644.000
	Varie Edili	solo manutenzioni riparative e/o ordinarie		solo manutenzioni riparative e/o ordinarie		solo manutenzioni riparative e/o ordinarie		-
	Varie Impianti	Rifacimento impianto climatizzazione locale BAR non funzionante da 3 anni.	25.000			Impianto banchina A post Waterfront	400.000	425.000
	Varie IT/tecnologie		32.500		25.800		54.000	112.300
			597.500		479.800		864.000	1.941.300
			6.393.000		5.156.800		3.863.500	15.413.300

La Società nel triennio di riferimento ha previsto di investire oltre 15,4 milioni di Euro attingendo alla propria capacità di autofinanziarsi, all'aumento di capitale, e a capitale di terzi nella misura di 4 milioni.

Le rappresentazioni contabili esposte sono condizionate dall'effettiva approvazione e sottoscrizione da parte dei Soci dell'aumento di capitale sociale suddetto nella misura di 7,5 milioni.

L'assetto finanziario della Società peggiora nel triennio come indicato nel capitolo relativo al *cash flow*, tuttavia realizzare gli investimenti esplicitati nel piano è strettamente necessario per garantire una costante capacità di produrre reddito mantenendo e migliorando l'attrattività delle aree ricevute in concessione.

previsione 2021				previsione 2022				previsione 2023			
IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA		IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA		IMPIEGHI		FONTI DI COPERTURA	
descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo	descrizione	importo
Acquario - Vasche Oceaniche	1.550.000	Mutuo Carige	1.550.000	Acquario - Vasca Delfini - fine lavori	2.200.000	Mutuo Carige	710.000	Acquario - Vasche Oceaniche (Lamantini)	750.000	Autofinanziamento	750.000
						Aumento Capitale Sociale	1.490.000			Autofinanziamento	0
Acquario - Vasca Delfini - inizio lavori	1.740.000	Mutuo Carige	1.740.000	Acquario - Manutenzioni Straordinarie contrattuali	420.000	Aumento Capitale Sociale	420.000	Acquario - Manutenzioni Straordinarie contrattuali	420.000	Autofinanziamento	420.000
Acquario - Manutenzioni Straordinarie contrattuali	420.000	Aumento Capitale Sociale	420.000	Area Porto Antico - Bigo - inizio lavori	300.000	Aumento Capitale Sociale	300.000	Area Porto Antico - Bigo - prosecuzione e fine lavori	300.000	Autofinanziamento	300.000
Area Porto Antico - Impianti Termici Mandraccio	1.250.000	Aumento Capitale Sociale	1.250.000	Area Porto Antico - Varie Edili	1.075.500	Aumento Capitale Sociale	1.075.500	Area Porto Antico - Varie Edili	1.125.800	Autofinanziamento	1.125.800
Area Porto Antico - Varie Edili	320.500	Aumento Capitale Sociale	320.500	Area Porto Antico - Varie Impianti	532.500	Aumento Capitale Sociale	532.500	Area Porto Antico - Varie Impianti	314.700	Autofinanziamento	314.700
Area Porto Antico - Varie Impianti	389.000	Aumento Capitale Sociale	389.000	Area Porto Antico - Varie IT/tecnologie	149.000	Aumento Capitale Sociale	149.000	Area Porto Antico - Varie IT/tecnologie	89.000	Autofinanziamento	89.000
Area Porto Antico - Varie IT/tecnologie	126.000	Aumento Capitale Sociale	126.000	Area Darsena Fiera - Tendostruttura - linee vita	170.000	Aumento Capitale Sociale	170.000	Area Darsena Fiera - Tendostruttura - pluviali	50.000	Autofinanziamento	50.000
Area Darsena Fiera - Tendostruttura	540.000	Aumento Capitale Sociale	540.000	Area Darsena Fiera - Nuovi Pontili	284.000	Aumento Capitale Sociale	260.000	Area Darsena Fiera - Colonnine servizi e locali in	360.000	Autofinanziamento	360.000
						Autofinanziamento	24.000				
Area Darsena Fiera - Varie Impianti	25.000	Aumento Capitale Sociale	25.000	Area Darsena Fiera - Varie IT/tecnologie	25.800	Autofinanziamento	25.800	Area Darsena Fiera - Impianto banchina A post Waterfront	400.000	Autofinanziamento	400.000
Area Darsena Fiera - Varie IT/tecnologie	32.500	Aumento Capitale Sociale	32.500					Area Darsena Fiera - Varie IT/tecnologie	54.000	Autofinanziamento	54.000
	6.393.000		6.393.000		5.156.800		5.156.800		3.863.500		3.863.500



## 8. OBIETTIVI STRATEGICI GESTIONALI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

- Relazione sintetica sullo stato di attuazione previsionale al 31/12 degli obiettivi gestionali DUP anno in corso

### **OBIETTIVO 01 - Equilibrio della gestione economico/patrimoniale**

Area di intervento 1 - Presidio equilibri finanziari sistema "gruppo comune"

Indicatore: Risultato d'esercizio -> risultato non negativo


L'obiettivo previsto dal D.U.P. per l'anno 2020 coincide con quanto previsto dallo statuto della Società.

La Società genera tendenzialmente utili di esercizio, l'anno 2020 è stato caratterizzato da una notevole perdita di fatturato conseguente alle note limitazioni imposte dalle Autorità per cercare di arginare la diffusione del virus *SARS-COV-2*, ciononostante grazie all'applicazione dell'art. 7bis del decreto-legge 14 agosto 2020, n. 104, la Società prevede che anche per l'anno 2020 che tale obiettivo sia raggiunto (previsione Utile 2020 32.601).

**OBIETTIVO 02 - Rispetto indirizzi azionista in materia di contenimento dei costi di funzionamento con particolare riferimento ai costi di personale in applicazione del D.lgs. 175/2016**

Area di intervento 3 - Politiche gestione personale

Indicatore: Rapporto % tra il margine operativo lordo e il costo del personale -> Non inferiore rispetto al budget di piano

<b>Porto Antico di Genova S.p.A.</b>		 PORTO ANTICO DI GENOVA
	<b>VALORE ANNO 2020 DE PIANO RPA 2020-2022</b>	<b>precons 2020</b>
PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE		
Spesa del personale		
<b>TOTALE A)</b>	<b>3.366.280</b>	<b>2.758.064</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	4.586.459	920.876
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>1,36</b>	<b>0,33</b>

La Società nel 2020 ha ridotto drasticamente il costo del personale rispetto a quanto previsto nella RPA 2020-2022 e precisamente di oltre 660 mila Euro, utilizzando l'istituto della Cassa Integrazione Covid e non assumendo le risorse previste nel fabbisogno precedente ad eccezione della figura Direttore Generale.

Ciononostante il MOL dell'anno si è ridotto in modo così marcato che non è stato possibile raggiungere l'obiettivo.

Indicatore: Rapporto % tra costi di funzionamento per "SERVIZI" (B7 da conto economico) e Valore della produzione -> Non superiore rispetto al budget di piano

<b>CONTO ECONOMICO</b>	<b>VALORE 2020 DEL PIANO RPA 2020-2022</b>	<b>preconsuntivo 2020</b>
B7 - Costi per servizi	8.625.230	7.100.498
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>	<b>18.351.944,47</b>	<b>12.450.125,15</b>
<b>Rapporto % tra costi per "SERVIZI" (B7 ) e Valore della produzione</b>	<b>47,00</b>	<b>57,03</b>

Anche per questo indice l'obiettivo non è raggiunto a causa della drastica diminuzione del valore della produzione, dovuta alle conseguenze economiche della pandemia.

### **OBIETTIVO 03 - Sviluppare modalità di interazione e integrazione tra i sistemi informativi del Comune di Genova e delle sue società partecipate**

Area di intervento 4 - Livelli quali/quantitativi di servizio

#### Identificazione dei referenti per la costituzione di tavoli tecnici

L'obiettivo è stato attribuito alla Società nell'estate del 2020, da allora ----- (IT della Società) è stato individuato come referente per partecipare ai lavori dei tavoli tecnici indetti.

#### Attivazione tavoli tecnici

A causa della pandemia i lavori hanno registrato un sensibile ritardo. Allo stato la Società ha partecipato alle riunioni esplorative, indette dal Comune, necessarie ad individuare a quali tavoli tecnici la Società dovrà essere presente.

La prima interazione con i sistemi informatici del Comune è avvenuta durante il 60° Salone Nautico, infatti appoggiandosi alla rete Wifi della Società si dava la possibilità al pubblico del Salone di visualizzare e navigare sia sulla rete Free Wifi Genova che sulla rete della Società.

Altre interazioni sono ancora in fase di definizione

#### Condivisione del protocollo di intesa e sua sottoscrizione

Porto Antico ha condiviso e sottoscritto il protocollo d'intesa.

La Società offrirà al pubblico cittadino la possibilità di navigare nelle aree di Porto Antico anche sulla rete Free Wifi Genova, delineando fattibilità tecnica e possibili upgrade sistemici.

Sono allo studio ulteriori possibili interazioni fra cui l'adesione al servizio di intermediazione tecnologica PagoPA proposto dai servizi informatici del Comune.

**OBIETTIVO 04 - Rispetto obblighi trasparenza ed anticorruzione (disposizioni L. 190/2012 e ss.mm.ii., del DL 90/2014 conv. in L. 114/2014, del D.Lgs. 33/2013 e ss.mm.ii e del D.Lgs. 175/2016 e ss.mm.ii., in linea con quanto previsto dalla Delibera ANAC 1134/2017)**

Area di intervento 6 - Rispetto degli obblighi sulla trasparenza e anticorruzione

Con riferimento alle misure di prevenzione, alle procedure interne e alla coerenza con il modello 231 è stato, a seguito del perfezionamento del processo di integrazione con Fiera di Genova, attivato un gruppo di lavoro (con il supporto di un professionista esterno) finalizzato all'aggiornamento della documentazione secondo quanto richiesto dall'ANAC.

Pubblicazione sul sito web della Società del Documento di attestazione dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)

Essendo in corso il completamento dell'integrazione della struttura organizzativa e dei processi, conseguente al significativo mutamento dell'assetto organico a seguito dell'intervenuta acquisizione di un ramo d'azienda dell'ormai estinta Fiera di Genova S.p.A. in liquidazione, tale attività risulta essere "in aggiornamento"

Adeguamento dei Regolamenti per il reclutamento del personale ai principi della disciplina di cui all'art. 7 c. 6 D.Lgs 165/2001 in materia di conferimento incarichi di consulenza (in particolare si richiama il principio dell'adozione di procedure comparative, della preventiva valutazione dell'inesistenza di professionalità interne e della rotazione)

La Società ha avviato, a seguito dell'acquisizione di un ramo d'azienda dell'ormai estinta Fiera di Genova ed essendo profondamente mutati gli assetti operativi e di rischio date le nuove attività acquisite, avvalendosi di un operatore economico esperto, un processo di revisione del proprio Modello Organizzativo Generale inclusa la valutazione dei rischi e la riscrittura dei processi di lavoro a tutt'oggi in corso. Pertanto, in oggi, tale attività risulta "in aggiornamento".

Adozione del Piano Triennale Prevenzione Corruzione e Trasparenza 2020/2022

Il processo di revisione di cui al punto che precede, una volta compiuto, consentirà una piena definizione delle linee del nuovo piano inclusa un'ideale caratterizzazione delle aree di rischio specifico. Pertanto, in oggi, tale attività risulta "in aggiornamento".

- **Priorità strategiche e gestionali per il triennio 2021-2023 per la definizione degli obiettivi di DUP**

Con riferimento alla definizione degli obiettivi di DUP per il prossimo triennio si evidenzia che la redditività, sia in termini di Utile Netto, di MOL e di Valore della Produzione della Società sarà inevitabilmente compromessa sia nell'esercizio 2021 che nel 2022 dalla pandemia in corso.

Le conseguenze economiche della pandemia sono per Porto Antico, che vive di aggregazione, di turismo, di cultura e di persone che si incontrano, particolarmente gravose.

E' fondamentale tuttavia, che proprio in questo periodo di minore attività la Società abbia la capacità finanziaria anche attraverso un aumento di capitale congruo, per realizzare quegli investimenti che gli permetteranno, nel momento in cui il virus sarà sconfitto e tutto riprenderà, di essere attrattiva, efficiente e soprattutto di avere la capacità di produrre reddito per raggiungere gli obiettivi che i Soci vorranno attribuire alla Società.

**oggetto sociale** (estratto)

promozione, coordinamento e realizzazione di iniziative di governo e di attuazione di processi complessi di riorganizzazione territoriale ed urbanistica nel perseguimento di finalità coerenti con i pertinenti livelli di interessi pubblici in particolare la società, sotto il governo di una regia pubblica, promuove e gestisce - nell'ambito del perseguimento delle finalità di cui sopra - processi di trasformazione territoriale e di riconversione urbanistica di complessi immobiliari mediante la progettazione, il coordinamento e la realizzazione degli interventi necessari...

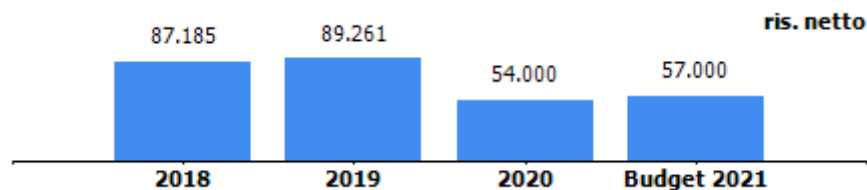
**capitale sociale:** € 5.164.500,00

<b>soci:</b> comune di genova	51,00%
amiu spa (complementare a 48,50% comune ge)	2,50%
carige spa	15,00%
camera commercio genova	10,00%
filse spa	6,00%
banco popolare coop	5,00%
aeroporto ge spa	4,00%
assindustria	3,00%
so.fin.coop. spa	3,00%
bnl spa	3,00%

**servizi affidati dal Comune di Genova:**

Iniziative dirette alla predisposizione di aree e/o immobili idonei allo sviluppo di insediamenti produttivi mediante interventi di bonifica ambientale, opere di urbanizzazione, infrastrutture e realizzazione di edifici

**risultato netto al 31 dicembre 2020: € 54.000 (preconsuntivo)**



Sviluppo Genova S.p.A.



Sviluppo



*sviluppo e promozione  
di Genova e provincia*

# SVILUPPO GENOVA S.P.A.

## RELAZIONE PREVISIONALE AZIENDALE 2021/2023



1



## Indice

### 1. OVERVIEW

- Mission e Vision statement
- Key Financial (Tabella 1)

### 2. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

- Grado di raggiungimento obiettivi ultimo esercizio chiuso
- Stato di attuazione obiettivi DUP anno in corso previsionale al 31/12
- Proposta nuovi obiettivi DUP per il triennio successivo all'anno in corso

### 3. PIANO INDUSTRIALE e ACTION PLAN

- Prospettive strategiche
- Azioni di piano, tempi e impatto organizzativo

### 4. BUDGET

- Conto Economico (Tabella 3)
- Assumption: azioni sui ricavi, azioni sui costi
- Stato Patrimoniale (Tabella 4)
- Cash Flow: forecast (Tabella 5)



## 5. FATTORI DI RISCHIO

## 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

- Struttura organizzativa (organigramma con indicazione del numero addetti per unità organizzativa)
- Organico (Tabella 6)
- Costo del personale (Tabella 7)
- Piano del fabbisogno di personale (format in uso editabile su piattaforma gepartecipate)

## 7. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI

## 1. OVERVIEW - MISSION

- La Società nata nel 1997 per volontà delle principali istituzioni pubbliche locali – la quota detenuta dal settore pubblico non può per Statuto scendere al di sotto del 51% - con lo scopo di recuperare e riqualificare le aree industriali dismesse dalle aziende di Stato nel ponente genovese, ha assunto nel tempo un ruolo di riferimento per soggetti pubblici e privati interessati alla realizzazione di complessi interventi di trasformazione territoriale.
- Gli interventi di trasformazione, attuati con la concertazione delle Parti pubbliche, hanno permesso la realizzazione di nuove attività produttive ambientalmente compatibili, in grado di favorire lo sviluppo della piccola - media impresa e di creare nuova occupazione.
- SG ha garantito e garantisce la gestione e realizzazione di articolati progetti, quali la realizzazione di servizi strategici e di infrastrutture primarie.
- Con il tempo, anche in seguito alla pesante crisi industriale di questi ultimi anni, SG ha incrementato la sua attività proponendosi con successo a fornire al suo azionista di riferimento ed alle altre istituzioni-società pubbliche tutto il sostegno necessario volto a:
  - - valorizzare il proprio patrimonio immobiliare ai fini del suo più proficuo utilizzo o per favorirne la vendita;
  - - fornire i servizi tecnici (attività progettuali, direzione lavori, coordinamento alla sicurezza in fase di progettazione e di esecuzione, R.U.P., contabilità lavori, ecc.) per svolgere, direttamente o affiancandosi a personale specialistico del cliente, le proprie attività professionali;
  - - svolgere il suo ruolo di stazione appaltante su significativi interventi di particolare complessità.

Sviluppo



*sviluppo e promozione  
di Genova e provincia*

Key Financial	consuntivo anno 2017	consuntivo 2018	consuntivo anno 2019	preconsuntivo anno 2020	previsione anno 2021	previsione anno 2022	previsione anno 2023
valore produzione	10.841	14.234	14.657	13.594	21.222	20.278	10.197
MOL	593	703	379	282	310	286	279
risultato netto	86	87	89	54	57	58	57
PN	4.325	4.412	4.502	4.556	4.613	4.671	4.728
PFN	(8.819)	(3.818)	(6.772)	(7.354)	(7.027)	(5.327)	(5.250)
ricavi da Comune di Genova (contratto di servizio, contributi, ecc.)	890	2	177	65	289	82	50

## 1. OVERVIEW 1/3 - VISION STATEMENT

Nel corso del 2020 le principali attività sviluppate, che avranno anche riflessi negli esercizi successivi, sono state:

### **Società per Cornigliano-ANAS (d'ora innanzi SPC)**

- Su mandato operativo di SPC e di ANAS la Società, come noto, gestisce tutte le attività tecnico-operative (progettazione, affidamento mediante procedure di evidenza pubblica, direzione lavori, coordinamento alla sicurezza, RUP, ecc.) necessarie all'attuazione degli interventi di smantellamento, demolizione, bonifica delle aree dell'ex stabilimento Ilva di Cornigliano, ritornate alla disponibilità pubblica a seguito della firma dell'Atto Modificativo all'Accordo di Programma, importanti opere di infrastrutturazione viaria lungo la foce del Polcevera nonché importanti interventi di riqualificazione urbana nel quartiere di Cornigliano. Per tale intervento per il quale sono stati resi disponibili finanziamenti per 282 €mil. (215 €mil. da SPC - 67 €mil. da ANAS ad oggi), SG ha sviluppato, ad oggi, attività per circa il 60% del loro ammontare.

Nel corso del 2020 le principali attività sviluppate hanno riguardato:

- *viabilità sponda sinistra Polcevera (importo lavori gara: 21,0 €mil):* l'aggiudicazione definitiva è intervenuta in data 16 luglio 2020. I lavori sono iniziati il 19 ottobre 2020;
- *completamento viabilità sponda destra Polcevera (importo lavori: 7,5 €mil.):* si è proceduto alla predisposizione degli atti di gara il cui bando è stato pubblicato sulla GURI in data 24 giugno 2020 con scadenza dei termini fissata il 4 agosto 2020, sono in corso le sedute di gara per l'esame delle offerte tecniche, l'aggiudicazione definitiva è prevista entro la fine del 2020;
- *riqualificazione di Via Cornigliano (importo lavori stimato pari a circa 6.5 €mil.)* intervento complesso di rifacimento dell'intera via. Nel mese di giugno 2019 sono stati appaltati i lavori e sono state consegnate le aree di cantiere per l'inizio dei lavori. I lavori sono tuttora in corso e, in base all'ultimo cronoprogramma contenente una variante approvata, saranno ultimati ad ottobre 2021;
- SPC ha affidato anche altre opere, da svolgersi sempre nel quartiere di Cornigliano, relative a:
  - a) riconversione dell'area c.d. ex Dufour, completata la progettazione esecutiva nel mese di luglio è stata attivata la gara per l'affidamento dei lavori che si prevede di affidare a fine 2020 inizio 2021;
  - b) installazione di una passerella pedonale in Piazza Savio (importo lavori €/mil. 0,3 circa), l'affidamento dei lavori è stato aggiudicato nel mese di luglio 2020 e i lavori sono stati ultimati a fine settembre 2020;
  - c) Villa De Mari Dufour (manutenzione straordinaria dell'edificio per un valore di circa €/mil 0,3), l'affidamento dei lavori è avvenuto a ottobre 2019, l'attività professionale riguarderà la D.L.;

## 1. OVERVIEW 2/3 - VISION STATEMENT

### **Contratti per prestazioni professionali con IRE – AMIU e AMIU BONIFICHE**

- IRE SpA: prestazioni professionali, svolte da parte di personale SG (direzione lavori - coordinamento alla sicurezza in fase di esecuzione – controllo tecnico/contabile), su incarico della IRE SpA (100% Regione Liguria) che ha il ruolo di stazione appaltante responsabile della costruzione del nuovo Ospedale di La Spezia. L'intesa formalizzata nel maggio 2016 aveva una durata di 4 anni ma al termine del 2019 IRE ha rescisso il contratto con l'appaltatore; sono state svolte alcune attività necessarie a supportare la gestione del contenzioso che ne è scaturito.
- AMIU SpA sono stati stipulati accordi di collaborazione per varie prestazioni di carattere tecnico, progettazioni di particolare complessità, studi di fattibilità, ecc. che stanno consentendo un impegno ottimale della nostra struttura tecnica.
- AMIU BONIFICHE SpA ha affidato a Sviluppo Genova la progettazione della ristrutturazione di un complesso situato in via San Felice in Genova destinato alla loro nuova sede. L'attività suddivisa in lotti è già stata completata per il lotto iniziale con progettazione e direzione dei lavori, e per il lotto principale è stata completata la progettazione con validazione nel mese di ottobre 2020 da parte di Amiu Bonifiche

### **Convenzioni per prestazioni professionali con FILSE/IRE**

- E' stata elaborata una «proposta tecnica di dettaglio per la realizzazione di un polo di alta tecnologia e robotica nell'ambito del Parco Produttivo del quadrante Polcevera» a seguito dell'Accordi di Collaborazione tra Filse/Ire/ITT/ Ansaldo Energia e San Giorgio Seigen.

### **Convenzioni per prestazioni professionali con Comune di Genova**

- Con riferimento all'accordo quadro stipulato è continuata l'attività di coordinamento alla sicurezza in esecuzione per l'area «Chiaravagna-Piaggio», la progettazione per un parcheggio a raso e risistemazione viaria nel sito ex Eltin di Genova Borzoli e la progettazione e Direzione Lavori per il viadotto «aviatori e pionieri d'Italia».
- Nel mese di Aprile 2020 la società ha acquisito una importante collaborazione con il Comune di Genova per la ristrutturazione e la riqualificazione dell'area dell'ex Mercato di Corso Sardegna. Sviluppo Genova fornirà i servizi di Direzione dei lavori di Direzione Operativa e di Coordinamento della sicurezza in esecuzione.

### **Convenzione per prestazioni professionali con ASP Brignole**

- Nel mese di settembre 2019 è stata avviata la progettazione a cui è seguita la procedura di gara per l'affidamento dei lavori per la manutenzione straordinaria per la porzione di edificio «Albergo dei poveri» denominata corridoio degli uomini (valore dei lavori €/mil 0,4). Con un addendum alla prima convenzione Sviluppo Genova fornisce anche i servizi di RUP, DL e CSE per l'esecuzione dei lavori nel frattempo appaltati. Una seconda specifica convenzione è stata stipulata con ASP Brignole per la progettazione e la esecuzione del restauro di un'altra porzione del complesso denominata 'Oratorio degli Uomini.

## 1. OVERVIEW 3/3 - VISION STATEMENT

### **Attività per conto di ASPI legate «all'emergenza Morandi»**

Sono continuate le attività legate ai contratti stipulati per "l'emergenza Morandi" ed avviate le attività di progettazione e gestione del cantiere per la "Nuova corsia d'entrata al Gate Derna", mentre sono state avviate le progettazioni per "l'Area Pre-gate" nell'ambito degli accordi stipulati tra ASPI e APG e iniziato il relativo cantiere a fine settembre 2020.

Inoltre nel mese di maggio 2020 la Società si è aggiudicata l'incarico per la progettazione del raddoppio del collegamento tra il Lotto 10 e il casello autostradale di Genova-Aeroporto per un valore di Euro 130.000.

### **Opere civili svolte per: IRETI/IREN – Autorità Portuale (APG)**

Sempre nell'ambito dei lavori di Via Cornigliano sono in corso di realizzazione opere civili svolte per conto di Ireti e Iren, che termineranno con i lavori di Via Cornigliano.

Nel mese di maggio 2019, a rafforzamento dell'intesa raggiunta, è stato stipulato, insieme ad IRE, un accordo quadro per attività ingegneristica e amministrativa di supporto al RUP, di Direzione Lavori, di coordinamento alla sicurezza in fase di esecuzione, relativamente ad un programma di interventi proposto da APG e approvato con Decreto del Commissario Straordinario in data 15/01/2019.

### **Operazioni immobiliari realizzate in proprio**

Per quanto concerne le due note operazioni immobiliari:

*ex Cartiera di Voltri* - i cui valori iscritti in Bilancio sono supportati da due perizie esterne - si conferma la totale locazione dei locali con una rendita pari al 3.5% rispetto al valore di libro.

*area edificabile di Ronco Scrivia* - urbanizzazione di un'area di superficie lorda utile di circa 30.000 mq. e di circa 19.000 mq di piazzali – ad oggi su sei lotti di terreno ne sono stati venduti tre mentre per gli altri tre sono in corso contatti per la vendita e/o locazione in un'unica soluzione.

## 2. OBIETTIVI DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE

- Grado di raggiungimento obiettivi esercizio 2019

Nel corso del 2019 sono stati raggiunti 4 indicatori su 6, come già esposto nelle note del sistema Gzoom. Gli indicatori non raggiunti sono: il 'rapporto MOL/costo personale' in quanto i dati di raffronto risentono per l'esercizio 2019 del prevalere di incarichi/commesse da Enti/Società pubbliche in un'ottica di mero rimborso dei costi sostenuti a discapito di attività dirette come accaduto negli esercizi precedenti; e il 'valore dei ricavi delle vendite e prestazioni' diversi rispetto al contratto SpC', perché nel corso del 2019 alcune commesse che originariamente si pensava di chiudere nell'esercizio 2019 a ricavi, sono state gestite a rimanenze in quanto i lavori continueranno nell'esercizio 2020.

- Stato di attuazione obiettivi DUP anno in corso previsionale al 31/12/20

Viene confermato il raggiungimento di tutti gli indicatori fissati per il 2020, tranne l'indicatore 'MOL/costo personale' come per il 2019 e con le stesse motivazioni, che non potrà essere raggiunto (vedi proposta sotto indicata).

- Proposta nuovi obiettivi DUP per il triennio successivo all'anno in corso

Per quanto riguarda il triennio 2021 – 2023, pur confermando la tipologia di obiettivi, sarà necessario gestire con apposite note i valori di confronto dell'indicatore rapporto MOL/costo del personale' in quanto le previsioni di piano evidenziano la prevalenza di incarichi e commesse da Enti/Società Pubbliche in un'ottica di mero rimborso di costi a discapito di attività dirette con conseguente impatto negativo sul MOL previsionale, pur in un'ottica di contenimento dei costi di struttura.

### 3. PIANO INDUSTRIALE e ACTION PLAN Prospettive strategiche 1/2

Gli ultimi importanti chiarimenti normativi consentono ora a SG di ottenere, a determinate condizioni incarichi diretti da parte degli Enti/Società pubbliche.

Alla luce di tale possibilità la nostra Società ha stipulato alcuni c.d. “Accordo Quadro di Cooperazione” tra cui di fondamentale importanza, per le ricadute che ne potranno derivare, è quello con il suo azionista di riferimento (Comune di Genova), con Autorità Portuale e quello con l’Istituto Brignole.

Occorre sottolineare che sui lavori derivanti da tali accordi la Società non realizza margini in quanto le prestazioni vengono effettuate a costi rimborsati (costi esterni + costo reale personale impiegato + percentuale di spese generali).

In relazione alla sua mission ed al suo know how Sviluppo Genova – soggetto partecipato da Soggetti Pubblici – si candida pertanto a collocarsi come regista e “facilitatore”, per tutte le problematiche che ne derivano, per le più significative operazioni a regia pubblica di grandi trasformazioni territoriali conseguenti alla riconversione e valorizzazione, anche ambientale, di aree produttive e di complessi immobiliari.

Sulle iniziative perseguite dagli Enti Pubblici relative a complessi lavori di trasformazione urbana e territoriale, i settori nei quali può essere di estremo interesse il coinvolgimento di SG, come stazione appaltante in primis e secondariamente a supporto dei vari uffici tecnici dei soggetti pubblici, si possono, a livello macro, così sommariamente indicare:

- realizzazione di infrastrutture strategiche;
- collaborazione nella realizzazione di strutture a carattere assistenziale;
- assistenza nelle attività tecnico-progettuali che riguardano gli interventi sul territorio;
- riconversione e riqualificazione di aree dismesse;
- realizzazione di interventi di difesa del suolo e dell’assetto idrogeologico;
- riqualificazione aree demaniali per insediamenti turistico/alberghieri, opere ambientali (es. depuratori), ecc.
- Attività di marketing territoriale.



### 3. PIANO INDUSTRIALE e ACTION PLAN

#### Prospettive strategiche 2/2



Con riferimento a tali scenari, tenuto conto delle possibilità di lavoro esistenti al momento sul territorio, si ipotizzano interventi diversi per:

- valorizzazione del patrimonio immobiliare detenuto dal Comune e/o da altre Società municipalizzate o privati;
- riconversione e bonifica di aree strategiche per l'insediamento di opere pubbliche;
- riconversione e valorizzazione delle aree portuali;
- realizzazione di opere di interesse dell'Autorità Portuale di Genova nell'area ex Ilva di Cornigliano: sopraelevata portuale, autoparco, opere accessorie varie (gate di ponente, ecc.);
- servizi di assistenza professionale a supporto degli uffici tecnici comunali (in particolare Grandi Opere Idrauliche e Pubbliche, Ambiente, Riqualificazione Urbana e Progetti Complessi, Patrimonio e Demanio) e di altre società pubbliche che operano sul territorio (es. i lavori di affiancamento professionale già ottenuti da IRE, AMIU, APG e ASP).
- servizi di «Global Service» volti a fornire al Committente Pubblico e/o privato un "sistema integrato di attività di manutenzione/gestione immobiliare per il raggiungimento e/o mantenimento di livelli prestazionali prestabiliti dal committente".

### 3. PIANO INDUSTRIALE e ACTION PLAN

#### Azioni di piano, tempi e impatto organizzativo

Il piano industriale 2021 – 2023 è stato redatto considerando continuità produttiva sulle principali commesse già operative e in minima parte nello sviluppo di ulteriori attività professionali per le quali sono già in corso contatti.

Con riferimento al “Mandato a gestire” da parte di SPC, in scadenza a fine 2020 ed in relazione al cronoprogramma delle attività la cui ultimazione è prevista nel 2023, si segnala che è stata attivata la procedura per rinnovo per un ulteriore triennio. E’ importante evidenziare che le attività svolte per conto di SPC non incidono sui margini della società in quanto il rapporto in essere è indipendente dai costi esterni sostenuti che vengono riaddebitati alla pari. Infatti solo il costo del personale SG, impegnato sulle attività di Cornigliano, viene fatturato al costo maggiorato di una predefinita percentuale di spese generali.

Sono stati considerati i contratti di locazione dei locali della ex Cartiera di Voltri, tutti in corso e con scadenza oltre il 2021;

Il contratto di temporaneo esproprio riconosciuto da Autostrade per l’area ex Colisa per installarvi il cantiere base dei lavori autostradali della c.d. Gronda di Ponente garantisce la copertura fino al novembre 2022. Alla luce dell’inizio delle attività sull’area da parte di ASPI è stato considerato un prolungamento del contratto per un ulteriore quadriennio;

Per quanto concerne l’iniziativa immobiliare di Ronco Scrivia, seppur in corso trattative per la locazione/vendita di tutti e tre i lotti residui, in ottemperanza al criterio di prudenza, non sono stati inseriti a piano ricavi e/o ricadute economiche positive.

Nel triennio in oggetto non sono previsti incrementi di organico ma unicamente sostituzioni ad impatto economico positivo.

Tuttavia in funzione dell’eventuale incremento delle commesse in portafoglio si potrebbe ricorrere ad assunzioni di figure tecniche «extra».

## 4. BUDGET 1/3 – CONTO ECONOMICO

CONTO ECONOMICO	consuntivo 2017	consuntivo 2018	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	budget 2021	budget 2022	budget 2023
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE (A)</b>							
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	10.127	26.729	14.422	13.797	21.479	20.687	9.237
Var. delle rimanenze di prodotti							
Var. dei lavori su ordinazione	606	-12.504	169	-203	-267	-419	950
Incr. di imm. per lavori interni							
Altri ricavi e proventi	108	9	66	0	10	10	10
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>10.841</b>	<b>14.234</b>	<b>14.657</b>	<b>13.594</b>	<b>21.222</b>	<b>20.278</b>	<b>10.197</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE (B)</b>							
Materie prime, sussidiarie e di consumo	0	0	0	0	0	0	0
Servizi	8.382	11.796	12.688	11.683	19.240	18.333	8.269
Godimento beni di terzi	67	67	74	78	68	70	60
Personale	1.625	1.547	1.403	1.439	1.495	1.483	1.483
Ammortamenti e svalutazioni	55	46	28	28	30	29	28
Variazione rimanenze							
Accantonamenti per rischi	100	297	40	0	20	0	0
Altri accantonamenti							
Oneri diversi di gestione	174	121	113	112	109	106	106
<b>Totale costi della produzione</b>	<b>10.403</b>	<b>13.874</b>	<b>14.346</b>	<b>13.340</b>	<b>20.962</b>	<b>20.021</b>	<b>9.946</b>
<b>Risultato operativo (A-B)</b>	<b>438</b>	<b>360</b>	<b>311</b>	<b>254</b>	<b>260</b>	<b>257</b>	<b>251</b>
<b>EBITDA</b>	<b>593</b>	<b>703</b>	<b>379</b>	<b>282</b>	<b>310</b>	<b>286</b>	<b>279</b>
<b>GESTIONE FINANZIARIA (C)</b>							
Proventi da partecipazioni							
Altri proventi finanziari		1					
Interessi ed oneri finanziari diversi	-224	-160	-128	-130	-125	-122	-120
utili e perdite su cambi							
<b>Saldo gestione finanziaria</b>	<b>-224</b>	<b>-159</b>	<b>-128</b>	<b>-130</b>	<b>-125</b>	<b>-122</b>	<b>-120</b>
<b>RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE (D)</b>							
rivalutazioni	0	0	0	0	0	0	0
svalutazioni	0	0	0	0	0	0	0
<b>Totale rettifiche di attività finanziarie</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Risultato prima delle imposte</b>	<b>214</b>	<b>201</b>	<b>183</b>	<b>124</b>	<b>135</b>	<b>135</b>	<b>131</b>
Imposte sul reddito	-128	-114	-94	-70	-78	-77	-74
<b>Utile (Perdita) di esercizio</b>	<b>86</b>	<b>87</b>	<b>89</b>	<b>54</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>57</b>

### RICAVI:

come già commentato in precedenza i ricavi del piano si basano su una continuità delle principali commesse ed in particolare:

- i lavori svolti a favore di SPC termineranno sostanzialmente verso la fine del 2023 (a fine 2020 scade il contratto di mandato in essere, sono già state attivate le procedure propedeutiche al prossimo rinnovo per cui, alla luce del ruolo di Stazione Appaltante a tutto tondo sempre svolto da SG, non si nutrono dubbi sul suo rinnovo e sull'importo);
- gli accordi per prestazioni professionali AMIU/AMIU Bonifiche proseguiranno anche per i prossimi anni;
- i lavori per Ireti/Iren, APG, ASPI e Istituto Brignole influenzeranno positivamente anche i prossimi esercizi;

### COSTI:

Si segnala per importanza:

- il costo del personale non risente di incrementi di organico ma solo sostituzioni con figure professionali specializzate analoghe;
- Prosegue la contrattazione con i principali istituti di credito volto alla riduzione degli oneri finanziari (tassi e commissioni) oltre ad una più equa redistribuzione dell'indebitamento (riduzione del BT a favore del M/L termine) a sostegno degli investimenti immobilizzati effettuati nei precedenti esercizi.

#### 4. BUDGET 2/3 – STATO PATRIMONIALE

STATO PATRIMONIALE	consuntivo 2017	consuntivo 2018	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
<b>ATTIVO</b>					
Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti					
<b>Immobilizzazioni</b>	<b>262</b>	<b>248</b>	<b>246</b>	<b>223</b>	<b>193</b>
Immobilizzazioni immateriali	231	215	209	190	164
Immobilizzazioni materiali	7	13	17	13	9
Immobilizzazioni finanziarie	24	20	20	20	20
<b>Attivo circolante</b>	<b>32.742</b>	<b>18.885</b>	<b>18.087</b>	<b>18.302</b>	<b>17.731</b>
Rimanenze	26.369	13.866	14.034	13.831	13.147
Crediti	6.365	5.010	4.051	4.468	4.581
verso clienti	5.743	4.642	3.617	4.100	4.256
verso imprese controllate	0	0	0	0	0
verso controllanti	361	14	63	20	60
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	216	38	39	30	35
altro	45	316	332	318	230
Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni					
Disponibilità liquide	8	9	2	3	3
<b>Ratei e risconti</b>	<b>129</b>	<b>538</b>	<b>504</b>	<b>450</b>	<b>320</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>33.133</b>	<b>19.671</b>	<b>18.837</b>	<b>18.975</b>	<b>18.244</b>
<b>PASSIVO E PATRIMONIO NETTO</b>					
<b>Patrimonio netto</b>	<b>4.325</b>	<b>4.412</b>	<b>4.502</b>	<b>4.556</b>	<b>4.613</b>
Capitale sociale	5.165	5.165	5.165	5.165	5.165
Riserva legale	3	3	3	3	3
Altre Riserve					
Utili (perdite) portati a nuovo	-929	-843	-755	-666	-612
Utile (perdita) dell'esercizio	86	87	89	54	57
<b>Fondi rischi e oneri</b>	<b>118</b>	<b>369</b>	<b>332</b>	<b>332</b>	<b>352</b>
<b>Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato</b>	<b>488</b>	<b>549</b>	<b>473</b>	<b>533</b>	<b>548</b>
<b>Debiti</b>	<b>27.970</b>	<b>12.523</b>	<b>12.160</b>	<b>12.646</b>	<b>12.171</b>
verso banche/finanziatori	8.827	3.827	6.774	7.357	7.030
verso fornitori	4.978	6.782	3.663	3.908	3.792
verso imprese controllate	0	0	0	0	0
verso controllanti	0	0	0	0	0
verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti	16	0	245	20	20
altro	14.149	1.914	1.478	1.361	1.329
<b>Ratei e risconti</b>	<b>232</b>	<b>1.818</b>	<b>1.370</b>	<b>908</b>	<b>560</b>
<b>Totale passivo e patrimonio netto</b>	<b>33.133</b>	<b>19.671</b>	<b>18.837</b>	<b>18.975</b>	<b>18.244</b>

La situazione patrimoniale si è «normalizzata» alle effettive necessità della Società. Non si prevedono infatti, nel triennio in questione, significative variazioni del CCN e/o della PFN, salvo ovviamente il verificarsi di eventi straordinari, non inseriti nel piano, quali:

- Cessione dell'area di Ronco Scrivia;
- Cessione di parte del fabbricato della ex Cartiera di Voltri;

che consentirebbero una rilevante riduzione della PFN con tutte le positive ricadute sia in termini patrimoniali che economici.

#### 4. BUDGET 3/3 – CASH FLOW

Sviluppo



sviluppo e promozione  
di Genova e provincia

	BUDGET 2021				
	1° trim.	2° trim.	3°trim	4°trim	TOTALE ANNO
<b>SALDO INIZIALE</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>ATTIVITA' OPERATIVA</b>					
<b>INCASSI</b>					
da Comune di Genova	40	30	50	30	150
da altri clienti per vendite e prestazioni	2.500	3.000	4.000	6.000	15.500
Altri					0
<b>Totale incassi</b>	<b>2.540</b>	<b>3.030</b>	<b>4.050</b>	<b>6.030</b>	<b>15.650</b>
<b>PAGAMENTI</b>					
Comune di Genova					
Fornitori	1.840	2.343	3.366	5.238	12.787
Personale	160	200	180	250	790
Imposte/Tasse	330	250	290	310	1.180
Altri	100	110	95	110	415
<b>Totale pagamenti</b>	<b>2.430</b>	<b>2.903</b>	<b>3.931</b>	<b>5.908</b>	<b>15.172</b>
<b>SALDO ATTIVITA' OPERATIVA</b>	<b>110</b>	<b>127</b>	<b>119</b>	<b>122</b>	<b>478</b>
<b>ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>					
INCASSI					0
PAGAMENTI	0	10	5	5	20
<b>SALDO ATTIVITA' INVESTIMENTO</b>	<b>0</b>	<b>-10</b>	<b>-5</b>	<b>-5</b>	<b>-20</b>
<b>ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>					
Incassi da finanziamenti (nuovo finanz)					0
Pagamenti per rimborso finanziamenti	110	116	115	115	456
Altri incassi					0
<b>SALDO ATTIVITA' FINANZIAMENTO</b>	<b>-110</b>	<b>-116</b>	<b>-115</b>	<b>-115</b>	<b>-456</b>
<b>SALDO MOVIMENTI DEL PERIODO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>SALDO FINE PERIODO</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

## 5. FATTORI DI RISCHIO

### ***Fattori di rischio***

Per quanto concerne il prossimo triennio 2021 – 2023 i positivi risultati previsti sono fortemente vincolati alla continuità produttiva delle commesse indicate in precedenza.

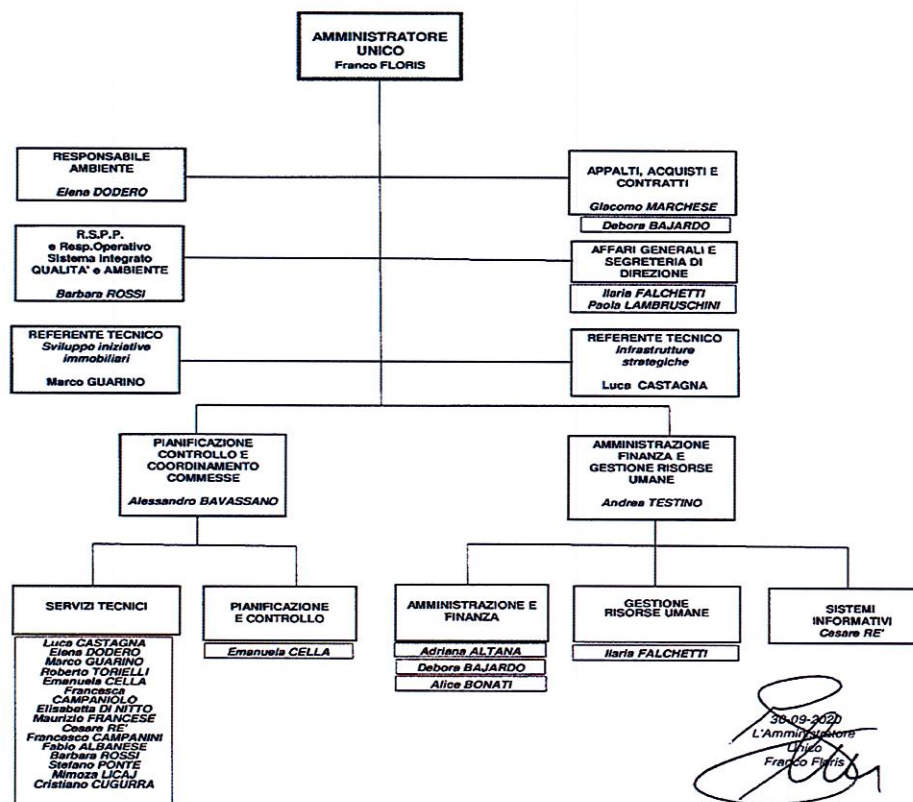
In particolare si segnala che il “Mandato a gestire” da parte di SPC, scadente a fine 2020 sarà, alla luce dell’aggiornamento del cronoprogramma dei lavori, sicuramente rinnovato a tutto il 2023.

E’ di fondamentale importanza, vista la sua mission ed il suo Know how, una continuità di affidamento di incarichi da parte dei nostri Azionisti di riferimento che, oltre a costituire per la Controllante un indubbio vantaggio sui risultati a livello di conto economico consolidato ed un risparmio in termini di costi, consentirebbe di avvalersi di professionalità di primo piano sicuramente più flessibili e sinergiche rispetto a quelle delle imprese private.

A conferma di quanto sopra esposto va evidenziata la forte collaborazione instauratasi con il Comune e altri soggetti coinvolti durante la gestione dell’emergenza Morandi.

E’ importante che nella fase di assegnazione da parte dei nostri Azionisti di riferimento di incarichi di sviluppo del patrimonio immobiliare e di individuazione di aree per l’inserimento/trasferimento di attività industriali venga tenuta in considerazione anche la nostra Società sia per il suo know how che per la professionalità dei suoi tecnici.

## 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI – Struttura organizzativa (organigramma)



## 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI – Struttura organizzativa (organico)

Sviluppo



sviluppo e promozione  
di Genova e provincia

	2020	proiezione anno 2021		
	precons 31/12	assunzioni/ cessazioni	organico 31/12	
	tot	Δ+	Δ-	tot
<b>PERSONALE INDIRETTO</b>	0	0	0	0
dirigenti				
quadri				
impiegati				
operai				
<b>PERSONALE DIRETTO</b>	0	0	0	0
dirigenti	0			0
quadri	10	1	1	10
impiegati	11	2	0	13
operai				
<b>totale</b>	<b>21</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>23</b>

	2020	proiezione anno 2021		
	precons 31/12	assunzioni/ cessazioni	organico 31/12	
	tot	Δ+	Δ-	tot
<b>PERSONALE INDIRETTO</b>	0	0	0	0
dirigenti				
quadri				
impiegati				
operai				
<b>PERSONALE DIRETTO</b>	0	0	0	0
dirigenti				
quadri	0			0
impiegati	2	0	2	0
operai				
<b>totale</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

tasso assenteismo complessivo 2020 16,79%

tasso assenteismo (escluso ferie/rol) 2020 2,60%

tasso assenteismo per ferie/rol 2020 14,19%



## 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

### Costo del personale 1 / 2

7.1	<b>COSTO DEL LAVORO</b>	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
	T. indeterminato	1.369.222,00	1.368.067,00	1.396.784,00
A	T. determinato	33.910,00	70.935,00	98.692,00
	interinale	-	-	-
	<b>totale A</b>	<b>1.403.132,00</b>	<b>1.439.002,00</b>	<b>1.495.476,00</b>
B	Collaborazioni	-	-	-
	<b>totale A+B</b>	<b>1.403.132,00</b>	<b>1.439.002,00</b>	<b>1.495.476,00</b>

#### 7.2 CCNL E CONTRATTAZIONE AZIENDALE

ccnl dipendenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	incremento CCNL su esercizio 2021
EDILIZIA INDUSTRIA	01/07/2018 - 30/09/2020	8.900,00	9.007,00	11.223,00

note

NOTE: nel mese di luglio 2020 si rileva l'assunzione a t.d. 12 mesi di n. 1 impiegato tecnico; nel mese di ottobre 2020 si rileva il passaggio da 36 h settimanali a 40 h settimanali di n. 1 Quadro amministrativo.

(valori al lordo oneri)	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
risorse contrattazione aziendale di cui risorse per premio di risultato altro premio di risultato medio individuale straordinario	13.754,39	12.000,00	14.000,00

NON E' PREVISTO ALCUN PIANO DI PREMIO INDIVIDUALE/MBO

ccnl dirigenti	periodo di validità CCNL	incremento CCNL su esercizio 2019	incremento CCNL su esercizio 2020	incremento CCNL su esercizio 2021

note

NESSUN DIRIGENTE IN AZIENDA

(valori al lordo oneri)	consuntivo 2019	preconsuntivo 2020	previsione 2021
risorse contrattazione aziendale di cui risorse per premio di risultato altro premio di risultato medio individuale			

note

## 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

### Costo del personale 2 / 2



L'organico a fine 2020 è previsto risultare pari a 23 unità (31.12.2019: 22 unità), così suddivise:

- 10 quadri;
- 13 impiegati (di cui 2 a part-time, 2 a t.d.).

Il numero medio dei dipendenti nel periodo è stato pari a 22,5 unità.

Si rileva che nel mese di marzo 2020 è stato distaccato presso Aster SpA n. 1 Quadro tecnico per 12 mesi;

Nel corso del 2020 la forza lavoro si è incrementata di n. 1 Impiegato tecnico assunto nel mese di luglio 2020 con contratto a t.d. 12 mesi.

Negli anni successivi non sono previsti inserimenti di personale fatto salvo l'eventuale incremento di commesse in portafoglio che richiedessero maggiori risorse.

La società applica quale contratto di lavoro quello relativo al settore "Edilizia-Industria".

## 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

### Piano del fabbisogno di personale 1 / 2

Società Sviluppo Genova S.p.A. 51%



Società Partecipate  
Preconsuntivo 2019  
e Proiezione 2020

	Media triennio 2011 - 2013	Cons 2019	Precons. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022	Prev. 2023
<b>PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE</b>						
<b>Spesa del personale</b>						
<b>A</b>						
1 Retribuzioni lorde, salario accessorio e lavoro straordinario dipendente con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato o altre forme flessibili	1.196.443	997.201	1.016.855	1.058.819	1.049.914	1.049.914
2. Spese per il proprio personale utilizzato, senza estinzione del rapporto di lavoro, in strutture e organismi variamente denominati partecipati o comunque facenti capo alla società						
3 Spese per collaborazione coordinata e continuativa, per contratti di somministrazione lavoro e per altre forme di rapporto di lavoro flessibile						
4. Spese per personale con contratti di formazione lavoro						
5 Contributi obbligatori e forme assicurative obbligatorie e/o discrezionali a carico del datore di lavoro, benefits etc	376.042	330.782	340.927	354.161	351.118	351.118
6 Accantonamenti ( TFR , rinnovo CCNL...)	85.933	75.149	81.220	82.496	81.679	81.679
7 Oneri per il nucleo familiare, buoni pasto (mensa)						
8. Somme rimborsate ad altre società per personale utilizzato in distacco						
9 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni						
10 Altri oneri						
<b>TOTALE A)</b>	<b>1.658.418</b>	<b>1.403.132</b>	<b>1.439.002</b>	<b>1.495.476</b>	<b>1.482.711</b>	<b>1.482.711</b>
<b>B</b>						
1 Spese di personale totalmente a carico di finanziamenti comunitari o privati, la cui copertura sia direttamente correlata alla loro attività;						
2 Spese per la formazione e rimborsi per le missioni;						
3 Spese per il personale utilizzato (in distacco) presso altre società per cui è previsto il rimborso delle aziende utilizzatrici;			63.531	63.909		
4 Oneri derivanti da rinnovi contrattuali e/o relativi accantonamenti (per gli anni successivi al triennio 2011-2013);		26.247	35.254	46.477	46.477	46.477
5. Spese per il personale appartenente alle categorie protette (nei limiti delle assunzioni obbligatorie per legge);	19.317	21.091	21.158	21.214	21.214	21.214
6. Quota incentivante relativa a specifiche premialità direttamente correlate a voci di incrementi di ricavi;						
7. Incentivi per la progettazione se previsti dalla normativa applicabile all'azienda.						
<b>Totale B)</b>	<b>19.317</b>	<b>47.338</b>	<b>119.943</b>	<b>131.600</b>	<b>67.691</b>	<b>67.691</b>
<b>Totale A-B</b>	<b>1.639.101</b>	<b>1.355.794</b>	<b>1.319.059</b>	<b>1.363.876</b>	<b>1.415.020</b>	<b>1.415.020</b>

## 6. ASSETTO ORGANIZZATIVO ATTUALE E SVILUPPI PREVISTI

### Piano del fabbisogno di personale 2 / 2

**Società Sviluppo Genova S.p.A. 51%**



Società Partecipate  
Preconsuntivo 2019  
e Proiezione 2020

	Media triennio 2011 - 2013	Cons 2019	Precons. 2020	Prev. 2021	Prev. 2022	Prev. 2023
<b>PIANO DEL FABBISOGNO DEL PERSONALE</b>						
<b>Dipendenti a tempo indeterminato</b>						
Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)	21,34	21	20	21	23	23
Assunzioni	0,33	1	1	3	1	0
Cessazioni	0	2	0	1	1	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>21,67</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>
<b>Dipendenti a tempo determinato o altre forme flessibili</b>						
Numero totale dipendenti inizio anno (01.01)	2,67	1	2	2	0	0
Assunzioni	1,33	2	1	0	0	0
Cessazioni	0,67	1	1	2	0	0
<b>Numero dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>3,33</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Numero totale dipendenti a fine anno (31.12)</b>	<b>25,00</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>
Margine Operativo Lordo aziendale	625.341	379.041	282.000	310.000	286.000	279.000
<b>Indice di produttività del personale aziendale (Totale MOL/A)</b>	<b>0,38</b>	<b>0,27</b>	<b>0,20</b>	<b>0,21</b>	<b>0,19</b>	<b>0,19</b>

## 7. PIANO TRIENNALE INVESTIMENTI



Nel triennio di piano non sono previsti investimenti meritevoli di nota.

Gli unici investimenti «produttivi» che si possono prevedere riguardano piccoli acquisti di PC e/o licenze/programmi SW, in particolare aggiornamenti software progettuali.

Non sono previste operazioni immobiliari autofinanziate.



# **SEZIONE OPERATIVA**

## ***3 Relazioni previsionali aziendali delle Società partecipate***

***3.1 Società controllate direttamente "in house"***

***3.2 Società controllate direttamente***

***3.3 Società controllate indirettamente***





# **BUSINESS PLAN 2021 - 2025**



## Sommario

Mission - Vision statement.....	2
Mission .....	2
Vision .....	3
Organigramma.....	4
Piano industriale.....	5
Assetto produttivo e condizioni di operatività attuali e previsionali.....	6
Mezzi tecnici, reti impianti e stabilimenti produttivi .....	6
Budget .....	7
Conto economico .....	7
Stato patrimoniale .....	11
Cash flow.....	11
Fattori di rischio .....	17
Assetto organizzativo, attuale e sviluppi previsti .....	17
Struttura organizzativa.....	18
Piano del fabbisogno .....	18

## Mission - Vision statement

### Mission

La mission aziendale è rappresentata dal raggiungimento degli obiettivi fissati dalla società controllante A.M.I.U. Genova S.p.a. mediante lo svolgimento delle attività previste dall'oggetto sociale di Amiu Bonifiche S.p.a. nell'ambito dei limiti indicati dal contratto di servizio vigente; gli affidamenti sono avvenuti direttamente, secondo il meccanismo cd. "*in house providing*".

L'oggetto sociale elenca le seguenti attività:

- Trattamento dei rifiuti speciali;
- Trattamento dell'amianto;
- L'analisi, la campionatura e la bonifica di siti e le relative opere propedeutiche e connesse, nonché' le opere necessarie alla protezione ambientale ed alla difesa del territorio;
- Trattamento di rifiuti speciali tossico-nocivi;
- Trattamento e smaltimento di acque, fanghi e residui inquinanti;
- Realizzazione di coltivazioni, piantumazioni, profilature, posa e manutenzione di teli e coperture, estrazione di percolati e biogas ed in genere ogni attività, nessuna esclusa od eccettuata, per la realizzazione, il ripristino, la manutenzione e la gestione di discariche di rifiuti per qualsiasi categoria autorizzate;
- Realizzazione di opere ed impianti, nonché' la gestione degli stessi, per la bonifica e protezione ambientale - comprese riforestazioni, rivegetazioni e piantumazione - a titolo esemplificativo e non esaustivo di alvei di acque, scarpate stradali o ferrovie o cave o discariche - nonché' in generale tutte le opere di bonifica e/o protezione ambientale e/o rimozione e smaltimento di rifiuti di qualsiasi natura e specie da aree di soggetti pubblici o privati;
- Diserbo, rimozione alberi o parti di essi, piante, arbusti o cespugli ed in genere tutte le attività di pulizia di aree con presenza di alberi, piante, arbusti o cespugli;
- Bonifica, ripascimento, costruzioni, manutenzioni, ristrutturazioni, convogliamenti, captazioni, opere idrauliche e qualsiasi ulteriore intervento occorrente per la realizzazione o sistemazione di spiagge, bacini, rivi, fiumi ed in genere di corsi d'acqua;
- Sanificazione, disinfestazione, bonifica da parassiti e/o animali nocivi;
- Pulizie civili ed industriali in genere di stabilimenti, aree, uffici, impianti, attrezzature ecc.;
- Realizzazione di opere edili ed impiantistiche, compresi scavi, movimentazioni e ripristini di terre, nonché' rimozione o posa di materiali inerti.

Amiu Bonifiche S.p.a. è in possesso delle professionalità e delle attrezzature necessarie per eseguire i lavori previsti dal vigente contratto di servizio, essendo tra l'altro, in possesso di Attestazione SOA per la categoria OG12 classifica VIII, OG6 classifica III bis, OG8 classifica II ed OS1 classifica III bis., nonché delle Certificazioni ISO 9001:2008 – Qualità, ISO 14001:2004 – Ambiente e OH SAS 18001:2007 – Sicurezza e dell'iscrizione all'Albo Gestori Ambientali cat. 1 cl. C (raccolta e trasporto rifiuti urbani), cat. 5 cl. C (raccolta e trasporto rifiuti pericolosi), cat. 9 cl. C (bonifica siti inquinati) e cat. 10 cl. B (bonifica amianto).

## **Vision**

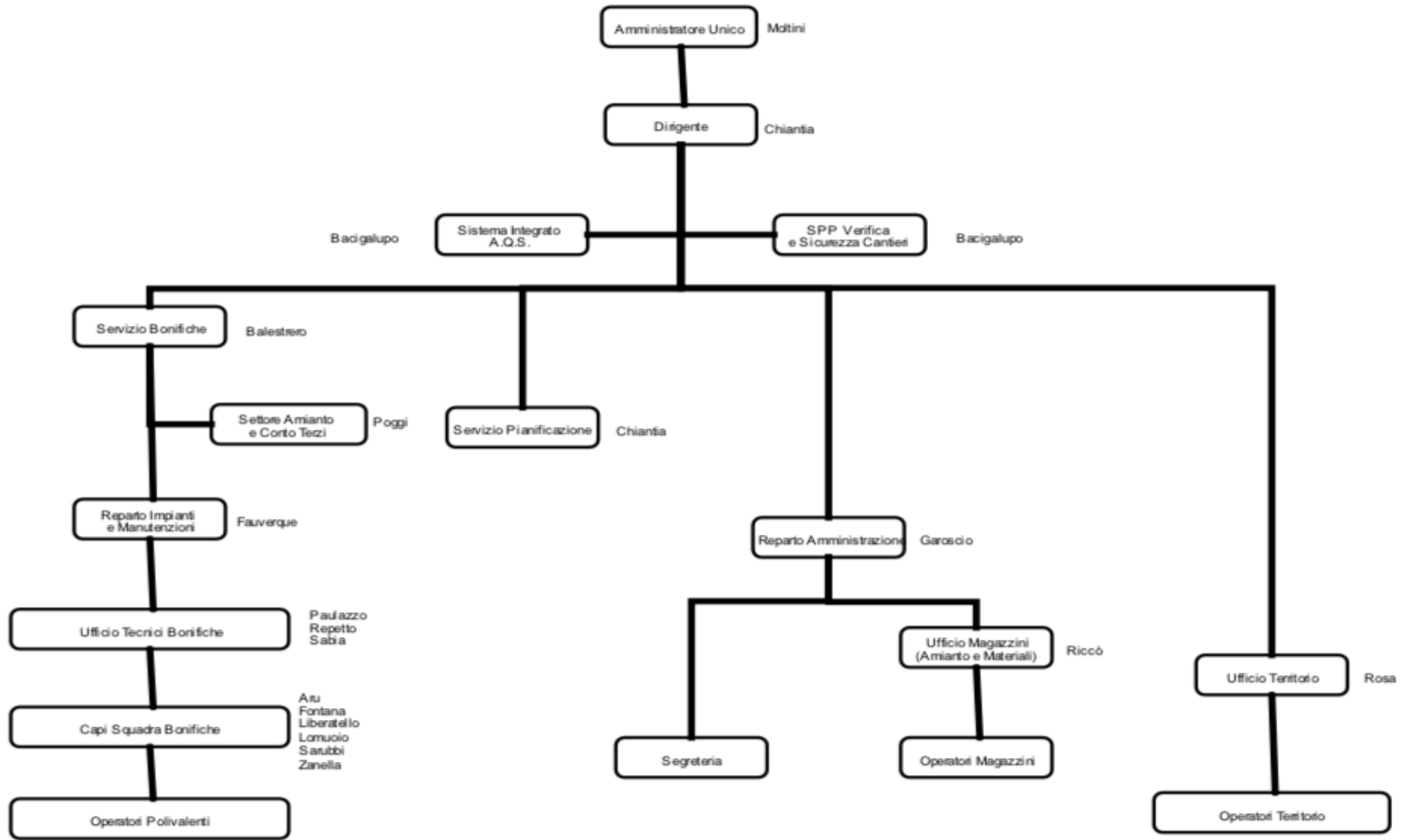
Contribuire attraverso la propria attività al raggiungimento degli obiettivi fissati dal Comune di Genova e dalla controllante A.M.I.U. Genova S.p.a. costituiti dalla creazione di una città pulita ed ordinata dove non esistono rifiuti ma materie ed energia da raccogliere, trasformare e reimmettere nel ciclo produttivo a beneficio dell'economia locale ed in modo sicuro per i cittadini e l'ambiente.

## **Prospettive di sviluppo**

In data 31 dicembre 2020 andrà in scadenza il contratto di servizio a suo tempo sottoscritto tra la Società controllante A.M.I.U. Genova S.p.a. e il Comune di Genova. La Città Metropolitana di Genova ha avviato l'iter per affidamento ad A.M.I.U. Genova S.p.a. nella forma dell'in house providing del nuovo contratto di servizio del bacino del Genovesato (31 Comuni inclusa Genova).

Il piano industriale programmato dalla società controllante è improntato ad una logica di innovazione ed evoluzione del servizio e presenta delle potenziali opportunità di sviluppo per Amiu Bonifiche S.p.a.

# Organigramma



## Piano industriale

La società opera nell'ambito del perimetro operativo fissato dal contratto di servizio vigente, sottoscritto con la controllante A.M.I.U. Genova S.p.a.

Il piano industriale si sviluppa attraverso lo svolgimento delle attività previste dal contratto di servizio, di seguito elencate:

- A. Attività svolte da Amiu Bonifiche S.p.a. per conto di A.M.I.U. S.p.a. sul territorio del Comune di Genova e nelle sedi operative di A.M.I.U. S.p.a. :
- a) Compilazione delle schede "censimento" amianto e rapporti con gli Enti di controllo;
  - b) Assunzione dell'incarico di Responsabile Gestore del "problema amianto" per conto di A.M.I.U.;
  - c) Derattizzazione, disinfestazione e disinfezione nelle sedi e nelle aree di proprietà e/o di pertinenza di A.M.I.U. S.p.a., con modalità e periodicità concordate;
  - d) Bonifica materiale contenente amianto presso le sedi di A.M.I.U.;
  - e) Bonifica delle discariche abusive presenti sul territorio pubblico (agevolmente accessibile) e contaminate da materiale contenente amianto, con esclusione delle eventuali analisi di fondo scavo e/o ambientali;
  - f) Ritiri a domicilio di piccoli manufatti contenenti amianto presso privati cittadini all'interno del territorio del Comune di Genova;
  - g) Derattizzazione e disinfestazione del territorio (strade pubbliche), degli uffici e delle scuole comunali e dei parchi pubblici, esclusivamente secondo quanto sarà previsto nelle Convenzioni tra il Comune di Genova ed A.M.I.U. S.p.a.
- B. Lavori e attività svolti da Amiu Bonifiche S.p.a. per conto di A.M.I.U. S.p.a. presso gli impianti di smaltimento rifiuti di Scarpino e Busalla:
- h) Preparazione ed impermeabilizzazione dei versanti della discarica, regimazione delle acque, reti di captazione biogas, interventi di manutenzione, copertura dei rifiuti (tutti a puro titolo di esempio non esaustivo);
  - i) Rendicontazione economica (contabilità industriale) delle lavorazioni eseguite nell'impianto di Scarpino, da altri soggetti diversi da Amiu Bonifiche S.p.a., secondo i dati che saranno forniti attraverso procedure prestabilite da A.M.I.U. S.p.a.

Il know-how acquisito dalla società potrà essere messo a disposizione della società controllante per lo sviluppo delle seguenti aree di business, con prospettive di crescita legate al nuovo e più ampio bacino di utenza costituito dai Comuni del Genovesato:

- Progetti e attività di bonifica sul territorio della Città Metropolitana di Genova, della Regione e a livello nazionale;
- Risanamento di aree inquinate per il successivo riutilizzo delle stesse;
- Salvaguardia e manutenzione del territorio con particolare riguardo al dissesto idrogeologico;
- Costruzione e manutenzione delle discariche;
- Sviluppo dell'offerta di smaltimento dei rifiuti (tipologia e modalità) alle PMI.

# Assetto produttivo e condizioni di operatività attuali e previsionali

## Mezzi tecnici, reti impianti e stabilimenti produttivi

La società opera mediante l'impiego degli impianti, macchinari ed attrezzature di proprietà e/o a noleggio che costituiscono le dotazioni acquisite in funzione delle necessità aziendali legate allo svolgimento delle attività affidate dalla controllante A.M.I.U. Genova S.p.a.

Al fine di dare alla società una struttura adeguata alle proprie esigenze aziendali in data 10 luglio 2019 AMIU Bonifiche ha stipulato un contratto di locazione di immobile ad uso industriale sito in Via san Felice 23-25 neri e 65 rosso, zona Molassana in Val Bisagno, consistente in area di spazio veicolare nonché da un edificio industriale composto da tre piani, diviso in area magazzino ed area uffici, le cui superfici totali sono pari a 4.500 m<sup>2</sup> di cui superficie coperta 2.505 m<sup>2</sup> e superficie scoperta 1.995 m<sup>2</sup>. Il contratto di locazione ha durata pari ad anni dodici, dal 1° agosto 2019 al 31 luglio 2031 e si rinnoverà tacitamente di ulteriori sei anni, salvo disdetta di una delle parti. In relazione a tale contratto di locazione, il presente business plan prevede un investimento di rilievo finalizzato alla ristrutturazione dell'immobile oggetto del contratto stesso, per l'importo complessivo stimato in Euro 950.000, da finanziare attraverso il ricorso al credito bancario, di cui verrà data informativa in apposita sezione del presente documento.

I cespiti costituenti la dotazione aziendale sono sistematicamente rinnovati in caso di necessità e sottoposti ad adeguato processo di manutenzione periodica per preservarne l'efficienza; la nuova organizzazione aziendale prevede di far fronte a tale esigenza ricorrendo principalmente a contratti di noleggio a lungo termine per impianti e macchinari.

Il presente piano industriale prevede costi per contratti di noleggio nella misura di complessivi Euro 285.600 per l'anno 2021, di Euro 291.312 per l'anno 2022, di Euro 297.138 per l'anno 2023, di Euro 303.081 per l'anno 2024 e di Euro 309.143 per l'anno 2025 oltre ad una quota costante relativa a canoni di leasing per circa Euro 27.000 per tutte le annualità oggetto del presente business plan. Sono inoltre previsti marginali investimenti per il mantenimento della dotazione di attrezzature e macchine d'ufficio elettroniche con importi costanti stimati rispettivamente in Euro 20.000 ed Euro 2.500 annui, cui provvedere mediante utilizzo di risorse proprie.

# Budget

## Conto economico

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Conto economico</b>					
<b>A) Valore della produzione</b>					
1) ricavi delle vendite e delle prestazioni	€ 4.284.428	€ 4.370.117	€ 4.457.519	€ 4.546.670	€ 4.637.603
<b>5) altri ricavi e proventi</b>					
Altri	€ 10.200	€ 10.404	€ 10.612	€ 10.824	€ 11.041
Totale altri ricavi e proventi	€ 10.200	€ 10.404	€ 10.612	€ 10.824	€ 11.041
<i>Totale valore della produzione</i>	<i>€ 4.294.628</i>	<i>€ 4.380.521</i>	<i>€ 4.468.131</i>	<i>€ 4.557.494</i>	<i>€ 4.648.644</i>
<b>B) Costi della produzione</b>					
6) per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	€ 361.756	€ 368.991	€ 376.371	€ 383.898	€ 391.576
7) per servizi	€ 618.402	€ 630.770	€ 643.386	€ 656.253	€ 669.379
8) per godimento di beni di terzi	€ 361.519	€ 370.481	€ 381.308	€ 392.250	€ 403.312
<b>9) per il personale</b>					
a) salari e stipendi	€ 1.854.305	€ 1.891.391	€ 1.929.219	€ 1.967.804	€ 2.007.160
b) oneri sociali	€ 644.540	€ 657.431	€ 670.580	€ 683.991	€ 697.671
c) trattamento di fine rapporto	€ 153.321	€ 156.388	€ 159.515	€ 162.706	€ 165.960
e) altri costi	€ 3.812	€ 3.888	€ 3.966	€ 4.046	€ 4.126
<i>Totale costi per il personale</i>	<i>€ 2.655.978</i>	<i>€ 2.709.098</i>	<i>€ 2.763.280</i>	<i>€ 2.818.547</i>	<i>€ 2.874.917</i>
<b>10) ammortamenti e svalutazioni</b>					
a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	€ 39.583	€ 95.000	€ 95.000	€ 95.000	€ 95.000
b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali	€ 129.193	€ 82.652	€ 36.222	€ 31.159	€ 24.446
<i>Totale ammortamenti e svalutazioni</i>	<i>€ 168.776</i>	<i>€ 177.652</i>	<i>€ 131.222</i>	<i>€ 126.159</i>	<i>€ 119.446</i>
11) <i>variazioni delle rimanenze di materie prime, di consumo e merci</i>	-€ 2.544	-€ 2.595	-€ 2.647	-€ 2.700	-€ 2.754
14) oneri diversi di gestione	€ 52.356	€ 53.403	€ 54.471	€ 55.560	€ 56.671
<i>Totale costi della produzione</i>	<i>€ 4.216.243</i>	<i>€ 4.307.800</i>	<i>€ 4.347.391</i>	<i>€ 4.429.967</i>	<i>€ 4.512.547</i>



Differenza tra valore e costi della produzione (A - B)	€ 78.385	€ 72.721	€ 120.740	€ 127.527	€ 136.097
<b>C) Proventi e oneri finanziari</b>					
<b>17) interessi e altri oneri finanziari</b>					
altri	€ 16.267	€ 19.396	€ 17.670	€ 15.909	€ 14.112
<i>Totale interessi e altri oneri finanziari</i>	€ 16.267	€ 19.396	€ 17.670	€ 15.909	€ 14.112
Totale proventi e oneri finanziari (15 + 16 - 17 + - 17-bis)	-€ 16.267	-€ 19.396	-€ 17.670	-€ 15.909	-€ 14.112
<i>Risultato prima delle imposte (A - B + - C + - D)</i>	€ 62.118	€ 53.325	€ 103.070	€ 111.618	€ 121.985
<b>20) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate</b>					
imposte correnti	€ 28.958	€ 26.956	€ 40.912	€ 43.374	€ 46.346
<i>Totale delle imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate</i>	€ 28.958	€ 26.956	€ 40.912	€ 43.374	€ 46.346
<b>21) Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>€ 33.160</b>	<b>€ 26.369</b>	<b>€ 62.158</b>	<b>€ 68.244</b>	<b>€ 75.639</b>

## Assumption – azioni sui ricavi e costi

Le previsioni di ricavi e costi sono state quantificate sulla base (i) dei dati storici aziendali, (ii) delle attività previste dal contratto di servizio con relativi corrispettivi, (iii) dei costi di competenza ad essi correlati.

### Ricavi per prestazioni di servizi

I ricavi aziendali sono stati quantificati secondo i criteri di seguito elencati.

- A. Per le attività svolte sul territorio del Comune di Genova e nelle sedi operative di A.M.I.U. in applicazione del contratto di servizio:
1. per le voci dal punto a) al punto c) consistenti in attività di gestione dell'amianto e disinfezione, corrispettivo contrattuale esposto;
  2. per la voce al punto d) consistente in bonifica di materiale contenente amianto presso le sedi di A.M.I.U., dato stimato in funzione delle attività da eseguire;
  3. per la voce al punto e) consistente nella bonifica delle discariche abusive presenti sul territorio pubblico, dato stimato in funzione delle attività che si prevede di eseguire sulla base delle tariffe fissate contrattualmente;
  4. per la voce al punto f), consistente in ritiri a domicilio di materiale contenente amianto, dato stimato in funzione delle attività che si prevede di eseguire sulla base delle tariffe fissate contrattualmente;

5. per la voce al punto g), consistente in derattizzazione e disinfezione, dato stimato in funzione delle attività che si prevede di eseguire sulla base delle tariffe fissate contrattualmente;

B. Per i lavori e le attività svolte presso gli impianti di smaltimento rifiuti di Scarpino e Busalla, dato stimato in funzione dei lavori e delle attività programmate.

C. Corrispettivo fissato contrattualmente per servizio di reperibilità H 24 attivabile da A.M.I.U. Genova S.p.a.

Oltre a tali attività la società, a seguito della situazione di emergenza legata all'epidemia da COVID-19, si è adeguatamente organizzata ed ha acquisito esperienza nelle attività di sanificazione, disinfezione e disinfestazione. Nella redazione del presente documento si è tenuto conto del fatto che tale professionalità possa generare ricavi nei futuri esercizi, al momento stimati prudenzialmente, ma che si ritiene possano costituire un ulteriore fattore utile all'incremento del fatturato e della redditività aziendale.

Per i periodi oggetto del presente business plan è stata applicata un'indicizzazione del 2% su base annua.

## **Costi**

I costi aziendali sono stati quantificati secondo i criteri di seguito elencati.

### *Costi per materie prime, materiali di consumo e merci*

Il dato è stato stimato in base alla tipologia delle lavorazioni programmate e previste dal contratto di servizio, tenuto conto altresì dei dati storici aziendali per lavorazioni analoghe; per gli anni dal 2021 al 2025 è stata applicata un'indicizzazione, sull'importo stimato per l'annualità precedente, all'aumento del costo della vita tenuto conto di una variazione ISTAT prudenzialmente ipotizzata nella misura del 2%.

### *Costi per servizi*

Il dato è stato stimato in base alla tipologia delle lavorazioni programmate e previste dal contratto di servizio, tenuto conto altresì dei dati storici aziendali per lavorazioni analoghe; per gli anni dal 2021 al 2025 è stata applicata un'indicizzazione, sull'importo stimato per l'annualità precedente, all'aumento del costo della vita tenuto conto di una variazione ISTAT prudenzialmente ipotizzata nella misura del 2%.

### *Costi per godimento beni di terzi*

Le locazioni sono state quantificate in base ai corrispettivi indicati nel citato contratto di locazione di immobile a destinazione industriale adibito a nuova sede aziendale e descritto in altra sezione del presente documento.

I canoni di noleggio sono stati stimati sulla base delle esigenze aziendali, tenendo conto della tipologia delle lavorazioni da effettuare e della prevista necessità di rinnovare alcune dotazioni ricorrendo a contratti di noleggio a lungo termine in luogo dell'acquisto dei beni stessi; tale pratica consente una diversa organizzazione nel processo di gestione, manutenzione ed eventuale dismissione e/o smaltimento del bene oggetto del contratto.

I canoni di leasing sono stati stimati sulla base dei contratti attualmente in essere e delle esigenze programmate.

### *Costi per il personale*

Il dato è stato stimato in base all'organico aziendale attuale e previsto per le annualità oggetto di analisi tenuto conto delle stime effettuate sulla base dei contratti di lavoro applicati al personale dipendente considerando altresì, per gli anni dal 2022 al 2025, un progressivo aumento delle voci relative al costo del personale quantificato sulla base di eventuali variazioni previste dal contratto collettivo nazionale di lavoro e dagli scatti di anzianità.

### *Ammortamenti*

Gli ammortamenti sono stati preventivati tenendo conto della durata dei piani già impostati per i cespiti già in dotazione all'azienda e, per i nuovi investimenti consistenti in attrezzature e macchine ufficio elettroniche di modesto valore unitario e citati in apposita sezione del presente documento, impostando piani di ammortamento di durata adeguata ai criteri previsti dai Principi Contabili OIC.

Per le migliorie su beni di terzi, il cui costo è stato stimato in Euro 950.000, ipotizzando l'entrata in funzione dello stesso in seguito ai lavori di ristrutturazione ed adattamento della nuova sede per il 1° agosto 2021, è stato previsto un piano di ammortamento della durata di dieci anni fino alla scadenza del contratto di locazione stipulato nel luglio 2019.

### *Oneri diversi di gestione*

Sono stati stimati sulla base dei dati storici e delle previsioni per il quinquennio oggetto di analisi applicando, per le annualità dal 2021 al 2025 un'indicizzazione sull'importo stimato per l'annualità precedente, all'aumento del costo della vita tenuto conto di una variazione ISTAT prudenzialmente ipotizzata nella misura del 2%.

### *Proventi e oneri finanziari*

Sono stati stimati sulla base del piano di ammortamento del mutuo bancario ipotizzato per il finanziamento dell'investimento previsto e programmato da effettuare per la ristrutturazione dell'immobile da adibire a nuova sede aziendale precedentemente citata nel presente documento, applicando tassi e durate in linea con le vigenti condizioni bancarie.

### *Imposte*

Sono state stimate in base alle risultanze dei conti economici considerando le aliquote IRAP ed IRES vigenti.

## **Andamento proiezioni tariffarie relative ai servizi erogati**

Le proiezioni tariffarie tengono conto delle previsioni del contratto di servizio.

## **Corrispettivi e contribuzioni da parte dell'Ente**

I corrispettivi previsti per le prestazioni di servizi svolte dalla società sono stati quantificati considerando le previsioni del contratto di servizio.

## Stato patrimoniale

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Stato patrimoniale</b>					
<b>Attivo</b>					
<b>B) Immobilizzazioni</b>					
<b>I - Immobilizzazioni immateriali</b>					
7) Altre	€ 910.417	€ 815.417	€ 720.417	€ 625.417	€ 530.417
<i>Totale immobilizzazioni immateriali</i>	€ 910.417	€ 815.417	€ 720.417	€ 625.417	€ 530.417
<b>II - Immobilizzazioni materiali</b>					
1) terreni e fabbricati	€ 14.316	€ 10.686	€ 7.491	€ 4.297	€ 2.250
2) impianti e macchinario	€ 1.733	€ 823	€ 276	€ 92	€ -
3) attrezzature industriali e commerciali	€ 106.186	€ 98.125	€ 88.345	€ 83.577	€ 84.283
4) altri beni	€ 55.313	€ 7.763	€ 7.563	€ 7.050	€ 6.538
<i>Totale immobilizzazioni materiali</i>	€ 177.548	€ 117.397	€ 103.675	€ 95.016	€ 93.071
<b>Totale immobilizzazioni (B)</b>	€ 1.087.965	€ 932.814	€ 824.092	€ 720.433	€ 623.488
<b>C) Attivo circolante</b>					
<b>I - Rimanenze</b>					
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	€ 184.258	€ 187.943	€ 191.702	€ 195.536	€ 199.447
<i>Totale rimanenze</i>	€ 184.258	€ 187.943	€ 191.702	€ 195.536	€ 199.447
<b>II - Crediti</b>					
<b>1) verso clienti</b>					
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 604.668	€ 574.435	€ 545.713	€ 518.427	€ 492.506
<i>Totale crediti verso clienti</i>	€ 604.668	€ 574.435	€ 545.713	€ 518.427	€ 492.506
<b>4) verso controllanti</b>					
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 3.997.855	€ 3.797.962	€ 3.608.064	€ 3.427.661	€ 3.256.278
<i>Totale crediti verso imprese controllanti</i>	€ 3.997.855	€ 3.797.962	€ 3.608.064	€ 3.427.661	€ 3.256.278
<b>5-bis) crediti tributari</b>					
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 386.026	€ 366.725	€ 348.389	€ 330.970	€ 314.422
<i>Totale crediti tributari</i>	€ 386.026	€ 366.725	€ 348.389	€ 330.970	€ 314.422

**5-quater) verso altri**

esigibili entro l'esercizio successivo	€ 39.910	€ 37.915	€ 36.019	€ 34.218	€ 32.507
<i>Totale crediti verso altri</i>	€ 39.910	€ 37.915	€ 36.019	€ 34.218	€ 32.507
<b>Totale crediti</b>	<b>€ 5.028.459</b>	<b>€ 4.777.037</b>	<b>€ 4.538.185</b>	<b>€ 4.311.276</b>	<b>€ 4.095.713</b>

**IV - Disponibilità liquide**

1) depositi bancari e postali	€ 71.275	€ 106.834	€ 113.870	€ 126.943	€ 139.296
3) denaro e valori in cassa	€ 900	€ 810	€ 729	€ 656	€ 590
<i>Totale disponibilità liquide</i>	€ 72.175	€ 107.644	€ 114.599	€ 127.599	€ 139.886
<b>Totale attivo circolante (C)</b>	<b>€ 5.284.892</b>	<b>€ 5.072.624</b>	<b>€ 4.844.486</b>	<b>€ 4.634.411</b>	<b>€ 4.435.046</b>
<b>Totale attivo</b>	<b>€ 6.372.857</b>	<b>€ 6.005.438</b>	<b>€ 5.668.578</b>	<b>€ 5.354.844</b>	<b>€ 5.058.534</b>

**Stato patrimoniale****Passivo**

## A) Patrimonio netto

I - Capitale	€ 333.000	€ 333.000	€ 333.000	€ 333.000	€ 333.000
IV - Riserva legale	€ 91.419	€ 91.419	€ 91.419	€ 91.419	€ 91.419
VIII - Utili (perdite) portati a nuovo	€ 1.289.328	€ 1.315.696	€ 1.377.855	€ 1.446.098	€ 1.521.735
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	€ 33.159	€ 26.368	€ 62.159	€ 68.243	€ 75.637
<i>Totale patrimonio netto</i>	€ 1.746.906	€ 1.766.483	€ 1.864.433	€ 1.938.760	€ 2.021.791

**B) Fondi per rischi e oneri**

4) altri	€ 62.898	€ 62.898	€ 62.898	€ 62.898	€ 62.898
<i>Totale fondi per rischi ed oneri</i>	€ 62.898	€ 62.898	€ 62.898	€ 62.898	€ 62.898

C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	€ 420.794	€ 577.182	€ 736.697	€ 899.403	€ 1.065.363
---	-----------	-----------	-----------	-----------	-------------

**D) Debiti****4) debiti verso banche**

esigibili entro l'esercizio successivo	€ 246.447	€ 311.575	€ 325.266	€ 321.119	€ 320.102
esigibili oltre l'esercizio successivo	€ 797.151	€ 707.379	€ 680.647	€ 610.358	€ 518.627
<i>Totale debiti verso banche</i>	€ 1.043.598	€ 1.018.954	€ 1.005.913	€ 931.477	€ 838.729

<b>7) debiti verso fornitori</b>					
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 1.003.779	€ 953.590	€ 810.552	€ 648.442	€ 453.909
<i>Totale debiti verso fornitori</i>	€ 1.003.779	€ 953.590	€ 810.552	€ 648.442	€ 453.909
<b>11) debiti verso società controllanti</b>					
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 1.727.085	€ 1.295.314	€ 906.720	€ 634.704	€ 412.558
<i>Totale debiti verso società controllanti</i>	€ 1.727.085	€ 1.295.314	€ 906.720	€ 634.704	€ 412.558
<b>12) debiti tributari</b>					
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 64.181	€ 57.763	€ 49.099	€ 41.734	€ 35.474
<i>Totale debiti tributari</i>	€ 64.181	€ 57.763	€ 49.099	€ 41.734	€ 35.474
<b>13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale</b>					
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 159.067	€ 143.160	€ 121.686	€ 103.433	€ 87.918
<i>Totale debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale</i>	€ 159.067	€ 143.160	€ 121.686	€ 103.433	€ 87.918
<b>14) altri debiti</b>					
esigibili entro l'esercizio successivo	€ 144.549	€ 130.094	€ 110.580	€ 93.993	€ 79.894
<i>Totale altri debiti</i>	€ 144.549	€ 130.094	€ 110.580	€ 93.993	€ 79.894
<b>Totale debiti</b>	<b>€ 4.142.259</b>	<b>€ 3.598.875</b>	<b>€ 3.004.550</b>	<b>€ 2.453.783</b>	<b>€ 1.908.482</b>
<b>Totale passivo</b>	<b>€ 6.372.857</b>	<b>€ 6.005.438</b>	<b>€ 5.668.578</b>	<b>€ 5.354.844</b>	<b>€ 5.058.534</b>

Le poste contabili che fanno registrare le principali variazioni sono le seguenti:

- Immobilizzazioni immateriali, in relazione agli investimenti preventivati per la ristrutturazione dell'immobile strumentale da adibire a nuova sede ed oggetto di contratto di locazione stipulato in data 10 luglio 2019;
- Immobilizzazioni materiali, in relazione agli investimenti preventivati di cui è stata data informativa nell'apposita sezione del presente documento, costituiti da attrezzature e macchine elettroniche d'ufficio;
- I crediti verso la società controllante in relazione al graduale incasso delle poste a credito;
- I debiti verso la società controllante per effetto del graduale rientro dell'esposizione;
- I debiti verso banche in relazione (i) alla graduale diminuzione dell'esposizione debitoria a breve termine e (ii) all'erogazione e successivo ammortamento dei finanziamenti previsti per l'investimento programmato, il cui ammontare risulta esposto in parte fra i debiti esigibili entro l'esercizio successivo (rate in scadenza nell'anno) e parte fra i debiti esigibili oltre l'esercizio successivo;
- Miglioramento delle disponibilità liquide in relazione ai flussi di cassa generati dalla gestione reddituale.

## Cash flow

I flussi di cassa esposti nel rendiconto finanziario considerano la gestione reddituale della società preventivata nel piano economico e le movimentazioni di natura finanziaria legate agli investimenti (acquisto dei cespiti, erogazione del finanziamento e rimborso dello stesso).

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Rendiconto finanziario, metodo indiretto</b>					
<b>A. Flussi finanziari derivanti dall'attività operativa (metodo indiretto)</b>					
Utile (perdita) dell'esercizio	€ 33.160	€ 26.369	€ 62.158	€ 68.244	€ 75.639
Imposte sul reddito	€ 28.958	€ 26.956	€ 40.912	€ 43.374	€ 46.346
Interessi passivi (interessi attivi)	€ 16.267	€ 19.396	€ 17.670	€ 15.909	€ 14.112
1. Utile (perdita) d'esercizio prima d'imposte, interessi, dividendi e plusvalenze e/o minusvalenze	€ 78.385	€ 72.721	€ 120.740	€ 127.527	€ 136.097
<b>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita</b>					
Ammortamenti delle immobilizzazioni	€ 168.776	€ 177.652	€ 131.222	€ 126.159	€ 119.446
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del capitale circolante netto	€ 247.161	€ 250.373	€ 251.962	€ 253.686	€ 255.543
<b>Variazioni del capitale circolante netto</b>					
Decremento/(incremento) delle rimanenze	-€ 2.544	-€ 2.595	-€ 2.647	-€ 2.700	-€ 2.754
Decremento/(incremento) dei crediti verso clienti	€ 31.825	€ 30.233	€ 28.722	€ 27.286	€ 25.921
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	-€ 52.831	-€ 50.189	-€ 143.038	-€ 162.110	-€ 194.533
Altri decrementi/(Altri incrementi) del capitale circolante netto	-€ 152.987	-€ 94.215	€ 37.783	€ 81.717	€ 111.778
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del capitale circolante netto	€ 70.624	€ 133.607	€ 172.782	€ 197.879	€ 195.955
<b>Altre rettifiche</b>					
Interessi incassati/(pagati)	-€ 16.267	-€ 19.396	-€ 17.670	-€ 15.909	-€ 14.112
(Imposte sul reddito pagate)	-€ 32.336	-€ 33.374	-€ 49.576	-€ 50.739	-€ 52.606
4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche	-€ 48.603	-€ 52.770	-€ 67.246	-€ 66.648	-€ 66.718



FLUSSO FINANZIARIO DELLA GESTIONE REDDITUALE (A)	€ 22.021	€ 80.837	€ 105.536	€ 131.231	€ 129.237
<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento</b>					
<b>Immobilizzazioni immateriali</b>					
(Investimenti)	-€ 950.000	-	-	-	-
<b>Immobilizzazioni materiali</b>					
(Investimenti)	-	-€ 22.500	-€ 22.500	-€ 22.500	-€ 22.500
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO (B)	-€ 950.000	-€ 22.500	-€ 22.500	-€ 22.500	-€ 22.500
<b>C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>					
<b>Mezzi di terzi</b>					
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche	€ 60.034	€ 65.128	€ 13.691	-€ 4.147	-€ 1.017
Accensione finanziamenti	€ 950.000	-	-	-	-
Rimborso finanziamenti	-€ 64.853	-€ 87.996	-€ 89.772	-€ 91.584	-€ 93.433
FLUSSO FINANZ. DELL'ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO (C)	€ 945.181	-€ 22.868	-€ 76.081	-€ 95.731	-€ 94.450
<b>INCREMENTO (DECR.) DELLE DISPONIBILITA' LIQUIDE (A+-B+-C)</b>	<b>€ 17.202</b>	<b>€ 35.469</b>	<b>€ 6.955</b>	<b>€ 13.000</b>	<b>€ 12.287</b>

## Fattori di rischio

Data la natura dell'azienda ("*in house*") e la tipologia delle lavorazioni eseguite, si ritiene che i fattori di rischio siano sostanzialmente i seguenti:

- Eventuale mancata assegnazione di lavori e/o servizi da parte di A.M.I.U. Genova S.p.a.;
- Condizioni meteo avverse nel corso dell'anno.

Per quanto riguarda gli affidamenti delle lavorazioni, si cercherà di favorire il costante rapporto tra le due Aziende, A.M.I.U. Genova S.p.a. ed Amiu Bonifiche S.p.a., attraverso riunioni periodiche.

Un altro fattore di rischio da tenere in considerazione è l'eventuale protrarsi dell'emergenza sanitaria legata all'epidemia da SARS-COV-2 e le ripercussioni che la stessa può avere sulle normative e le misure eventualmente da adottare in materia di contenimento e gestione dei contagi da COVID-19. Eventuali disposizioni restrittive potrebbero dunque influenzare il normale svolgimento delle attività aziendali, sia dal punto di vista organizzativo che economico, data la necessità di adottare tutte le procedure necessarie per garantire salute e sicurezza nell'ambito dei luoghi di lavoro e, eventualmente, la necessità di sospendere lo svolgimento di alcuni servizi con conseguenti ricadute sulla redditività aziendale. Qualora tale situazione dovesse effettivamente verificarsi la società provvederà a ricorrere agli ammortizzatori sociali che verranno eventualmente previsti per il personale dipendente.

# Assetto organizzativo, attuale e sviluppi previsti

## Struttura organizzativa

L'attuale struttura organizzativa è sinteticamente esposta nell'organigramma aziendale sopra riportato e prevede le seguenti figure professionali:

Posizione organizzativa	Totale
Dirigente	1
Capo Servizio	1
Capo Settore	1
Capi Reparto	3
Tecnici Polivalenti	7
Impiegati	3
Capi Squadra	6
Operatori Polivalenti	21
Addetti diserbi e derattizzazione	20
<b>Totale complessivo</b>	<b>63</b>

## Piano del fabbisogno

Sulla base delle previsioni formulate considerando il contratto di servizio non sono previste assunzioni e/o licenziamenti di personale dipendente.





## GE.AM. Gestioni Ambientali Spa

Codice fiscale 01242340998 – Partita iva 01242340998

Via Gabriele D'Annunzio 27 - 16121 Genova GE

Numero R.E.A 395055

Registro Imprese di GENOVA n. 01242340998

Capitale Sociale € 516.500,00 i.v.

### BUDGET 2019-2021

CONTO ECONOMICO			
RICLASSIFICATO A VALORE AGGIUNTO	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	6.485.988	6.257.132	6.400.000
Variazione delle rimanenze	-	-	-
Incrementi immobilizzazioni per lavori interni	-	-	-
Altri ricavi e proventi	222.982	188.383	17.500
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>6.708.970</b>	<b>6.445.515</b>	<b>6.417.500</b>
<b>COSTI DIRETTI</b>			
Costi per materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	160.941	224.173	195.700
Costi per servizi	2.755.087	1.832.900	2.399.740
Costi per godimento di beni di terzi	96.064	95.311	94.500
Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	-	-	-
<b>TOTALE COSTI DIRETTI</b>	<b>3.012.092</b>	<b>2.152.384</b>	<b>2.689.940</b>
<b>VALORE AGGIUNTO</b>	<b>3.696.878</b>	<b>4.293.131</b>	<b>3.727.560</b>
<b>COSTI INDIRETTI</b>			
Oneri diversi di gestione	50.804	59.117	55.500
<b>TOTALE COSTI INDIRETTI</b>	<b>50.804</b>	<b>59.117</b>	<b>55.500</b>
- Salari e stipendi	2.090.122	2.414.150	2.234.602
- Oneri sociali	672.214	795.552	736.384
- Trattamento fine rapporto	126.511	144.782	134.014
- Trattamento di quiescenza e simili	-	-	-
- Altri costi	-	185	171
<b>TOTALE COSTO DEL LAVORO</b>	<b>2.888.848</b>	<b>3.354.669</b>	<b>3.105.171</b>
<b>M.O.L. (EBITDA)</b>	<b>757.227</b>	<b>879.345</b>	<b>566.889</b>
Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	5.905	2.806	4.000
Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	230.043	321.255	271.500
<b>TOTALE AMMORTAMENTI</b>	<b>235.947</b>	<b>324.061</b>	<b>275.500</b>
Accantonamenti per rischi	-	-	-
Altri accantonamenti	-	-	-
Svalutazione delle immobilizzazioni	-	-	-
Svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	34.343	-	40.000
<b>TOTALE ACCANTONAMENTI E SVALUTAZIONI</b>	<b>34.343</b>	<b>-</b>	<b>40.000</b>
<b>COSTO DELLA PRODUZIONE</b>	<b>6.222.034</b>	<b>5.890.231</b>	<b>6.166.111</b>
<b>REDDITO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>486.936</b>	<b>555.284</b>	<b>251.389</b>
+ Proventi finanziari	54	1	-
- Interessi passivi e altri oneri finanziari	(27.785)	(45.492)	(27.600)
<b>Proventi / Oneri Finanziari</b>	<b>(27.731)</b>	<b>(45.491)</b>	<b>(27.600)</b>
+ Rivalutazioni	-	-	-
- Svalutazioni	-	-	-
<b>Rettifiche di valore di attività finanziarie</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE (EBT)</b>	<b>459.206</b>	<b>509.793</b>	<b>223.789</b>
Imposte correnti, differite e anticipate	(138.536)	(126.952)	(67.323)
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>320.669</b>	<b>382.841</b>	<b>156.466</b>